



جامعة عمار تليجي الأوغاط  
كلية العلوم الاجتماعية  
ميدان العلوم الاجتماعية و الانسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا



## القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

### لدى عمال مؤسسة سونلغاز

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالأوغاط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التربية:  
تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

إشراف الدكتور:

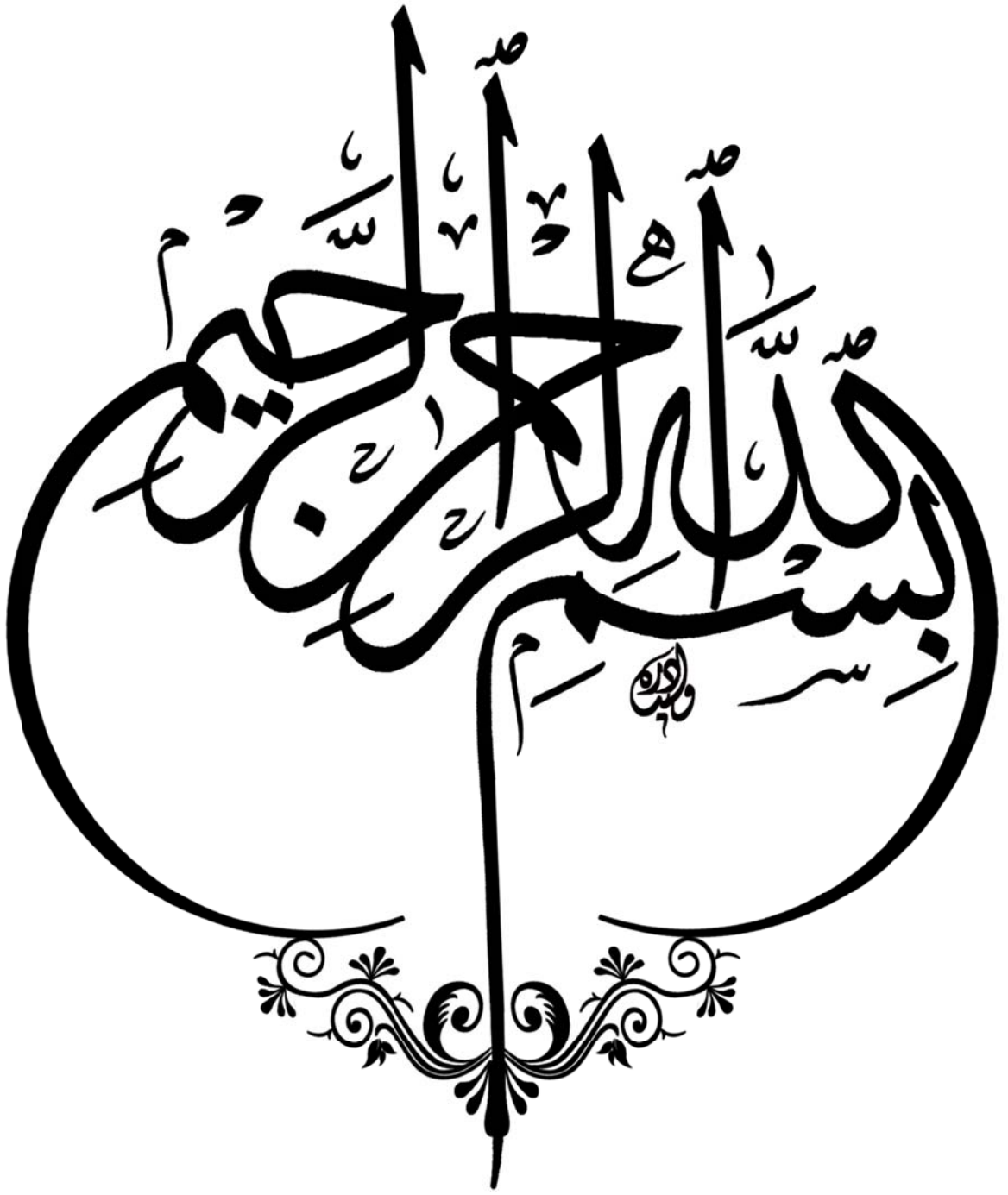
د/ فاطمة بن مقدم

إعداد الطالبتين:

☆ خيرة بن مسعود

☆ راضية بداوى

السنة الجامعية: 2020-2021



# شكر وتقدير

(ربّة أوزمبني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه و  
أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل الآية 19

الشُّكْر لله كله، فله الحمد والمنة على توفيقه لنا وتسديد خطانا لإتمام هذا العمل  
المتواضع.

الى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في تقديم يد عون لنا وخاصة الدكتور

المشرف

الى جميع عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

نقول للجميع: شكرا...ولله الحمد أولا و أخيرا

# إهداء

الى نبع الحنان أمي و العزيز ابي حفظهما الله .  
الى أخي العزيز من كان عوناً لي في مشواري الدراسي سفيان حفظه الله وزوجته وأولاده  
إلى أخي العزيز بغداد الذي كان سنداً حفظه الله وزوجته  
إلى خطيبي سندي في مشواري الدراسي حفظه الله  
إلى أختي دلال و خديجة حفظهم الله لي ، وأختي صديقتي أم هبة  
إلى أختي الثانية إيفا حفظها الله  
اهدي هذا العمل المتواضع.

😊👏 خيرة .

# اهداء

إلى أمي نبع الحنان

و أختي في ديار الغربة و أولادي نور عيوني وخالتي

و أمي الثانية و حبيبي حليلة شنافي

اهدي عملنا المتواضع

راضية 🙌😊



## ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز إلى التعرف على علاقة القيادة الادارية بمستوى أداء العاملين لدى عمال مؤسسة سونلغاز، كما هدفت هذه الدراسة الى مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس) على استجابات العاملين عن القيادة الادارية وعلاقتها بمستوى اداء لدى العاملين.

كما توصلنا النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز
- يوجد مستوى مرتفع للاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز
- يوجد فروق بين الذكور و الاناث في مستوى الاداء.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الادارية- الأداء الوظيفي.

## Study summary in english:

This study at the Sonelgaz Corporation aimed to identify the relationship of administrative leadership to the performance level of the employees of the Sonelgaz Corporation, and this study also aimed at the extent of the impact of personal variables (gender) on the responses of employees about the administrative leadership and its relationship to the level of performance of the employees.

We also obtained the following results:

- There is a correlation between administrative leadership and job performance among Sonelgaz employees
- There is a high level of job performance among Sonelgaz employees



-There are differences between males and females in the level of performance.

**key words:**

**Administrative leadership - job performance.**



# الفهرس

الصفحة	العناوين
	اهداء
	شكر و تقدير
أب	ملخص الدراسة
أث	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
5	1) إشكالية الدراسة
7	2) فرضيات الدراسة
7	3) أسباب اختيار الموضوع
8	4) أهداف و أهمية الدراسة
9	5) تحديد مفاهيم الدراسة
9	7) الدراسات السابقة
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة الإدارية.	
13	تمهيد



14	أولاً: مفهوم القيادة - مهاراتها و أهميتها.
14	1- تعريف القيادة.
15	2- مهارات و مقومات القيادة الإدارية.
17	3- قوة تأثير القيادة الإدارية و أهميتها.
19	4- أهمية القيادة.
20	ثانياً: عناصر القيادة الإدارية و وظيفتها.
20	1- عناصر القيادة الإدارية.
22	2- أنواع و وظائف القيادة الإدارية.
25	3- نظريات القيادة الإدارية
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
31	تمهيد
32	أولاً: مفهوم الأداء
33	ثانياً: عناصر الأداء
34	ثالثاً: مكونات الأداء
35	رابعاً: شروط قياس الأداء
36	خامساً: محددات الأداء

37	سادسا: أبعاد الأداء
38	سابعا: مفهوم تقييم الأداء
40	ثامنا: طرق تقييم الأداء
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
44	تمهيد
45	1/منهج الدراسة
45	2/ حدود الدراسة
46	3/مجتمع الدراسة
46	4/ مفاهيم عامة حول المؤسسة.
58	5/ عينة الدراسة
61	6/ أدوات جمع البيانات
61	7/الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
63	تمهيد
64	1- عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
65	2) عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها.
66	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية



67	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
68	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها
69	6-مناقشة عامة للنتائج
70	7-اقتراحات الدراسة
72	خاتمة
74	قائمة المراجع و المصادر
78	ملاحق

الصفحة	فهرس الاشكال
24	شكل رقم 01
49	شكل رقم 02
51	شكل رقم 03
53	شكل رقم 04
57	شكل رقم 05

الصفحة	فهرس الجداول
59	جدول رقم 01
59	جدول رقم 02
60	جدول رقم 03
60	جدول رقم 04
64	جدول رقم 05
65	جدول رقم 06
66	جدول رقم 07
67	جدول رقم 08
68	جدول رقم 09



# مقدمة

لقد اهتمت الكثير من الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية في عصرنا الحالي إلى جانب بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات كالتحفيز والروح المعنوية والأداء الوظيفي، بمدى اعتماد المنظمة لثقافة تسييرية فعالة، يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم، بما يسهل من عملية الاتصال وينشر أجواء الراحة النفسية، ويجعل المنظمة بعيدة عن المشاكل والصعوبات المرتبطة بالتنظيم التي تقف في طريقها وتعرقل مسيرتها في مجال التسيير والقيادة والبحث السيكولوجي.

وبما أن تسيير المنظمات تجاوز المفهوم البسيط الذي يجمع بين المسير الإداري والفرد العامل بينهما نشاط ومقابل مادي، ولأن المنظمة هي امتداد للواقع الاجتماعي الخارجي، وتمتاز بحركية دائمة تجعل من التطوير شرطا أساسيا للاستمرارية، أدى كل ذلك إلى إعطاء أهمية أكبر للأداء الوظيفي، التي يرتبط مفهومها بمفهوم الجودة و السعي نحو تطوير المنتج و من ثم المنافسة في تسيير المنظمة.



## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- 1) إشكالية الدراسة
- 2) فرضيات الدراسة
- 3) أسباب اختيار الموضوع
- 4) أهداف و أهمية الدراسة
- 5) تحديد مفاهيم الدراسة
- 7) الدراسات السابقة
- 8) خلاصة الفصل

## 1- إشكالية الدراسة:

منذ الثمانينات من القرن العشري الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم و ذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات و مستوى أدائهم في التنظيم و بالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر..

فالمنظمة تستطيع قياس مدى مجاها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤ و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، حيث أن القائد الإداري الناجح هو الذي يشعر الموظفين بأهمية المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف و عملية اتخاذ القرار.

