

جامعة محمد بوضياف المسيلة

الكلية: الحقوق

القسم: العلوم السياسية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

العمومية في الجزائر 2017 / 2018 دراسة حالة " مديرية

الصناعة والمناجم بالمسيلة"

تخصص: إدارة وحكامه محلية

إشراف الأستاذة: د/نادية بونوة

إعداد الطالبة: ابتسام مرغم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/فاطمة بودرهم
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ/ نادية بونوة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ مرزاقة زروقي

السنة الجامعية: 2017/2018.

شكر وعرفان

قال الله تعالى * فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف*

- صدق الله العظيم -

* الآيتان 3، 4 من سورة قريش* .

قال الرسول (ص)* الساعي على الارملة والمسكين كالمجاهد في سبيل

الله أو الذي يصوم النهار ويقوم الليل*

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووقفنا إلى انجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني

من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة: بونوة نادية

التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة حيث كانت عوننا

لي في إتمام هذا العمل كما أتقدم بالشكر العميق إلى الأستاذة الفضلاء:

د/بودرهم فاطمة - د/ شرقي فوزية

ابتسام مرغم

مقدمة

احتلت دراسة القيادة الإدارية أهمية كبيرة في الفكر المعاصر، منذ أن ظهرت الكتابات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل القيادة وأبعادها، فقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها شاملة بكل أوجه النشاط الإداري، إلا أن استنتاجاتها صارت قاصرة على التصور الواقعي لطبيعة عملية القيادة الإدارية للمنظمة المعاصرة فأصبحت أهم وأصعب عملية تواجه الإدارة المعاصرة، لتعبئة وتنسيق الجهود في المنظمة، والدفع بالاتجاه المؤدي لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنها مركز السلطة المسؤولة على نجاح وتفوق المنظمة، وهي المسؤولة على تهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة إلى اسلم طرق العمل وأساليبه ورفع معنوياتها ودفعها لزيادة الإنتاج وتحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

لذا تعدّ عملية تقييم الأداء جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف والسياسات العامة وتطوير البيئة في المنظمة، للحصول على أشخاص المناسبين الذين يتميزون بأن لديهم المهارات المناسبة وتم وضعهم في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب.

مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع .
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

المبررات الذاتية:

- الرغبة في معرفة أهمية القيادة بمديرية الصناعة والمناجم.
- كوني طالبة ماستر في تخصص إدارة وحكامه محلية رغبت في دراسة جانب من جوانبها.

أهمية الدراسة:

تلعب القيادة الإدارية مكاناً جوهرياً في السلم الإداري، وتعد عملية التقييم أبرز العمليات الإدارية ومن هنا تتبع أهمية وقيمة هذا الموضوع:

الأهمية العلمية:

- تحديد إطار عام للقيادة الإدارية وخلق رؤية شاملة عنها لمعرفة علاقاتها واتجاهاتها وأهميتها في التحكم في العملية الإدارية، وإيجاد الحلول والمشاكل التي تعيق تحديد أهداف المنظمة.
- تحديد إطار العام لتقييم الأداء وإعطاء صورة شاملة لأهميته سواء على الفرد أو على المنظمة.

- معرفة محددات تقييم الأداء في المنظمة الواجب على القادة الإداريين استخدامها، وهذا ليمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمنظمة الوطنية وضمان استمرارها.

الأهمية العملية:

- الاستفادة من مثل هذه الدراسات الميدانية في الجانب العلمي هو التركيز والتطبيق على فئة مديرية الصناعة والمناجم (عينة الدراسة) ومن ثم فان ما نتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على مديرية الصناعة والمناجم بصفة خاصة، وما يترتب على ذلك من دور القيادة الإدارية في تقييم الأداء وتحقيق الأهداف.

إشكالية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية في الجزائر.

وعلى ضوء ما سبق الإشكالية التي تم صياغتها في هذه الدراسة هي:

كيف تؤثر القيادة الإدارية على رفع مستوى العاملين في المؤسسة العمومية؟

ومن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أبرز الأسس والمعايير التي يركز عليها القائد أثناء تقييمه لأداء العاملين؟
- هل لعملية التقييم أهمية بالنسبة للزيادة الإنتاجية؟
- هل هناك غرض من عملية التقييم أم أنها عملية روتينية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات نعطي مجموعة من الفرضيات:

- كلما كانت عملية التقييم وفق أسس علمية توصلنا إلى نتائج دقيقة وواضحة.
- تؤثر القيادة الإدارية على عملية تقييم أداء العاملين من خلال اتخاذ القرارات الموضوعية.
- التقييم المستمر للعاملين يتطلب تخطيط القوى العاملة (التحفيز، الترقية، الترتيب).

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة.
- الحدود الزمنية: دامت دراستنا بمديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة بفترة 15 يوما من يوم 2018/03/13 إلى غاية 2018/03/28.

الدراسات السابقة:

يمكن حصر الدراسات التي تناولت الموضوع من زوايا أخرى توصلت إليها واستفدت منها في دراستي على النحو التالي:

أولاً:

دراسة محمد حسني العجمي: تناول فيها القيادة الإدارية في مؤلفه الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية حيث ركز نجاح المنظمة بحكم إنها عبارة عن تكتل بشري لتحقيق أهداف معينة، لذلك نجد إن القائد الإداري المثالي إنما يعتمد على مجموعة من المؤثرات والمتغيرات، التي تساعدهم في تصعيد درجة اهتمامهم للعنصر البشري، ومن أهم المؤثرات والمتغيرات دراسة السلوك الإنساني، والعوامل المؤثرة عليه، ومدى ربطها بالاتصال بين المستويات المختلفة أفراد وجماعات، وينظر للقيادة إنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم .

دراسة الدكتور طاهر محمود كلادة: تناول في كتابه القيادة الإدارية مما يوضح فيها تركيبة القائد الإداري انطلاقاً من الجانب النظري كتعريف للمصطلح وصولاً إلى مقومات صناعة القائد الذي بدوره يكمل نجاح المنظمة كما جسد نوعية القائد في مرونته وأن يكون ذو عقل منفتح، وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ.

الإطار المنهجي:

تم الاعتماد على مجموعة من المناهج لمعالجة الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه وهي:
المنهج الوصفي : الذي أردنا من خلاله التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الموضوع، وهو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً

كما وكيفا، حيث من خلاله يتم جمع تصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعديل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية⁽¹⁾.

منهج دراسة حالة : تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا أو حيوانا أو تنظيما... الخ هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه⁽²⁾. ما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقة وتمائل هذه الحالة هذه على الحالات الأخرى⁽³⁾.

كما يستند هذا المنهج على اقتربات وأدوات أخرى لتكامل ودقة نتائجه، هذا ما ييسر عملية التعمق في تحليل جزئيات الظاهرة محل الدراسة عن طريق التحميص في مختلف جوانبها وأبعادها ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها⁽⁴⁾ ونهدف من خلال الاستناد على منهج دراسة الحالة إلى الوصول للنتائج التالية:

- إمكانية استغلال واستعمال نتائجها في تحضير برنامج لتقييم الأداء، الذي بدوره سيساهم في وضع مخططات سنوية ومتعددة السنوات للتقييم.

من العناصر الواجب استخلاصها بشأن منهج دراسة الحالة بأنه منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة للوصول إلى الغرض العلمي المطلوب، لذلك استندنا على جملة من المناهج والأدوات البحثية التي تكمل هذا المنهج كالمناهج الوصفي الذي يعتبره بعض الباحثين من بحوث دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

¹- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 51.

²- لفيروز أبادي، القاموس المحيط، الجزء الثالث، ص364.

³- عمار بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص120.

⁴- أمين ساعاتي، تيسيط كتابة البحث العلمي، السعودية: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991، ص 71.

تحليل المضمون:

إن كلمة تحليل تعني تفكيك الشيء إلى مكوناته الأساسية، في حين تعني كلمة المضمون إلى ما يحتويه الوعاء اللغوي من معاني مختلفة⁽⁵⁾، التي تحملها النصوص التي تم استغلالها في دراستنا، وذلك من خلال المحتوى الكمي والكيفي. ويعرف تحليل المضمون بأنه الأسلوب المستخدم في البحث من خلال الوصف الكمي للبيانات المستهدفة للدراسة، عبر تحويلها إلى معطيات رقمية تساعد على معالجتها الإحصائية بكيفية تمكن من استنتاج القيم والأفكار الكامنة وراء هذه البيانات الصريحة، عن طريق التعبير عن هذه الاستنتاجات كيقياً⁽⁶⁾.

