

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بالوادي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

القيادة التحويلية وفعالية أداء العاملين
دراسة حالة القطاع المصرفي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

زلاسي سامر

من إعداد الطالبات:

بن الشيخ سولاف

دهنون آسية

جوان 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ

قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

الإسراء

الآية 85

شكر وحر فاه

الحمد والشكر لله الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

وما توفيقنا إلا من عند الله العزيز الحكيم .

وتتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف : نرلاسي سامر

على ما أنقذه من جهد وعمل وعلى تواضعه ، وعلى تأطيره لمذكرتنا .

كما تتقدم بامتناننا الكبير إلى الأساتذة الكرام ،

أعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشه مذكراتنا .

ونشكر كل من قدم لنا يد المساعدة

من عمال المكتبة وعمال البنوك التي تمت فيها الدراسة ،

ونخص بالذكر الأخ " محده عبد الكريم " والأخ " رياض تومي " الذي سهر على كتابة

هذه المذكرة .

آسية- سولاف

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية وأداء العاملين
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.
7	المطلب الأول: مفهوم القيادة.
7	الفرع الأول : تعريف القيادة.
8	الفرع الثاني: أهمية القيادة
9	الفرع الثالث: أنواع القيادة
10	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
10	الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية
11	الفرع الثاني: خصائص و مهام القائد التحويلي
14	الفرع الثالث: عناصر القيادة التحويلية
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لفعالية أداء العاملين
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء
18	الفرع الأول: تعريف الأداء وخصائصه
20	الفرع الثاني: المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأداء
23	الفرع الثالث: تقييم الأداء
31	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين
31	مر ع الأول: تعريف أداء العاملين
31	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
33	الفرع الثالث: العوامل المحدد لأداء العاملين

36	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين
38	تمهيد الفصل.
39	المبحث الأول:الاهتمام الفردي كأسلوب لزيادة أداء العاملين
39	المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي
39	الفرع الأول:تعريف الرضا الوظيفي وأبعاده.
41	الفرع الثاني:مظاهر غياب الرضا الوظيفي
42	الفرع الثالث:علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
43	المطلب الثاني:مفهوم الولاء التنظيمي
43	الفرع الأول : تعريف الولاء التنظيمي
44	الفرع الثاني : أهميه وأبعاد الولاء التنظيمي
45	الفرع الثالث:العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العاملين
47	المبحث الثاني :دور التمكين في رفع أداء العاملين
47	المطلب الأول:مفهوم التمكين
47	الفرع الأول:تعريف التمكين وأهميته
49	الفرع الثاني:أبعاد التمكين
54	الفرع الثالث:أساليب التمكين.
57	المطلب الثاني:أثر التمكين على أداء العاملين
58	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.
61	تمهيد الفصل.
62	المبحث الأول:ماهية القطاع المصرفي
62	المطلب الأول:مراحل تطور القطاع المصرفي الجزائري.
62	الفرع الأول : القطاع المصرفي الجزائري خلال مرحلة الإستعمار
63	الفرع الثاني : القطاع المصرفي الجزائري من الإستقلال الى غاية 1986
66	الفرع الثالث : القطاع المصرفي الجزائري من سنة 1986 الى يومنا هذا
71	المطلب الثاني :بنية القطاع المصرفي
71	الفرع الأول : البنك المركزي الجزائري

فهرس المحتويات

72	الفرع الثاني : البنوك التجارية
75	المبحث الثاني:تحليل نتائج الدراسة
75	المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية
78	المطلب الثاني :علاقة البيانات الشخصية بسمات القائد التحويلي وعلاقتها بالأداء.
88	المطلب الثالث :تحليل نتائج الإستبيان
91	خلاصة الفصل.
93	الخاتمة عامة
96	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	نتيجة التوزيع الشائية	27
2	طريقة التوزيع الاجباري	28
3	ييين توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
4	ييين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
5	ييين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
6	ييين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	77
7	ييين العلاقة بين العمر والاهتمام الفردي والاداء	79
8	ييين علاقته بين العمر والتمكين والاداء	80
9	ييين علاقته بين الجنس والاهتمام الفردي والاداء	82
10	ييين علاقته بين الجنس والتمكين والاداء	83
11	ييين العلاقة الاهتمام الفردي بالتمكين و الاداء	84
12	ييين علاقته بين الاقدميه والتمكين و الأداء	86
13	الإهتمام الفردي و أثره على الأداء	88
14	ييين التمكين وأثره على الاداء	89

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
2	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
3	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
4	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	78
5	أعمدة بيانية تمثل علاقة بين العمر والاهتمام الفردي والاداء	79
6	أعمدة بيانية تمثل علاقة بين العمر و التمكين والاداء	81
7	أعمدة بيانية تمثل علاقة بين الجنس والاهتمام الفردي والاداء	82
8	أعمدة بيانية تمثل علاقة بين الجنس والتمكين والاداء	83
9	أعمدة بيانية تبين علاقة بالاهتمام الفردي والتمكين و الاداء	85
10	أعمدة بيانية تمثل علاقة بين الأقدميه بالتمكين والاداء	87
11	أعمدة بيانية تبين الإهتمام الفردي و أثره على الأداء	88
12	أعمدة بيانية تبين التمكين و أثره على الأداء	90

مقدمة عامة

مع مطلع القرن الواحد والعشرين ، أصبحت كيفية القيادة بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الادارية ، وذلك لأسباب مقنعة وهي التغيير الذي يحدث في كل مكان و أن سرعته في ازباد وتعدد ومستقبل نجاح اي منظمة يعتمد على كيفية قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لاداء جيد .

حيث كانت جهود الباحثين والمهتمين بالعمل الاداري قد تركزت في المقام الاول على افضل الطرق التي تقود الي تحسين فعالية الأداء . لذا فان روح المعنوية لها اهمية كبرى في مجال العمل كونها تشير الى درجة فعالية الافراد . ودورهم في المؤسسة التي يعملون بها . وذلك من خلال تاثرهم بالانماط القيادية والسمات الشخصية للقيادة .

من الأنماط القيادية التي أفرزها التطور والتقدم التكنولوجي نمط القيادة التحويلية ،الذي يعتبر أحد المداخل التي ركزت عليه الكثير من البحوث فهي تركز على تغيير الأفراد و تركز على القيم والأخلاق و المعايير و الأهداف طويلة الأجل ، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد و إشباع حاجاتهم و معاملتهم بإنسانية.

فتعتبر القيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن إستخدامه لوصف مدى واسع من القيادة ، من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر إتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها . و يبرز الاهتمام بالقيادة التحويلية لما لها من آثار ايجابية فعالة على معنويات العاملين والتي ترتبط ايجابيا بمستوى الكفاءة والانتاجية .

ومما سبق نجد التركيز في هذا البحث على موضوع القيادة التحويلية على فعالية أداء العاملين وذلك من خلال طرح الاشكال التالي :

كيف تساهم القيادة لتحويلية في فعالية أداء العاملين ؟

وللاجابة على الاشكال المطروح فاننا نقوم بدراسة تحليلية على ضوء التساؤلات التالية :

- هل الاهتمام الفردي بالعاملين يساهم في فعالية أداء العاملين ؟

- هل يعد التمكين أسلوب لزيادة فعالية اداء العاملين ؟

وللاجابة على هذه الاسئلة نضع الفرضيات التالية :

- يساهم الاهتمام الفردي بالعاملين في زيادة فعالية ادائهم
- يعد التمكين أسلوب فعال لزيادة فعالية أداء العاملين ؟

اهمية البحث :

تبرز أهميته فيما يلي :

- تتمثل الاهمية في محاولة ابراز احد الانماط القيادية بفعالية أداء العاملين اعتمادا على قدرة القائد التأثيرية.

- تعتبر القيادة الفعالة مفتاح لنجاح العديد من المؤسسات .

اهداف البحث :

تهدف من خلال هذا البحث الى :

- بيان اثر القيادة التحويلية على فعالية اداء العاملين .
- التعرف على سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى البنوك
- كشف الغموض عن مصطلح جديد " القيادة التحويلية " .

أسباب اختيار البحث :

إن الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا البحث هي :

- الرغبة والفضول لمعرفة ما يتعلق بالقيادة التحويلية وفعالية اداء العاملين.
- بإعتبار إن هذا الموضوع من بين المواضيع القليلة المدروسة .
- زيادة معرفة الطالب .

المنهج المتبع :

للإجابة على التساؤلات السابقة ولإبراز مساهمة القيادة التحويلية في فعالة الأداء وبطبيعة الموضوع الذي يقتضي الوصف والتحليل تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج التحليلي لدراسة حالة في الجانب التطبيقي .

أدوات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بإستخدام الأدوات التالية :

- الملاحظة
- تحليل البيانات.
- الإستبيان.

صعوبات البحث :

- عدم توفر المراجع في القيادة التحويلية .
- حداثة الموضوع .

إطار البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث بالشكل التالي :

- الفصل الاول : بعنوان مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية وفعالية أداء العاملين والذي تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول : سنستعرض فيه للقيادة التحويلية وذلك بالتعرف الى مفهوم القيادة ومفهوم القيادة التحويلية ، أما المبحث الثاني : سنتطرق فيه للإطار المفاهيمي لفعالية أداء العاملين وذلك بالتعرف إلى مفهوم الأداء ثم مفهوم أداء العاملين .

- الفصل الثاني : بعنوان أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين وتم تقسمه الى مبحثين :

المبحث الأول : سنتطرق إلى الاهتمام الفردي كأسلوب لزيادة أداء العاملين وذلك بالتعرف إلى مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الولاء التنظيمي ، أما المبحث الثاني : دور التمكين في رفع أداء العامل حيث يتضمن مفهوم التمكين وأثر التمكين على الأداء العامل .

- الفصل الثالث: خصصناه لدراسة حالة القطاع المصرفي حيث تطرقنا لعينة من البنوك في الوادي (بنك القرض الشعبي ، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) وقد تم تقسيمه الى مبحثين ، الأول تم فيه عرض لماهية القطاع المصرفي ، ما الثاني تم التطرق فيه الى تحليل النتائج في مجموعة من البنوك .

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية والأداء

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لفعالية أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، و للقيادة عدة أنماط مختلفة و من بينها القيادة التحويلية التي تعتبر نمط جديد و حديث.

حيث تقوم على وجود علاقة بين القادة و الأتباع و تسعى لتوحيد جهود الأفراد و تغيير المنظمة الى الأفضل و ذلك من خلال رفع مستوى أدائهم و هذا حسب قدرة القائد على التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

و سنعمد في هذا الفصل على عرض مفاهيم حول القيادة التحويلية و أداء العاملين و ذلك باعتبار القيادة التحويلية متغير مستقل، و الأداء متغير تابع قبل الانتقال إلى كيفية تأثير القيادة التحويلية في أداء العامل، وبناء على ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

حيث المبحث الأول هو مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية الذي سوف نحاول دراسة فيه القيادة ونمط القيادة التحويلية الذي سوف نوضح فيه مايلي: تعريف القيادة وأهميتها وأنواعها وتعريف القيادة التحويلية و عناصرها وما يتعلق بالقائد التحويلي .

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول الإطار المفاهيمي لأداء العاملين الذي سنتعرض فيه إلى : مفهوم الأداء ومفهوم أداء العاملين.

المبحث الأول ماهية القيادة التحويلية

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح و محدود و دقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً و ألياً لفهم حقيقتها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورية حيوية و على قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث و الدراسة في هذه الظاهرة.

و تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فقد أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة و نجد من الأنماط التي أفرزها التقدم و التطور التقني نمط القيادة التحويلية و الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة و سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم القيادة و نمط القيادة التحويلية و ما يتعلق بالقائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

يعاني مفهوم القيادة من غياب متفق عليه من أغلبية الباحثين و الممارسين و ذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة.

الفرع الأول: تعريف القيادة

على رغم من اهتمام الكثير من العلماء و الكتاب و الفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا يزال لغزاً مميّز ولا يوجد اتفاق موحد لهذا المفهوم، ولن نحاول حصر جميع التعاريف و لكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيلاً و شمولية.

1. عرفها كوهن kohon: "أن القيادة هي نوع من القوة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد".¹
2. عرفها باس Bass: "أنها عملية يتم عن طريقها إثارة الاهتمام بالآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب".²
3. عرفها تيد: "القيادة على أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يحدونه صالحاً لهم جميعاً و يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة".³

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 514.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1428 هـ 2007 م، ص 90.

³ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005 م، ص 222.

4. عرفها الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتور ليلي تكلّا: "على أنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".¹

و نستخلص في الأخير هذا التعريف: "القيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد و التأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

الفرع الثاني: أهمية القيادة

من خلال التعاريف السابقة للقيادة ، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل منظمات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه و عليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
5. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.
7. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.²
8. أن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة و يقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف.³

¹ ظاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 1997م، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 18.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010م، ص 53.

³ طارق سويدان، فيصل عمر باشرحيل، صناعة القيادة، دار ابن حزم، بيروت، ط 2003، ص 42.

الفرع الثالث: أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة الى نوعين : قيادة رسمية و قيادة غير رسمية

أولاً : القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح القانونية التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق يكون ذا سلطات و مسؤوليات محددة من قبل مركزه الوظيفي و اللوائح المعمول بها، و القيادة الرسمية في المنظمة هي ما يطلق عليها أغلبية الكتاب و الباحثين إسم القيادة الإدارية.¹

تتواجد هذه القيادة عندما يقوم المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية و إن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات مثل تحديد الواجبات و المهام ينبع المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة و المسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، و لذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.²

ثانياً: القيادة الغير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة و مما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابلياتهم، و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية، أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً .

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.

ومنه يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، و تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، و لذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1 ، بيروت، بدون دار نشر 2010، ص275.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2008، ص218

الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد بتحقيق أهداف (إنتاجية ، تسويقية بشريه مالية ، أو مجموعة متكاملة منها)، للمنظمة المعنية.

كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير أن هذه الحالة غالبا ما تواجه الكثير من الصعوبات و خاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.¹

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما جديدا في مجال القيادة و هو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير و القيادة من أجل تحقيق الاستقرار، و لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في 1978م في كتاب " القيادة "، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

1. عرفها "Burns 1978": "أنها عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و أخلاق".²
2. يرى الهوا ري 1996: " أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز و التطوير اللقي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة ككل".³
3. وفي تعريف آخر: "هي مجموعة القدرات التي تسمح بالتغيير و تحقيق هذا التغيير بصورة فعالة".⁴
4. وعرفت أيضا: "أنها أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد و يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال توضيح متطلبات العمل و أدوار الأفراد".
5. ويعرفها حسين حريم على أنها: "قيادة متفوقة و تهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 224.

² ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير "دراسة تحليلية لأراء عينية من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص105.

³ محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006، ص26.

⁴ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، طبع و نشر و توزيع الإدارة الإسكندرية، ط1999، ص 244.

يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة".¹

❖ ومنه نستخلص " أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى و التأكيد على بناء رؤية واضحة تحفز و تشجع الموظفين على تلك الرؤية وعمل على تنظيم الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية ،فهي تتفاعل بين القائد و المرؤوسين و سعى القائد بإرتقاء مرؤوسيه من أجل تحقيق الإنجاز و التطوير. ويمكن تعريف القائد التحويلي : " على أنه ذلك القائد الذي يمتلك قدرات خاصة للتأثير في الآخرين والتي تمتد إلى الجاذبية القبول لدى الآخرين، و كذلك القدرة على تحقيق الإلهام و إثارة عواطفهم".²

الفرع الثاني: خصائص و مهام القائد التحويلي

أولاً: خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بمجموعة من خصائص نذكر منها:

1. قدرة عالية على تحديد المشاكل و على تحديد طرق حلها، فهو يناقش بأسلوب سهل و مقنع وحاسم مشاكل العمل و يضعها بشكل سهل أمام مرؤوسيه ويقوم بتعريفها بوضوح، ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها و كيفية مساهمتها في إزالته عقبات العمل و رفع الأداء في المنظمة.
2. الحساسية لمشاعر المرؤوسين فهو قادر على الاستماع لهم و تقديم الدعم و النصيحة و المشورة و الرأي يتم ذلك بنظام راقى للاتصالات و الاجتماعات والمقابلات و اللقاءات.
3. إثارة حماس و دافعية المرؤوسين وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال إستخدام ألفاظ و تغيرات و مصطلحات زانة، و إستخدام شعارات قوية و أنظمة حوافز ترضى المرؤوسين والأهم قدرة عالية على الإحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة.³
4. يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية و صاحب رسالة.
5. أهدافه عالية و معايير مرتفعة.
6. ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
7. يدير بالمعاني و القيم و يطلق شعارات و مصطلحات.

¹ حسين حرم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص233

² جمال الدين مرسى، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص571.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الكلية التجارية، جامعة الإسكندرية، وكلية العلوم الإدارية جامعة الكويت، ط 2003، ص 319 ، 320.

8. يتصف بالديمقراطية.¹

9. الثقة بالنفس فالقادة الملهمين لديهم ثقة كاملة بالنفس في أحكامهم و قدراتهم.

10. الرؤية المستقبلية أي الهدف المثالي الذي يقترح تحقيق مستقبل أفضل من الوضع الحالي و كلما كبر الفرق أو الاختلاف بين الهدف المنشود و الهدف الحالي، كلما زاد احتمال مساهمة الأفراد إسهامات غير عادية لرؤية القائد.

11. الإقتناع التام بالرؤية: يعرف القادة الملهمون بالتزامهم التام و القوي، فهم على إستعداد تام لتحمل مخاطر شخصية عالية و تحمل تكلفة عالية، و التضحية بأنفسهم في سبيل الوصول إلى تحقيق رؤيتهم أو هدفهم الذي يتطلعون إليه.

12. التصرفات أو السلوك غير العادي: يتميز هذا النوع من القادة بسلوكهم غير العادي فهم يميلون إلى التجديد و الابتكار و إظهار أنماط سلوك تختلف عن الأعراف التقليدية للسلوك و إذا نجح هذا القائد فإن سلوكه يكون محل إعجاب مرؤوسيه.

13. يعرف القائد بأنه مركز للتغيير يتميز القادة الملهمين أو الزعماء بميلهم إلى إحداث تغييرات و ليس مجرد الإهتمام بالوضع القائم.²

ثانيا: مهام القائد التحويلي

للقائد التحويلي أربع مهام رئيسة نلخصها كمايلي:

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما ييث فيهم روح التفاؤل و يجعلهم يصمدون أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك، و قد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو وراثه ممن سبقهم، و تشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية.

2. إيصال الرؤية للأتباع: ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة و مرغوبة إذا لم تصل للأتباع بشكل مفهوم و واضح كي يؤمنوا بها؟

إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤيا للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة و واضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها و يندفعون للعمل على تحقيقها و التضحية من أجلها.

¹ محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية ، ط2، بدون دار نشر، 2010م، ص93.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 249 - 250.

لذا نجد القادة يستعملون ما أمكنهم من فصيح القول (وفي عصرنا هذا الإعلام و الدعاية)، من أجل إيضاح الصورة المستقبلية و الرؤية المنشودة.

3. تطبيق الرؤية: فالقائد الذي يسعى للحصول على إحترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية ، بل يعشها و يطبقها إذا لم يعد مقبولا أن يعيش القائد في برج عاجي و يحدث أتباعه عن المستقبل و الآمال و الأحلام إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع و يتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية و القيم و المبادئ.

4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية و يوصلها لأتباعه و يطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة إلتزام أتباعه بها، و يتم ذلك عبر التشجيع و إشتراك و الأتباع على الإلتزام بالأهداف و الرؤى المنظمة و تكون القيادة التحويلية أكثر فاعلية عند:

- تأسيس المنظمات.
- فترات الانتقال و التغيير و التحويل.
- المصائب و الكوارث و الأزمات.¹

و حددها ستيب في مايلي:

1. يدير التنافس أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على إستخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2. يشرف على إدارة التعقيد و تعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض و إختلاف الأهداف.

