



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و ديموغرافيا



موضوع المذكرة :

أساليب القيادة الادارية و أثرها على نجاعة

الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العمومية

دراسة ميدانية على عينة من المفتشية الجهوية للمالية بمدينة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

- اشراف الأستاذ :

- د. حسين بن سليم

- اعداد الطالب :

- الطاهر محجوبي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً و مقرراً

عضوا مناقشا

د. محمد نوري

د. حسين بن سليم

د. امحمد زرنوح

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله نحمده ونستعين به ونصلي ونسلم على نبينا محمد خير البرية

وآله وصحبه وسلم تسليماً.

﴿... و ما توفيقني إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب﴾.

الآية : 88 سورة هود.

بتوفيق من الله و عونه تم انجاز هذا العمل المتواضع ، و بهذه المناسبة السانحة

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المحترم الدكتور بن سليم حسين الأستاذ

المشرف على المذكرة ، الذي أسدى لي الكثير من التوجيهات و النصائح المهمة التي

ساعدتني على اعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم قراءة البحث و مناقشته ،

كما لا أنسى أساتذة التخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل و كل الأساتذة المحترمين

في قسم علم الاجتماع.

و إلى كل عمال المفتشية الجهوية للمالية بالأغواط.

إهداء

أتقدم بهذا العمل المتواضع وأهديه

إلى كل أفراد العائلة الكريمة الصغيرة منها والكبيرة ، أخص بالذكر الوالدين الكريمين

أمي الغالية وأبي العزيز الذي أحاطوني بالحناءة والاهتمام وأمدوني بالنصح

والتوجيهات القيمة التي أفادتني في حياتي وإلى كل أفراد عائلتي،

ثم أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من قدم لي يد العون سواء من قريب أو بعيد

ولو بالكلمة الطيبة.

محجوبي الطاهر

ملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أساليب القيادة الإدارية على نجاعة الأداء الوظيفي للعاملين في المفتشية الجهوية للمالية بمدينة الأغواط ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أساليب القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المفتشية ، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة و الموقع الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (40) موظفا و عاملا ، و على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، و بعد إجراء عملية تحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

الكلمات المفتاحية : ، الأساليب القيادية ، الأداء الوظيفي ، الإدارة العمومية.

Summary:

The study aimed to reveal the impact of administrative leadership methods on the efficiency of the functional performance of workers in the Regional Inspectorate of Finance in Laghouat, in addition to identify the difference in the perception of the study sample on the methods of administrative leadership and the level of functional performance of the staff of the Inspectorate, as this difference is due to gender, age, To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire which included (43) items to collect the preliminary information from the sample of the study (40) employees, and in light of this data was collected and analyzed and tested hypotheses Bast Servers of the statistical package of social sciences (spss), has been used many statistical methods to achieve the objectives of the study, and after the analysis of the data, the study reached a number of results, the most important of which are:

Keywords: leadership styles, job performance, public administration.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
فصل تمهيدى	
الاطار المنهجي للدراسة	
05	1. أسباب اختيار الموضوع
05	2. أهمية الدراسة
05	3. أهداف الدراسة
06	4. الأثكالية
07	5. فرضيات الدراسة
08	6. تحديد مفاهيم الدراسة
10	7. المقاربة السوسيولوجيا للدراسة
10	8. صعوبات الدراسة
الدراسة النظرية	
الفصل الأول : القيادة الادارية	
11	تمهيد :
أولا : ماهية القيادة الإدارية	
12	1. تعريف القيادة
15	2. أهمية القيادة
17	3. عناصر القيادة
18	4. أنواع القيادة
ثانيا : نظريات القيادة الإدارية	
18	أ- نظرية سمات القائد
19	ب- نظريات سلوك القائد
20	ج - النظريات الموقفية للقائد

ثالثا : أنماط القيادة الإدارية	
24	أ- النمط الديمقراطي
24	ب- النمط الأوتوقراطي
25	ج- النمط المتساهل
رابعا : أساليب القيادة الإدارية	
26	1- تعريف أسلوب القيادة
26	أ- أسلوب القيادي الموجه
26	ب- أسلوب القيادي المشارك
27	ج- أسلوب القيادي المساند
27	د- أسلوب القيادي المفوض
خامسا : مرتكزات القيادة	
29	- قوة الرؤية
29	- القوة الخبيرة
29	- القوة المرجعية
29	- قوة القدوة الأخلاقية
سادسا : مصادر قوة القائد	
29	1- القوة النابعة من المركز الوظيفي
30	2- القوة النابعة من الصفات الشخصية
سابعاً : مهارات القائد الإداري	
31	- المهارات الفنية
31	- المهارات الانسانية
31	- المهارات الفكرية
31	- المهارات التنظيمية
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

33	تمهيد :
أولا : ماهية الأداء الوظيفي	
34	1. تعريف الأداء.....
35	2. عناصر الاداء.....
35	3. ادارة الأداء.....
36	4. أنواع الأداء.....
36	5. معايير الأداء.....
37	6. محددات الأداء / الدافعية - مناخ العمل - القدرة على العمل.....
39	7. مؤشرات الأداء.....
ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي	
40	1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي.....
41	2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
42	3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
43	4. خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....
43	5. قياس الأداء الوظيفي.
45	6. طرق قياس الأداء.....
49	7. متطلبات جودة مقاييس الأداء
50	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية	
الفصل الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
أولا : المرحلة الاستطلاعية	
51	تمهيد :
52	1. أهداف المرحلة الاستطلاعية
52	2. منهج المرحلة الاستطلاعية.....
52	3. مكان وزمان المرحلة الاستطلاعية.....
52	4. عينة المرحلة الاستطلاعية.....

53	5. أدوات المرحلة الاستطلاعية
ثانيا : الدراسة الأساسية	
54	تمهيد :
54	1. مجالات الدراسة الميدانية
54	2. منهج الدراسة المستخدم
55	3. تحديد العينة و كيفية اختيارها
56	4. أدوات ووسائل تجميع بيانات الدراسة.....
58	5. أساليب المعالجة الاحصائية
60	6. تعريف بالمفتشية العامة للمالية IGF
60	6-1- الكفاءات البشرية في مفتشية المالية
61	6-2- تنظيم المفتشية العامة للمالية
61	6-3- المستوى الجهوي
الفصل الثاني : عرض البيانات و تحليل و تفسير النتائج	
62	تمهيد :
أولا : عرض البيانات وتحليلها و تفسيرها	
63	1- التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان
71	2- التحليل الوصفي لخصائص العينة
77	3 - التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان
ثانيا : نتائج الدراسة	
92	1- نتائج الفرضية الأولى
93	2- نتائج الفرضية الثانية
106	3- نتائج الفرضية الثالثة
108	ثالثا : النتائج العامة
110	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

1- قائمة الجداول :

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية	53
02	توزيع مجتمع و عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	55
03-06	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد أساليب القيادة الموجه-المشارك-المفوض	65/63
07-10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الأداء القدرات - الدافعية-الادراك- البيئة	67/65
11	معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد و الدرجة الكلية لمتغير أساليب القيادة	68
12	معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد و الدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي	68
13	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	69
14	اختبار التوزيع الطبيعي M.	70
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	71
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	72
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
18	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	74
19	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	75
20	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	76
21	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور أسلوب الموجه	77
22	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور أسلوب المساند	79
23	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور أسلوب المشارك	81
24	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور أسلوب المفوض	83
25	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور بعد القدرات	85
26	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور بعد الدافعية	87
27	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور بعد الادراك	89
28	اتجاهات و مدى موافقة أفراد العينة على فقرات محور بعد البيئة	91
29	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط	108
29-1	تحليل التباين ANOVA	109
30	معاملات خط الانحدار	109
31	أساليب القيادة السائدة داخل المفتشية الجهوية للمالية بالأغواط	92
32	اختبار T للعينات المستقلة لعامل الجنس	93
33	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل السن ON-Way ANOVA	94

95	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل المستوى التعليمي	34
96	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل الخبرة المهنية	35
97	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل الرتبة الوظيفية	36
98	اختبار للعينات المستقلة لعامل في مجال العمل	37
99	مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط	38
100	اختبار للعينات المستقلة لعامل الجنس	39
101	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل السن	40
102	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل المستوى التعليمي	41
103	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل الخبرة المهنية	42
104	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل الرتبة الوظيفية	43
105	اختبار للعينات المستقلة لعامل في مجال العمل	44
106	ملخص نماذج معاملات خط الانحدار البسيط	45
107	معدلات نماذج معاملات خط الانحدار البسيط	46

2- قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة القائد- الموقف- المرؤوسين	01
30	مصادر قوة التأثير للقائد	02
38	محددات كفاءة أداء العاملين	03
59	نموذج ليكرت	04
71	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01-أ
72	توزيع افراد العينة حسب السن	02-ب
73	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-ج
74	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	04-د
75	توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	05-هـ
76	توزيع افراد العينة حسب مجال العمل	06-و

مقدمة

مقدمة :

الاهتمام بالقيادة يمكن أن يكون عالميا و على كافة المؤسسات المجتمعية و المتأمل في التاريخ الانساني يجد الكثير من الدراسات عن وصف سلوك القادة الذين أثروا في حياة شعوبهم ، ولذا من المحتمل أن تكون دراسة ظاهرة القيادة قديمة قدم التاريخ الانساني.

القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي و تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة على اختلاف طبيعة نشاطها التي تعمل على تحقيق هدف معين و القيادة عبارة عن مجموعة من الصفات تتوافر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة لتلبية حاجتهم وطموحاتهم الشخصية والعامة.