إن الغرض الأساسي الذي كان وراء استخدام منهج تحليل المضمون يكمن في إخراج عملية قراءة النصوص التشريعية والتنظيمية⁽⁷⁾ من نطاق الحدس الذاتي والانطباع الشخصي في فهمها.

تحليل التنظيم:

من خلال هذا المدخل يكون الاهتمام منصب حول عناصر مكونات الحاجة للثمين والتسيير الفعال (من تدريب وتقييم وتحفيز وغيرها) ويترتب عنه إجراء دراسة مسحية شاملة للتنظيم القائم، بحيث تفحص مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية (الوظائف والاختصاصات والأهداف وسياساتها وكفاءتها وكذا مواردها البشرية) وغيرها من الجوانب، وذلك بغية تحديد الجهة التي تحتاج فعلاً إلى برامج تدريب معينة.

هذا الجهد الفعال يستند على مجموعة هامة من معلومات وبيانات ذات دقة وجودة قصد تحليل التنظيم، ويمكن سردها في العناصر التالية:

⁵ - الفيروز أباذي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

⁶ - حسان محمد، حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص 104.

⁷ - رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

1-دراسة أهداف مديرية الصناعة والمناجم، ويتضح ذلك عن طريق تحليل مضمون أساليب العمل المعتمدة، وطرق توزيع وتحصيلها للموارد المالية والبشرية.

2- تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم، يساعد على التعرف على مجمل مديرياتها ومصالحها وشعبها وتحديد اختصاصاتها ومدى تطابق الأنشطة التي تمارسها مع محتويات الأهداف المحددة في المنظومة التشريعية والتنظيمية، وكذا طبيعة العلاقة بين الإدارات والمصالح والموارد البشرية (توزيع السلطة والمسؤولية ودرجة تفويض في السلطة ونطاق الإشراف ودور القيادة وتحديد قنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة).

3- دراسة السياسات واللوائح المعتمدة في المؤسسة العمومية، وتحليلها قصد الكشف عن مدى ملائمتها للتغيرات والتطورات على مستوى مديرية الصناعة والمناجم، ومدى مساهمتهم في وضعها وكذا قناعتهم بها ، وتطبيقهم لها.

3 تحليل الوظائف والأفراد:

1- **تحليل الوظائف:** يهتم هذا المدخل بدراسة الوظيفة نفسها، وتحديد مواقع الوظائف وإبراز علاقاتها بالوظائف الأخرى، وكذا دراسة محيطها، ومنه تتضح عملية تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

2 - **تحليلا الأفراد:** يهدف هذا المدخل إلى تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل المراد إتقانه لتأدية الوظيفة على أحسن وجه حتى يجعل المورد البشري قادرا على الوفاء بالالتزامات الوظيفية الملاحظة ومراجعة تقارير تقييم الأداء ونتائجها ويستعان بمختلف طرق قياس اتجاهات الموظفين كالاختبارات أو المقابلات أو قوائم الاستقصاء، وهذا ما تم بالفعل في مرحلة الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلات المتعددة مع مختلف المجموعات المهنية على مستوى مديرية الصناعة والمناجم، وفي السياق نفسه تعد أدوات التسيير المستخدمة على مستوى الإدارات العمومية كجدول القيادة (Tableau de bord) مؤشر مهم في التحليل.

أما عن أدوات جمع البيانات والمعلومات فقد تم الاعتماد على:

1- **الملاحظة:** باعتبارها من أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، فلقد سمحت لنا بالوقوف ورصد الحقائق في الواقع الميداني.

2- **المقابلة:** أجريت العديد من المقابلات أثناء الزيارة الميدانية، وطرحت مجموعة من الأسئلة للتعريف على مدى تقييم القيادة الإدارية للعاملين.

صعوبات الدراسة:

واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

➤ لقي متغير الدراسة الإدارية وتقييم الأداء باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والنظير من طرف مفكرين العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة وهذا التشعب أوجدنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده.

➤ بالإضافة إلى الصعوبات الميدانية من خلال عدم مقابلة الأشخاص الذين يمتلكون المعلومة وعدم التجاوب بسهولة والتحكم في اغلب الأحيان.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، تناولت

في **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للموضوع من خلال التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية، أنماطها، وأهميتها.

أما في **الفصل الثاني:** تناولت من خلاله مفهوم تقييم الأداء، خطوات عملية التقييم، وطرقه.

أما في **الفصل الثالث:** تطرقت فيه إلى الجانب الميداني من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري على مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.

الفصل الأول

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع العلوم الاجتماعية بمختلف فروعها، لأنها الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات.

كل مدير يقوم في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم.

المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية .

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعات ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء مما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، وفي ما يلي عرض لأهم المفاهيم ذات الصلة بمصطلح القيادة.

1- تعريف القيادة:

يرجع أصل كلمة القيادة للفكر اليوناني وأيضا إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية leadership من الفعل "archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم وهو الموافق للفعل اللاتيني "agere" ومعناها يحرك أو يقود أما كلمة قائد "leader" نتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي للآخرين⁽¹⁾.

● **لغة:** القود نقيض السوق، فهو من أمام وذلك من الخلف، كالقيادة ووالمقاداة والقيودة والتقواد والإقياد والتقويد والخيل التي تقاد بمقوادها، ولا تركب، والدابة مقودة واقتادها⁽²⁾.

● **اصطلاحا:** أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر مايلي:

- عرفها "odonnell and koontn" القيادة هي عملية التأثير الذي يقوم بها.

- القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

¹ - لمياء بطاط، القيادة وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية المسيلة 2010-2014، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم السياسية، جامعة لمسيلة، 2013/2014، ص 19.

² - حيدر لمونس، دور القيادة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، ببرج بوعريريج،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة،

ص9، 2015/2016.

- إما "Fiedler" قال إن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على ناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف معينة⁽¹⁾.

- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي "بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على تفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"⁽²⁾.

- عرفها باس (Bass) بأنها "العملية التي عن طريقها أثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو اتجاه المرغوب"⁽³⁾.

- تعريف محمد علاوي (1992-1997) القيادة بأنها "هي العملية التي تقوم فيها فرد من أفراد الجماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"⁽⁴⁾.

فما سبق نصل إلى مفهوم القيادة وببساطة تعني كيفية تخطيط للهدف، وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم من سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح إن يحصل لتحقيق النجاح هذا من جهة.

وكذا تعني القيادة تطوير كل من بيئة الاجتماعية ونفسية، أي ما يسمى بتماسك الجماعة في المجتمع⁽⁵⁾.

¹- عيسى غانم، دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة - مشروع سونلغاز-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2015/2014، ص9.

²- كبريد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2015/2014، ص8.

³- لمياء بطاط، المرجع السابق، ص20.

⁴- احمد قوراوية، فن القيادة المرتكزة على نفس الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص26.

⁵-نفس المرجع، ص27.

2- تعريف الإدارة:

غالبا ما تستخدم كلمة الانجليزية "Management" لتدل على الإدارة في مجال القطاع الخاص "private sector" و الواقع أن كلمة "Administration" مشتقة من كلمة اللاتينية "Administratio" و "Ministratio" تعني يخدم أو يقدم مساعدة وخدمة للآخرين.

- ويعرف د/عبد الكريم درويش / دكتورة ليلي تكلا الإدارة بأنها توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين⁽¹⁾.

- تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملون ثم تأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

- تعريف هنري فايول: يعرفها قائلاً "إن تقوم بالإدارة معناها أن تنتبأ وأن تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تتسق وان تراقب"⁽²⁾.

ويعرفها عمار بوحوش "هي جهاز التنفيذ المكلف بتطبيق القوانين ويقدم الخدمات الضرورية للمواطن، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها"⁽³⁾.

أ- من ناحية التنظيم: هي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة.

ب- من ناحية الوظائف: هي تحليل وتعديل ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها دولة في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة سعيدة⁽⁴⁾.
و مما سبق ذكره يمكن وضع التعريف الآتي :

¹ - ظاهر سعود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران لنشر والتوزيع، 1997، ص 26.

² - عمر محمود غبايين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الأردن، دار إثراء لنشر وتوزيع، 2009، ص 15.

³ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية لكتاب، ص 15.

⁴ - طاهر بن ناعة، دور قيادة الإدارة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بلدية عين الحجل

، 2014/2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، 2015، ص 12.

أنها عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالمتبؤ والتخطيط وتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر وتنسيق ... إلى قيادة عوامل الإنتاج المادية وغير المادية نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف أخذتنا بنظر الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.