3. يكيف المنظمة مع التوجيه العالمي و لتحقيق ذلك على القلد التحويلي أن يقوم بمايلي:

- أن يقوم برؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته و تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4. يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية بالإضافة الى ضرورة توفر مهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5. يشرف على إدارة المفاجآت : على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص221.

6. يدير التعليم و التدريب المستمر و ذلك لكثرة المفاجآت و التغيرات التي تواجه المنظمات و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.
- و قدم د. طارق السويدان أربعة مهام رئيسة للقائد التحويلي ذكرها في النقاط التالية:
- أ. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.
- ب. إيصال الرؤية للأتباع.
- ج. تطبيق الرؤية.
- د. رفع الالتزام الإلتباع تجاه الرؤية.¹

الفرع الثالث :عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر وهي كالآتي:

أولاً : التأثير الكارزماتيكي

وفي هذا نتعرف أولاً عن مفهوم الكاريزما ، و من ثم نتطرق إلى مفهوم التأثير الكارزماتيكي.

1. تعريف الكاريزما: كلمة "الكاريزما" في أصلها يوناني تعني الهدية أو التفضيل الإلهي ، فهي تشير إلى جاذبية الكبيرة و الحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص و هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابياً بالارتباط بهم جسدياً و عاطفياً و وثقافياً، سلطة فوق العادة، سحر شخصي تشير الولاء و الحماس.
- وعلى الرغم من صعوبة إيجاد تعريف دقيق لهذه الكلمة إلا أنه يمكن ربطها بشخصية معينة و القول أن الشخصية الكاريزمية " هي التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة و الإقناع و أسر الآخرين كما أنها تمتاز بالقدرة على إلهام الآخرين عند الإتصال بهم بشكل أكثر من المعتاد.²
- وفي تعريف آخر للكاريزما: " يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و تنمية الثقة لديهم ، و يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذي يجعلون الآخرين يرغبون في إلتباع الرؤى التي يطرحونها.³

- القائد الكاريزمي : هو القائد الذي يمتلك صفات خاصة مميزة و تعني الكلمة : الهبة، السماوية الملهمة

¹ زينب حيمر، فطيمة ولاي، دور القيادة التحويلية في تحسين مردودية الماليه للمؤسسة الإقتصادية،مذكره لنيل شهاده ليسانس ،المركز الجامعي بالوادي،20102009 ص 28 29.

² عمر عبد الكريم أبو عاذرة ، مفهوم الكاريزما، مقال من دورات تدريبية في الإدارة و التحفيز و القيادة، الأردن، 2008م.

³ بيتر،ج، نورت هاوس، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، مركز البحوث، الرياض، 2006 ،ص 193.

ومن صفاته:

- امتلاك قدر كبير من الثقة بالنفس.
- امتلاك رؤية معينة للأمور، و مقدرة القائد على شرح و توضيح هذه الرؤية لمؤوسيه.
- التصرف بطريقة استثنائية.
- ينظر له على أنه عامل من عوامل التغيير.
- يملك حاسة مرهفة تجاه العوامل المؤثرة في المحيط.
- جدير بالذكر أنه على الرغم من أن الصفات السابق ذكرها لها تأثير كبير على سلوك المرؤوسين ومعتقداتهم و ردود أفعالهم فإن تأثيرها يكون له وقع أكبر في حالة وجود علاقة إيجابية بين القائد و المرؤوسين.¹
- وبعد معرفة مفهوم الكاريزما و القائد الكاريزمي نتطرق الى طرح مفهوم التأثير الكاريزمي.
- 2. تعريف التأثير الكاريزمي: و تشير الى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام و التقدير و الثقة من قبل تابعة، و تحتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل السلوكيات المشتركة و قد سماها (رشيد 2003) المهابة و يمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه و تقديره من قبل أتباعه الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، و بدون هذه الثقة في دوافع القائد و مقاصده، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي الى مقاومة كبير. إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، و مثل هؤلاء يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، و مثل هؤلاء القادة يشكلون قدوه حسنه لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة و يواجهون المواقف الصعبة، و يظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا و ثقة بالذات و عزيمه وبعد نظر²
- ❖ ومنه نستنتج "أن التأثير الكاريزمي هو قدرة القائد على إظهار المواهب غير عادية و يخلف في التابعين الإخلاص والتفاني و العمل الجماعي و إحساس بهدف و رسالة المنظمة"

ثانيا: الدفع و الإلهام أو التحفيز الملهم

قبل التعرف الى التحفيز الملهم نتطرق أولا الى مفهوم التحفيز و الدافع.

1. تعريف التحفيز: " هو حث الأفراد على المشاركة الإيجابية الفعالة في تحقيق الأهداف. استخدامها لتنشيط السلوك وهو عملية أساسية و ضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة³

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار حامد الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002، ص345.

² محمد كرم، حسن سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة ، ص24.

³ هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية الأزراطة، الإسكندرية، 2002، ص79.

2. تعريف الدفع: يرى هوكتس " أنه القوة التي تحرك الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجياته و رغباته المادية و المعنوية"¹
3. تعريف التحفيز الملهم فهو أن يتصرف القادة التحويلية وفق الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين و ذلك بإعطاء المعنى و التحدي كما يقوم به رؤسياه و تغليب روح الجماعة، و إظهار الحماس والتفاؤل و جعل التابعين يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جذابة و متعددة و تحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا و مرغوبة ، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة و في ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه الجهود و يوضح توقعاته العالية من تابعة ومنه نستطيع أن نستنتج أن الدفع و الإلهام هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التغيير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.²

ثالثا: التشجيع الإبداعي:

نقوم أولا بتعريف الإبداع.

1. تعريف الإبداع : يعرفها إيفان evan " بأنه تطبيق فكرة طورت داخل منظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو سياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها، وفي تعريف آخر " فالإبداع هو تطوير فكرة و تطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي الى نمو الاقتصاد الوطني و زيادة فرص العمل و تحقيق الربح"³
- و يعرف أيضا أنه توليد طرق و أساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات القائمة و بشكل فريد وجديد.⁴
2. تعريف التشجيع الإبداعي ينبغي على القائد الإداري أني يتيح لمؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات و إبداء الرأي و ذلك بالإصغاء لمقترحاتهم و تنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم الى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات و التعديلات.⁵

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

² زينب حيمر، فطيمة ولاي، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 34.

³ حسن حريم، السلوك التنظيمي، ط2، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 1429 هـ، 2009م، ص 353.

⁴ شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، عمان دار حامد 2000، ص 175.

⁵ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد " ، الطبعة الأولى، دار السماعيل، القاهرة 2001، ص 45.

رابعاً: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد

هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذين ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية ويتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.¹

وهي عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل والمرؤوسين و ذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة لكل مرؤوس و مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

ولقد أكد (Bass – steidlmeier 1999) أن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة و تضحية و إثارة من القيادة تعمل على إثارتهم الاتصال معهم على نحو دائم و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزن الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا و مؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.²

¹ إياد حمادة، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، 2011، ص 393.

² أحمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية ، بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة ، 2010، ص 18.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لفعالية أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية و عليه نجد أن الأداء يعتبر محور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة و سوف نتعرض في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به.

وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف:

الفرع الأول: تعريف الأداء و خصائصه

أولاً : تعريف الأداء

- 1- إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية "to pefom" : تعني إنجاز أو تأدية أو إتمام شئ ما، عمل نشاط تنفيذ مهمة¹.
- 2- ولقد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال حرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات و خاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثير من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب. أولاً تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة و التحليل أو أنها تجربة بصفة غير رسمية.²
- 3- حسب Millor et Bromily: ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

¹ La petit larousse, dictionnaire encyclopedique illustre , 1998, P 1179.

² خبراء الخبرات المهنية لإدارة بيمك، المنهاج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 ص 57.

³ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2000، ص 231.

ثانياً : خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل إختلاف آراء الباحثين و الممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1. الأداء مفهوم واسع : يختلف مدلول الأداء بإختلاف الجماعات او الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيد أو مناخ الملائم في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات

و المنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور : إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف معين لأن هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن.

3. الأداء مفهوم شامل: يفضل الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا الى جانبها معايير غير مالية و خاصة المعايير البشرية و الاجتماعية لتكملها، و هي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، و منها ما يكون متناقضاً، و يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج و السعي في نفس الوقت الى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات و السلع، أو السعي لخفض تكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن

مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، و بما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.¹

الفرع الثاني : المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأداء

هناك عدة مفاهيم متداخلة مع مفهوم الأداء سوف نحاول فك الغموض و التي من بين هذه المفاهيم (الفعالية و الكفاءة، الإنتاجية)

أولاً : تعريف الفعالية

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها. سنتطرق الى تعريف مصطلح الفعالية، و هي كالتالي:

1. تعرف الفعالية : "على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم".²
 2. وقد عرفها برنارد على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".
 3. وقد أشار ألقار "Alvar" هي قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".³
 4. تعرف الفعالية "أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".⁴
- فهي تمثل العلاقة التالية : الأهداف المحققة ÷ الأهداف المحددة.

ثانياً : تعريف الكفاءة

لقد ورد العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك بإختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال.

- تعرف الكفاءة "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة".⁵

¹ الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكر شهادة ماجستير جامعة الجزائر، 2004، 2006 ، ص 128.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، مخبر علم إجتمع للإتصال للبحث و الترجمة، 2006م، ص84.

³ نجاة قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكر ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم الإجتمع ، 2006 م ، ص49.

⁴ عبد الرزاق حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م، ص23.

⁵ دنييس فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص91.

- كما يمكن تعريفها "أنها الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و روح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و إندفاعهم للعمل".¹
- أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة "فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون تضحية بمخرجات النظام".²
- تعني الكفاءة "تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و إن تكون المنظمة كفء يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من المهدف الذي تسعى إليه".³

ثالثاً : تعريف الإنتاجية

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم إ اتفاق الباحثين و الممارسين فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أنهم يريدون أشياء مختلفة، و من الإعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط إلا أنها كمفهوم تستخدم كافة أنواع المنظمات الربحية و غير الربحية، الإنتاجية و الخدمية توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي:⁴

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.
 - الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.
 - الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معاً .
 - 1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:
- تعرف كفاءة بأنها " استخدام الموارد من قوى بشرية من معدات، رأسمال و غيرها لتحقيق المخرجات و المتمثلة في استخدام أقل من الموارد و عوامل الإنتاج المختلفة للحصول على مخرجات و هو ما ينطبق على الكفاءة.
- نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل استخدام أقل قدر من الموارد و عوامل الإنتاج المختلفة قصد الحصول على أعظم قدر من المخرجات، وهو ما ينطبق تماماً على تعريف الكفاءة كما تعرف الإنتاجية بأنها " تحسن مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الإستعمال الكفء للموارد و العمل و الآلات المتاحة".⁵

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص331.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص145.

³ أحمد الكردي، الفرق بين الكفاءة و الفعالية، مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري، 2011.

⁴ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص9.

⁵ إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد 9، 1990، ص22.

إن هذا التداخل بين الكفاءة و الإنتاجية هو ما يجعل بعض المؤلفين العرب يستعملون عبارة الكفاءة الإنتاجية أو الكفاية بدلا من الإنتاجية فقط.

2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات الى المدخلات:

أي أن الإنتاجية هي مقياس و مؤشر للكفاءة ويعود هذا التعريف إلى الإقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن إستخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع و خدمات.

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) و بين النتائج من تلك العملية(المخرجات)¹

يمكن أن نكتب :

الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات = النتائج المحصلة ÷ الموارد المستخدمة

3 الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معاً :

حيث أن مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة و الفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه " Paul Mail " حيث يرى أن الإنتاجية ترتبط بين الفعالية للوصول الى الأهداف و الكفاءة في حسن إستخدام الموارد و عناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.²

مقارنة بين الكفاءة و الفعالية:

هناك إرتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية ، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة فت كفاءة إذا أتاحت كمية معينة من المخرجات بإستخدام أقل قدر من المدخلات أو أنتجت أكثر من المخرجات إنطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا تحققت الأهداف التي سطرها مسبقاً .

و نستطيع إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما "فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين،و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، و إنطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة

¹ علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994، ص 22.

² زينب حمير، قطيمة ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 132 – 133.

فنعول أن الفعالية هي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي إتبع في الوصول الى النتائج أو تحقيق الأهداف.

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
كفو	غير	فعال

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفء أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما إرتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء.

ويجب أن يؤخذ كلاهما-الكفاءة والفعالية- في الإعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح، وقد تكون المنظمة كفء و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، وقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفء كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الإقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي بينما تشير الفعالية الى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.¹

الفرع الثالث: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية و التي لا غنى عنها نظر للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على القادة الإداريين و المشرفين أن يولوها عناية قصوى.

سنتناول في هذا الفرع مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه إضافة إلى الطرق المتبعة للتقييم.

أولاً : تعريف تقييم الأداء

1- يعرف على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم."²

¹ صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

² أحمد ماهر، الإختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الإرادة، الدار الجماعية، غنيم الإبراهيمية، 2003، ص361.

- 2- ويعرف أيضا " أنه قياس للأداء الفعلي (ما أدى من عمل) و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث و لما يحدث فعلا و مدى نجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹
- 3- عملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية. و هي تتضمن سلسلة من الخطوات الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.²
- 4- كما يرى الباحث جاري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه: " تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه".

وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو المواصلة للأداء فوق المعدل المطلوب"³

ثانيا: أهمية و أهداف تقييم الأداء:

أ. أهمية تقييم الأداء:

- تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية بالغة و قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمؤسسة:
1. التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
2. تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم الى مراكز وظيفة أعلى.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص5.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 242.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003 ص322.

3. معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالإتفاق مع رئيسه.¹

ب. أهداف عملية التقييم :

يتضح مما سبق ذكره أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

1. على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة مايلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية(الإستراتيجية) و نشاطات العاملينو خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يسجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.²

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة. فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة على أداء العاملين و نقاط القوة و الضعف فيهم وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.³

2. على مستوى العاملين:

مقياس لآدائهم :حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات و"المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة، الأهداف السنوية) أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة، 2006، ص53.

² سهلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص139.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002، ص104.

- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تساعد عملية التقييم على إقترح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.¹
- 3. على مستوى المديرين:
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و إتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.²
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

ثالثا: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و إستخدامها كمعايير و مؤشرات مالية، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية.

أ. الطرق التقليدية:

1. طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوء، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

¹ بعي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص10.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص295.

2. طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.¹

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \cdot [(\text{عدد الأفراد} - 1) \div 2]$$

المثال يوضح الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم : سعد، علي، محمد وصلاح.

فإن المقارنات تكون:

سعد / علي ، سعد / محمد ، سعد / صلاح، علي / محمد، علي / صلاح، محمد / صلاح.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة الى الشخص الأفضل و ذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول (1)، و الذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة العاملين) ، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل و يعتبر ذا المرتبة الأولى و أن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، و أن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة أما الرابع فهو صلاح.²

جدول رقم (01): نتيجة المقارنة الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح		4

المصدر: مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص 374

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء ، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة ، العربية 1999، ص61.

² مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، دار حنين، عمان الأردن، 1995، ص 374.

3. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط و متوسط و أعلى من المتوسط، و جيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحدد بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كمايلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لإستخدام هذا النوع من التوزيع إلى إعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة الى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال إستخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من إستياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة إعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.¹

جدول رقم (02) طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط	جيد 10%
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: فايز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

¹ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان ، الأردن 1991، ص211.

4. طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير مرضي، الأداء المتميز توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.¹

5. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء و من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع، المعرفة بالعمل ، النقاوة و غيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه الصفة.

6. طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة و الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا ، و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب الى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات والأوراق لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد الى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحدد مسبقاً.²

ب. طرق الحديثة لتقييم الأداء:

نظرا للإنتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة لتفادي العيوب و من هذه الطرق ذكر:

1- طريقة الاختيار الإجباري: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي لقياس إنضباط في الجيش الأمريكي ولم تلبث الشركات الصناعية أن إستعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون إستمارة التقييم من مجموعات عديدة من الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان

¹ علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص90.

² سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 250 - 254.

الصفات المرغوبة، و الحملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير مرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس بإختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى تعبر الصفة غير المرغوبة في أدائه.¹

2- طريقة الأحداث الحرجة: الأساس الذي تركز عليه هو تجمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب من المقيم أن يقوم بالملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد إنتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، و ذلك على أساس الحوادث التي حدثت في أدائه و إحتساب قيمتها في القائمة السرية و بذلك تستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

وتحتاج هذه الطريقة الى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء رؤسائهم و لذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها رؤوسائهم بنجاح أو إخفاقهم و تحليل الأساليب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.²

3- طريقة التقييم المشتركة: تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء بطريقة الإفراز السري بدون الإعتبار للمركز الإداري، و تتميز هذه الطريقة بإشتراك الرؤساء و المرؤسين و الزملاء في عملية التقييم و كذلك إشتراك القائمين بعملية التقييم في تحديد الصفات موضوع التقييم تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم و الإفادة منها.³

4- طريقة تقييم الأداء بإستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
2. إشتراك كل من الرئيس و رؤوسيه في تحديد الأهداف.
3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
4. تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

¹ مريم عبد الجواد، هاجر بوزيان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة تخرج ليسانس، مركز جامعي بالوادي، جوان ، 2010، ص 54.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ مريم عبد الجواد، هاجر بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

إذن وفق هذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة الأهداف التشغيلية قصير المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.¹

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها و حجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه و يشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة المستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً و لتحديد أداء العنصر البشري و الذي نقصد به أداء العامل ينبغي تعريف مقبول له و تميزه عما يشابهه.

الفرع الأول : تعريف أداء العاملين

- يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.²
- كما يعبر أداء العامل عن درجة إتمام و إنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.³
- ويعرف أيضاً أداء العامل: "بأنه هو كفاءة و فعالية العنصر البشري(الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، و مدى مطابقة ما قام به فعلاً لما طلب منه و الخاضع للمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".⁴
- يجسد أداء العاملين: "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم و مدى سلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".⁵

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في إعتبارهم عند تقييم الأداء عدة عوامل قد تؤثر في أداء العامل و منها ما يلي:

1. الاختلاف الموجود و الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

¹ مريم عبد الجواد، هاجر بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000، ص 215.

⁴ الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁵ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، 2000، ص 13.

2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل و متطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، و يختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات إنسياب العمل و كمية و درجة التقلبات فيه، و يسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين إنخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر يمكن أن تسبب تعجلاً و معدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً و يتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي.¹

3. التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيراً في معدل الإنجاز و ميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية). ترتب إرتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج و بالمثل فإن إختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً في عملية ما يستوجب حصر و تسجيل الأفراد الداخلين و المغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر و التسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من المواقع و إنتظام ترفق حركة الدخول و المغادر و إختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... إلخ ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

5. نوعية وحدة العمل التام، قد تقضى إلى معدلات مختلفة فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز و قد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية قد تتمثل في أداء رديء.²

و هناك عوامل أخرى مؤثرة في الأداء كما يراه أحمد الكردي:

1. غياب الأهداف المحدد : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة ، مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 07.

² ديسر جاري، مرجع سبق ذكره، ص 322.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في مستويات الإدارة المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة لإنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3. إختلافات مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير منتج.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي و إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس والعادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة.

5. التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

الفرع الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين

هناك عدة عوامل ممكن أن تحدد أداء العامل فيمالي سوف نذكرها:

أولاً : العوامل الخارجية

إن محددات الأداء الخارجية عدة عوامل، سنذكر بعضها:

1. ظروف العمل المادية : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة ، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها... وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.²

¹ http://ahmed kordy.blogspot.com شوهد يوم 2013.04.23 مع 21:13

² إسماعيل محمد السيد و آخرون، تنمية المهارات القيادية السلوكية ، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص71.

2. العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الفرد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.
3. العوامل الاجتماعية: تتمثل هذه العوامل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و لعل أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ، نمط القيادة و الإشراف و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانيا : العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي ، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل وهو ما يمكن أن تعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}$$

1. القدرة على العمل: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله العامل، فهناك قدرات فطرية و قدرات موروثة و قدرات مكتسبة.¹
 2. الدافعية للعمل: تشير الدافعية الى العمل الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة كما تمثل قوة الحاس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.²
- حيث يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفيذ الجزاء) و كذلك إدراكه لإحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع) و لعل من أبرز الدوافع التي تحرك جهد الفرد المبدول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فسعى جاهدا لإرضائها و بالتالي تعتبر أهم محددات الأداء.
- فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف ادائه عن الفرد الذي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

¹. الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره ص 151.150

² روايه حسن.مرجع سبق ذكره .ص 109.

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافٍ إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل ، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهولة و تشييطية، فهذا لديه رغبة قوية و تعهد منخفض كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد و مثابرة قويين، إلا أن عملية غير ملهم له، فهذا لديه تعهد او مثابرة مرتفعة و لكن رغبة منخفضة في العمل.¹

¹ ديفيد ويتون، يتم كامرون، العلاقات التفاعل الإيجابي ، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية ، 2001، ص241.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما ورد في هذا الفصل نصل أن للقيادة دور مهم في نجاح المنظمات وذلك من خلال وجود قادة لديهم القدرة على التحكم في سير الأمور وتوجيه وإرشاد تابعيهم بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة. كما كانت للمؤسسة حاحه إلى قادة أكفاء لمواكبة التطور والتغيير التكنولوجي السريع لذا تبنت بعض المؤسسات روح القيادة التحويلية وهذا لتمييزها بكفاءة والفعالية. وحتى يتمكن القادة من التأثير على مرؤوسيهم لابد ان يكون لديهم مهارات وقدرات ومؤهلات خاصة تجعل هؤلاء الافراد ينقادون نحو رضا وقناعة، هذه المهارات يتميز بها القائد التحويلي، لهذا فان معظم المؤسسات الناجحة او التي تطمح للنجاح تكون تحت قيادة قائد تحويلي متميز.

الفصل الثاني

أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين

المبحث الأول: الإهتمام الفردي كأسلوب لزيادة أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: التمكين و دوره في رفع أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته

المطلب الثاني: أبعاد التمكين

المطلب الثالث: أثر التمكين على أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن عمل المؤسسة على توظيف كل الطاقات البشرية و المالية التي تطمح من خلاله الى رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة له علاقة كبيرة بهذه الموارد.

و بإعتبار المورد البشري سوى مجموعة من الأحاسيس و المشاعر و الرغبات و القدرات، و العمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر و هذا يجعلنا نفهم أن البشر ذو طاقة تزيد و تنقص حسب الظروف التي يعيشها في العمل، وعليه فنرى أن أداء العامل مرهون بقدرة القائد على تأثيره على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

و للرفع من أداء العامل إتخذت القيادة التحويلية أساليب حتى تزيد من فعالية الأداء ، فقد تطرقنا في الفصل الأول الى مفاهيم في ماهية القيادة و أداء العاملين و سنحاول في هذا الفصل معرفة تأثير سمات القائد التحويلي في أداء و على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الأول الذي سنتطرق فيه على الإهتمام الفردي كأسلوب لزيادة أداء العاملين وذلك من خلال الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني فهو يتضمن عن مفهوم التمكين و دوره في رفع أداء العاملين

المبحث الأول: الاهتمام الفردي كأسلوب لزيادة أداء العاملين

يعتبر لإهتمام الفردي من أحد عناصر القيادة التحويلية و سمة من سمات القائد التحويلي الذي يعتمد على تحسين من أداء العامل، فتظهر هذه الصفة من خلال الإستماع للعامل بلطف و بإهتمام بإحتياجاتهم و كذلك إنجازاتهم و هذا من خلال تبني إستراتيجيات الإطراء و التقدير وغيرها.

فالإهتمام الفردي بالعامل يظهر على أعلى العامل مظاهر ومن بينها الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

تعمل المنظمات برفع أداء أفرادها وهذا من خلال رفع روحهم المعنوية و توفير أسباب الإنتاج و السعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ويعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم و إخلاصهم في العمل مما يحسن من مستوى أدائها الذي يؤدي الى المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة.

و سنتناول في هذا المطلب تقديم مفهوم الرضا و علاقته بالأداء و ذلك بإستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأبعاده

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمر مهما و ضروريا و مؤشرا على مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

- الرضا الوظيفي: "هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح او السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات

و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل".¹

- عرف "هوبوك" الرضا الوظيفي: " بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي

تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد".

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 130.

- يرى "سترونج" الرضا الوظيفي: "بأنه هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يوما بدون أية غضاضة".¹

- يعرف " لوك" الرضا الوظيفي: " بأنه حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد الى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة".²

- أبعاد الرضا الوظيفي :

تشير التعريفات السابقة في سياقها و كذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعادا مختلفة إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي:

1. الرضا بسياسات العمل في المنظمة :و تشمل سياسات الأجور و التعويضات و الترقيات و نظم الإِدخار و التقاعد و غيرها...
 2. الرضا بعلاقات العمل: و تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء و المرؤسين و زملاء العمل و الجمهور.
 3. الرضا بالعمل ذاته : و تشمل أهمية العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات و بمدى ملائمتها مع مؤهلات العامل و قدراته البدنية و الذهنية و قدرة الوظيفة على إشباع دوافعه و حاجاته.
- ومن الواضح أن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة، ومصدر ذلك الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو لاختلافهم في الأقدمية و قدرتهم على اداء الأعمال المناطة بهم، بالإضافة لاختلافهم في نظرهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.³

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ص 195، 196.

² حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان 1997، ص105.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة قسم الدراسات العليا، ماجستير إدارة الأعمال، 1429 هـ ، 2008م، ص44.

الفرع الثاني: مظاهر غياب الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي)

لغيباب الرضا الوظيفي عدة مؤشرات و مظاهر نبرزها فيمايلي :

1. فقدان الإهتمام: إن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا التي تؤدي الى عدم الإستقرار الصناعي و كثيرا ما يعبر ذلك عن التعب و الملل و بذلك يدخل التعب و الملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.
2. دوران العمل : وهو من أقدم اشكال عدم الإستقرار الصناعي و ينبغي أن نفهم أن بعض هذه التغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل فالبعض منهم يترك العمل بناء على رغبة صاحب العمل و بعض الإستغناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل و دوران العمل عموما الذي ينشأ عن العمال بإختيارهم، فقد يدل بعضه على إنخفاض الروح المعنوية و إن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت للعمل بصلة و أي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها.
- و أبسط مقياس لدوران العمل هو ما يسمى "بمعدل الانفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة و تشمل الانفصالات ترك العمل و الفصل و الإيقاف و يؤخذ المتوسط من عدد العاملين في إستثمارات الصرف في أول المدة " زائد " عددهم في آخر المدة و " القسمة " على إثنان .
3. المظالم و الشكاوي : و هي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا و وسيلة التقليل منه والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لإنخفاض الروح المعنوية الفردية.
- و تنصب معظم الشكاوى المقدمة من الكتائبيين على ساعات العمل الزائدة و على الترقيات في حين أنها بالنسبة للمهنيين تنصب على الترقيات و نظام الإشراف و الأجور وهم عادة أكثر شكوى من الكتائبيين.
4. التوقف عن العمل : تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل و ليس كل توقف عن العمل إضراب ، فهناك الإعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب و يجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب، و إن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجر و ظروف العمل، وهي تحل عادة عن طريق التسويات و لذلك يعتبر أحد الطرفين نفسه عادة منتصرا.
5. الغياب: إن إزدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذي يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة ثلاثة بالمئة وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية و نوع العمل و

الصناعة والطقس و ما إلى ذلك من الظروف، و لكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة لزمّت دراسة أسباب ذلك.

6. مشاكل النظام : و كثرة هذه المشاكل تشير الى انخفاض الروح المعنوية و مرتكبي تلك المشاكل و المخالفات يبدون عصبيين، ولا يشعرون بالتفأؤل إتجاه المنظمة.

وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات أو نقص الإشراف و لكن الكثير منها يرجع الى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الإختيار أو النقل الخاطئ. و تتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها و بطريقة الإلتزام بهذه القواعد فبعض هذه القواعد غير مقبولة منطقيا، و بعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزء متناسب مع الذنب، كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7. تقييد الإنتاج: إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها.

وبذلك فهم يضمنون قواعد تحول دون كفاءة و يمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن

و آخر.¹

الفرع الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العامل

تعددت و إختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العامل و فيما سنعرض بعض الآراء:

1. الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما إرتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما إرتفع مستوى الأداء الوظيفي ، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل هو الرضا و الثاني تابع وهو الأداء.

2. الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل بالرضا عن العمل ، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافآت يؤدي الى زيادة قدرته على أشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.²

¹ صليحة لعجال، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مذكره ليسانس إدارة أعمال ، مركز الجامعي بالمدينة، معهد علوم التسيير ، 2005-2006، ص 157-162 .

² حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، الأطروحة التحفيزية في ماجستير إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص19.

3. الرضا و الأداء يرتبطان بعوامل وسيطة: يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا و الأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا الوظيفي أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي :

- الصفات الالنية للعامل كالجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة و السمات الشخصية.
- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي ، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في إتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز ، العلاقات المهنية مع الآخرين و غيرها...
- صفات المنظمة : تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب و إجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، و نمط الإشراف.

- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف و الوظيفة التي يشغلها المعايير الثقافية للمجتمع، الإنتماء الديمغرافي وغيرها لذلك فالتغير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة الى تغيير مماثل او معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين(الأداء والرضا)، و على ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل راض عن عمله ذو أداء مرتفع و العكس صحيح.¹

المطلب الثاني : مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت و تباينت الدراسات و البحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الإجتماع و علماء السلوك ، الأمر الذي أدى بالتالي الى تعدد التحليلات و التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل إنما هو حصيلة لتفاعلات الكثير من العوامل و المتغيرات السلوكية.

- كما أشار الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية الى أن الولاء التنظيمي هو " إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولائه و إنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، و إن للولاء الإجتماعي ثلاث ر كائز إذا توافرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي و بقاءة و إستواريته وهي:
- 1. ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه لبقاء إستمرارية الجماعة.

¹ الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره، ص141،142.

2. ركيزة الولاء التلاحي: تشير الى العلاقات الإجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي الى تماسك الجماعة و إستمرارها.

3. ركيزة الولاء الموجه: تشير الى إرتباط الفرد بقيم الجامعة و مبادئها.¹

الفرع الثاني : أهمية و أبعاد الولاء التنظيمي

أولاً : أهمية الولاء التنظيمي

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت الى ذلك الجهد و الوقت وإنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد كفاءة و تقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة و الحوافز المادية و المعنوية و التي تسهم كثيرا في سد إحتياجاتهم المختلفة.

و تسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها و الإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

ولقد لخصت الدراسات و الأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بمايلي :

1. يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية و المؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
2. الأداء المتميز للعمل.
3. الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
4. إن إنخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضطرابات و اللامبالاة في العمل و السرقة و التخريب.

ثانياً : أبعاد الولاء التنظيمي

هناك بعض الكتاب ممن كتبوا في أدبيات علم الإدارة أوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به فقد ميز " ماير و آلن و سميث " بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية و هي :

1. الولاء المؤثر أو العاطفي : و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تتميز مثل الإستقلالية و الأهمية و الكيان و تنوع المطلوبة و التغذية الراجعة من الإشراف.

¹ نور الدين جاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص238.

2. الولاء الأخلاقي (المعياري): وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، و يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.
3. الولاء المستمر : وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الإستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال إستمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والإلتحاق بأخرى.¹

الفرع الثالث: العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العاملين

أكدت معظم الدراسات التي سبق و أن اجريت في هذا الخصوص إن العوامل التالية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في زيادة ولاء العاملين تجاه منظماتهم.

1. المساعدة في إتباع الحاجات الإنسانية للعاملين: من المعروف أن الأفراد بطبيعتهم لهم مجموعة من الحاجات سواء كانت نفسية أو فيزيولوجية كحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة داخل التنظيم وحاجاتهم أن يكونوا محبوبين من قبل الغير و أنهم ينتمون الى جماعة و يسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم.
2. وضوح الأهداف و تحديد الأدوار: لقد بينت الكثير من الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها واضحة، وذلك حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من فهمها وبالتالي السعي لتحقيقها.
3. وجود نظام حوافز مناسب : هنا يجب أن يكون هذا النظام شاملا للحوافز المادية و المعنوية ، كما أنه يجب أن يكون موجها نحوالأفراد و نحو الجماعات، فقد بين (robert & mannari) في دراستهما المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى اليابانيين ، أن الولاء التنظيمي يزداد عندما يتبع التنظيم نظاما فعلاً من انظمة الحوافز، ومما تجدر الإشارة إليه هنا، أن الكثير من الباحثين في هذا المجال يرون أن المنظمات الحكومية هي أقل التنظيمات إستخداما للحوافز.
4. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: يمكن تعريف المشاركة بأنها : إشترك عقلي و إنفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في الأهداف الجماعية شريطة أن يحتمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف من خلال هذا التعريف، يمكن أن نرى ثلاثة أسس رئيسة له:
 - أ. إن المشاركة تعني أن يشارك الفرد بعقله و إنفعالاته أكثر من مشاركته الجسمية في أداء العمل وبالتالي فإن ذات الفرد هي التي تشارك في العمل و ليس مهاراته فقط.
 - ب. إن المشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في إتخاذ المواقف و تتيح لهم الكثير من الفرص لإطلاق طاقاتهم في طرح الأفكار و الابتكار لتحقيق أهداف التنظيم.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتمع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، إسكندرية 2007، ص181، 182.

جإن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية لتنفيذ أنشطة التنظيم المختلفة و من هنا فهي عملية جماعية يشارك الأفراد بواسطتها على تحقيق أهداف التنظيم لضمان بقائه و نجاحه.

ولقد أشارت الدراسات الى ان المشاركة تزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن منظمته من خلال كلمة نحن، فعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها (مشكلتهم) من هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل و أكثر قبولاً له و هذا بدوره ينعكس على التنظيم من الأداء الجيد ذو الكفاءة العالية.

5. الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي او الإستقرار بفهمها الأفراد العاملون و يدركونها فتنعكس على قيمهم و إتجاهاتهم و بالتالي على سلوكهم.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسة: ويعني ذلك إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين الأفراد العاملين

و زيادة التركيز على إحتياجاتهم المختلفة و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة بحيث يسعى المسؤول عنها الى غرس معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب و توفير قدر من الإحترام و التقدير للأفراد العاملين.

– العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي :

يعتقد البعض من الباحثين بأن الإلتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولائهم يؤثر في أدائهم حيث أشار abraham الى أهمية التركيز على الإلتجاه السلوكي لما له أهمية في أداء الأنشطة و مهام العاملين " و يعتقد أن العلاقة بين الولاء و الأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، و الأداء كمتغير الأثر و النتيجة و تبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولائه لمنظمة يرتفع أدائه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية و إجتماعية تجعله يزيد من أدائه.

لقد كانت العلاقة بين الأداء و الولاء محور عديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات الأخيرة فقد أشار luthany 1985 في دراسة على العاملين اليابانيين و الكوريين و الأمريكيين أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع و أن سبب الإختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل الى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين فما اكد " حرحوش السالم" أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي ، ذلك لأنه له

علاقة بالأداء أخذت تأخذ إهتماما واسع في الدراسات الحديثة، خصوصا الدراسات المقارنة، فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقباله كما يزداد إخلاصه لمنظمته.¹

المبحث الثاني : دور التمكين في رفع أداء العامل

يعتبر التمكين من أهم السمات الجوهرية للقيادة التحويلية فالقائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة المحافظة عليها، فعملية تمكين العاملين هي من أحد الوسائل الفعالة لزيادة الأداء و الإنتاجية، فيمايلي سوف نقوم بتعريفها و من ثم معرفة أهدافها و أهميتها و أساليبها.

المطلب الأول : مفهوم التمكين

الفرع الأول : تعريف التمكين و أهميته

• تعريف التمكين

__ أشار إليه Inuancevichet : "أنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لأكتساب و إستخدام القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل".

__ عرفها Helbiegletal 2001 : "أنها العملية التي يتم بموجبها إعطاء او منح السلطة، المهارات الحرية... للقيام بوظائفهم."²

__ عرفها Murel and Meredith 2000 : "بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي."³

__ وعرف أيضا: " هو ببساطة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات و إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قراراتهم و مهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم و أهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم."⁴

¹ سالم رسيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، عدد الحادي و الثلاثون، ص229-230.

² زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2009، عمان الأردن، ص27.

³ سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخير 17-18، أبريل 2005، ص05.

⁴ Pdf ورقة عمل عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، ص 03.

• أهمية التمكين

لقد أصبحت عملية تمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي الى تهذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة فأهميته تكمن :

- أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها.
- يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و الرضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم، فهو ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسبها مرونة عالية.¹

وقد لخصها أفندي الحاجة الى التمكين الموارد البشرية بالآتي :

- حاجة المنظمة الى الإستجابة للظروف و المتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- ضرورة الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة و تميزها.
- أهمية الحد من التكاليف و سرعة إتخاذ القرار.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
- تقوية جوانب الرضا و الإلتزام التحفيز الوظيفي.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و إحساسا أكثر بالإنجاز في عملهم.²

¹ زكريا مطلق، أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

² حامد عمر كنعان، تمكين العاملين في منظمات الأعمال ، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني : أبعاد التمكين

حدد(1994) Lashely and McGoldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا بجرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (Conger and Kanungo, 1988; Hardy and Lieba-O'Sullivan, 1998). فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swenson, 1997; Nykodym et al., 1991; Wellinset al., 1991).¹

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، الذي بدوره قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

— وقد أشار (Mallak and Kurstedt 1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى (Honold 1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد (Foster-Fishman and Keys 1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرحح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein, 1985) وبالتالي، فإن مبادرة التغيير يرحح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق

¹ سعد بن مرزوق العتيبي "جوهر التمكين" الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخبر 18.17 أبريل 2005، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية ص 166.

الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995). وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

— جوهرياً، يتطلب تنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. و تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة " أنماط من الافتراضات الأساسية الذي أبدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والادراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل" (Schein, 1984:3). وبالتالي، تحدد ثقافة المنظمة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، السياسات، الأساطير، الحكايات والطقوس (Schneider, 1984. Schrivastava, and Hofstede, et. Al (1990). . وجزء Hofstede, et. Al (1990) معنى الثقافة التنظيمية إلى ممارسات مثل الرموز، الأبطال، الطقوس، وقيم مثل الجيد/والشرير، والجميل/والقبيح، العقلاني/ وغير العقلاني. وفقاً Hofstede et al. (1990) يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير. فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية التمكين. هذا، يقود مفهوم الثقافة العديد من الأسئلة حول تنفيذ برنامج للتمكين، هل تحتاج المنظمات لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة للثقافة التنظيمية؟ وإذا كان هناك حاجة لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة، كيف يمكن تغيير جوانب القيم؟

وجد Hofstede (1990) أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد:

- التفاوت في السلطة
- تجنب الغموض.
- الفردية/الجماعية.
- الذكورية/الأنوثة.

سنتطرق لبعدين أساسيين من تصنيف Hofstede et al لأهميتهما في عملية التمكين: التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض.

