



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي باليزي

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

تخصص إدارة أعمال

مسار : علوم التسيير

بعنوان :



تأثير أساليب القيادة على

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لى أداء

الموارد البشرية لضمان الاجتماعي – ولاية إيزي

الرئيس..... الرتبة العلمية:..... المركز الجامعي باليزي

المشرف: سعيدات النجمي الرتبة العلمية: أستاذ محاضر "ب" المركز الجامعي باليزي

المنافش: الرتبة العلمية: المركز الجامعي باليزي

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ :.....

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي باليزي

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

تخصص إدارة أعمال

مسار : علوم التسيير

بعنوان :

تأثير أساليب القيادة على دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لى أداء الموارد البشرية لضمان الاجتماعي – ولاية إيزي

الرئيس..... الرتبة العلمية:..... المركز الجامعي باليزي

المشرف: سعيدات النجمي الرتبة العلمية: أستاذ محاضر "ب" المركز الجامعي باليزي

المناقش: الرتبة العلمية: المركز الجامعي باليزي

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :

السنة الجامعية : 2020/2019

إهداء

إهداء الطالب :سماعل عبد الكريم

الى من أنارا لي درب العلم والمعرفة..وحرصا علي منذ الصغر, واجتهدا في تربيتي والإعتناء بي,والدايا الحبيبان الغاليان القريبان الى قلبي...إلى من غاب عنا بجسده أبي رحمه الله وجعل

مثواه الجنة

فلا شيء عندي أفخر به أعظم من دين أو من وامرأه عظيمة قامت بتربيتي وآب أفخر دائماً عندما يختتم اسمي.. باسمه.

الى إخوتي و سندي في الحياة عبد الجليل و خميسي و باقي إخوتي و أخواتي من صغيرهم إلى كبيرهم

والى أساتذتي واستاذاتي,وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر الى الآن,أرجو من المولى عز وجل أن يجمعني واياهم في جنانه الواسعة....امين. الى أصدقائي فارس شتوح ،الطاهر

جريدي ،صدام بلطرش و شتوح ,ارجوا لكم كل التوفيق في مشواركم الدراسي وكذا

المستقبلي,و

إلى جميع أفراد عائلتي.

شكر و عرفان

أشكر الله العلي القدير وأحمده الذي وفقني إلى هذا وما توفيقى إلا بالله الذي لا يخيب ظن من توكل عليه وأنا ب إليه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "د. سعيديت النجمي" الذي لم يبخل عليا بشيء يفيدني و ساعدني كثيرا في هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين مروا على تدريسي خلال خمس سنوات .

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر جميع عمال الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكالة اليزي .

كما أتقدم بالشكر لجميع عمال و موظفين المركز الجامعي باليزي على الجهود المبذولة .



فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|--|
| I | إهداء |
| II | شكر وعرفان |
| III | قائمة المحتويات |
| VI | قائمة الجداول |
| VII | قائمة الإشكال |
| أ | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي الأداء الموارد البشرية | |
| 01 | تمهيد |
| 02 | المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية |
| 02 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 03 | المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 05 | المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية و وظائفها |
| 14 | المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية |
| 14 | المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية |
| 15 | المطلب الثاني: أبعاد أداء الموارد البشرية |
| 21 | المطلب الثالث: معايير و محددات الأداء |
| 25 | المبحث الثالث: قياس أداء الموارد البشرية |
| 25 | المطلب الأول: مفهوم قياس أداء الموارد البشرية |
| 26 | المطلب الثاني: أهمية و أهداف أداء الموارد البشرية |
| 29 | المطلب الثالث: خطوات و طرق قياس أداء الموارد البشرية |

| | |
|--|---|
| 48 | المبحث الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية |
| 48 | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية |
| 49 | المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية |
| 51 | المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية |
| 55 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الأدبيات النظرية حول القيادة | |
| 57 | تمهيد |
| 58 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول للقيادة |
| 58 | المطلب الأول: مفهوم القيادة |
| 59 | المطلب الثاني: أهمية القيادة |
| 60 | المطلب الثالث: أهداف القيادة |
| 63 | المبحث الثاني: خصائص القائد الناجح |
| 63 | المطلب الأول: المهارات القيادية للقائد الناجح |
| 65 | المطلب الثاني: مهام القائد |
| 67 | المطلب الثالث: الفرق بين القائد و المدير |
| 68 | المبحث الثالث: نظريات القيادة |
| 68 | المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية |
| 69 | المطلب الثاني: النظرية السلوكية |
| 73 | المطلب الثالث: النظرية الموقفية |
| 78 | المبحث الرابع: أساليب القيادة |
| 78 | المطلب الأول: الأسلوب الأوتقراطي |
| 79 | المطلب الثاني: الأسلوب الديمقراطي |
| 80 | المطلب الثالث: الأسلوب القيادي الغير موجه (الحر) |
| 82 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-اليزي- | |

| | |
|-----|---|
| 84 | تمهيد |
| 85 | المبحث الأول : نظرة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-اليزي- |
| 86 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء |
| 87 | المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي |
| 88 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة اليزي - |
| 92 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 92 | المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة |
| 95 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية |
| 95 | المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة الرئيسية (الإستبيان) و إختبارها |
| 99 | المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة |
| 99 | المطلب الأول: الدراسة الوصفية للمحور الأول |
| 104 | المطلب الثاني: الإتجاه العام لإجابات العينة حول محاور الدراسة |
| 109 | المطلب الثالث: إختبار الفرضيات |
| 121 | خلاصة الفصل |
| 123 | الخاتمة |
| 126 | قائمة المراجع. |
| 133 | قائمة الملاحق. |
| 147 | الملخص |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 17 | مقارنة بين الفعالية و الكفاءة | 1 |
| 42 | مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين | 2 |
| 67 | الفرق بين القائد و المدير | 3 |
| 92 | توزيع العمال حسب الفئات المهنية | 4 |
| 93 | العينة الإحصائية | 5 |
| 96 | درجات الاستجابة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي | 06 |
| 96 | اختبار معامل الثبات و صدق المحك لمتغيرات الدراسة | 07 |
| 97 | اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 08 |
| 99 | إختبار التوزيع حسب الجنس | 09 |
| 100 | اختبار التوزيع حسب العمر | 10 |
| 101 | توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي | 11 |
| 102 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية | 12 |
| 103 | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 13 |
| 104 | أوزان الاختيارات بسلم لكارث الخماسي | 14 |
| 105 | الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني (أساليب القيادة) | 15 |
| 106 | الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث (أداء الموارد البشرية) | 16 |
| 107 | معامل الارتباط بين y و x | 17 |
| 108 | معامل الارتباط بين y و x_1 | 18 |
| 108 | معامل الارتباط بين y و x_2 | 19 |
| 109 | معامل الارتباط بين y و x_3 | 20 |
| 110 | تأثير متغير الجنس في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة | 21 |
| 111 | تأثير متغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة | 22 |
| 111 | تأثير متغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة | 23 |

| | | |
|-----|--|----|
| 112 | تأثير متغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة | 24 |
| 113 | تأثير متغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة | 25 |
| 113 | اختبار الفرضية الرئيسية الثانية | 26 |
| 114 | تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية | 27 |
| 115 | تأثير الأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية | 28 |
| 116 | تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية | 29 |
| 117 | تأثير الأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية | 30 |
| 118 | ملخص نتائج الفرضيات | 31 |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 07 | إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام | 1 |
| 08 | إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي | 2 |
| 09 | نموذج التنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة | 3 |
| 10 | التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية | 4 |
| 13 | وظائف إدارة الموارد البشرية | 5 |
| 19 | العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء | 6 |
| 27 | أهمية قياس أداء الموارد البشرية بالنسبة لكل أطراف المنظمة | 7 |
| 34 | قائمة لصفات التقييم | 8 |
| 36 | طريقة التوزيع الإجباري | 9 |
| 76 | نظرية الشبكة الإدارية | 10 |
| 91 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 11 |
| 94 | نموذج الدراسة | 12 |
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 13 |
| 100 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 14 |
| 101 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | 15 |
| 102 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية | 16 |
| 103 | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 17 |
| 107 | حدود معامل الارتباط (pearson) | 18 |

مقدمة عامة

توطئة

لقد شكل موضوع القيادة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية محورا مهما للعديد من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحويلات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما ساعد على تزايد و انتشار ظاهرة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية للمؤسسات.

وقد أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير المورد البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير، ولقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالموارد البشري من أجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام، حيث ارتبطت التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالأفراد الموجودين فيها خاصة اهتمام القادة والمشرفين برؤوسهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد يتساءل أي باحث عن الأسلوب الناجع الذي يساعد القائد والمشرف على الاهتمام برؤوسه ورفع أدائهم، ومعنوياتهم ويزيد من الاستقرار وتحسن من رضاهم عن العمل والمؤسسة.

أولا: الإشكالية:

للقيام بدراسة هذا الموضوع بجوانبه وأبعاده المختلفة والقيام بالبحوث و التحليل الضرورية التي تسمح لنا بالحصول على النتائج المتوقعة وإبراز أثر ارتباط أساليب القيادة بأداء الموارد البشرية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تأثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين على محاور الدراسة للمتغيرات الديمغرافية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ؟
- هل يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ؟
- هل يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين على محاور الدراسة للمتغيرات الديمغرافية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

• H_0 : لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, X) ، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05

• H_1 : يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, X) ، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اهتمام بأساليب القيادة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

• H_0 : لا يوجد اهتمام بأساليب القيادة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية 0,005.

• H_1 : يوجد اهتمام بأساليب القيادة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية 0,005.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

• H_0 : لا يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية 0,005.

• H_1 : يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية 0,005.

ثالثا: الدراسات السابقة:

1- دراسة شاين نوال (2013/2012): بعنوان تأثير القائد على أداء العمال في المؤسسة الصناعية

الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالمليية، فقدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية، بقسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، حيث عالجت الدراسة الإشكالية

التالية: هل حقيقة يوجد نمط محدد لرفع الأداء الوظيفي؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها في ما يلي:

• إن نوع الأسلوب يساعد في تحسين الأداء الوظيفي؛

• منح بعض الحرية تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى العمال؛

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لأداء الموارد
البشرية

تمهيد

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء، منها الموارد البشرية التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية في تقدم ونمو المؤسسة، فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية المورد البشري ودوره في رفع مستوى الأداء للمؤسسة.

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يدونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء وعلى هذا الأساس فإن عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية، فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج سواء سياسات الاختيار والتعيين أو سياسات تطوير وتدريب مواردها البشرية. لذلك وظيفة قياس وتقييم أداء الموارد البشرية موجودة منذ القديم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة يشرف عليها أفراد متخصصون، فهي عملية مهمة في كل مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: قياس أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، هناك شبه اتفاق بين باحثي ومفكري الإدارة على أن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الأنجع لرفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات.

فإدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لما ظهر من أهمية دور المورد البشري ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية و الأداء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم، تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وإنهاء خدماتهم.¹

قبل تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من توضيح المقصود بالموارد البشرية، باعتبارها المرتكز الأساس ليس في هذه الإدارة فقط بل وفي إدارة المنظمة بصورة عامة.

● يقصد بالموارد البشرية "جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات و استعدادات و مهارات و قيم و اتجاهات و خصائص ديموغرافية، هم المدراء و القادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة من أجل تحقيق أهدافها."²

● يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"³

● وتعرف أيضا بأنها "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"

1 - سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003، ص26.

2 - نوري منير: "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص38.

3 - مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 25.

أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية لبعض المفكرين:

● عرفها **العلاق** بأنها "جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين، التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم"

● **SILKULA** أنها "استخدام القوى العاملة بالمنشأة واشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد"⁴

● **CHRUDEN & SHERMAN** "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر"

● **GLUECK .W** "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط احتياجاتها من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"⁵

يتضح من التعريفات السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية خاصة باستقطاب واختيار وتنظيم وتقييم أداء الأفراد في المنظمة، وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم من خلال رضاهم عن العمل مع شعورهم بالأمن الوظيفي.⁶

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

بما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ذات أهمية بالغة في مختلف المؤسسات لذلك سوف نتعرف على هذه الأهمية والهدف منها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

نظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم، حيث تعد أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، فلا بد من توافر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعتاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون فقط من خلال زيادة عدد الموظفين وتوفر التقنيات العالية، بل لابد من توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة للتدريب و التأهيل.⁷

4 - حسن إبراهيم بلوط: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2001، ص 18.

5 - فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص ص 6،7.

6 - خالد بن محمد الهويش: "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الامن الوظيفي"، ط1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2015، ص 28.

7 - خالد بن محمد الهويش: مرجع سبق ذكره ص 34.

تتلور أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁸

- العمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم؛
- التدريب المستمر للفرد لاكتساب خبرات جديدة، وتنمية مهاراتها، خاصة في ظل المتغيرات؛
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

إضافة إلى ذلك أنما:⁹

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

- يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر و المستقبل" ينقسم من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن عرض أهمها في ما يلي:¹⁰
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتطبيق سياسات الأفراد أو التوظيف من اختيار وتعيين ووصف الوظائف ووضع نظم الحوافز، وتقييم كفاءة الأداء حتى يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ليتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية؛
 - إمداد العاملين بكافة البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين بالإدارة العليا؛

8 - فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره ص 14.

9 - نزار عوني اللبدي: "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، ط1، دار دجلة، عمان الاردن، 2015، ص 51.

10 - سامح أحمد رفعت عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية في مجال السباحي"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص ص 83-85.

- السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية خاصة في ظل البيئة التنافسية العالمية؛
- تنمية الفهم والمهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المديرين، بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الجماعي كفريق ودعم الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين القائمة على المسؤولية المتبادلة؛
- تنمية مهارات الإدارة في مجال الإشراف والقيادة، بحيث كل منهما يركز على تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ورغبات العمال؛
- التعرف على حاجات ورغبات العاملين و العمل على إشباعها بما يولد لديهم الحافز على الأداء و الإنتاج؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و الأجور و التدريب....
- بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:11
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية؛
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها؛
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجهم ومكاسبهم المادية؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة، من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية.

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المنظمة، إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة، ويهدف تحقيق الفاعلية لها في تنفيذ نشاطاتها لا بد من بعض الأسس التي تعتمد عليها مختلف المنظمات في تنظيمها وتحديد وظائفها المتعددة.

أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

1- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

11 سامح عبد المطلب عامر: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، 2011، ص 38.

إن أي منظمة وبغض النظر عن حجمها وشكلها وطبيعة عملها تحتاج إلى تخصص جزء من جهود إدارتها البشرية، والذي يمكن أن يتخذ أشكال متعددة، حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المنظمة والتي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية، وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في الأشكال التالية:¹²

1-1 الشكل القائم على الأقسام:

يستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المنظمات تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا، من خلال نائب رئيس الموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:¹³

● قسم التوظيف؛

● قسم المزايا و المكافآت؛

● قسم التدريب و التطوير؛

● قسم العلاقات.

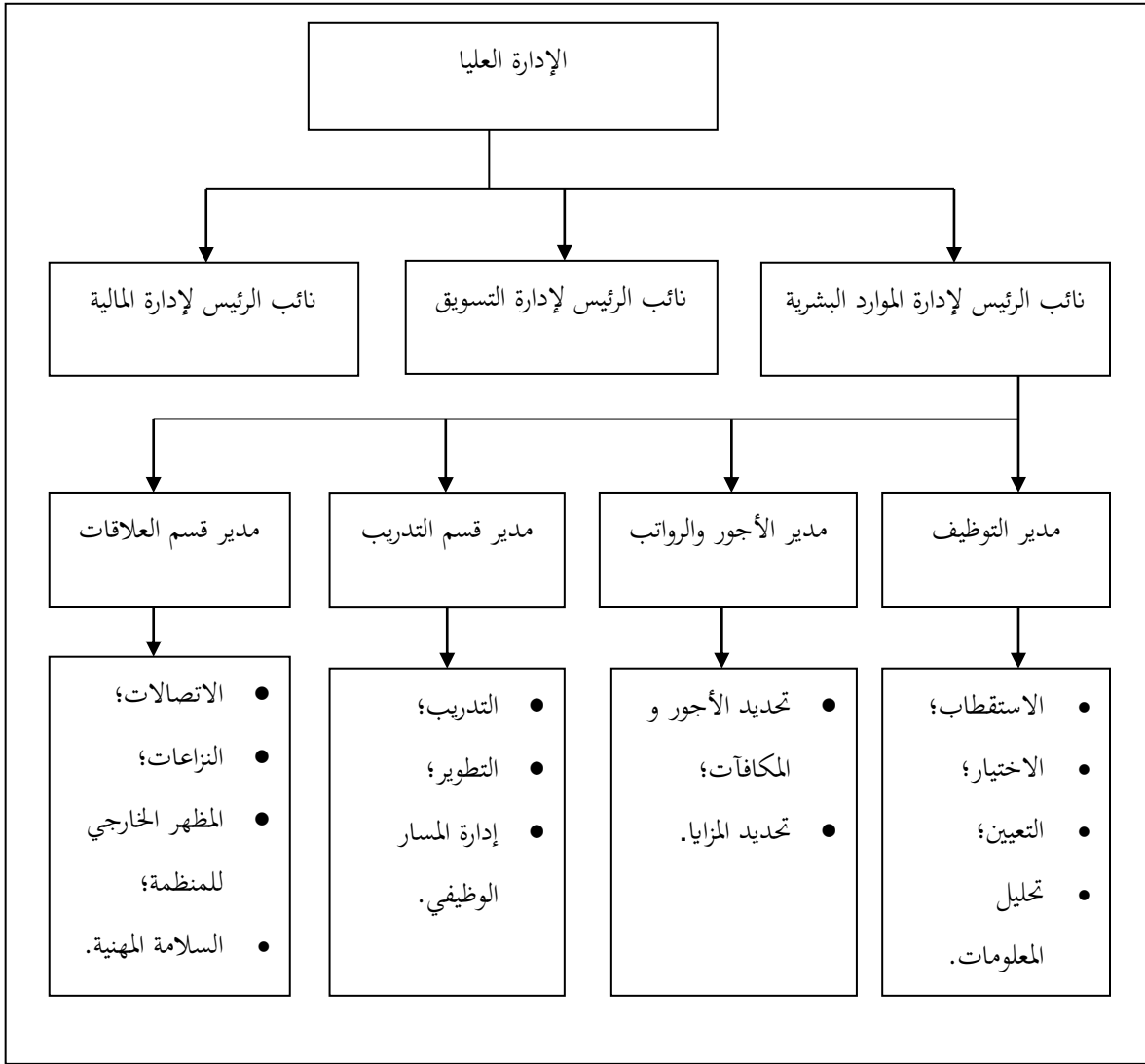
ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:¹⁴

12 سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص 40.

13 نوري منير مرجع سبق ذكره ص 79.

14 حجازي محمد حافظ "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص34.

الشكل رقم (01): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



المصدر: نوري منير مرجع سبق ذكره ص 80.

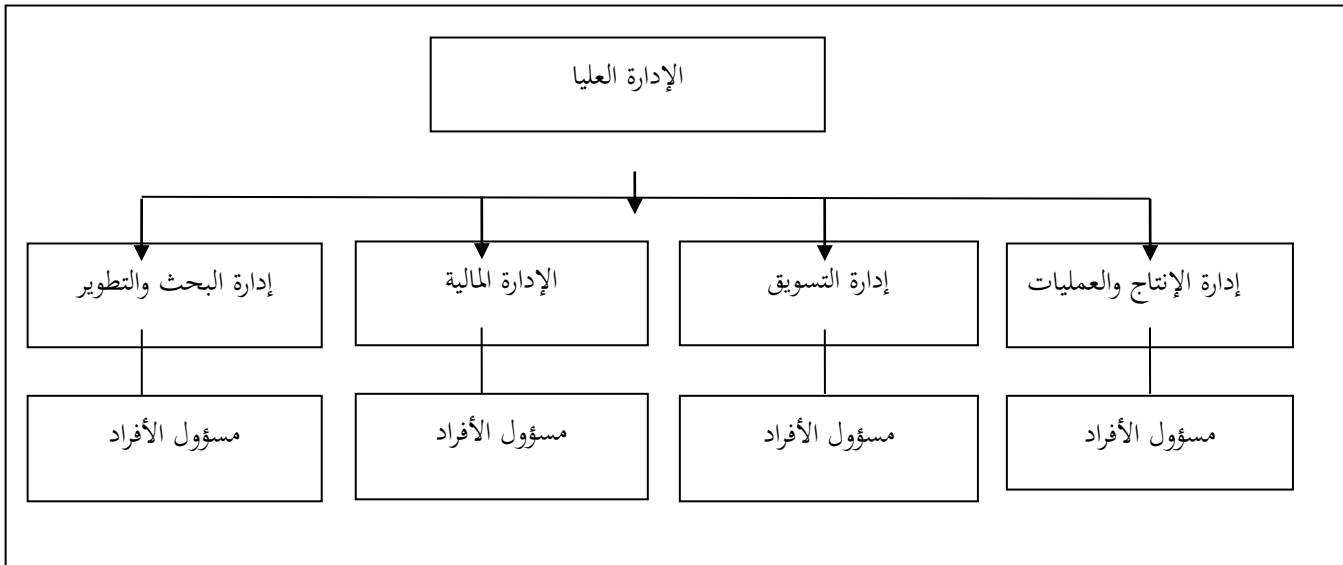
يمكن استخدام مصطلح الإدارات الوظيفية للإشارة إلى هذا النوع من الهيكل، حيث تظهر الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي وهي المسئولة عن وضع الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهرم دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، أي أن نشاطات إدارة الموارد البشرية يجب تكون متناسقة مع نشاطات الأعمال والمستوى العام في المنظمة وهذا التنسيق يعكس لنا مبدأ الشراكة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

1-2 الشكل القائم على المركزية

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها و ثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها، وفي هذا الشكل تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، حيث إن قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية، نظرا لما تتضمنه من مخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية.

حيث يستخدم هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات مستوى تقني عالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: حجازي محمد حافظ: ص 34 .

يظهر من الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط لكل إدارة وظيفة متخصصة، ويبرز هذا النوع من التنظيم بأن الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك المعلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهنية و المعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها.¹⁵

15 حجازي محمد حافظ مرجع سبق ذكره ص ص 34،35.

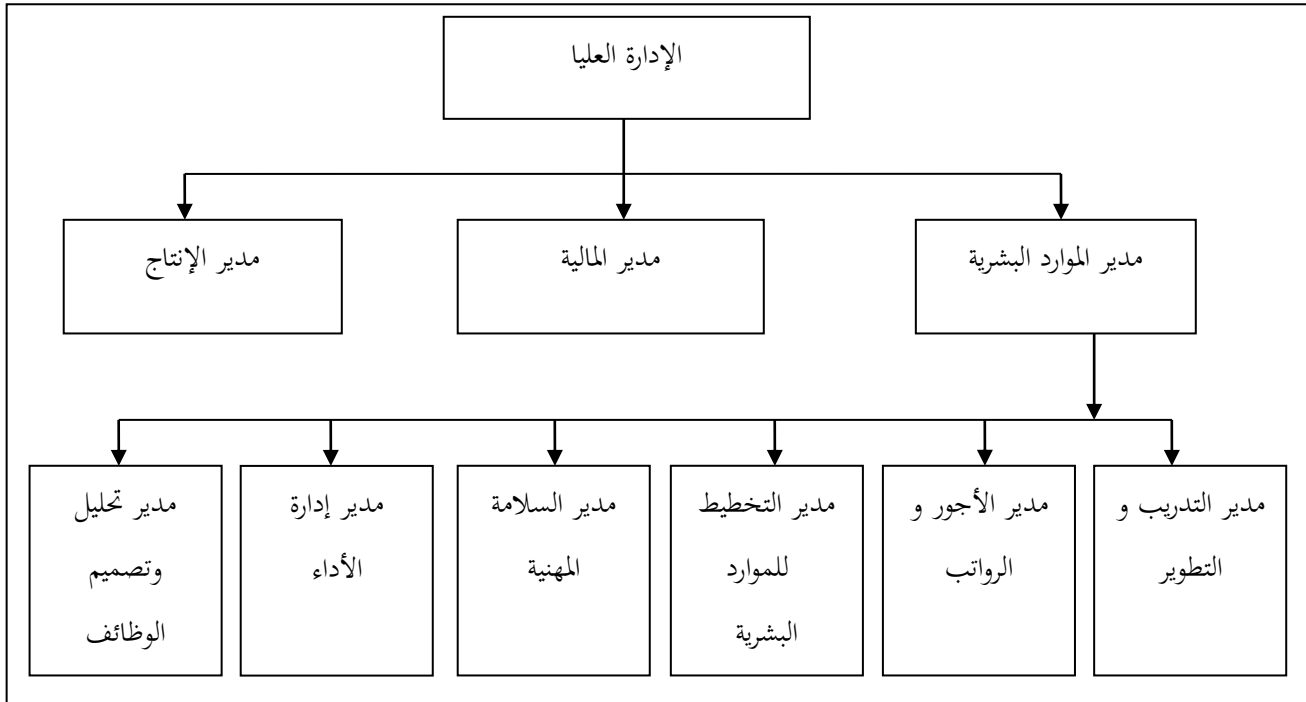
2- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة، إذ يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بها في المؤسسات الكبيرة الذي يمارس فيه كافة النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية، من اختيار وتدريب وتعيين وغالبا ما يرأسها مدير تنفيذي يكون ممثلا في الغالب من مجلس الإدارة العليا، لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة من إستراتيجيات المؤسسة. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فإن إدارة الموارد البشرية تكون من قبل المالكين، إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام.

1-2 التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

كما سبق وذكرنا أنه يمكن أن يوجد إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:¹⁶

الشكل رقم (03): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة



المصدر: سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص 39.

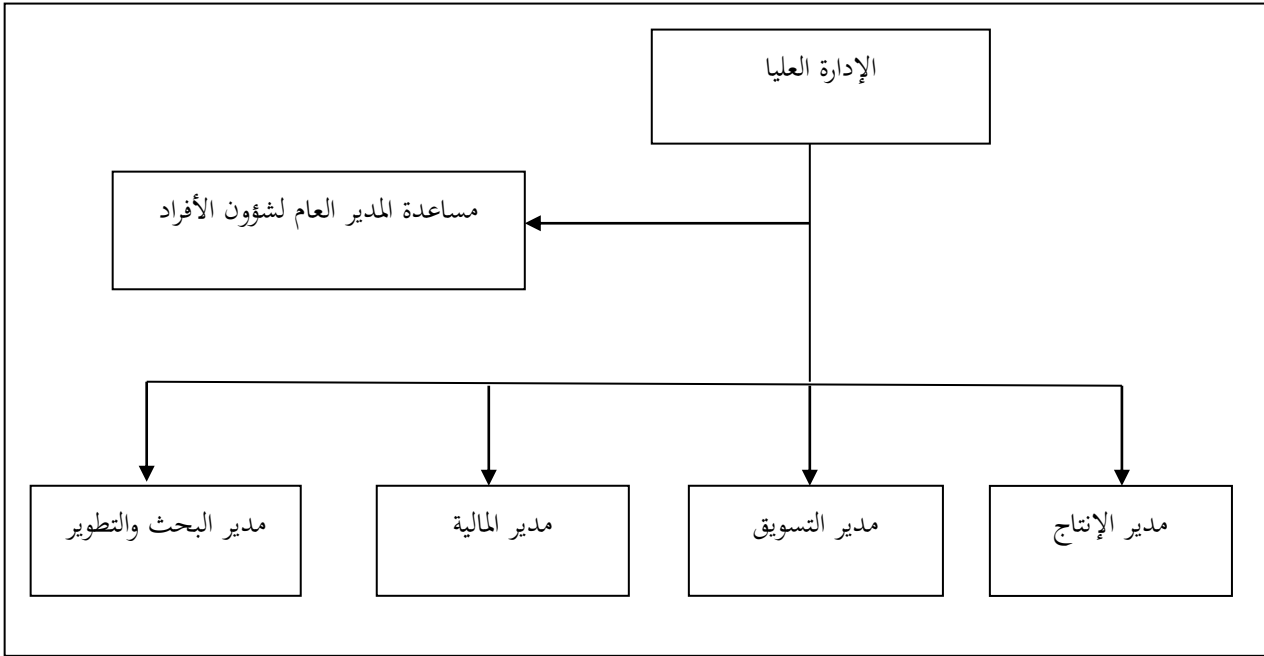
16 سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص 38.