يعتبر دور القيادة أساسا في عملية التوجيه وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيرا أو كبيرا عاما أو خاصا ، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم.

تعد القيادة الإدارية عنصرا مهما في بقاء المنظمة و ازدهارها ونموها وتحقق رؤيتها وأهدافها واحتلالها مركزا تنافسيا قويا ومتميزا.

أن الأساليب القيادة الصحيحة هي التي تؤثر في عملية الأداء ، و تجعل منه أكثر نجاعة و فعالية ، و بالتالي المؤسسات الناجحة عامة أو خاصة اليوم هي التي أدركت أن القيادة الإدارية تعتبر متغير أساسي في أي عملية اجتماعية و إنسانية تؤثر في الأفراد التابعين و تكون عملية دفع المؤسسة إلى التقدم و تحقيق الأهداف ، عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين علاقة ود واحترام وتعاون، وكذلك بين المرؤوسين فيما بينهم تكون هناك نجاح في تحقيق الأهداف و رفع من التنافسية بين المؤسسات و المنظمات.

إن العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي علاقة تأثير و تأثر تؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى النجاعة اللازمة التي تحقق التنافسية و الفعالية و التقدم و الازدهار.

و مما سبق يتطرق بحثنا إلى أساليب القيادة الإدارية و تأثيرها على نجاعة الأداء الوظيفي للعاملين داخل الإدارة العمومية ، و من خلال هذا السياق ، جاءت هذه الدراسة ، التي استمدت أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة التي تم تقسيمها كالآتي :

فصل تمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة ، احتوى على أسباب و أهمية و أهداف الدراسة لنصل بعدها إلى تحديد الإشكالية و ما فيها من تساؤلات و الفرضيات ، ثم تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة ، كذلك قمنا بتحديد المقاربة السيسولوجيا المتبناة من قبلنا في دراسة الموضوع ، وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا نظريا و ميدانيا.

الباب الأول : الدراسة النظرية : تم تقسيمه إلى :

الفصل الأول : يشمل المتغير المستقل القيادة الإدارية ، بداية بالتمهيد ، ثم تعريف القيادة ، أهميتها ، عناصر القيادة ، النظريات المفسرة للقيادة الإدارية ، أنماط و أساليب القيادة ، أنواع القيادة ، السلوك القيادي ، مرتكزات القيادة ، مهارات القائد ، مصادر قوة القائد ، و ختاماً خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : يشمل المتغير التابع الأداء الوظيفي ، بداية بالتمهيد ، ثم مفهوم الأداء الوظيفي ، أنواع الأداء ، عناصر الأداء ، إدارة الأداء ، معايير و محددات الأداء ، تقييم الأداء و يشمل على مفهوم التقييم و أهميته و أهدافه و خطواته و أخيرا طرق قياس الأداء و نختم بخلاصة الفصل.

الباب الثاني : الدراسة الميدانية : تم تقسيمهم إلى فصلين :

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها للدراسة و تحتوي على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الاساسية التي تشمل مجالات الدراسة ، ثم منهج المستخدم في الدراسة تليها العينة و كيفية اختيارها بعدها أدوات ووسائل تجميع بيانات الدراسة و أخيرا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني : عرض البيانات و تحليل و تفسير النتائج.

بداية بالتحليل الإحصائي و التحليل الوصفي و ثم نتائج الدراسة بالنسبة للفرضيات ، يليها النتائج العامة للدراسة و الخاتمة مع ذكر التوصيات ، بعدها قائمة المراجع و أخيرا الملاحق.

فصل تمهيدي : الاطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع .
2. أهمية الدراسة .
3. أهداف الدراسة .
4. الاشكالية .
5. فرضيات الدراسة .
6. تحديد مفاهيم الدراسة .
7. المقاربة السوسولوجيا للدراسة .
8. صعوبات الدراسة .

1 - أسباب اختيار الموضوع :**أ - الأسباب الموضوعية :**

- أهمية القيادة في الإدارة العمومية بشكل عام ، كونها جوهر العملية الادارية.
- دور الأداء الوظيفي الناجع و الفعال في تسيير الادارات و المنظمات و نجاحها.

ب - الأسباب الذاتية :

- بحكم أنني موظف في إحدى الإدارات العمومية تكونت لدي الرغبة الشخصية لدراسة و معرفة أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي في الادارة الجزائرية و ذلك بسبب :
- البيروقراطية السائدة في الإدارات العامة و الروتين المؤثر على أداء العاملين و قلة الإنتاجية.

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على أهمية القيادة في نجاح المنظمات و الرفع من تنافسيتها وجودة أداءها و مدى احاطته بجوانب الأداء الوظيفي داخل الإدارة العمومية و ما للعلاقة المترابطة بينهما من حيث التأثير و التأثير سلبا و ايجابا و غالبا ما تقاس كفاءة الإدارة بمدى نجاعة القيادة وانعكاسها على تحسن و تطور الأداء.

3- أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال الدراسة تحقيق الأهداف التالية :
- معرفة الأسلوب القيادي السائد داخل المفتشية الجهوية للمالية بالأغواط.
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي داخل المفتشية.
- دراسة تأثير الأسلوب القيادي السائد على أداء الوظيفي للعاملين في المفتشية.
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على الرفع و تحسن الأداء الوظيفي للعاملين داخل المفتشية.

4- الإشكالية :

إن الإدارة و القيادة كانتا و مازالتا موضع اهتمام الفكر الإداري و الإنساني ، لما لهما من أهمية وتأثير بالغ في مدى نجاح المنظمات كافة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها و في تحقيق غاياتها وأهدافها، و من ثم الإسهام في تحقيق الرفاهية و السعادة للأفراد و الجماعات ، و بالتالي التقدم والرفي للمجتمع ، لقد شهدت الادارة تطورات كبيرة و كثير على كل الأصعدة من حيث المفاهيم و التنظيم بالإضافة إلى النظريات و الطرق و الأساليب أدت إلى تحسين و رفع الكفاءة و المردودية في الأداء الوظيفي للعاملين و فعالية القيادة الإدارية و علاقة التأثير و التأثر بينهما و التي أكدتها الكثير من الدراسات السابقة.

كما تعد دراسة السلوك الإنساني و محاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، و تُبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته و توجيهاته.

أن تطور القيادة في التفكير و المفاهيم و الأساليب جعل منها مفتاح الإدارة الحديثة و من أهم عناصرها و التي تهدف إلى الوصول إلى أداء وظيفي ذو فعالية و نجاعة يصل بالاستراتيجيات الموضوعية من طرف المنظمات لتحقيق غاياتها ، و باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف ، و أن نجاح القائد يتوقف أساسا على أسلوب القيادة الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

فباختلاف الأساليب القيادية السائدة تتفاوت الأداءات و النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة ، ومهما يكن أسلوب القيادي السائد فإن الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للموقف والظروف المستجدة مما يترتب عنها استجابات متباينة و متفاوتة.

إن العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المنظمات و عليه يجب الاهتمام بتحقيق رغباته و آماله ، و الرفع من مستواه وذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه ، و هي من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات المناسبة.

إن الأداء و تحسينه يعتبر محور اهتمام كل مؤسسة ، ترغب في البقاء و المنافسة ، وفكرة تحسين الأداء واجب على ان كل عامل وعليه أن يقوم باستمرار على الرفع من مستواه الوظيفي ، لذا تم استحداث مناهج وطرق عدة من اجل بلوغ التميز في الاداء، فمنها من اعتمد المرونة في ادارة المورد البشري كمحور ارتكاز في تحسين اداء الافراد وتطويره، ومنها من رأى ان الأفراد ذو الجدارة والاداء المتميز هم المرجعية في وضع معايير الاختيار والتعيين للوظيفة، أي ان الوظيفة لا يشغلها الا من هو أهل لها، التي تمكنه من اداء متطلبات العمل على احسن وجه من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية، هي تمكين القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات و البرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار و التعيين ، أو في برامج و سياسات التدريب وتطوير المرؤوسين .

فإعتماداً على ما سبق ذكره تتبثق إشكالية البحث الرئيسية في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الأساليب القيادية الادارية على نجاعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط ؟

و لمعالجة الإشكالية الرئيسية و الإلمام بكافة جوانب البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي أساليب القيادة السائدة داخل المفتشية الجهوية للمالية بالأغواط؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط؟
3. ما تأثير هذه الأساليب القيادية السائدة على نجاعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط؟

5- فرضيات الدراسة :

1. تختلف الأساليب القيادية السائدة داخل المفتشية الجهوية للمالية بالأغواط.
2. تتباين مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط.
3. هناك تأثير للأساليب القيادية السائدة على أداء الوظيفي للعاملين بالمفتشية الجهوية للمالية بالأغواط .

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

ان تحديد المفاهيم يساعد الباحث إلى الوصول إلى أهدافه بصورة دقيقة و علمية تجنبه الخروج على النص مع اكتساب الجهد و الوقت.

فالمفاهيم هي الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث و التي تعرف بأنها : تصور ذهني و مجرد لظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينهما¹.

أولا - الإدارة :

-اصطلاحا : تعني كلمة إدارة Administration و المشتقة من أصلها اللاتيني Administratio المكون من مقطعين هما ad : ومعناه " إلى to"، و Ministratio ومعناه : يخدم ، خدمة أو مساعدة الآخرين.. to serve .

يعرفها ففتر و برستوس بأنها - تنظيم و توجيه الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف مرغوبة².

- يعرفها مانول بأنها خلاصة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة.

- الادارة تعني قيادة جهود الأفراد و تحفيزها و ضمان توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف³.