3_تعريف القيادة الإدارية:

عرفها "jogo" بأنها تقوم على تأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الجماعات.

- عرفها جرينبرج وروبت "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف معينة⁽¹⁾.

- تعريف سيكلر هدمون" بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم في العمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"يعني أنها تعتمد على ثلاثة عناصر تتمثل في القائد يمارس النشاط مؤثرا، مرؤوسين يوجههم إليهم نشاط القائد لتوفير الهدف التنظيمي⁽²⁾.

- تعريف القيادة الإدارية "القدرة على تأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة⁽³⁾.

وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة فلكي نجد تعريف للقيادة الإدارية نعرف كل من القائد والمدير.

¹- حسن محمود حسن ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين، غزة،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 10.

²- نوال بوعلاق ويحيى سعدي، دمج ثقافة وتغيير تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 2014/11، ص186.

³- بلال خلف السكارنة،القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص18.

القائد: هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات يجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن فيجب أن يتحلى بصفات عديدة جسدية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره⁽¹⁾.

المدير: هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من السلطة ووظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرها أو طوعاً.

القائد الإداري: هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه، يلجا غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية في تأثير على السلوك المرؤوسين، قد يضطر أحياناً إلى استخدام السلطة الرسمية، ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معاً⁽²⁾.

التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها:

أ_ القيادة والقائد:

القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة، فبعض القادة من قدم نموذجاً رائعاً تستلهم منه الدروس وفي مقدمتهم الرسول صل الله عليه وسلم، والمسيح عيسى عليه السلام وغاندي فخير تمثيل للتمييز بين القائد والقيادة⁽³⁾.

تشير إلى أن القيادة ظاهرة حركية ثلاثية الأبعاد حيث أنها تشكل في عملياتها وتأثيراتها من:

1. القائد (Leader) هو صاحب الخبرة على تأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف لهم ويدفع الآخرين من أجل العمل لأجله.

2. المرؤوسين (Subornâtes) وهم من يعمل بمعونة القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد، وعندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين يكون تأثير كبيراً للقائد.

¹ - محمد حسين العميد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص 62.

² - سامية بن يونس، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجر، وكالة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2016/2015، ص 4.

³ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2005، ص 13.

3. الموقف (Situation) أن الظرف التاريخي للقيادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة للقيادة الأعمال والبعض السياقات، نصنع القادة وتوفر لهم مستلزمات بالإنجاز الكبير. فالقائد هو جوهر القيادة، ولأننا حتى الآن ليس لدينا آلة قائدة أو برمجية القائد، لذا فان القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبرتها وتطورها، فالإدارة هي الآلة الأوسع تتضمن كل الميادين والتجارب، في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمجسد والخلاق للقيادة⁽¹⁾.

ب_ القيادة والرئاسة:

الرئاسة (Headship) هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق أهداف محددة، و الرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في التنظيم الرسمي ويكون مسؤول عن مجموعة من الأشخاص فيخلص "Cecil Gill" إلى النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس في ما يلي:
يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة. أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار⁽²⁾.

ج_ القيادة والإدارة:

الإدارة نشاط يزاوله الفرد أو عدد من الأفراد في تنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 16.

² - فيصل بغدادى، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكومة محلية، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 11.

فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ورأي آخر يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، ورأي ثالث يقول الإدارة علم بينما القيادة فن، وفي هذا المجال لا بد من ذكر القواعد والمعايير المتفق عليها إلى الحد ما⁽¹⁾.

- كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا.
- القيادة بالروح، مركبة من الشخصية والبصيرة، أنها تطبق بالفن، الإدارة بالفعل مسألة حسابات دقيقة، إحصائيات، أساليب، مواعيد، روتين أنها تطبيق في العلم.
- المدراء ضروريون، والقادة جوهريون (أساسيون).
إن القيادة ليست عملية جامدة، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف.

فيجب تجنب الرأي الذي يدعي أن القيادة فن غاية في الأهمية وأن الأداة نشاط ثانوي فحسب، فالعاملون بالفعل في حاجة إلى الإلهام والإقناع والتأثر والحافزية وأيضا بحاجة إلى الإدارة.

فإن القيادة جزء لا يتجزأ من الإدارة ولكنها ليست بديلة عنها، فالعلم يحتاج وبشكل فعال إلى القادة الجيدين والمديرين المتميزين أيضا⁽²⁾.

د_ القيادة والامرية:

الامرية عبارة عن صلاحية رسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف، فالأمر هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص.

¹ - فيصل بغدادي، المرجع السابق، ص 13.

² - شركة أفا، فن القيادة الإدارية، لبنان، 2005، ص 8-9.

أما القائد هو الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على تأثير واستخدام ذكائه وتحصيله ووضع الاجتماعى ليووجه لتحقيق هدف معين⁽¹⁾.

فالواقع أن القيادة الحقيقية تختلف عن القيادة الرسمية والمرية من حيث أنها تهتم بالمسائل الغير الروتينية وترتبط بالمعنويات وتكون الحاجة إليها ماسة، ولعل الحد الفاصل بين القيادة والامرية وبجسد المثل القائل " تستطيع أن تقود الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره، أن يشرب " فالقيادة محورها الرئيسي التأثير بينما الامرية تعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات والأنظمة لتكون هي الأساس في تسير الشؤون وتوجيه العاملين إلى وجه مخطط لها سابقاً⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

القيادة الإدارية هي الفرد(القائد الإداري) على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن القيادة الإدارية تتكون من العناصر التالية:

أ- **القائد الإداري**: يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير عن الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعريفات والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة، وقد اورد "كارتل carter" لخمس تعاريف للقائد:

- يمثل القائد المركز سلوك الجماعة: يعني أن الجماعة يلقن حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة .

- القائد القادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: تعني انه يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها الشخصية.

- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: يعني أن يوجد شخص فقط يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا.

¹- ظاهر محمد الكلادة، المرجع السابق، ص 24، 25.

²- المرجع نفسه، ص25.

- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة : يعني أن تغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة.

- القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة: يعني انه في كثير من الحالات أشخاص يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس الشركة، حاكم عسكري...الخ⁽¹⁾.

ب- الجماعة (المرووسين):

للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذ أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قرارها ويحقق أهدافها.

ج- عملية التأثير :

يعتبر تأثير نمط القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوك يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف تأثير عن القوة، لأنه يفقد بالقوة القدرة على أحداث الإذعان لدى الآخرين، حيث أن السلطة هي القوة الشرعية تمنح للقائد الإداري بهدف أحداث سلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين من أهم وسائل تأثيره :

_التأثير القائم على المكافحة.

_التأثير القائم على الإكراه.

_التأثير القائم على أساس المرجعية.

_التأثير القائم على الخبرة.

_التأثير القائم على المعلومات.

_التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.

_التأثير القائم على الشرعية.

_التأثير القائم على التمكين⁽²⁾.

¹- فيصل بغداددي، المرجع السابق، ص 16 .

²- نفس المرجع، ص 17.

د - تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

إن عملية تأثير في الجماعة تحقق أهداف مشتركة ومرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف المتعددة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل.

فترى "ماري فوليت" أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية، يلجأ القائد إلى تحلي الخلافات ومظاهر التعارف في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد.

هـ - الموقف:

يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة لتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدى، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات إن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها، فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، فرغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يتكيف معها مما يستطيع اتخاذ القرار أو تصرف المناسب في الوقت المناسب⁽¹⁾.

¹ - المرجع نفسه، ص 18 .

المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية

إن النمط القيادي كما عرفه فيدلر (FILDER): هو الأفعال أو التصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف العاملين وحاجاتهم⁽¹⁾.

تعددت أنماط القيادة وتنوعت بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والمواقف فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه على غيره فقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تنفق في جوانب أخرى وفي ما يلي توضيح لهذه التصنيفات :

أولاً: الأنماط القيادية بناءً على مصادر السلطة

يعتبر هذا التصنيف من تصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weber وتبعاً لي ذلك قسمت إلى:

- أ- **النمط التقليدي:** وهي نوع القيادة التي يطلقها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدو القيادة وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه فصاحة والحكمة التي يتجلى بها.
- ب- **النمط الجذاب (الملهم):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، يستطيع تأثير القوي بتابعيه، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح لمنظمات الرسمية .
- ج- **النمط العقلاني:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوته من المركز الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، أن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فان الطاعة والولاء من التابعين⁽²⁾.