تمثل دراسة دور القيادة في توجيه إدارة المواد البشرية بشكل عام نقطة ارتكاز أساسية في البحوث و الدراسات الحديثة، فهو موضوع يحثل مكانة هامة وجوهرية كظاهرة اجتماعية توجد في كل المنظمات و تؤثر في نشاط الجماعة، حيث وجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها، فبوصفها عملية نشطة تهتم بكل ما يحدث فيها بهدف احداث فرق و تطور في العملية الإنتاجية.

فالموارد البشرية تعمل على رفع مستوى الأداء و تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة و أيضا تحقيق الاستقرار في العمل و تحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة متكاملة تشمل مجموعة عمليات ( تنمية الموارد البشرية ) و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التدريب الاشراف، التحفيز وغيرها .....

ذلك أن القيادة الناجحة تقتضي من القائد فهم طبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك و تحفيز و اكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات و قدرات و امكانيات و توجيه المورد البشري فيها و يشرف عليهم و ينسق جهودهم و يعمل على تحسين آدائهم، من أجل تحقيق

التوازن و الإندماج الوظيفي و الأهداف المرسومة، و كل هاته العمليات تكون عبر عملية تفاعلية بين القيادة و الموارد البشرية..

و عليه يعتبر المورد البشري أهم العناصر التي تتشكل منها أي مؤسسة فهو الذي يولى عناية فائقة و اهتماما كبيرا من طرف المؤسسة، باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها..

وقد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على واقع دور القيادة في توجيه إدارة المواد البشرية و حيث جاء الوعي بمشكلة القيادة في محاولة الكشف عن النقائص التي تستدعي البحث و التقصي عن الحلول المناسبة لها، وكذا التركيز على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة و ذلك من أجل فهم الدور الذي تقوم به القيادة في تنمية الموارد البشرية سواء كانوا قادة أو عمالا و ذلك بالرغم من اختلافهما من تنظيم لآخر، و لهذا تؤكد معظم الدراسات السابقة على المهارات القيادية وما تأخذ به من أسلوب معاملة ميدانية بإتباع مختلف وسائل التي تنمي الروح المعنوية و تزيد من نمو المورد البشري بما يضمن رفع كفاءة العمل و زيادة الطاقة الإنتاجية..

و من هذا المنطلق نصوغ إشكالية دراستنا بالشكل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين القيادة الإدارية وأداء موظفي مؤسسة

سونلغاز؟

وتتفرع هذه الاشكالية العامة الى اسئلة فرعية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى

لمتغير الجنس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى

لمتغير السن؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية؟

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضية العامة و الفرضيات بالشكل على النحو الآتي:

## 2- الفرضية العامة:

✚ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء موظفي مؤسسة سونلغاز.

## الفرضيات الجزئية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الجنس

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لعمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية؟

## 3-سبب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختيارنا للموضوع هي الرغبة في البحث عن كيفية مساهمة القيادة الادارية في توجيه ادارة الموارد البشرية داخل مؤسساتنا و انعكاسها بالتالي على الانتاجية

المتوقعة من تلك المؤسسة...وكيف يمكننا تحديد اهم مهارات القيادة الادارية نحو التوجيه الأمتل ادارة الموارد البشرية بهدف الرفع من انتاجية العمل..

كذلك فهم العلاقة بين العمليات الاتصالية و أساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية و تحديد أسس ومعايير اختيار القادة و التطور المستمر للقيادة القوية و دورها في عمليات التخطيط و التنسيق واتخاذ القرارات لدفع أهداف اي مؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة، بالاضافة الى تحديد أهم أساليب و الأنماط و التقنيات المعتمدة في العملية القيادية.

#### 4-أهمية الدراسة:

أهمية أي دراسة أو بحث يقوم به الطالب يجب أن تتوفر فيه القيمة الظاهرة التي يدرسها وجوهرها العلمي، وما يصبو إلى تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في:

☆ الحرص على معرفة العلاقة بين القيادة الادارية و توجيه ادارة الموارد البشرية داخل مؤسساتنا و انعكاسها على كفاءة و فعالية الانتاج.

☆ التأكيد على أهمية هذا الموضوع نظرا لما يعتره من ضرورة التأثير الفعال على المؤسسات.

☆ إمكانية الوصول إلى نتائج هامة و تفيد الباحثين والإداريين معا.

#### 4-أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء موظفي مؤسسة سونلغاز
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز حسب الجنس
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز حسب السن
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز حسب المستوى التعليمي
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لعمال سونلغاز حسب الأقدمية

## 5- مفاهيم الدراسة:

## أ- مفهوم القيادة:

**لغة:** كما قال ابن منظور: القود : نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً :** هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

القيادة كما عرفها ليكارت Likart هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

أما توماس جوردن Jorden فقد عرفها بأنها الوظيفة التي تستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم<sup>3</sup>.

**ب -الموارد البشرية:** يؤكد بيتر دركر Peter Drucker: أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي حيث يقول: أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثورة إي ارادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، و ليس من خلال عملية التحويل والتغير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير<sup>4</sup>.

## 6-الدراسات السابقة:

تتلخص أهم الدراسات السابقة حول القيادة لادارية و دورها في توجيه ادارة الموارد

البشرية في:

الدراسة 01: ل كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص- إدارة

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط1، بيروت، دارصادر، 2000، ص 315.

<sup>2</sup> زين العابدين، دروس في علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص155

<sup>3</sup> سعيد سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط 1، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود،

2001، ص7

<sup>4</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2011، ص 29

الأعمال - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، 2014-2015، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالات بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة .

الدراسة 02: دراسة محمد حسين العجمي تناول فيه القيادة الإدارية في كتابه: الاتجاهات الحديثة في

القيادة الإدارية والتنمية البشرية، حيث ركز على نجاح المنظمة فنجد فيها القائد يعتمد على التغيير الذي يساعده في درجة تصعيده بالعنصر البشري.

الدراسة 03: دراسة احمد قوارية: فن القيادة، حيث تناول في دراسته القيادة بين المفهوم النظري و الإجرائي، و فسر ظاهرة القيادة وأنواعها ومهارات و أنماط القيادة، و خلص إلى أن القيادة الإدارية هي عملية يتحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و الولاء والثقة والإلتباع نحو تحقيق الهدف الجماعي.

الدراسة 04: يوسف محمد عفيف بعنوان: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة" ماستر ل م. د. "تخصص تنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية -بمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية- تبسة SOMIFER 2015-2016.

كانت نتائج الدراسة فهي معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على برمجيات حديثة في عملية التسيير بنسبة 83.60 % .  
و جميع أفراد العينة أقرروا أن الاتصال المباشر هو الوسيلة الأكثر استخداما في عملهم و ذلك بنسبة 100 % .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكنا من وضع أرضية وقاعدة واضحة لدراستنا وذلك بإزالة الغموض على مفاهيم ومصطلحات الدراسة والتطرق للدراسات السابقة وكيف تم الاستفادة منها وإبراز أهداف وأهمية موضوعنا.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

### تمهيد

أولاً: مفهوم القيادة - مهاراتها و أهميتها.

1- تعريف القيادة.

2- مهارات و مقومات القيادة الإدارية.

3- قوة تأثير القيادة الإدارية و أهميتها.

4- أهمية القيادة.

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية و وظيفتها.

1- عناصر القيادة الإدارية.

2- أنواع و وظائف القيادة الإدارية.

3- نظريات القيادة الإدارية

خلاصة الفصل الأول

## تمهيد:

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها بها قائد المؤسسة، و بالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته و الكاريزما التي يتمتع بها، و قدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين و تحسين أداء العمل لديهم، و حفزهم على العطاء المستمر..

منذ الثمانينات من القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم و ذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات و مستوى أدائهم في التنظيم و بالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر..

ذلك أن المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين فالعلاقة طردية بينهما، فكلما كانت القيادة كفوة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت و بالتالي فإن القائد الإداري الناجح هو الذي يشعر الموظفين باهمية المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف و عملية اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم القيادة - مهاراتها و أهميتها.

### 1- تعريف القيادة.

**لغة:** كما قال ابن منظور: القود: نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

القيادة كما عرفها ليكارت Likart هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

أما توماس جوردن Jorden فقد عرفها بأنها الوظيفة التي تستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات و خصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم<sup>3</sup>.

**القائد:** هو شخص يتميز بالقدرة من التأثير الشخصي مما يجعله يتحكم بالسلطة الرسمية وغير الرسمية هكذا يكون قادراً على توجيه سلوك الأفراد في المنظمة<sup>4</sup>.

**المدير:** هو الشخص المعين من قبل سلطة عليا<sup>5</sup>.

**القائد الإداري:** هو الشخص الذي تعينه جهة الاختصاص و يلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير رسمية في التأثير على سلوك العاملين الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها و يوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله، ونجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهه<sup>6</sup>..

<sup>1</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص 315.

<sup>2</sup> زين العابدين، مرجع سابق، ص155

<sup>3</sup> سعيد سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط 1 ، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2001 ، ص7

<sup>4</sup>محمد عبد الباقي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 02 ، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996 ، ص123

<sup>5</sup>محمد سان، سلوك الإنسان في المنظمات، ط 02 ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002 ، ص20

<sup>6</sup>محمد الصرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006 ، ص127

نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة الإدارية تفاعل وتواصل دائم في مجموعة من البشر فمنهم من يتولى التوجيه، منهم من يقوم بالتنفيذ كما أن لهم مصالح متداخلة وأهداف واحدة جميعهم يؤثرون ويتأثرون فيما بينهم بما يحيط بهم من ظروف إيجابية وسلبية.

## 2- مهارات و مقومات القيادة الإدارية.

**1. مقومات القيادة الإدارية:** بما أن القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من " يقود "ومن " يقادون " و "هدف مشترك "مطلوب بتحقيقه في إطار مواقف معينة يمارس القائد فيه" تأثيره على الجماعة<sup>1</sup> "

■ **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

■ **وجود جماعة من الناس:** جماعة تتركز على دعامتين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا و يستجيبوا كجماعة، و أن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا و نشيطا تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية و الجاذبية و تفسير ذلك أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، سيتجه سلوكهم إلى المساهمة في المحافظة و زيادة فعالية تلك المجموعة.<sup>3</sup>

■ **عملية التأثير:** تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، و تثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم و ارتياحهم لتقدير القائد، و بالتالي وسيلة هذا الأخير للتأثير في استخدامه لمثيرات متعددة

<sup>1</sup> محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 45

<sup>2</sup> نفسه، ص 46

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ، ص99

في تنمية قدرات أفراد الجماعة<sup>1</sup>. و تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، ولكن الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها... فماهي الأهداف التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ؟ فإذا كانت أهداف القائد و الجماعة و الأفراد واحدة هنا يمكن أن نحقق الهدف المنشود.