ثانيا - القيادة :

اصطلاحا : هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

اجرائيا : هي عناية وظيفية يقوم بها المدير أو المسؤول المباشر على مرؤوسين لتحقيق السير الحسن للإدارة و تحقيق أهدافها .

ثالثا - أسلوب القيادة : الطريقة المميزة لسلوك القائد في مواقف مختلفة⁴.

¹ موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصة للنشر، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، الجزائر، 2004 ، ص 158.

² كنعان نواف ، القيادة الادارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص112.

³ هاشم حمدي رضا ، القيادة الادارية و تنمية مهارات الاتصال ، دار الراية ، عمان ، الأردن، 2009.

⁴ محمد سعد ، اساليب القيادة و صنع القرار، ايتراك ، القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 94.

رابعاً - النجاعة :

فمصطلح النجاعة في علوم التسيير يستعمل كثيرا كترجمة حرفية للكلمة الفرنسية و الإنجليزية Performance أي انجاز ، أداء ، فعالية ، و هي تعني الطريقة التي يتم بها الفعل ، و مقدرة الشخص العامة التي تؤثر على مجموعة من المراقبين أو الملاحظين بصفة مستمرة ، و بالتالي أحسن معنى للنجاعة في التسيير هو "العمل المؤدي لنتيجة مطلوبة"¹.

والنجاعة أو الفعالية Efficacité في العمل هو استعمال أفضل الوسائل الممكنة في أسرع الأوقات بأقل التكاليف لتحقيق أعلى النتائج.

خامساً - الأداء الوظيفي:

- اصطلاحاً : تعرف رابوية حسن الأداء على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

التعريف الاجرائي : هو قيام العامل أو الموظف بأعماله و واجباته الوظيفية المطلوب منه من مرؤوسيه وفق الاطار المرسوم له قانونا و وفق اللوائح و ما يتوافق مع قدراته و الوسائل المتوفرة لديه .

سادساً : الموظف و العامل :

الموظف العام : يعرف الموظف العام من الناحية القانونية هو الشخص الذي يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة و غيرها من الوحدات الإدارية بأسلوب الاستغلال المباشر ، و يعين من قبل السلطة التي تمتلك حق التعبير قانونا.

تعريف الأستاذ فالين WALINE :

الموظف العام هو كل شخص يساهم في ادارة مرفق عام مدار بطريق المباشر ، و يعين في وظيفة دائمة و يشغل درجة داخله في نطاق كادر الإدارة العامة.

العامل في القانون العمل الجزائري :

العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب عمل و تحت ادارته و اشرافه. مادة "1" "أ" من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003.

¹ بوراس زهرة ، بوشارب أحمد ، المجلة الجزائرية للعلمة و السياسات الاقتصادية ، العدد : 05، الجزائر ، 2014 ، ص 13.

² رابوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

7- المقاربة السيسولوجيا للدراسة :

تعتبر المقاربة السيسولوجيا حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والمنهجية المتبعة و بين تحليل وتفسير الإطار تتم عملية إسقاط المعارف والمفاهيم على الواقع من أجل فهمه و تفسير ظواهره ، وكذا تحقيق التسلسل الإمبريقي، و التناسق في الأفكار .

تم بمتغيرين أساسيين داخل أي منظمة هما القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، و بما أن دراستنا الراهنة هدفها الرئيس يتجلى في معرفة تأثير أساليب القيادة الإدارية على نجاعة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التي نعتبرها بناء اجتماعي قبل كل شيء ، وكيف يكون هذا الدور، لذا ارتأينا تبني النظرية الموقفية كمدخل رئيسي بالإضافة إلى جانب النظرية المسار و الهدف.

8- صعوبات الدراسة :

لا يخلو بحث أو دراسة من صعوبات و عراقيل قد تواجه الباحث إما في الجانب النظري أو الجانب الميداني ، نذكر بعض هذه الصعوبات:

أ- الجانب النظري :

- تشابه و تكرار المعلومات و المفاهيم و المواضيع في كثير من الأحيان في عدة مراجع .
- تطرق للموضوع من طرف جميع التخصصات الانسانية : علم النفس علم الاجتماع علم الاقتصاد ، مما أشبع بحثنا وصعب مهمتنا من ايجاد زاوية يكن أن نضيف من خلالها نظرتنا للموضوع .

ب - الجانب الميداني :

واجهت صعوبات في صياغة أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى الخوف و التردد من طرف بعض أفراد العينة عن الإجابة على بعض أسئلة الاستبيان .

الدراسة النظرية

الفصل الأول : القيادة الإدارية

تمهيد :

أولاً : ماهية القيادة الإدارية :

5. تعريف القيادة

6. أهمية القيادة

7. عناصر القيادة

8. أنواع القيادة

ثانياً : نظريات القيادة الإدارية :

أ- نظرية سمات القائد

ب- نظريات سلوك القائد

ج - النظريات الموقفية للقائد

ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية :

رابعاً : أساليب القيادة الإدارية :

أ- أسلوب القيادي الموجه

ب- أسلوب القيادي المشارك

ج- أسلوب القيادي المساند

د- أسلوب القيادي المفوض

خامساً : مرتكزات القيادة

سادساً : مصادر قوة القائد

سابعاً : مهارات القائد الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية ، و لذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة وفعالة كانت المؤسسة في تقدم و ازدهار، بمعنى آخر كلما كان المدير قائدا اداريا بارعا و مرنا ويستخدم الطرق و الأساليب الصحيحة التي تساعده على الوصول إلى أفضل النتائج و ذلك بتأثيره على أداء العاملين معه تأثيرا ايجابيا يخدم خطط و أهداف الادارة .

ان القيادة الإدارية تعمل على قيادة الأفراد العاملين بروح معنوية عالية ، مع خلق جو ملائم للعمل وبت روح التعاون في فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً - ماهية القيادة الإدارية :

- عموما لم يتمكن علماء الاجتماع و الإدارة من الاتفاق على مفهوم محدد للقيادة ، فمن وجهة النظر الاجتماعية يرى علماء الاجتماع بأن مفهوم القيادة ينحصر في احدى الدلالات الثلاثة الآتية :
- ارتباط القيادة بوظيفة مثل رئيس تنظيم.
 - اعتبار القيادة نوعا من أنواع السلوك الانساني.
 - اعتبار القيادة صفة شخصية اكتسبت بالولادة¹.

1- تعريف القيادة :

أ- لغة :

-حسب لسان العرب لابن منظور : فالقيادة من قاد ، يقود ، قود ، يقود دابة من امامها و يقال اقاد خيلا بمعنى أعطاه ايها ليقودها ، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قاد و هو جمع قائد².

إذا تم الرجوع الى الفكر اليوناني و اللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجد أن كلمة قيادة leadership مشتقة من الفعل / يفعل أو يقوم بمهمة ما / ، وذلك كما ذكر " آرنت " لأن الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود³.

ب- اصطلاحا :

تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة و فيما يلي سيتم عرض بعضها :

- عرفها كونتز و أودونيل : هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف.
- موسوعة العلوم الاجتماعية : هي العلاقة بين الفرد و الجماعة حول اهتمام مشترك و التصرف بطريقة موجهة و موحدة يقوم بها القائد.

¹ طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم ادارة القيادة ، دار الفكر عمان ، الاردن ، 2002 ، ص 148.

² خليل الجر لماروس ، المعجم العربي الحديث ، مكتبة لاروس ، باريس ، 1987 ، ص96.

³ عبد الرحمان سيار ، القيادة الفعالة ، جامعة البحرين : ط 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2014 ، ص 34 .

- بيتر دراكر : هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات أعلى و رفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

- لويس آلان : القائد هو الذي يرشد و يوجه الافراد و الآخرين وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه و التأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.¹

و يعرف تيد Tead القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب.

- يرى فيدلر Fiedler : أن القيادة هي : عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ، وتتطلب العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين ، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة الإذعان أو قد يحاول اقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.²

نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي :

- أن القيادة عبارة عن عملية. Process
- أن القيادة تتضمن التأثير Influence
- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة Group
- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal (نورث هاوس) .

و في ضوء هذه المكونات ، نستخلص التعريف التالي :

" القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، بهدف حث الأفراد على القيام بمهام محددة لتحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية."

¹ نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص .

² طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص 74.

- مفهوم القيادة الادارية :

إن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من المفاهيم التالية :

1- القائد : هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجه.

2- المدير : هو فرد مسؤول ، يملك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله ، مكلف بممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة¹.

3- القائد الإداري : هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين و يملك سلطة ادارية².

القيادة الإدارية :

و يتضح معنى القيادة الادارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة و التي يمكن استعراض بعضها فيما يلي :

القيادة الادارية هي : نوع متخصص من أنواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ، و يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة³.

- انها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار واصدار الأوامر والاشرف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁴.

- يعرفها ألن : **Allen** بأنها -النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

- يعرفها وايت : قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة أعمال الآخرين في الإدارة.

¹ Jean. Luc CARROU. Sabine. Organisation et gestion de l'entreprise .Dunod ; Paris. 2001. P : 55.

² مصطفى أبو زيد فهمي ، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 105.

³ عبد الرحمان سيار ، نفس المرجع السابق ، ص15.

⁴ زيد منير عوي ، القيادة ودورها في العملية الادارية ، دار البداية ، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 25 .

و مما سبق من التعاريف السابقة نستنتج هناك تمييز بين أربعة اتجاهات :

أ- **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة** : يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم اطاعتها ، و على الرغم من صحة هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية على هذا العنصر فقط.

ب- **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة** : المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية ، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر ، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

ت- **تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي** : تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية و على الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.

ث- **تعريف القيادة على أساس مختلط** : من خلال الجمع بين المعايير السابقة ، فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية أو اقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين¹.