التفاوت في السلطة

يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة إلى أي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة. فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس. أما الأفراد في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة، فيعتقدون أنه يجب على المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسة. ويشير مفهوم تركيز السلطة إلى أن المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية المتعددة في التنظيم.

وفقاً لتصنيف Hofstede (1980, 1994) فالمنظمات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة مثل (الفلبين، المكسيك، فنزويلا، سنغافورة، وبعض الدول الإسلامية) الأكثر ترجيحاً أن يتم تفضيل أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، المركزية في الهياكل التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية، والثقافة الموجهة نحو التحكم والتوجيه. ويشكل إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة أمراً جوهرياً لبنى ونجاح التمكين. فالمديرين في تلك المنظمات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبنى التمكين لأنه قد يؤدي إلى غياب الاحترام للسلطة الرسمية للمديرين. أما الموظفين قد يشعرون بعدم الارتياح في اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المديرين والحصول على إذن. وهذا الشعور قد يوجد ظروف وبيئة لا تسمح بإيجاد بيئة ممكنة وبالتالي فشل التمكين.

أما المنظمات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة كالنمسا، السويد، استراليا، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (Hofstede, 1984, 1994) فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى المنظمات الأسلوب المركزي وتمكين العاملين.

تجنب الغموض

يتعامل بعد تجنب الغموض مع إلى أي مدى يشعر الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة وإلى أي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة ورفض الأفكار الجديدة. ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، وبعض الدول الإسلامية (Hofstede, 1984, 1994)، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا

بدورة قد يؤدي أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين.

أما في المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمنظمات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

الاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

هل المنظمات العربية جاهزة لتبني أو تطبيق مفهوم التمكين؟

● في ظل هياكل تنظيمية جامدة.

في ظل قيادة إدارية تؤمن بالسلطة والقوة.

ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها. وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت (Lashley 1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

أولاً : التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation-

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً : التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement-

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً : التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment-

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم.

ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً : التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية **Empowerment through Lashley-delaying** - وتعتقد أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.¹

الفرع الثالث: أساليب التمكين

هناك عدة أساليب لتمكين و من بينها الآتي:

و يمكن طرحها من خلال هذه النظريات

أولاً: الأساليب التقليدية

1. نظرية سيكولوجيا التمكين (نظرية التمكين النفسي) :

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال "Thomas and velthouser" ، و يعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور و يتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة و الإقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإقتدار.

هذا وقد عرف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن "على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن، وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز و دافعية من خلال تمكين الإنسان و تفعيل قدراته الذاتية".

و يعرف "توماس وفلتهاوس" التمكين: " بأنه الحافز الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من الممارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه الممارك مثل:

¹ سعد بن مرزوق العتيبي "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة" ملتقى دور القائد الاداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ، تونس ، 4.1 يونيو 2009 ص 7,9

أ- المعنى: ويقصد بالمعنى هذا إستشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به و معناه و لذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل و الأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة.

و الإعتقادات و القيم و السلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الإعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة و إذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. و كثير ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

ب- الكفاءة : الشعور بالإقتدار و المهارة و الكفاءة أمر هام جداً و هذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى إعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

ج- الإستقلالية وحرية التصرف:

إضافة الى الشعور بالإقتدار و الكفاءة فإن الإستقلالية تعبر عن الشعور الفرد بحرية الإختيار عندما يرتبط الأمر بالإلحاز و عمل الأشياء فيصبح له الحق في إختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره و تقديره الخاص.

د- التأثير : وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية و الإدارية و التشغيلية.

2. تفويض السلطة أو الصلاحية: يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً و قاصر عن مفهوم التمكين

و مقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه إستردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل عملية الشعور الذاتي بالمسؤولية و الثقة بالنفس و قيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، تأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة و للآخرين.¹

ثانياً: الأساليب المعاصرة:

أ- التمكين من خلال النمط القيادي : للمدير دوراً مهماً في عملية التمكين ولقد إقترح greasly وآخرون أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جيدة، فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير حيث إن الطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين و المحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين إذ أن المدير المسؤول عن إيجاد هدف مشترك و مسؤول أيضاً عن مراقبة ما إذا كان مرؤوسوه يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر.

إضافة الى دوره في الإعتراف و في تقدير المساهمات التي قام بها العاملون و ذلك من خلال تدريبهم أيضاً.

¹ يحي ملحم، كتاب التمكين، مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 39، 38.

إضافة الى كون المدير عاملاً مؤثراً في بناء فرق العمل و تطويرها بالتركيز على الإستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية و إستقلالية قرارات الفريق، بالإضافة الى أنه ظل المنظمة الممكنة بمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض و مجالاً أوسع من التخطيط و التنفيذ.

ب- أسلوب تمكين فرق العمل: يعتبر التمكن الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق و العمل الجماعي فوائده تتجاوز العمل الفردي، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها خلال التعاون لجماعي و الشراكة و العمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، و لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي.¹

ج- مرحلة إدارة الجودة الشاملة و التمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين و يعود هذا الأسلوب الى آراء "أدوارد ديميني"

و أفكاره حول الجودة وإداره الجودة الشاملة على مبدأ أساسي و هو عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة و مجالاتها، من خلال إنخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير و تحسين الجودة، و هذا ما يحتاج الى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف و نوعاً من الإستقلالية و المساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من إنخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من يلتقي الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع و الدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير و النهوض في الجودة على مختلف الصعيد من أجل إرضاء الزبائن.²

د- أسلوب الأبعاد المتعددة: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و يرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتغيير مبدأ التمكين و حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، و الدعم و التشجيع المستمر، و الهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعملون كشركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظمة، و يشاركون أيضاً في صنع القرارات الإستراتيجية

و على هذا الأساس فالتمكين ليست شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها: " أنا اليوم أشعر بالتمكين" و هذا مستحيل دون مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة إضافة الى ملائمة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين

¹ دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2010م

² يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص40.

على أساس من الثقة و الدعم المتواصل و تزيد الآخرين بالمعلومات الضرورية و غير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشئ من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة و المعرفة و المهارة المعلوماتية و الدعم و الحوافز و القوة من الأسس المهمة في تكوين أفراد و فرق متمكنين من زمام الأمور في العمل، و في المؤسسة بشكل عام.¹

المطلب الثاني : أثر التمكين على الأداء العامل

تعتبر فكرة تمكين العاملين و إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في إتجاه زرع الثقة بنفس، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة، و تشير نتائج البحوث الى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة و فاعلية الأداء و الإنتاجية في المنظمات فقد وجد علاقة موجبة و قوية بين تمكين و بناء الثقة بنفس العاملين و بين الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى مستويات عالية من الأداء.²

فعلى القائد الفعال أن يفوض جزء من سلطانه و يعطي للعاملين فرص في صنع القرار فذا يبحث لهم روح التعاون و الإحساس بالمسؤولية مما يؤدي الى زيادة في مستوى أدائهم و منه نستخلص أن التمكين يعتبر أسلوب لزيادة من فعالية الأداء.

التمكين ← مشاركة العامل في صنع القرار ← إحساس بالمسؤولية ← الحرص

على تحقيق الهدف ← الزيادة في مستوى الأداء،فعاليه.

¹ دعاء عبد العزيز الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص22.

² أحمد السيد كردي، مقال عن أساليب إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العالمية

خلاصة الفصل :

نستنتج أن القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة ،فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل ، وتعتبر القيادة التحويلية نمط حديث للقيادة وله نفس التأثير على أداء ولكن بطريقة مبتكرة حيث أن القائد التحويلي يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ،وذلك عن طريق تحفيزهم وإقناعهم بالرؤيا الجديدة وتشجيعهم على الالتزام والمبادرة والمرونة والاداء العالي.

ومن هذا نجد أن القيادة التحويلية لها علاقة طردية مع الأداء حيث أنها تؤثر عليه إيجابيا.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القطاع المصرفي

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع المصرفي

المطلب الثاني: بنية القطاع المصرفي

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

المطلب الثاني: علاقة البيانات الشخصية بسمات القائد التحويلي

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد

بعدما تعرفنا على ماهية القيادة التحويلية و فعالية أدائه العاملين و العلاقة التي تربطهما و أثر القيادة التحويلية على الأداء و هذا من خلال الدراسة النظرية.

و بإعتبار الجانب النظري يختلف كل الإختلاف عن الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة ميدانية في القطاع المصرفي و من بين البنوك المختارة بنك التنمية المحلية و بنك القرض الشعبي، وبنك البدر، بنك الوطني.

حيث قمنا بتسليط الضوء على سمات القائد التحويلي و أثره على أداء العامل ، تم إجراء إستبيان يعالج الموضوع، محاولين الربط بين الجزء التطبيقي و النظري حيث سنطرق فيه الى مبحثين:

المبحث الأول : ماهية القطاع المصرفي

المبحث الثاني : تحليل الدراسة

المبحث الأول: ماهية القطاع المصرفي

لا يعتبر القطاع المصرفي وليد الساعة بل جاء عبر مراحل متغيرة توجت بالتطورات خلال السنوات ، كما أن له بنية تمثل هيكله التنظيمي .

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع المصرفي الجزائري

الفرع الأول : القطاع المصرفي الجزائري خلال مرحلة الإستعمار

إن من أهداف السياسة الإستعمارية الإستغلالية، و ذلك بإنشاء الركيزة الأساسية في مستعمراتها حتى تستطيع إستغلال هذه الركيزة أحسن إستغلال و تطبيق سياسة الهيمنة على مواردها.

وهذا ما وقع في الجزائر، حيث قامت فرنسا بإقامة مصارف فرنسية كانت بمثابة القاعدة التي إعتمدت عليها في إستغلال البلاد، و كان ذلك عن طريق:

- إنشاء البنك الجزائري في 04 أوت 1851 لم يكن بنكا مستقلا بل كان فرعا تابعا للبنك المركزي الفرنسي، و كانت وظيفته كبنك إئتمان تقديم سلفات للإدارة الإستعمارية بدون فائدة و إدارة قسم من إيراداتها و كبنك إصدار (الإشراف على إصدار العملة للجزائر و تونس) وقد كانت لهذه العملية قوة إجراء محدودة.

- تدعيم بنك الجزائر بإنشاء بنكين آخرين هما على التوالي :

◆ القرض الليوني سنة 1858.

◆ القرض العقاري سنة 1880.

إن هذا الهيكل المصرفي الذي تم إنشائه لتثبيت أقدام المستعمر في الجزائر لم يكن أبدا قادرا على الإستجابة للإحتياجات الحقيقة للبلاد و ذلك لأن هذه المؤسسات تعني بالخصوص خدمة المستعمرين الأوروبيين، ولقد كان للسكان الجزائريين (الأهليين) نظامهم المصرفي الخاص يتمثل في "شركات مساعد الأهالي" و هذه شركات لم تكن مؤسسات قرض حقيقية بل كانت مجرد هيئات نجده و مساعدة وقد تم إنشاء هذه الشركات سنة 1893، وهي سابقة لقانون صدورهما الصادر في 1895م.

وقد إنحصرت وظائفها فيما يلي :

أ. تقديم البذور للفلاحين الضرورية لشراء الماشية

ب. تقوم بالتوقيع على عقود التأمين الإجتماعي

وبصفة عامة فأهم وظائف النظام المصرفي الفرنسي تمثلت في:

- إقطاع الموارد على الأغلبية المسلمة وإعادة توزيعها على المعمرين.

- تمويل الزراعة الاستعمارية .

وقد نجم على هذا النظام المصرفي عواقب وخيمة أثرت سلبا على المستقبل الإقتصادي للبلاد، لعدم تلاؤمه مع الأوضاع السائدة آنذاك في طرق و أساليب توزيع القروض على القطاع الفلاحي، و الذي يعتبر القطاع الأساسي و العمود الفقري للإقتصاد الجزائري لا يتلقون إلا نسبة ضئيلة في مجموع القروض ، أما الباقي فكان يمنح للمعمرين، وحتى فيما يخص قروض تمويل الحصاد فإنهم لا يتلقون إلا نسبة ضئيلة جدا من إجمالي القروض الموجهة لعملية ككل في الجزائر.

وفي الواقع فإن القطاع المصرفي و المالي خلال الفترة الإستعمارية منحاز ولا يعمل إلا لمصلحة الطبقة المكونة من الأوروبيين و المعمرين بصفة عامة، و الذين كانوا يستغلون خيرات البلاد و يتحكمون في الوسائل الإقتصادية للبلاد.¹

الفرع الثاني : القطاع المصرفي الجزائري من الإستقلال الى غاية 1986

أولا :الجهاز المصرفي في الجزائر المستقلة :

ورثت الجزائر عند إستقلالها نظاما مصرفيا واسعا و لكنه تابع للأجانب و قائم على أساس الإقتصاد الحر الليبرالي، و قد نتج عن هزيمة فرنسا و خروجها من الجزائر حملة تغيرات في النظام المصرفي الذي أوجدته فيها و من أهمها:²

- تغيرات قضائية تتمثل في تغيير مقرات المصارف و توقفها نهائيا عن العمل .
- تغيرات إجرائية و إدارية ... تمثلت خصوصا في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك.
- تغيرات سياسية و إقتصادية : تمثلت في التوجهات الجديدة للجزائر المستقلة (التطلع لبناء الاشتراكية و الإنفتاح على العالم الخارجي بعد إستعادة السيادة الوطنية).
- تغيرات مالية : تمثلت في سحب الودائع و هجرة رؤوس الأموال و قد نتج على مجموعة تلك التغيرات مايلي:

- تقلص شبكة الفروع و كانت شبكة واسعة.
- زوال شبكة كامل للمصارف المحلية و الصغيرة.

¹ أحمد هني، إقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1991، ص60.

² شاكور القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص15.

- تصدع البنوك المتخصصة لسيما الزراعة منها (في ظروف الحاجة الملحة لتمويل القطاع الزراعي الإشتراكي الناشئ).
- إستحالة التخطيط الإقتصادي وهو مبدأ إختارته أيضا للجزائر المستقلة و سط فوضى الموارد المالية.

ثانيا : القطاع المصرفي في الجزائر ما قبل سنة 1986

إن هدف هذه الإصلاحات الإقتصادية هو تحديد حقل لتخطيط المركزي في الميدان المادي و المالي و إيجاد ميكانيزمات لتنظيم إقتصاد السوق من بين ميكانيزمات السياسة النقدية بإعتبارها عاملا هاما سنته إليه مشروع الإصلاح الإقتصادي في الجزائر سنة 1986، ولكن الآفاق الحقيقية لقلب النظام المصرفي لم تتضح إلا بصدر قانون النقد و القرض 10/90 ولكن قبل أن نتطرق الى ما جاء به هذا التشريع يجب أن نلقي نظرة وجيزة على الوضعية التي كانت سائدة قبل هذا تميز الإقتصاد الجزائري بطابعه المخطط مركزيا و بقطاع عمومي هام، هذا حتى سنة 1986 و ينطبق القول أيضا على النظام المصرفي بالجزائر حيث كلفت الحكومة في السنوات السابقة ما قبل 1986 كل بنك تجاري بمهمة خاصة.

فالبنك الوطني (BNA) يقوم بتسيير حسابات القطاع العمومي و قطاع التسيير الذاتي الزراعي حيث لا يمكن للمؤسسة العمومية الصناعية فتح حسابات في البنك الوطني و هذا حتى تهل مراقبة حركة الأموال التي تتداولها المؤسسة أما القرض الشعبي (CPA) فأسندت إليه مهمة تسيير حسابات الصرف و السياحة أما البنك الخارجي (BEA) مهمة تسيير العمليات مع الخارج.

وكان الغرض من هذا التقسيم هو تسهيل مراقبة القطاع العام، ولكن هذا التقسيم أظهر عجزا في القيام بمهمة تمويل المشاريع، و يرجع هذا النقصان لموارد البنوك الذاتية مما أدى الى إنشاء هيئة خاصة لتمويل المشاريع والمنشآت التي تتمثل في بنك التنمية المحلية (BDL) الذي أنشأ سنة 1985 إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري 1962-1986.

• القطاع المصرفي من (1970-1985)

ضمن هذه الإصلاحات صدر قانون المالية سنة 1970 م في سنة 1970 م التي تعتبر سنة فاصلة وهامة في تاريخ الجزائر، حيث تميزت هذه الفترة بإعطاء وجهة إشتراكية لإقتصاد البلاد، حيث ظهر المخطط الرباعي الأول 1971-1973 ونظرا لهذا التوجه أوجب على السلطة المالية إدخال إصلاحات على الجهاز البنكي و مع بداية الثمانينات أحدث هيكله لبعض البنوك الجزائرية

ولقد إتخذت السلطات عدة إجراءات من أجل أن تقوم البنوك الجزائرية بصورة حسنة وفعالة بأداء دورها في الإقتصاد الوطني وذلك وفق سياسة الدولة المنتهجة، و تمثلت هذه الإجراءات البنكية المستحدثة في :

- مراقبة إستعمال الأموال، وذلك من أجل مراقبة الأموال المستثمرة عن طريق البنوك التي أصبحت أداة فعالة للتخطيط و مسير حقيقي للإقتصاد الوطني.
- فتح حساب بنكي وحيد بعد مرور قانون المالية 1970 أجبرت المؤسسات العمومية على فتح حساب لدى بنك تجاري واحد فقط الذي يقوم بمراقبة تسييرها و مصادر تمويلها و من بين هذه البنوك : البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري ، و البنك الخارجي الجزائري.
- تحسين فعالية النظام البنكي : في هذه المرحلة عاد الإعتبار للبنك المركزي الجزائري حيث سمح له بممارسة مهامه و وظائفه في إطار الصلاحيات التي منحها له القانون، كما أن اللجوء الى إعادة الخصم يمكن البنك المركزي الجزائري من مراقبة النشاط المالية و الكتلة المالية النقدية.¹
- ولقد تأسس بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بناء على المرسوم (82-106) الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 برأس مال قدره 01 مليار دينار جزائري و هي مؤسسة مصرفية مهمتها المساهمة في تطوير و تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي و إخراجهم من العزلة.
- و تمثلت مهمته في تنفيذ جميع العمليات البنكية و الإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها، و في منح القروض و المساهمات من أجل تنمية مجموع قطاع الفلاحة، و نظرا لتخصص هذا البنك في تمويل الفلاحة و النشاطات المتعلقة بهذا القطاع فإنه يلعب دورا هاما في الإعلام و إعطاء إحصائيات عن تكاليف الإستثمارات وإعادة هيكلة الإنتاج الفلاحي.
- وقد تم إنشاء بنك التنمية المحلية (BDL) سنة 1985 و هذا إثر إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وأصبح متخصصا في تمويل المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري هو يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي.

• الإصلاح المالي لسنة 1986 (نظام البنوك و القروض) :

- إن إنطلاق المخطط الخماسي الأول 1984/1980 إستدعى إتخاذ إجراءات جديدة بين سنة 1981-1984 تمثلت في تصفية ديون المؤسسات و النزاعات ما بين المؤسسات لتخفيف من الأعباء المالية الكبيرة التي أصبحت ثقل على كاهل النظام المصرفي من قبل المؤسسات العمومية لكون السحب على المكشوف

¹ بوعمامة زيدي، عبد الله عزيرين، الجهاز المصرفي و الإنتقال الى إقتصاد السوق، مذكرة ليسانس في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، سنة 1997، ص 20، 21.