**2.مهارات القيادة الإدارية:** لابد من أن لكل قائد صفات و مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وحب عليه أن يكتسب 04 مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية و يحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، ويمكن اختصار هذه المهارات في<sup>2</sup>:

① المهارات الفنية: هي أن يكون القائد مجيدا و متقنا لعمله، و ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة

الأعمال التي يؤديونها، بمراحلها و متطلباتها، متمكنا من استعمال المعلومات و تحليلها مدركا و عارفا للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.

② المهارات الإنسانية: اي المقدرة على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا و من ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين و تحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> نفسه، 101

<sup>2</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوني، 2010، ص14

③ المهارات التنظيمية: و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود، و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

المهارات الفكرية: يعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، و كذا أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.

### 3- قوة تأثير القيادة الإدارية و أهميتها.

نعني بقوة القائد قدرته الاستثنائية و الفريدة عل إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها، كما تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن قوة التأثير تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

1. القوة الشرعية أو القانونية: حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة، كأن نضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل: المدير العام أو المدير.
2. التحكم في نظام التحفيز: حيث أن هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين.
3. قوة القسر أو الإكراه: حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب و الجزاء بالنسبة للآخرين.
4. قوة الخبرة: و هي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارة التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 16.

5. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: و هي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا، وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

### الصفات القيادية والإدارية:

- ✓ القائد هو المثل الذي يحتذي به، لذا فإن واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ و القوانين و الأنظمة و العمل بها قبل أن يدعو غيره إليها.
- ✓ العقيدة الصحيحة الصافية، و ذلك بالإخلاص والصدق و الصبر و التوكل.
- ✓ الاتصال الفعال و إتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة و القوانين و الاعتراف بقيمة الفرد و احترامه.
- ✓ يصغي إلى مستشاريه و يستخدمهم و يتبعهم إذا لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي
- ✓ يملك وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسؤوليته.
- ✓ أن يتلاءم مع الأحداث بصورة مستمرة و يعطي للخطط دفعة خلاقة و يقوم بإصدار قرار جديد أو تعديل القرار السابق عند اللزوم.
- ✓ أن يحسن الاستماع، و ذلك أن يستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه يصغي إليه.
- ✓ أن يحقق أهدافه و أهداف الجماعة و أهداف المنظمة بطريقة اقتصادية و في جو ودي يسوده الحماس.
- ✓ أن تكون له مواهب عالية، قوي الجسم والبنية، حسن التصرف وقادر على تجميع الناس حوله.
- ✓ قادر على تحمل الأعباء والشدائد، وعلى توجيه الأفراد و حملهم على الطاعة.

## 4- أهمية القيادة.

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي يعتبر محور اهتمام في المنظمة و الذي بفضلله يتم ضمان الجودة وتحقيق الكفاءات البشرية التي تضمن لها استمراريته، هذا ما يستلزم توفير قيادات إدارية قادرة على التأثير في سلوك الافراد و دفعهم لأداء الأعمال المنوط بكفاءة و فعالية بالإضافة إلى ذلك يمكن حصر أهمية القيادة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب و رعاية الافراد إذا أنهم رأسمال الأهم و المورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة و تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق ابراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين.
- تكمن أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني فسنجد أن لها أهمية كبيرة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين رؤوسيه على التفاهم المتبادل.

<sup>1</sup> أمال بختي، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية، تلمسان، (مذكرة ماستر منشورة)، 2015-2016، ص 5

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية ووظيفتها.

### 1- عناصر القيادة الإدارية.

تشمل القيادة على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

1. شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري
2. التقاء أعضاء الجماعة (المرووسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة
3. وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

**1. الجماعة (المرووسين):** بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها.

**2. قوة التأثير:** يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير

سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسرياً، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك م رؤوسيه

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 99

ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا لاسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير.<sup>1</sup>

**3.تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:** إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وفي هذا الصدد ترى ماري فوليت Mary.Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف، ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد و خصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.

**4.الموقف أو الظرف:** يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها

بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب:

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 92

## 2- أنواع و وظائف القيادة الإدارية.

## 1.أنواع القيادة الإدارية:

❶ من حيث سلطة القيادة: يرى كل من محمد حسن الشماع و خضير كاضمان القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين<sup>1</sup>:

-القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية و المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة و مما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير في طبيعة الأفراد و اختلاف قابليتهم، و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد و تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. . كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القيايين و ذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية و الاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات و مهام المنظمات التي يعملون بها.

-القيادة الرسمية: و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

و يلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين عنهم و

<sup>1</sup> محمد عبد المقصود محمد، "القيادة الإدارية"، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ص 79.

عليهم كمرؤوسين و تلقى التعليمات وتنفيذه وفق الأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. و تتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها و درجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة و مدى تحويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

**② من حيث أساليب القيادة أجواء العمل:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أساليب العمل أجواء العمل، و أشهر دراسة هي دراسة رونالد ليت و رالف وايت فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقات بينهما و بين سلوك الجماعة، و كان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة و اثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة

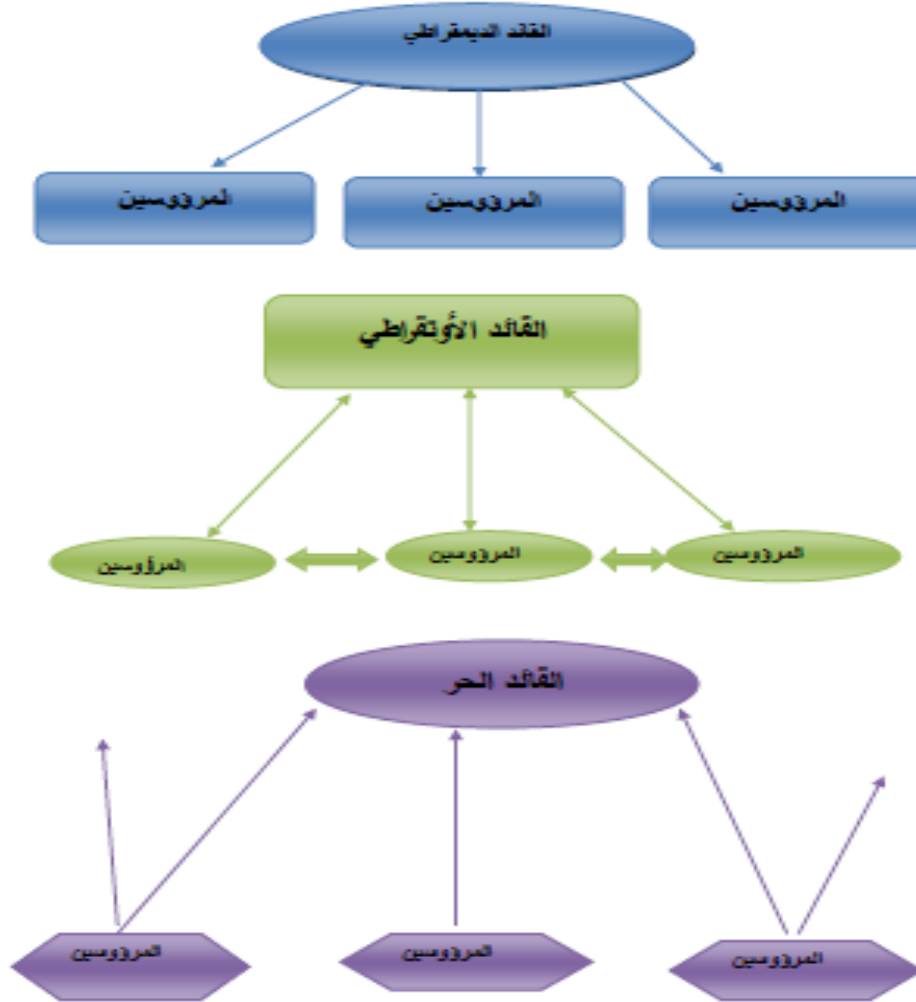
و سميت الأساليب بالقيادة الديمقراطية و القيادة و القيادة غير الموجهة.

- **اسلوب القيادة الديمقراطية:** ويتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسه حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

**القيادة المتساهلة:** و هي قيادة تتسع بالتسيب و انخفاض الأداء.

**القيادة غير الموجهة:** و هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار و ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية و

علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث و الدراسات و الجامعات.



شكل 01 يمثل: أنواع القيادة الإدارية

**2. وظائف القيادة الإدارية:** للقيادة الإدارية عدة وظائف وأدوار تقوم بها من اجل ضمان السير الحسن للمنظمة و الحفاظ على الانسجام والتناسق في المنظمة، وتتمثل هذه الأدوار في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ربيع مسعود، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، ( أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 68.

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية هي العملية التي تساعد الأفراد والمنظمات على إحداث التغيير بمعنى إعطاء الأفراد الأكثر قدرة على التعاون، وجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف والاستمرارية لتحمل المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- ✓ القيادة هي التي تحدد إلى أي اتجاه تسلكه المنظمة وماذا تريد أن تكون في المستقبل و ذلك توافقا مع مواردها المادية والبشرية لتحقيق أداء وانجاز جيد وأفضل.
- ✓ كذلك توجه الأفراد لإتباع طريقة معينة ففي بعض الأحيان ليعرف الأفراد كيفية القيام بالأشياء وهذه واحدة من مسؤوليات القائد المدرب والموجه.
- ✓ كل أعضاء الفريق القيادي يعملون على تعظيم الفعالية خاصة في الأعمال هم المشرفون عليها للوصول إلى مستوى من الإنجاز خاصة في ظل التنافس العالمي، مما يجعل القيادة تتوجه نحو منتجات وخدمات جديدة باستخدام موارد متاحة، وتنفيذ التصورات والغايات المراد تحقيقها.
- ✓ كما تسعى القيادة إلى التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والسهر على السير الجيد للمنظمة والعمل على ضمان الالتزام لدى الأعضاء كفريق واحد.
- ✓ القضاء على الصراعات بكل أنواعها.
- ✓ رفع مستويات المهارة بين العاملين و التعليم المستمر.
- ✓ بالإضافة الى وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة...