2- أهمية القيادة في الإدارة :

2-1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل " ففتر " و "برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه².

¹ مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 501-503.

² نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلم للثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص 114.

2-2 - أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة (Management participatif) : و إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم ، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم¹.

2-3 - أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه .وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تنكّره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

¹ زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 2001 ، ص 54.

2-4 - أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤولياتها، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹ .

3- عناصر القيادة :

- القائد : هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين و يمكن أن يحدد الهدف ويلهم و يحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله.
- المرؤوسين : وهم من يعمل بمعونة القائد و يملكون خيار الثقة به ، و عندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين يكون التأثير كبير لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وقدرات هؤلاء المرؤوسين .
- الموقف : أنه الظرف التاريخي للقادة الكبار و سياق العمل داخل الشركة وخارجها².
- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.
- التأثير : يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم باتجاه الذي يرغبه³.

¹ نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ، ص 119-120

² نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء ، الاردن ، 2011 ، ص 33 .

³ Jean.Luc CARRON. Sabine Separli. Op.Cit. P : 52

4- أنواع القيادة :

- القيادة الرسمية : و هي القيادة التي تمارس مهامها و فقا لمنهج التنظيم أي اللوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته وتنقسم القيادة تبعاً لمصدر السلطة إلى قسمين أساسيين هما :

- القيادة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين واللوائح المعمول بها.

- القيادة غير الرسمية : و هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم و فقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي¹.

- القائد الغير رسمي يتمتع بسلطة غير رسمية و هو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته و تتبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد ، فهي سلطة معطاة عن اقتناع و ليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.

ثانياً - نظريات القيادة الادارية :

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة و كيفية اكتسابها ، فمن تلك النظريات ما يرد القيادة إلى صفات و خصائص الشخص القائد فيما هناك نظريات تردها إلى لسلوك القائد وهناك من يقول أنها الموقع الذي يجد القائد نفسه فيه ونذكر نظريات القيادة الإدارية وفق التقسيمات التالية :

أ - نظرية سمات القائد.

ب - نظريات سلوك القائد.

ج - النظريات الموقفية للقائد.

أ - نظرية السمات : المدخل الفردي.

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً ناجحاً².

¹ زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الادارية ، دار البداية ، عمان ، 2012 ، ص26 .

² نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ، ص 312/313.

- سمات القيادة عند رالف ستوجديل R.Stogdill هي :

- مهارة الانجاز : تتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية : تتطلب المبادأة ، الثقة في النفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، الرغبة في التفوق ، الطموح.
- روح المشاركة : تتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية ، الطيبة ، المساهمة و التعاون...
- المكانة الاجتماعية : و تتطلب الشعبية ، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه ، مركز اجتماعي و مالي .
- القدرة على تفهم الموقف : يتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ، القدرة على تحقيق أهداف التنظيم.

ب- نظريات سوك القائد :

القيادة الادارية من منظار سلوكي أو كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين ، برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد و هو يمارس العمل الإداري من بينها :

ب-1- نظرية الشبكة الادارية :

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة الادارية و التي طورها كل من بلاك Blake وموتون Mouton مستفيدين من أفكار دراسة جامعة اوهايو حول القيادة الادارية.

للشبكة الإدارية بعدين أساسيين هما :

- سلوك يتمثل باهتمام القائد الاداري بالعمل " الاهتمام بالإنتاج "
 - سلوك يتمثل باهتمام القائد الاداري بالعاملين " الاهتمام بالآخرين "
- يهتم القائد الاداري بالعمل في حالة توجيهه للمرؤوسين و حثهم بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، وإنجاز العمل بالشكل المطلوب.

في حين يركز القائد الاداري في حالة اهتمامه بالعاملين على ايجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين من خلال الاستماع لهم م معاملتهم بالعدل¹.

¹ طارق عبد الحميد البديري ، أساسيات في علم ادارة القيادة ، دار الفكر ، عمان ، 2002 ، ص 162.

- هناك خمسة أساليب رئيسة للقيادة بحسب موقعها على الشبكة و هي :
- أ- أسلوب إطاعة السلطة : هو اهتمام عال بالإنتاج مقابل اهتمام ضعيف بالأفراد ، ويظهر هذا في السيطرة و الإشراف المباشر المركزي الهادف الى تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- أسلوب ادارة نادي البلد : اهتمام عالي بالأفراد مقابل اهتمام ضعيف بالإنتاج.
- ج- أسلوب الادارة الضعيفة : اهتمام ضعيف و اهتمام ضعيف بالإنتاج.
- د- أسلوب ادارة الرجل للمنظمة : اهتمام معتدل بالأفراد و الانتاج و يتميز هذا الاسلوب بصراع بين حاجات المهمة و حاجات الأفراد.
- و- أسلوب الإدارة الجماعية : اهتمام عال بالأفراد و الانتاج ، إن العمل الجماعي و المشاركة و صنع ووضع القرار الجماعي¹.
- ج- النظرية الموقفية :
- يقوم مفهوم النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة ، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين².
- فإن مفهوم نظرية الموقف يقوم على الربط بين السمات الشخصية و الموقف الاداري .
- وطبقا لهذه النظرية يقرر سيسيل cecil أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه و بين أعضاء الجماعة.
- ويقرر وليم و جنكز أن العامل المشترك بين القيادة ليس سمات معينة و لكنه مقدره القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية³.
- يعرف ايدجر سكين الهدف من النظرية ، أنه يتصل بضرورة ملاحظة المرونة الشخصية للقادة ومدى تمكنهم من المهارات الضرورية لتنوع سلوكهم الخاص المتصل بحاجات العاملين الاتباع ودوافعهم ، اذا كانت حاجات العاملين ودوافعهم مختلفة فان التعامل معهم يجب ان يكون متنوعا ومختلفا ، تتعامل النظرية مع سلوك القائد و ليس مع شخصيته ، حيث يظهر مصطلح نمط القيادة أو أسلوب القيادة⁴.

¹ عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، اثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 160.

² نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ، ص 353 .

³ محمد حسنين العجمي ، القيادة الادارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 33 .

⁴ عمر محمود غباين ، نفس المرجع السابق ، ص 161.

و من أهم الاتجاهات الفكرية في نظرية القيادة الموقفية الآتي :

ج-1- نظرية فيدلر.

تعتبر نظرية فيدلر من النظريات الموقفية حيث أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة ، و قال ان الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد و الموقف يتأثر بالعوامل التالية :

- قوة مركز القائد : إذ قوة مركزه ومساندة رؤسائه له صلاحيته في محاسبة المرؤوسين يسهل عملية القيادة.

- طبيعة العمل : وهذه أيضا تحدد الموقف القيادي فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

- علاقة القائد بمرؤوسيه : إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد و مرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد و بذلك تسهل عملية القيادة¹.

ليقترح فيدلر علاقات اتصال توافقية محددة في دراسته لموضوع القيادة قائلا : ان اسلوب القيادة يقرره نظام دافعية يقترحه القائد و أن فاعلية الجماعة ترتبط بأداء أو عمل يميز أسلوب القائد وتفضيله الموقف حيث أن أداء المجموعة ذو تماس أو ملازمة لمحفزات القائد للجماعة وسيطرته وتأثيره في الموقف².

ج-2- نظرية هرسبي ، و بلانج Hersy and Blanchard :

تدعى أيضا نظرية النضج للعاملين و تعد من النظريات المهمة و العملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوس ، إن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف النضج الوظيفي للعاملين اضافة الى درجة اهتمام القائد بالعمل و العاملين ، و قد تم تحديد مفهوم النضج الوظيفي بالنقاط التالية :

- رغبة الموظف بإنجاز عمله.
- قدرة الموظف على انجاز عمله.
- استعداد الموظف على تحمل المسؤولية.
- خبرة الموظف في مجال عمله.
- مؤهلات الموظف الاكاديمية³.

¹ هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار الرياءة ، عمان 2009. ص155.

² عمر محمود غباين ، نفس المرجع السابق ، ص 153.

³ طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، دار الفكر ، عمان ، 2002 ، ص171.

ج-3- نظرية المسار و الهدف : تحدد نظرية المسار و الهدف كما قدمها روبرت هاوس ، ما الذي يجب على القائد عمله لكي يحقق انتاجية و معنوية عالية في موقع معين ، فإن القائد يحاول أن يوضح المسار لعضو الجماعة لتحقيق الهدف بحيث أنه يحصل على مكافآت شخصية و يزيد عضو الجماعة عن العمل و يرتفع أدائه.

الافتراض الرئيسي لنظرية المسار و الهدف يتمثل في أن المدير يجب أن يختار نمط القيادة الذي يأخذ في اعتباره كل من خصائص أعضاء الجماعة ومتطلبات المهمة التي يؤديها.

تركز نظرية المسار-والهدف على أن القائد لابد أن يختار بين أربعة أنماط - اساليب - للقيادة لتحقيق النتائج المثلى أو القصوى في موقف معين ، و يوجد مجموعتين هامتين من العوامل الشرطية وهما : 1- نوعية المرؤوس. 2- المهمة التي يؤديها، ولتطبيق نظرية المسار-والهدف ، على القائد أولاً أن يقيم المتغيرات ذات الصلة في البيئة ، ثم يختار أحد انماط - اساليب - الأربعة التالية :

1- النمط الموجه. 2- النمط الداعم. 3- النمط المشارك. 4- النمط الموجه بالإنجاز¹.