يلاحظ وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا، وتتفرع منها إدارات متخصصة وتمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، إذ يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية المتوافق مع إستراتيجيات المنظمة.

2-2 التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

وهو النموذج الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية، والذي يقوم فيه المديرين التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج:¹⁷

الشكل رقم (04): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نوري منير مصدر سبق ذكره ص 86

يلاحظ أن مساعدة المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد، ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، والمتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين نشاطات ومهام إدارتهم.

17 نوري منير مرجع سبق ذكره ص 86.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في ما يلي:¹⁸

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة، من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات محددة، لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ومن أبرز هذه الأنشطة ما يلي:

1-1 تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والشروط الواجب توفرها، في من يشغل هذه الوظائف؛

2-1 تخطيط الموارد البشرية: يركز هذا النشاط على تقدير حاجة المنظمة، من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل؛

3-1 استقطاب الموارد البشرية: يركز هذا النشاط على عملية جذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة؛

4-1 اختيار وتعيين الموارد البشرية: يعمل هذا النشاط على اختيار أفضل المتقدمين للعمل في المنظمة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية وتعيينهم في الوظائف المؤهلين للعمل فيها.

2- تعويض ومكافئة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع التعويضات ومكافآت العاملين في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية تضم هذه الأنظمة تتمثل في ما يلي:

1-2 نظام تقييم الوظائف: لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، وعلى أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة؛

2-2 نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشمل معايير يتم على أساسها دفع الرواتب والأجور؛

18 نجم عبد الله الغراوي: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، ط1، دارالبيزوري العلمية، عمان الاردن، 2010، ص 80.

2-3 نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي لإثبات من يعمل بجد وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر؛

2-4 نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو نظام للتحفيز الغير مالي، على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة كتأمين الصحي؛

2-5 نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين يكملهما بعضهما البعض، ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث تتكون من:¹⁹

3-1 التدريب: يركز هذا النشاط على اكتساب العاملين، مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه؛

3-2 التطوير والتنمية: أي تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها؛

4- صيانة الموارد البشرية:

تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين، ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة وتكون من:

4-1 توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية، من الحوادث وإصابات العمل التي يمكن أن تتعرض لها في موقع العمل؛

4-2 توفير الصحة: من خلال تصميم برامج طبية تحمي العاملين من الأمراض الناجمة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

19 رواية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 155.

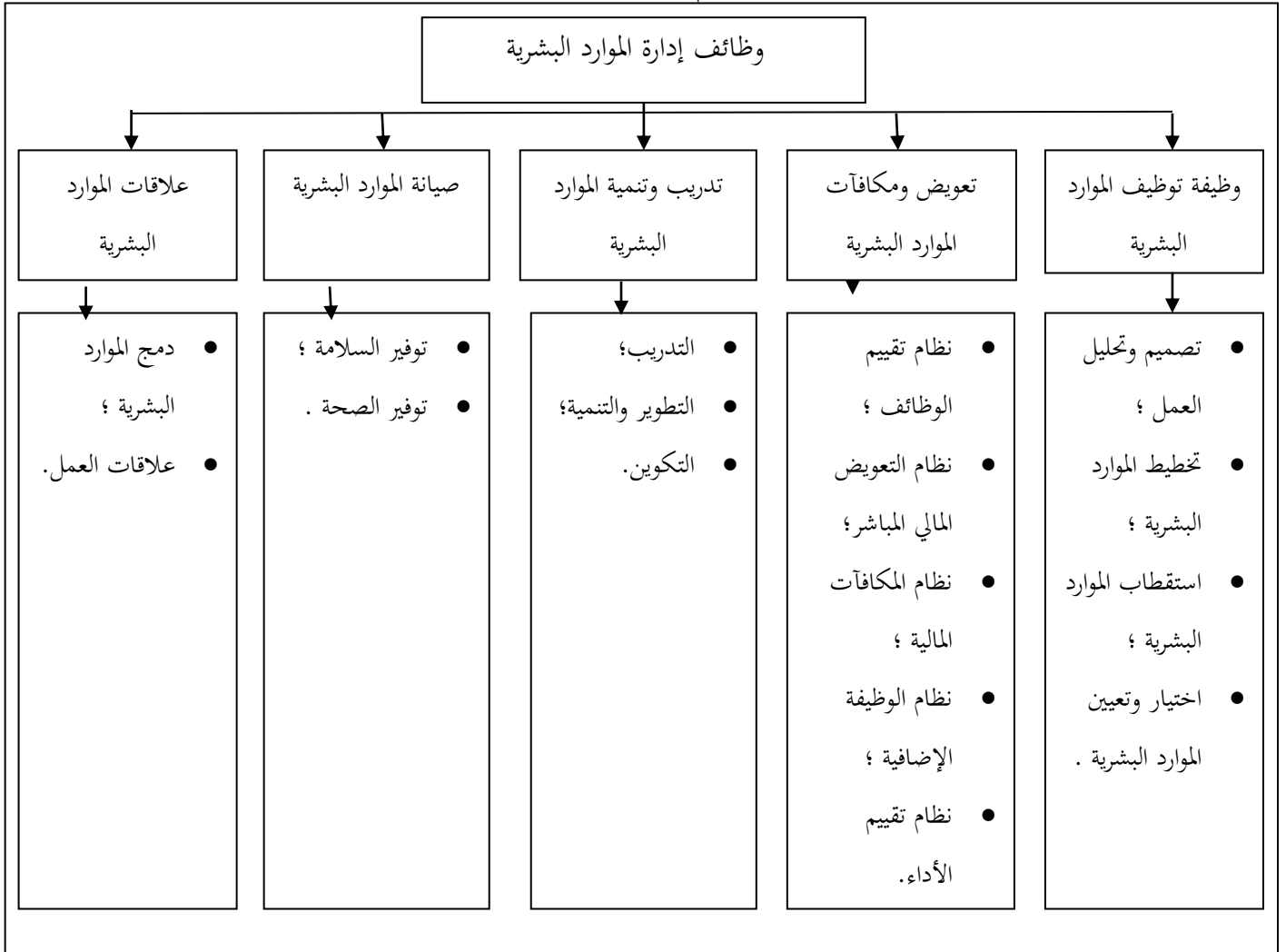
5- علاقات الموارد البشرية:

5-1 دمج الموارد البشرية: من خلال تصميم برامج خاصة بتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، وتوفير العلاقات الإنسانية الطيبة معهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في العمل، أو بينهم وبين الإدارة من أجل تعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها؛

5-2 علاقات العمل: تكون بناء علاقات جيدة بين المنظمة و نقابات العمل، التي ينتمي إليها العاملين

فيها يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.²⁰

الشكل رقم (05): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة.

20 نوري منير مرجع سبق ذكره ص 87.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشري

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام، والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة وتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها.

لقد تعدد تعريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث، في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم ويمكن تعريفه بأنه:

• يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة؛

• الأداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية؛²¹

• يعرف الأداء بأنه الجهد المبذول من الفرد أو الجماعة، بمساعدة آلة أو دونها، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض؛²²

• يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف وبين والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات؛

• كما يعبر عن الأداء بالفعالية والكفاءة.

• فمفهوم الأداء يتلخص في المصطلحات التالية:

• الفاعلية: وتشير إلى مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة .

21 عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 86.

22 يسوني محمد البرادعي: "تنمية مهارات المديرين"، ط 2، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 39.

- الكفاءة: و تشير إلى تحقيق أقصى حد ممكن من المخرجات انطلاقا من حد أدنى من المخرجات .

المطلب الثاني: أبعاد أداء الموارد البشرية.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل الفعالية والكفاءة.²³

1- الفعالية l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"²⁴ هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالا.

لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا؟ كما تعرف الفعالية - كميا- بأنها "النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة"²⁵.

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمرد ودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة

23 أحمد ماهر "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 23 .

24 عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 26 .

الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية).²⁶ لأن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

2- الكفاءة 'l' efficience :

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"²⁷، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)،" بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.²⁸

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات

3- مقارنة بين الكفاءة والفعالية .

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، "لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية"²⁹، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية

26 ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر، دار المحمدية، 1998، ص: 341

27 ديف فرانسيس "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص: 91

28 Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994, P : 14

29 / A. HAMADOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993, P : 137.

جدول رقم(01): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

| معايير القياس | تحلل | تعالج | تتم | |
|---|--------------|---------|----------|----------|
| المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... الخ | كيفية الوصول | الموارد | بالوسيلة | الكفاءة |
| المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ | نقطة الوصول | النتائج | بالهدف | الفعالية |

المصدر: نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص: 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافي للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافي للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

4- علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

يشير أحمد خماخم Ahmed KHEMAKHEM أن أداء مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"³⁰؛ كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيت المدخلات"³¹، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنيت المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)؛
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).
- إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة، بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

5- الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.³² فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات، النفقات والإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كونه يمثل العملية نصف النهائية أ النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المنظمة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...إلخ.

30 A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992, P :311.

31 الداوي الشيخ: "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، ص 9 .

32سونيا محمد البكري: " تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 273.

ومن هنا أن الإنتاجية نوعان، فالنوع الأول هو الإنتاجية الكلية التي هي مؤشر لقياس كفاءة المنظمة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المنظمة لمواردها، وهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات. أما النوع الثاني فهو الإنتاجية الجزئية التي هي مؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنظمة ودرجة الانتفاع فيه، فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وعامل الإنتاج.³³

أما بالنسبة لعلاقة الإنتاجية بالأداء، فيمكن توضيحه من خلال الشكل رقم "06" حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة والفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد. وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (06): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

| | | | |
|--------|--------|--|---|
| عالية | منخفضة | إنتاجية مرتفعة تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد | إنتاجية متوسطة تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد |
| | عالية | إنتاجية متوسطة عدم تحقيق الأهداف ذلك استعمال امثل للموارد | إنتاجية منخفضة عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد. |
| منخفضة | | الكفاءة | الكفاءة |

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000،

ص31.

6- التنافسية:

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية في العالم، التنافسية بأنها: قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.³⁴ ويقصد بها كذلك قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي بالفرق بين القيمة والتكلفة.³⁵

ويتضح إذا أن مفهوم التنافسية يشمل عدة أبعاد، كالقدرة على التصدير والاستخدام الكفاء لعوامل الإنتاج وزيادة الإنتاجية. من هذا المنظور الإستراتيجي، الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والمتوقع حاضرا ومستقبلا ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت.³⁶

7- المرودية:

يقصد بالمر دودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستمرار والتكيف والنمو في إطار تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مرد ودية المنظمة بتنافسها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.³⁷ إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمرد ودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها فأرباحهم تتوقف على مستوى المرد ودية التي تحققها المنظمة.

ومن خلال عرض أبعاد الأداء، نستنتج أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من الأداء فهي تخص جزء منه، فالمرد ودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، أما التنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المر دودية والتنافسية، بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المنظمة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

ويلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي (كمية الأداء) والكيفي (جودة الأداء)، ومن ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين، أي محاولة زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.³⁸

34 عمر صقر، " العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 92.

35 Barraux Jaques, « Entreprise et performance global », edition economica, PARIS 1997,p 34.

36 عبد المليك مزهودة، " المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (08-09) مارس 2005، ص 487.

37 قدي عبد المجيد، " تحليل المنطق المالي للمؤسسات الإقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (08-09) مارس 2005، ص 515-525

38 بن عيشاوي أحمد، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (08-09) مارس 2005، ص 515

المطلب الثالث: معايير و محددات الأداء.

إن كل الأفراد يؤدون الأعمال المطلوبة منهم سواء تم توجيههم إلى الكيفية التي يؤدي بها العمل أم لم يتم توجيههم، و هنا قد يكون العامل على قناعة بأن ما يفعله هو الأداء المناسب في حين قد تكون نظرة الرئيس لأداء هذا العامل مختلفة، فيعتقد أن أداء المرؤوس لا يتناسب مع ما هو مطلوب منه، و يرجع هذا الاختلاف إلى عدم وجود جهود مسبق للتقريب بين التوقعات من خلال الأهداف المحددة. فاختلاف الثقافات والاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين تؤدي إلى اختلاف توقعاتهم لمسئولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وهنا تأتي ضرورة توحيد المعايير المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب أو غير المناسب.

أولاً: خصائص معايير الأداء.

لكي تكون معايير الأداء جيدة وصالحة فانه يتعين أن تتميز بعدد من الخصائص والمواصفات نلخصها فيما يلي:³⁹

1-الدقة: ويقصد بها أن توضع معايير الأداء بعد دراسة دقيقة للواجبات التي سيقوم بها العامل وتحليلها فمعيار الأداء غير الدقيق يكون أقل فائدة عند التخطيط والمراقبة ومحاسبة الأفراد؛

2-القبول: يجب أن تكون معايير الأداء عملية ومقبولة من العاملين الذين سوف تطبق عليهم، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، فقد يستاء الأفراد من معايير الأداء إذا أحسوا أنها تطلب منهم أكثر مما في وسعهم، أو أن رأيهم لم يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه المعايير. يفهم مما سبق أن لتوفير القبول يتعين أن تتم مناقشة معايير الأداء مع العاملين عند وضعها وليس بعد تطبيقها بصفة نهائية؛

3-المرونة: وهذا حتى يمكن إجراء تغييرات عليها إذا حدثت أي تغييرات في ظروف العمل أو وسائله أو القائمين به، مثل حدوث ظروف طارئة في البيئة المحيطة بالعمل، أو الأساليب المستخدمة في انجاز العمل من معدات أو أدوات.

بالإضافة إلى المواصفات السابقة الذكر فانه يتعين أن يتحقق في معايير الأداء الشروط الآتية:

39 علاء محمد ملو العين: "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص 306

1-الثبات: وثبات المعيار يضم جانبين هما الاستقرار والتوافق. فالاستقرار يبين أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنه نفس النتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن قياسات المعيار المأخوذة من الأفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينتج عنها نتائج متساوية أو متقاربة؛

2-التمييز: والمقصود بالتمييز، أن يميز المعيار الجيد بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم الأداء في المنظمة هو تمييز الجهود و ذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في القرارات الإدارية المختلفة؛

3-العملية: إن تطوير معايير الأداء واستخدامها يتطلب الكثير من الوقت والجهد والأموال، لذلك فإن مبدأ العملية يقضي بأن تكون المنافع المحققة للمنظمة جراء تطبيق هذه المعايير تفوق تكاليف إعدادها، كذلك فإن هذا المبدأ يقضي بأن تكون أدوات التقييم مفهومة و سهلة الاستخدام لكل من المديرين والعاملين.

ثانياً: أنواع معايير الأداء.

هناك خمس أنواع أساسية من معايير الأداء يمكن توضيحها فيما يلي: ⁴⁰

1-المعايير الكمية:

ويتم بموجبها، مثلاً تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج أو عدد الوحدات التي يجب أن تباع خلال فترة زمنية محددة، فهذا المعيار يدل على علاقة بين كمية الوحدات المنتجة أو المبيعة والزمن المرتبط بهذا الأداء وتسمى هذه المعايير كذلك بالمعايير الزمنية؛

2-المعايير النوعية:

وتعني أن يصل الإنتاج المقدم من العامل إلى مستوى معين من الدقة والجودة والإتقان، وغالباً ما تحدد بنسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب الذي يجب أن لا يتجاوزه العامل؛

3-المعايير الكمية النوعية:

وهذه المعايير هي مزيج من بين النوعين السابقين وبموجبهما يجب أن يصل إنتاج العامل إلى حجم معين خلال فترة زمنية محددة بمستوى معين من الجودة؛

4-معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية أو نوعية الإنتاج الذي يقدمه، من هذه المعايير ما يلي :

40 علاء محمد ملو العين:مرجع سبق ذكره ص 307.

- المواظبة على العمل؛
- قيادة المرؤوسين؛
- كتابة التقارير؛
- إدارة الاجتماعات؛
- معالجة الشكاوي؛
- التعاون مع الزملاء.

5- معايير الصفات الشخصية:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس الإنتاجية أو سلوكه، وعلى هذا الأساس فهي أقل استخداما من المعايير السابقة من هذه المعايير ما يلي: ⁴¹

- المبادرة؛
- الانتباه؛
- الدافعية العالية؛
- الاتزان الانفعالي.

ونلخص مما سبق أن لكل معيار من المعايير السابقة مزايا وعيوب فمعايير السلوك لا تعطي صورة كاملة عن فعالية الأداء ولا تمكن المنظمة من تحديد الأفراد الذين ساهموا فعليا في رفع أو تخفيض الأداء. أما المعايير المبنية على أساس النتائج (الكمية أو النوعية) فهي تساعد في دفع وتشجيع الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف، نظرا لأن المعيار لا يوضح السلوكيات اللازمة للأداء الفعال، بالإضافة إلى أن هذا المعيار يقود إلى إحباط الأفراد العاملين عندما يفشلون في تحقيق الأهداف بسبب عوامل خارجية عن سيطرتهم المباشرة كعطل في الآلات أو عدم توفر الموارد الأولية.

ثالثا: محددات الأداء.

من أجل تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، وهي متعددة ومتداخلة وتحدد كما يلي: ⁴²

41 علاء محمد ملو العين: مرجع سبق ذكره ص 307.
42 علاء محمد ملو العين: مرجع سبق ذكره ص 308.

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته، وذلك للتوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله، و يتحدد الجهد بناء على دافعية الفرد أي القوة التي تحرك وتستشير الفرد للعمل؛
 - **القدرات:** هي الخصائص الشخصية للفرد والمستخدم في انجاز الفرد لمهامه وأدائه لوظائفه؛
 - **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، أو أن الإدراك هو إعطاء تفسيرات شخصية لمثيرات خارجية بناء على خبرات ودوافع الفرد، وقد حدد فروم بتفاعل العناصر التالية:
- الأداء = الدافعية* القدرات * الإدراك.**

المبحث الثالث: قياس أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية قياس الأداء أحد الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل أحد الموضوعات الهامة التي تخص هذه الإدارة فقد ركز الباحثون على تصميم أنظمة لقياس الأداء، تتوافق من التطورات الحاصلة على مستوى المنظمات اليوم، وباعتبار قياس أداء الفرد الذي يمثل تشخيص مستوى تطور هذا الفرد وعملية مراجعة المنظمة والفريق، ومن الشائع استخدام المكافآت وتحسين الاتصالات و تطوير المهنة من أجل الفهم الجيد للواجبات الوظيفية التي يقوم بها الفرد .

المطلب الأول: مفهوم قياس أداء الموارد البشرية.

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الراهن.

القياس هو: "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة." كذلك إن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المنظمة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.⁴³ وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديدها، وتحديد تطوراتها المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

و يعرف أيضا بأنه: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى عمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا." كما يعرف على أنه "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، و التي وفقا لها تتم عملية قياس أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو رؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بقياس المستوى الأدنى، بدأ من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات الإدارة وصولاً لقاعدته."⁴⁴

اعتماداً على التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن قياس الأداء هو أحد أنشطة الموارد البشرية التي تعبر عن وضع إجراءات تنظيمية مستمرة لقياس أداء الأفراد من أجل معرفة الفروقات بين ما هو مخطط الوصول له وما

⁴³ Gregory Denglos, « La creation de valeur », edition Dunod, Paris, 2003, p67.

⁴⁴ علاء محمد ملو العين: مرجع سبق ذكره ص 309.

تحقق على أرض الواقع، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، باعتبار هذه العملية غاية وليست سبب في حد ذاتها مما يتيح للمنظمة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها.⁴⁵

المطلب الثاني: أهمية و أهداف قياس أداء الموارد البشرية.

أولاً: أهمية قياس أداء الموارد البشرية.

يمكن إيجازها فيما يلي:⁴⁶

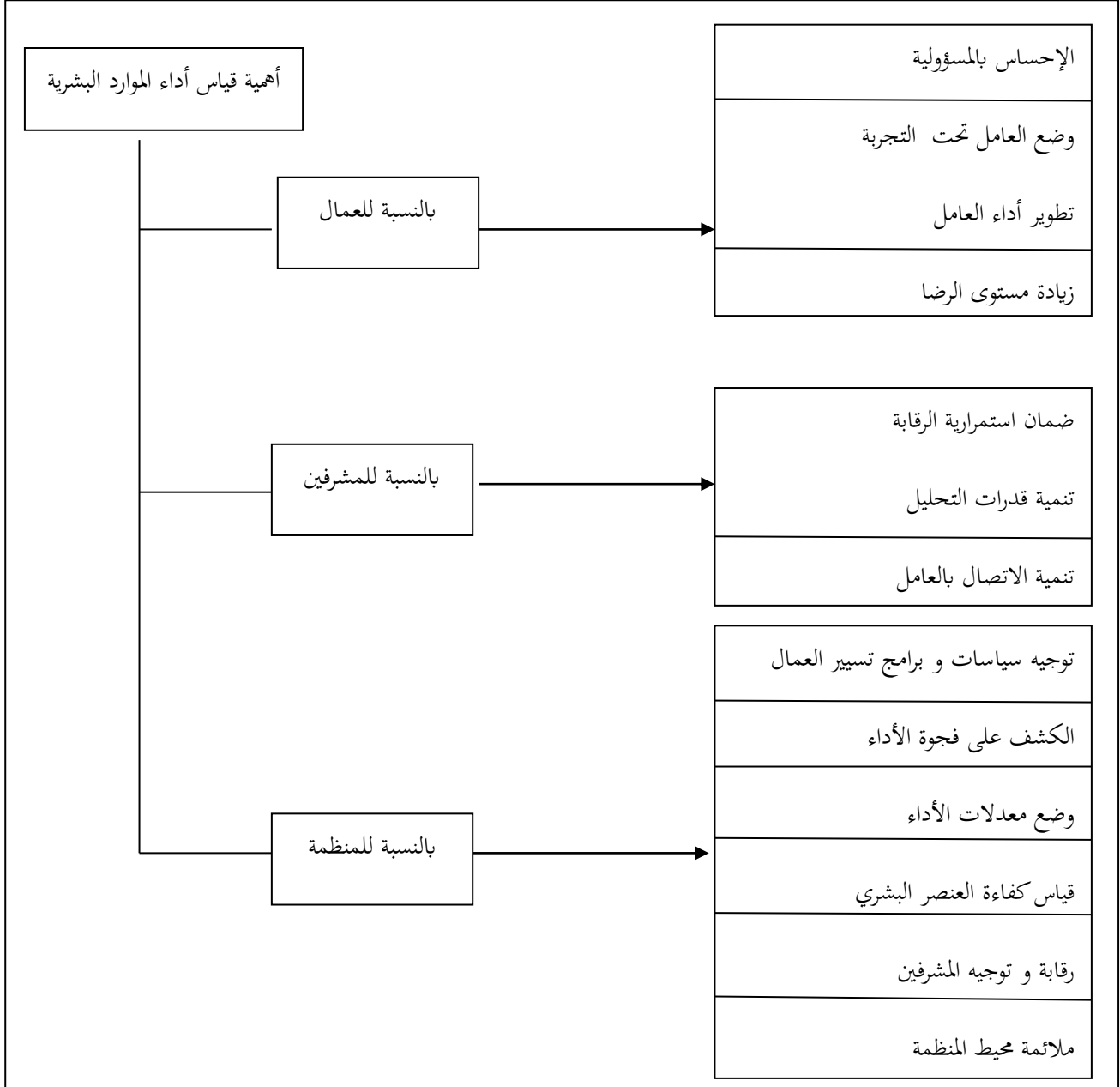
- تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج الإدارة العليا؛
 - يركز على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
 - يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للزبائن؛
 - يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومعاملتها؛
 - يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
 - يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية؛
 - يؤدي إلى التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة؛
 - يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي على تلك المحاور.
- و ككل عملية إدارية يعتبر قياس الأداء ذو أهمية كبيرة فهو يعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين وكذلك المنظمة ككل. فالمنظمة تهتم به لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة، كالتعاون، الانضباط، الإنتاجية

45 عادل عشي، " الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص 29.

46 محسن طاهر الغالي، " الإدارة الإستراتيجية "، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007، ط1، ص 489.

والإشراف، تمهيدا لتحفيز الموظف الجيد وإرشاده أو معاقبة الموظف غير الجيد على أداءه، أما بالنسبة للموظف فتعد عملية قياس الأداء وسيلة لكي يتعرف الموظف على نقاط القوة لديه بما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه .
و يمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بالنسبة لكل أطراف المنظمة بالمخطط التالي:

الشكل رقم(07) أهمية قياس أداء الموارد البشرية بالنسب لكل أطراف المنظمة



المصدر: محفوظ أحمد جودة: "ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2001،ص306.

يظهر الشكل أهمية قياس الأداء على مستويات مختلفة أولا على مستوى العمال حيث تتجلى إيجابيات قياس الأداء على العامل في إحساسه بالمسؤولية، عندما يعرف أنه وضع تحت التجربة حتما سيطور مستواه إلى الأحسن وعند الوصول إلى النتائج المسطرة سيزيد مستوى الرضا لديه.

أما المستوى الثاني بالنسبة للمشرفين حيث تحتم عملة قياس الأداء على المشرفين الاستمرارية في عملية القياس مما يزيد الاتصال بين المشرف وبقية العمال الذين تحت إشرافه.

أما المستوى الثالث بالنسبة للمنظمة اعتمادا على عمليات قياس الأداء ونتائجها، تصنع المنظمة برامج وسياسات تتلائم مع النتائج المحققة، بالإضافة إلى معرفة الفجوة بين ما هو مسطر وما أنجز فعلا.

واعتمادا عليه تستطيع المنظمة إعطاء معدلات الأداء لكل وظيفة، مما يساعد في كفاءة المورد البشري لديها، وبالتالي فان عملية قياس الأداء تتميز بأنها عملية إدارية مخططة مسبقا ونتائجها ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازه لتلك الواجبات، وهي عملية دائمة رغم أن نتائجها تظهر بعد فترة معينة.⁴⁷

ثانيا: أهداف قياس أداء الموارد البشرية.

لعملية قياس الأداء عدة أهداف حيث اختلفت التصنيفات فهناك من يقسم الأهداف إلى مجموعتين هما: ⁴⁸

1-الأهداف التطويرية: و تتمثل في:

- التغذية العكسية؛
- التوجه المستقبلي؛
- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

2-الأهداف التقييمية: و تتمثل في :

- القرارات المتعلقة بالمكافآت ؛
- قرارات استقطاب و تعيين العاملين؛
- تقييم نظام اختيار العاملين.

و هناك من يقسمها الى: ⁴⁹

47 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص307.