### 3-نظريات القيادة الإدارية

لقد ترتب عن أهمية وجود القيادة داخل أي منظمة من حيث موقعها وفاعليتها ومدى نجاحها أو فشلها، تعدد التعريفات التي تناولتها كل من زاويته، وانعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، وهو ما سنحاول عرضه كما يلي:

### ① النظريات المتعلقة بالقائد الإداري:

من بين أهم النظريات التي تدرس القيادة الإدارية انطلاقاً من القائد الإداري:

**1. نظرية السمات:** هي نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد فتجعل منه قائداً (أن القائد يولد لاو يصنع) و يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعضاً من الخصائص والسمات المميزة يتمتعون بها تؤهلهم للقيادة والتأثير في سل وك الآخرين.

و تعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم النظرية الوراثية مع توسيع نطاقها و هي من أولى المحاولات المنتظمة على أساس تحديد صفات يجب أن يتحلى بها القائد وبحاول تطبيقها على الأفراد<sup>1</sup>.

تركز فكرة هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة و قد تكون موروثاً أو مكتسبة من تداخل مع المجتمع.. وطبقاً لها فإن القائد هو شخص يتصف بخصائص وقدرات تميزه عن باقي المجموعة، و قد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة و الزعماء مستخدمين الطريقة الاستقرائية والاستنتاج للكشف عن سمات القيادة.<sup>2</sup>

وفي مقابل ذلك يرى بيشر بيرنارد أن القيادة لها جانبين هما التفوق الشخصي أي مدى قدرة القائد على التطور والمعرفة وقوة الذاكرة، والجانب الثاني القدرات الحسية أي مدى قدرته على التحمل و الإقناع.<sup>3</sup>

و تبرز أهمية هذه النظرية في دراستنا من خلال ما تحتله القيادة من موقع مهم في عملية تسيير الموارد البشرية، و هي تساعد في ابراز الصفات التي يجب على القائد الإداري

<sup>1</sup> عامر عوض، المرجع السابق الذكر، ص209

<sup>2</sup> صلاح الهادي حسني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية است ا رتيجيا،(رسالة ماجستير منشورة)،1990، ص79

<sup>3</sup> محمد حسن العجمي، المرجع نفسه، ص31

التحلي بها من أجل ضمان سير الأعمال والمهام، وكذا تحقيق الأهداف المتعددة للتسيير الفعال للموارد البشرية.

2. **النظرية الموقفية:** تؤكد هذه نظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب طرف ما قد لا يصلح لظروف أو مرحلة أخرى، فالقائد يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات و قدرات فيوجهها نحو الهدف.

هناك دوران أساسيان للقائد هما:

التوجيه: إعطاء التعليمات أي كيف يؤدون العمل.

التشجيع: تحفيز العاملين على أداء أعمالهم بأنفسهم وتحفيزهم ورفع ثقتهم بأنفسهم<sup>1</sup>.

-**نموذج فدلر الموقفي للقيادة:** يعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد و حسبه يتأثر الموقف بالعوامل الآتية:

❖ قوة مركز القائد

❖ العلاقة بين الرئيس ومرووسيه علاقة شخصية تؤدي للاعتراف بكفاءة القائد وتسهل عملية القيادة.

❖ طبيعة العمل ( أعمال روتينية تسهل العملية )

حسب فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة<sup>2</sup>.

و تنطلق هذه النظرية أيضا من الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري حيث أن الموقف الذي يتخذه القائد في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في عملية تسيير العنصر البشري.

<sup>1</sup> طارق السويدان، صناعة القائد، ط 02 ، السعودية: دار الأندلس الخضراء، 2009 ، ص133  
<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامري ، دور القيادة في تطبيق الأسس والمبادئ إدارة الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، ص 122.

## ② النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسة.

1. النظرية التبادلية: يرى هولندر أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية و مميزات و توقعات القائد، و وضح لاندي و ترمبو أن النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض المتغيرات.

يزداد هذا التفاعل على حدة موقف معين فالقائد يغير ويحافظ على سلوكه و توقعات مرؤوسيه و هذا يعني أن القيادة التبادلية أن القائد يمارس كمثل للإدارة.<sup>1</sup>

2. النظرية التفاعلية: تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، و تحدد فاعلية القيادة بناء على تفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض و مع خصائص و سلوك القائد.<sup>2</sup>

و تؤكد هذه النظرية أيضا على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة و فشلها و هو نفس ما خلصت إليه ماري فيوليت مؤكدة أن على دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة من القائد، و ارتباط نجاح القيادة بمدى قدرتها على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، ط 02 ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 349  
<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية :الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 1999 ، ص 227

## خلاصة الفصل:

يمكن أن نلخص القيادة في كونها نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء، كما ان القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.

بالإضافة الى أن القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة. . فهي هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: عناصر الأداء

ثالثاً: مكونات الأداء

رابعاً: شروط قياس الأداء

خامساً: محددات الأداء

سادساً: أبعاد الأداء

سابعاً: مفهوم تقييم الأداء

ثامناً: طرق تقييم الأداء

## تمهيد:

المؤسسات الحديثة من بينها مؤسسة سونلغاز في تحدي مستمر نحو تحسين الأداء وهذا ما جعله محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لتحديد أسسه النظرية والتطبيقية وكيفية التحكم فيه وتحسينه باعتباره مفهوما متعدد الأبعاد تتميز مكوناته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية ومواقف هذه المؤسسات..

## أولاً: مفهوم الأداء:

يشكل الأداء " السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه"<sup>1</sup> ويعرف الأداء بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين"<sup>2</sup> ويعرف حسن راوية محمد " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتدخل يبين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>.

كما يعرف عاشور علي أنه " قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>4</sup>.

تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة و الجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

يعرف آخرون على أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت و أقل تكلفة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد، ط 1، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1990، ص 65

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 66

<sup>3</sup> عاشور احمد صقر، السلك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 20

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 21

<sup>5</sup> سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط 1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010، ص 45.

ويعرف آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>1</sup>.

إذا الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بمهام مختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد نو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و أقل تكلفة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة<sup>2</sup>.

### ثانياً: عناصر الأداء:

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى عمل أداء جيد و بذلك سنحاول إبراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية<sup>3</sup>:

#### 1- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به وما الذي يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

#### 2- كمية العمل المنجزة:

نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

#### 3- المثابرة و الوقوف:

وتشمل الجدية و القدرة على العمل و تحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

#### المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبط بها.

<sup>1</sup> غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مصر، دار النصر للنشر و التوزيع، 2009، ص 25

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 26

<sup>3</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990، ص 35

وتبقى هذه العناصر للأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتتوع وتزايد المؤسسات و الإمكانيات للموارد البشرية.

### ثالثا: مكونات الأداء:

يرى المفكرون و المدراء أنه على أي أساس يتم تقرير أن المدير ناجح أو العكس وهنا لابد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة و التغلب على مواطن الضعف، يتفق العلماء و الباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساسا للحكم على نجاح أو فشل المدير و أنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة، الفاعلية، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها<sup>1</sup>:

#### 1 \* الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. و أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

#### 2- الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة و مفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد و يشمل عدة معايير أهمها:  
 -تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.  
 -تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.  
 - العمليات الداخلية:

تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الإلتزام

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط 1، عمان، الأردن، دار جرير النشر و التوزيع، 2013، ص 63

بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.

### 3 - البعد الإنساني:

لإضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين و انتمائهم و تعاونهم بمايساعد على نجاح المنظمة.

ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء و نجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود.

### رابعاً: شروط قياس الأداء:

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء و يقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث وللقياس شروط يجب كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- التوافق الإستراتيجي:

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق و ينسجم مع استراتيجيات و أهداف المؤسسة فعلى سبل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

#### 2- الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة بصدق المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و المقصود و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 89.

## 3- الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن مقياس لآخر و يعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم و للثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصية الثبات.

## 4- التمييز:

يقصد بها قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي أن مقياس الأداء لا بد أن تميز بين حجم و مقدار الجهود التي يبذلها العاملين لأنه يترتب عليها مستويات أداء توزيعها من حيث الترتيب إن يفترض أنه كلما زاد الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة وذات العلاقة بالعاملين بشكل عام وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب شروط قياس الأداء أساسية و يجب الاهتمام بها نظرا لما تحويه من أهمية في المؤسسة وتمكن من قيام نظام تقييم جيد للأداء.

## خامسا: محددات الأداء:

إن الأداء للعاملين يعتبر الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

## 1- الجهد:

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، و الجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو

<sup>1</sup> موسي خليل، الإدارة المعاصرة، ط 1، بيروت، لبنان، دار النشر، 2005، ص 104.

كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقال أداء عمل معين.

## 2- القدرات:

وتعنى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و الرفع منها.

## 3- إدراك الدور المهام:

يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فإن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في مكونات ومحددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكن لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر ولكي يكون هذا العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات.

## سادسا: أبعاد الأداء:

إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة و هي إجراءات و آليات تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

## 1- البعد التنظيمي:

نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، رقمه الأداء، ط 1، مصر، سلسلة إصدارات بميك، 1995، ص 105

الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و نستنتج مما سبق أن معايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء.

## 2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها وتتجلى أهمية دور البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن، جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.

تبقى هذه الأبعاد إجراءات و عمليات و مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد، فلفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك تتبقي هذه الأبعاد ليست كافية وأن هناك أبعاد أخرى يحتاجها.

## سابعاً: مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم و على هذا يرى البعض أن "تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية"<sup>1</sup>. ويرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هو "جزء من الرقابة، و على حين هناك من يرى أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، وهناك من يرى بأنها عملية مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر، السلك التنظيمي في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 24

و من التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

تقييم الأداء هو "عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس تقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات"<sup>2</sup>.  
كذلك هو " مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل"<sup>3</sup>.  
تقييم الأداء هي " العملية التي تهدف إلى مراجعة و استعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل و تحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم"<sup>4</sup>.

### أهداف تقييم الأداء:

حدد كل من جيل واوشر أهداف تقييم الأداء في العناصر التالية<sup>5</sup>:

1- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي.

2- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

3- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

4- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

و يضيف باركيستون أهداف أخرى هي كالتالي:

1- العدالة و الدقة في المكافآت

2- العدالة و الموضوعية في الترقيات

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

1- تقويم سياسة الاختبار.

2- تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري.

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، ط 1، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013، ص 45

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 46

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 55

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 28

- 3- رسم أو تقويم سياسة التدريب و التطوير .
- 4- رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز .
- 5- الهدف من تقييم الأداء مساعدة المنظمة على معرفة أخطائها و محاولة الوصول إليها .

### ثامنا: طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، و يعتمد استخدام أي طريقة على أهداف و حجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ومن هذه الطرق كما يوضح ذلك سيوني محمد الرادعي نذكر<sup>1</sup>:

#### 1- مقياس إعطاء الدرجات:

وهي تقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء هذه المعايير .

#### 2- الأحداث الجوهرية:

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية و يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ.

#### 3- الترتيب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم ببعض.

#### 4- قائمة الاختيار:

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل و سلوكياته حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات و تختلف هذه باختلاف أهميتها للمنظمة.

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1992، ص 205

## 5 - طريقة معدلات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، والذي على العامل إنجاز خلال فترة زمنية معينة، وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك و الأداء و مقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

وبهذه الطريقة يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات و المقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء و كل مؤسسة لديها طريقته الخاصة لتقييم الأداء و البحث عنه الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية و مباشرة معظم الوظائف الإدارية و غير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها و تقييمها بشكل موضوعي، هذا و هناك شروط عديدة لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين.

ويشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي<sup>1</sup>:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقييم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس و التقييم و تشير الأهداف إلى الطرق و الأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقييم حيث تختلف هذه الطرق و الأساليب باختلاف الأهداف و الأعراف و المطلوب تحقيقها و قد يكون الهدف من التقييم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد و قد يكون استخدام التقييم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو تحفيزهم.

2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها و المستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد و اختيار أفضل الطرق و المقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن

<sup>1</sup> مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط 1، القاهرة، مصر، 2012، ص 47

الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية.

3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها و تحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة و يعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حني يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر و التعرف على أداء الفرد لها.

4 - التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة و يتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها و توضع المقاييس و المؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر و يجب تكون هذه المقاييس و المؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

# الجانب التطبيقي (الميداني)

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1/منهج الدراسة

2/ حدود الدراسة

3/مجتمع الدراسة

4/ مفاهيم عامة حول المؤسسة.

5/ عينة الدراسة

6/ أدوات جمع البيانات

7/الأساليب الإحصائية

**تمهيد:**

لا يمكن لأي دراسة الوصول إلى تحقيق أهدافها إلا إذا اتبع فيها الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى المعطيات اللازمة والمتمثلة أساسا في اختيار منهج البحث المناسب والمكان المناسب والمجتمع الذي نود إجراء الدراسة عليه وكذا تحديد الأدوات التي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات.

## 1/ منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون منهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. وتماشياً مع أهداف موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها<sup>1</sup>.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>2</sup>.

## 2/ حدود الدراسة:

## 2-1- الحدود البشرية:

يهدف موضوع الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توجيه إدارة الموارد البشرية..

وقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية لعمال مؤسسة سونلغاز و المتواجدة بالاعواط جنوب الجزائر للقدرة على وصف الظاهرة بشكل صحيح و سليم وكان عدد أفراد العينة 30 عامل.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 125  
<sup>2</sup> بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب، الكويت، 2000، ص 59

## 2-2- الحدود المكانية:

تم توزيع الاستبيان في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط التي تقع جنوب الجزائر العاصمة بحوالي 400 كم.

## 2-3- الحدود الزمانية للدراسة:

تم اجراء الدراسة الميدانية من 2021/04/1 إلى غاية 2021/05/30.

## 3/مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة سونالغاز والذين يبلغ عددهم 540 عامل لسنة 2021.

## 4/ مفاهيم عامة حول المؤسسة.

## 4-1 تقديم مجمع سونلغاز- الاغواط.-

مؤسسة سونلغاز<sup>1</sup> تأسست بموجب القانون الرسمي الصادر عن السلطات العمومية سنة 1969 وهي وريثة شركة كهرباء و غاز الجزائر المعروفة باختصار EGA ELECTRICITE ET GAZ D'ALGERIE تأسست في العهد الاستعماري عام 1947 وبعد عام 1929 تحولت الى الشركة وهي كذلك حتى هذا الحين SONELGAZ الوطنية الكهربائية مايزيد 6000 عون أو أكثر،

ومن أهدافها مسايرة التطورات الاقتصادية التي عرفتھا البلاد منذ تلك الفترة، وكذا الاستجابة للطلبات المتزايدة على الطاقة الكهربائية و المسجلة ضمن مختلف برامج الدولة (الكهرباء الريفية، التوسع الحضري في المدن الكبرى).

أما في سنة 1983 انشأت السلات العمومية 05 فروع لشركات الانجاز و أدمجتها مع مؤسسة سونلغاز وهي:

<sup>1</sup> الدليل التقني لسونلغاز

- 1- kahrif : فرع لاشغال الكهرباء.
- 2- kahrakib : فرع لتركبات الكهرباء
- 3- kanagaz : فرع لتنفيذ شبكات الغاز.
- 4- inergaz : فرع الهندسة المدنية
- 5- etterkib : فرع لتركبات الصناعية.

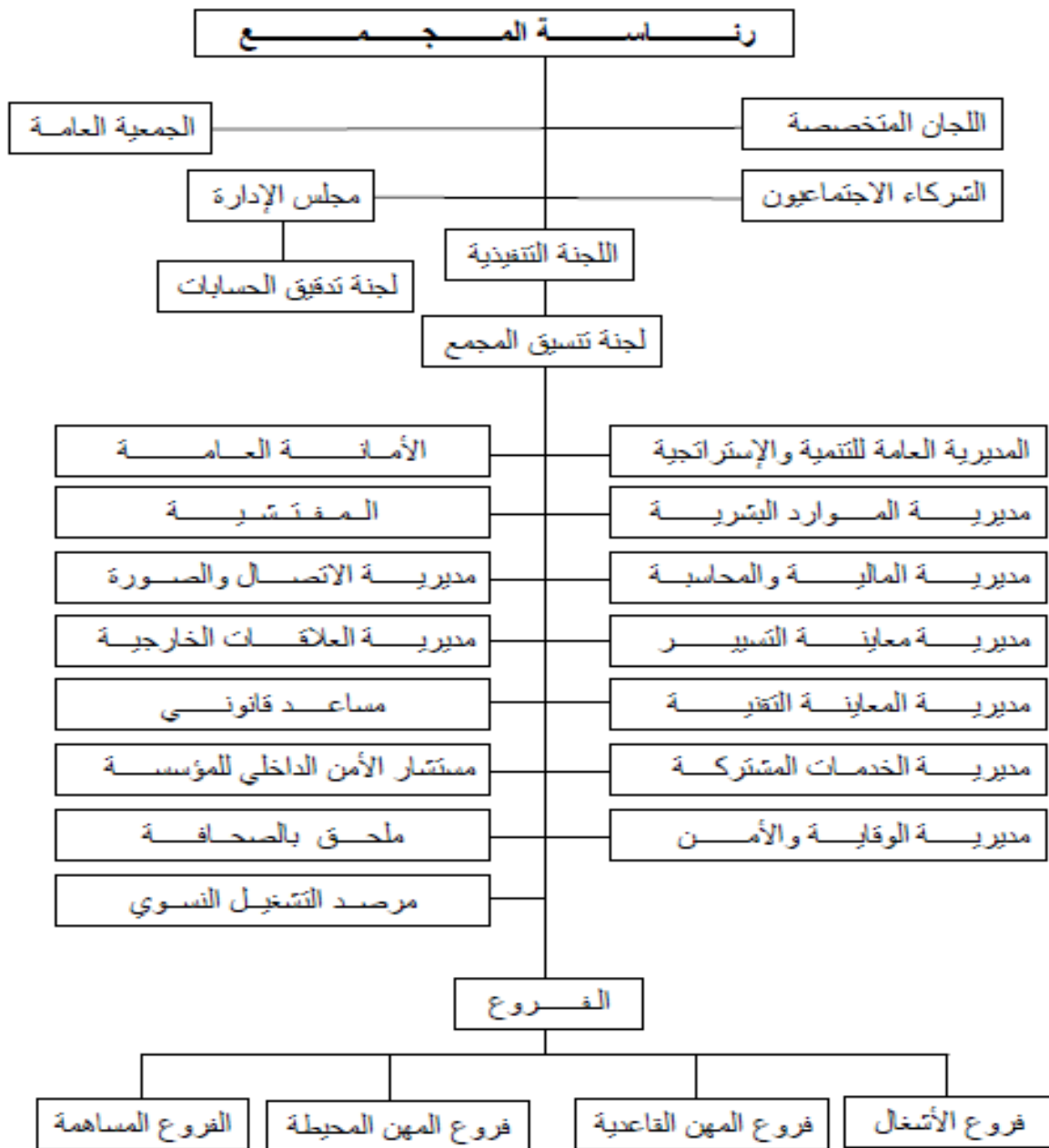
وكانت استقلالية هذه الشركات عن سونلغاز، في أواخر عام 1980، ثم إعادة ادماجها مجددا سنة 2000 و بفضل جهود هذه الفروع تمكنت سونلغاز من تعزيز منشآتها الكهربائية و الغازية من أجل مسايرة الطلب الكتزايذة و بسبب التطور و النمو الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد.

وفي سنة 2004 تم اعادة هيكله مؤسسة سونلغاز و أصبحت في شكل مجمع يضم الفروع التالية:

- SPE : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- GRTE : و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG لتكون قطب (المهن القاعدية).
- SDX : وهي 04 فروع لتوزيع وهي كالاتي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الجزائر SDA
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الوسط SDC
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الشرق SDE
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الغرب SDO

في جانفي 2007 جاء دور مراكز الانتقاء و التكوين التابعة لسونلغاز لترقى الى فرع ومعهد التكوين في الكهرباء و الغاز IFEG، وتم توقيع انهاء عملية اعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع انشاء شركة هندسة الكهرباء و الغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب الاشغال يبلغ 6 فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم انشاء شركتين أخريين هما الجزائرية لتكنولوجيا الاعلام ELIT و شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية SOPIEG أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة ومنها 6 شركات مساهمة بها.

4-2- الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.



الشكل 02: الهيكل التنظيمي الاداري لمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط.