تجاوزت الحدود المقبولة في نظام البنك العادي إضافة الى هذا فإن القرارات التي إتخذت في مجال إعادة هيكلة المؤسسات تبعتها عملية توسيع للشبكة المصرفية لتتكيف مع المحيط الإقتصادي للمؤسسات العمومية، مما أدى الى إنشاء عدد من البنوك و تكثيف الشبكة المصرفية على المستوى المحلي كبنك التنمية المحلية على سبيل المثال والهدف من وراء كل هذا يقصد به تعبئة الإدخار الخاص بالمتعاملين الإقتصاديين و جلعه وسيلة لتمويل الإقتصادي ولكن الهدف المسطر لم يحقق ما رسم له لكون المحاولات التي كانت تهدف الى نقل تمويل التنمية بخلق النقود و المصادر الأخرى الى تمويل بنكي يعتمد على الإدخار مثل ما هو الشأن في الشبكات البنكية التقليدية التي باءت بالفشل و إستمر اللجوء الى مؤسسة الإصدار حتى ولو كان ذلك بوتيرة أقل و إستمر الوضع على هاته الوتيرة حتى سنة 1986 عندما تمت محاولات إصلاح المنظومة المصرفية التي تكلفت بالمصادقة على قانون رقم 12/86 المؤرخ في 08/19¹ المتعلق بنظام البنوك و القروض الهادف الى مطابقة الموارد المالية و النقدية لأهداف مخطط التنمية الوطنية و محاولة وضع حد للظواهر السلبية الممارسة قبل هذا التاريخ و المتمثلة في الحد من اللجوء الى مؤسسة الإصدار و إعطاء صلاحيات أوسع للبنك المركزي وترغيم المؤسسات العمومية على دفع مستحقاتها و من هذا جاءت المادة 11 من القانون المذكور سابقا و التي توصي البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة إذ تنص على أنه يضمن النظام المصرفي متابعة إستخدام القروض التي يمنحها الى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات و يتخذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم إستيراد القرض فمن خلال هذا النظام الجديد الخاص بالبنوك

و القروض تشكل المنظومة المصرفية في إطار المخطط الوطني للتنمية أداة تطبيق للسياسات التي تقررها الحكومة في مجال جمع الموارد و ترقية الإدخار و تمويل الإقتصاد تماشيا مع القواعد المحددة في المخطط الوطني للقروض.

الفرع الثالث : القطاع المصرفي الجزائري من سنة 1986 الى يومنا هذا

ان الانخفاض الشديد في أسعار النفط سنة 1986 احرز آثار سلبية اهمها المعضلة الاقتصادية التي مست الاقتصاد الجزائري هذا لانخفاض اسعار البترول الذي بدا سنة 1982 أدى إلى انخفاض إيرادات الدولة

و زيادة عجزها عن مواجهة الاعباء المالية للمديونية الخارجية التي ازداد ثقلها من جراء ارتفاع معدل الفائدة

و انخفاض قيمة الدولار سنة 1986، وقد كان لهذه الظروف الاقتصادية الدولية تأثيرا كبيرا على البنوك الجزائرية و النظام المصرفي ككل، على اعتبار ان هذا القطاع العام مرتبط الى حد بعيد بعائدات النفط حسب تصريح

¹ الجريدة الرسمية ، العدد 2 الصادر بتاريخ 31/01/1988 ص 10.

لرئيس حكومة سابق أشار بأن أموال البنك في بلادنا ما هي الا اموال شركة سونطراك الى جانب بعض المؤسسات الأخرى وبالتالي اي اضطراب يمس هذه المؤسسات خاصة سونطراك ينعكس مباشرة على البنوك .

قانون النقد و القرض:

ان هذا القانون خلافا لما سبقه من أحكام اصبح الإطار ولأول مرة الأكثر تطابقا و تكاملا و تجانسا مع ما تعرفه البلاد من تحولات و تطورات اقتصادية ومالية و مؤسسية وقد صدر قانون النقد و القرض 90_10 في 14 افريل 1990 و يأخذ سمة التعريف بالقانون الاساسي للبنك المركزي و بنظام البنوك و القرض في آن واحد .

الاصلاح المالي لسنة 1988:

شوعت الجزائر منذ عام 1988 في تطبيق نظام او برامج اصلاح واسع من مجموع القطاعات الاقتصادية و بالأخص المؤسسات العمومية و التي كان على عاتقها اهم النشاطات الاقتصادية . ان القانون 01/88 المؤرخ في 12/01/1988¹ المتضمن توجيه المؤسسات العمومية اظهر بشكل جلي المفهوم التجاري للمؤسسة العمومية الاقتصادية وفق القوانين المعمول بها ضمن مبدأ المتاجرة وما في ذلك المؤسسات العمومية استقلالية القرار، لكن اكد المشروع بشكل خاص على الطابع التجاري للمؤسسة، تعرف المادة الثالثة من القانون التجاري .

ان المصادقة على القوانين {01. 88} و {02. 88} و {04. 88} مرحلة السياسة بالنسبة للبنوك لكونها تابعة في مجملها للقطاع العمومي و إنتقالها الى الإستقلالية يمنحها بالفعل القدرة على التدخل الحقيقي ضمن من دائرة التعامل و وفق قواعد المتاجرة.

وعليه أصبح القانون المصري لسنة 1988 المدرج في نطاق الإقتصاد المخطط (الموجه) غير ملائم للوضعية الإقتصادية القائمة على القانون.

06/88 المؤرخ 12/01/88 المعدل و المتمم لقانون 12/86 المؤرخ في 19/08/86 المتضمن لنظام البنوك و القروض حاول أن يجد بعض التطبيقات الضرورية حتى ترجم هذا القانون الإدارة الواضحة في التغيير بتعديله ببعض الأحكام و توضيحه للبعض الآخر حسب المادة² من قانون 06/88 الذي يعتبر مؤسسات القرض مؤسسات عمومية إقتصادية تدرج ضمن المتاجرة كما أعطى هذا القانون صلاحيات أوسع للبنك المركزي، و ذلك في تحديد سياسات النقد و سمح للمؤسسات المصرفية بطلب قروض متوسطة الأجل في السوق المالية الدولية او السوق الداخلية، كما يسمح للمؤسسات المصرفية أن تتعامل مع المؤسسات العمومية الاقتصادية وفقا

¹ الجريدة الرسمية العدد {2} الصادر بتاريخ 13.01.1988 ص 10

² الجريدة الرسمية العدد 2 الصادر بتاريخ 11/01/1988.

للقوانين المعمول بها ضمن مبدأ المتاجرة وهو مكلف بإعداد تسيير السياسة بما في ذلك تحديد شروط البنوك ومنها تحديد سقف و إعادة الخصم.

الإصلاح المالي لسنة 1990:

جاء قانون 10/90 في 14 أبريل 1990 وهو آخر قانون متعلق بالقرض و النقد و الذي أبرز تحولات جديدة في هذا الميدان و على الخصوص في الجانب الهيكلي التنظيمي، و إنشاء إصلاحات مجلس القرض و النقد.¹

و أمام قلة الموارد الخاصة و الإمكانيات المقتصرة على القروض العائلية غير النقدية، اضطرت الخزينة اللجوء الى البنك المركزي من أجل توسيع عملية خلق النقود في البلاد، و من ثم خلق ظروف نقدية بسرعة فورية مما أدى الى التضخم و انحراف الدينار الذي أدى الى المديونية الخارجية و التنظيم غير الملائم لهذه المديونية.

ومن هذه الأسباب أوجب ضرورة إصلاح النظام المالي و ذلك بإصدار قانون القرض و النقد، وقد ادخل قانون 10/90 عناصر جديدة على النظام المالي هذا الأخير تتمتع باستقلالية أكبر و مجال أوسع لتدخله وقد أنشئت أجهزة لتأطير النظام المالي و إعطاء فعالية أكبر له، فأوكلت للبنك المركزي الجزائري مهام جديدة تماشياً مع هذه الإصلاحات تمكنه من التدخل على مستوى الأسواق المالية و النقدية.

إن الفلسفة الجديدة التي تسيير وفق ميكانيزمات السوق، خضع لها النظام البنكي من خلال قانون النقد والقرض الذي أعطى دفعة جديدة للجهاز البنكي و سعى لتحقيق أهداف كثيرة و أهمها.²

- تحريك السوق النقدية و تنشيطها
- إعادة الإعتبار لبنك المركزي فيما يخص الإمتيازات الحقيقية في ميدان السياسة النقدية، و القرض وخلق ظروف حسنة للتسيير الحقيقي و المناسب للنقود.
- إعادة الإعتبار للدينار في الإقتصاد.
- المشاركة في التطهير المالي الكلي للإقتصاد الوطني.
- تنظيم مهنة البنك و تشجيع الإيداع في النظام البنكي.
- إعادة الإعتبار لمعدل الفائدة كعامل أساسي في إتخاذ القرارات المتعلقة بالقرض و التمويل.

¹ محفوظ لعشيب، سلسلة القانون الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص52.

² الطاهر لطرش، محاضرات التقنيات البنكية المعهد الوطني للتجارة، السنة الثالثة، إدارة الأعمال سنة 1997، ص؟؟؟

- إقامة نظام مصرفي ذو مستويين ،المستوى الأول: البنك المركزي كمصدر للنقد و البنوك الأخرى مؤسسات مانحة للنقد.
- إنشاء سلطة نقدية وحيدة و مستقلة خولت لها صلاحية واسعة كإصدار النقد ترأس النظام البنكي بصفة عامة و تنظيم السوق و السياسة النقدية.
- وأهم الآثار المباشرة لقانون النقد و القرض على وظائف البنوك كمايلي :
- العمل على جمع الإدخارات المحتملة للجمهور.
- القيام بمنح القروض بدون شروط متميزة على أساس معايير تجارية.
- تكريس مبدأ المنافسة بين البنوك و ذلك بإلغاء مبدأ التخصيص و التوظيف الذي كان معمول به.
- توفير البنوك لوسائل الدفع اللازمة و وضعها تحت الطلب.
- القيام بخصم الأوراق التجارية لصالح الجمهور و إعادة خصمها لدى بنك الجزائر.
- مساهمة البنوك في رأسمال بعض المؤسسات.
- و تضمن نظام النقد الأساسي الصادر بقانون 10/90 تكوين مجلس النقد و القرض و منحه صلاحيات في شؤون البلاد النقدية و الإقتصادية وهو الهيئة العليا للبنك المركزي ولقد نصت المادة 32 من قانون النقد والقرض بأن مجلس النقد و القرض يتكون من:
- المحافظ رئيسا.
- نواب المحافظ ثلاث أعضاء.
- ثلاث موظفين ساميين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة.
- ويتم تعيين ثلاثة مستخلفين ليحلوا محل الموظفين للأ كورين في حالة تغييبهم او شغور منصبهم حسب المادة 34 من قانون النقد و القرض.
- وأما بالنسبة لصلاحيات مجلس النقد و القرض بصفة مجلس إدارة البنك المركزي تمثلت في المادة: 42 و التي تضمنت مايلي :
- يتمتع المجلس بأوسع الصلاحيات بإدارة شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.
- يجوز للمجلس أن يحدث من بين أعضاء لجان إستشارية بصلاحياتها و تكوينها وقواعدها، و يمكنه أن يستشير أي مؤسسة و أي شخص.
- اما بالنسبة لصلاحيته كسلطة نقدية يمارسها ضمن إطار هذا القانون في المادة 44 بإصدار أنظمة مصرفية تتعلق بما يلي :

- إصدار النقد على النحو المنصوص عليه في المادتين 4 و 5 من هذا القانون و تغطيته.
- مراقبة الصرف و تنظيم سوقه.
- وضع أسس و شروط عمليات البنك المركزي ولاسيما فيما يخص الخصم و قبول السندات تحت نظام الأمانة و رهن السنوات العامة و الخاصة و العمليات لقاء معادن ثمينة و عملات أجنبية¹
- إصلاح الجهاز البنكي في الجزائر كان ضروريا من أجل مواكبة إقتصاد حديث وقوي و ذو مردودية و أداء عالي و هذا لا يكون بدون نظام بنكي حديث و صلب و متفتح لكي يتماشى مع تطورات التجارة الخارجية خاصة بإعتبار هذه الأخيرة التي يتنافس منها الإقتصاد لذلك إنصب الإهتمام بتطوير التجارة الخارجية مما أدى الى تحريرها.
- غير أنه قد تغير الوضع منذ سنة 2001 لينفصل مجلس إدارة بنك الجزائر عن مجلس النقد و القرض ولكنه يبقى بنفس الصلاحيات الواردة في القانون 10/90 ليتحول طبقا للمادة الثامنة من الأمر رقم 2001/01 ولقد كرس مبدأ الفصل نهائيا في القانون الجديد المتعلق بالنقد و القرض لسنة 2003 المتعلق بالتسيير وحددت صلاحياته في المادة 19 التي نصت على أنه :يدير بنك الجزائر مجلس إداره يخول السلطات الاتية:
- يتداول بشأن التنظيم العام لبنك الجزائر، وكذا فتح الوكالات و الفروع و إلغائها.
- يضبط اللوائح المطبقة في بنك الجزائر.
- يوافق على القانون الأساسي للمستخدمين و نظام رواتب أعوان بنك الجزائر.
- يتداول بمبادرة من المحافظ بشأن جميع الإتفاقيات.
- يفصل في شراء العقوات و في التصرف فيها.
- ييث في جدوى الدعاوي القضائية التي ترفع بإسم بنك الجزائر، و يرخص بإجراء المصالحات والمعاملات.
- يحدد ميزانية بنك الجزائر لكل سنة.
- يحدد الشروط و الشكل اللذين يعد بنك الجزائر بموجبها حساباته و يضبطها.
- يضبط توزيع الأرباح و يوافق على مشروع التقرير الذي يرفعه المحافظ بإسمه الى رئيس الجمهورية.
- يطلع بجميع الشؤون التي تخص تسيير بنك الجزائر².

¹ الجريدة الرسمية، العدد 16، 1990، ص 525، 525.

² . محفوظ لعشب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 554.

المطلب الثاني : بنية القطاع المصرفي

الفرع الأول: البنك المركزي الجزائري

تم تأسيس هذا البنك بقانون رقم 144/62 بتاريخ 13.12.1962¹

ليقوم مقام البنك المركزي الجزائري، و يعتبر من الناحية القانونية مؤسسة عامة وطنية لها شخصية معنوية و إستقلال مالي، حيث رأسها 40 مليون فرنك جديد مملوك بالكامل للدولة، ويرأس البنك محافظ و مدير عام و عشرة الى ثمانية عشر عضوا من كبار المسؤولين و المختصين، ويتم تعيينهم لثلاث سنوات بمرسوم رئاسي ويتولى البنك المركزي مسؤوليته بصفته بنك البنوك²

- إصدار الأوراق المالية و النقود المعدنية و تسوية التداولات النقدية .

- تسيير و رقابة توزيع القروض

- شراء و بيع الذهب و العملة الصعبة.

- إعادة خصم السندات العمومية و الخاصة القصيرة المدى التي تقدمها البنوك و (الأفراد على سبيل الإستثناء).

- تقديم مساعدة للدولة بخصم المستندات المكتبة من لدى الخزينة أو في شكل تسبيقات لا مشروطة تقدم للخزينة العامة .

-إنجاز عمليات الإستعارات و السلف الخارجية بإتفاق مع وزير المالية.

- تسيير و توظيف الإحتياطي المتداول من الذهب و العملة الصعبة في البلاد.

يتمثل الهدف الرئيسي للبنك في العمل على أن يكون تسيير النقود عاملا من عوامل التنمية المتوازنة المنسجمة بالنسبة للإقتصاد الوطني.

فبالرغم من هذه الإمتيازات التي منحت للبنك المركزي، إلا أنه لم يستطع التحكم و الرقابة على الجهاز المصرفي، وهذا نظرا لكون القوانين الخاصة بالمنشآت المالية المتواجدة في ذلك الوقت كانت تعطي الأولوية لوزارة

¹ قانون رقم 144/62 الصادر بتاريخ 13.12.1962 المتعلق بتأسيس البنك المركزي بتاريخ 13.12.1962.

² وزارة الإعلام و الثقافة، النظام المصرفي الجزائري 1971، ص11.

المالية فيما يخص تسيير و رقابة هذه المنشآت مما أدى الى إنشاء نوع من الصراع ما بين البنك المركزي (BCA) و وزارة المالية.

• وظائف البنك المركزي:

— البنك المركزي يقف على قمة النظام المصرفي سواء من ناحية الإصدار النقدي او من ناحية العمليات المصرفية وهو الأداة الرئيسية التي تدخل بها الحكومة لتنفيذ سياستها الإقتصادية و من بين وظائف هذا البنك:

- خدمة الحكومة و قروضها.
- إصدار أوراق النقد و العمل على إستقرار سوق رأس المال.
- تنشيط الإستثمار الأجنبي.
- تحديد سعر الخصم و سعر الفائدة و موازنة سعر الصرف و الرقابة على النقد.
- تدعيم النشاط الإقتصادي بصفة عامة.
- الإشراف و الرقابة على وحدات الجهاز المصرفي.

ويعمارس البنك المركزي عددا من الأساليب تمكنه من إجراء رقابة فعالة على الإئتمان من ناحية و على وحدات الجهاز المصرفي من جهة أخرى.

الفرع الثاني : البنوك التجارية

يقصد بالبنوك التجارية تلك البنوك التي تقبل ودائع الأفراد و تلتزم بدفعها عند الطلب او في موعد يتفق عليه، و التي تمنح القروض قصيرة الأجل.

ويطلق عليها أحيانا " بنوك الودائع " وقد إكتسبت البنوك التجارية منذ نشأتها ثقة كبيرة لما تقوم به من الوفاء بالتزاماتها عند الطلب.

وقد أصبحت البنوك التجارية إحدى وسائل خلق النقود فهي تصدر النقود المصرفية و هي تقوم بمنح القروض و قبول الودائع حيث أصبحت تقدم القروض من ودائع غير موجودة بل هي تقوم بخلقها و أصبح يطلق على هذا النوع من البنوك بإسم بنوك الودائع المصرفية.

و تعرف البنوك التجارية بأنها نوع من البساطة المالية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات و المؤسسات و السلطات العمومية و يتيح لها ذلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع.¹

إن البنوك التجارية تعتمد بالدرجة الأولى على الأموال المتلقات من الغير في شكل ودائع.

1- البنوك الأولية و مهامها:

بعدما تمكنت الجزائر من إحتكار إصدار العملة الوطنية الدينار الجزائري² ذلك بقانون 111/64 المؤرخ في 1964.04.10 كان هذا بمثابة سلاح رئيسي حتى يقوم الجهاز المصرفي بدوره في تمويل الإقتصاد الوطني ، و من أجل تعزيز هذه تم تأميم البنوك الأجنبية حتى تكون فرصة لإقامة بنوك جزائرية ذات ملكية عامة، تتولى تسيير أمور الإقتصاد الوطني خاصة من حيث التمويل و من بين هذه البنوك:

- البنك الوطني الجزائري (BNA) : أنشئ سنة 1966 و يقوم هذا البنك بالتعامل في الإئتمان أو الإنجاز في الديون، و يتعامل في ذلك مع القطاع الخاص و العام، كما يقوم بجميع العمليات المصرفية.
- البنك الخارجي الجزائري (BEA) : تأسس سنة 1967 وهو يعتبر ثاني أكبر بنك في الجزائر، يهتم بتمويل التجارة الخارجية، و ذلك بقصد النهوض بهذه التجارة و تنميتها عن طريق التسهيلات المصرفية التي تقدمها كما يتعامل مع الأفراد بوضع ودائعهم وله عدة فروع في الخارج خاصة في الدول العربية، كما أنه مندمج مع بعض البنوك الأجنبية.
- القرض الشعبي الجزائري (CPA) : أنشئ سنة 1966 يهتم بإعطاء قروض للراغبين في الاقتراض من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم ، و التي تهتم بالصناعات التقليدية و السياحة و الصيد البحري و أيضا للتعاونيات غير الفلاحية و أصحاب المهن الحرة، كما يعتبر المقرض الرئيسي لمؤسسات الولايات و البلديات و الى قدماء المجاهدين ليقوموا بإنشاء مؤسسات تجارية حرفية صغيرة.
- بنك التنمية المحلية (BDL) :
- لقد أنشئ سنة 1985 برأسمال قدره نصف مليار دج ، و تتمثل مهمته في تنمية الجماعات المحلية، وفي التنمية الإقتصادية و الإجتماعية وفقا لسياسة الحكومة وفي حدود المخططات الوطنية للتنمية و تمويل المؤسسات الخاصة غير الفلاحية و العمليات التجارية و يلعب دور الوسيط لبنوك أخرى³، وهو البنك الوحيد المتخصص.
- بنك التنمية الريفية (BADR) :

¹ الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص12.