48 نفس المرجع، ص244.

49 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص308.

1-أهداف وظيفية إستراتيجية: وهي كل الأهداف التي لها صلة بنواحي وظيفية للعامل والتي تحدد مساره المهني (الترقية، النقل...).

2-أهداف تدريبية تطويرية : وهي الأهداف المرتبطة بتدريب وتطوير الأداء والكشف عن العمال الأكفاء أو غير الأكفاء، ومن ثم إعداد البرامج المتعلقة بذلك؛

3-أهداف إدارية و قانونية: نعلم أن الإدارة الحديثة تقوم على الدوافع والحوافز الجماعية والتي تحدد ثقافة المنظمة، وهذه الثقافة تتوقع من العمال الالتفاف حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروط العمل.

المطلب الثالث: خطوات وطرق قياس أداء الموارد البشرية.

أولاً: خطوات قياس أداء الموارد البشرية.

إن عملية قياس أداء الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة من حيث استعمال نتائجها وإذ يجب معرفة الجهد والوقت ووضع الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتعتمد عملية قياس الأداء على عدة خطوات متمثلة في ما يلي:

1. تحديد المسؤولية؛
2. تحديد التوقيت المناسب؛
3. تحديد الطرق المستخدمة؛
4. مراقبة التقدم في الأداء؛
5. تحديد الإجراءات التصحيحية؛
6. اتخاذ القرار المناسب.

و نوضح هذه الخطوات كما يلي:

1-تحديد المسؤولية:

والمقصود بهذه الخطوة هو تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن قياس أداء المورد البشري المقصود، والأفضل أن يكون هذا الشخص قريب من الفرد المقصود بعملية القياس ليتسنى له مراقبة أدائه خلال فترة أطول، حيث أن الشائع هو قيام الرئيس المباشر بهذه العملية على مرؤوسه، والآن هناك عدة اعتبارات هي: ⁵⁰

الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه، وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات، ويوجه المرؤوسين، ثم أخيراً مراقبة تنفيذ أعمالهم، ويمكن أيضاً للرئيس المباشر التواجد باستمرار مع مرؤوسه مما يمكنه

50 صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2011، ص309.

التعرف على نقاط القوة والضعف لديه وبذلك يكون أقدر الأشخاص على قياس أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

ولأجل أن تكون لعملية القياس بعدا موضوعيا وعادلة تلجأ معظم المنظمات إلى عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم من أجل مراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر ويبقى الحق في التعديل أو التعليق مع إبداء الأسباب المنطقية، وبعض المنظمات تنشأ لجنة لقياس أداء الأفراد وسلوكهم، شريطة أن تكون لهؤلاء الأفراد صلة بالفرد أو لديهم بيانات كافية عنه، والأفضل أن يكون الرئيس المباشر لهؤلاء الأفراد أو من ينوب عنه مشترك في هذه اللجنة لأنه يعطي اللجنة البيانات من السجلات التي تحتفظ بها الإدارة التابعة لها هذا الفرد. وعدم وجود مستويات رئاسية متعددة تراجع تقارير الرئيس المباشر أو اللجنة تساعد في ربح الوقت و لا تعطي إضافة في عملية القياس.

2-تحديد التوقيت المناسب:

تعطي الفترة التي يعد على أساسها التقرير النهائي لعملية القياس النجاح أو الفشل في العملية، حيث أن طول المدة قد يؤدي بالرئيس المباشر إلى عدم ملاحظة أو تفكر بالأمر المتعلقة بأداء وسلوك الأفراد مما يجعل التقرير غير مبني على أساس موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة وبذلك تلجأ المنظمة إلى إعداد تقارير كل ستة اشهر ويأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، والعامل الأهم في تحديد طول أو قصر عملية التقرير تتوقف على طبيعة الوظيفة التي يشغلها هذا الفرد.

3-تحديد الطرق المستخدمة في عملية القياس :

ويتم خلالها تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين والمشرفين، كما يمكن حصل هذه المعايير في ما يلي: ⁵¹

3-1-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون :

والتي قد تؤثر على مستويات أداءهم، ومن تلك الصفات المتصلة بإنتاج العامل، وتحتوي على عدة عوامل منها:

- درجة المعرفة بالعمل و مطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أداءه.
- كمية الإنتاج: ويقاس مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

51 نوري منير: "الوجيز في تسير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص167.

3-2- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: 52

كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها ويحتوي على عدة عناصر منها:

- **التعاون:** و يقيم درجة التعامل والمتصلين به سواء من المنظمة أو من الجمهور خارجها؛
- **درجة الاعتماد عليه:** و يقيم مدى تقدير العامل لمسؤوليته ومدى حاجته للمتابعة وتجنب التفرقة في هذا الشأن بين العامل المبتدأ الذي يحتاج إلى متابعة مستمرة كنوع من التدريب وبين من يحتاج إلى هذه المتابعة بعد انتهاء تدريبه؛

- **السلوك الشخصي:** ويقصد بها الصفات الخلقية داخل العمل؛
- **المواظبة:** ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف؛
- **استعمال وقت العمل:** و يقيم مدى تخصيص الفرد وقت العمل لأدائه ؛
- **الحرص على الأدوات والمواد:** يكرس مدى حرص الفرد على مدى سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكيفية فعالة وتجنب الإسراف في المواد.

3-3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها الفرد:

وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الفرد وتحتوي على العناصر التالية: 53

- **المبادأة** ويراد بها مدى مقدرة الفرد على إدخال التحسينات والأفكار النافعة مع توضيح المشاكل التي تقابله؛
- **القدرة على الإشراف والتنظيم:** ويعرف من خلال قدرة المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يتولى مسؤوليتها وذلك طبقا لخطة مدروسة، ومدى توجيهه وتدريب ومتابعة رؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق مع إمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها .
- **إمكانية التقدم:** اعتماد على مؤهلاته، يمكن معرفة إمكانية تقدمه في طريقة تعامله مع العمل أو مشاكله.

3-4- قياس الأداء بالطرق المناسبة:

سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

4- مراقبة التقدم في الأداء:

حيث تتطلب إجراءات المراقبة الفعالة أن يعرف المشرف ما يجب مراقبته وبعد ذلك يضع الأسلوب المناسب للمراقبة الذي يمدد بالمعلومات المطلوبة، كما يجب مراقبة كافة العاملين كلما أمكن ذلك، وأن يسجل

52 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 114، 113.

53 محمد الصيرفي: "قياس و تقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2010، ص 188.

أدائهم بحيث يعرف المشرف والعامل من خلاله ما هي مستويات الانجاز لديهم، ويتم الإطلاع على السجلات المحاسبية وتأكيدات عن انجاز المجموعة ككل، ويختلف مدى المراقبة حسب نضوج كل عامل، وتتم مراقبة العاملين الذين يتدنى مستوى النضوج لديهم من وقت إلى آخر، وتراجع معها عاداتهم في العمل وكذا الطرق والوسائل والإجراءات التي يتبعونها.

إن للمراجعة المرحلية أهمية كبيرة في الانجاز ويعتبر وسيلة للعامل والمشرف بغرض الإطلاع الدائم لمدى التقدم في الانجاز والعمل، وتستخدم تلك المراجعة فرصة للتحفيز وحل المشاكل، حيث أن العاملين يحبون التحدث عن انجازاتهم لذلك لا يجب أن يهمل هذا الجانب في المراجعة كوسيلة لتعزيز الأداء المتميز، وبالتالي المحافظة على الدافعية للعمل بين العمال مما يوجد الثقة المتبادلة بين العاملين ويشجعهم على جلب انتباه المشرفين للمشاكل قبل أن تتحول إلى مشاكل أساسية كبرى.⁵⁴

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن دراسة وتحليل نتائج القياس التي تقوم بها الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات المناسبة سيساعده على تطوير كفاءة العاملين، ويلاحظ أن هذا لا يحدث في بعض المنظمات وتكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة تحليل.

وإعطاء أهمية لنتائج التقييم يؤثر على الفرد والمنظمة ككل، وعلى مستوى الفرد يساعد على تغيير أماكن العاملين في المنظمة مثل نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم.

وبالمقابل يجب على إدارة المنظمة تقديم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، ويختلف الأمر مع العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة حيث تقوم الإدارة ببعض الإجراءات مثل: حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقله إلى وظيفة أخرى .

أما على مستوى المنظمة يساعد التقييم على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر النتائج المتحصل عليها من عملية قياس الأداء مقياس للإدارة في حد ذاتها على نجاحها في سياستها المختلفة.⁵⁵

6- اتخاذ القرار المناسب:

عند تقييم الفرد داخل المنظمة يعطي معلومات قيمة تستخدم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة، هذه القرارات بمثابة مصادر للتغذية العكسية للموظف عن أدائه ويعطي النظام الفعال في اتخاذ القرارات إلى الموظف تأكيدا بأن

54 محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص 188.

55 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

ما يصله من معلومات عن أدائه يتفق مع واقع يتلقاه من راتب والمهام الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة أو البقاء فيها.

إن الأداء يمثل أحد الاعتبارات الهامة في اتخاذ القرارات مثل الراتب حيث إذ وقع راتب الموظف في الحد الأقصى لفئة الوظيفة الحالية فهذا يعني عدم إمكانية منح زيادة في الراتب ولا يمكن إجراء ترقية إلا إذا وجدت درجات وظيفية شاغرة، وعندما تكون مؤهلات المرشحين أولاً في الاعتبار، وهذا ما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم ترقية موظف ممتاز الأداء لأن هناك موظف آخر يحظى بمؤهلات أفضل للوظيفة الأعلى، وقد يخضع للبقاء في نفس الوظيفة إلى عوامل أخرى غير الأداء مثل طول مدة الخدمة وتوفر مهام وظيفية بديلة وتوقع المساهمة الايجابية في المستقبل.

إلا أن المشرف عند اتخاذ قرارات خاصة بالرواتب والترقية وإنهاء الخدمة سيأخذ في الحسبان الأداء الوظيفي إلى درجة معينة فقط لأن الهدف من قياس الأداء هو إعطاء إطار عملي لتنظيم هذه القرارات بغرض توفير الانسجام في هذه القرارات والاعتبارات الخاصة الأخرى وخلال هذه الخطوة يقوم الرئيس المباشر بإعطاء توصياته لتحسين الأداء وذلك اعتماداً على نتائج القياس، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري قياسه بدورات تدريبية معينة، وهناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أداءه فيها والتي لو تمكن من الاهتمام بقياسها وبذل الجهود إلى معالجتها لتحسين أداءه في هذه الجوانب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء العام.⁵⁶

ثانياً: طرق قياس أداء الموارد البشرية.

يتم إجراء عملية قياس الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق الرسمية التي تحددها الإدارة مسبقاً، ويمكن تصنيف قياس الأداء إلى طرق تقليدية وطرق حديثة، وقد تعترض عملية القياس عدة عوائق أثناء القيام بها.

1- الطرق التقليدية لقياس أداء الموارد البشرية.

وهي الأساليب شائعة الاستخدام .

1-1- طريقة الميزان أو الدرجات:

وتعد هذه الطريقة من أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً وتعد أحد أقدم الطرق، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل الرئيس أو يستعمل نموذجاً يتضمن هذه

56 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص196.

الخصائص أو الصفات من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر الصفات المختلفة في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بالعملية ويكون حاصل المجموع هو مستوى تقييم أداء الفرد ويوضح الشكل قائمة لصفات أو خصائص التقييم.

الشكل رقم(08): قائمة لصفات التقييم

| الاسم: | | اللقب: | | | | التاريخ: |
|--|----------------|--------|-----|-------|-------|---|
| حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك | | | | | | |
| الدرجة | أقل من المتوسط | متوسط | جيد | ممتاز | الوزن | المعايير |
| | 15 | 15 | 25 | 35 | 35 | كمية العمل: و تمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية. |
| | 10 | 15 | 20 | 25 | 25 | جودة العمل: الدقة و الكفاءة و مطابقة المعايير المتعارف عليها. |
| | 6 | 9 | 12 | 15 | 15 | المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل ، و الاعتبارات المؤثرة فيه. |
| | 6 | 9 | 12 | 15 | 15 | التعاون: القدرة و الرغبة في العمل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين. |
| | 1 | 4 | 7 | 10 | 10 | المبادأة: الرغبة في عمل المسؤولية و المبادرة بأفكار بناءة. |
| | المجموع | | | | | |

المصدر: أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص297.

يلاحظ من الشكل إعطاء الوزن النسبي لكل معيار من هذه المعايير وتعود قيمة الدرجة النسبية إلى مدى مساهمته وعلاقته بالأداء، أما المقاييس الموجودة وهي: ممتاز، جيد، متوسط، أقل من المتوسط، وهي الملاحظة التي يمكن أن يعطيها المشرف حسب تقييمه، وبذلك تظهر عدة عيوب على هذه الطريقة وهي: 57

1-1-1-1-1 احتمال التحيز: لصفة واحدة فعند تحيز المقيم لصفة معينة قد يدفعه إعطاء تقويمات عالية أو

منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثراً بتلك الصفة؛

1-1-1-2-1 التساهل أو التشدد: فالنتائج النهائية للقياس تتأثر بسلوكيات المقيم، فإذا كان بطبيعته متشدداً فإنه

سيعطي تقويمات متدنية لمعظم العاملين وإذا كان متساهلاً فإنه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين؛

1-1-1-3-1 نقص الموضوعية والعدالة: في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة

خاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية؛

1-1-2-1 طريقة الترتيب العام:

يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة الرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. 58

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (المهارات) ذات علاقة مباشرة بالأداء، 59 ومنع ذلك فهي تعاني من نفس العيوب الموجودة في الطريقة الأولى.

1-1-3-1 طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين حيث يتم تحديد مرتبته بين زملائه في العمل، ويتم وفق هذه الطريقة تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، 60 وتسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط، حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسية لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي:

57 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2000، ص 233.
58 جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة، محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 304.
59 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 234.
60 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 175.

يبقى المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسية ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يملك أقل ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تسير العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.

وتتميز هذه الطريقة بأنه لو قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة إلا أن لهذه الطريقة عيوب نذكر منها:
غير عملية ومعقدة خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، وأضف إلى ذلك أنها لا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف، و يمكن أن تستغرق وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير وتزيد معها عدد المجموعات الثنائية.

1-4- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، أي أن مجموعة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف .

الشكل رقم(09) طريقة التوزيع الاجبار

| جيد | | | | |
|----------------|-------|---------|-------|-----|
| أقل من المتوسط | متوسط | جيد جدا | ممتاز | |
| | | | | |
| %10 | %20 | %40 | %20 | %10 |

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 301.

يلاحظ من الشكل أن الرئيس مجبر على توزيع الأفراد لديه حسب هذا النموذج الذي تقدمه الإدارة وتوزيع الأفراد على هذه الدرجات إما ممتاز أو جيد أو متوسط، والنسبة الكبيرة من الأفراد يتم توزيعهم في الوسط، ورغم أن هذه الطريقة سهلة الاستخدام ولا توجد فيها عيوب كالطرق الأخرى فإنها تتميز بما يلي:⁶¹

- تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على فئات بشكل صحيح؛
- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف؛
- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة، إذ لو فرضنا أن هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة أو سبعة أشخاص فمن المحتمل أن تكون كفاءة الموظفين الخمسة أو السبعة جيدة، بالتالي إذا ما تم استخدام هذه الطريقة فسيضطر المقيم إلى توزيع هؤلاء الموظفين إلى ضعيف، ومتوسط، وجيد وجيد جدا وممتاز؛
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.

1-5- طريقة القوائم:

يتم إعداد القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، و الصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة.⁶²

تتضمن عدد من الأسئلة وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة ب (نعم) أو (لا) ويضع علامة أمام الإجابة المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية إعطاء وزن لكل إجابة بموجب دليل خاص لا يعرفه الرئيس المباشر، حيث تضمن الإدارة عدة تحيز الرئيس في تقديراته، وتلجأ الإدارة إلى تكرير الأسئلة لكن بأسلوب مختلف لإعطاء أكثر دقة في التقدير، وهناك عدة أسئلة يمكن أن تتضمنها القائمة.⁶³

وبعد الإجابة عن الأسئلة تحسب النقاط التي حصل عليها وتحسب النقاط حسب الوزن المعطى لكل سؤال، وتحدد الإشارة إلى أنه يجب وضع قائمة مستقلة لشاغلي وظائف كل نوع معين من أنواع الوظائف المختلفة حيث تختلف عناصر قياس الأداء في كل نوع وظيفي منها.

وتتطلب هذه الطريقة وقت طويلا وجهدا كبيرا أو دقة فائقة، إضافة إلى صعوبة تجميع وتحليل وزن عدد العبارات عن خصائص الفرد و مساهمته، ورغم هذا إلا أنها توفر على الرئيس المباشر الكثير من الوقت حيث أن ما يطلب منه هو إعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقدير الكلي لكفاءة مرؤوسه .

61 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص235.

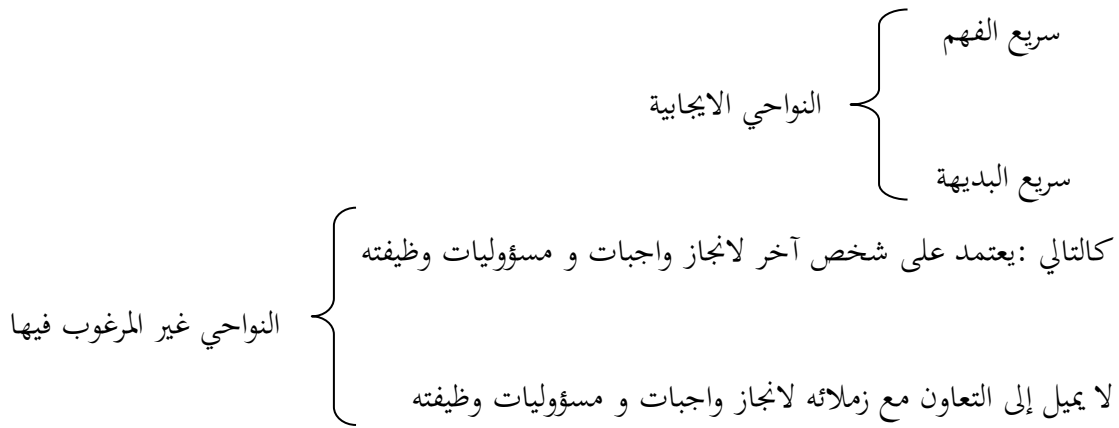
62 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص303.

63 محمد سعيد أنور سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص313.

2- الطرق الحديثة لقياس أداء الموارد البشرية

2-1- طريقة الاختيار الإجباري:

وهي طريقة حديثة تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في عملية قياس أداء الأفراد، وفقا لهذه الطريقة يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وتحتوي كل ثنائية عبارتين، الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي غير المرغوب فيها لدى الموظف،⁶⁴ ومثال ذلك:



ولا يعرف المشرف مسبقا الوزن أو القيمة لهذه الجمل ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، لذلك فانه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة، فهي أنه من كل أربع جمل هناك جملة واحدة فقط من بين الجمل التي تبين الصفات المرغوب فيها، وجملة واحدة أيضا من الجمل غير المرغوب فيها، لكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف و أيها سيحسب ضده، وتقوم إدارة الموارد البشرية بحساب هذه الإجابات ومن ثم إعطاء النتائج.⁶⁵

ومن ميزات هذه الطريقة قدرتها على تحقيق الموضوعية في القياس، حيث أن المشرف لا يعرف مدى أهمية كل صفة عند اختياره، ولا يدري هل اختياره في مصلحة الموظف أم ضده كما أنها تجبر المشرف على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك و صفات الموظف،⁶⁶ ولكن وبرغم هذه الميزات فان هذه الطريقة لم تلقى انتشارا كبيرا للأسباب التالية:⁶⁷

64 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص235.
 65 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص316.
 66 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص238.
 67 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص130.

- صعوبة فهمها و تطبيقها؛
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة؛
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الشئائية؛
- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيهـم.

2-2- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

وهي تعني رصد كل الحوادث المهمة منها سواء كانت سيئة أو جيدة، والمقصود بالحدث الحرج هو الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، ويقيد المشرف هذه المعلومات في أجددة خاصة وتقسـم إلى قائمتين واحد تشير إلى الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، والأخرى تدل على عدم كفاءته، وقد يضل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعلم، وغيرها، وقد تبدوا هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، وتصبح أحد أعبائه الإشرافية،⁶⁸ ومن بين مميزات هذه الطريقة هي :

- تقلل من عنصر التحيز عند القياس؛
- تحسن مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقوم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته؛
- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أدائه الموظف، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق، وتحليل أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع؛⁶⁹
- لا يعتمد المشرف على تعميم النتائج أو الاعتماد على ذاكرته في الحكم على مرؤوسيه؛
- تساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الفرد؛
- تكشف نواحي القصور في الأداء مما يساعد المشرف على مناقشة مرؤوسيه في كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها و تنميتها في المستقبل .

68 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص318.

69 نادر أحمد أبو شبيخة، مرجع سبق ذكره، ص238.

ومن عيوب هذه الطريقة هي اضطراب المشرف إلى لزوم مرؤوسيه ومراقبتهم عن قرب، مما يضايق العمال ويجعلهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحمي أخطائهم ويقيد حركتهم وسكانهم.⁷⁰

2-3- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف من أجل تحديد قائمة من الأسئلة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات الوصفية أي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد قيد لعدد الأسئلة بل يخضع هذا العدد إلى نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها، ويمكن تمثيل هذه الطريقة بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والذي يمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة ويختار أكثر ايجابية في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك التي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان، وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في قياس الأداء،⁷¹ ويجب المقيم على الأسئلة بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وبعدها يأتي دور إدارة الموارد البشرية في إعداد قيمة لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز. وتتميز هذه الطرق بأنها:⁷²

- سهولة الاستخدام؛
- لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء؛
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف؛
- مفضلة الاستخدام في قطاع الخدمة ن كما يمكن استخدامها في الإعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

2-4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب منظم لقياس أداء الأفراد وأساسه الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين، على الأهداف العامة، والمجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤولياتهم، والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف، وتعتمد هذه الطريقة على النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم انجازه أو ما ينجز من قبلهم وليس على أساس كيفية الانجاز،⁷³ وتركز طريقة الإدارة بالأهداف على الأداء المستقبلي إضافة إلى الأداء السابق واعتمادها على مشاركة العاملين في وضع الأهداف وليس احتكار المشرفين لوضع الأهداف، وتكون عملية القياس بإتباع الخطوات التالية من قبل الرئيس والمرؤوسين:⁷⁴

70 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص138.

71 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص174.

72 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص239.

73 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص145.

74 عمر وصفي عقيلي: "ادارة لموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل، الطبعة الأولى 2005، ص425.

2-4-1-1 يتم وضع الأهداف أو الانجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو مشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك، لتكتسب الأهداف صفة التأيد من المرؤوس والافتناع بها من قبله، فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه وبالتالي هي بمثابة معايير يتم على أساسها يقيم المرؤوس؛

2-4-2-2 يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يضع التوقيت الزمني لأداء وانجاز الأهداف فمن خلال هذا الجدول يعرف كل الطرفان ما يلي:

• ماذا يؤدي من عمل ؟

• وماذا أنجز منه؟

• وما تبقى من عمل يجب القيام به وانجازه من قبل المرؤوس؟

2-4-3-3 يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الثالثة بمقارنة نتائج المرؤوس أو الانجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يتوجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذا الأسباب التي أدت للوصول إليها؛

2-4-4-4 يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه، بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الايجابية في مسعى لتطوير هذا الأداء في شكل دائم ومستمر؛

وككل الطرق فان هناك مشاكل في هذه الطريقة رغم اعتبارها واحدة من الطرق الحديثة وبلخص أودوري هذه المشاكل في ما يلي:⁷⁵

• رغم أن هذه الطريقة تهمم بالأداء المستقبلي للفرد إلا أنها تقيس أدائه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات أخرى يمكن أن يقوم بأدائها مستقبلا ؛

• تفترض أن الأهداف التي وضعها المرؤوس ومشرفه، ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة، مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم؛

• تفترض هذه الطريقة أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات؛

75 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص321.

- عند تطبيق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على نتائج التي حققها الفرد، وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي توصل بها الفرد للنتائج المرغوبة.

الجدول رقم (02) : مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء

العاملين.

| طرق قياس أداء العاملين | | عناصر المقارنة |
|----------------------------------|--|------------------------------------|
| الطرق الأخرى | طريقة الادارة بالاهداف | |
| الأداء السابق فقط | الأداء السابق و المستقبلي | التركيز |
| محاسبة الفرد | تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد | الهدف |
| عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف | خاصة بمجقل أو وظيفة معينة | المعايير المستخدمة |
| منخفضة | عالية | درجة رضا الفرد عنها |
| اصدار الحكم و التقويم | المساعدة و النصح و الارشاد | دور الرئيس |
| نادرا ما يعرفها فهي سرية | يعرفها مسبقا | معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم |
| منخفضة | عالية | مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس |
| ضعيف | قوية بسبب النقاشات المستمرة و متبادلة و جهات النظر | التماسك بين الرئيس و المرؤوس |

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص153.

يلاحظ من الجدول أن طريقة الإدارة بالأهداف تعتبر الطريقة الحديثة التي تعتمد على النتائج في قياس أداء الموارد البشرية ولا تركز على الصفات الشخصية تركز على انجاز وكيفية الانجاز للأهداف هل وفق الطريقة المتفق عليها والمحددة مسبقا أم لا.

وتمثل طريقة الإدارة بالأهداف أيضا نظام تقييم ذاتي يقوم على أربع مراحل هي: 76

76 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص245.

- **مراجعة مواصفات العمل :** يقوم كل عامل ومشرفه بمراجعة وصف العمل والأنشطة الضرورية لانجاز العمل، والهدف من ذلك هو التوافق على هيكله عمل محددة.
 - **إعداد معايير الأداء:** يقوم العامل ومشرفه هنا بتحديد مستوى مرض قابل للقياس لتلك المعايير؛
 - **تحديد أهداف الأداء:** يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف الأداء، على أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع؛
 - **المناقشة المستمرة للأداء :** يستخدم كل من العامل والمشرف أهداف الأداء كأساس للمناقشة المستمرة لأداء العامل ويمكن أن تتضمن جلسات المراجعة الرسمية تعديل الأهداف عندما يكون ذلك مبررا.
- ثالثا:مشاكل و طرق تنمية فعالية قياس الأداء.**

تعتبر عملية قياس الأداء حكم بشري يصدر من فرد بشأن فرد آخر وبذلك لا تخلو هذه العملية من ارتكاب أخطاء أثناء التقييم، هذا رغم الجهود التي بذلت من طرف العلماء وكذا المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير قياس الأداء واكتسابه أكثر قدر من الموضوعية وجعله أكثر فاعلية وتبقى هذه الوظيفة كبقية وظائف إدارة الموارد البشرية تتعرض إلى عدة مشاكل يمكن تلخيصها في الآتي :⁷⁷

1-خصائص المقيم:تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي، لذلك تلجأ الإدارة إلى الأسلوب المريح تجنباً للضرر أو مقاومة هذا النظام، حيث يقاس أداء العامل ذي الأداء المنخفض بمستوى متوسط أو فوق متوسط، من أجل احتواء المشاكل المترتبة عن عملية قياس الأداء.