## -التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

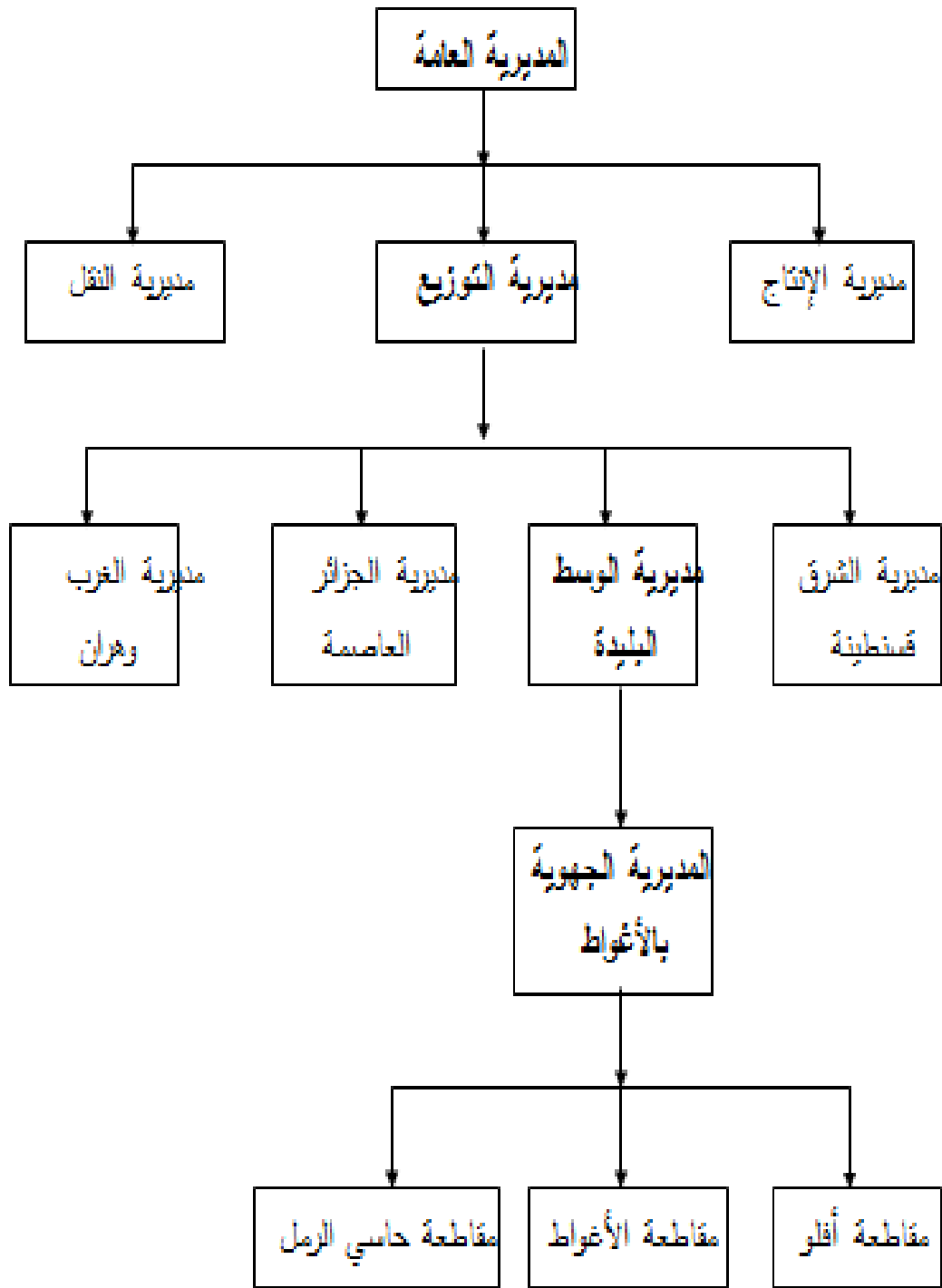
2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي:

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال الكهربائية و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالاطافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي ( أنظر الاشكال اسفله ) المؤرخين بـ 06 مارس 2005<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط

الهيكل التنظيمي العام



الشكل 03: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط

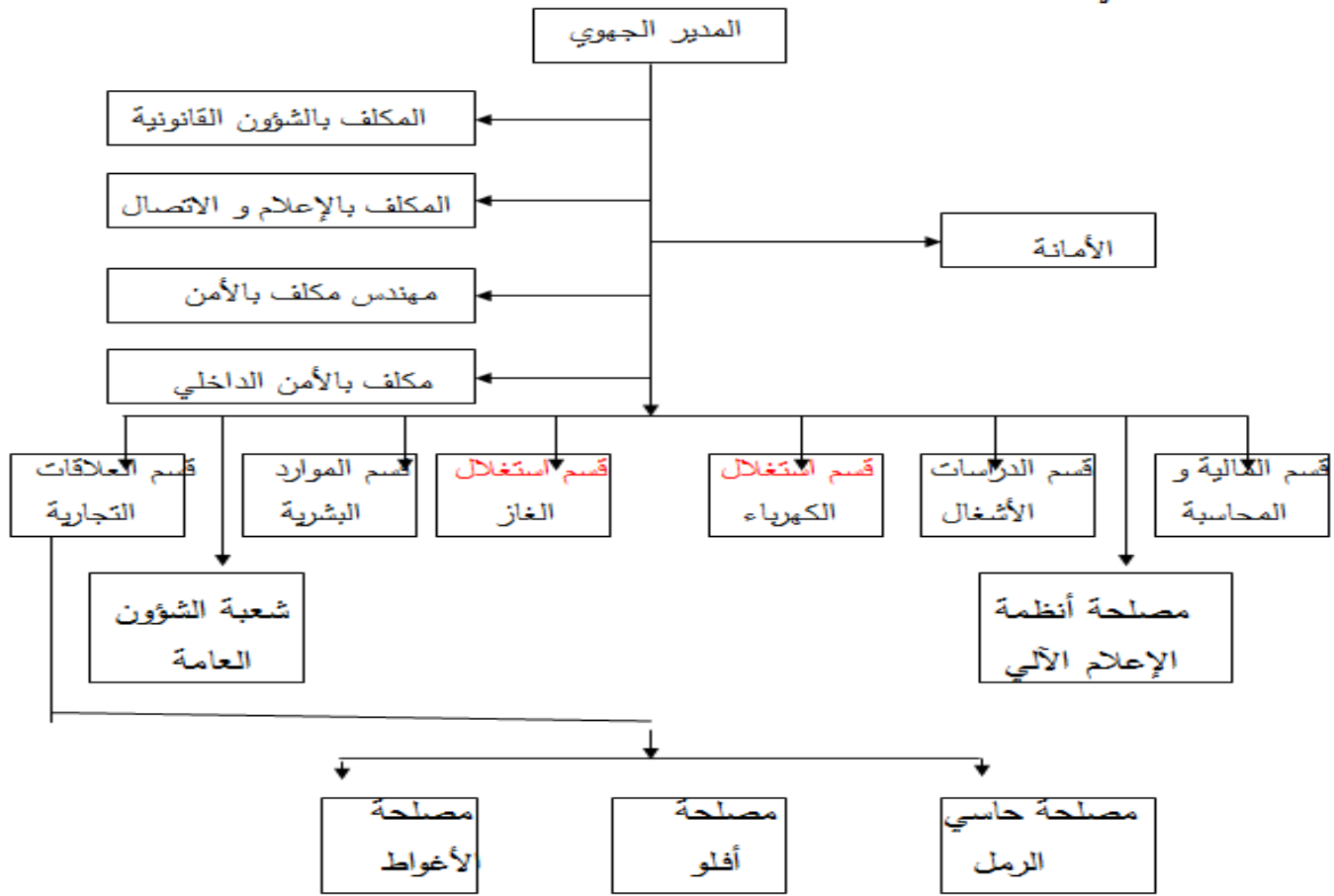
## 4-3- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط:

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -386- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية.

المدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية.....الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.



الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط سونلغاز<sup>1</sup>.

و تحتوي المديرية الجهوية على:

- الأمانة
- مكلف بالشؤون القانونية
- الإعلام الآلي
- مكلف بالإعلام والاتصال
- مهندس مكلف بالأمن
- مكلف بالأمن الداخلي
- قسم الموارد البشرية
- قسم العلاقات التجارية
- قسم المالية و المحاسبة
- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- مصلحة لأغواط
- مصلحة أفلو
- مصلحة حاسي الرمل
- قسم استغلال شبكة الكهرباء
- قسم استغلال شبكة الغاز
- قسم الدراسات و الأشغال
- شعبة الشؤون العامة

<sup>1</sup> عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2009-سونلغاز الأغواط

و لها مقطعات تابعة لها و هم: مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل.

### المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية:

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

### المهام الموكلة للمديرية التوزيع بالأغواط:

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي:
- ◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات.
- ◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- ◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.
- ◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية.

استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

### مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

### 1. مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجرور من خلال المخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجرور و كذلك:

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل

5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.

6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

## 2. مصلحة التكوين:

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

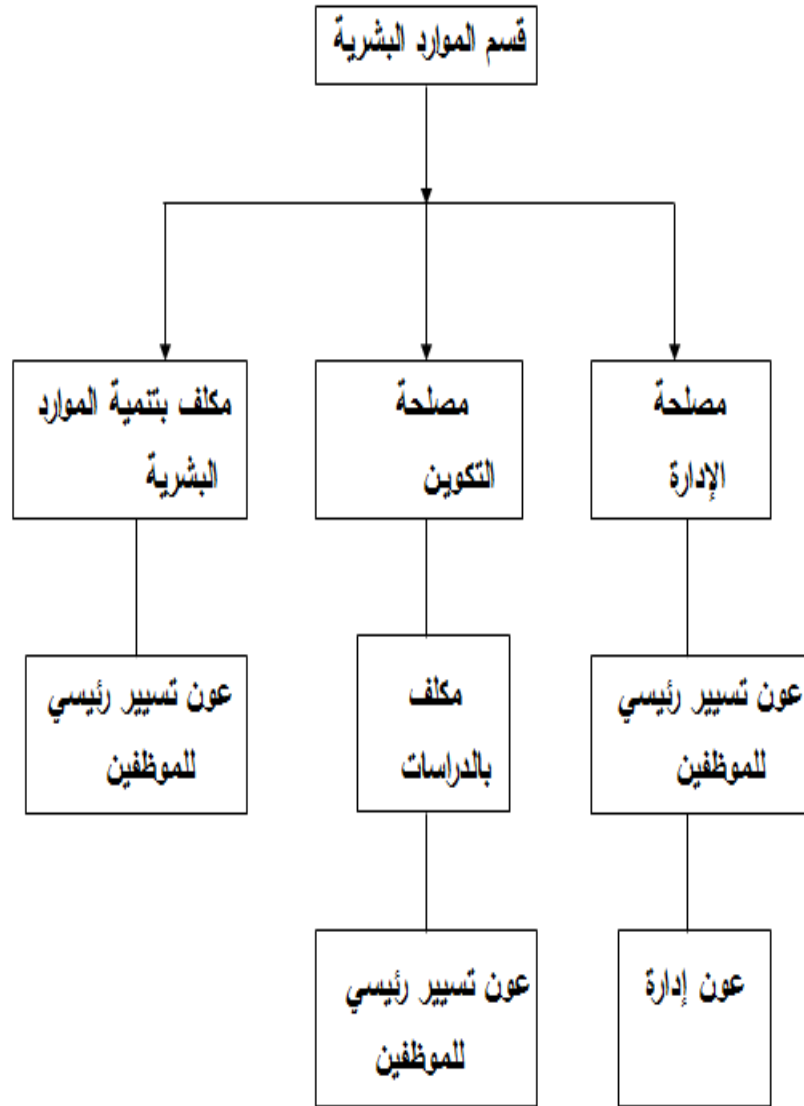
1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد

2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين

3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين

4. إعداد مخطط التكوين

5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا



الشكل 05: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بالأغواط سونلغاز<sup>1</sup>

-أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط: أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق

أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

<sup>1</sup> عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن ( مهما كان نوعها ).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

### -طموح سونلغاز:

هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الافق و ان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين 05 التابعين للقطاع في حوض الابيض المتوسط، و شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية و الغاز بحاسي الرمل.

### /5 عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، وقد بلغ عدد افراد عينة الدراسة 30 عاملا بمؤسسة سونالغاز بنسبة. ويعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات في أي بحث علمي<sup>1</sup> فهي التي توجه الباحث في الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لبحثه وقد اعتمدنا في دراسة موضوع دور القيادة الادارية في توجيه ادارة الموارد البشرية على العينة القصدية.. و يقصد بالعينة القصدية مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الاحصائي حيث أن جميع افراد المجتمع لديهم فرصة اختيارهم ضمن العينة بسبب كون المجتمع متجانس، و هي العينة التي يسعى الباحث من خلالها لتحقيق هدف او غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم و يحقق هذا الغرض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي ، محمد علي ، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية ، ص 27.  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى، عليان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، عمان، دار صفاء والتوزيع، 2000 ، ص 14 .

## 5-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس حيث يمثل الذكور ما نسبته (66.7 %) من عينة الدراسة وتقدر بـ (20) فرداً، أما الإناث فيمثلن ما نسبته (33.3%) بتعداد (10) افراد.

## 5-2- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
20%	6	ثانوي
80%	24	جامعي
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث يمثل أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط ما نسبته (00%) من عينة الدراسة ، ثم فئة الذين لديهم مستوى ثانوي يمثلون ما نسبته (20%) أي بتعداد (6) افراد، أما أفراد العينة الذين لديهم مستوى جامعي فيمثلون نسبة (80%) بتعداد (24) فرداً.

## 3-5 - جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
46.7%	14	أقل من 10 سنوات
53.3%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (03) توزيع خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية حيث يمثل أفراد العينة الذين لديهم سنوات الأقدمية أقل من 10 سنوات ما نسبته (46.7%) وبتعداد (14) فردا بنسبة (49.1%)، و نجد فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (53.3%) بتعداد (16) فردا.

## 4-5 - جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
13.3%	04	أقل من 30 سنة
86.7%	26	أكثر من 30 سنة
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (04) توزيع خصائص عينة الدراسة حسب السن حيث يمثل أفراد العينة الذين لديهم سن أقل من 30 سنة ما نسبته (13.3%) بتعداد (04) افراد. و نجد فئة أكثر من 30 سنة بنسبة (86.7%) بتعداد (26) فردا.

## 6/ أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على أدوات القياس وعليها يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كونه يناسب طبيعة البحث وأهدافه، ولتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن الاستغراق الوظيفي لدى اساتذة كلية العلوم الاجتماعية في ظل التعليم عن بعد، قمنا بالاعتماد على استبيان الاستغراق الوظيفي لصاحبه حيث تكون الاستبيان من قسمين: القسم الأول عبارة عن فقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبيان والموضوع الذي يهدف الى دراسته بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لافراد العينة والمتمثلة في ( الجنس، الرتبة المهنية، الأقدمية ) اما القسم الثاني فقد تضمن مجموعة من العبارات حول القيادة الادارية والتي بلغ عددها 20 عبارة، و عبارات حول الأداء بلغ عددها 32 عبارة.

## 7/ الأساليب الإحصائية:

تم تفريغ نتائج الاستبيان ومعالجتها من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في نسخته (21.00)

حيث استخدمنا الاساليب الاحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات لحساب نسبة توزيع الخصائص الشخصية لافراد العينة
- 2- معامل الفاكرومباخ لحساب ثبات المقياس.
- 3- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.
- 4- اختبار (ت) (t. test) لحساب الفروق في الاداء الوظيفي حسب متغير الجنس والسن والاقدمية
- 5- اختبار (anova) لتحليل التباين لحساب الفروق في الاداء الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة

### النتائج

#### تمهيد

1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى  
ومناقشتها.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة  
ومناقشتها

5- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة  
ومناقشتها

6- مناقشة عامة للنتائج

7- اقتراحات الدراسة

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا و تحليلا مفصلا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية التي اجريت على عمال مؤسسة سونالغاز بمدينة الاغواط. ثم تفسير هذه النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفيما يلي سيتم عرض و تحليل النتائج مناقشتها.

## 1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة.

- نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطيه دالة احصائيا بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونالغاز بمدينة الاغواط .

## الجدول رقم (05) يوضح قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	معامل الارتباط	
0.05	0.03	30	0.39	القيادة الادارية
				الأداء الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (05) أن معامل الارتباط يساوي (0.39) وبدلالة احصائية تساوي (0.03) عند درجة الحرية (30) و منه (ر) دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) لان قيمة الدلالة الاحصائية (0.03) اقل من مستوى الدلالة (0.05)، و منه نقول بان الفرضية قد تحققت، وأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة احصائيا بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز بالاغواط

## 1-1 مناقشة الفرضية العامة :

اظهرت النتائج المعروضة في الجدول (05) و جود علاقة بين المتغيرين حيث قدرت قيمة (ر) ب (0.39) و بدلالة احصائية تساوي (0.03) و بدرجة الحرية (30) عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال تحقق الفرضية العامة التي نصت على وجود علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز، ومن خلال هذه النتيجة يمكن ان نستنتج انه عند تحسين مستوى القيادة يرتفع مستوى الاداء لدى العامل

وقد اتفقت هذه النتائج مع الدراسة.

## (2) عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها.

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونالغاز تعزى لمتغير الجنس"

جدول رقم(06) يوضح معامل تا (t-test) لحساب الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

الأداء الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة تا t-test	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
ذكور	20	25.50	6.840	28	4.64	0.04	0.05
إناث	10	29.20	14.195				

نلاحظ من خلال الجدول 06 ان عدد افراد عينة الذكور قد بلغ 20 عاملا، بمتوسط حسابي (25.50) و انحراف معياري (6.840)، اما عدد افراد الإناث فقد بلغ 10 عاملات، بمتوسط حسابي (29.20) و انحراف معياري (14.195)، بدرجة حرية (28) اما قيمة (تا) فقدرت ب (4.64) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لان الدلالة الاحصائية (0.04) اصغر من (0.05)، وهذا يدل على ان الفرضية تحققت، وانه توجد فروق في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز تعزى الى متغير الجنس.

## 2-1 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (06) وجود فروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي ونفسر هذه النتيجة بأنه قد تحققت فرضيتنا التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال هذه النتيجة يمكن ان نستنتج انه عدد الذكور العمال الذين شملتهم عينتنا أكبر من عدد الإناث،

وقد اتفقت هذه النتائج مع الدراسة.

## 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونالغاز تعزى لمتغير السن"

جدول رقم (07) يوضح معامل تا (t-test) لحساب الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير السن

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	قيمة تا t-test	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الأداء الوظيفي
0.01	0.00	18.40	28	16.166	41.00	4	أقل من 30 سنة
				6.544	24.54	26	أكثر من 30 سنة

نلاحظ من خلال الجدول 07 أن عدد أفراد العينة في فئة السن اقل من 30 سنة قد بلغ 04 عاملا بمتوسط حسابي (41.00)، و انحراف معياري (24.54)، أما عدد أفراد فئة السن اكثر من 30 سنة بلغ 26 عاملا، بمتوسط حسابي (24.54)، وانحراف معياري (6.544)، بدرجة حرية (28) اما قيمة (تا) فقدرت ب (18.40) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لان الدلالة الاحصائية (0.00) اصغر من (0.05)، وهذا يدل على أن الفرضية تحققت، وانه توجد فروق في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز تعزى الى متغير السن.

## 3-1 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (07) وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز حسب متغير السن، ونفسر هذه النتيجة بأنه قد تحققت فرضيتنا التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونالغاز تعزى لمتغير السن، ومن خلال هذه النتيجة يمكن ان نستنتج ان غالبية العمال الذين شملتهم عينة سنهم فوق الثلاثينيات. وقد اتفقت هذه النتائج مع الدراسة.