² قانون رقم 111/64، المؤرخ في 1964/04/10 أين وضعت عملية وطنية الدينار قيمتها 180 مليغرام ذهب نقي.

³ مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1 ماي 1985 و المتعلق بإنشاء بنك التنمية المحلية

أنشئ سنة 1982 في إطار إعادة هيكلة الجهاز المصرفي و يختص بإعطاء القروض لقطاع الفلاحة و الصناعات التقليدية، و بإعتبار البنك الفلاحي أداة للتخطيط المالي، فهو يساعد على تنفيذ المخططات و البرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة للهيكل لاسيما المهمة برفع إنتاجها و إنتاجيتها ويقوم أيضا بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض و الصرف و الخزينة التي لها صلة بالأعمال قصد تسير أمواله أو إستخدامها و يشارك في جمع الإدخار الخاص ولقد قام بمنح حوالي 3,38 مليار دج كقرض لسنة 1983.

2- البنوك المتخصصة :

- بنك الجزائر للتنمية (BAD) : تأسس تحت إسم الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) سنة 1963 بناء على القانون رقم 63.165 المؤرخ في 7 ماي 1963 المعدل بأمر رقم 71,74، و الصادر بتاريخ 30 جوان 1972. و إهتم حاليا بتسيير القروض الخارجية ذات وجهين أو متعددة الأوجه لحساب الدولة.

-الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط (CNEP) :

تأسس بموجب المرسوم رقم 64/227 بتاريخ 10 أوت 1964 من بين أهداف جمع الإدخارات الصغيرة و تمويل الإسكان وقد أصبح بنك بموجب القرار المؤرخ في 6 أفريل 1997 الصادر عن مجلس النقد و القرض.

البنك المختلط (BAMIC) :

وقد أنشأ في جوان 1988 ما بين البنك الخارجي الليبي ب 50% من رأس المال و أربعة بنوك تجارية جزائرية ب 50 وهي : BADR .CPA.BNA.BEA و من أهم أهدافه تطوير الإستثمار و تنمية التجارة ما بين دول المغرب العربي.

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNNA) : لقد أنشأ هذا الصندوق في 1 أفريل 1995 في صفة بنك تعاوني و تحت رقابة وزارة الفلاحة و من أهم أهدافه تطوير القرض الفلاحي التعاوني.

3- المؤسسات المالية غير البنكية¹

يتواجد في الجزائر مؤسستين ماليتين غير بنكية معتمدتان من طرف مجلس النقد والقرض وهما:

أ. بنك يونين: حيث تأسس بنك يونين {BANQUEUNION} في 07 ماي 1995

ب. بنك منه: حيث تأسس بنك منه {BANQUEMOUNA} بتاريخ 08 أوت 1998 .

¹ سليم غرايسة و هشام شطي ، تسيير القروض البنكية و مواجهة خطر عدم التسديد . مذكرة شهادة مهندس دولة في التخطيط و الاحصاء بن عكنون الجزائر 2004 ص 7 .

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

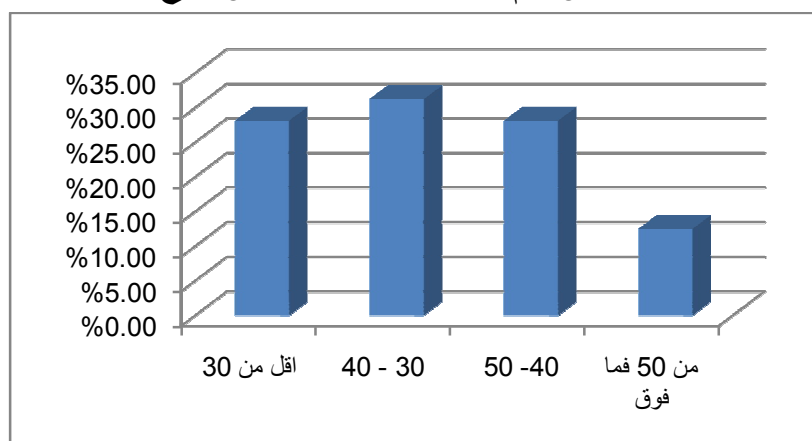
المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30	30 - 40	من 40 - 50	من 50 فما فوق	المجموع
أفراد العينة	9	10	9	4	32
النسبة	%28.12	%31.25	%28.12	%12.5	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 01 : أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ كما هو مبين في الجدول أن هناك إنخفاض في النسبة عند العمر أكثر من 50 سنة 12.5% بينما هناك إرتفاع في نسبة في ما بين 30-40 بـ 31.23% و تليها أقل من 30 بـ 12.5% ، لأن العامل عند هذا العمر يكون في كامل قدراته العقلية و الجسمانية بالتالي يؤدي واجبه بأقصى فعالية و نشاط.

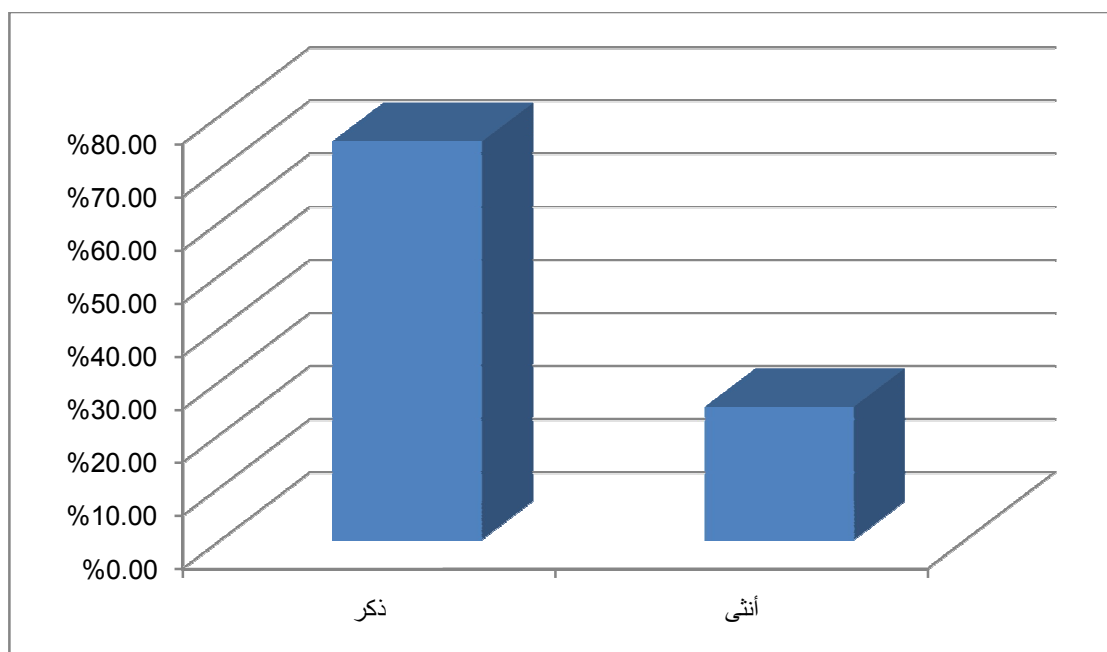
2. الجنس :

جدول رقم 04 بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
أفراد العينة	24	8	32
النسبة	%75	%25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 02 : أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 75% هي من الذكور و 25% من الإناث و يرجع هذا التباين بين عدد الذكور و الإناث الى طبيعة العمل، كون الذكور هم الأنسب للتمشي مع هذا العمل .

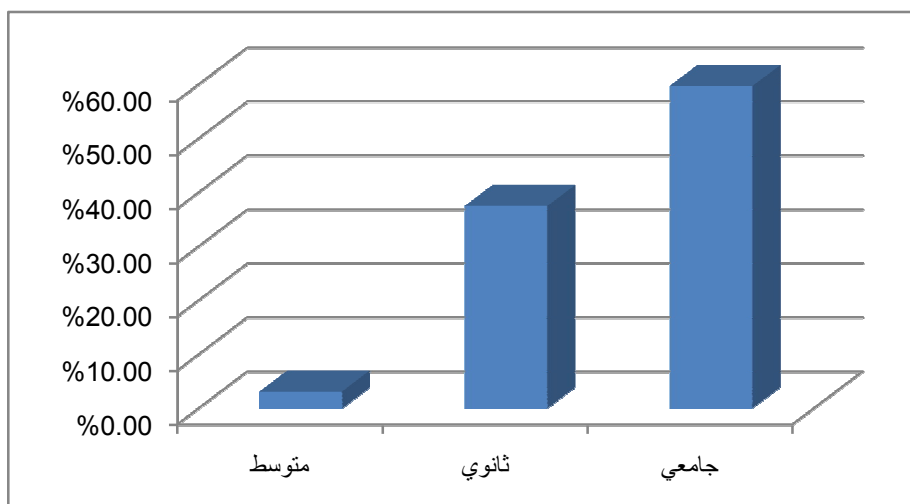
3. المستوى التعليمي :

جدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	متوسط	ثانوي	جامعة	المجموع
أفراد العينة	1	12	19	32
النسبة	3.125%	37.5%	59.73%	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 03 : أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

من خلال ملاحظتنا لمدى تباين في المستويات التعليمية لعينة بحثنا إتضح لنا مدى طغيان مستوى جامعي بنسبة 59.73% ثم تأتي مرحلة الثانوية بنسبة 37.5% نظراً لطبيعة المؤسسة و هم موظفين مكلف بالدراسات أو رئيس مصلحة أو بنكي ... أم الـ\ين في متوسط بنسبة 3.125% هم أعوان أمنيون.

ويوجد طغيان في مستوى جامعي كونهم أقدر على التعامل مع الحسابات و الزبائن و العملاء.

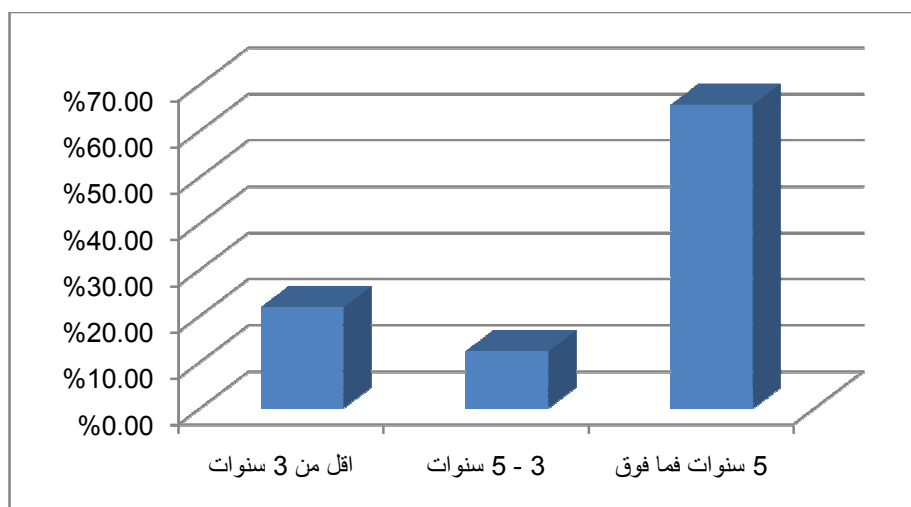
4. الأقدمية :

جدول رقم 06 يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المدة بالسنوات	أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات الى 5	من 5 سنوات فما فوق	المجموع
أفراد العينة	7	4	21	32
النسبة	21.875%	12.4%	65.625%	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 04 : أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

الفئة التي تمثل 21.875% هم عمال حديثو العمل بالمؤسسة و هذا راجع الى إستقطاب المستويات جامعية لملاأ مناصب شاغرة أو لتحسين من مستوى نوعية العمل أما الفئة الثانية، فتمثل 12.4 و تشمل العمالة ذو أقدمية أكثر من الفئة الأولى و ذو كفاءة معتبرة.

أما الفئة الثالثة: فتمثل 65.625 يعتبرون من مؤسسين لهم علاقة و إرتباط كبير بالمؤسسة ولهم خبرة و كفاءة.

المطلب الثاني : علاقة البيانات الشخصية بالأداء

إن البيانات الشخصية عن العامل لها علاقة بأدائه و يمكن أن نقيّمها بكل سهولة

1. العمر و علاقته بالإهتمام الفردي و أثره على اداء:

ثم نطرح الأسئلة عن طريق الإستبيان :

(1) هل يغرس قائدك فيك الثقة و الإلتزام.

(2) هل يوفر لك قائدك جو مناسب للعمل.

(3) هل يقدر قائدك مجهوداتك تجاه العمل .

(4) هل توجد صعوبات بإتصال بقائدك.

5) هل أنت راضي عن عملك.

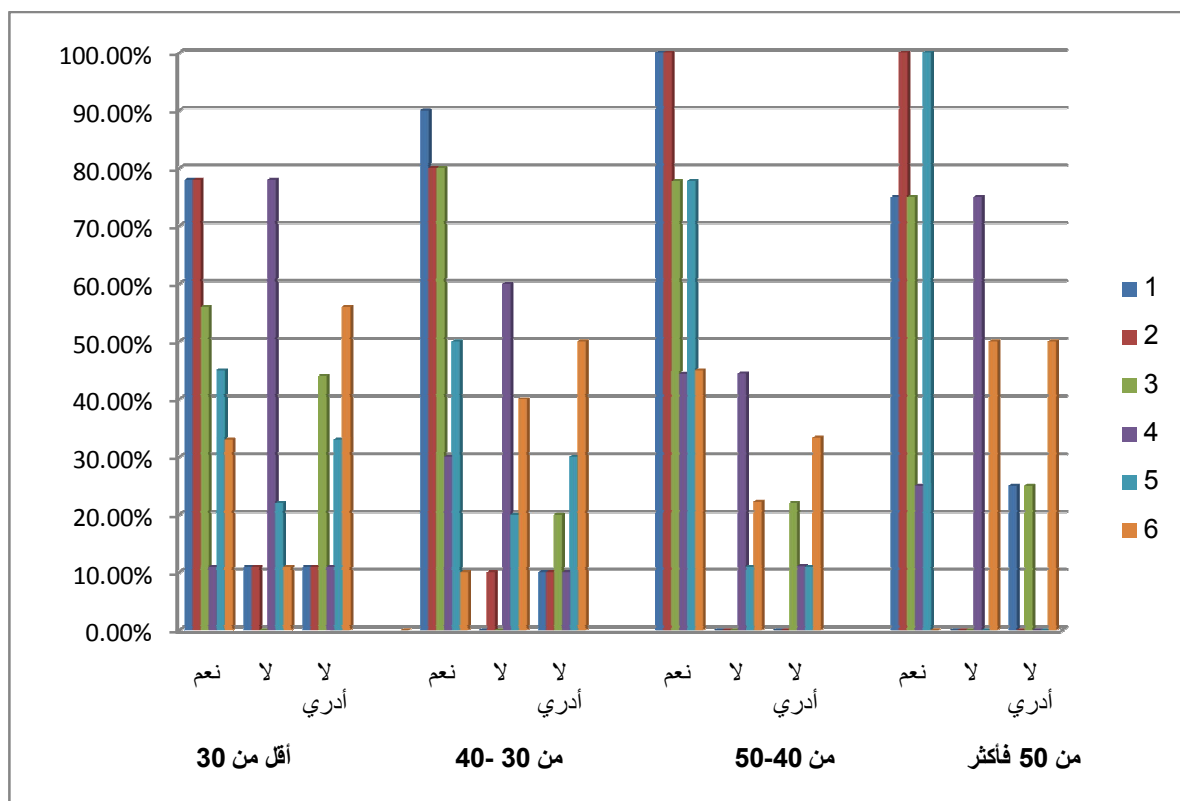
6) عند قيامك بأداء جيد هل يقوم به بمكافأتك على ذلك.

جدول رقم 07 يبين علاقة بين العمر و الإهتمام الفردي و الأداء

العمر	أقل من 30			من 30-40			من 40-50			من 50 فأكثر		
	نعم	لا	لا أدري	نعم	لا	لا أدري	نعم	لا	لا أدري	نعم	لا	لا أدري
1	78	11	11	100	00	00	100	00	00	75	00	25
2	78	77	77	100	00	00	100	10	10	100	00	00
3	56	00	44	100	00	22	78	20	00	75	00	25
4	11	78	11	100	44	22	44	10	60	25	75	00
5	45	22	33	100	11	11	78	30	20	100	00	00
6	33	11	56	100	33	22	45	50	30	00	50	50

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 05 : أعمدة بيانية تبين علاقة بين العمر و الإهتمام الفردي و الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ بعد توزيع نسب إجابات الأسئلة المطروحة حسب فئات الأعمال أنه كلما ازداد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة و قلمعدل غيابه وذلك لحرصه وعدم تفريطه فيه، أما عن علاقة العمر بالرضا فكلما كان العمر اقل من 50 سنة كلما زاد رضا العامل و أحس بالاهتمام وهذا راجع إلى مزاج أصحاب الخمسين فمن الصعب الاهتمام بمتطلباتهم كونهم في سن التقاعد.

2. علاقة العمر بالتمكين و أثره على الأداء

تم طرح هذه الأسئلة عن طريق الإستبيان

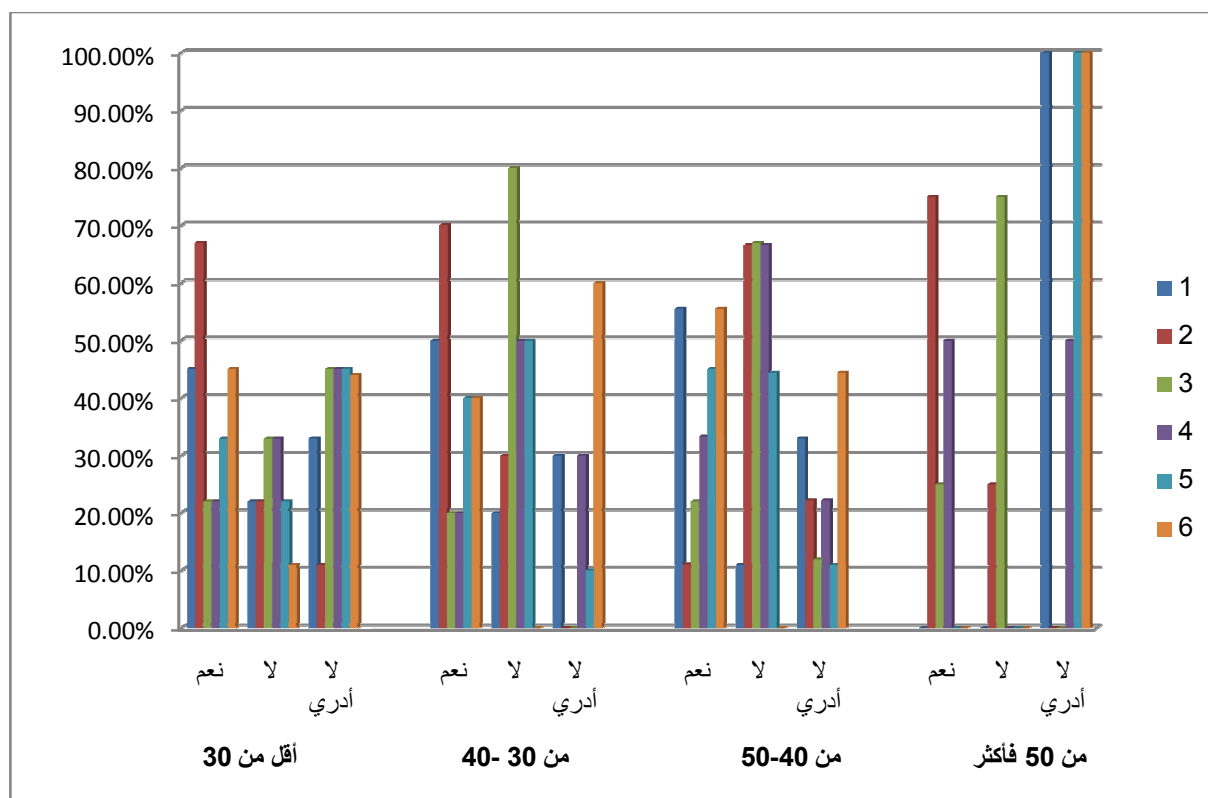
- 1) هل يتقبل قائدك منك حلول جديدة.
- 2) هل يشجع قائدك على تقديم إقتراحات
- 3) هل يفوض جزء من سلطاته
- 4) هل يسمح لك بمشاركة في صنع القرارات
- 5) هل يشجعك قائدك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تتعارض مع أفكاره
- 6) هل تشعر أن قائدك يؤمن بأهداف المؤسسة

جدول رقم 08 يبين العلاقة بين العمر و التمكين و الأداء

العمر	أقل من 30				من 30-40				من 40-50				من 50 فأكثر			
	نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري	المجموع
1	45	22	33	%100	50	20	30	%100	56	11	33	%100	00	00	100	%100
2	67	22	11	%100	70	30	00	%100	11	67	22	%100	75	25	00	%100
3	22	33	45	%100	20	00	20	%100	22	67	11	%100	25	75	00	%100
4	22	33	45	%100	20	60	10	%100	33	67	11	%100	50	00	50	%100
5	33	22	45	%100	40	10	30	%100	45	44	11	%100	00	00	100	%100
6	45	11	44	%100	40	30	50	%100	56	00	44	%100	00	00	100	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

الشكل رقم 06 : أعمدة بيانية تبين العلاقة بين العمر و التمكين و الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

هنا نلاحظ أنه كلما ازداد العمل كلما كان تمكين للعامل ممكنا لأنه للذين متكون خبرة و كفاءة يستطيع القائد أن يفوض لهم جزء من سلطاته و بالتالي علاقة العمر تعتبر فئة أكثر من 50 فما فوق أحسن اداء لأنها تعتبر مشاركة في حصر تحقيق الهدف و بالتالي تكون ذو اداء عال.