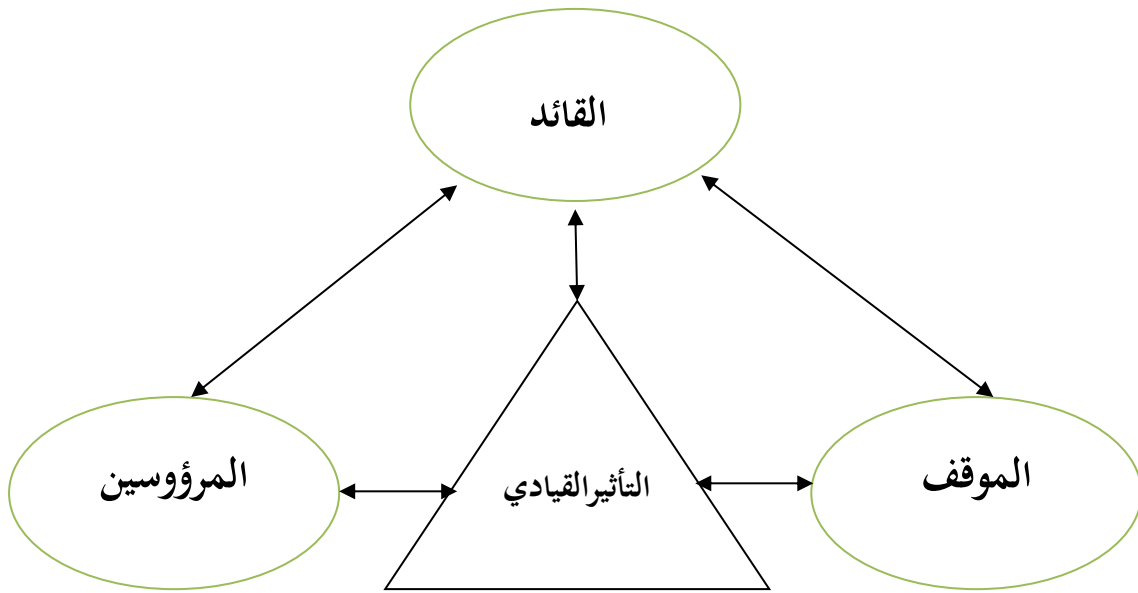
الخلاصة : إن النظرية الموقفية في القيادة تهتم بدراسة أساليب القيادة في المواقف المختلفة ، والفرضية الرئيسية التي تنطلق منها هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة ، و في ضوء هذا الطرح فإن القائد الفعال ينبغي أن يعرف متى يستخدم أسلوباً معيناً في القيادة يزيد من فاعلية المرؤوسين و إنتاجيتهم².

ج-4- **النظرية التفاعلية :** تركز على الجمع بين النظريتين السمات و الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين و لكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل و يخلق التكامل مع أفراد الجماعة.

النظرية التفاعلية تدور حول مسألة التفاعل و التكامل و الأولويات و المتغيرات الرئيسية في القيادة " القائد - الأتباع - الجماعة - الموقف " .

¹ راوية حسن ، القيادة الماضي - الحاضر - المستقبل ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 130-131.

² محمد سعد ، اساليب القيادة و صنع القرار ، ايتراك ، القاهرة ، 2010 ، ص 158.



المصدر : صالح مهدي حسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2007 ، ص : 439.

الشكل رقم 01 : يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة القائد - الموقف - المرؤوسين.

- تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية " السمات + العناصر + الموقف المراد قيادته + خصائص المنظمة و قيادتها ".
- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الموقف و المهام المحددة وأعضاء المنظمة و قيادة المجتمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية¹.

¹ محمد حسنين العجمي ، القيادة الادارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، 2008 ، ص 89/88.

ثالثا - أنماط القيادة الإدارية :

- أنماط القادة الاداريين :

ان الدراسات الخاصة بالقيادة ، و التي قامت على ملاحظة سلوك القادة الاداريين ، قد لا حظت أن ثمة أنماط عدة تميز سلوكيات هؤلاء القيايين و لعل أهم هذه الانماط هي على النحو التالي :

أ- النمط الديمقراطي :

تقوم القيادة الديموقراطية على أساس الاحترام المتبادل بين المدير و مجموعته ، واعتبار كل الافراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة و تحقيق أهدافها.

- مظاهر سلوك المدير الديمقراطي :

- اتباع مبدأ المساواة في الحقوق و الامتيازات لنفسه و لمجموعته.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة .
- أتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم.
- التحلي بالحكمة و الذكاء و العقلانية في تصرفاته.
- تفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته.
- يهتم بإقامة العلاقات الانسانية القائمة على الفهم و الإدراك للعوامل التي تحفز العاملين و تزيد من دافع للإنجاز .

ب- النمط التسلطي الأوتوقراطي :

إن الاصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي Autocratic هو الكلمة اليونانية Auto-Kratic يعني حكم الفرد الواحد¹.

- تقوم القيادة التسلطية على الاستبداد بالرأي و اتباع اساليب الاكراه و القسر و توجيه الاعمال عن طريق الأوامر و التعليمات و التدخل في تفاصيل عمل الآخرين ، و في هذا النمط يكون التطوير التنظيمي غير متبنى نهائيا.

¹ عبد الرحمان سيار ، القيادة الفعالة ، جامعة البحرين : ط 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2014 ، ص46 .

- مظاهر سلوك المدير المتسلط:

- تركيز السلطة في يده و عدم التنازل عنها مهما كانت الاحوال.
- الالتزام بالقواعد و اللوائح و الاجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ.
- العزلة و عدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.

ج- النمط المتساهل :

القيادة المتساهلة هي التي لا تتدخل في مجريات الأمور، و لا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة، قيادة تتخلى عن دورها الريادي و تسير و فق ما تمليه عليها الظروف¹.

كما تتسم القيادة المتساهلة- الفوضوية -بضعف العلاقات الودية بين القائد و المرؤوسين ، كما يكون جو العمل غير متمس بالجدية و لا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام.

- سمات القيادة المتساهلة - الفوضوية :

- اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في انجاز المهمات دون ادنى تدخل فيها.
- عدم اعطاء المعلومات الا حينما يسأل عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في اعمال المرؤوسين و ادائهم بشكل عام.
- عدم التدخل في الاعمال التي تناط بالأفراد الا في حدود ضيقة جدا، لذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الاداء².

¹ احمد يوسف ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، قسم ادارة الاعمال ، اليازودي ، عمان ، 2012 ، ص 297 / 298/ 299.

² خليل محمد حسن الشماح ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 227 .

رابعاً- أساليب القيادة الإدارية :

- تعريف الأسلوب : وسيلة لتحديد أنماط الشخصية أو أنماط السلوك المختلفة أو الطرق المفضلة للقيام بنشاط ما.

- طريقة الفرد في الإدراك و التفكير ، و سلوكه في التوجه نحو الهدف¹ .

1- تعريف أسلوب القيادة : هو النمط السلوكي المفضل لأحد الأشخاص حينما يحاول التأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد.

و يتضمن اسلوب القيادة نوعين من السلوكيات هما :

1- السلوكيات التوجيهية : لمساعدة الجماعة على تحقيق الأهداف ، من خلال اعطاء التعليمات والتوجيه و المتابعة و التقييم و تحديد المواعيد الزمنية و تحديد الأدوار المختلفة داخل الجماعة.

2- السلوكيات المساندة : لجعل المرؤوسين يشعرون بالراحة و الرضا عن أنفسهم و عن زملائهم وعن الموقف بشكل عام .

- و في ضوء التوازن بين هذين النوعين من السلوكيات هناك أربعة أساليب للقيادة هي :

1/- أسلوب التوجيه : يتضمن زيادة سلوكيات التوجيه و انخفاض سلوكيات المساندة ، حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على تحقيق الأهداف، و يقدم لهم التعليمات حول كيفية و متى و أين يجب تحقيق الأهداف ، و يقوم القائد بالإشراف الدقيق على عمل المرؤوسين للتأكد من كفاءة أدائهم والتزامهم بطريقة العمل.

2/- أسلوب الرعاية أو المشارك : و يتضمن هذا الاسلوب زيادة سلوكيات التوجيه و المساندة معا ، حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على كل من تحقيق الأهداف الجماعة و اشباع الحاجات الاجتماعية و الوجدانية للمرؤوسين و يتطلب اسلوب الرعاية من القائد أن يتشارك مع المرؤوسين ، أقصى الجهد لتحقيق الأهداف.

¹ محمد سعد محمد ، اساليب القيادة و صنع القرار ، ايتراك ، القاهرة ، 2010 ، ص 87.

3- أسلوب المساند : و يتضمن هذا الاسلوب زيادة سلوكيات المساندة و انخفاض سلوكيات التوجيه ، حيث لا يعطي القائد تحقيق الأهداف كثيرا من الاهتمام ، لكنه يستخدم سلوكيات المساندة لمساعدة المرؤوسين على اظهار و تطوير قدراتهم ، و ذلك من خلال الاستماع ، و تقدير الجهد المبذول ، و زيادة الدافعية و التدعيم و تقديم عائد الأداء ، و يعطي للمرؤوسين فرصة للتحكم الجزئي في كيفية تحقيق الأهداف ، لكنه يبقى موجودا لمواجهة أي مشكلات .

4- أسلوب التفويض : يتضمن هذا الأسلوب انخفاض سلوكيات المساندة و انخفاض سلوكيات التوجيه معا ، حيث يترك القائد مسؤولية انجاز المهام و تحقيق الأهداف للمرؤوسين ، و يقلل اشتراكه في عمليات التخطيط والضبط و توضيح الأهداف ، فبعد الاتفاق مع المرؤوسين حول ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها، يترك القائد للمرؤوسين تحديد الكيفية التي سيتم بها انجاز العمل¹.