## 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الجدول رقم ( 08 ) يبين قيمة (ف) لتحليل التباين في الأداء الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	"ف" "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	0.01	6.291	512.533	2	512.533	بين المجموعات
			81.291	28	2281.333	داخل المجموعات
				29	2793.867	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أن قيمة (ف) تساوي 6.291 وبدلالة إحصائية 0.01 ومنه نلاحظ ان الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه يتحقق نص الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 4-1 مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (08) وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك من خلال حساب التباين (ف) والذي قيمته تساوي 6.291

وبدلالة إحصائية 0.01 عند مستوى دلالة 0.05 ومنه يمكن تفسير ذلك إلى تأثير المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة سونالغاز، وبذلك فإن هذه النتائج المتحصل عليها تتوافق مع دراسة "مصلح حمدان البقلي" 2010 حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلون على الثانوية العامة فأقل حول واقع الأداء الوظيفي لصالح أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

واختلفت مع دراسة "بوعطيط جلال الدين 2009" حيث توصلت إلى عدم وجود تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

#### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية".  
الجدول رقم ( 09) يوضح معامل تا (t-test) لحساب الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير الأقدمية

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	قيمة تا t-test	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الأداء الوظيفي
0.05	0.17	1.95	28	12.682	27.29	14	اقل من 10 سنوات
				6.807	26.25	16	اكثر من 10 سنوات

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد افراد العينة في فئة الأقدمية اقل من 10سنوات قد بلغ 14 عاملا بمتوسط حسابي (27.29)، و انحراف معياري (12.682)، اما عدد افراد فئة الأقدمية اكثر من 10 سنوات بلغ 16 عاملا، بمتوسط حسابي (26.25)، وانحراف معياري (6.807)، بدرجة حرية (28) اما قيمة (تا) فقدرت ب (1.95) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، لان الدلالة الاحصائية (0.17) اكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن الفرضية لم تتحقق، وانه لا توجد فروق في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز تعزى الى متغير الأقدمية.

**5-1 مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:**

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (09) عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية وذلك من خلال حساب معامل تا الذي قدرت قيمته 1.95 وبدلالة إحصائية 0.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه عدم تحقق الفرضية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونالغاز تعزى إلى الأقدمية حيث اتفقت مع دراسة "بوعطيط جلال الدين 2009" والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

**6- مناقشة عامة للنتائج:**

بعد عرض وتحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها، تبين ان هذه الدراسة حققت اهدافها من حيث الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز، وكذا بينت الدراسة الفروق فيالأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي والأقدمية .

و خلصت نتائج الدراسة الى تفاوت فيما بينهما ما كانت له دلالة احصائية ومنها ما كانت علاقته غير دالة، واختلفت درجة دلالة الاحصائية وقوتها كما سبق ذكره في الجداول ومن خلال النتائج نجد ان الفرضية العامة تحققت وذلك بوجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين متغيري الدراسة ( توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية و الاداء الوظيفي )، كما اسفرت الدراسة من خلال الفرضية الجزئية الاولى عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز تعزى لمتغير الجنس، و على غرار ذلك كشفت الفرضية الجزئية الثانية عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاداء تعزى لمتغير و من خلال الفرضية الجزئية الثالثة فقد كشفت عن وجود فروق دالة احصائية في الاداء تعزى لمتغير المستوى التعليمي، اما الفرضية الرابعة

فقد أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال سونالغاز تعزى الى الأقدمية.

وعلى العموم فان تفسير النتائج المتوصل اليها كان بناء على ما تم طرحه في اشكالية الدراسة وفرضياتها، و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة الى الاطار النظري ومنه فان نتائج الدراسة الحالية تتحصر في حدود الدراسة و المنهج المتبع و الادوات المعتمد عليها والعينة المدروسة.

#### 7-اقتراحات الدراسة:

- على المؤسسة ان تزيد تفاعلها مع العاملين و ان تقوم بإشراكهم في خططها المستقبلية.
- يجب على المؤسسة ان تضع خطة تدريب للعمال، وتقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم.لان هذه الدورات تشعر العامل بأهميته، وتجعله دائم تجديد والإبداع.
- على المؤسسة ان تراعي في الاجر الذي يتقاضاه العامل كافة تكاليف الحياة، وغلاء المعيشة لان العامل اذا شعر برضا عن الاجر لا بد و سيقوم بأداء عمله بشكل جيد.
- على المؤسسة ان تقوم بمنح الترقيات والحوافز تبعا لسياسة معينة، وان تقوم بمنحها لعامل في الوقت المناسب لها لأنه يعكس على الاداء الوظيفي للعاملين.
- على الادارة ان تقوم بتوزيع فرق العمل بشكل يجعل العامل يشعر براحة مع الفريق الذي ينضم اليه.
- على الادارة العليا ان تكون اكثر تقربا من العاملين، فيجب على الادارة العليا ان تقوم بالتقرب منهم عن طريق الاحتفالات او الاجتماعات و في المناسبات والأعياد.

خاتمة

تناولت الدراسة من خلال فصولها الخمس علاقة القيادة الادارية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالاغواط، حيث يعتبر وجود قيادة إدارية كفئة مهما جدا في عملية التسيير، و من ثم أداء حسن، وهو ما عزي بالكثير من الباحثين والمفكرين للاهتمام بمفهوم القيادة الإدارية والبحث عن دورها في تسيير حياة المنظمات، مؤكدين أن القيادة الجيدة هي التي تنعكس بشكل كبير على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، والقائد الإداري الكفاء هو الذي يشجع الموظفين على المشاركة والاجتماع، إلى جانب عمله على التوجيه والتنسيق والتخطيط والرقابة داخل التنظيم.

وتتوقف فعالية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز على مدى مواكبتها للتطورات وقدرتها على التعاطي مع متطلبات العصر من جهة، ومدى قدرتها في التأثير على المرؤوسين وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.. كما انها تتاثر بعوامل السن و الجنس و المستوى الدراسي.

# قائمة المراجع

1-كتب باللغة العربية:

- 1) ابن منظور، لسان العرب، ط1، بيروت، دارصادر، 2000.
- 2) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط 1، عمان، الأردن، دار جرير النشر و التوزيع، 2013.
- 3) بشير العلاق، القيادة الإدارية ، ط1 ، دار اليازوني، 2010 .
- 4) بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب، الكويت، 2000.
- 5) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، ط 02 ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009.
- 6) بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2010 .
- 7) توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد، ط 1، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1990.
- 8) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية :الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 1999 .
- 9) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990.
- 10) رحي مصطفى، عليان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، عمان، دار صفاء والتوزيع، 2000 .
- 11) رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2011.
- 12) زين العابدين، دروس في علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 13) سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط 1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010.

- (14) سعيد سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط 1 ، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2001 ، محمد عبد الباقي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 02 ، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
- (15) سعيد سالم القحطاني + القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط 1 ، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2001
- (16) طارق السويدان، صناعة القائد، ط 02 ، السعودية :دار الأندلس الخضراء، 2009
- (17) عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- (18) عبد الرحمان توفيق، رقمه الأداء، ط 1، مصر، سلسلة إصدارات بريك، 1995، ص 105
- (19) عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- (20) غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مصر، دار النصر للنشر و التوزيع، 2009.
- (21) محمد الصرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006
- (22) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008
- (23) محمد سان، سلوك الإنسان في المنظمات، ط 02 ، الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة، 2002.
- (24) محمد عبد المقصود محمد، "القيادة الإدارية"، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- (25) محمد علي، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية .

- (26) نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009.
- (27) مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط 1، القاهرة، مصر، 2012.
- (28) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط 1، بيروت، لبنان، دار النشر، 2005.
- 2-رسائل ماجستير:**
- (29) أمال بختي، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية تلمسان، (مذكرة ماستر منشورة)، 2015-2016.
- (30) برهان الدين حسين السامري ، دور القيادة في تطبيق الأسس والمبادئ إدارة الموارد البشرية ( رسالة ماجستير منشورة).
- (31) ربيع مسعود، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، ( أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- (32) صلاح الهادي حسني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا،(رسالة ماجستير منشورة)،1990.
- 3-مواقع على الانترنت:**
- (33) الدليل التقني لسونلغاز
- 4-مراجع من مؤسسة سونلغاز:**
- (34) عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط
- (35) عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط
- (36) عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2009-سونلغاز الأغواط

الملاحق



جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا

### استمارة الاستبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم و عمل بعنوان: **القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.**

وتهدف هذه الدراسة الى الوقوف على دور القيادة الادارية في توجيه ادارة الموارد البشرية داخل مؤسسة وكيف له أن يطور من الأداء الوظيفي بها.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

اشراف الاستاذ:

د/فاطمة بن مقدم

الطالبتين:

-خيرة بن مسعود

- راضية بداوي

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحور 01: معلومات شخصية.

-الجنس.

أنثى

ذكر

-العمر.

من 30 فما فوق

أقل من 30 سنة

جامعي

متوسط  ثانوي

-المستوى التعليمي:

غير متزوج

متزوج

-الحالة الاجتماعية:

-الوظيفة المشغولة: .....

-سنوات الخبرة:

من 10 سنوات فما أكثر

أقل من 10 سنوات

## المحور 02: حول القيادة و الأداء

الوضوح		القياس		
غير واضحة	واضحة	لا تقيس	تقيس	القيادة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
				01 يشجع الرئيس الفريق على المشاركة في صنع القرار

					أعطى الرئيس أهمية أكبر لانجاز الاهداف و أداء المهام	02
					يقوم الرئيس بتدريب المرؤوسين على مهام و اجراءات جديدة	03
					يتابع الرئيس العمل بدقة من يتم بانجاز المهام في الوقت المحدد	04
					يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار و الابداع في عملهم	05
					يسهر الرئيس على مراقبة و قت العمل.	06
					يقوم الرئيس بشرح تفاصيل المهام المعقدة في عمل المرؤوسين	07
					يثبت الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تادية العمل المطلوب	08
					يشارك الرئيس النجاح مع المرؤوسين	09
					يشجع الرئيس العمل الجماعي مع المرؤوسين	10
					يهتم الرئيس بحقوق المرؤوسين	11
					يتميز الرئيس بالعدل و رفضه لأي شكل من أشكال التمييز	12

					يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بنسبة عالية	13
					يعتمد الرئيس على اساس التفاوض في اتخاذ القرارات	14
					يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ القرارات	15
					يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشكلات التي تواجههم	16
					يهتم الرئيس بالافكار المقدمة من طرف المرؤوسين	17
					يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين	18
					يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل	19
					يشجع الرئيس على المشاكل	20

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الأداء
					21 أقوم بأداء المهام الموكلة الي بحماسة شديدة
					22 التزم بالحضور الي عملي في الوقت المناسب
					23 احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل
					24 احرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل
					25 أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة
					26 التزم بالبرامج التدريبية و التكوينية المحددة
					27 الترقيات بالوساطة يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي
					28 نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) في المؤسسة يساعدني في تسهيل الأداء الوظيفي
					29 نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء العاملين
					30 الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين

					الأداء الوظيفي	
					برنامج الحوافز و نظام الكفاءات المطبق يحفزني لزيادة أدائي الوظيفي	31
					العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدي على رفع الجهد المبذول في العمل	32

شكرا على تعاونكم معنا.