¹- شهباز ديروش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، في تسير موارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص83.

²- وفاء لوقاسي هناء لوقاسي، القيادة بالمكتب وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات- عين الأول-مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة لبنانية، 2005/2004، ص13.

ثانياً: أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع .

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين وليبت ووايت (WHIGHT) في أواخر الثلاثينيات 1939 حيث قامت الدراسة على بيان ثلاثة أنماط، ومن خلال الدراسة صنّفوا القيادة على أساس مجموعات إلى:

أ- القيادة الأوتوقراطية: يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة التركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل وهو لا يفوض سلطاته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات.

ب- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفراح المجال والمبادرة والإبداع ويمارس القائد إشراف العام لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي اتجاهين بين القائد والتابعين.

ج- القيادة الحرة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العاملين، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب لقيادة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمسؤولية لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

وعليه نجد بان النمط المناسب في المنظمات الأعمال هو النمط الديمقراطي⁽¹⁾.

من خلال هذه الأنماط تتضح لنا أن القيادة الإدارية

نظريات القيادة الإدارية

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية بالدراسة والتحليل فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور النظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا لتطورات العامة في الفكر الإداري وفي ما يلي عرض أهم هذه النظريات:

_نظرية الرجل العظيم.

_نظرية السمات.

_النظرية السلوكية.

_النظرية الموقعية.

_النظرية الوظيفية.

_النظرية الحديثة.

1/ نظرية الرجل العظيم: (The Great Man Theory)

ذكر في 1974 أن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18م وتعتبر هذه النظرية من أول وأقدم النظريات لتفسير القيادة وترتكز على القيادات العسكرية وقيادات الدول، حيث أنها تعرض بان القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة⁽¹⁾. وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أبنائهم، تبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعدد من خصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس، وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغيير الجماعات، وعلى ذلك فإن هذه نظرية تقرر أن القائد أو القادة العظام

¹ - حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، نظرة العاملين، غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسلامية، 2010، ص17.

يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا، فالملاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع الضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير، فواجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها، إن درجة التغيير الذي يحدثها الشخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً لظروف، فهي ليست مطلقة ومفيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة، فعلى الرغم من هذه الانتقادات فإن ذلك لا يضعف من أهميتها في الموضوع القيادة، فلا يمكن إنكار أثرها وأهميتها على كثير من الباحثين.

2- نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينيات وركزت هذه النظرية شهادة وقدرات القيادة، النظرية هذه نظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية " الرجل العظيم " وتتعلق من إن السمات الشخصية تؤثر في السلوك وإن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم .

اعتبر علماء هذه النظرية واحد، لأنها تفترض بأنه إذا استطاعا أن تقيس هذه سمات وتقيس مدى تمتع كل فرد بها، فالمشكلة الأساسية في هذه النظرية هي إن قائمة السمات استمرت بتوسع مع زيادة عدد الدراسات فتوصلت بعض الدراسات إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، الاستقلالية تحمل المسؤولية.

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها:

- عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين سمات القيادة من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقيادة من ناحية أخرى⁽¹⁾.

¹ - نفس المرجع ، ص 18.

- أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القيادة.

- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية من النادر أن توجد تشابه بين أي قائدين.

- فخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول هذه النظرية يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في البحث في هذا الموضوع.

3/ النظريات السلوكية

إن عجز نظرية السمات على تحديد السمات التي تميز بين القائد الفعال والقائد الغير الفعال فنتقل التركيز إلى دراسة السلوك القائد، فقد ركزت هذه النظريات على تحليل السلوك القائد ومن أهم هذه النظريات:

- النماذج الثابتة لأنماط القيادة.

بدأت هذه الدراسات كامتداد لروح العلاقات الإنسانية، من خلال بروز أهمية المناخ الإشرافي ودور المشرف في تحقيق جماعة العمل.

فكانت بداية الاتجاه السلوكي في الأبحاث التي أشرفت عليها "كيرت لوين" بالجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية 1939م، وقامت بإجرائها "رونالد ليبيت ورالف وايت" على مجموعة من الشباب في السن العاشرة ووضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل الفرق لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة هي:

1. نظرية القائد الديكتاتوري أو المتسلط.

2. نمط القائد الديمقراطي.

3. نمط القائد صاحب سياسة عدم التدخل⁽¹⁾.

¹ - نفس المرجع، ص ص 19-20.

- نظرية ليكرت في القيادة. لقد بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة ميتسجن في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974م، بسلسلة دراسات وأبحاث حول القيادة الإدارية وسلوك القائد، فتوصل ليكرت وزملائه إلى تحديد مواصفات القيادة الإدارية، فتبع ليكرت أسلوب المقارنة سلوك المشرفين في مجموعات العمالية ذات إنتاجية عالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة . وميزت ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- النظام التسلسلي الإستغلالي: ويصف القادة بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم وتحفيزهم عن طريق الخوف والإكراه.

- النظام المركزي النفعي: هو تقريبا شبيه النظام السابق إلا أنه اقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة مرؤوسين في اتخاذ القرارات تحت الرقابة.

- النظام الاستشاري: ويتميز القادة بتوافر الثقة الملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم.

- النظام الجماعي المشارك : يتوفر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسهم، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في معلومات بين القائد ومرؤوسه.

- نظرية الخط المستمر في القيادة: تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل وذلك بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات فالسلوك القيادي الفعال هو الذي يتلائم ويتكيف مع الموقف⁽¹⁾.

وهناك ثلاثة عناصر تتحكم في القائد لإتباع المسلك الإداري وهي :

(1) العوامل الخاصة بالمدير ومدى توفر العنصر القيادة لديه.

(2) العوامل الخاصة بالمنشأة وطبيعة المهام والوقت المتاح.

(3) العوامل الخاصة بالمرؤوسين ودرجة نضوجهم الإداري.

¹- نفس المرجع، ص 21.

- نظرية البعدين: يطلق على هذه النظرية اسم دراسات الجامعة أوهايو، وتعتبر أهم دراسات سلوك القائد قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في 1950 فدرست خلالها محددات سلوك القائد، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل. فوجدت الأبحاث أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد يميل لان يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه.

بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد يميل لان ينمي جوا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه.

العوامل الخاصة بالمرؤوسين ودرجة نضوجهم الإداري.

4/ النظريات الموقفية

هي نظرية تأكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما فقد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات والقدرات فيوجهها نحو الهدف.

فهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو استطاع أن يتعامل معا ويقدم حلول مقبولة⁽¹⁾.

5/ النظرية الوظيفية

ترتبط هذه النظرية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به الأعضاء الجماعة من أعمال نسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

ولما كانت الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

¹ - نفس المرجع، ص 21.26.

فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف⁽¹⁾.

6/ النظريات القيادة الحديثة

النظريات القيادية لم تتوقف بالظهور بل تطورت وواصلت تطورها بواسطة مساهمات وإبداعات كبار الباحثين.

ومن أبرزها القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية: هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى تغيير وإلى وضع رؤى تقود التغيير المنشود ولنجاح هذه القيادة يتطلب ذلك ثلاثة مراحل وهي:

- الشعور بالحاجة للتغيير.

- وضع رؤيا جديدة.

- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير⁽²⁾.

مهام القائد التحويلي.

تتمثل مهام القائد التحويلي في العناصر التالية:

- توليد الرؤيا حول ما يجب أن يكون عليه المنظمة مستقبلاً وما يجب أن نعمل لتحقيق الرضا وإيصالها إلى المرؤوسين والمساهمة في بناء الالتزام لهذه رؤيا.
- تطوير الآخرين إلى أعلى مستويات المقدره والقابليات.
- تحفيز المرؤوسين بالتوجيه لوضع منافع المنظمة قبل المنافع الذاتية والتضحية من اجل أهداف المنظمة.

¹ - محمد حسين العجمي: المرجع السابق، ص34.

² - سامية بن يونس: المرجع السابق، ص ص09- 10.

- أبعاد القيادة التحويلية

- 1- الكاريزمة: تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد
- 2- الحفز الإلهامي: ويعبر عن التصرفات القائد وسلوكياته والتي يتغير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاتهم لهم ويصدق أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة حب الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- 3- الإثارة الفكرية: وتشير إلى البحث القائد التحويلي عن أفكار جديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة، و بطرق إبداعية.
- 4- الاعتبار الفردي: ويشير إلى اهتمامات القائد بمشاعره جافية من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد القادرين عليها⁽¹⁾.