2-التحيز الشخصي:و يكون إما مقصودا أو غير مقصود ويختلف التحيز لشخص معين (مع أو ضد) أو لجنس أو جنسية أو عقيدة أو عمر أو إلى صفة أو علاقة معينة في الشخص المقيم، هذا ما يساعد الشخص المقيم من الحصول على درجة عالية إذا تحيز معه ودرجة منخفضة إذا في حالة التحيز ضده و هذا ما سينعكس على موضوعية عملية القياس و النتيجة في عملية القياس لا تعكس المستوى الفعلي لأداء الموظف و يمكن أن تعالج مشكلة التحيز ب:⁷⁸

77 جاري ديسلر: "ادارة الموارد البشرية"، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ النشر، الرياض،2003،ص324.
78 خالد عبد الرحيم الهيتي: "ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2003،ص213.

1-2-1 تدريب القائمين بعملية القياس وإطلاعهم على مفهوم هذه العملية والطرق المختلفة والمحتملة، والتأكيد على وسائل دعم الموضوعية والدقة خلال عملية التدريب؛

2-2-2 تسجيل الملاحظات الأساسية في سجل خاص عن الأداء كل موظف خلال المدة المقررة لقياس الأداء فيها، لأن الاعتماد على الملاحظات الشخصية العابرة غالباً ما ترتبط بالمدة القريبة لإعداد التقييم؛

2-3-2 إيجاد مستوى آخر للمراجعة، لمراجعة نتائج من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى مناقشة نتائج التقييم مع المسئول المباشر؛

2-4-4 الاعتماد على الخبرة في المراجعة نتائج التقييم مما يقلل من التحيز الشخصي والحفاظ على الموضوعية.

3-3-3 صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر القياس:

ويمكن أن تعالج هذه المشكلة من خلال: ⁷⁹

1-3-1 تجميع الوظائف المختلفة في مجموعات تضم كل مجموعة وظائف متقاربة في واجباتها ومسئولياتها؛

2-3-2 إجراء تقييم لكل عناصر التقييم لمعرفة أهمية كل منها؛

3-3-3 توزيع الدرجات على أساس الأهمية، و يمكن الاستعانة بالخبرة الشخصية للمقيم لتحقيق توزيع عادل وموضوعي.

4-3-4 صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في الأداء الموظف : خاصة إذا استخدم نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف ولعلاج هذه المشكلة تتطلب ما يلي: ⁸⁰

1-4-1 تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة وظائف؛

2-4-2 ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها؛

3-4-3 عرض هذه العناصر على الخبراء والموظفين الذين سيقوم أداؤهم لمعرفة وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

5-3-5 عدم تفهم المقيمين لنتائج التقييم و أهمية آثارها على الفرد والمنظمة ويمكن علاج هذه المشكلة من خلال :

1-5-1 ربط نتائج التقييم بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز والترقيات والمكافآت وأن يكون هذا الربط واضحاً ومباشراً ومعروفاً لدى العاملين؛

2-5-2 إعلام العاملين بنتائج التقييم وما يترتب عليها من فوائد ؛

79 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص246.
80 المرجع نفسه، ص247.

5-3- اشتراك المديرين في تصميم نظام التقييم.

6- سرية التقييم و غلبة الصفة العقابية: ويمكن التغلب عليها من خلال: ⁸¹

- إجراء التقييم بأسلوب المناقشة المباشرة بين الرئيس والموظف مما يؤدي إلى إيضاح نقاط الضعف والقوة لدى الموظف خلال فترة التقييم و المستوى المطلوب أدائه من الموظف مستقبلا.
- تفعيل الإجراءات المترتبة على نتائج التقييم بكل جوانبها الايجابية أو السلبية وبشكل مباشر بعد الانتهاء وإعلان نتائج التقييم.

7- الميل نحو الوسط: إذ يميل المشرف إلى تقييم مرؤوسيه بمستوى متوسط ويشيع هذا الخطأ كلما افتقرت طريقة التقييم إلى الموضوعية والدقة والأسس السليمة، فيلجأ المشرف إلى الحكم الوسطي ليغطي القصور في عملية التقييم المتبعة، وهنا يتقارب المستوى بين أحسن موظف وأضعف موظف وتغيب معه قيمة العملية وهدفها؛

8- القيام بعملية تقييم الأداء من أجل التقييم فقط دون النظر إلى غرض مباشر من العملية وينتج عن ذلك أنه يتم إعداد تقارير ووضعها في ملف خدمة الموظف ثم تنسى، وتتخذ القرارات المتعلقة بالموظف من غير الرجوع إلى هذه التقارير، رغم أن هدفها الأساسي هو تحسين الأداء ومكافأة الموظفين الممتازين؛

9- يتطلب قياس الأداء جهدا كبيرا من المشرفين، فهي تتطلب ملاحظة دورية من الرؤساء وهنا يصعب على المشرف أن يعرف تماما ما الذي يفعله المرؤوسين إذا كان نطاق إشرافه واسعا؛

10- قد تتعارض أهداف الموظف وأهداف المنظمة، فيرغب الموظف في إعطاء صورة إيجابية عن نفسه وكما يرغب في الحصول على مكافأة من المنظمة متمثلة في الترقية أو زيادة الراتب، أما المنظمة فتتطلب من أن يستجيب الموظفون للمعلومات السلبية عن أنفسهم حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وزيادة الفرصة لترقيتهم ، وعندها يكون الخلاف حول صحة المعلومات المتبادلة؛

11- عدم قابلية بعض العوامل للقياس مثل: عوامل الاهتمام بالعمل والإخلاص والاتجاهات؛

12- تحميل الشخص الخاضع للتقييم مسؤولية إنجاز واجبات ليس مسئولا عنها لوحده لان جزءا كبيرا منها يقع خارج نطاق سيطرته؛

13- تأثير التناقض: عادة ما تتم إجراءات قياس الأداء في فترة قصيرة وعليه فإن التقييم يتأثر بتقييم الفرد السابق، فمثلا إذا كان التقييم الفعلي للفرد يستحق تقدير (متوسط) فانه إذا تم تقييم هذا الفرد مباشرة بعد تقييم فرد آخر حصل على تقدير ضعيف فقد يعطي هذا المشرف تقدير جيد وهذا ناتج عن التناقض في ذهن المقيم

81 حنفي منير "السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص381

بين الأداء الضعيف والمتوسط وبالمثل يمكن أن يحدث التأثير العكسي. وتجدد الإشارة إلى أن هذه المشكلات لا تمثل جميع المشكلات التي تواجه عملية قياس الأداء ولأهمية هذه العملية ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة وفرض بعض الطرق والأساليب التي تجعل من قياس الأداء أكثر فعالية وهي: ⁸²

1- تحسين مصداقية قياس الأداء والوثوق به: يهدف قياس الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك فلا تصلح هذه الأنظمة لتحقيق غايتها بسبب العديد من القيود التي تحد من استخدامها، كلما استندت أساليب القياس على مقاييس موضوعية للأداء كلما ازدادت درجة المصداقية والملائمة في تقييم الأداء، بينما لو استندت على الكثير من المعايير الشخصية، كلما كان القياس أقل في مجال اتخاذ القرار وفي التوجيه الوظيفي؛

2- استخدام مقاييس متعددة: نتيجة لوجود التمييز الشخصي والميل إلى التقييم فإنه من المفيد استخدام قياسات متعددة بدلا من الاستناد إلى تقييم واحد، فقد يكون تقييم طرف معين غير صادق، فان الاعتماد على رأي عام من عديد من التقديرات يعطي مؤشرا للأداء والمقدرة على التنمية والتحسين، ورغم أن استخدام التقديرات المعتمدة يمكن المنظمة من التوصل إلى تفسير تقديرات كل مشرف أو مسئول عن القياس والذي يعرف عادة بالتساهل أو التشدد؛

3- التركيز في القياس على معايير خاصة بالعمل: يكون القياس أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة؛

4- تحسين عملية التغذية العكسية: تنتهي عملية القياس دائما بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن، ونجد أن معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم وتعد المهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج القياس هي العنصر الجوهري في فعالية نظام القياس في تغيير سلوك الفرد، وعليه يجب الإبلاغ على ثلاثة أشياء على الأقل وهي: ⁸³

● موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير؛

● ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك؛

● النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير أو الفشل في التنمية.

5- الاسترشاد وربط شغل الوظيفة بنتائج القياس: لا بد من وجود معايير إرشادية نمطية تبين كيفية استخدام القياس في مجال عمليات الاختيار للوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام القياس ما يلي:

82 حنفي منير مرجع سبق ذكره ص 385

83 عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره ص 362

- أن يتم القياس في ظل ظروف نمطية طبيعية؛
- أن يتم القياس على أساس موضوعي وملاحظة سلوكيات أداء العاملين؛
- أن يكون صادقا وموثوقا؛
- أن طريقة وأسلوب القياس الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام الوظيفة.

المبحث الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد المهام والكفاءات للعاملين، ولهذا أولت إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذه العملية كونها أساساً للتطوير والنمو.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن تسمية تقييم الأداء هي الأكثر انتشاراً، كما تعددت تعريفات تقييم الأداء ومن أبرزها:

● يعرف على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه؛⁸⁴

● كما عرف بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة، للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه؛⁸⁵

● هو الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز والترقيات، والجزاء والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة والتي يمكن من خلالها تحييد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على المعلومات؛

● وهو أيضاً عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.⁸⁶

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:⁸⁷

● أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛

84 عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره ص 363.

85 نوري منير مرجع سبق ذكره ص 338.

86 صلاح الدين عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، دار الجامعة للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر 2002، ص 257.

87 محمد حجازي حافظ مرجع سبق ذكره ص 281.

● أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفقاً لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة، التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل.⁸⁸

أولاً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:⁸⁹

- يعتبر أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين؛
- تستطيع المنظمة من خلال هذه العملية الوقوف على نطاق القوة والضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة؛
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم؛
- استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيده محددة سيلزم الإدارات بأن تتبع إنجازات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وذلك لضمان استمرارية الرقابة والإشراف؛

88 السيد عليوه: " تنمية مهارات شؤون العاملين"، ط1، اترك للطباعة، مصر ص 45.

89 يوسف حجيم الطائي وآخرون: " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص 227.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ورسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين في ما يلي:⁹⁰

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:** يساعد على تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث المهارات والقدرات الفنية والإدارية، والكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة على وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين والعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.
- 2- **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لمجموعة من الإجراءات مثل: حرمانه من العلاوات الدورية أو نضيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.⁹¹
- 3- **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة:** يكشف التقييم الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهاراتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترفيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالتنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.
- 4- **يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:** من خلال رسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

90 محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004، ص 137.

91 محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 295.

5- يساهم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

6- يساعد التقييم الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لانجاز العمل المطلوب.
بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى تتمثل في:⁹²

● مساعدة المشرفين في العمل على ملاحظة المرؤوسين بدقة وتسهيل عليهم تقديم النصائح والإرشادات للمرؤوسين عند الحاجة؛

● رفع معنويات المرؤوسين عن طريق مكافئتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية؛

● تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة؛

● الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي؛

● رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بأن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية وكذلك شعورهم بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقييم الأداء.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية ومن بين هذه المعايير: معرفة العمل، القيادة، الإبداع، نوعية العمل، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل،... ومهما يكن من تعدد هذه المعايير فلا بد أن تؤكد على جانبين أساسيين هما:⁹³

الأول: معايير موضوعية: وهي التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تطلبها طبيعة العمل، وأكثر المواضيع موضوعية هي معايير نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، يليها معايير سلوك الأداء الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج التالية: معالجة شكاوي العملاء وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

92 محمد قدرى حسن " إدارة الأداء المتميز "، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص 257.

93 مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص 241.

الثاني: معايير الشخصية: وهي المعايير الذاتية أو السلوكية، وتكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، إنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، فإذا توفرت فيه بعض الصفات كالذكاء والانتباه، واللباقة فإن أدائه يكون متميزاً، ولا يتم اللجوء إلى الصفات الشخصية، إلا إذا تعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء.

ولابد من تكامل هذين العاملين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة.

• الصعوبات والمشاكل التي يواجهها تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها في:⁹⁴

1- مشاكل ذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تقييم الأداء:

1-1 خصائص المقوم: تتعلق المشكلة بالفرد القائم بالتقييم فالمديرين حديثي الخبرة في المجال الإداري يميلون إلى القسوة والصرامة، عكس المديرين ذوي الخبرة والإدراك العالي، لهذا يفضل اختيار المقيم الذي يتميز بالخبرة والإدراك العالي والاستقرار العاطفي والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

1-2 التساهل والتشدد: بعض المقومين يميلون إلى التساهل في تقييم موظفيهم، إما لأنهم حديثو التعيين، أو لأنهم غير متمكنين من عملية التقييم، ومن جهة أخرى هناك مسئولين يميلون إلى تقييم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد ذلك من شعور موظفيهم بالخوف والطاعة لهم، ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.

1-3 تأثير الهالة: يقصد بها تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه، مما يعطي نتائج، سواء كانت نتائج ايجابية في حالة التأثير الايجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة، لان عملية التقييم ستخالف أهم مقوماتها والمتمثلة في العدالة والدقة في التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المطلوب تقييمه.

1-4 النزعة المركزية: ويعني ذلك ميل الرئيس إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتخاذ الموظفين، دون تمييز وهذا ما ينعكس بالسلب على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف للأداء، ويصعب على الإدارة

94 محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره ص 326.

تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين، مما يؤثر على نشاطات إدارة الموارد البشرية في تخطيط وتنفيذ التي تعتمد على نتائج تقييم الأداء.⁹⁵

1-5 الأولوية والحدثة: هنا يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة، على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة، التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل تدوين أهم إنجازات العاملين، كما قد يسعى العاملين إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم للعام كله.

1-6 التحيز الشخصي: وهي إن يتحيز المشرف مع أو ضد احد العاملين لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالقربة أو الدين أو الجنس... مما يجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

2- مشاكل موضوعية:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات التقييم وهي:

1-2 عدم وضوح أهداف التقييم: قد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك عليها أولاً تحديد الهدف من عملية التقييم وأن يكون موجه لتحقيق هدف معين مثل: تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة؛

2-2 سوء اختيار معايير التقييم: وذلك بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، مما يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم؛

2-3 سوء اختيار إجراءات التقييم: أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية المتمثلة في قياس والتقييم والتقوم؛

2-4 الخطأ في اختيار وقت التقييم: تتباين المنظمات في تحديد عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بها سنوياً، أو فصلياً، أو مرة كل ستة أشهر، ويعتمد ذلك على إمكانيات المنظمة، ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة تحديد عدد المرات أولاً ووقت القيام بها ثانياً؛

2-5 عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين: كاعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته؛

إن المنظمة التي تريد الوصول إلى تريد الوصول إلى عملية تقييم الأداء قليلة المشاكل لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:⁹⁶

95 محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره ص 327.

96 محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره ص 328

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء؛
- التوقيت الصحيح لعملية التقييم؛
- صدق وثبات معايير التقييم؛
- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف؛
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف؛
- مؤهلات القائم بعملية التقييم؛
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

خلاصة الفصل

بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، يمكن القول أن الأداء يعتبر الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها، باعتبار الأداء الجيد يؤدي إلى كسب المؤسسة الشهرة التي هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لبقاء المؤسسة ونموها وازدهارها، بالإضافة إلى أن برنامج تقييم الأداء بشكل عام يؤدي إلى تحسين الانجاز عند الفرد، لأنه يعتبر من احد البرامج الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية وفي مختلف المنظمات.

الفصل الثاني

الأدبيات النظرية حول القيادة

تمهيد

تعتبر القيادة عملية منظمة ذات أهمية كبيرة في مختلف المنظمات، حيث تهدف للتأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، فالقائد الناجح هو الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وذلك من خلال استخدام أسلوب قيادي مناسب يكون بالسلطة أو المشاركة أو في التحلي بأفضل السمات الشخصية له، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة؛

المبحث الثاني: شخصية القائد ومهاراته؛

المبحث الثالث: النظريات القيادية؛

المبحث الثالث: الأساليب القيادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في مختلف المنظمات على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لأحداث التغيير، بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، فقد أصبح نجاح المنظمات مرتبط بتوفير قيادات واعية، وناجحة قادرة على أن تقود الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافها ونموها وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة⁹⁷. فالرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزا محيرا وموضوعا غامضا، ولم يتمكن العلماء والباحثين من الاتفاق على تعريف محدد لمفهوم القيادة، فالرغم من هذه الاختلافات إلا أننا سوف نلقي الضوء على أهم التعريفات:

- عرفها "رنزيس ليكرت" بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛⁹⁸
- أما "ألن" فقال بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال؛
- ويعرفها محمد "علاوي" بأنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة المنظمة بتوجيه سلوك أفرادهم، لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم؛⁹⁹
- أما رأي "هيمنل ولونيس" يرى أن القيادة هي سلوك الفرد عندما يدير نشاطات مجموعة نحو أهداف مشتركة؛
- بالنسبة إلى "الدكتور إبراهيم عصمت مطوع" يعرفها على أنها تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف؛

97 - رافدة الحريري: "مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص13

98 - حسين حريم: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص195.

99 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: "القيادة والرقابة والاتصال الاداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن،

2007، ص138.

- أما " Koontz ;1989 فعرّفها بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني؛
- أما " Hersey& Blanchard ; 1977" فيرى أن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات فرد أو جماعة، نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد وهي نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف؛¹⁰⁰
- وعرّفها " James Gribbin" هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين، وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعتهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة،¹⁰¹
- ومن خلال هذه التعاريف المختلفة يرى كنعان (2002، ص599) أن هناك ثلاثة شروط لا بد من توفرها لانبثاق القيادة وهي:¹⁰²

- 1- وجود جماعة من الناس، شخصين أو أكثر ؛
- 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة وتعاونها لتحقيق السلوك الايجابي بين باقي الأعضاء؛
- 3- وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

للقيادة أهمية بالغة في كونها فعالة للربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة، لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام، وعلى السلوك الإداري بشكل خاص.¹⁰³

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:¹⁰⁴

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛

100 ماهر محمد صالح حسن: "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، ط2، دار الكندي للنشر والتوزيع، الاردن، ص 18.

101 حسين حريم، النظريات: "العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن 2009، ص216.

102 معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 139.

103 رافدة الحريري، مصدر سبق ذكره، ص17.

104 مراد ممدوح كامل: "التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الاعمال"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2016، ص ص 298،299.

- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- كما تتبع أهمية القيادة من المبررات التالية:¹⁰⁵
- تؤثر في إنتاج المنظمة الإنتاجية والخدمية، فكلما كانت طبيعة القيادة التي تحدد خصائص بيئة العمل مواتية للعاملين، كلما زاد أدائهم وارتفعت إنتاجيتهم؛
- تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الإبداع وابتكار؛
- ليعمل على تصميم برامج لتأهيل وتنمية القيادة الإدارية حتى يتعرفوا على الأساليب القيادية الفعالة؛
- حاجة الدول النامية لاستقطاب القادة الإداريين ذوي الكفاءات المتميزة وتوظيفهم، والاستفادة منهم في تنظيم وتطوير وإدارة الأعمال.

المطلب الثالث: أهداف القيادة

لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها يتبع القائد للوصول إلى ذلك أساليب مختلفة، من خلال رفع كفاءة العمال والمؤسسة وكذا الوحدات الموجودة فيها وتدعيم الروح المعنوية لديهم، وأهم أساليب المتبعة لتحقيق أهدافها ما يلي:

- 1- **رفع كفاءة المؤسسة:** من خلال قدرة القائد في رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل جهد وكلفة، وهذا بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية وإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد ومحاولة رفع الروح المعنوية لهم.¹⁰⁶
- 2- **الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين:** وهي الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل ومدى التعاون وكذلك اتجاهاتهم ومشاعرهم، مما يعكس ذلك على إنتاجية العمال وما يقدمه من إبداع وتطبيق الأوامر والتعليمات، وربط العلاقات إنسانية مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة عامة، فالروح المعنوية العالية من العوامل المؤدية للنجاح في العمل وتجعل العامل يقوم به بشكل جيد وتعاون مستمر مع الآخرين، وتطلق روح الإبداع والإنجاز وتنمي روح الجماعة بين العاملين.
- ولتحقيق روح معنوية مرتفعة يعمل القائد بمختلف الوسائل من أجل ذلك كالاتمام بالناحية المادية والمعنوية، ومحاولة حل مشاكلهم والتعاطف معهم عند المرض والسعي لجعل العامل يعمل في مكانه المناسب وفقا لإمكانياته ودرجة استيعابه للوظيفة...

105 سالم المعايطه: "مفاهيم القيادة الادارية"، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص ص 39،38.

106 صلاح الدين محمد عيد الباقي مرجع سبق ذكره ص 265.

3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين: وهي شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ومحاولة رفع مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وذلك بإقامة سجلات تدون فيها، الذكريات وزيارات كبار المسؤولين والخبراء.

4- فهم القائد لجوانب عمله: وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المؤسسة ويتم ذلك ب: ¹⁰⁷

● الكفاءة العالية بنشاطات التدريب واستخدام المهارات الحديثة، والقدرة على التعبير الجيد بلغة الإشراف الحديث وقدرته على التكيف؛

● الثقافة العامة الشخصية والعمق في التخصص و الإحاطة بتكنولوجيا العصر وتوظيفها والالتزام بالوقت ومواعيد العمل والتعاون مع الآخرين، فهم الأساليب القيادية ونظرياتها وتطبيقاتها؛

● فهم القائد لنفسه أولاً من خلال معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه؛

● الإطلاع على كل ما يصدر من قوانين وأوامر جيدة بصفة دائمة.

5- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم: وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المؤسسة سواء كانت في صالحهم أو ضدهم وذلك ب:

● السعي لاكتشاف ما يدور بينهم من شائعات وتكذيبها أو تصديقها، والقيام بالتصرف بالمناسب والتأكد من فهمهم لحقوقهم وواجباتهم، ومتابعتهم لتنفيذ الأوامر. ¹⁰⁸

6- أن يكون القائد المثل الأعلى لمرؤوسيه: وبذلك يحقق العديد من الأشياء من خلال:

● أن يكون قائد ناجحاً يتصف بالشجاعة وقوة الإدارة والرقى بأخلاقه إلى أعلى المستويات مما يجعل الناس يتبعونه؛

● القدرة على تحمل المسؤولية وتجنب سوء التصرف مع الأتباع، وقدرته للتصدي للمشاكل؛

● أن يكون ديمقراطياً وعادلاً وبين أتباعه واحترامه لخصوصياتهم.

7- الحسم في اتخاذ القرارات: وذلك بمنحه فرصة مشاركته لمن يراهم ذوي خبرة وأن تكون قراراته موضوعية، وفي الوقت المناسب والحرص الشديد في اتخاذها إذا تعلق بمصالح الأتباع فلا ينبغي له أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة.

107 باس محمود عوض: "في علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص ص 109، 110.
108 أحمد جميل عايش: "تطبيقات في الإشراف التربوي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2008، ص 108.

8- تحمل المسؤولية وتمييزها بين المرؤوسين: فالقائد الناجح هو الذي يحسن استخدام المهام الإدارية، فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة، وأيضاً لديه ملكة التنظيم التي تجعله منظماً ماهراً ومتعاملاً جيد مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها الثقة والإيمان ويمكن هذا من خلال:

- تجنب الثقة المفرطة وتقويم الأخطاء بطريقة بناءة وتفهم مسؤوليات القيادة العليا، وعدم إهماله لتحمل المسؤولية، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أياً كان نوعه؛
- أن يكون شجاعاً حتى يستطيع مواجهة المواقف دون خوف، وتحمل المسؤولية يعني تمتعه بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه، وعلى غيره من التابعين؛

9- مراعاة إمكانية المؤسسة الحقيقية: بعدم تكليفها أكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج و الأداء، عن طريق الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم في استخدام المعدات وأن تكون التعليمات الموجهة في حدود إمكانياتهم.¹⁰⁹

10- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين: حيث تعد درجة تفاعله مع جماعته ركيزة لتحقيق التوازن بين حاجات العامل والمؤسسة، وتظهر فعاليتها من خلال تأثير المرؤوسين بسلوك قائدهم ومكانته بينهم ويظهر التفاعل من خلال:¹¹⁰

- قدرته على التخطيط ورسم السياسات وتنظيم الاتصالات؛
- تكوين مختصين إضافيين لاستغلالهم في الحالات الطارئة؛
- منح الفرص للقادة الجدد للظهور وإبراز قدراتهم ومواهبهم وتفويض بعض المسؤوليات لهم وذلك دون التدخل الكامل لجعلهم يحققون أداء فعلي داخل العمل؛
- فهم الأساليب القيادية ومبادئ السلوك الإنساني ومشكلات العمال الاجتماعية والنفسية.

109 محمد شفيق: "الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث"، الإسكندرية مصر، 1997 ص 235.

110 أحمد جميل عايش: مصدر سبق ذكره، ص 106.

المبحث الثاني: خصائص القائد الناجح

المطلب الأول: المهارات القيادية للقائد الناجح

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها لهذا تم تقسيم المهارات إلى ما يلي:

أولاً: المهارات الفنية

وهي التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراية والخبرة والتدريب.¹¹¹ كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى وتشتمل المهارات الفنية في الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في: رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.¹¹²

ثانياً: المهارات الفكرية

1- وهي قدرة المدير على التفكير والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة؛

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف على ما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.¹¹³

111 خالد عبد الوهاب الزبيدي: "القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي"، الطبعة العربية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013 ص 55.

112 علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الادارية وإدارة الابتكار"، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 68.

113 مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص34.

2- كما يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وعلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة. كما أن المهارات القيادية هي القدرة على ابتكار أفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فغن القائد يجب أن يتصف بقوة التصوير والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.

ثالثاً: المهارات الإنسانية

هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

فإن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن

تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.¹¹⁴

رابعاً: المهارات الذاتية

وتشمل المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها:¹¹⁵

1- السمات الجسمية: تشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة، والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسمية و النفسية؛

2- القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى كل فرد وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة؛

3- المبادرة والابتكار: تعني المبادرة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من أهم السمات اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه

114 أسامة خيرى: "القيادة الادارية"، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 18.

115 نواف كنعان: "القيادة الادارية"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 18.

باعتبارها القوة المحركة للعمل، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلطا يضجر من النقد و النقاش سريع الامتصاص غير مخلص في أفكاره؛

4- ضبط النفس: وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئا حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر؛

المطلب الثاني: مهام القائد

لاشك إن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجار وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة بل لا بد إن يتولى القائد مهاما

أساسية في المنظمة التي يردها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:¹¹⁶

أولا: مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وبرز هذه المهام ما يلي:

1- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فعال وناجح عليه بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم والتعرف على أهدافهم الشخصية؛

2- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات، وحتى يكون التنظيم قوي يجب إن يتم التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للقائد دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة ويحترم آرائهم؛

3- التنسيق: ويكون بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لا بد من القائد العمل على تقليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد؛

116 عمر محمود غباين: "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص141.

4- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتقليل الصعوبات ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته؛

4- المتابعة والإشراف: وهي مهمة القائد المباشر، لان المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقييم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة فالمتابعة المستمرة من القائد تعد من أكثر المهام تأثيراً على الانجاز وتحقيق النجاحات؛

ثانياً: المهام الغير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:¹¹⁷

1- الاهتمام بالجماعات الغير رسمية: وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة، تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافها بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، هنا لا بد من القائد أن الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك للاقترب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم لتقليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة.

2- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحواجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل والغير رسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل القائد متفهماً لمطالبهم، وبذلك يجتوبهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات؛

3- المشاركة: يقصد بها إقامة علاقات إنسانية بين القائد والتابعين له واحتوائهم عاطفياً و تحسسهم بأهميتهم وموقعهم لدى القائد فيجعلهم دائماً يشعرون بالراحة والطمأنينة والثقة به؛

4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والبحث عن مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة له بروح جمعية متوحدة، فمن الخطأ أن يتصور البعض من القادة أن مشاركة القائد للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن القائد أو ينزل من مستواه بل الروح الجماعية، المتفتحة ترفع من شأن القائد وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليها احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ وتماسك المنظمة وتحقيق أهدافها؛

5- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها لانجازي على مراحل الزمن وتلاقي الأوقات المهذرة.

117 بشير علاق: "القيادة الادارية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 35.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد والمدير

يظهر من الجدول التالي أهم الصفات لكل من القادة والمدير: ¹¹⁸

جدول رقم (03) : الفرق بين القائد والمدير

| القائد | المدير |
|---------------------------------|------------------------------|
| ● يبدع في العمل في المنظمة؛ | ● يدير المنظمة؛ |
| ● يسأل ماذا ولماذا؛ | ● يسأل كيف ومتى؛ |
| ● يركز على الناس؛ | ● يركز على النظام؛ |
| ● يفعل الأشياء الصحيحة؛ | ● يقوم بالأشياء بصورة صحيحة؛ |
| ● يطور الحالة؛ | ● يحافظ على الحالة؛ |
| ● يوحى بالثقة؛ | ● يعتمد على السيطرة؛ |
| ● لديه منظور طويل الأمد؛ | ● لديه منظور قصير الأمد؛ |
| ● يقوم بتحدي المر الواقع؛ | ● يقبل بالأمر الواقع؛ |
| ● عينه نحو الأفق؛ | ● عينه على الأرض؛ |
| ● يبتكر كل جديد ونافع؛ | ● يقلد غيره؛ |
| ● يظهر تجارب أصلية؛ | ● يستنسخ التجارب؛ |
| ● يهتم بالناس ويركز على المهام. | ● يهتم بالمهام والإنجاز. |

المصدر: عمر محمود غباين: مصدر سبق ذكره ص 145.

المبحث الثالث: نظريات القيادة

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين. ومع ذلك هناك معالم واضحة حاولت المداخل المختلفة توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية. وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل في ما يلي:

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

تتمثل النظريات الكلاسيكية فيما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية: (لتيلور)

يرى أن الإنتاجية ترتفع باستخدام الأسلوب العلمي القائم على مبدأ التعاون ورفض الصراع بين العمال والإدارة، والقضاء على المشاكل وإطاعة العامل لأوامر السلطة التنظيمية، وأهم مبادئها فيما يخص القيادة والأداء:¹¹⁹

- تدعيم صورة القائد داخل التنظيم عن طريق الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، واتجاه الأوامر من أعلى لأسفل دون رجوعها عكسيا وتطبيقها على المستويات الإنتاجية عن طريق الاهتمام بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلا بعمليات الإنتاج؛
- ألح على ضرورة قيام القائد باستنزاف جهد وفكر العامل من أجل زيادة الإنتاجية. حيث تعرف على الحركات اللازمة لأداء العمل بدراسة الحركة والزمن، فاكشف الوقت الضائع وساهم في خفضه، وأرجعه لسببين هما سوء فهم العامل لطبيعة العمل ومبادئ أدائه جراء نقص التدريب، وعدم قيام المشرف بعمله على الوجه المرضي، استهدفت دراساته التعرف على الأساليب المثلى لأداء العمل في المؤسسات الصناعية وتوصل لنتائج تساعد على تحسينه منها أنه:
- اقترح دفع أجر العامل بالقطعة لزيادة أدائه؛
- ترك المجال للعامل البسيط للمبادرة والابتكار بإتباع المنهج العلمي والتفكير المثمر فيما يقوم به من أداء، لتحسينه والنهوض بالعمل والإنتاج، فالتأيلورية نظرت لأداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة تنظيمها من حيث تقييم العمل، الرقابة الصارمة...

2- النظرية البيروقراطية

119 شاين نوال: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2013، ص 51.

اعتبرت التدريب الفني الدقيق للموظفين على أعباء الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء لديهم، فصاغ فير نموذجاً يحقق درجات عالية من الكفاءة في أداء العمل، ودعا العمال إلى إتباع الإجراءات التنظيمية لتفادي العقاب؛¹²⁰

وفي القيادة تعامل مع ثلاثة أنواع استناداً للأشكال المختلفة للسلطة وهي قيادات كاريزمية أي سلطة الفرد الملهم ذو القدرات الخارقة في نظر إتباعه، والقيادات التقليدية اعتماداً على سلطة المؤسس، وأخيراً القيادات القانونية أو العقلانية وهي بيروقراطية باعتمادها على قوانين وقواعد معلومة تسود في الإدارة العامة؛

ورغم اعترافه بأهمية القيادة الشخصية غير أنه لا يمكن الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في المجتمع المعاصر، لأن تنظيم المناصب يقوم على مبدأ خضوع المنصب الأقل لإشراف المنصب الأعلى منه، وتدريب الموظف الذي يشغله وإتباع نظام الإشراف المنظم في القيام به فيؤثر ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسن الأداء، ورغم أنها مبادئ لا تتعرض للقيادة مباشرة لكن السلطة مبدأ منها داخل التنظيم مما يؤكد أنها الركيزة السياسية لأي تنظيم كان.¹²¹

3- نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول - جوليك - أرويك)

- ليصبح القائد فعالاً يجب عليه الانتباه لمهامه واقعياً ليحافظ على فعاليته أكثر ومعرفة تفاوت الأفراد العاملين في القدرات وتحديد منصبه وفقاً لبناء المؤسسة وأهدافها؛
- زيادة العمال تزيد من دور المستويات القيادية الإشرافية التي تساعد على تنفيذ خطته وتحقيق الأهداف المسطرة وتبين أهمية القيادة لتنفيذ الخطط المجهزة مسبقاً؛
- الخبرة والتدريب المتواصل للعمال يرفع من مستوى أدائهم؛
- توجيه العمال من القائد المشرف عليهم لمعرفة بنجبايا العمل، لتنسيق الجهود وتحقيق الهدف المشترك بالمحافظة على إنتاجية المؤسسة واستمرارها في العمل.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية: من مبادئها:

- خضوع العامل لعمليات الإشراف والتتبع من طرف القائد باعتباره موجه سيكولوجي له، فالعامل في جو اجتماعي تكون له فعالية أكثر؛

120 شاين نوال: مرجع سبق ذكره ص 50.

121 علوي عبد الله طاهر: "النموذج القيادي التربوي الإسلامي"، ط1، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص 35.

● سعي القائد لترسيخ معايير لإدماج العمال في المؤسسة، دون المساس بقيمهم الاجتماعية لأنه يحتاج لمراقبة وضبط للمحافظة على الأداء المتميز: فيقول فريدمان "ربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية والتي لا يشارك فيها بالمناقشة أو التجربة، وحين يحاول تجاهلها واستخدام إرادته الواعية يجد نفسه مجرد هدف للترشيد التنظيمي"؛

كما أكد أيتون مايو "أن زيادة المكافآت المعنوية تزيد من دافعية العمال لتحقيقه، كما أن القائد المشارك والعلاقات الطيبة تساعد في ارتفاع الروح المعنوية المساعدة على تقديم مستوى رفيع من الأداء رغم رداءة الظروف الفيزيائية؛

● تدريب القائد لزيادة ولاء العمال يساعد في تحطيم القيود القائمة بينهم، بتعهده بتحقيق ما يحتاجه العامل مقابل استخدامه لخدمة التنظيم الرسمي، فالتنظيمات الرسمية والغير رسمية أبرزت أهمية القيادة في تأثيرها على الأداء والإنتاجية.

2- نظرية السمات:

ترى أن القيادة تتشكل بفضل السمات التي يمتلكها القائد بانتشار الموقف القائل أن النمط القيادي للقيادة الناجحة يعتمد على وجود خصائص وسمات لدى القائد تميزه عن غيره مثل : الشجاعة والأمانة، الذكاء.... " حيث عددها تيد "في الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه"، وقام بروان " بتكلمتها بسمات أخرى كالسن، الوزن، والقدرة على إنجاز القرار... 122

واكتشف ستوجديل عدة سمات شخصية مثل الضخامة الجسدية، الوزن... وكذلك الثقة بالنفس، الإرادة وغيرها التي تدعم الأنماط القيادية الإشرافية، فرأت أن نوعية الأداء تعتمد على نوعية السمات التي تميز العنصر البشري، فالمعرفة الفنية للقيادة في العمل تساعد على لعب دور توجيهي وتأثير قيادي على أداء العاملين إذا دعمت بنمط قيادي مناسب فتوفرها يعتبر من معايير تقييم الأداء بتغطيتها جوانب مختلفة منه كالتعاون، المواظبة فتري أنها موجودة داخل شخصية القائد

بالإضافة للسمات التي ذكرها "زهران" كالسمات الجسدية والعقلية والمعرفية وأيضا الانفعالية والاجتماعية، وسمات عامة كالتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.. 123

122 حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 202.
123 حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 201.

3- نظرية الرجل العظيم:

ترى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:¹²⁴

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

4- نظرية روبرت جوليوكسي:

يعتبر التحليل الذي قدمه من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته، فيرى أن أهم الظروف التي توفر للقيادة من أجل تحسين الأداء الوظيفي:

4-1 شخصية المرؤوسين: أغلبية التطبيقات العملية التي أثبتت تفضيل العامل الخضوع لسلطة القادة والإدارة، ويكون عمله أحسن في ظل قيادة تسلطية فقد لا يؤديه إذا منح حرية كبيرة؛

4-2 خصائص العمل: العمل البسيط لا يحتاج لتعاون وتدريب عليه فتكون القيادة الديمقراطية مناسبة له، مما يساهم في معرفة دقائقه وكيفية أدائه؛

4-3 أدوار العمل: وهي خاصة بالقائد كحل المشكلات، وخاصة بالمرؤوسين كمسؤوليتهم عن أفعالهم وكيفية استعمال الآلة والمحافظة عليها، والأدوار الخاصة بها معا (كتدريب القائد للعامل مقابل حصوله على دعمه)، وهكذا فالمجموعة الأولى تناسب النمط التسلطي، بينما الثانية قيادة فوضوية، والأخيرة فهو نمط ديمقراطي لأنه يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة؛

4-4 خصائص جماعة العمل: تلعب دورا كبيرا في نجاح إحدى الأنماط الثلاثة.

5- النظرية التفاعلية:

ترى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، معتمدة على أبعاد أساسية تؤثر في نجاحها كالسمات الشخصية للقائد، ولعل أبرزها إسهامات "سانفورد" المتعلقة

124 محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005، ص 263.

بالخصائص التي على أساسها يتم تحديد مكان الجماعة، ومدى ملائمتها لعمما ما بغية تمكين القائد من التفاعل معها وأهم هذه الأبعاد:¹²⁵

● **المناح التنظيمي:** متمثل في الموقف والظروف المحيطة بالعمل وطبيعته؛

● **الأفراد:** (العمال أو القادة)، كتنظيم التناسب بين المهارات القيادية واحتياجات المؤسسة؛

● **الاختلاف بين القادة والعاملين:** يكملان بعضها وأن يكون الاتصال دائما قائما بينهم.

وعموما فقد أكدت أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد في اختيار النمط القيادي الذي يلاءم الموقف وحاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية، والعوامل الشخصية المتعلقة بالسمات النفسية والسلوكية للقائد كالسيطرة والخضوع...، ومتأثرة بالتنشئة الاجتماعية خاصة المستوى التعليمي والمهني للقائد، وطبيعة العوامل الاجتماعية والأزمات التي تعاني منها المؤسسة، مما قد يؤثر على مستوى زيادة أو تدني الأداء الوظيفي للعاملين.

6- نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية):

وتبنت النمط القيادي المبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد ومرؤوسيه، الذي يقوم بالتشجيع على الاتساق والتوحيد مع المؤسسة بواسطة منح المكافآت الايجابية على الأداء المتميز أو استعمال العقوبات بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء الوظيفي لهم.

لأن القائد الإجرائي محاور جيد وقادرا على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وضبط الإجراءات وتنمية قناعة مرؤوسيه بوحدة الأهداف، فحدد "دافيد نولبومن" عوامل القيادة الإجرائية في:

● **المكافأة المشروطة:** بالتعزيز الايجابي بين القائد ومرؤوسيه لتسهيل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبلهم، للحصول على مكافآت مقابل الأداء المتميز والإنتاجية المرتفعة؛

● **الإدارة بالاستثناء:** ويتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب

على المرء ودية والأداء المتدني.

7- القيادة التحويلية:

أسسها بيرنز عام 1978 وطورها باس عام 1985، بتصنيفها كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهم الآخر للوصول إلى مستوى عالي من الروح المعنوية والدافعية في الأداء، وتبني القيادة على أساس تشجيع القائد للمرؤوسين على التوحد مع المؤسسة، بمنحه مكافآت معتمدا على دافعيته في الأداء، فالقائد التحويلي يسعى

125 عاطف عبد الله المكاوي: "القيادة الادارية"، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2013، ص 21.

لتحويل العاملين إلى قادة لأنه معزز وذو شخصية تدفع للعمل بأكثر مما هو مطلوب وبتميز كبير جدا في المهارة والأداء، لكن في نظر القيادة هو نموذج معقد، لكنه ضروري بنظرة القائد للدافع وبجته لإشباع الحاجات العليا لهم. أما كارديونا فقد وصف القائد التحويلي بأنه: ¹²⁶

- يجعل المرؤوس يتبادل معه الرؤى المستقبلية حول تطوير الأداء، وتزويده بفرصة القيادة؛
- خلق الدافعية للأداء في المؤسسة وزيادة الإنتاجية لدى العامل.
- ولخص العامري أبعاد القيادة التحويلية في:
- التأثير والجازبية: كتنمية روح الفخر لديهم بالأداء المتميز وتحقيق الثقة والاحترام بينهم وبينه؛
- الدفع والإلهام: قدرته على إيصال التوقعات للآخرين، والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة؛
- التشجيع الإبداعي: كجعل العامل يتصد للمشاكل القديمة بطرق حديثة وتحديث طرق الأداء؛
- الاهتمام بالمشاعر الفردية: للمرؤوسين وإدراك الفروق بينهم، وتدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور في الأداء.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

ظهر هذا الاتجاه ليسد ثغرة الدراسات السابقة والتي أغفلت الظروف المحيطة بالقائد أثناء أداء مهامه واتخاذ قراراته، وعليه فإن هذا المسعى ينطلق من فكرة أن النمط القيادي المناسب يختار وفق طبيعة الموقف وخصائصه وهو ما يعرف بالنظريات الموقفية في القيادة، ونتيجة للدراسات ظهرت العديد من النماذج نذكر منها: ¹²⁷

1- نموذج فيدلر 1967:

حدد فيدلر الموقف في ثلاثة عناصر وهي:

- 1-1 الهيكل التنظيمي للمنظمة: هيكله المهام يجعل وظائف القائد بسيطة وواضحة؛
- 2-1 المنصب القيادي: قد يكون القائد قويا يمارس مسؤولياته من ثواب وعقاب أو ضعيفا؛
- 3-1 علاقات القائد بالمرؤوسين: علاقات جيدة في ممارسة وظائفه تخلق الارتياح للمرؤوسين وتفاعلها مع عناصر أخرى كخبرته يؤدي لارتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء الوظيفي.

2- نموذج هاوس و إيفانس 1971 (المسار و الهدف):

126 صلاح الدين عبد الباقي: "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر، 2005، ص 220.
127 حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 213.

بيناً أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف ومساعدة المرؤوسين لتحقيقها بأفضل الطرق معتمداً على نظرية التوقع ونظريات الحفز محولاً الربط بين السلوك القيادي ودافعية الأفراد لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال العوامل الظرفية المتعلقة ببيئة العمل.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في هذه الظروف فهي:¹²⁸

● **المساندة:** يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم، ويخلق جو عمل مريح لهم؛

● **المشارك:** يفسح للمرؤوسين المجال لصنع القرار؛

● **الإجرائي:** يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات بشكل واضح؛

● **الإنجازي أو المتحدي:** يوضع المرؤوسين أهدافاً تتحدى قدراتهم وتطور أدائهم.

وافترضه أن المواقف الغامضة يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المرؤوسين، فتوضيحتها من قبل القائد أمراً ضرورياً في نظرهم، ووفقاً لهذه النظرية يكون سلوك القائد مقبولاً من طرف الأفراد إذا اعتقدوا أنه يعمل لرضاهم المستقبلي والحالي وبالتالي عليه القيام بتوضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه، وإزالة العراقيل التي تعترض الوصول إلى الهدف وكذلك زيادة الفرص أمام مرؤوسيه لحصولهم على الرضا الوظيفي.

3- نموذج وليام ريدن:

وضع ريدن ثلاثة أبعاد وهي:¹²⁹

● **بعد المهمة:** يعكس تركيز القائد على العمل وكيفية توجيهه لجهوده وجهود مرؤوسيه نحو الهدف؛

● **بعد العلاقات:** اهتمام القائد بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين؛

● **بعد الفاعلية:** قدرة القائد على أداء مهامه ووظائفه والقيام بدوره بفعالية أم لا.

ومن هذه النظرية يوضح ريدن أنه يوجد أربعة أساليب قيادية وهي:

● **الأسلوب المنفصل الذي لا يولي اهتماماً كبيراً بالمهمة والعلاقات؛**

● **الأسلوب المتصل ولديه اهتمام مرتفع بالمهمة ومنخفض بالعلاقات؛**

● **الأسلوب المتكامل وله اهتمام مرتفع بكل من المهمة والعلاقات؛**

● **الأسلوب المتفاني ويتميز بتركيز عالي بالمهمة.**

128 سامر جلدة: "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص150.

129 شاين نوال مرجع سبق ذكره ص 69.

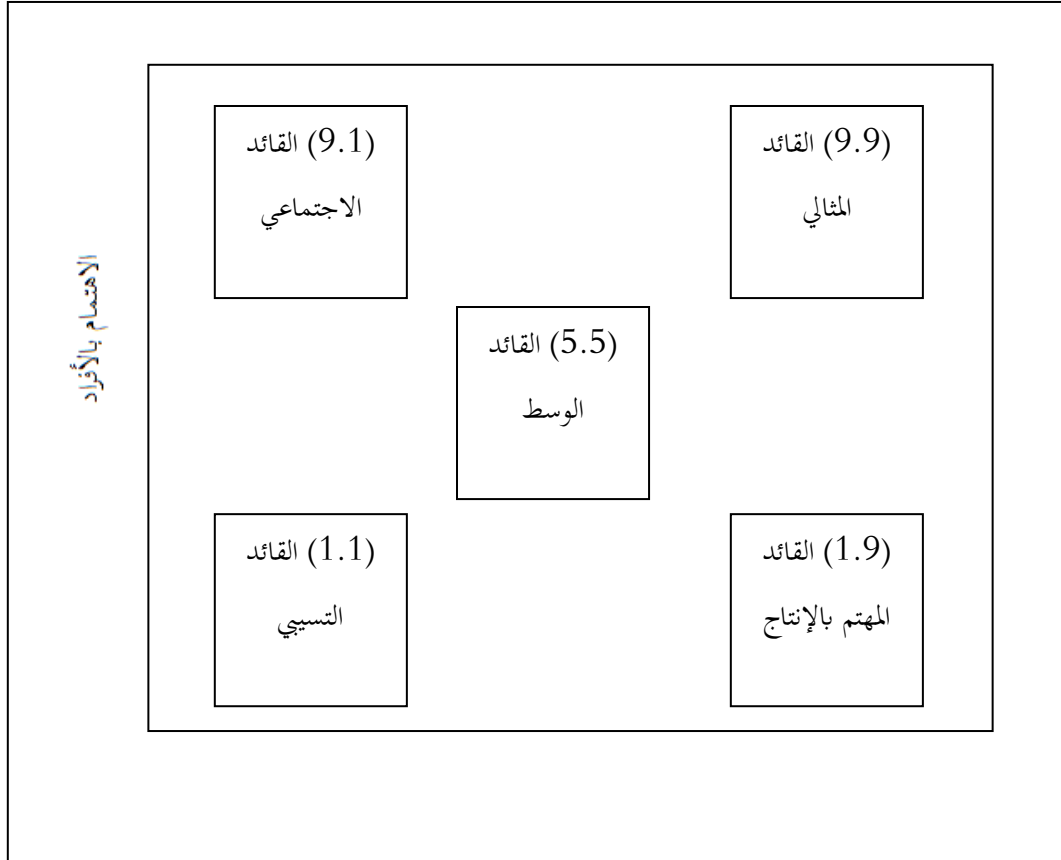
كما أضاف بعض العوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك القائد مثل العلاقات مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء، وبيئة المنظمة، وقد أشار إلى أن هذه الأنماط القيادية قد تكون فاعلة في موقف أو غير فاعلة في موقف آخر، ومنه فإن فاعلية القيادة حسب ريدن مرتبطة بالأساليب القيادية للقائد التي تمكنه من أن يكون فاعلا حسب الموقف الموجود فيه.

4- نظرية الشبكة الإدارية:

صنف روبرت بليلك و جان موتن السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، تعكس في كل منها درجة اهتمام القادة ببعدين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج (المهمة) والاهتمام بالأفراد (العلاقات)، وتضم في مجموعها واحد وثمانين (81) موقفا قياديا أفضلها في نظرهم أسلوب (9.9) المتميز بالثقة والاحترام المتبادلين، وهذه الأساليب هي: 130

- **الأسلوب الأول:** القائد التسيبي (1.1): قائد يقدم أدنى جهد، لكنه يبحث على التعاون لتحسين الأداء؛
- **الأسلوب الثاني:** القائد المهتم بالإنتاج (1.9): هو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج، ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية؛
- **الأسلوب الثالث:** القائد الاجتماعي (9.1): هو الذي يعطي كل اهتمامه من موارد بشرية، ولا يعطي اهتماما للإنتاج؛
- **الأسلوب الرابع:** القائد الوسط (5.5): يوضح وضعية القائد الذي يهتم بالطريقتين بشكل متوسط؛
- **الأسلوب الخامس:** القائد المثالي (9.9): يكون القائد مهتم بالجانبين معا لخلق نوع من التوافق بين العامل والإنتاج، أي تحسين ظروف العمل والعامل ليتحسن مردود المؤسسة.

الشكل رقم (10): نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 208.

4- نظرية النضج الوظيفي للعاملين (هرسي وبلانشارد):

إن تحديد مستوى النضج يحتم مستوى النضج يحتم على القائد اختيار النمط السلوكي الملائم، فمثلاً تميز العمال بنضج منخفض يلزمه الاهتمام بتحسين الأداء واهتمام قليل بالعلاقات من أجل تحقيق الأداء المطلوب، أما إذا كان عالياً فعليه السماح لهم بمشاركته في اتخاذ القرارات وتحميلهم بعض المسؤولية، وعليه فالإدارة الناجحة من يعدل فيها القائد أنماطه القيادية حسب مدى استعداد ونضج العاملين للتعامل مع المواقف التي تواجهه، وابتنقت عنها نتيجة المواءمة بين السلوك القيادي المهتم بالأداء والمهتم بالعلاقات عدة أنماط وأساليب هي:¹³¹

- أسلوب الأمر (إخباري): سلوك عالي في التوجيه منخفض في المساندة بتركيزه على تحديد الأداء وكيفية تنفيذه والزمن اللازم لذلك مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية معهم، ويمارس هذا السلوك عند انخفاض النضج الوظيفي لهم في المهارة والرغبة في الأداء؛

131 علي أحمد عبد الرحمان عباصرة: "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 68.

- أسلوب التسويق (استشاري): عالي في التوجيه والمساندة بتركيزه على شؤون العمل و الانتاج والاهتمام ببناء علاقات إنسانية معهم، ولكن الاختلاف أنه يعرض أفكاره بقصد تبنيتها والعمل بها ويمارسه عند مستوى نضج منخفض في المهارة ولكن هناك رغبة في أداء العمل؛
- أسلوب المشاركة: عالي في المساندة منخفض في التوجيه مهتم ببناء علاقات ومشاركة في الآراء، ويمارسه عند النضج الوظيفي العالي في المهارة لكن ليس هناك رغبة في أداء العمل؛
- أسلوب التفويض: السلوك منخفض في المساندة والتوجيه بترك القائد الأمور المتعلقة بالعمل ويستشار عند الحاجة ويمارسه عند مستوى نضج وظيفي عالي في المهارة والرغبة في الأداء.

المبحث الرابع: أساليب القيادة

لقد تبين من خلال الدراسات التي تمت حول القيادة أن هناك تأثير للأسلوب القيادي في الروح المعنوية، لدى العاملين وبشكل عام هناك ثلاثة أساليب متعارف عليها من القيادة وهي:

المطلب الأول: الأسلوب الأوتوقراطي (الدكتاتوري)

تتميز باستعمال القائد لسلطته كوسيلة ضغط على مرؤوسيه فهو له حق اتخاذ القرار ومتابعة إنجاز العمل، كما يحتفظ لنفسه بالقيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعتهم له عن طريق إتباع أسلوب الإشراف المحكم لعدم الثقة والشك فيهم، فهو يكون متسلطا عنيفا متشددا يقوم أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه على التخويف والعقاب والزامية التنفيذ، أو قد يكون متسلطا باستخدام أسلوب المدح والثناء لضمان ولاء المرؤوسين له.¹³²

كما قد يكون متسلطا مناورا بإتخاذ القرارات وحده، ولكن يحاول جعل العامل الظن بأنه ساهم في ذلك ، غير أن هذا الأسلوب يؤدي لعدم الرضا لأن فرص التقدم والنمو أمامهم ضعيفة، لكن يجب أن يعملوا حتى لا يتعرضوا للعقاب أو الطرد ويبدو جليا أن هذا النوع يفيد في حالة الأزمات والطوارئ التي تحتم اتخاذ قرارات سريعة أو الضغط بسبب ضيق الوقت أو في حالة غياب الانضباط وسيادة اللامبالاة عند العاملين أو عند نقص اهتمامهم بالعمل وخبرتهم.¹³³

يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي وفق ما تقدم لا يمكن أن يجعل من صاحبه قائدا إداريا ناجحا، بل هو رئيس إداري فقط لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة و الامتثال عن غير قناعة إما خوفا من العقاب أو طمعا بالمكافأة التي من حقه أن يعطيها لمرؤوسيه حسب قناعته.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا انه له مساوئ كثيرة أهمها:¹³⁴

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم؛
- تولد الكراهية والعداوة بين القائد والتابعين؛
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد؛
- قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين؛

132 نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 155.

133 نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 155.

134 محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص 260.

- يؤدي إلى خلق التنظيمات الغير رسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي؛
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والغياب ودوران العمل.

المطلب الثاني: الأسلوب الديمقراطي (المشاركة)

وفيها يمتاز القائد باستشارة المرؤوسين والأخذ بآرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين، من خلال بعض الحوافز التي ترفع من روحهم المعنوية وتنمي قدراتهم، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالات مجموعات العمل المحفزة بدرجة كبيرة والمدرية تدريباً جيداً أي مستوى نضج وفهم لأساليب العمل، وأيضا في حالة تكوين قادة ومساعدين لهم وكذلك عند الأشخاص الذين يمتلكون خبرة.¹³⁵

مزاي هذا الأسلوب:¹³⁶

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي جديد؛
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها؛
- زيادة الإنتاج والأداء.
- وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:
- أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه؛
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛

135 بوفلجة غياب: "مبادئ التسيير البشري"، السداسي الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 85.