- معايير أخرى لأساليب القيادة :

الاجباري الموجه : يتم استخدام هذا النمط الاجباري للقيادة مع الأفراد أو الجماعات غير القادرة على مواجهة مهامها ، و التي لا تتوفر لديها الإرادة و الرغبة في التعلم بنفسها. هذا النمط يعد نافعا بشكل خاص عند قدوم أفراد جدد إلى العمل، أو عندما تتولى مسؤولية إحدى الإدارات كانت قبل قدومك لا تتصف بالانضباط.

الاقناعي: يستخدم مع الأفراد و الجماعات أكثر نضجا من الحالة السابقة والذين يتوافر لديهم بعض المهارات الأساسية ، لكن لازال أمامهم الكثير ليتعلموه. يحتاجون إلى الاهتمام بأعمالهم بشكل أكبر .

المشارك : يستخدم مع الأفراد و الجماعات التي لديها القدرات و المهارات الأساسية ، ولديها كفاءة عالية في التعامل مع معظم الجوانب الفنية للعمل ، و يتطلب هذا النمط تنمية هذه الجماعات أو الأفراد وتشجيعهم نحو تحمل مزيد من المسؤولية تجاه أعمالهم اليومية ، والاحتفاظ بروحهم المعنوية العالية.

التفويضي : يستخدم مع الأفراد التي وصلت إلى مستوى عال من الكفاءة والمهارات ، وعلى استعداد لتخصيص كل طاقاتها لأداء العمل بشكل جيد، و يتناسب هذا النمط مع ادارة الأفراد الأكفاء ذوي الاتجاهات الايجابية نحو منظماتهم².

¹ محمد سعد محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 161/160/159.

² عبد الرحمان سيار ، نفس المرجع السابق ، ص 33-34.

6-1- مقياس أساليب القيادة:

الإخباري / الموجه :

- كن واضحاً فيما يتعلق بمعاييرك.
- اعط التعليمات بصورة مكثفة.
- قم بتنمية المهارات الفنية لدى الأفراد.
- قم بقياس و متابعة الأداء.
- استخدام العقاب عند الضرورة.

الإقناعي :

- حدد الموضوعات ذات الاهتمام المشترك.
- قم بتقييم خصائص الأفراد.
- استخدام التوجيه عند الحاجة.
- تابع الأداء وقم بمقارنته مع المعايير.
- قم بمكافأة السلوك الإيجابي .

المشارك:

- قم بالعمل على تنمية نظم للرقابة الذاتية.
- استشر الآخرين في حل المشكلات.
- قم بتنمية الأفراد من خلال تدريبهم على أداء المهام.
- قم بنقل أهدافك دون أن تحدد كيفية تحقيقها.
- اعط المزيد من المسؤولية¹.

التفويضي:

- وضع الأهداف واستجلب القبول لها والموافقة عليها.
- قدم الدعم عند الحاجة اليه.
- قم بتمثيل الجماعة أمام الآخرين عند الحاجة.
- تفادي التدخل في أعمال الأفراد.
- استجب بجدية لمطالب الأفراد².

¹ عبد الرحمان سيار ، نفس المرجع السابق ، ص251/252 .

² عبد الرحمان سيار ، نفس المرجع السابق ، ص 253.

خامسا - مرتكزات القيادة:

- **قوة الرؤية** : أن القادة ذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم بالغرض والدلالة ويحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعورا ذاتيا قويا بدور القائد وأهمية وجوده والعمل معه لأنه ضمانته في القدرة على الإنجاز.

- **القوة الخبيرة** : وهي القوة الناتجة من المعرفة أو المهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين الآخرين الذين يأخذون كل ذلك على أساس الخبرة.... التي تعالج المشكلات وتحقق النتائج الأفضل.

- **القوة المرجعية** : و هي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الخصائص الشخصية الكاريزمية .

- **قوة القدوة الاخلاقية** : القائد الذي يمارس تأثيره في اطار من الأخلاقيات و يلعب دور القدوة الاخلاقية وكأنه يقدم طريقا آخر لإعادة الاعتبار للشركات وأخلاقيات الأعمال والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات، وهذا ما يمكن أن يقدم تطمينات كبيرة للعاملين من أجل أن يقدموا ولاءهم مرة أخرى لشركاتهم¹.

سادسا - مصادر قوة القائد :

كل قائد يجب عليه أن يتمتع بسلطة أو قوة تميزه عن غيره من الأفراد تمكنه من ممارسة التأثير على الآخرين ، و من أهم مصادر التأثير القيادي الآتي :

1- القوة النابعة من المركز الوظيفي و تشمل :

أ - **القوة الشرعية أو القانونية** : يملك القائد حقاً رسمياً في إصدار الأوامر والقرارات وممارسة التأثير، بسبب دوره أو مركزه التنظيمي في المنظمة.

ب - **قوة المكافأة** : تستند هذه القوة إلى إدراك الفرد بأن القائد يمتلك القدرة على منح الحوافز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية.

¹ نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين ، دار صفاء ، عمان ، 2011 ، ص38.

ج - القوة القسرية : تعتمد هذه القوة على الإكراه والتخويف للتأثير على سلوك الفرد باستخدام العقاب المادي أو المعنوي من ق بل القائد.

د - قوة المعلومات : تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القائد بصلاحيحة الوصول إلى قدر كبير من مصادر المعلومات، ومعرفته بالخطط وسياسات المنظمة، والتي قد لا تتاح لغيره من الموظفين.

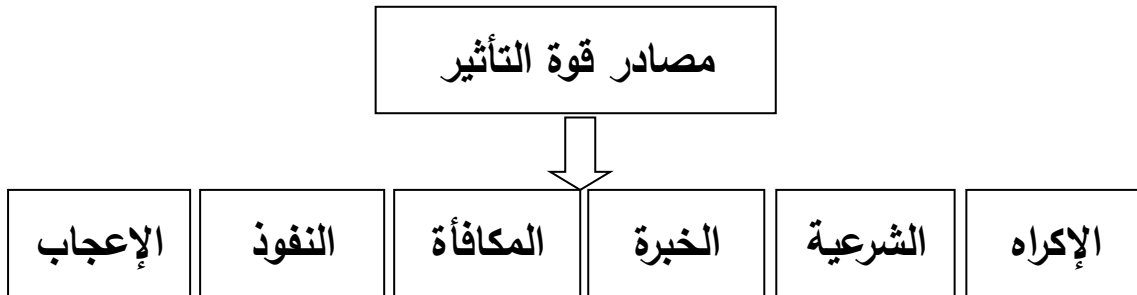
2- القوة النابعة من الصفات الشخصية للقائد و تشمل :

أ - قوة الخبرة : تأتي هذه القوة من التجارب والمعرفة التي يمتلكها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وتعطي انطباعاً بأن القائد قادراً على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها.

ب - قوة الإقناع : تعتمد هذه القوة على ما يملكه القائد من المنطق والحكمة والموضوعية، ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته و اقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.

ج - قوة الإعجاب :يحصل القائد عليها نتيجة إعجاب الموظفين ببعض سماته الشخصية، وتوافر الجاذبية في شخصية القائد.

و تعتبر المصادر التي يستمد منها القائد الإداري قوة التأثير ذات صلة تكاملية، فالقائد الذي تتوفر لديه قوة تأثير مركبة من جميع أنواع قوى التأثير، والمستمدة من مصادر مختلفة، قائد إداري فعال.



المصدر: جودة بني جابر : علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 199.

الشكل رقم 02 : مصادر قوة التأثير للقائد.

سابعاً - مهارات القائد الإداري :

إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في بلوغ و تحقيق أهداف العمل، ورفع الانتاجية و الأداء.

- **المهارات الفنية** : وهي قدرة القائد على أداء عمله والامام بجوانه الفنية وتفهم الأنظمة والاجراءات و اللوائح ، والامام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

- **المهارات الانسانية** : وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

- **المهارات الفكرية** : وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة ، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم ، وكذلك القدرة على التطوير و التغيير الايجابي للعمل.

- **المهارات التنظيمية** : وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم و التطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة.

كذلك اجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين¹.

¹ سامر جلة ، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة ، دار أسامة، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص147 .

خلاصة الفصل :

لاحظنا في هذا الفصل و من خلال ما سبق أن القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية ، فقد حظيت داخل التنظيم بالاهتمام علماء الاجتماع لعدة اعتبارات أهمها الدور الذي تؤديه ، أن القيادة تعتبر ذات أهمية كبرى في الإدارة و في الوصول بها إلى تحقيق الأهداف و الرفع من تنافسيتها بين المنظمات الأخرى ، كما تساعد العاملين إلى الرفع من كفاءتهم و فعاليتهم الانتاجية.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد :

أولاً : أهمية الأداء الوظيفي

8. تعريف الأداء
9. عناصر الاداء
10. ادارة الأداء
11. معايير الأداء
12. مؤشرات الأداء.
13. محددات الأداء/الدافعية-مناخ العمل-القدرة على العمل

ثانياً : تقييم الأداء الوظيفي

8. تعريف تقييم الأداء الوظيفي
9. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
10. أهداف تقييم الأداء الوظيفي
11. خطوات تقييم الأداء الوظيفي
12. قياس الأداء الوظيفي.
13. طرق قياس الأداء
14. متطلبات جودة مقاييس الأداء .

خلاصة الفصل

تمهيد :

أن أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها ، و الملاحظ لدى بعض المؤسسات و الإدارات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها و تنافسيتها و هو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

أولاً - ماهية الأداء الوظيفي:

1 - تعريف الأداء :

أ- لغة : الأداء : أدى الشيء أي قام و قضا¹.

ب- اصطلاحاً :

التعريف 1 : يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد².