¹- بن يونس سامية، المرجع السابق، ص 10.

المبحث الثالث: أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها نابض وأنها مفتاح الإدارة، فتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادر على القيادة الفعالة وتنظيمها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب⁽¹⁾.

1. عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة

المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود القيادة إدارية فعالة لمعالجته.

2. تغير بيئة المؤسسة : بالنظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم نجد أن المؤسسة النظام

مفتوح يستجيب لتغيرات البيئة وبتأثيرها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية فمن خلال القيادة

التفاعل الذي يتم بين بيئة الداخلة والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات

وتغيرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

- حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تصميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

- السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة⁽²⁾.

- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

- تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم.

- تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.

¹- محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص66.

²- المرجع نفسه، ص66.

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- إن القيادة توفق بينما تم انجازه فعلاً في العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال لتحقيق أهداف وظيفية.¹

¹محمد حسين العجمي، نفس المرجع، ص70.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية، أنماطها، وأهمية القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية، فتعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فكلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل الإداري أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

الفصل الثاني

مفهوم تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء كان في البيانات والبرامج المعتمدة وقد تشوب نظام التقييم العديد من الأخطاء والمشاكل التي تقلل من فعاليته وموضوعيته، فهذه الأخطاء والمشاكل يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق.

الفصل الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين:

يساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج تقييم الأداء، تعتبر مداخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية والمكافأة والتدريب والتخطيط القوى العاملة وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد ومن ثمة فإن وجود نظام لتقييم الأداء يزود الإدارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء .

المبحث الأول: تعريف عملية تقييم الأداء

قبل التطرق لتعريف تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

الأفراد: يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أو مؤقتين رؤساء أو مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمة على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر. **الأداء:** هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.

تعريف الأستاذ "مؤيد سالم سعيد" لتقييم الأداء بأنه 'عبارة عن تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، وذلك يهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة"⁽¹⁾.

تعريف الأستاذ "عبد الغفار حنفي" فيعرفه على أنه : "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق لما ينبغي له أو يترتب على هذا التقييم

¹ - مؤيد سالم سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009، ص102.

وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف ضعيف جدا)⁽¹⁾.

تعريف "معهد الإدارة البريطاني": عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"⁽²⁾.

تعريف "يودر -Yoder":

بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها القائد من خلال عملية جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه من خلال عملية جمع مدة معينه ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية وهي فعالة تتطلب استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الموارد البشرية⁽³⁾.

التعريف الإجرائي لتقييم أداء العاملين : تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في قياس أو الحكم على القيمة النسبي لمساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة أو المساهمة في رفع أداءها.

المفاهيم المختلفة لمصطلح تقييم الأداء:

تعددت إسهامات الدراسات والبحوث التي تمت بالصلة لعلم التسيير لإثراء وتعدد تسميات مصطلح تقييم الأداء، مثل: التقييم السنوي، مراجعه الأداء، تقويم الأداء، قياس الجدارة وتقييم الكفاءة.

فلما تعددت تعاريف تقييم الأداء التي من بينها : تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية(التقرير) أخرى⁽⁴⁾.

¹ - رزيقة صحراوي، الاتصال ودورة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2015/2014، ص74.

² - علي حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص199.

³ - yoder ,dole. personal management,opcit , p377

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الإسكندرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2003، ص317.

ومن جهة أخرى عملية تقييم الأداء تتضمن النقاط الأساسية التالية :

1. جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، لقياس حجم الانجاز الفعلي لفترة زمنية معينة.

2. تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أداء العمل.

3. تقرير مدى استعداد الفرد لتحقيق تحسن وتطور في مستوى أدائه وأسلوب التنفيذ⁽¹⁾.

فنظام تقييم الأداء المعمول به داخل الوظيفة العمومية يتجسد في النصوص السارية المفعول للقانون الأساسي النموذجي إذ خصص ثلاث مواد لتتقيد الموارد البشرية وتقييم أدائهم المواد 83، 84، 85، المتعلقة بتعويض الخبرة والترقية إذ يعد تطبيقها غامض ولم تبين السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قرار كفاءات تطبيق هذه المواد فيما يخص معايير التقييم وظروف ممارسة الصلاحيات المخولة للإدارة واللجان المتساوية الأعضاء، وكذلك المواد 67 إلى 103 من الأمر 03/06⁽²⁾.

¹ - فوزية شرقي، "إشكالية تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية _ دراسة حالة _ إدارة العامة المقاولاتية ولاية المسيلة 2008 / 2014"، (رسالة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3، العلوم الإنسانية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2016/2015، ص 134

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، لدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص 285.

المبحث الثاني: خطوات عملية التقييم

هناك مجموعة خطوات يجب إتباعها في عملية تقييم الأداء، وتشمل ما يلي:

1. حين يكون تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة على إدارة المنظمة أن تحدد ما ينبغي للفرد أن يؤديه من عمل مطلوب منه.
2. متابعة المدير أو المشرف للفرد المكلف بأداء العمل من أجل تحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل زائد تحديد للواجبات والمسؤوليات، ففي حال اكتشاف الإدارة عدم قدرة بعض الأفراد على أداء الأعمال تتخذ الإجراءات الضرورية لسد هذا الخلل.
3. في ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي جرى له مناقشة مع الفرد المعنى اطلاقه على مستوى أدائه وتوجيهه لتحسينه⁽¹⁾.

ومن خلال هذه الخطوات تتضح لنا أهم آليات التقييم

آلية تقييم الموظفين: تتعدد عناصر تقييم العاملين وتشكل نظاما متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، وفيما يلي أهم عناصر آلية تقييم الأداء: تحديد (مجالات) أهداف تقييم الأداء والتي تعد المرشد الرئيسي للرؤساء أو المشرفين في العملية، وتعد جزء من أهداف (الموارد) إدارة الموارد البشرية، وكذلك من أهداف المنظمة. تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء من خلالها. تشرح نظام التقييم للرؤساء والمؤوسين حتى يدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده. تدريب الرؤساء على كيفية التطبيق الصحيح والمطلوب لنظام التقييم من أجل تحقيق نتائج موضوعية وعادلة⁽²⁾.

¹ - أحمد يسد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، ب د ن، 2000، ص335.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص68.

أهمية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية والوظيفية في الأنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وكذا توفيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف على نقاط القوة والضعف، كما يساهم في توجيه عملية تحسين أعمال المنظمات لأنه أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة.²

فهو كعملية يؤدي إلى تحسين وتحقيق فوائد كثيرة للمنظمة نذكر منها:

- يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف.
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل لان القياس يوفر بيانات حقيقة وملموسة.
- تعزيز المساءلة.
- تحسين عملية توصيل الخدمات وكذا إيصال جهود المنظمة للمتعاملين.
- تحديد الغايات والمعايير.
- إكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- تحديد فاعلية المنظمة.
- إدارة العمليات وتحسينها.

أما المستويات الثلاثة التي يتم استهدافها فهي:

1) **على مستوى المنظمة:** عن طريق إيجاد مناخ ملائم تسوده الثقة والسلوكيات الأخلاقية المتبادلة، ورفع مستوى الأفراد واستثمار القدرات والإمكانيات، ومن مساعدة المنظمة على وضع معدلات تقييم معيارية للقوى ذات المهارات والقدرات المميزة.¹

¹ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ، 2006، ص 209.

(2) أما على مستوى المديرين: فيكون عن طريق تطوير العلاقات بين العاملين، والتقرب إليهم، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وكذا تنمية مهارات المديرين وإمكاناتهم الفكرية⁽¹⁾.

(3) على مستوى الفرد العامل: يخلق حالة من الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم لاعتبار الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهنا تدخل عملية التقييم إما يجعلهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق بالتنوير سلوك الموظفين وبيئتهم الوظيفية وبأساليب علمية، وبصورة مستمرة⁽²⁾.

¹ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 209.

² - مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش، مرجع نفسه، ص 100.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموظفين الجزء الأساسي لعملية التوظيف إذ يخدم التقييم كأساس للحكم على مساهمات ونقاط ضعف الموظفين بقصد بذل الجهود المستمرة لبناء مؤسسة قوية وأكثر فعالية، وتقييم الأداء، طريقة منظمة لتقديم أداء الموظف وقدرته وقدراته الكامنة على التطور، فيساعد هذا الإشراف المستمر والتقييم الدوري لأداء الموظفين على سياسات الترقى والترقيع إلى المناصب العليا وإعادة التدريب .