136 محمود سليمان العيان مرجع سبق ذكره ص 261.

● أثبتت بعض الدراسات إن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه على الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية على المرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.

المطلب الثالث: الأسلوب القيادي الغير موجه(الحر)

وهي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل، كما يرضيهم واتخاذ القرار وكل ما يقوم به إخبار الجماعة بالعمل المطلوب أنجازه، فهو يكون مجرد مستشار وفي هذا النوع منها يفقد القائد بعضا من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي لانتشار الفوضى والسلبية من جانبه، كما أنه نوعا لا تحكمه القوانين والإجراءات المحددة ويرجع السبب عدم قدرته على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل وحلها وترك الأمور في المؤسسة تسيير دون توجيه أو رقابة لكن قليل و نادر وأقل الأنواع إنتاجا وفاعلية في العمل، كما أن عماله لا يحترمون شخصية القائد فيشعرون بالإحباط والضياع فيلجئون للاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب تدخل القائد.¹³⁷

ويكون هذا النوع فعلا في حالة الأفراد الذين حصلوا على تدريبا جيدا وخبرة ولديهم اختصاص في العمل المحدد، وأيضا في حالة تطبيقه في المؤسسات التي تهدف إلى تنمية روح المبادرة عند العاملين وزيادة اعتمادهم على ذاتهم، غير أنه نوع نادرا ما يوجد بصورة مطلقة في جماعة عمل بل هو نتيجة مزيج جميع الأنواع المذكورة وبنسب مختلفة وذلك تبعا لمتغيرات أخرى ، وعلى هذا لا يمكن القول أن احد هو الأصلح ولكن الموقف الذي توجد فيه هو الذي يحدد الأسلوب القيادي للمواجهة أو نمط القيادة المناسب لكل شخص طريقة إشراف فالموظف حديثا يحتاج متابعة دائمة ليعلم كيفية أداء العمل، إما الأشخاص الذين يعرفون العمل جيدا ولديهم دافعية لإنجاز فيحتاجون إلى إشراف قليل لان مهارتهم العالية تصعب عليهم طلب المساعدة، لذا يجب على المشرفين البقاء بالقرب منهم لتنمية علاقات طيبة تتيح لهم التدخل في الوقت المناسب.¹³⁸

ومن هنا فإن القائد الناجح هو"الشخص القادر على تحديد الأسلوب الناجح و الأسلوب القيادي المحدد الذي يتناسب معه لمواجهة موقف معين ويحقق له أعلى درجات النجاح" واستخدامه لهذا الأسلوب يجعل منه أكثر فعالية من خلال توضيحه العلاقة بين اختيار أساليبه القيادية وميول ورغبات موظفيه لأداء المهام المكلفين بها.¹³⁹

137 سامر جلدة مرجع سبق ذكره ص 150

138 بلال خلف السكرانة مرجع سبق ذكره ص 180.

139 نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 253.

مزايا هذا الأسلوب: 140

- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقديم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- مآخذ هذا الأسلوب: 141
- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية؛
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بجرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع بين أفرادها، وهذا سيؤدي إلى ضعف حرية العاملين وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملاءه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم احساس أفراد الجماعة بالأمن؛
- ان هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشر فيه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بالتأثير.

140 محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص 262.

141 محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص 262.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن للقيادة أهمية كبيرة للنهوض بمختلف المؤسسات، وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تكسب فيها ثقة المرؤوسين واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم، وهذا بحسب صفات القائد ومهاراته، حيث تتحقق فعاليته داخل المؤسسة من خلال الأسلوب القيادي الذي يتبعه، ولا يمكن حصر أسلوب قيادي واحد، فكل موقف يتطلب نوع من الأساليب القيادية السابقة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي أجريت في هذا الصدد، ولم يتوصل حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -

وكالة إليزي -

تمهيد

بعد أن تطرقت في الفصول السابقة إلى القيادة و علاقتها بأداء الموارد البشرية، سأتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، و التعريف بها متناول منهج الدراسة و مصادر جمع المعلومات، و تحليلها لاختبار الفرضيات و الوصول إلى النتائج.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: نظرة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -اليزي -

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - إيزي -

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وكذلك التطرق إلى الهيكل التنظيمي الذي تدير عليه، و معرفة مجموعة من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي و التاريخي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

أولاً: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

1. لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء :¹⁴²

ظهر كمنظومة قانونية إجبارية سنة 1883م في ألمانيا أما فرنسا عام 1945م أما الجزائر عام 1949م ، حيث كانت بدايته منذ الإحتلال الفرنسي و هذا بعد الحرب العالمية الثانية و كتنت نتيجة لمطالب الطبقة العاملة الجزائرية حيث بدأت السلطات الإستعمارية في تطبيق التشريعات في الجزائر منها :

- قانون : 09 أبريل 1898 م ل 30 ديسمبر 1945 م القاضي بتمديد نظام التعويضات العائلية إلى الجزائر
- قانون : رقم 52-1405 30 ديسمبر 1952 م الذي ينص على مقاييس المراقبة و قوعد المنازعات و نظام التأمينات الإجتماعية .

- قرارات 19 و 26 أكتوبر 1956 م التي نظم تأمينات على الأمراض و العجز و الأمومة .
- و بعد لإستقلال تولت الإصلاحات عى هذا القطاع بموجب عدة نصوص قانونية و تنظيمية كان أبرزها المرسوم رقم : 116/70 التي إستحدثت بموجبه ثلاثة صناديق جهوية (قسنطينة وهران و الجزائر العاصمة) بالإضافة الى المديرية العامة بالعاصمة - ثم قوانين الصادرة سنة 1983 و هي :

- 11/83 المتعلقة بالتأمينات الإجتماعية .
- 12/83 المتعلقة بالتقاعد .
- 13/83 المتعلقة بحوادث العمل .
- 14/83 المتعلقة بالتزامات المكلفين .
- 15/83 المتعلقة بالنزاعات . والتي تعد المرجع الأساسي لجميع النصوص المنظمة للضمان الإجتماعي رغم التعديلات الكثيرة و التي عرفتها هذه القوانين .

تشكيله في اجزائر يعد مكسبا هاما بحيث يؤمن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء أكثر من 80 بالمئة من السكان ضد مخاطر الحياة اليومية بدفع أدوات مختلفة من 6 ملايين من المؤمنين عليهم جماعيا

إضافة إلى ذوي الحقوق المقر عددهم حوالي 26 مليون نسمة . وقد عرف بإسم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم :07/92-المؤرخ في : 1992/01/04 . و تعتبر التأمينات الاجتماعية و المنح الإجتماعية و امنح العائلية و الأمراض المهنية و حوادث العمل من أهم مهام الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي .

و من أجل تسهيل مهام هذا الصندوق قسم إلى عدة وكالات ولإئمة و من بينها عينت الدراسة وكالة إيزي . و منذ دخوله عرف الضمان الاجتماعي عدة تغيرات مست قطبين أساسيين و هما التغطية الاجتماعية و التنظيم الإداري .

2. تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيزي :¹⁴³

هو هيئة عمومية ذات تسيير خاص حسب المادة 49 من القانون رقم : 01/88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية ، هدفها تأمين العمال و ذوي حقوقهم من الأخطار المؤمنة ، كما هو إستثمار بشري قبل كل شيئاً لأنه يسمح بالتكفل بالمواطن بصفته أهم رأس مال و يساهم الضمان الاجتماعي في الحياة الاقتصادية و تطوير الصناعة الصيدلانية و التجهيزات الطبية و يساهم في تضامن المجتمع و السلم الاجتماعي .

نشأته :

بعد معاناة طويلة للمؤمنين القاطنين و العاملين بولاية إيزي كونهم منتسبين لوكالة ورقلة التي تبعد عن الولاية بأكثر من 1000 كلم حيث تقع ولاية إيزي في أقصى الجنوب الشرقي و ه ولاية حدودية مع الجماهيرية الليبية . تقرر فتح وكالة إيزي في سنة 1987 و هذا بترحيب و مساعدة شركة سونطراك المتواجدة عبر تراب الولاية .

إنطلق العمل بوكالة إيزي بهزم كل العراقيل و الصعوبات التي تتميز هذه الولاية من بعد المسافات بين الدوائر و الملحقات التي تم فتحها داخل الشركات الراغبة في ذلك و كذلك بعد المسافات بين الوكالات و الوكالة الأم التي كانت تمد بيد العون و كذا تقوم بالمهام التي لم يتم الفل فيها من إدارة و تنظيم العمال و التحصيل و إدارة المالية . إلى غاية 2001 قامت المديرية بالتعاون مع إطاراتها و بضوء أخضر من المديرية العامة لتحسين الخدمة للمؤمنين و الإقتراب منهم بالإنجازات التالية :

- إنجاز الإعلام الألي لكل المصالح

143 مصلحة المستخدمين من طرف رئيس المصلحة السد:حسين ماضي

- الإنفصال الكلي من وكالة ورقلة و هذا بإتخاذ القرار بتصفية كل الملفات الخاصة بمديرية المالية و التحصيل و كذا مصلحة مراقبة أرباب العمل و مصلحة المستخدمين .
 - فتح مركز إعلام ألي خاص بالمؤسسة .
 - ف لتعاقد مع صيدليات المتواجدة عبر تراب الولاية
- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة ولاية إيزي بعد مجهودات كبيرة أصبحت تتوفر على خمس مراكز دفع و ستة ملحقات متمركزة بنواحي شركة سوناطراك .
- وكالة الضمان الإجتماعي لولاية إيزي تفتخر بالخدمات التي تقدمها عبر كامل تراب الولاية ، حيث إستطاعت أن تفك العزلة عن مؤمنيهها خارج مقر الولاية و الدوائر .
- يبقى دائما الصندوق الوطني في خدمة مؤمنيه عبر كامل تراب الوطني ، و يسعى دائما لتحسين خدماته لإرضاء المؤمنين و إعطاء الصورة المشرفة التي يصبو إليها كل عمال هذا القطاع خاصة
- المطلب الثاني : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء :**
- ◀ تسيير أداءات التأمينات الإجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
 - ◀ تسيير المنح العائلية
 - ◀ تحصيل الإشتراكات
 - ◀ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
 - ◀ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل
 - ◀ المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
 - ◀ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الإجتماعي
 - ◀ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين
 - ◀ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل إنجازات ذات طابع صحي وإجتماعي
 - ◀ تسيير صندوق المساعدة والنجدة
 - ◀ إبرام إتفاقيات مع مقدمي العلاج

﴿ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم¹⁴⁴

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء:¹⁴⁵

إن نشأة الإدارة المكلفة بقطاع التأمينات المهنية ساير كل التغيرات الجديدة مند نشأتها في مجال السلامة والحفاظ على حقوق العمال والموظفين فيما يخص مجال عملهم ، فالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء فهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والإقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة ودور كل مصلحة فيها فنجد أنها تتكون من :

1-المديرية : والتي يرأسها مدير الوكالة والذي يتولى بدوره مجلس إدارة الصندوق ويسهر على التسيير الجيد الكافي المصالح داخل المؤسسة ونرفق مع المديرية المصالح التالية :

1-1-1 مصلحة الإحصاء والأرشيف : تهتم بتسجيل إحصائي لكل عمليات مصالح الصندوق وكذا حفظ أرشيف المؤسسة

1-1-2 الأمن والوقاية : الأمن داخل المؤسسة وحماية الموظفين داخل المؤسسة

1-1-3 خلية الإصغاء : تعني بإنشغالات الموظفين داخل المؤسسة

1-1-4 مصلحة الوقاية من أخطار العمل : التوعية من مخاطر العمل بانواعها

1-2- نياحة مديرية المستخدمين والوسائل العامة : ويتعين على رأسها نائب مدير والذي يشرف على الأقسام التالية :

1-2-1 قسم المستخدمين : يتكون من

1-2-1-1 مصلحة المستخدمين :

يقوم بتسيير شؤون المستخدمين على مدى المسار المهني للعامل من ترقية وعطل سنوية إلى غاية الإحالة على التقاعد

144 - مصلحة المستخدمين من طرف رئيس المصلحة السيد: حسين ماضي
145 مصلحة المستخدمين من طرف رئيس المصلحة السيد: حسين ماضي

- 1-2-1-1 مصلحة الأجور : التي تقوم بالسهر على دراسة أجور العمال وتسديدها شهريا
- 2-2-1-2 قسم الوسائل العامة : يتكون من
- 1-2-2-1-1 مصلحة الوسائل العامة : تهتم بتجهيز المكاتب وتوفير متطلبات العمل المادية أثاث ، أجهزة ومكيفات 2_2_2_1 مصلحة التنظيم العام: يتكفل باستقبال البريد الصادر والوارد
- 3_2_2_1 مصلحة الإنجاز: تتكفل بجميع المشاريع المعنية بالوكالة
- 4_2_2_1 مصلحة الصيانة : الصيانة الكهربائية كهرباء العمارات والتبريد
- 5_2_2_1 المخزن: وفيه جميع الوسائل المادية الي يحتاجها الموظف في عمله
- 3_1 نيابة مديرية المالية والحصيل : تتألف من :
- 1_3_1 قسم المالية والمحاسبة :
- يقوم بإعداد كشوف المالية للحسابات والتسيير المالي للمؤسسة وحساب التعويضات والأدوات وإقتطاعها من حسابات المؤسسة البنكية
- 2_3_1 قسم التحصيل : يتألف من :
- 1_2_3_1 مصلحة الإشتراكات : دورها تحصيل إشتراكات أرباب العمل
- 2_2_3_1 مصلحة المنازعات : متابعة ديون أرباب العمل الغير مسددة بإتخاذ الإجراءات القانونية
- 3_2_3_1 مصلحة التقييم وإخضاع أرباب العمل : مراقبة عملية التأمين وكذا وعاء الإشتراكات وفقا لمداخيل المؤسسات وكذا أجره المنصب
- 4_1 نيابة مديرية التعويضات : وتشمل
- 1_4_1 مصلحة الأداءات : وتقوم بتسديد أداءات المؤمن لهم إجتماعيا
- 2_4_1 مصلحة الشفاء : تقوم بتسليم بطاقة الشفاء وتوزيعها بعد صدورها
- 3_4_1 مصلحة الإنتساب :
- وفيها يتم تسجيل ملفات المؤمنين لهم في حساب مستخدميههم (برامج إعلام آلي خاصة)
- 4_4_1 مركز الدفع : تحيين بطاقة الشفاء إستلام الوصفات الطبية والشهادات الطبية قصد تعويضها وكذا دفع المنح العائلية ومنح التمدرس
- 5_4_1 مصلحة التحويلات : تهتم هذه المصلحة بتحويل ملفات المؤمن لهم إجتماعيا في حالة تغيير ولاية الإقامة
- 6_4_1 مصلحة الأخطار الكبرى : تهتم بملفات حالات العجز وحوادث العمل للمؤمن لهم إجتماعيا

1_5 نيابة مديرية مركز الحسابات والإعلام الآلي: 146

ومن مهامها تسيير النظام المعلوماتي لدات الهيئة وحفظ وتخزين بيانات جميع البرماجيات التي لها علاقة بتأمين العامل

1_6 المراقبة الطبية :

تعمل المراقبة الطبية على النشاطات التالية وهي :

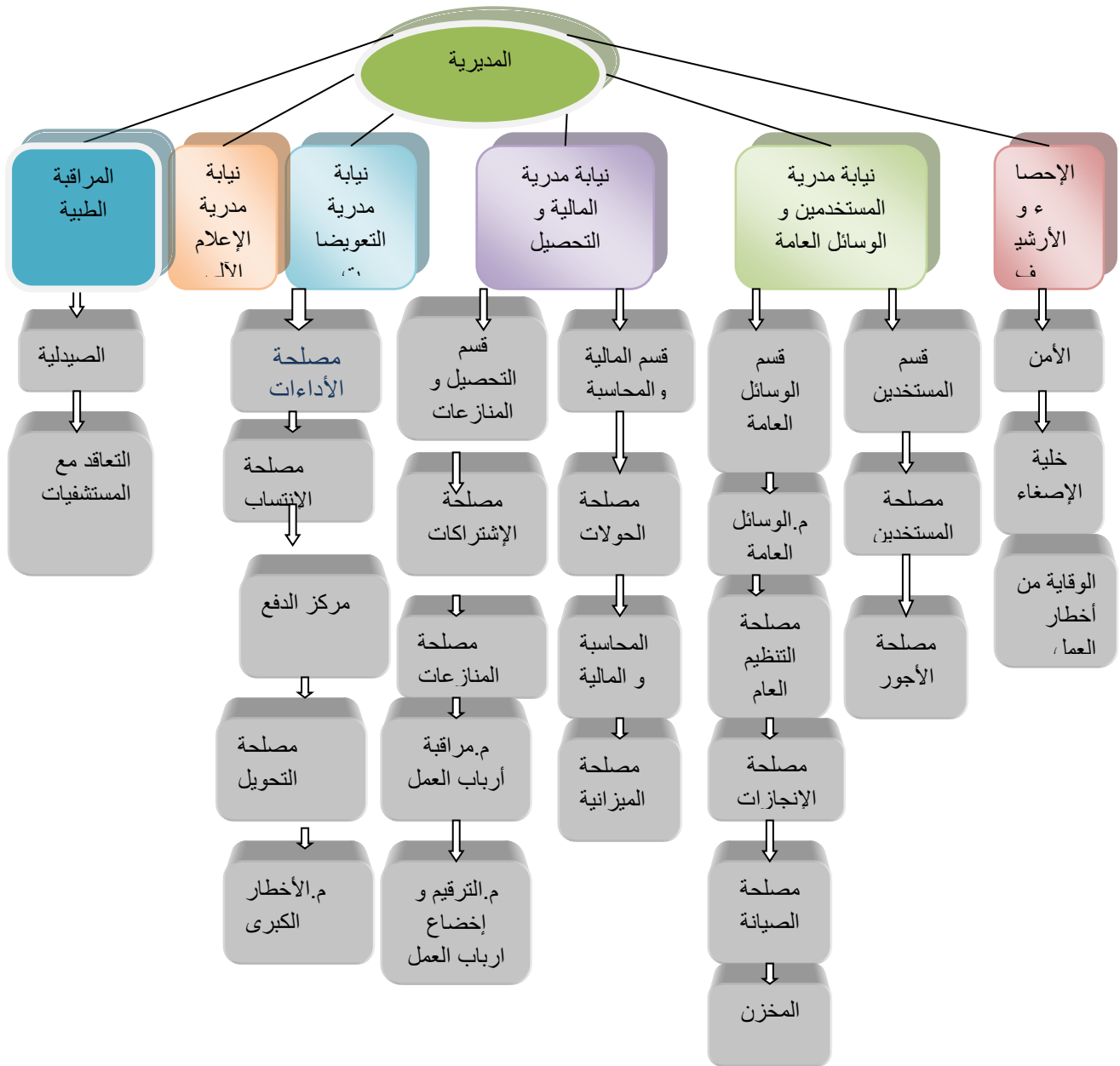
_ مراقبة المؤمن عليهم إجتماعيا وصحيا

_متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها وبها لجنة تقنية مكلفة بدراسة الملفات بالعجز والأمراض طويلة المدى وكذلك هي اداة لتنظيم مصاريف الصندوق ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير على المريض وكذلك الحد من الغش والتزوير والإسراف وذلك تحت إشراف طبيب مستشار إجراءات الرقابة تتم على الملف وادا تطلب الأمر يتم إستدعاء المريض وخاصة في الملفات المكلفة كما يحرص الطبيب المستشار على إجراءات الخبرة الطبية في حالة نزاع طبي ،

1_7 خلية الإتصال والإصغاء : تم إنشاؤها بالطلب من الوزير , وتتولى مهمة الإصغاء للمواطنين من جهة وتوجيههم من جهة أخرى . 147

ثانيا : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مجتمع الدراسة و التعريف بالعينة و الإشارة إلى المنهج المتبع و طبيعة و مصادر جمع البيانات و المعلومات، وكذلك أداة الدراسة و الاختيارات الخاصة بها و تقسيمها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة وحدات احصائية تشترك في خاصية أو عدة خصائص، و يمكن اعتبار مجتمع الدراسة إحصائياً على أنه:

"جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وهو لا يتوقف على الأفراد فقط بل يشمل الشركات و المتاجر و المنتجات... الخ"

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية و الذين يبلغ عددهم 56 عامل مقسمين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع العمال حسب الفئات المهنية

| النسبة % | العدد | الفئة التكرار |
|----------|-------|----------------|
| 3.57 | 02 | الإدارة العليا |
| 14.28 | 8 | إطارات التحكم |
| 82.14 | 46 | أعوان التنفيذ |
| %100 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

تعتبر العينة "اختيار واعى تراعى فيه قواعد و اعتبارات عملية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، و تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة التي تؤخذ منه البيانات الميدانية، حيث تعتبر جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة". طبقا لطبيعة الموضوع و الهدف من الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 56 موظف، حيث قمنا بتوزيع 56 استمارة، و تم استرداد 51 استمارة منها.

جدول رقم (05): العينة الإحصائية

| النسبة % | العدد | الفئة |
|----------|-------|----------------|
| 2 | 01 | الإدارة العليا |
| 26 | 13 | إطارات التحكم |
| 72 | 37 | أعوان التنفيذ |
| %100 | 51 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب بمساعدة وثائق المؤسسة

ثالثا: مصادر جمع البيانات

و يقصد بها الوسيلة التي يتم بواسطتها عملية جمع البيانات و المعلومات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته و لقد اعتمدت في دراستي على مصدرين لجمع البيانات و المعلومات:

1-مصادر ثانوية:

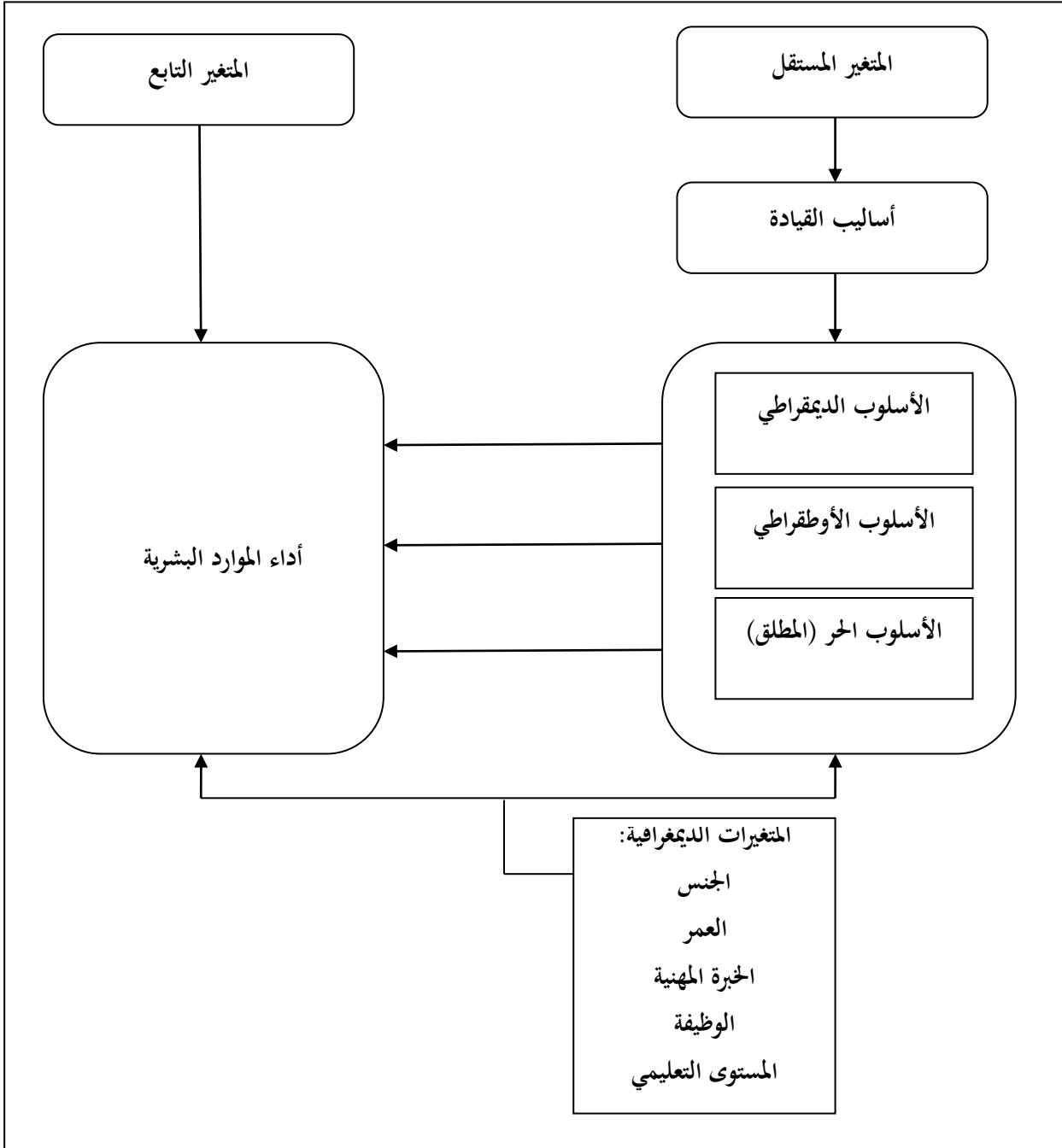
وتشمل مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الأبحاث و الدراسات و الكتب و المقالات و مواقع الانترنت و التقارير و البيانات .

2-مصادر أولية:

و تتمثل في توزيع استمارة الدراسة التي تم استعمالها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المتعلقة بموضوع تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية، حيث تم تحليل و تفسير بعض المعطيات، و ذلك للتأكد من صحة الأجوبة التي تم إعطاؤها لنا

رابعاً: نموذج الدراسة .

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: المقابلة

هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة و شخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع معلومات اللازمة للبحث ، و الحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث¹⁴⁸.

ثانياً: الملاحظة

هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك ما ، أو ظاهرة معينة في ظل ظروف و عوامل بيئية معينة ، بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة¹⁴⁹.

ثالثاً: الاستبيان

هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي تربط بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها ببحثه. و يرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها إلى الباحث¹⁵⁰.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) و اختبارها

أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد في جميع البيانات و الحقائق المرتبطة بالموضوع محل الدراسة على الاستبيان باعتباره الأداة الملائمة لتحقيق هذا الغرض، أين تم تقسيم الاستبيان إلى:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أساليب القيادة، يتضمن 21 عبارة؛

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية، يتضمن 12 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

148 علي لزرع "منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير"، المعارف للطباعة، عنابة-الجزائر، 2012، ص 181.

149 نفس المرجع ، ص200.

150 ماجد محمد الخياط "أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2010، ص109.

الجدول رقم (06) درجات الاستجابة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الاستجابة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الدرجة |

المصدر: إعداد الطالب.

وقد تم تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي statistical package for the social sciences v.23 (SPSS) ، كما تم الاعتماد على برنامج Excel2007 في رسم المنحنيات البيانية.

ثانيا: اختبار صدق و ثبات الاستمارة و توزيع بيانات الدراسة

1- اختبار صدق الاستمارة: المقصود بصدق الاستمارة أن تقيس هذه الأخيرة ما وضعت لقياسه، و في هذا الصدد تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي -اليزي- ، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين و قام بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم .

2- اختبار ثبات الاستمارة : من أجل التأكد من ثبات البيانات الواردة في الاستمارة فقد تم الاعتماد على اختبار ألفا كرمباخ ، هذا الأخير الذي يعتبر من أشهر الاختبارات التي يقدمها برنامج SPSS بالإضافة إلى معامل صدق المحك ، و بعد إدخال البيانات في البرنامج كانت النتائج على النحو التالي :

الجدول رقم (07) : اختبار معامل الثبات و صدق المحك لمتغيرات الدراسة

| البيان | قيمة معامل الثبات | قيمة معامل الصدق (صدق المحك) |
|--|-------------------|------------------------------|
| معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعة | 0.619 | 0.7867 |
| معامل الثبات للمتغير التابع | 0.761 | 0.8723 |
| معامل الثبات الكلي لبيانات الاستبيان | 0.623 | 0.7893 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لمعامل الثبات للمتغيرات المستقلة: أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي 0.619 و هي قيمة أكبر من القيمة المعيارية 0.6 ، كما أ، قيمة معامل صدق المحك و التي تحسب عن طريق جذر معامل ألفا كرومباخ تساوي 0.7867 ، و هما مؤشران على ثبات بيانات الاستمارة بالنسبة للمتغيرات المستقلة ؛

- بالنسبة لعامل الثبات للمتغير التابع : ارتفاع في قيمة معامل ألفا كرومباخ الذي يساوي 0.761 مقارنة بمعامل ألفا كرومباخ للمتغيرات المستقلة ، و هو ما أدى كذلك إلى ارتفاع في قيمة معامل صدق المحك الذي أصبح يساوي 0.8723 ، مما يدل على ثبات بيانات الاستمارة بالنسبة للمتغير التابع ؛
 - بالنسبة لمعامل الثبات الكي لبيانات الاستبيان : قيمة ألفا كرمباخ تساوي 0.623 أما قيمة معامل صدق المحك تساوي 0.7893 ، و بالتالي يمكن القول أن الاستمارة تمتاز بالثبات أي أنه لو تم إعادة توزيع نفس العدد على نفس العينة أو عينة مماثلة من نفس المجتمع لحصلنا على نفس التطابق في الإجابات .
- و بذلك تكون الاستمارة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، مما يجعلنا على ثقة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج، الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات و بالتالي تحقيق أهداف البحث.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الميدانية.

تم استعمال اختبار كولموغروف سميير نوف و هو ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا ؟ وهذا تبعا لفرضيات الاختبار كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : بيانات محاور الدراسة (المحور الثاني و الثالث) تتبع التوزيع الطبيعي و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05 ؛
 - الفرضية البديلة H_1 : بيانات محاور الدراسة (المحور الثاني و الثالث) لا تتبع التوزيع الطبيعي و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.
- و بالرجوع إلى برنامج (SPSS) كانت نتائج الاختبار كما يلي :

الجدول رقم (08) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| اختبار كولموغروف سميير نوف | | | المحاور |
|----------------------------|-------------|----------------|---------------|
| القيمة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى المعنوية | |
| 0.138 | 51 | 0.016 | المحور الثاني |
| 0.173 | 51 | 0.001 | المحور الثالث |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- مستوى المعنوية للمحور الأول يساوي 0.016 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ، و نقبل الفرضية البديلة (H1) أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .
- مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.001 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ، و نقبل الفرضية البديلة (H1) ، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة

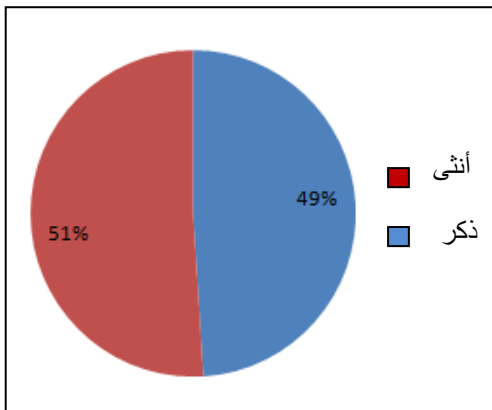
بعد التعريف بعينة الدراسة ، و استعراض مختلف جوانب المتعلقة بأداة التحليل و التأكد من صدق و ثبات الاستمارة ، سأقوم من خلال هذا المبحث بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بها (الاستمارة) وهذا من خلال التطرق للخصائص الديمغرافية للعينة، ومن ثم معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة و الاتجاه العام لإجابات العينة حول محاور الدراسة.

المطلب الأول : الدراسة الوصفية للمحور الأول

و فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية:

❖ أولاً: حسب الجنس

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 25 | 49 |
| أنثى | 26 | 51 |
| المجموع | 51 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ مايلي:

- وجد تقارب بين نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور 25 أي ما نسبته 49% من فئة المستجيبين، أما الإناث فعددهن 26 أي ما نسبته 51% من فئة المستجيبين.

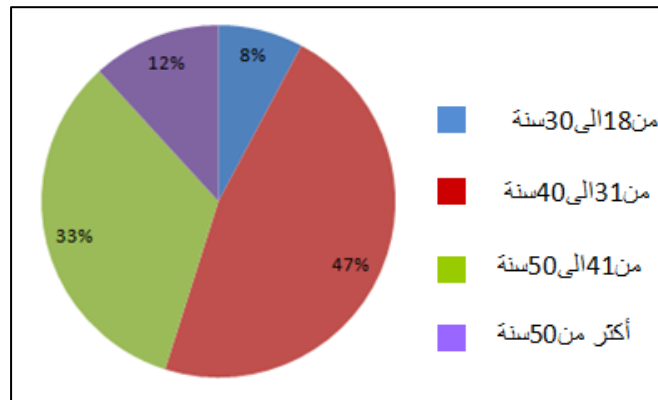
❖ ثانيا: العمر

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| من 18 إلى 30 سنة | 4 | 7.8 |
| من 31 إلى 40 سنة | 24 | 47.1 |
| من 41 إلى 49 سنة | 17 | 33.3 |
| أكثر من 50 سنة | 6 | 11.8 |
| المجموع | 51 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب الموظفين محل الدراسة هم فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 24 موظفا ما نسبته 47.1%، تليه الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بمعدل 33.3% أي 17 موظفا، ثم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة حيث بلغ عدد موظفين 6 أفراد و بمعدل 11.8% و في الأخير الفئة العمرية ما بين 18 إلى 29 سنة عددهم 4 موظفين و بنسبة تقدر ب 7.8%.

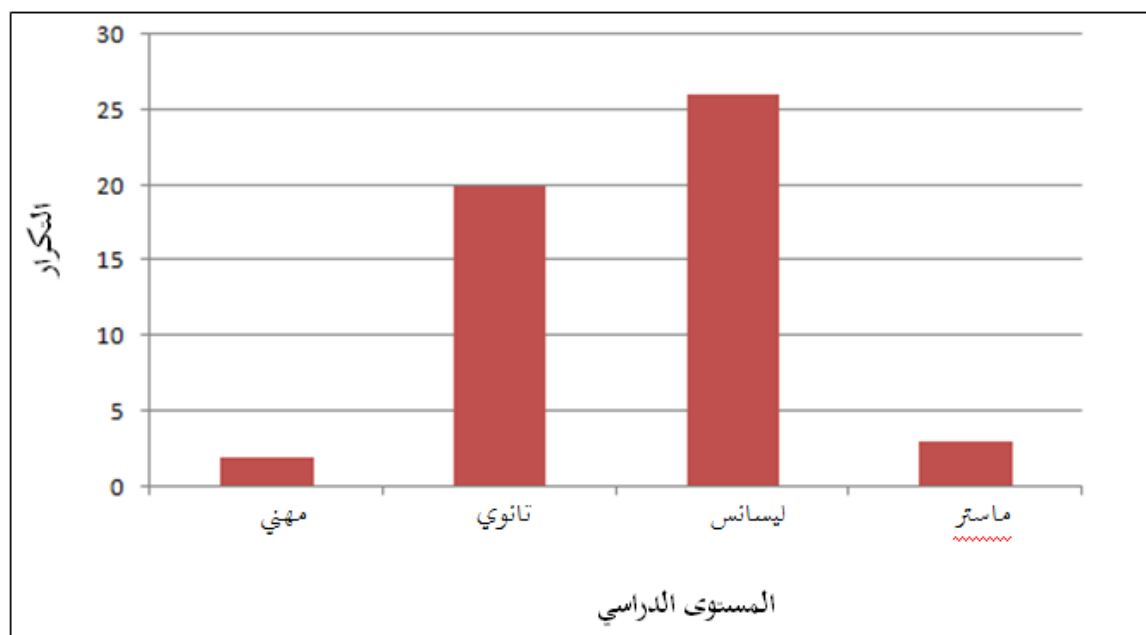
❖ ثالثا: المستوى الدراسي

جدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي

| المستوى | مهني | ثانوي | ليسانس | ماستر | المجموع |
|-----------------|------|-------|--------|-------|---------|
| التكرار | 2 | 20 | 26 | 3 | 51 |
| النسبة المئوية% | 3.9 | 39.2 | 50.9 | 5.8 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلب الموظفين حاملِي شهادة الليسانس بنسبة 47.1% أي ما يقدر ب 24 موظفا، ثم مستوى الثانوي ب 20 موظفا و بنسبة 39.2%، تليها حاملِي شهادة الماستر بنسبة 5.9% أي 3 موظفين ، ثم حاملِي شهادة التكوين المهني ب 4 موظفين و بنسبة 7.8% و عليه نجد أن حاملِي الشهادات الجامعية يمثلون الفئة الأكثر من بين العاملين بالمؤسسة و هو ما يعكس توجهها للاعتماد على الكفاءات الجامعية نظرا لتغير العمل من الطابع التقليدي إلى الطابع الحديث الذي يعتمد على الانترنت و الوسائل التكنولوجية الحديثة.

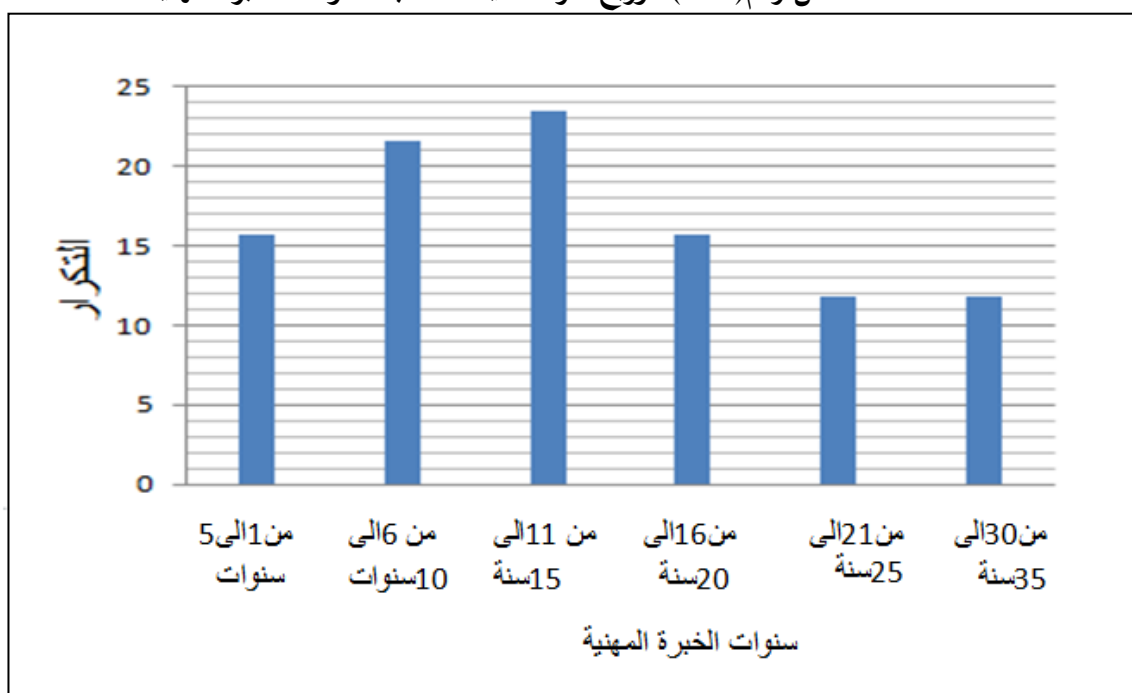
❖ رابعا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

| الخبرة المهنية | من 1 الى 5 سنوات | من 6 الى 10 سنوات | من 11 الى 15 سنة | من 16 الى 20 سنة | من 21 الى 25 سنة | من 26 الى 30 سنة | المجموع |
|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| التكرار | 8 | 11 | 12 | 8 | 6 | 6 | 51 |
| النسبة المئوية % | 15.7 | 21.6 | 23.5 | 15.7 | 11.8 | 11.8 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن غالبية الموظفين يملكون خبرة مهنية تتراوح من 11 الى 15 سنة و بنسبة 23.5%، ثم يليها الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21.6%، و يتساوى الموظفون الذين لديهم خبرة بين 1 الى 5 سنوات و 16 الى 20 سنة بنسبة 15.7%، كما تساوى بنسبة 11.8% كل من الموظفين الذين لديهم خبرة بين 21 الى 25 سنة و من 26 إلى 30 سنة.

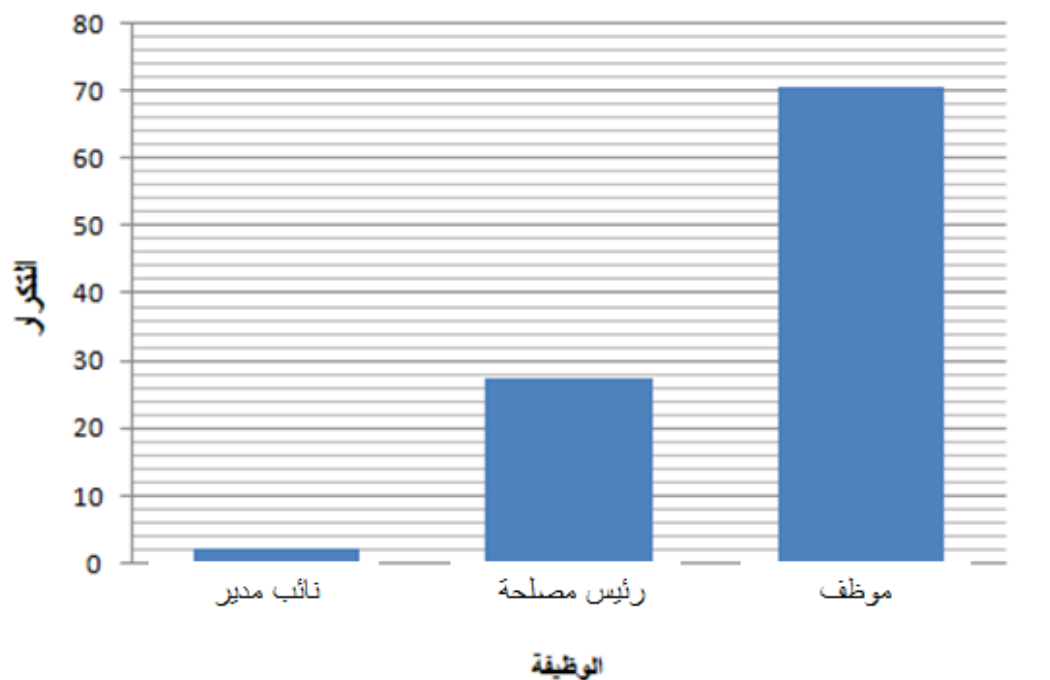
❖ خامسا: الوظيفة

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

| الوظيفة | نائب مدير | رئيس مصلحة | موظف | المجموع |
|-----------------|-----------|------------|------|---------|
| التكرار | 01 | 14 | 36 | 51 |
| النسبة المئوية% | 2 | 27.4 | 70.6 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

الشكل رقم(17) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن فئة الموظفين تشكل الأكبر ممن يشغلون مناصب بالمؤسسة بنسبة 70.6% ، يليها رؤساء المصالح بنسبة 27.4%، لتأتي في المرتبة الثالثة نائب المدير بنسبة 2%. وعموما يمكن القول أن المؤسسة توظف عددا كبيرا من الشباب أصحاب الخبرة، و الكفاءات الجامعية و هذا استجابة لمتطلبات المنافسة التي يفرضها السوق و تماشيا و التطورات التكنولوجية الحديثة.

المطلب الثاني: الاتجاه العام لإجابات العينة حول محاور الدراسة

بغرض معرفة الاتجاه العام (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات العينة لكل عبارة في المحور أو للمحور ككل، نقوم بإنشاء متغير جديد يمثل إجابات العينة حول المحور ككل، و لتوضيح ذلك نرمز لكل محور كما يلي:

X: إجابات العينة حول المحور الثاني (أساليب القيادة)؛

Y: إجابات العينة حول المحور الثالث (أداء الموارد البشرية).

و عليه سنقوم بتحديد أوزان كل اختيار من الاختيارات سلم ليكارت الخماسي بقسمة الأربعة فراغات التي تفصل بين الاختيارات الخمسة على عددها مما ينتج عنه أن طول الفترة يساوي 0.8، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (14) :أوزان الاختيارات بسلم لكارت الخماسي

| الاختبار | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| القيمة | 1.79-1 | 2.59-1.80 | 3.39-2.60 | 4.19-3.40 | 5-4.20 |

المصدر: من إعداد الطالب .

أولاً:دراسة الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني(X):

بعد تحليل البيانات الميدانية المتمثلة لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني (X) متغير أساليب القيادة باستخدام برنامج spss كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (15):الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني (أساليب القيادة)

| الاختبار | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------|-------------------|-----------------|---------|
| موافق | 1.115 | 3.61 | 01 |
| موافق | 1.178 | 3.82 | 02 |
| موافق بشدة | 0.885 | 4.24 | 03 |
| موافق | 0.990 | 3.98 | 04 |
| موافق | 0.990 | 4.10 | 05 |
| موافق | 1.055 | 3.92 | 06 |
| موافق | 0.836 | 4.02 | 07 |
| محايد | 1.258 | 3.24 | 08 |
| محايد | 1.167 | 3.14 | 09 |
| محايد | 1.078 | 3.39 | 10 |
| موافق | 1.043 | 3.41 | 11 |
| محايد | 0.993 | 3.33 | 12 |
| محايد | 1.213 | 3.25 | 13 |
| محايد | 1.216 | 3.37 | 14 |
| موافق | 0.931 | 3.67 | 15 |
| موافق | 1.010 | 3.69 | 16 |
| موافق | 1.065 | 3.84 | 17 |
| محايد | 1.255 | 3.31 | 18 |
| موافق | 1.062 | 3.59 | 19 |
| موافق | 1.117 | 3.41 | 20 |
| موافق | 1.062 | 3.59 | 21 |
| موافق | 0.40994 | 3.7638 | X |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

بعد ملاحظة اتجاه إجابات العينة على عبارات المحور الثاني (X) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.7638 بانحراف معياري قدره 0.41400 ، و بما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.60-4.19)، فإنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني (X) ككل تركزت حول الاختيار موافق و بانحراف معياري ضعيف لا يتجاوز 20% من قيمة المتوسط الحسابي.

ثانيا:دراسة الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث (y):

بعد تحليل البيانات الممثلة لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث (y) متغير أداء الموارد البشرية باستخدام برنامج spss كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (16):الاتجاه العام لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث (أداء الموارد البشرية)

| الأهمية | الاختيار | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------|----------|-------------------|-----------------|--------|
| 10 | موافق | 1.083 | 3.45 | 22 |
| 02 | موافق | 0.705 | 4.06 | 23 |
| 08 | موافق | 0.966 | 3.47 | 24 |
| 01 | موافق | 0.917 | 4.14 | 25 |
| 05 | موافق | 0.885 | 3.76 | 26 |
| 11 | محايد | 0.986 | 3.29 | 27 |
| 03 | موافق | 0.968 | 3.94 | 28 |
| 12 | محايد | 1.089 | 3.12 | 29 |
| 06 | موافق | 1.069 | 3.76 | 30 |
| 09 | موافق | 0.856 | 3.45 | 31 |
| 07 | موافق | 0.946 | 3.47 | 32 |
| 04 | موافق | 0.909 | 3.88 | 33 |
| | موافق | 0.2843 | 3.6505 | Y |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

بعد ملاحظة اتجاه إجابات العينة على عبارات المحور الثالث (y) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.6505 بانحراف معياري قدره 0.2843 ، و بما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق

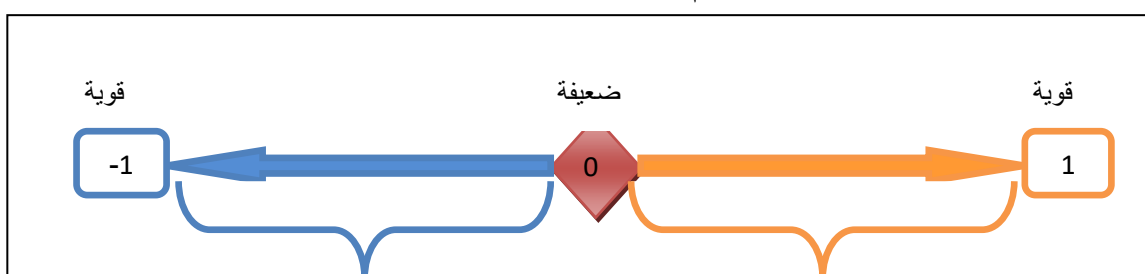
(3.60-4.19)، فإنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة على المحور الثالث (y) ككل تركزت حول اختيار موافق و بانحراف معياري ضعيف لا يتجاوز 20% من قيمة المتوسط الحسابي .

معامل الارتباط (pearson) بين متغيرات الدراسة

نهدف من خلال حساب معامل الارتباط (pearson) إلى تحديد معرفة نوع و درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: المحور الثاني بالإضافة إلى المتغير التابع: المحور الثالث)، هل هي علاقة طردية، عكسية، تامة أو منعدمة؟

و كما هو معروف فإن معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و(-1) وفق الترتيب التالي:

الشكل رقم (18): حدود معامل الارتباط (pearson)



المصدر: إعداد الطالب.

أولاً: معامل الارتباط بين أساليب القيادة (x) و أداء الموارد البشرية (y):

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين (x) و (y)

| المحاور | معامل الارتباط pearson | X | Y |
|---------|------------------------|-------|-------|
| (x) | معامل الارتباط pearson | 1 | 0.504 |
| | مستوى المعنوية | | 0.001 |
| | العينة | 51 | 51 |
| (y) | معامل الارتباط pearson | 0.504 | 1 |
| | مستوى المعنوية | 0.001 | |
| | العينة | 51 | 51 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (pearson) بين محوري الدراسة (x) و (y) مساوي للقيمة 0.504، بمستوى معنوية 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، و بالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغيري أساليب القيادة و أداء الموارد البشرية.

ثانيا:معامل الارتباط بين الأسلوب الديمقراطي (x_1) و أداء الموارد البشرية (y):

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين (x_1) و(y)

| المحاور | | X_1 | Y |
|---------|------------------------|-------|-------|
| (x_1) | معامل الارتباط pearson | 1 | 0.566 |
| | مستوى المعنوية | | 0.000 |
| | العينة | 51 | 51 |
| (y) | معامل الارتباط pearson | 0.566 | 1 |
| | مستوى المعنوية | 0.000 | |
| | العينة | 51 | 51 |

المصدر: ثمن إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (pearson) بين محوري الدراسة (x_1) و(y) مساوي للقيمة 0.566، بمستوى معنوية 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، و بالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغيري الأسلوب الديمقراطي و أداء الموارد البشرية.

ثالثا:معامل الارتباط بين الأسلوب الأوطقراطي (x_2) و أداء الموارد البشرية (y):

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين (x_2) و(y)

| المحاور | | X_2 | Y |
|---------|------------------------|-------|-------|
| (x_2) | معامل الارتباط pearson | 1 | 0.092 |
| | مستوى المعنوية | | 0.586 |
| | العينة | 51 | 51 |
| (y) | معامل الارتباط pearson | 0.092 | 1 |
| | مستوى المعنوية | 0.586 | |
| | العينة | 51 | 51 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (pearson) بين محوري الدراسة (x_1) و(y) مساوي للقيمة 0.092، بمستوى معنوية 0.586 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، و بالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغيري الأسلوب الأوطقراطي و أداء الموارد البشرية.

رابعاً:معامل الارتباط بين الأسلوب الحر (x_3) و أداء الموارد البشرية (y):

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين (x_3) و(y)

| المحاور | | X_3 | Y |
|-----------|------------------------|-------|-------|
| (x_3) | معامل الارتباط pearson | 1 | 0.305 |
| | مستوى المعنوية | | 0.062 |
| | العينة | 51 | 51 |
| (y) | معامل الارتباط pearson | 0.305 | 1 |
| | مستوى المعنوية | 0.062 | |
| | العينة | 51 | 51 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (pearson) بين محوري الدراسة (x_1) و(y) مساوي للقيمة 0.305، بمستوى معنوية 0.062 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، و بالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغيري الأسلوب الحر و أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, X)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, X)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05

بعد إجراء اختبار طبيعة البيانات الإحصائية تبين أن جميعها لا تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية و بالتحديد (اختبار مان ويتني و اختبار كروسكال واليز).

1- اختبار الفرق بين متوسطين (غير معلمين) مان وتني:

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحمل حدثين فقط في اجابات العينة على محاور الدراسة.

و في دراستنا هذه لدينا متغير الجنس يحمل حدثين هما ذكر و أنثى و بالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار وفق الفرضيتين:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الجنس في إجابات العينة على محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (21):تأثير متغير الجنس في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة

| المتغير | المحاور | مستوى المعنوية | القرار |
|---------|---------------|----------------|--------------------------------|
| الجنس | المحور الثاني | 0.955 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |
| | المحور الثالث | 0.091 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.955 و هو أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات العينة على هذا المحور؛

-مستوى المعنوية للمحور الثالث يساوي 0.091 وهو أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه لا يوجد تثير لمتغير الجنس على إجابات العينة على عبارات هذا المحور.

2- اختبار كروسكال وليز

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحمل أكثر من حدثين على إجابات العينة على عبارات المحاور.

و التي تتمثل بالنسبة لدراستي في العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة و هذا على النحو التالي:

1-2-2- اختبار تأثير العمر على إجابات العينة على المحاور (x, y): وفق الفرضيتين التاليتين :

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (22) : تأثير متغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة

| المتغير | المحاور | مستوى المعنوية | القرار |
|---------|---------------|----------------|-------------------------------|
| العمر | المحور الثاني | 0.008 | رفض الفرضية الصفرية (H_0) |
| | المحور الثالث | 0.005 | رفض الفرضية الصفرية (H_0) |

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.008 وهو أقل من 0.05، أي أن متغير العمر يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1)؛

-مستوى المعنوية للمحور الثالث يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05، أي أن متغير العمر يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1).

2-2-2- اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات العينة على عبارات المحاور (x, y):

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y, x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (23) : تأثير متغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة

| المتغير | المحاور | مستوى المعنوية | القرار |
|------------------|---------------|----------------|--------------------------------|
| المستوى التعليمي | المحور الثاني | 0.904 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |
| | المحور الثالث | 0.202 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

بالنظر للنتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ:

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.904 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1);

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.202 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1).

3-2- اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات العينة على عبارات المحاور (x , y):

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (24) : تأثير متغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة

| المتغير | المحاور | مستوى المعنوية | القرار |
|---------|---------------|----------------|--------------------------------|
| الخبرة | المحور الثاني | 0.267 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |
| المهنية | المحور الثالث | 0.107 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى:

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.267 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1);

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.107 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1).