3. علاقة الجنس بالإهتمام الفردي و الأداء

تم طرح سبعة أسئلة عن طريق الإستبيان بالنسبة للإهتمام الفردي و هي كالآتي:

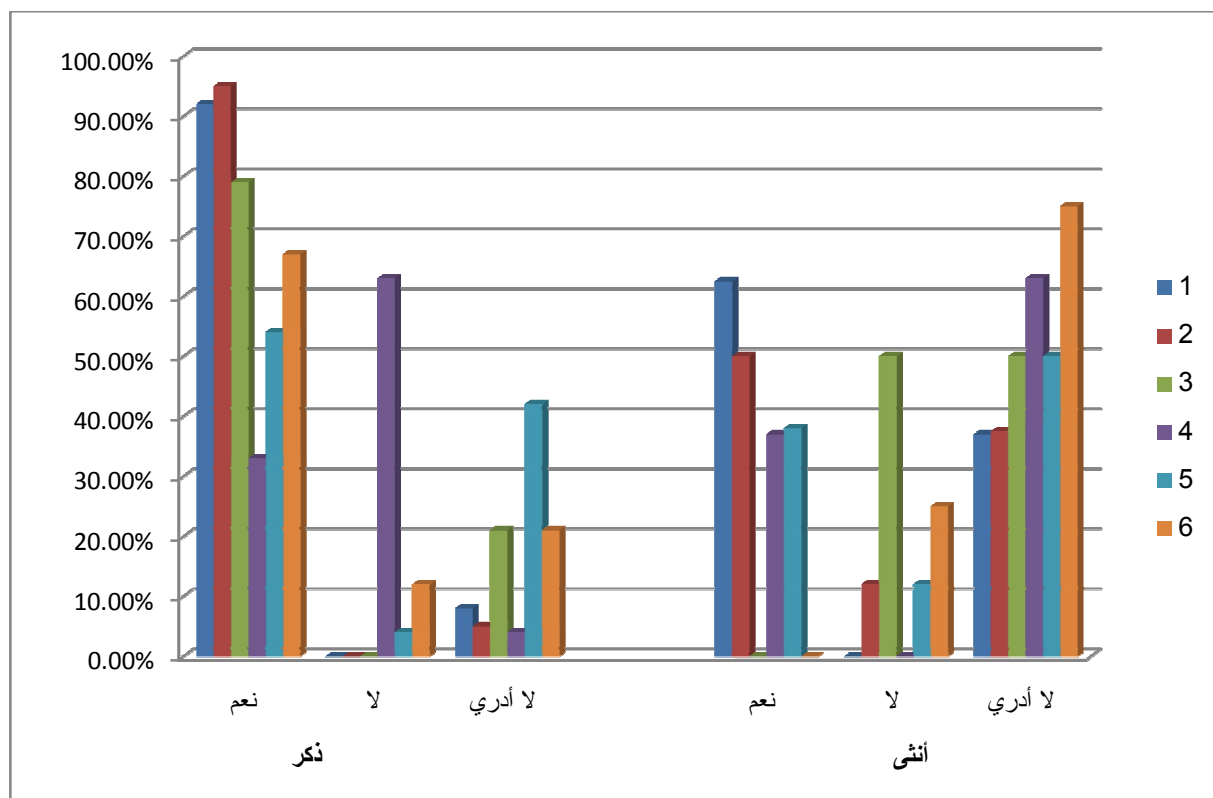
1. هل قائدك يغرس فيك الثقة و الإلتزام؟
2. هل يوفر لك جو مناسب للعمل ؟
3. هل يقدر قائدك مجهوداتك تجاه العمل ؟
4. هل توجد صعوبات بإتصال بقائدك؟
5. هل يقدر قائدك مجهوداتك تجاه العمل؟
6. هل أنت راضي عن عملك؟
7. عند قيامك بأداء جيد هل يقوم بمكافأتك على ذلك؟

جدول رقم 09 يبين علاقة الجنس بالاهتمام الفردي و الأداء

الجنس	اكبر			أنثى			المجموع
	نعم	لا	لا ادري	نعم	لا	لا أدري	
1	%92	% 00	%8	%63	%00	%37	%100
2	%95	% 00	%05	%50	%12	%38	%100
3	%79	% 00	%21	%00	%50	%50	%100
4	%33	% 63	%4	%37	%00	%63	%100
5	%54	% 4	%42	%38	%12	%50	%100
6	%67	% 12	%21	%00	%25	%75	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 07 أعمدة بيانية تبين علاقة الجنس بالاهتمام الفردي و الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

4. علاقة الجنس بالتمكين و الأداء

تم طرح الأسئلة عن طريق الاستبيان:

1. هل يتقبل قائدك منك حلول جديدة للمشكلات؟
2. هل يشجع قائدك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟
3. هل يفوض قائدك جزء من سلطاتك؟

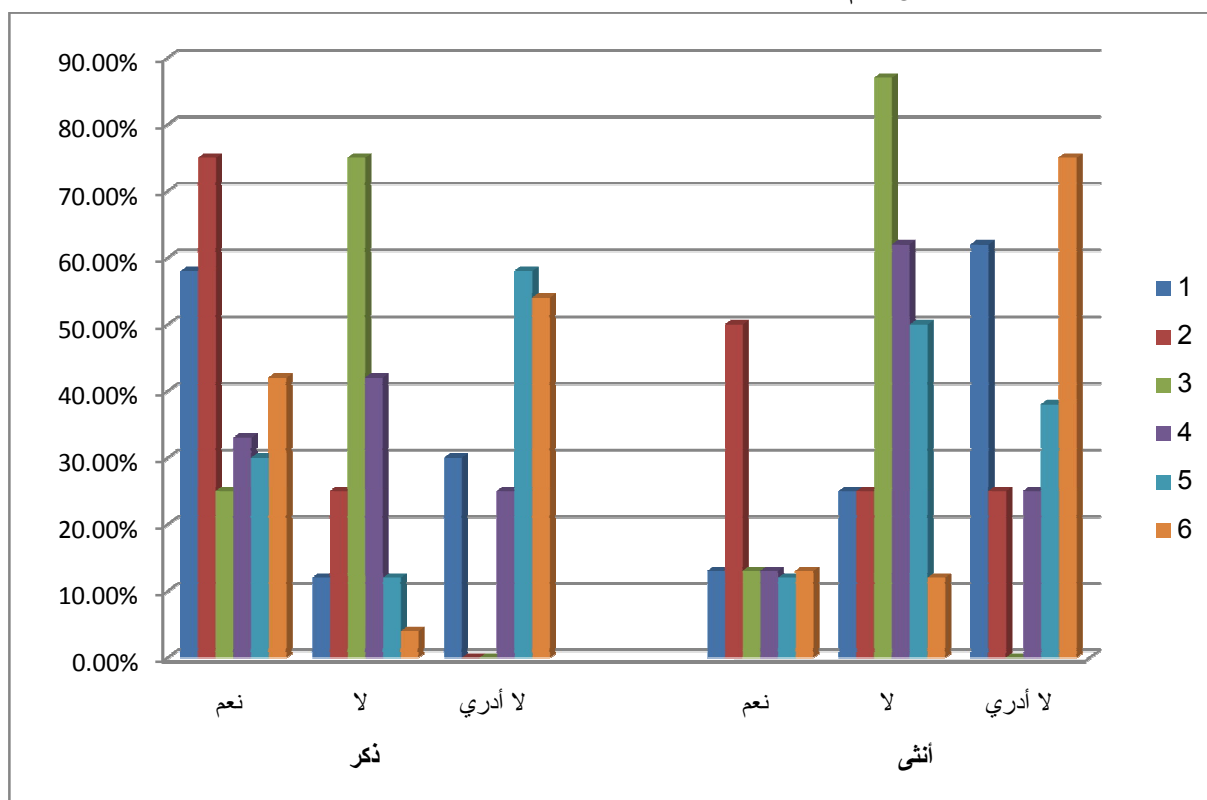
4. هل يسمح لك بالمشاركة في صنع القرارات؟
5. هل يشجع قائدك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تتعارض ع أفكاره؟
6. هل تشعر أن قائدك يؤمن بأهداف المؤسسة؟

جدول رقم 10 يبين علاقة الجنس بالتمكين و الأداء

الجنس	اكتر				أنثى		
	نعم	لا	لا ادري	المجموع	نعم	لا	لا أدري
1	58%	12%	30%	100%	13%	25%	62%
2	75%	25%	00%	100%	50%	25%	25%
3	25%	75%	00%	100%	13%	87%	00%
4	33%	42%	25%	100%	13%	62%	25%
5	30%	12%	58%	100%	12%	50%	38%
6	42%	04%	54%	100%	13%	12%	75%

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 08 أعمدة بيانية تبين علاقة الجنس بالتمكين و الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ بعد توزيع نسب الاجابات المطروحة حسب الجنس أن هناك فروق ما بين الاناث و الذكور حيث يظهر أن الذكور لديهم رضا و ولاء تنظيمي للمنظمة أكثر من الاناث وهذا راجع إلى أن للاناث متطلبات خاصة بطبيعة الأنثى.

5. الاقدمية وعلاقتها بالاهتمام الفردي والتمكين و الاداء

1 - الاهتمام الفردي :

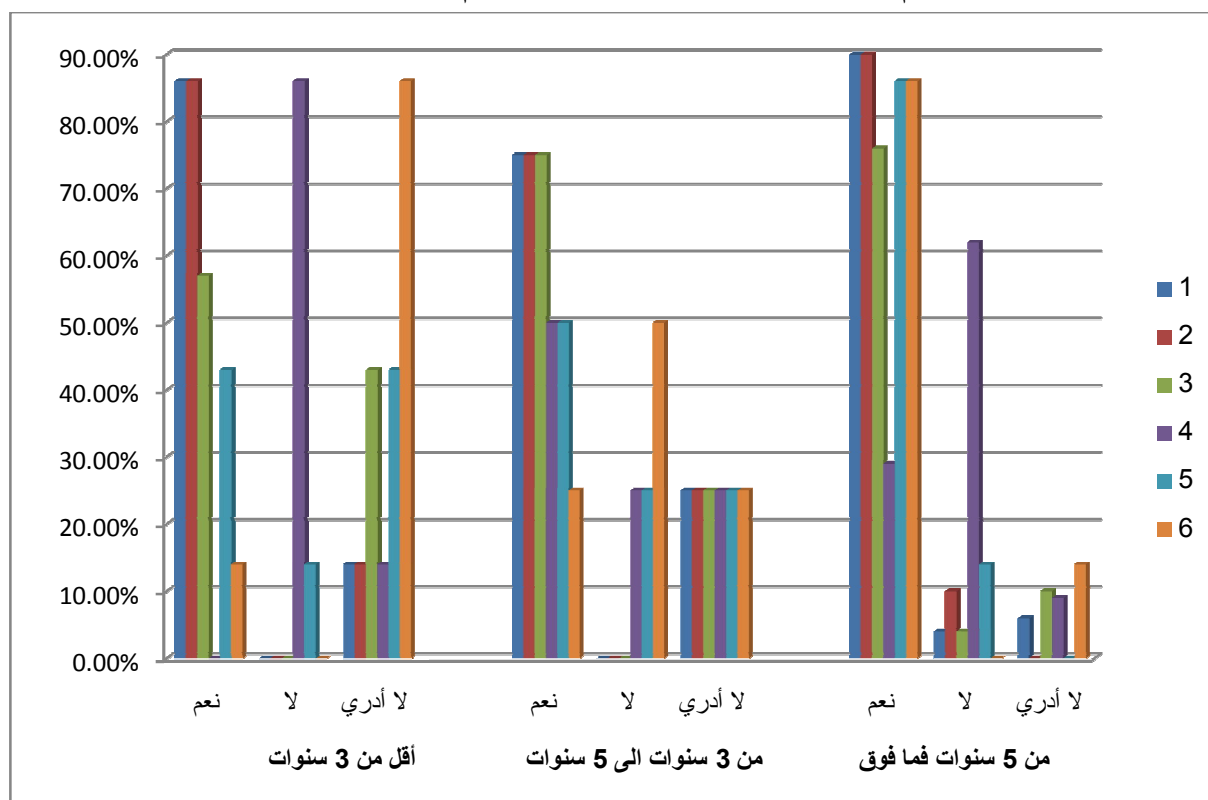
- 1) هل يغرس قائدك فيك الثقة و الإلتزام.
- 2) هل يوفر لك قائدك جو مناسب للعمل.
- 3) هل يقدر قائدك مجهوداتك تجاه العمل .
- 4) هل توجد صعوبات بإتصال بقائدك.
- 5) هل أنت راضي عن عملك.
- 6) عند قيامك بأداء جيد هل يقوم به كفائتاك على ذلك.

جدول رقم 11 يبين علاقة بالاهتمام الفردي والتمكين و الاداء

الرقم	الاهتمام الفردي				التمكين				الاداء			
	نعم	لا	لاادري	المجموع	نعم	لا	لاادري	المجموع	نعم	لا	لاادري	المجموع
1	%86	%00	%14	%100	%75	%00	%25	%100	%90	%04	%06	%100
2	%86	%00	%14	%100	%75	%00	%25	%100	%90	%10	%00	%100
3	%57	%00	%43	%100	%75	%00	%25	%100	%76	%04	%10	%100
4	%00	%86	%14	100%	%50	%25	%25	%100	%29	%62	%09	%100
5	%73	%14	%43	%100	%50	%25	%25	%100	%86	%14	%00	%100
6	%14	%00	%86	%100	%25	%50	%25	%100	%86	%00	%14	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 09 أعمدة بيانية تبين علاقة بالاهتمام الفردي والتمكين و الاداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ بعد توزيع نسب الاجابات أن هناك في كافة المستويات الاحساس بالرضا و الاهتمام بالعامل حيث من بداية دخوله الى تقاعده ، دلالة على ان المؤسسة تعمل على التحسين من اهتمامها بالعامل.

6. علاقة الأقدمية بالتمكين و الاداء

تم طرح هذه الأسئلة عن طريق الإستبيان

(1) هل يتقبل قائدك منك حلول جديدة.

(2) هل يشجع قائدك على تقديم إقتراحات

(3) هل يفوض جزء من سلطاته

(4) هل يسمح لك بمشاركة في صنع القرارات

(5) هل يشجعك قائدك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تتعارض مع أفكاره

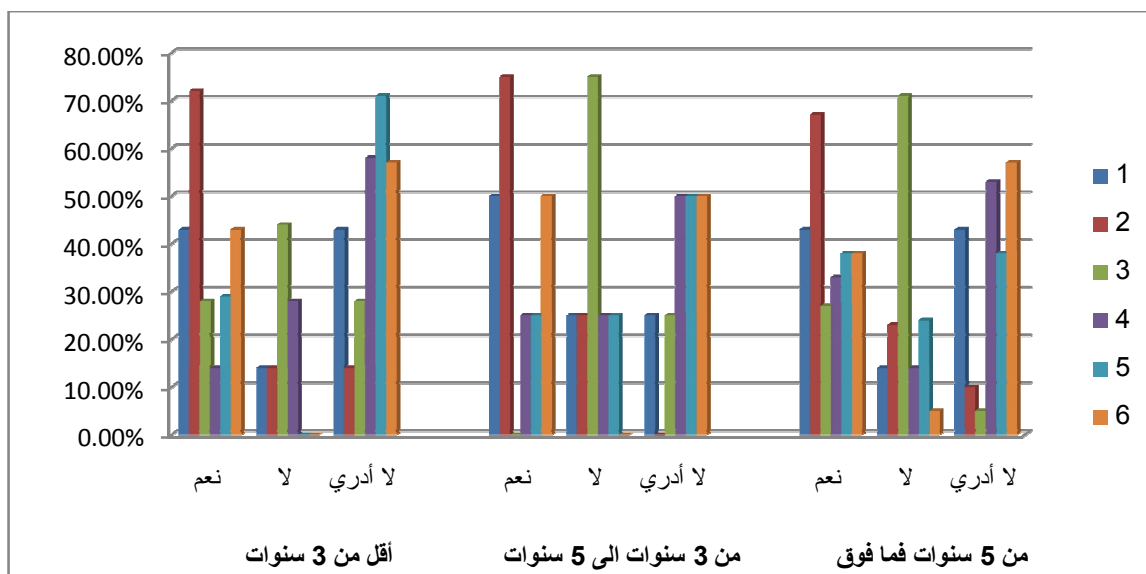
(6) هل تشعر أن قائدك يؤمن بأهداف المؤسسة

جدول رقم 12 يبين علاقة الأقدمية بالتمكين و الاداء

الرقم	الأقدمية				من 3 الى 5 سنوات				من 5 سنوات فما فوق			
	نعم	لا	لاادري	المجموع	نعم	لا	لاادري	المجموع	نعم	لا	لاادري	المجموع
1	%43	%14	%43	%100	%50	%25	%25	%100	%43	%14	%43	%100
2	%72	%14	%14	%100	%75	%25	%00	%100	%10	%23	%67	%100
3	%28	%44	%28	%100	%0	%75	%25	%100	%05	%71	%24	%100
4	%14	%28	%56	100%	%25	%25	%50	%100	%53	%14	%33	%100
5	%29	%00	%71	%100	%25	%25	%50	%100	%38	%24	%38	%100
6	%43	%00	%57	%100	%50	%00	%50	%100	%57	%05	%38	%100

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 10 أعمدة بيانية تبين علاقة الأقدمية بالتمكين و الاداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

نلاحظ بعد توزيع نسب الاجابات أن القائد لا يهتم بوقت دخول العامل بل يبحث على أكثرهم تحملا للمسؤولية و أكثرهم كفاءة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

لمعرفة مدى إهتمام المؤسسة بعمالها من خلال طرق وأساليب وكيفية التأثير في مرؤوسيه لتحسين من مستوى أدائها قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة، وللإجابة على هذه الأسئلة طلب من أفراد العينة البالغ عددهم 32 عامل من مجموعة من عينات البنوك وهي (بنك القرض الشعبي ، بنك الفلاحة التنمية الريفية ، بنك التنمية المحلية ، البنك الوطني الجزائري).