فهناك عدد من طرق تقييم الأداء التي يتحتم توخي الدقة والعناية في اختيار الطريقة الأكثر ملائمة والأكثر موضوعية عند تقييم موظف ما حيث تناسب بعض هذه الطرق العاملين في حين تناسب أخرى المديرين التنفيذيين، فينبغي على القائمين بتقييم الأداء إظهار الكفاءة والموضوعية في اختيار الاختبارات والأساليب الملائمة فيمكننا تصنيف طرق تقييم الأداء إلى نوعين هما:

(أ) الطرق التقليدية.

(ب) الطرق الحديثة⁽¹⁾.

الطرق التقليدية:

1) طريقة الترتيب: وهي من أقدم وأبرز الطرق، يرتب فيه المدير أو المشرف المباشر الأفراد حيث كفاءاتهم من خلال مقارنة كل فرد بأفرانه، ويوضع الأكثر كفاءة على رأس القائمة واقلهم في نهايتها، ويؤخذ بعين الاعتبار عند تدريبهم بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء، هذه الطريقة جيدة في حالة تقييم عدد قليل من الأفراد، وعندما يكون القائم بالعملية قليل الخبرة بالطرف الآخر، إما من عيوبها في صعوبة التطبيق في حال العدد الكثير للأفراد المقيمين، إضافة إلى هذه الطريقة التي توضح الفروق في الكفاءة بدقة.

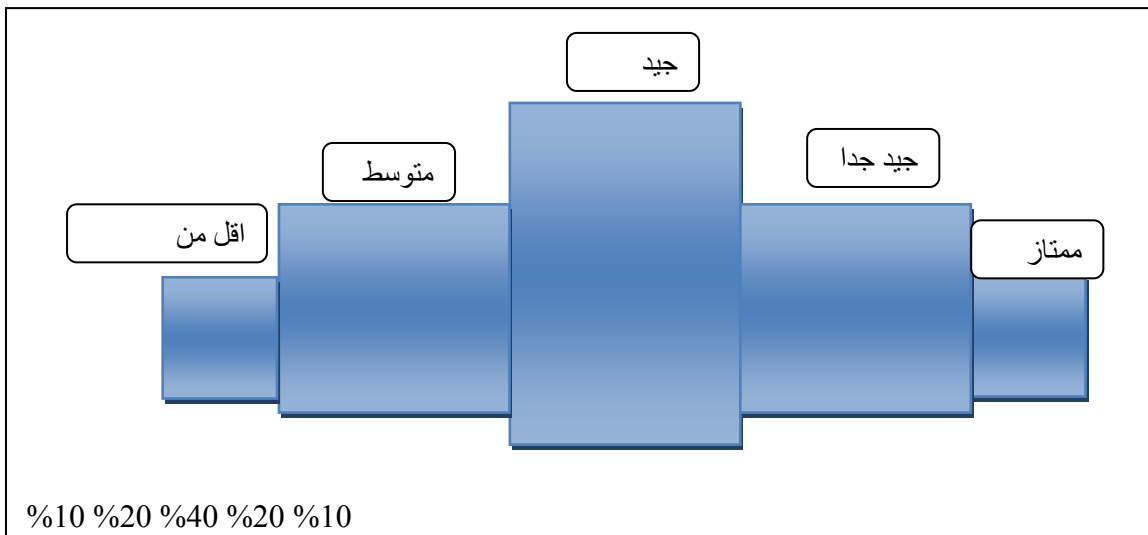
¹ - إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، سوريا ، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2001، ص62.

(2) طريقة قائمة الصفات والتقديرية: هي من الطرق الشائعة أيضا حيث تحدد قائمة تضم مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة قد تكون رقمية أو نوعية، وقد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم من أجل توحيد المعايير المستخدمة.

فمن عيوب هذه الطريقة إعطاء وزن متساوي لكل الصفات، واستخدام قائمة الصفات لكل الوظائف في حين أن أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال تفوق أهميتها في عمل آخر⁽¹⁾.

(3) طريقة التوزيع الإلزامي: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من القياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الوسيطة، سواء بالارتفاع أم الانخفاض. (شكل للرسم).

شكل يمثل درجات التوزيع الإلزامي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، ص 286.

¹ - إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 63.

فلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فمثلا أن لديه 20 من العاملين، فانه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و 4 منهم تقدير جيد جدا، 8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و 2 تقدير أقل من المتوسط.

(4) طريقة الأحداث المهمة أو الحرجة : هي من الطرق الجيدة إذا استخدمت بشكل جيد، ومفادها أن يتابع المشرف المباشر أداء العاملين باستمرار ويسجل الأحداث الايجابية والسلبية التي يؤديونها، وتسجيل أداء كل فرد تجاه الأحداث المهمة كل ذلك في سجل خاص، وهو ما يوفر معلومات دقيقة ومفصلة عن أداء الفرد، وبالتالي تقييمه على أسس موضوعية بعيدة عن الحكم الشخصي والتحيز.

فهذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد لكل مدير يتعود عليها مع الوقت، وعبئها الوحيد هو تفسير الوقائع والأحداث الواقعية والذي يتأثر بعوامل أخرى غير موضوعية⁽¹⁾.

الطرق الحديثة:

من طرق تقييم الأداء الحديثة التي اكتسبت شهرة واسعة مايلي:

1- مراكز التقييم: تصمم أساليب مراكز التقييم القدرات الإدارية الكامنة للأداء في المستقبل، وفي هذه الطريقة، يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مركز التقييم لمدة 3، 2 أيام وتكليفهم بأداء نفس المهام ثم يتم تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها، وتوفر هذه الرقابة المستمرة لأداء المرشحين⁽²⁾.

2- الإدارة بالأهداف " طريقة التوجيه نحو النتائج": تعد الإدارة بالأهداف عملية توجيه نحو نتائج محددة وليس نحو نشاطات معينة بالأخرى، وتقوم على أساس المقدمة المنطقية القائمة بإمكانية قياس الأداء مقارنة بالنتائج الواقعية إلى الخطط أو النتائج المتوقعة، وتتألف هذه الطريقة بصفة أساسية من المراحل التالية:

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص423.

²- إيهاب صبيح رزيق، المرجع السابق، ص ص 65- 66.

المرحلة الأولى: يجتمع المشرف والمرؤوس معا ويناقشا الأهداف المراد تحقيقها أثناء فترة تقييم محددة، ومعايير الأداء المناسبة لتقييم تلك الأهداف.

المرحلة الثانية: أثناء فترة التقييم، تحدث بعض الاتصالات بين المشرف والمرؤوس لمناقشة المشكلات ومدى التقدم في الأداء والحاجة إلى إجراء التعديلات في أهداف أو معايير أن لزم الأمر.

المرحلة الأخيرة: وفي نهاية الفترة، يتم مقارنة النتائج الواقعية مع الأهداف المحددة لتقييمها ورؤية مدى مقابقتها مع النتائج من عدم، فإن لم تقابل النتائج الأهداف، فعندئذ يجب تحري أسباب الانحراف وتحليلها ما إذا كانت ناجمة عن عوامل خارجة عن السيطرة مثل: إضراب العمال أو ناجمة عن تقصير الموظف نفسه، وتعد هذه الطريقة أكثر موضوعية نظر لوضع الأهداف وارتباطها وطرق تقييم الأداء بالوظيفة، حيث تعزز هذه الطريقة التغذية الاسترجاعية بسبب المراجعة الدورية للمشكلات والموارد وطرق تطور استخدام الموارد.¹

¹ - ايهاب صبيح محمد رزق، الرجوع السابق، ص 66.

خلاصة الفصل

- تناولنا في هذا الفصل مفهوم تقييم الأداء وخطواته، كما تطرقنا إلى أهمية تقييم الأداء والصعوبات في تقييم أداء العاملين ومن خلال ما سبق نخلص إلى:
- أن تقييم أداء العاملين وسيلة تعبر عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤولياته، فتهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء عمالها بالاستناد على معايير وأسس معينة.
 - تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعدها، فنتائج التقييم تستخدم كمدخلات للعديد من البرامج.
 - وقد يشوب نظام التقييم العديد من الأخطاء والمشاكل التي تقلل من فعاليته وموضوعيته، فهذه الأخطاء والمشاكل يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تسهم العملية أو يستفيدوا منها.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية في مديرية الصناعة
والمناجم ودورها في تقييم أداء العاملين

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية وعملية تقييم الأداء في المنظمة وما يتعلق بها. سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية الصناعة والمناجم للوقوف على أهم الحقائق الميدانية لدور القيادة الإدارية على عملية تقييم الأداء وفي الأخير سنحاول استخلاص أهم النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بمديرية الصناعة والمناجم.

أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 22 يناير 2015، والمتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمناجم حيث تضم 34 عامل يحدد فيه مهامه وتنظيمه، فسميت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتلخص في القانون رقم 01_18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات⁽¹⁾.

تعريف المؤسسة المتوسطة: هي مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ورقم أموالها محصورة بين 200 مليون دج و 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية المحصورة بين 100 و 500 مليون دج.

تعريف المؤسسة الصغيرة: هي مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ورقم أموالها لأي يتعدى 100 مليون دج.

تعريف المؤسسات المصغرة: هي مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 أشخاص ورقم أموالها لا يتعدى 20 مليون دج، ومجموع ميزانيتها السنوية لا يتعدى 10 مليون دج .

- التعريف بالهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم.

تتشكل مديرية الصناعة والمناجم من خمس مصالح:

المصلحة الأولى: مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة، وتتضمن هذه المصلحة مكتبين:

• مكتب مطابقة التقييس والقياس.

• مكتب مراقبة المطابقة.

¹ - بالاعتماد على وثائق من (الأرشيف) مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.

المصلحة الثانية: مصلحة ترقية الاستثمار والتطوير الصناعي ومتابعه مساهمات الدولة، كانت تتضمن ثلاثة مكاتب فمن خلال الجريدة الرسمية والمادة (4) من القرار الوزاري الموافق لـ 23 ماي 2017 ثم ضم مكتب في مكتب واحد وهما:

- مكتبة التنمية الصناعية وتربية الاستثمار.
- مكتب متابعة مساهمات الدولة.

المصلحة الثالثة: نفس الشيء بالنسبة لمصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت تتضمن ثلاث مكاتب:

- مكتب تشجيع وإنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مكتب دعم تنمية المؤسسات الصغيرة.
- مكتب جمع المعطيات المتعلقة بنسيج المؤسسات الصغيرة، فمن المادة (5) من نفس القرار الوزاري السالف الذكر، فتتضمن هذه المصلحة مكتبين:
- مكتب تشجيع وإنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مكتب دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصلحة الرابعة: مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية تتضمن ثلاث مكاتب⁽¹⁾.

- مكتب المناجم والمقالع.
- مكتب المراقبة التنظيمية لأجهزة ضغط البخار والغاز.
- مكتب مراقبة مطابقة المركبات.

المصلحة الخامسة: مصلحة إدارة الوسائل تتضمن مكتبين:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية والوسائل وأنظمة الإعلام والتوثيق. (رسم الهيكل التنظيمي)

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الرسوم التنفيذي رقم 15/15 المؤرخ في أول ربيع الثاني 1436 الموافق 22 يناير 2015 يحدد تنظيم مصالح مديرية الولاية للصناعة والمناجم في مكاتب، الجريدة الرسمية، العدد 60، الصادرة في 28 محرم 1439 الموافق ل: 19 أكتوبر 2017.

1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية.
- سرعة الاستجابة لحاجات السوق، ذلك لان صغر الحجم عموما وقلة التخصص وضالة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته.
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الحث على وضع أنظمة جبائية قادرة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها⁽¹⁾.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أم أجانب.

2- الأهداف:

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل.
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - بالاعتماد على وثائق (الأرشيف) من مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.

المبحث الثاني : تحليل المقابلة

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطا لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين المحليين والمسيرين، وكذا القائمين على مصلحة تسيير المستخدمين ومكتب تكوين المستخدمين على مستوى هيكل مديرية الصناعة والمناجم، والميزانية والمالية، ومديرية التنظيم والشؤون العامة، كما كانت لنا مقابلات متتالية مع القيادات الإدارية العليا على مستوى هيكلها، نذكر منها: السيد رئيس مكتب المستخدمين - مصلحة الإدارة والوسائل - مديرية الصناعة والمناجم.

في هذا الصدد فإن الباحثة عمدت للجوء إلى أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وتفاعلت العمل بأسلوب الأسئلة التفصيلية المقننة بغية إثارة العديد من النقاط والأبعاد والخلفيات المختلفة للمحاور المبحوث، وذلك قصد استكشاف جوانبها الغامضة.

هذا الأسلوب كان ملائما لجعل المبحوث أكثر استرسالا في الكلام. كذلك اعتمدت الباحثة على أسلوب التدخل أثناء الحوار بأسئلة إضافية بغية تفسير علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات الخاصة بالظاهرة محل المعالجة، والتي تتدرج ضمن عملية البرهنة على فرضيات الدراسة المطروحة، لاسيما إذا تعلق الأمر ببحث العينات المستهدفة التي لها علاقة بالمتغيرات المدروسة، وغيرها من المتغيرات التي لها صلة بمحل الدراسة.

تم استخدام المقابلة من خلال طرح الأسئلة مع السيد رئيس مكتب المستخدمين لمصلحة الإدارة والوسائل في مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة؛ بتاريخ 2018/03/13 على الساعة 14:15 من أجل التحليل والإجابة على إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة التالية :

نتائج تقييم الأداء تحافظ على العلاقة بين المقيم والمتقيم .

- تأثير ايجابي: إذا كان التقييم موضوعي وفق القوانين المعمول بها.

- تأثير سلبي: إذا كان التقييم عشوائي والاستناد للمعايير محدد في التقييم.

نلاحظ من خلال الإجابة حول هذا السؤال أن التقييم يكون بطريقة علمية للمقيم في المؤسسة؛ لكن يمكن أن يكون للتقييم تأثيرين الأول سلبي يؤثر على منحى رضا العامل والثاني إيجابي عندما يكون التقييم وفق اطر قانونية تنتج عنه نتائج سلبية اذا لم يتم العمل بها.

1. طرق التقييم السري:

• بطاقة الموظف.

• حصيلة الأداء المهني.

تتبع المؤسسة طرق تقييم سرية في عملية التقييم وذلك عن طريق لملف الأداء الوظيفي للموظف أنظر الملحق الخاص ببطاقة المقيم .

2. طرق التقييم العلني

• قرارات تنشر في النشرة الرسمية

• التبليغ

أما طرق الإبلاغ عن هذه العملية تكون بشفافية وذلك عن طريق التبليغ عنها واعداد تقرير عن عملية تقييم الموظفين، انظر نموذج تقييم الأداء في مؤسسة الصناعة والمناجم.

التقييم البشر الترقية في الدرجات التقييم في الرتبة

• منح الامتيازات مرتبطة بالأداء وتحسين المردود .

• منح الأوسمة الشرفية .

حسب أهداف عملية التقييم في المؤسسة تضيف طابع نظام الحوافز لعمال وذلك عن طريق حوافز المادية كالترقية في الدرجات والرتب؛ أما الحوافز المعنوية تكون في الحصول على رضا الموظفين ودفعهم للعمل بجدية.

-تقييم الأداء: يكون يومي ويذهب هذا التقييم إلى رؤساء المصالح والمدير.

- هناك صعوبات كثيرة تواجه لمقيم أثناء تقييمه للعامل في المنظمة تتم وفق معايير محددة

وهي : الرتبة، الأقدمية، الأداء، المردودية والمؤهلات.

وقد يلجأ المقيم إلى معايير استثنائية إذا توفرت كل الشروط، وذلك في أكثر من شخص وهي :

الأكبر سنا، الزواج، عدد الأولاد

المبحث الثالث : نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتبع طريقة السرية بواسطة ملف الأداء الوظيفي للموظف، أما عن طريق الإبلاغ عن هذه العملية تكون بشفافية بواسطة التبليغ عنها وإعداد تقرير عن عملية تقييم الموظفين .

فتعاني هذه المنظمة من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ومن أهم هذه المشاكل:

_عدم دقة معايير التقييم أو عدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

_عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.

_عدم دقة درجات (مثل ممتاز وجيد ومتوسط و.....) في التميز بين العاملين.

كما يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها ما يلي:

_ميل المدير إلي التقييم:وهو أن يتأثر بصفة جيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على

باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلّي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب

ومعايير الأداء بنفس القيمة.

_عدم فهم مقياس التقييم:فإذا كان المقياس مقسم إلى ممتاز وجيداً مقبول ومتوسط

وضعيف،فما هو معنى كل درجة؟وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو ان فهمه

قد يختلف من مدير لآخر.

_التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو

تقديرات منخفضة،أو تقديرات متوسطة، يعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

فحسب أهداف عملية التقييم في المؤسسة تضع لموظفيها امتيازات (مادية ومعنوية) وذلك

لكسب رضا العاملين والزيادة في المردودية.