التعريف 2 : يعرف ظاهر محمود كلالدة : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة³.

التعريف 3 : يعرف كل من **MILLER et BROMILY** الأداء بأنه : انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية ، واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

بما أن الأداء هو محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة.

فهو يشمل مفهومي " **الفعالية** " و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و " **النجاعة** " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشمري، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة ، 2014 ، ص54.

² راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 25.

³ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص242 .

⁴ Jean marie Peretti, ressource humaine et gestion du personnel. Paris : Vuibert, 1998, p 123.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر و هي¹:

- **المعرفة الوظيفية** : و تشمل المعارف و المهارات الفنية و المهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة و الخلفية العامة عنها.

- **نوعية العمل** : تتمثل في مدى إدراك لعمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على تنظيم و تنفيذ العمل.

- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الانجاز.

- **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في وقتها و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

3- ادارة الأداء : إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية و مهمة لمساعدة الأنظمة و المؤسسات على تحقيق أهدافها، و تهتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين و فريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها ، ثم إدارة و توجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير و الطويل ، و قدمت عدة تعاريف لإدارة الأداء و من التعاريف نذكر ما يلي :

- انها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون ، و النتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة².

- هي عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع³.

" ادارة الاداء هي نظام متكامل و مستمر من تحديد و قياس و تطوير الاداء داخل المنظمة عبر ربط أداء الأفراد و أهداف المنظمة الى الرؤية و المهمة و الأهداف."

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، الجزائر، جامعة المسيلة ، 2007، ص 117.

² عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 329.

³ باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار فاروق للنشر و التوزيع ، ط 2 ، القاهرة ، 2006 ، ص 91.

يمكن تحديد أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء و هي كالاتي :

- **تحديد الأداء** : يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة ، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

- **تقييم الأداء** : هي عملية قياس الأداء و تقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

- **التغذية العكسية للأداء** : هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم " سلبا أو إيجابا " ، من خلال جلسات تقييم الأداء و العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة¹.

4- **أنواع الأداء** : يمكن تقسيم الأداء إلى :

1- **الأداء الكلي** : الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون العناصر الأخرى التي ساهمت بدرجات متفاوتة ، و في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة.

2- **الأداء الجزئي** : الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي : أداء الوظيفة المالية ، أداء الوظيفة الإنتاج ، وظيفة التسويق ... إلخ.

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية ، إن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها¹.

5- **معايير الأداء** :

- **التوافق الاستراتيجي** : هو المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف وثقافة المؤسسة.

¹ مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، العدد : 01 ، بسكرة ، الجزائر، نوفمبر 2001 ، ص 89.

- **الصلاحية** : هو مدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا ، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

- **الاعتمادية** : تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين.

- **القبول** : يتعلق بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية.

- **التحديد** : هو مدى الذي يوفر المقياس المستخدم ارشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم ، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء¹.

6- محددات الأداء :

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام ، و تعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات².

ولتحديد مستوى الأداء للفرد العامل يتطلب معرفة العوامل المحددة لمستوى هذا الأداء والتفاعل بينهم.

- **الدافعية الفردية** : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد العامل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسة و اقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله و اتجاهاته.

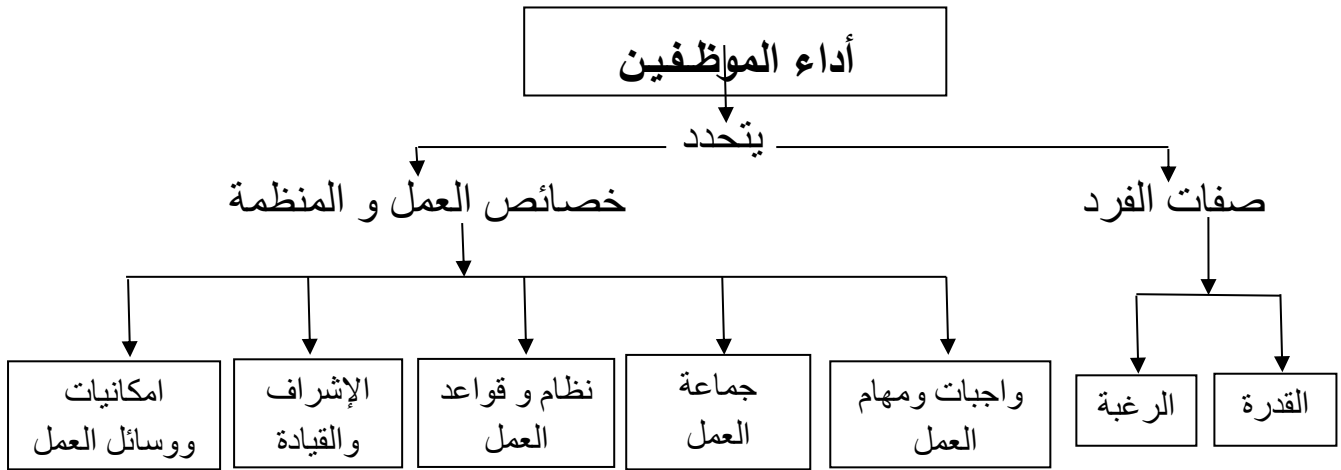
- **مناخ العمل** : يعبر عن اشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، و هو احساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه وأشبع جميع حاجاته.

- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب ، التعلم ، اكتساب الخبرات و المعارف المتخصصة بالعمل.

¹ سانح عبد المطلب عامر ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 224/223.

² صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 211/210.

- القدرات المكتسبة : القدرات التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها و صقلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم و التدريب.
- القدرات الفطرية : هي القدرات العقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقيلة تتمثل في القدرات الجسمانية ، كبنية الجسم و اللياقة البدنية إلخ¹.
- **الموقف البيئي الداخلية** : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و هي تتضمن التالي : مناخ العمل ، الاشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الادارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب.



المصدر : بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي 2010/02 ، ص 241.

شكل رقم 03 : يوضح محددات كفاءة أداء العاملين ،

- **العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء** : هناك ثلاث عوامل هي :
 - أ- **العامل** : ما يمتلكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع.
 - ب- **الوظيفة** : ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تحويه من فرص عمل ممتع.
 - ج- **الموقف** : ما تتصف به البيئة التنظيمية للعمل والتي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي².

¹ ناصري حافظ ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، 2014/2013 ، ص 48.

² زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001 ، ص 152 .

7- مؤشرات أداء العاملين :

7-1- تعريف المؤشر :

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل.

7-2- مؤشرات الأداء :

مؤشرات الأداء الرئيسية مجموعة من أدوات الضبط للقياس الكمي التي تستخدمها شركة لتطوير أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية و التشغيلية عبر الملاحظة - المقارنة - التحليل .

و هي مجموعة من المقاييس الكمية و النوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير¹.

7-3- خصائص مؤشرات الأداء : من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات و يمكن تحديدها فيما يلي :

- دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدايل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.
- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها.
- التركيز على القيم الاستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية.
- أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.

¹ فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية ، عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي ، الرياض، 2014، ص 14.

ثانياً - تقييم الأداء الوظيفي :

تحتل عملية تقييم الأداء اهتمام القيادات الادارية و مسؤولي ادارة الموارد البشرية والعاملين أنفسهم و ذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء .

1- تعريف تقييم الأداء :

"هي عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ، و يترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم¹."

- عرفها **Beach** : تمثل اجراء منظم لتحديد أداء الفرد لعمله حالياً و امكانية تقييمه مستقبلياً.

- برير: هي عملية تقييم منظمة ومستمرة لإنجاز الفرد لعمله وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل.

- عرفها **Schermerhorn** : عملية قياس و تقييم منظمة للأداء و بما يفضي إلى تقديم معلومات راجعة عن كيفية تحسين الاداء.

- عرفها **Ratzburg** : هو نظام رسمي لتقييم نتائج و سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة بشأن العمل الذي يؤديه.

- جواد : عملية منظمة يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين الى جانب كونها تحدد الطرائق و الاساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين ادائهم .

- انها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها اداء العامل².

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، دار وائل ، الأردن ، 2008 ، ص 259 .

² نوال يونس محمد آل مراد ، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها ، دار غيداء الاردن ، 2013 ، ص 52 .

2- أهمية و فوائد استخدام تقييم الأداء الوظيفي :

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات وهي: المنظمة، المديرين و المرؤوسين.

أ- **على مستوى المنظمة:** يساعد تقييم أداء الموارد البشرية في حالة وجود نظام سليم وعادل لتقييم الأعمال على خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي ، و هذا عن طريق الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة و تفضيل بعض العمال على بعض لاعتبارات شخصية¹.

- تقويم سياسة الاختيار و التعيين و الحكم على سلامتها فاذا تبين أن قصور الأداء يرجع لنقص في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار أو عدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات ووظائفهم فالإلزاما يجب مراجعة سياسة الاختيار و التعيين.

- تخطيط سياسات و برامج الترقية والتدرج الوظيفي : من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تؤهل أصحابها إلى النجاح في وظائف أعلى².

- رسم و تقويم سياسة التدريب والتطوير : نتائج تقييم العاملين يعتمد عليها لإعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

- تقويم سياسة الأجور و الحوافز : إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء.

-تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية.

ب- **على مستوى المديرين :** كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف و مفهوم معايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

¹ عادل صالح وآخرون ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، اريد ، الأردن ، 2006 ، ص 103 .
² أحمد مصطفى، ادارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية "رأس مال الفكري" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 321-323.

- تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا و أداء و مساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة و دعم ثقتهم بأنفسهم و مرؤوسيهـم .