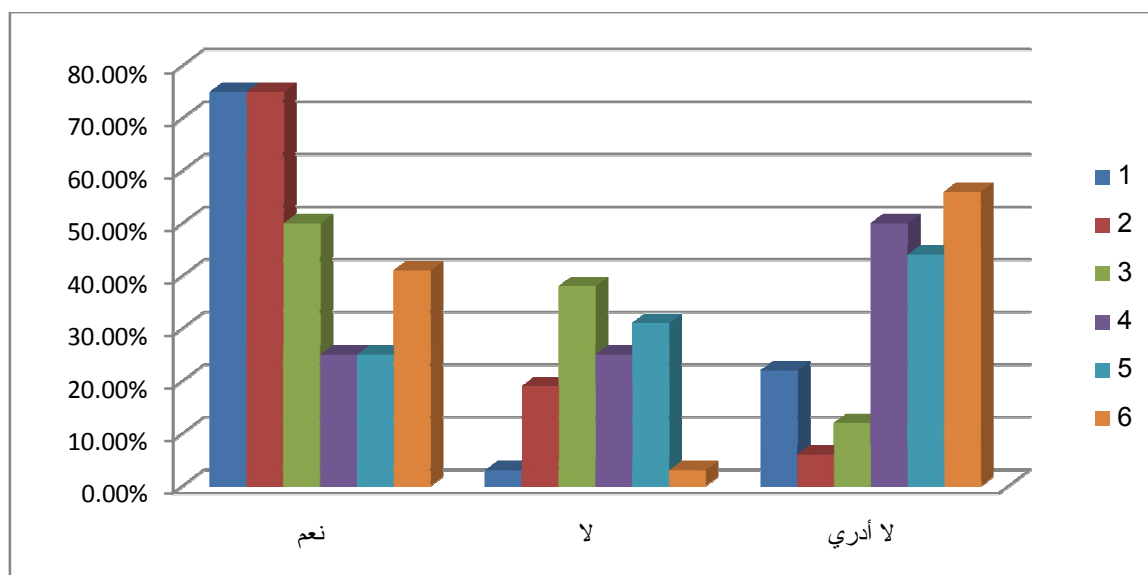
النتائج المتعلقة بالإهتمام الفردي و أثره على الأداء:

جدول رقم 13 يبين الإهتمام الفردي و أثره على الأداء

رقم السؤال	نعم		لا		لا أدري		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	28	% 88	1	% 3	3	% 9	32	% 100
2	28	% 88	2	% 6	2	% 6	32	% 100
3	24	% 75	1	% 3	7	% 22	32	% 100
4	8	% 25	21	% 66	3	% 9	32	% 100
5	22	% 69	46	% 12	6	% 19	32	% 100
6	12	% 38	9	% 28	11	% 34	32	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 11 أعمدة بيانية تبين الإهتمام الفردي و أثره على الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

من خلال الأعمدة والجدول نجد أن :

. حيث السؤال الأول المتعلق بغرس الثقة والالتزام التي كانت معظم إجابات بنعم وقدرت بنسبة (88%)
(والسؤال الرابع الذي يتحدث على : وجود صعوبات بإتصال بالقائدك كانت معظم الإجابات ب : لا بنسبة
(66%) والسؤال الثاني الذي كان معظم إجابات بنعم بنسبة (88%) وهذا مايبث صحة الفرضية الأولى
الذي يؤدي بذلك إلى ولاء العامل وحرصه على أداء عمله وتحسين من أدائه .

وتحصلت الأسئلة (3)، (5)، (6) على التوالي بنسب (75%)، (69%)، (38%) بالإجابة بنعم
وهذا مايبث أن العامل راض على عمله وبالتالي يخلف هذا الرضا الزيادة في فعالية أدائه هذا مايبث صحة
الفرضية الأولى.

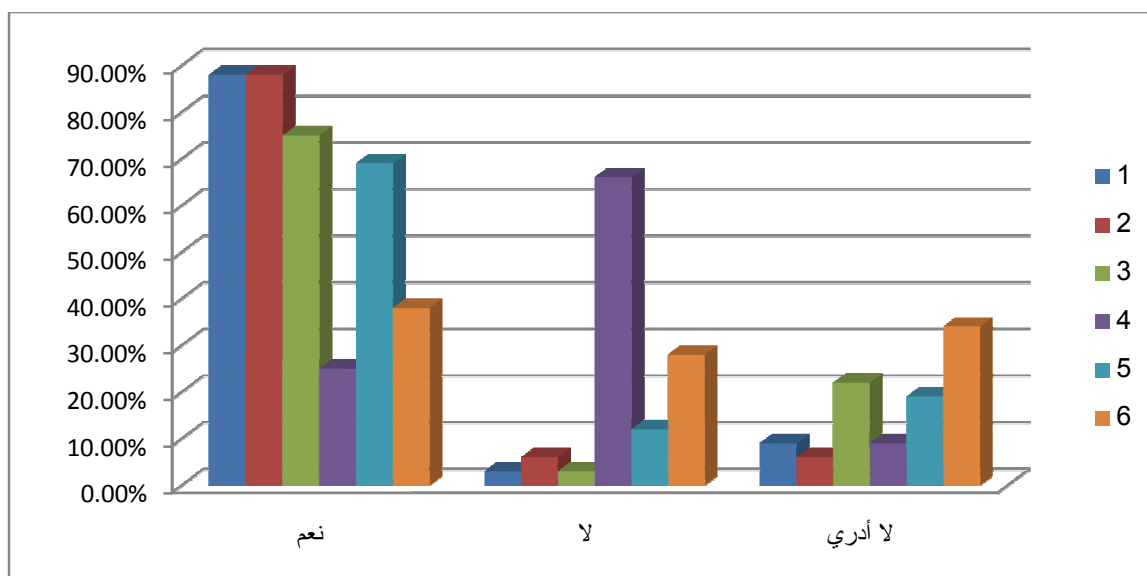
-النتائج المتعلقة بالتمكين وأثره على الاداء

جدول رقم 14 يبين التمكين وأثره على الاداء

رقم السؤال	نعم		لا		لاأدري		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	24	75 %	1	3 %	7	22 %	32	100
2	24	75 %	6	19 %	2	6 %	32	100
3	16	50 %	12	38 %	4	12 %	32	100
4	8	25 %	8	25 %	19	50 %	32	100
5	8	25 %	10	31 %	14	44 %	32	100
6	13	41 %	1	3 %	18	56 %	32	100

المصدر : من إعداد الطلبة

شكل رقم 12 أعمدة بيانية التمكين وأثره على الاداء



المصدر : من إعداد الطلبة من خلال الاستبيان

من خلال الشكل والجدول المبين أعلاه وجدنا أن القائد يتخذ أسلوب التمكين وهذا واضح من خلال ان معظم الاجابات كانت بنعم حيث تم طرح الأسئلة (1)،(2)،(3)، التي تتحدث على حلول جديدة وسماع في غقتراح حلول جديدة وتفويض القائد جزء من سلطاته والتي بنسب على التوالي ب(75)،(75)،(50) وهذا يدل على معرفة العامل بمهامه جيدا ويزيده من الاجساس بالمسؤولية وبذلك يزيد من مستوى ادائه،وهذه تثبت صحة الفرضية الثانية.

أما بالنسبة للأسئلة (4)،(5)،(6)، التي تتحدث على المشاركة في صنع القرار وتشجيع على التعبير فكانت النسب متقاربة ما بين الاجابات بنعم ولا ، يدل هذا ان هناك مستويات يسمح بها القائد لمروسيه بمشاركته في صنع القرار وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالبنوك. وكذلك هذا يثبت صحة الفرضية الثانية

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على عينة من البنوك لمسنا صفات القائد التحويلي في قادة البنوك، كما ظهر لنا انه له اهتمام بالعمل و يقوم بمشاركة رؤوسيه في قيامه بمهامه و المتمثلة في صنع القرارات.

كذلك يتبين لنا من خلال الدراسة ان القائد يهتم و يحرص على تحفيز رؤوسيه معنويا لأن تحفيز المادي خارج صلاحياته ، وذلك للحصول على مستوى عال من الأداء بغية الحصول على أقصى ربح ممكن.

خاتمة عامة

تشكل القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات و الاعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، و هو ما جعل الدراسات و البحوث تتشعب في مجال القيادة، وهذا للوقوف على الأسس التي اعتمد عليها القادة للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها القادة في محاولة منهم للتأثير في الآخرين.

فنجد هنا أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من إحدى الأنماط الأكثر فعالية في التأثير على مرؤوسيهـم

و ذلك من خلال اتصافهم ببعض الصفات الجذابة التي تجعل منهم قادة كاريزماتيين قادرين على تحقيق أقصى ربح ممكن بمختلف الأساليب وخاصة الأساليب الحديثة ذات الأداء الفعال.

و من خلال دراستنا للفصلين النظريين و الفصل التطبيقي تناولنا الاشكالية : كيف تساهم القيادة التحويلية في فعالية أداء العاملين؟

و بعد تطرقنا إلى صلب الموضوع يمكننا إختبار صحة الفرضيات كما يلي :

1- القيادة التحويلية هي تبني روح التعبير والتطوير المستمر و الاهتمام بالموارد البشرية، التي تعتبر أهم مورد داخل المؤسسة.

2- تحديد رؤية للأتباع حيث يجب على القائد أن يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه وبحث روح التفاؤل .

3- مشاركة القائد تابعيه في صنع القرارات، ايضاح للأتباع الرؤية التي يؤمنون بها حتى يتم تحقيقها بحماس و التضحية من أجلها.

فمن خلال دراستنا للقائد التحويلي و سماته تبين لنا صحة الفرضيتين.

أما في الجانب التطبيقي فقد وجدنا من خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسيين أن أكثر قادتهم يتبعون أساليب لتحسين من مستوى أدائهم فالتحفيز و المشاركة في صنع القرار و العمل الجماعي هذا ما يدل على أن الفرضية الثانية صحيحة.

- القائد التحويلي في البنوك يخلق جو أصدقاء و تعتبر المؤسسة كالعائلة يراعي احتياجاتهم و يهتم بشؤونهم و ذلك بالاستماع إليهم بلطف و لم يكن هناك صعوبات في الاتصال بالقيادة و انما يعمل على تشجيع مرؤوسيه للحصول أرقى مستوى علمي و عملي، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

نتائج البحث :

- من خلال تناولنا لموضوع المذكور في شكل ثلاث فصول خرجنا من كل منها بحويصلة على النحو التالي :
- القيادة التحويلية قيادة جماعية فهي لا تحتوي على قائد واحد فقط .
- يصبح القائد قائد تحويلي إذا كان يمتلك صفات خاصة كالجذب في شخصيته و قدرته على الإلهام و لديه رؤية مستقبلية.
- ان للأداء عوامل تؤثر فيه باستثناء القيادة .
- ان أفضل الأساليب التي يتبعها القائد لزيادة و رفع من مستوى أداء عامله هو الاهتمام الفردي و تمكين عامله.

التوصيات :

- هناك بعض التوصيات التي يمكن أن نطرحها كمساهمة للقيادة بالبنوك :
- العمل على توفير برامج ووسائل أكثر تكنولوجيا ذات صفة ابداعية و تقنيات أكثر حداثة.
- زيادة مشاركة المرؤوسين بفعالية في الاجتماعات المتعلقة بالعمل .
- اجراء المزيد من البحوث مجال التعرف على القيادة التحويلية و أثرها على أداء العامل .

آفاق البحث :

كآفاق للبحث نطرح التساؤلات التالية :

- هل أي مؤسسة يمكنها تبني روح القيادة التحويلية من دون تغيير قادتها.
- هل يعتبر النمط التحويلي منهج يمكن تعليمه و التدرب عليه.
- ما هو الدور الذي يلعبه التطور التكنولوجي في صناعة القادة التحويليين.

المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، النهضة العربية، بيروت ، 1983.
2. أحمد ماهر، الإختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الإراد، الدار الجامعية، غنيم الإبراهيمية، 2003
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الكلية التجارية، جامعة الإسكندرية، وكلية العلوم الإدارية جامعة الكويت، ط 2003.
4. أحمد هني، إقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1991.
5. إسماعيل محمد السيد و آخرون، تنمية المهارات القيادية السلوكية ، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
6. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
7. بيتر، ج، نورت هاوس، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، مركز البحوث، الرياض، 2006.
8. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء ، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة ، العربية 1999.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. جمال الدين مرسي، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
11. حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ،دار زهران للنشر، عمان 1997.
12. حسن حريم، السلوك التنظيمي، ط2، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 1429 هـ، 2006.
13. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
14. خبراء الخبرات المهنية لإدارة بميك، المنهاج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 .
15. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005 م.
16. ديسر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003.

17. ديفيد ويتون، يتم كامبيرون، العلاقات التفاعل الإيجابي ، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية ، 2001،
18. ديني فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2000.
20. راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع الإدارة الإسكندرية، ط1999.
21. زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2009، عمان الأردن
22. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003 .
23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
24. شاكركزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
25. شوقي ناجي، السلوك التنظيمي ، عمان دار حامد 2000.
26. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، قسنطينة ، مخبر علم إجتماع للإتصال للبحث و الترجمة، 2006م.
27. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
29. طارق سويدان ، فيصل عمر باشرحيل، صناعة القيادة، دار ابن حزم، بيروت ، ط2003.
30. الطاهر لطرش، محاضرات التقنيات البنكية المعهد الوطني للتجارة، السنة الثالثة، إدارة الأعمال سنة 1997
31. طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، إسكندرية 2007.
32. ظاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1997م، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
33. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، القاهرة، 2000.
34. عامر عوض، السلوك التنظيمي ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2008.

35. عبد الرزاق حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.
36. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
37. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة ، مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
38. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2000.
39. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994.
40. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003.
41. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد " ، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة 2001.
42. فايز الزعبي ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان ، الأردن 1991
43. محفوظ لعشب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
44. محفوظ لعشب، سلسلة القانون الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية.
45. محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية ، ط2، بدون دار نشر، 2010م.
46. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
47. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار حامد الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
48. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
49. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، ط1 ، بيروت، بدون دار نشر 2010.
50. مهدي حسن زويلق، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، دار حنين، عمان الأردن، 1995.
51. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1428 هـ 2007 م.
52. نور الدين جاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
53. هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية الأزيطة، الإسكندرية، 2002.

54. يحيى ملحم ، كتاب التمكين ، مفهوم إداري معاصر، المنظمه العربيه للتنميه الاداريه،القاهره،مصر.
- ثانيا:المذكرات
55. إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعة العربية، عدد 9، 1990.
56. أحمد الكردي الفرق بين الكفاءة و الفعالية ،مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري،2011.
57. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة، 2006.
58. إياد حماده، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير ،كلية الإقتصاد الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكر شهادة ماجستير جامعة الجزائر، 2004، 2006.
59. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة قسم الدراسات العليا، ماجستير إدارة الأعمال، 1429 هـ ، 2008م.
60. بعبي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة دمشق ، 2011 التحفيز و 47- مريم عبد الجواد، هاجر بوزيان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة تخرج ليسانس، مركز جامعي بالوادي،جوان ، 2010.
61. بوعمامة زيدي، عبد الله عزرين، الجهاز المصرفي و الإنتقال الى إقتصاد السوق، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، سنة 1997.
62. دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2010م
63. زينب حيمر، فطيمة ولابي، دور القيادة التحويلية في تحسين مردوديه الماليه للمؤسسه الإقتصاديّه،مذكره لنيل شهاده ليسانس ،المركز الجامعي بالوادي،2009،2010.
64. سليم غرايسة و هشام شطي : تسيير القروض البنكية و مواجهة خطر عدم التسديد . مذكرة شهادة مهندس دولة في التخطيط و الاحصاء بن عكنون الجزائر 2004 .

65. صليحة لعجال، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي، مذكره ليسانس إداره أعمال ، مركز الجامعي بالمدينة، معهد علوم التسيير ، 2005-2006.
66. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 1999.
67. محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006.
68. محمد كريم، حسن سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة.
69. نجاة قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع ، 2006 م .

ثالثا: الملتقيات و المجلات

70. إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعة العربية، عدد 9، 1990.
71. أحمد السيد كردي، مقال عن أساليب إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العالمية
72. أحمد الكردي الفرق بين الكفاءة و الفعالية ،مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري، 2011.
73. حامد علي كنعان، تمكين العاملين في منظمات الأعمال، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
74. سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد ، مجلة الفتح ، العدد الحادي و الثلاثون
75. سعد بن مرزوق العتيبي "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة "ملتقى دور القائد الاداري في بناء و تمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 4.1 يونيو 2009.
76. سعد بن مرزوق العتيبي "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة "ملتقى دور القائد الاداري في البناء و التمكين.

77. سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18، أبريل 2005 جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الاداريه،الرياض، المملكة العربية السعودية
78. عمر عبد الكريم أبو عاذرة ، مفهوم الكاريزما، مقال من دورات تدريبية في الإدارة و التحفيز والقيادة،الأردن،2008م.
79. ماهر صبري،القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير "دراسة تحليلية لأراء عينية من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقيه،مجلة الإدارة والإقتصاد ،العدد الثامن والسبعون ،2009
80. ورقة عمل عن تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري

رابعا : القوانين والجرائد الرسمية :

81. الجريدة الرسمية ، العدد 2 الصادر بتاريخ 1988/01/31.
82. الجريدة الرسمية العدد {2} الصادر بتاريخ 1988.01.13
83. الجريدة الرسمية العدد 2 الصادر بتاريخ 1988/01/11.
84. الجريدة الرسمية، العدد 16،1999.
85. قانون رقم 144/62 الصادر بتاريخ 1962.12.13 المتعلق بتأسيس البنك المركزي بتاريخ 1962.12.28.
86. قانون رقم 111/64، المؤرخ في 1964/04/10 أين وضعت عملية وطنية الديانر قيمتها 180 مليغرام ذهب نقي.
87. مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1 ماي 1985 و المتعلق بإنشاء بنك التنمية المحلية
88. وزارة الإعلام و الثقافة، النظام المصرفي الجزائري 1971.

خامسا : المراجع الأجنبية

89. La petit larousse, dictionnaire encyclopedique illustre , 1998, P 1179.

سادسا:المواقع الإلكترونية:

90. [http //ahmed kordy.blogspot.com](http://ahmedkordy.blogspot.com)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجاريله

أخي الفاضل أختي الفاضلة:

في إطار التحضير لمذكره ليسانس على مستوى كليه علوم التسيير ، تخصص تسيير
موارد بشريه ، وذلك تحت عنوان :

القياده التحويلية وفعالية أداء العاملين

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الاسئلة الوارده بكل موضوعيه
وهذا دون ذكر اسمكم علما ان اجابتم لن تستخدم إلا لغرض علمي ، كما أنها
ستساهم في تطوير البحث العلمي .نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة.

ملاحظة القائد التحويلي: هو القائد الذي يرفع من مستوى العاملين معه ويقوم بإحداث
تغيرات جذريه في أساليب ونظم العمل من أجل إنجاز العمل وتطويره.

الطالبتان :سولاف بن الشيخ وأسيه دهنون

إستبيان

معلومات عامه

الجنس:	☐ مذكر	☐ مؤنث
السن :		
المستوى الدراسي	☐ متوسط	☐ ثانوي
	☐ جامعي	
الوظيفة.....		
الأقدميه في مؤسسه:	☐ أقل من 3	☐ من 3 إلى 5
	☐ من 5 سنوات فما فوق	

1-المحور الأول :يختص عن الإهتمام الفردي

الفقره	نعم	لا	لا أدري
- هل قائدك يغرس فيك الثقه والالتزام			
- هل يوفر لك جو مناسب للعمل			
- هل يقدر قائدك مجهوداتك تجاه العمل			
- هل توجد صعوبات بإتصال بقائدك			
- هل أنت راضي عن عملك			
- عند قيامك بأداء جيد هل يقوم بمكافأتك على ذلك			

2- المحور الثاني يختص في التمكين

الفقره	نعم	لا	لا أدري
- هل يتقبل قائدك منك حلول جديده للمشكلات			
- هل يشجع قائدك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل			
- هل يفوض قائدك جزء من سلطاتك			
- هل يسمح لك بمشاركه في صنع القرارات			
- هل يشجعك قائدك على التعبير عن الأفكار حتى ولو تتعارض مع أفكاره .			
- هل تشعر أن قائد يؤمن بأهداف المؤسسه			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