كما بينت نتائج هذه الدراسة على وجود بعض المعوقات تؤثر على تقييم الأداء في مديرية الصناعة والمناجم بالمسيلة. وقد اتبع المقيمون معايير محددة وهي: الرتبة الأقدمية، الأداء، المرادوية وأخيرا المؤهلات لتقييم الموظفين لترقية.

- وتظهر المعوقات تحديدا إذا كان منصب واحد لترقية ويوجد عدة عمال لهم نفس المعايير لهذا المنصب، وهنا يلجأ المقيم لإتباع معايير استثنائية لتحديد العامل الأنسب للمنصب وهي: الأكبر نسنا ثم المتزوج من بينهم فإذا لم يحدد المعيارين سابقى الذكر الأجدر، فيكون عدد الأولاد هو المعيار الفاصل فمن يكن له عدد أكبر من الأولاد يكون في الأخير هو صاحب المنصب، وإذا كانت المعايير الأساسية والاستثنائية تتوفر كلها في شخصين أو أكثر (مع استحالة ذلك طبعا) يتم توقيف الترقية.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن لنمط القيادة الإدارية انعكاسه سواء كان إيجابيا أم سلبيا ويظهر ذلك من خلال الممارسة الإدارية في المنظمة.

ومن خلال الدراسة الميدانية نستخلص أن هيكل مديرية الصناعة والمناجم يتميز بالمرونة وذلك من خلال الجريدة الرسمية، ويتبع المقيم في مديرية الصناعة والمناجم الأساليب العلمية في عملية تقييم الأداء.

خاتمة

يعد موضوع القيادة الإدارية من موضوعات الهامة ليس على المستوى الإداري فقط وإنما على مستوى كل ميادين في الدولة، خصوصا لارتباطها بالعديد من الوظائف الأساسية في هيكل الإداري للمنظمة، ومن بين هذه الوظائف تقييم الأداء حيث، انه يحتل مكانة مهمة في العملية الإدارية، وأيضا لارتباطه الوثيق بالقيادة الإدارية باعتباره القيادة العليا والذي يمثل المقيم أو الموظفين الذين يمثلون المقيمين من خلال الإشكالية وفرضيات الدراسة نستنتج مايلي :

- توجد تعريفات متعددة للقيادة الإدارية وتقييم الأداء وذلك نظرا للخلفيات الفكرية للمفكرين والباحثين

- أشارت الدراسة الحديثة أن القيادة الإدارة ضرورة ملحة للرقى بالتنظيم الإداري

- يؤثر النمط القيادي على علمية تقييم الأداء

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية قدرات الموظفين من خلال عملية التقييم الجيد

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في إدارة

المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يقود إلى خلق

قيادات مستقبلية داخل المنظمة وبالتالي يزيد من فرص نموها واستمراريتها .

- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب

تخصص كل فريق فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية والحد من مركزية اتخاذ القرارات

والبيروقراطية

- ضرورة بناء علاقات قوية وشفافية بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من اجل تعزيز

الثقافة الديمقراطية المؤسسته مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء مما يؤدي

لرفع درجة الكفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وفي وفق يتناسب مع

كل من حاجات المجتمع

- يجب تخصيص مكافآت للموظفين المبدعين والمثاليين مما من شأنه أن يزيد الدافعية لدى الموظفين ويحسن من مستوى روحهم المعنوية
- يجب تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظفين من اجل تحديد مواطن الضعف والقوة لدى كل موظف وبناءا عليه يجب تخصيص برامج تدريبية تساهم في تطوير أداء الموظفين، وحتى تكون عملية الترقيات مبنية على أسس سليمة وشفافية ومصنفة لجميع العاملين، وهذا بدوره من شأنه الارتقاء بأداء المؤسسة بشكل عام وتحقيق منظومة الأهداف الموضوعية.

قائمة المصادر

المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
2. انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، (تر: بوزيد صحراوي و اخرون)، ط2، (الجزائر: دار القصبه، 2006).
3. بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
4. بوحوش عمار و محمود ذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997).
5. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
6. حسين العجمي محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
7. حسن عبد العزيز علي، الادارة المتميزة للموارد البشرية التميز بلا حدود، ط1، مصرن المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
8. خلف السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
9. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
10. سالم سعيد مؤيد، حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.
11. ساعاتي أمين، تبسيط كتابة البحث العلمي، (السعودية: المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية، 1991).

12. سيد مصطفى أحمد، ادار الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة : د.ن، 2000).
13. شركة الفا، فن القيادة الادارية، ط2، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2005.
14. صبيح محمد زريق ايهاب، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، د.ن ، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
15. عبد الباقي صلاح، ادارة الموارد البشرية، (الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000/1999).
16. عبود نجم نجم، القيادة الادارية في القرن العشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، دون مكان نشر، 2001.
17. قوراية احمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
18. ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 1999.
19. محمد حسان، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، (بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982).
20. محمود غباين عمر، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، الاردن، دار الاثراء للنشر والتوزيع، 2009.
21. محمود كلادة ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
22. محمد صبحي ادريس وائل، محسن منصور الغالبي طاهر، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي ، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

المجلات العلمية:

1. نوال بوعلاق ويحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير وتطوير القيادة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، جامعة المسيلة، 2014.

المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بن عشي عمار، دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات التدريب "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005.
2. بطاط لمياء، القيادة وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية المسيلة، رسالة ماستر، قسم العلوم الساسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014/2013.
3. بن ناعة الطاهر، دور القيادة الادارية في مكافحة الفساد الاداري في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بلدية عين العجل، رسالة ماستر، قسم العلوم الساسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
4. بن يونس سامية، اثر اساليب القيادة الادارية على اداء المؤسسة البشرية على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (دراسة حالة الصندوق الوطني مسيلة)، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 1/2016 قسم العلوم الساسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2016/2015.
5. بغدادي فيصل، دور القيادة الادارية في ادارة الازمات في المنظمة رسالة ماستر، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، جامعة مسيلة، 2014/2013.

6. درويش شهناز، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية "دراسة حالة للمؤسسات صناعية ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير، في تسيير الموارد البشرية ، 2012/2011.
7. رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة ، 2015/2014.
8. شرقي فوزية، اشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى ادارة المحلية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2016/2015.
9. عمار كيرد، تاثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لغواط، رسالة الماجستير، تخصص ادارة واعمال، كلية التسيير، اكلى محند اولحاج، البويرة، 2015/2014.
10. لوقاسي وفاء ولوقاسي هناء، القيادة بالتمكين واثارها على اداء العاملين، دراسة حالة شركة السويدي للكابلات عين الدفلة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة مليانة، 2015/2014.
11. لمونس حيدر، دور القيادة في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، رسالة ماستر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
12. وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة اللوائح الصناعية والصحية سطيف)، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مدرسة الدكتوراه ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012/2011.

الموسوعات:

1. أباذ الفيروز، القاموس المحيط الجزء الثالث.

الوثائق والقوانين الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم(15/15، المؤرخ في اول

ربيع الثاني 1436 الموافق ل 22 يناير 2015، يحدد تنظيم مصالح مديرية الولاية

للصناعة والمناجم في مكاتب، الجريدة الرسمية، العدد(60) الصادرة في 28 محرم

1439 الموافق ل 19 اكتوبر 2017.

باللغة الاجنبية:

1. Edition ;michel breaud; lart de la these: comment preparer et rediger une these de doctorat. 2^{eme} 1 (alger :casbah edition ;2005).

2. yoder ;dole ;personal management. (5₁) : (sd).

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

أ..... مقدمة

الفصل الأول: مفهوم القيادة الإدارية

10..... تمهيد

11..... المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية .

21..... المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية.....

30..... المبحث الثالث: أهمية القيادة الإدارية.....

31..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

32..... تمهيد

33..... المبحث الأول: تعريف عملية تقييم الأداء.....

36..... المبحث الثاني: خطوات عملية التقييم.....

37..... المبحث الثالث: أهمية قياس الأداء.....

41..... المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء.....

45..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة الإدارية في مديرية الصناعة والمناجم ودورها

في تقييم أداء العاملين

47..... تمهيد

48..... المبحث الأول: التعريف بمديرية الصناعة والمناجم.....

51..... المبحث الثاني : تحليل المقابلة.....

51..... نتائج تقييم الأداء تحافظ على العلاقة بين المقيم والمتقيم .

54..... المبحث الثالث : نتائج الدراسة.....

55..... خلاصة الفصل

57..... خاتمة

60..... قائمة المراجع