3-4- اختبار تأثير الوظيفة على إجابات العينة على عبارات المحاور (x , y): وفق الفرضيتين:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (25) : تأثير متغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة

| المتغير | المحاور | مستوى المعنوية | القرار |
|---------|---------------|----------------|--------------------------------|
| الوظيفة | المحور الثاني | 0.113 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |
| | المحور الثالث | 0.700 | قبول الفرضية الصفرية (H_0) |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

تبين النتائج المنبثقة عن الجدول أعلاه أن:

-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.113 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير الوظيفة لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1)؛
-مستوى المعنوية للمحور الثاني يساوي 0.700 وهو أكبر من 0.05، أي أن متغير الوظيفة لا يؤثر على إجابات العينة على عبارات هذا المحور مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) و رفض الفرضية البديلة (H_1).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

H_1 : يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

باستخدام اختبار للمجموعة الواحدة (one-sample t test) الذي يستخدم لمقارنة متوسط نظري بآخر حسابي لمعرفة السمة العامة المميزة للصفة المقاسة ، حيث افترضنا أن المتوسط النظري (test valeur) يساوي 0.03.

الجدول رقم (26): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| العبرة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | sig |
|--------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------|-------|
| الأسلوب الديمقراطي | 3 | 4.3267 | 0.37930 | 16.716 | 0.000 |
| الأسلوب الأوطقراطي | 3 | 4.4320 | 0.50364 | 20.105 | 0.000 |
| الأسلوب الحر | 3 | 3.4400 | 0.58325 | 4.607 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22.

نشير إلى قاعدة هذا القرار في هذا الاختبار حيث تقبل فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ، و ترفض فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .
 من خلال الجدول الملخص لنتائج هذا الاختبار نلاحظ بأن قيم t للأساليب الثلاثة للقيادة كانت أكبر من القيم الجدولية و كانت ذات دلالة عند مستوى 0.05 (جميع القيم الاحتمالية 0.000 و هي أقل من 0.05). و هذا يدل على وجود اهتمام بأساليب القيادة لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .
 إذن نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

الجدول رقم (27): تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية

| الفرضية | R | R ² | β | T | Sig | F | Sig |
|---|------|----------------|------|-------|------|--------|-----|
| تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية | 0.85 | 0.73 | 0.79 | 11.37 | 0.00 | 129.46 | 0.0 |
| | 4 | 0 | 0 | 8 | 0 | 7 | 0 |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS22.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R=0.854$) المعبرة عن العلاقة بين أساليب القيادة و أداء الموارد البشرية كانت ايجابية و تدل على ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.730$) الذي يشير إلى نسبة التغيير في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) الناتجة عن التغيير في المتغير المستقل (أساليب القيادة) ، و عند اختيار فرضية العدم (: لا يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05) وجدنا أن قيمة ($t=11.378$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني أن أساليب القيادة لها تأثير معنوي على أداء الموارد البشرية .

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) (Analyse of variance) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 129.467 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى المعنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذا فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05 .

رابعا: اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

الجدول رقم (28): تأثير الأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية

| الفرضية | R | R ² | β | t | Sig | F | Sig |
|---|-------|----------------|-------|-------|-------|--------|------|
| تأثير الأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية | 0.725 | 0.525 | 0.392 | 7.290 | 0.000 | 53.139 | 0.00 |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS22.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R=0.725$) المعبرة عن العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي و أداء الموارد البشرية كانت ايجابية و تدل على ارتباط قوي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.525$) الذي يشير إلى نسبة التغيير في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) الناتجة عن التغيير في المتغير المستقل (الأسلوب الديمقراطي) ، و عند اختبار فرضية العدم (: لا يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05) وجدنا أن قيمة ($t=7.290$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني أن الأسلوب الديمقراطي له تأثير معنوي على أداء الموارد البشرية .

باستخدام اختبار تحليل التباين ($ANOVA$) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 53.139 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى المعنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذا فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (29): تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية

| الفرضية | R | R ² | β | t | Sig | F | Sig |
|--|-------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية | 0.398 | 0.158 | 0.252 | 3.006 | 0.004 | 9.036 | 0.004 |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS22.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R=0.398$) المعبرة عن العلاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي و أداء الموارد البشرية كانت ايجابية و تدل على ارتباط ضعيف ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.158$) الذي يشير إلى نسبة التغيير في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) الناتجة عن التغيير في المتغير المستقل (الأسلوب الأوتوقراطي) ، و عند اختبار فرضية العدم (: لا يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05) وجدنا أن قيمة ($t=3.006$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.004) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني أن الأسلوب الأوتوقراطي له تأثير معنوي على أداء الموارد البشرية .

باستخدام اختبار تحليل التباين ($ANOVA$) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 9.036 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى المعنوية مشاهد (0.004) وهو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذا فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (30): تأثير الأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية

| الفرضية | R | R ² | β | T | Sig | F | Sig |
|---|-------|----------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| تأثير الأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية | 0.459 | 0.267 | 0.306 | 4.025 | 0.004 | 16.350 | 0.004 |

المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS22.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R=0.459$) المعبرة عن العلاقة بين الأسلوب الحر و أداء الموارد البشرية كانت ايجابية و تدل على ارتباط متوسطة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.267$) الذي يشير إلى نسبة التغيير في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) الناتجة عن التغيير في المتغير المستقل (الأسلوب الحر) ، و عند اختبار فرضية العدم (: لا يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05) وجدنا أن قيمة ($t=4.025$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي الى (0.000) وهو أقل من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني أن الأسلوب الحر له تأثير معنوي على أداء الموارد البشرية .

باستخدام اختبار تحليل التباين ($ANOVA$) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 16.350 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى المعنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذا فإننا نرفض فرضية الدم و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.

جدول رقم (31):ملخص نتائج اختبار الفرضيات

| نتائج الاختبار | الفرضيات |
|----------------------|---|
| قبول الفرضية الصفرية | <p>الفرضية الرئيسية الأولى:</p> <p>-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05</p> <p>-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إجابات العينة على محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05</p> |
| قبول الفرضية البديلة | <p>الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:</p> <p>-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في إجابات العينة على محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛</p> <p>-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الجنس في إجابات العينة على محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.</p> |
| قبول الفرضية البديلة | <p>الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:</p> <p>-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛</p> <p>-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير العمر في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.</p> |
| قبول الفرضية الصفرية | <p>الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:</p> <p>-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛</p> <p>-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.</p> |

| | |
|-----------------------------|---|
| <p>قبول الفرضية الصفرية</p> | <p>الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى: -الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛ -الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.</p> |
| <p>قبول الفرضية الصفرية</p> | <p>الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى: -الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛ -الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لمتغير الوظيفة في إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة (y,x)، و تقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من أو يساوي 0.05.</p> |
| <p>قبول الفرضية البديلة</p> | <p>الفرضية الرئيسية الثانية: H_0: لا يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05. H_1: يوجد اهتمام بأساليب القيادة لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.</p> |
| <p>قبول الفرضية البديلة</p> | <p>الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0: لا يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05. H_1: يوجد تأثير لأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.</p> |
| <p>قبول الفرضية البديلة</p> | <p>الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0: لا يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05. H_1: يوجد تأثير للأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| <p>قبول الفرضية البديلة</p> | <p>الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0: لا يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05. H_1: يوجد تأثير للأسلوب الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.</p> |
| <p>قبول الفرضية البديلة</p> | <p>الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0: لا يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05. H_1: يوجد تأثير للأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة المبحوثة عند مستور دلالة 0.05.</p> |

خلاصة الفصل

تناولت في الفصل التطبيقي لهذه الدراسة الوقوف على واقع أساليب القيادة و تأثيرها على أداء الموارد البشرية، و ذلك من خلال الدراسة التي تمت على عينة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث، و تحليل نتائجها إحصائيا للوقوف على العلاقة ترابطية بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) و المتغير المستقل (أساليب القيادة)، و الوقوف على بعض الجوانب التي تم تناولها في الجزء النظري لقياس الاتجاهات و الحصول على الإجابات .

ولقد أظهرت نتائج الاختبارات استخدام الأسلوب القيادي الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة حسب نموذج الدراسة المقترح، و الدور الذي يلعبه في الرفع من كفاءة و فعالية أداء الموارد البشرية.

خاتمة عامة

الخاتمة

تواجه الكثير من المؤسسات عدة مشاكل تعرقل تحقيق أهدافها، وخاصة في الوقت الحالي، ولن تتخطى الإدارة هذه المشاكل دون التمكن من: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ولقد ركزنا في دراستنا هذه على أحد عناصر التوجيه المتمثلة في القيادة كأداة فعالة للتأثير على سلوك العاملين والتحكم في جهودهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وعليه فالقيادة الإدارية الجيدة والفعالة المتبعة من قبل الرؤساء مهمة جدا لنجاح هذه المؤسسات، خاصة عند معرفة الأسلوب القيادي الذي يحقق الأهداف، وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق أقصى فعالية في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

ويعتبر أداء الموارد البشرية الأساس الذي يبرز نوع الأسلوب الذي يجب على القائد إتباعه، فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد أسلوبه القيادي، فإذا كان جيدا سعى للمحافظة عليه، أما إذا تقهقر أداء المورد البشري فإن على القائد البحث عن الأسباب التي أدت لذلك، وإذا كان السبب الأسلوب القيادي عليه اللجوء إلى تغيير طريقة معاملته، ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في أداء العمل.

ومن خلال الدراستين النظرية والتطبيقية تمكنا من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، بحيث توصلنا إلى أن أداء الموارد البشرية يتأثر بأسلوب القيادة الممارس من طرف الإدارة. ومع تغير الظروف البيئية الداخلية والخارجية أصبح العامل يجذب العمل في كنف الاحترام والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أولا: النتائج

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري، وهي عبارة عن دراسة نظرية حول متغيري الدراسة أداء الموارد البشرية وأساليب القيادة وهي:

● تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة الأساسية إذ بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف المحددة والخطط والتعليمات الموجهة؛

● تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، من خلال تقييم أدائهم؛

● تلعب القيادة دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة؛

● يؤثر القائد على أداء الموارد البشرية، من خلال الأسلوب الذي يتبعه؛

● تعمل القيادة على المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف القدرات على نطاق المؤسسة.

وبعد قيا منا بدراسة ميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع أساليب القيادة وأثرها على أداء الموارد

البشرية، في المؤسسة محل الدراسة ونلخصها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموارد البشرية علاقة طردية، ويمكن تفسير هذا بأن كلا منهما مهم في المؤسسة؛
- من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة والعوامل الديموغرافية؛
- من خلال الدراسة تبين وجود اهتمام بأساليب القيادة في المؤسسة؛
- بينت النتائج أن العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي و أداء الموارد البشرية علاقة قوية، وهذا يدل أن الأسلوب الديمقراطي له تأثير معنوي على أداء الموارد البشرية؛
- وجود علاقة طردية ولكن ضعيفة بين الأسلوب الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية؛
- أما بالنسبة للأسلوب الحر فعلاقته طردية متوسطة بالموارد البشري؛
- إن نظام القيادة في هذه المؤسسة له ملامح متميزة، لأن القائد يتبع أسلوب قيادي يتمتع بالديمقراطية، والمعاملة الجيدة والصرامة والمراقبة في الحالات التي تستدعي ذلك.

ثانيا: التوصيات

- الاهتمام بتحسين الأساليب القيادية داخل المؤسسة يساهم في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية؛
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين و بث روح العمل الجماعي؛
- تدريب الرؤساء على استخدام أسلوب فعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم؛
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم؛
- استقطاب أفراد ذوي كفاءات و قدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء؛

- يجب على القائد تكوين فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: الاقتراحات

من خلال دراستنا لأثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة والتي تتمثل في ما يلي:

- دور أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين؛
- القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها؛
- دور أساليب القيادة في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ: الكتب.

1. أحمد جميل عايش: "تطبيقات في الاشراف التربوي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2008
2. أحمد ماهر "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
3. أحمد ماهر: "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
4. أسامة خيرى: "القيادة الادارية"، ط1، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012.
5. باس محمود عوض: "في علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980
6. بشير علاق: "القيادة الادارية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010
7. بوفلجة غياب: "مبادئ التسيير البشري"، السداسي الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016
8. جاري ديسلر: "ادارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ انشر، الرياض، 2003
9. حجازي محمد حافظ: "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005
10. حسن إبراهيم بلوط: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2001
11. حسين حريم: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009
12. حسين حريم، النظريات: "العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن 2009
13. حمد سعيد أنور سلطان: "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية، 2003
14. حنفي منير "السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000
15. خالد بن محمد الهويش: "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الامن الوظيفي"، ط1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2015
16. خالد عبد الرحيم الهيتي: "ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003
17. خالد عبد الوهاب الزيديين: "القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي"، الطبعة العربية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013

قائمة المراجع

18. الداوي الشيخ: "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999
19. ديف فرانسيس "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995
20. رافدة الحريري: "مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008
21. رواية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004
22. سالم المعايطه: "مفاهيم القيادة الادارية"، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011
23. سامح أحمد رفعت عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية في مجال السياحي"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011
24. سامح عبد المطلب عامر: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، 2011
25. سامر جلدة: "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009
26. سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003
27. سونيا محمد البكري: " تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، مصر، 2000
28. السيد عليوه: " تنمية مهارات شؤون العاملين"، ط1، اترك للطباعة، مصر
29. صلاح الدين عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، دار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر 2002
30. صلاح الدين عبد الباقي: "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر، 2005
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2011
32. طارق الحاحم ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
33. عاطف عبد الله المكاوي: "القيادة الادارية"، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2013
34. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000
35. علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الادارية وإدارة الابتكار"، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012

36. علوي عبد الله طاهر: "النموذج القيادي التربوي الاسلامي"، ط1، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007
37. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: "القيادة و الدافعية في الادارة التربوية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006
38. علي لزعر: " منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير"، المعارف للطباعة، عنابة-الجزائر، 2012
39. عمان الاردن، 2006
40. عمر صقر، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
41. عمر محمود غباين: "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2009
42. عمر وصفي عقيلي: "ادارة لموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل، 2005
43. فاتح حسن: "الإقتصاد الإداري"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000
44. فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008
45. ماجد محمد الخياط: "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010
46. ماهر محمد صالح حسن: "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، ط2، دار الكندي للنشر والتوزيع، الاردن.
47. محسن طاهر الغالبي، " الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007
48. محفوظ أحمد جودة: "ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2001
49. محمد الصيرفي: "قياس و تقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2010
50. محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
51. محمد شفيق: "الانسان والمجتمع، المكتب الحامعي الحديث"، الاسكندرية مصر، 1997
52. محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004
53. محمد قدرى حسن " إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015
54. محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005

55. مراد ممدوح كامل: "التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الاعمال"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2016
56. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: "القيادة والرقابة والاتصال الاداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007
57. مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009
58. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2002
59. نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2000.
60. ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر، دار المحمدية، 1998
61. نجم عبد الله الغراوي: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، ط1، داراليازوري العلمية، عمان الاردن، 2010
62. نزار عوني اللبدي: "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، ط1، دار دجلة، عمان الاردن، 2015
63. نواف كنعان: "القيادة الادارية"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009
64. نوري منير: "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014
65. نوري منير: "الوجيز في تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
66. يسوني محمد البرادعي: "تنمية مهارات المديرين"، ط2، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009
67. يوسف حجيم الطائي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006

ثانيا: المذكرات و الاطروحات.

68. الداوي الشيخ: "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999
69. شاين نوال: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2013

70. عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001

ثالثا: المؤتمرات:

71. بن عيشاوي أحمد، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي

الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (08-09) مارس 2005

72. عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم

التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001

73. عبد الملوك مزهودة، " المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

التميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (08-09) مارس 2005

74. قدي عبد المجيد، " تحليل المنطق المالي للمؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي"، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (08-09) مارس 2005

رابعا: المجالات:

75. عبد الملوك مزهودة: " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012

76. علاء محمد ملو العين: "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في

ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية،

المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015

المراجع باللغة الفرنسية:

- 77.** A. HAMADOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993.
- 78.** Barraux Jaques, « Entreprise et performance global », edition economica, PARIS 1997
- 79.** Gregory Denglos, « La creation de valeur », edition Dunod, Paris, 2003
- 80.** H.M.BOISLANDELLE,OP-CIT
Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994
- 81.** KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992

قائمة الملاحق

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

المركز الجامعي بإليزي -

-ولاية إليزي -

معهدالعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ماستر إدارة أعمال



استمارة بحث لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية

تحية طيبة و بعد:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية ، و لذلك نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلتنا بما ترونه ينطبق على مؤسستكم ، كما نعلم سيادتكم أن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة.

من إعداد الطالب:

تحت إشراف:

*سماعل عبد الكريم

الدكتور سعيدات النجمي

نشكركم على تعاونكم

المحور الأول : المتغيرات الديموغرافية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

من 18الى30 سنة من 31الى40 سنة
من 41الى50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

تكوين مهني ثانوي ليسانس ماستر

4-الأقدمية في العمل :

أقل من 05سنوات
من 05الى12 سنة
من 13الى20 سنة
أكثر من 20 سنة

5- المنصب الوظيفي:

نائب مدير رئيس مصلحة موظف

قائمة الملاحق

المحور الثاني: أساليب القيادة

ما مدى موافقتك على العبارات الواردة في الجدول الموالي ، بين رأيك باستخدام سلم ليكارت ذو الخمس درجات حيث: 01 غير موافق تماما، 02 غير موافق ، 03 محايد ، 04 موافق ، 05 موافق تماما .

| الرقم | المقياس | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|--------------------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| | العبرة | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
| I- الأسلوب الديمقراطي | | | | | | |
| 01 | يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم. | | | | | |
| 02 | يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية في العمل. | | | | | |
| 03 | يشارك المسؤول المباشر العاملين في تخطيط العمل و رسم الاستراتيجيات . | | | | | |
| 04 | يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها. | | | | | |
| 05 | يعتمد القائد في مؤسستكم على التنظيم الرسمي و غير الرسمي. | | | | | |
| 06 | يستخدم المسؤول المباشر التحفيز للتأثير على سلوك العاملين. | | | | | |
| 07 | يحرص المسؤول المباشر على تنسيق جهود العاملين. | | | | | |
| II- الأسلوب الأوتوقراطي | | | | | | |
| 08 | يلزم المشرف جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء. | | | | | |
| 09 | يعتبر المسؤول المباشر المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت. | | | | | |
| 10 | يحرص المشرف على أن يكون هو المتحدث الرسمي | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | باسم العاملين. | |
| | | | | | يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم. | 11 |
| | | | | | يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين | 12 |
| | | | | | لا يؤمن القائد بالتنظيم غير الرسمي . | 13 |
| | | | | | يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات و البت فيها. | 14 |
| III-الأسلوب الحر (المطلق) | | | | | | |
| | | | | | يتقبل المشرف أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل. | 15 |
| | | | | | يتردد المشرف عادة في اتخاذ القرارات . | 16 |
| | | | | | يتأثر المشرف عادة برغبات العاملين. | 17 |
| | | | | | يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين بحل المشكلات . | 18 |
| | | | | | يتهرب المسؤول المباشر من مواجهة مشكلات العمل. | 19 |
| | | | | | يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين. | 20 |
| | | | | | لا يتدخل القائد في تسيير العمل بل يقف متفرج. | 21 |

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية.

ما مدى موافقتك على العبارات الواردة في الجدول الموالي ، بين رأيك باستخدام سلم ليكارت ذو الخمس درجات حيث: 01 غير موافق تماما، 02 غير موافق ، 03 محايد ، 04 موافق ، 05 موافق تماما .

| الرقم | المقياس | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| | العبارة | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
| 22 | يلزم العاملون في مؤسستكم بتنفيذ أوامر القائد. | | | | | |
| 23 | يؤدي العاملون وظائفهم بدقة و وضوح. | | | | | |
| 24 | يمتلك العاملون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها. | | | | | |
| 25 | يتمتع العاملون في مؤسستكم بالمهارة و المعرفة عن الوظيفة. | | | | | |
| 26 | يسعى العاملون في مؤسستكم الى انجاز المهام بكفاءة و فعالية. | | | | | |
| 27 | تلزم مؤسستكم العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم و تصرفاتهم . | | | | | |
| 28 | توفر مؤسستكم للعاملين المعلومات الكافية لانجاز العمل. | | | | | |
| 29 | يشارك الرؤساء المرؤوسين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم. | | | | | |
| 30 | تسعى مؤسستكم الى تطوير مهارات و كفاءات | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | العمال. | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تعتمد مؤسستكم على أنظمة حوافز ملائمة للتأثير الاجباري على سلوك العاملين و دوافعهم. | 31 |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم على معايير رقابية ملائمة و واضحة لتقييم أداء عمالها. | 32 |
| | | | | | تسعى مؤسستكم الى تحقيق العدالة و المساواة في معاملة العاملين. | 33 |

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,623 | 33 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,619 | 21 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,761 | 12 |

Table de fréquence

الجنس

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 25 | 49 | 49 | 49 |
| أنثى | 26 | 51 | 51 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنة 18 إلى 30 | 4 | 7,8 | 7,8 | 49 |
| سنة 31 إلى 40 | 24 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| سنة 41 إلى 50 | 17 | 33,3 | 33,3 | |

قائمة الملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|--|
| سنة 50 من أكثر | 6 | 11,8 | 11,8 | |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

التعليمي المستوى

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ماستر | 3 | 5,8 | 5,8 | 5,8 |
| ليسانس | 26 | 50,9 | 50,9 | 56,7 |
| ثانوي | 20 | 39,2 | 39,2 | 95,9 |
| مهني تكوين | 2 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

المهنية الخبرة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات 05 إلى 01 من | 8 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| سنوات 10 إلى 06 من | 11 | 21,6 | 21,6 | 37,3 |
| سنة 15 إلى 11 من | 12 | 23,5 | 23,5 | 60,8 |
| سنة 20 إلى 16 من | 8 | 15,7 | 15,7 | 76,5 |
| سنة 25 إلى 21 من | 6 | 11,8 | 11,8 | 88,3 |
| سنة 30 إلى 26 من | 6 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نائب مدير | 01 | 2 | 2 | 2 |
| رئيس مصلحة | 14 | 27,4 | 27,4 | 29,4 |

قائمة الملاحق

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موظف | 36 | 70,6 | 70,6 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Corrélations

Corrélations

| | المحور الثاني | المحور الثالث |
|------------------------|---------------|---------------|
| المحور الثاني | 1 | ,504 |
| corrélation de pearson | | |
| Sig. (bilatérale) | | ,001 |
| N | 51 | 51 |
| المحور الثالث | ,504 | 1 |
| corrélation de pearson | | |
| Sig. (bilatérale) | ,001 | |
| N | 51 | 51 |

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations

| | المحور الثاني | المحور الثالث |
|------------------------|---------------|---------------|
| الأسلوب الديمقراطي | 1 | ,566 |
| corrélation de pearson | | |
| Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| N | 51 | 51 |
| المحور الثالث | ,566 | 1 |
| corrélation de pearson | | |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| N | 51 | 51 |

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations

| | المحور الثاني | المحور الثالث |
|------------------------|---------------|---------------|
| الأسلوب الأوطقراطي | 1 | ,092 |
| corrélation de pearson | | |
| Sig. (bilatérale) | | ,586 |
| N | 51 | 51 |
| المحور الثالث | ,092 | 1 |
| corrélation de pearson | | |

قائمة الملاحق

| | | |
|-------------------|------|----|
| Sig. (bilatérale) | ,586 | |
| N | 51 | 51 |

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations

| | | المحور الثاني | المحور الثالث |
|---------------|------------------------|---------------|---------------|
| الأسلوب الحر | corrélation de pearson | 1 | ,305 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,062 |
| | N | 51 | 51 |
| المحور الثالث | corrélation de pearson | ,305 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,062 | |
| | N | 51 | 51 |

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Régression

Variables Entered/Removed

| Model | Variables | Variable Removed | Method |
|-------|---|---------------------|--------|
| 1 | تأثير الأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية | | Enter |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|----------------------|-------------------------------|
| 1 | ,725 | ,525 | ,516 | ,26039 |

ANOVA

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|-------|----------------|----|-------------|---|-----|
|-------|----------------|----|-------------|---|-----|

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--------------|-------|----|-------|--------|------|
| 1 Regression | 3,603 | 1 | 3,603 | 53,139 | ,000 |
| Residual | | | | | |
| Total | 3,255 | 50 | ,068 | | |
| | 6,858 | 51 | | | |

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2,050 | ,216 | | 9,487 | ,000 |
| تأثير الأسلوب الديمقراطي على أداء الموارد البشرية | ,392 | ,054 | ,725 | 7,290 | ,000 |

Régression

Variables Entered/Removed

| Model | Variables | Variable Removed | Method |
|-------|--|------------------|--------|
| 1 | تأثير الأسلوب الأوطوقراطي على أداء الموارد البشرية | . | Enter |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,398 | ,158 | ,141 | ,34675 |

ANOVA

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| 1 Regression | 1,086 | 1 | 1,086 | 9,036 | ,004 |
| Residual | 5,771 | 50 | ,120 | | |
| Total | 6,858 | 51 | | | |

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2,752 | ,287 | | 9,579 | ,000 |
| تأثير الأسلوب الأوطوقراطي على أداء الموارد البشرية | ,252 | ,084 | ,398 | 3,006 | ,004 |

Régression

Variables Entered/Removed

| Model | Variables | Variable Removed | Method |
|-------|---|------------------|--------|
| 1 | تأثير الأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية | | Enter |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,459 | ,267 | ,306 | ,34126 |

ANOVA

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| 1 Regression | 1,268 | 1 | 1,268 | 16,350 | ,002 |
| Residual | 5,590 | 50 | ,116 | | |
| Total | 6,858 | 51 | | | |

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|---|-------|------|------|-------|------|
| 1 (Constant) | 1,950 | ,503 | | 3,876 | ,000 |
| تأثير الأسلوب الحر على أداء الموارد البشرية | ,424 | ,129 | ,459 | 4,025 | ,004 |

المُلخَص

تناولت هذه الدراسة أثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية ، في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة البيزي -، والتي هدفت إلى إظهار الأثر بين المتغيرين والعلاقة بينهما، عن طريق الوقوف على درجة تأثير أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية، فقد تم التوصل على المستوى النظري إلى أهمية القيادة في تحسين أداء العمال وتطويرهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأما على المستوى التطبيقي فقد تم الاعتماد على برنامج spss من خلال إعداد استبيان جمعت فيه محاور الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي الصندوق، بغرض جمع المعلومات والتعرف على آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط طردية للأساليب القيادة على أداء الموارد البشرية وكذلك وجود تأثير بينهما، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها، تدريب الرؤساء على استخدام أسلوب قيادي فعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، أساليب القيادة، أداء الموارد البشرية، قياس أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

ABSTRACT

This study examined the effect of leadership methods on human resource performance in the National Social Security Fund for non-procedure – illizi Agency-, which aims to show the effect between the two variables and the relationship between them, by assessing the degree of influence of leadership methods on the performance of human resources. The importance of leadership in improving the performance of the workers and their development in order to achieve the objectives of the institution, but at the applied level has been based on the program spss through the preparation of a questionnaire collected the axes of the study, The questionnaire was distributed to the employees of the institution, in order to gather information and identify the opinions of the respondents about the variables of the study. After the statistical treatment, a series of results were reached, the most important of which was the existence of a direct correlation between the methods of leadership on the performance of human resources, One of the most important recommendations is to train presidents to use an effective leadership style to guide and motivate their subordinates.

Keywords: leadership, leadership styles, human resource performance, human resource performance measurement, HR performance assessment.