ج- **على مستوى المرؤوسين** : يساعد تقييم الأداء المرؤوسين على التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم ، و نواحي السلوك غير المقبول و الذي يقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ، و بالتالي فإن التقييم يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و نمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مرضية .

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل¹.

- تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم ، الأداء الماضي والمتوقع) بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين و تطوير أداء الفرد.

3- أهداف تقييم الأداء :

- **أهداف استراتيجية** : تهدف عملية تقييم إلى الربط و التكامل بين النشاطات العاملين مع أهداف المنظمة ، ويرتكز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة استجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص وفي ذلك مدعاة لضرورة انتهاج سلوكيات تتماشى والمواقف المحتدمة ، وهنا إشارة الى ضرورة مراعاة الهدف التطويري.

- **الأهداف التطويرية** : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها فأبراز نقاط الضعف يؤدي الى تقويم أداء الافراد العاملين ، فضلا عن زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام الموضوعية في عملية التقييم² .

- **الأهداف الادارية**: تستعمل المنظمات معلومات تقييم الاداء في العديد من القرارات الادارية ، وخاصة الرواتب والترقيات و النقل و التسريح و انتهاء الخدمة والتكريم.

¹ عيد السلام بو حفف ، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 484.

² نوال يونس محمد آل مراد ، نفس المرجع السابق ، ص 57.

4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- وضع معايير الأداء.
- ملاحظة و تسجيل أداء العاملين.
- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة¹.

5- قياس الأداء :

ان قياس الأداء يعتبر عملية أساسية من العمليات الادارية في المنظمات ، وعنصر هام جدا يجب تطويره.

- قياس الأداء : هي عملية دراسة و تقدير النتائج الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية.

أ - قياس الأداء الفردي :

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية ؛ للإسهام في تحقيق أهدافها ، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل :

مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة ، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري ، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ، ودرجة التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين ، ومدى الانتظام والانضباط في العمل ، و إطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل ، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها².

¹ عبد الباري ابراهيم درة - زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص264.

² فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية ، عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي ، الرياض، 2014، ص 16.

وهناك خطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم

لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الأفراد العاملين.

ب - التقارير الإحصائية.

ج - التقارير الشفوية.

د - التقارير المكتوبة.

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و إدراك الدور ، و المهام ، و بالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

- يمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي :

1- **كمية الجهد المبذول**: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- **نوعية الجهد المبذول**: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- **نمط الأداء**: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

4- **معدلات الأداء**: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد¹.

¹ نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، غزة ، 2010 ، ص 18.

6- طرق قياس الأداء الوظيفي :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد ، منها التقليدية وأخرى حديثة وعلى الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة و ذلك حسب طبيعة وحجم المنظمة وطبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى.

6-1- الطرق التقليدية لقياس الأداء : و تضم الآتي :

أ - طريقة الترتيب البسيط :

و تتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم ... يتم تقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم ، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم "1" ، و يختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

الترتيب يتم وفق كفاءة الموظف في عمله ، كما يتم الترتيب وفق الأداء الشامل للموظف ، و يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.

ب- طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما و شيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها ، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ، و بتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الافراد بالرجوع الى مجموعة الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم¹.

¹ زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء القاهرة ، 2001 ، ص 114.

ت- طريقة المقارنة المزدوجة :

يتم اتباع هذه الطريقة لتقييم أداء الموظف ككل ، وهي تحقيق قدرا أعلى من الموضوعية حيث تعتمد على المقارنة كل موظف بموظف آخر. و يمكن التوصل الى ترتيب العام لجميع الموظفين من خلال المران التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم¹.

عدد المقارنات ن ن-1 / 2 حيث ن عدد الأفراد

ج- طريقة القوائم :

يستعمل المشرف قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل و يختار الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، مع وضع جمل نمطية لنوع من الأعمال و جمل أخرى لنوع آخر من الوظائف².

د- طريقة التوزيع الاجباري³:

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين ، جيدين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء). و يوزع الرئيس مرؤوسيه ، وفقا لنسب يحددها ، ليكون 20 % منهم مرتبة ضعيف و 60 % في مرتبة متوسط ، و 20 % في مرتبة جيد أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى 10% ضعيف ، 20 % متوسط ، 40 % جيد ، 20 % جيد جدا ، 10 % ممتاز. ومن مميزات هاته الطريقة أنها :

- تقيس عددا قليلا من الأفراد.

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

¹ احمد ابو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين ، المعارف ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 59.

² علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد- منهج تحليلي ، دار الكتب ، القاهرة ، 1974 ، ص 391.

³ صلاح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 ، ص 288.

6-2- الطرق الحديثة لتقييم الاداء : نذكر منها ما يلي :

2-أ- طريقة الاختيار الاجباري : تعتمد هذه الطريقة على ايجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء و سلوك الموظف ، و تحتوى كل مجموعة على أربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وجملة واحدة من الجملتين اللتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة، ويعطى لكل منها وزن خاص من قبل الأداء. يقوم المشرف باختيار جملتين، الأولى من الصفة المرغوبة فيها و الثانية من الصفة الغير مرغوب فيها في أداء الفرد ، و هو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد¹.

2-ب - طريقة الأحداث الجوهرية :

تعتمد على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل. حيث يقوم المشرف او الرئيس المباشر بوضع سجل لكل موظف ، ثم يقوم بتدوين الاحداث الجوهرية و المهمة التي تواجه الموظف أثناء العمل ، و كيفية تصرفه وسلوكه لمواجهة هذه الأحداث.

ويقسم السجل إلى قسمين

1- للأحداث التي تشير الى كفاءة الموظف.

2- للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

2-ج- طريقة التقرير الوصفي المكتوب :

يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن أداء المرؤوسين وتعليقاته على هذا الأداء ، معتمدا على عناصر الأداء المستمد من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقته بالآخرين و يشمل التقرير عادة على النقاط الرئيسية التالية :

- العمل و الانتاج - الصفات الشخصية - القدرات - المواظبة² و غيرها من الصفات.

¹ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر و التوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 314.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دورة تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة ، 2014 ، ص136/138.

2- د- طريقة الادارة بالأهداف¹:

يعتبر بيتر داركر أول من أشار الى مصطلح الادارة بالأهداف ، تقوم هذه الطريقة على أساس مشاركة بين المشرف و مرؤوسه على عملية التقييم بوضع صيغة نهائية للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة معينة أو محددة.

و تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء و يقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل .
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة .

و تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها²:

- ✓ توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محددًا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها
- ✓ تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .
- ✓ توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس و المرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود .
- ✓ من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية و تنمية القدرة التعليمية للفرد .
- ✓ تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين الى الاهتمام بكيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل .

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، نفس المرجع السابق ، ص 139 .

² محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر و التوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311 .

2- و- طريقة تقييم 360 درجة :

تتجه معظم المنظمات الحديثة الى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة ، الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف.

- عند استخدام طريقة تقييم 360 درجة ، تنتوع مصادر التقييم الأداء لتتضمن العديد من المصادر ، مثل الرئيس المباشر " هي أهم مصادر معلومات التقييم " ، زملاء العمل و المرؤوسين والموظف نفسه و العملاء¹.

- فقد أشار Beardwell et Holden إلى أن التقييم و فق أسلوب 360 درجة هو مناهج مصممة لتوفير صورة أكثر تكاملا و شمولية لأداء الأفراد ومشاركتهم كما أنها تعد اداة تطويرية قيمة تتطلب دقة التقييم و صراحة التنفيذ.

7- متطلبات جودة مقاييس الأداء :

1- الصدق : يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و ارتباط بالفعالية و الكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل.

2- الثبات : هو الذي يتعلق بالمقياس نفسه و ليس الأداء ، فقد يتغير أداء الفرد في العمل أو قد يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.

يمكن تقدير درجة الثبات بحساب درجة الارتباط بين درجات أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالمقياس ، أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين و ان كان متقاربين.

3- التمييز : هو قدرة المقياس على التفرقة بين المسؤوليات المختلفة للأداء ، فقياس الجيد هو الذي يمكن تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد ، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس وصدق المقياس.

4- يسر الاستخدام : إن سهولة استخدام المقياس ووضوحه و القصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه العملية ، كلها أمور هامة يجب أن يتحقق مصمم المقياس منها وأن يأخذها بعين الاعتبار².

¹ عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، القاهرة ، 2003 ، ص375 .

² أحمد صقر ، ادارة القوى العاملة- الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، عاشور الدار الجامعية ، القاهرة ، 1986 ، ص 359.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء الوظيفي الذي يعتبر هام و منشعب كمفهوم بحد ذاته وكمتغير تابع أي نتيجة ، فهو مرتبط و متأثر بمواضيع أخرى كالقيادة مثلا ، و هو محصلة لنشاط و مجهود الفرد الفكري و العضلي و السلوكي داخل المنظمة و ما تفرضه عليه اللوائح والقوانين و وفق الوسائل المتاحة ، إضافة لالتزاماته نحو البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق ، على المسؤولين من قادة و مدراء و مشرفين داخل الإدارة أو المؤسسة أن يسعوا جاهدين إلى عملية التقييم الأداء بصفة دورية و مستمرة و ناجعة و ذلك من أجل مساعدة العاملين على الرفع من نشاطهم و تحسين مستواهم الوظيفي و الارتقاء بهم إلى مناصب وظيفية أعلى على ضوء مجهوداتهم و قدراته العلمية و دافعيتهم و إدراكهم لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم لتحقيق أهداف الإدارة أو المؤسسة التي هم عمادها.