وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية

و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء

- حالة مجمع صيدال -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبان:

- شراطي يوسف
- بن سالم محمد الأمين

تحت إشراف الأستاذ:

د. شمس الدين أحمد بوعرار

لجنة المناقشـــــة:

د. زاهـــي محمـــد .....جامعة المدية.....رئيسا

د. شمس الدين أحمد بوعرار .....جامعة المدية.....مقررا

د. زرواطي محمـــد .....جامعة المدية.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

سورة المجادلة، آية ١١

إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه

حديث شريف

شكر وتقدير

بعد أن من المولى علينا بإنجاز هذا البحث، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولا وآخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمره بنا، فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمته وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم" :من لا يشكر الناس لا يشكره ا لله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور المشرف" شمس الدين أحمد بوعمار " الذي ساعدنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

نتقدم أيضا بالشكر إلى" جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية"، التي منحتنا فرصة التدرج في مرحلة الماستر.

نتقدم أيضا بالشكر إلى" أعضاء لجنة المناقشة"، لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لكل موظفي" فرع صيدال للمضادات الحيوية" الذين قدموا لنا يد العون، وساعدونا في القيام بالدراسة الميدانية.

وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إهداء

الحمد لله الذي أكرمنا وجزانا بهذا العمل المتواضع والذي نهديه:

إلى أول شعاع نور أضاء لي درب حياتي إلى أغلى دموع سالت من أجلي، إلى من وقعت عليها أول نظرة في حياتي إلى التي لم أجد كلمة توفيها حقها سوى كلمة أمي.

إلى الذي ربانى على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان ،وكان لي درع الأمان، أحتمي به من نائبات الزمان ،والذي تحمل عبئ الحياة لأجلي، إلي القلب الكبير أبي.

وإلى الصاحبة الكريمة، الحنون الرحيمة، الصابرة الحليمة، زوجتي أم أولادي

وإلى إخوتي وأخواتي الذين إذا ذاقت عليّ الأرض ووسعتني قلوبهم.

إلي جميع الأصدقاء والزملاء والأهل والأقارب.


الملخص

ملخـــــص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه .كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلائم مع طبيعته .وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة.

حيث وبعد دراسة وتحليل الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وأداة الاستبانة التي وُزِّعَتْ على عينة من إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، توصلنا إلى أن القيادة الإدارية الناجحة تعتبر مقياس نجاح المنظمة، حيث بإمكانها تحقيق الأهداف من خلال ما يتمتع به القادة من كفاءات ومهارات من شأنها أن تعطي إضافة، ويساعد المرؤوسين على فهم وبناء قيم يؤمنون بها، كأهمية الوقت سلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الأداء، أداء المؤسسة.

Abstract :

This study aims at showing the influence of the administrative leadership on the performance of the workers in the economic firm, that is one of the major success in any firm.the administrative leadership contribute effectively in reaching the aims of the firm through the effective performance which comes from the way any administrative leader treats his staff according to the nature of their task. The study showed that the leader has a great role in improving the performance of eachworker, and that by relying on specification program and the analysis program in analyzing the results of a specific studied sample.

Whereas, after studying and analyzing the tools used in the field study represented in the reports of the board of directors of the Saidal complex, and the questionnaire tool that was distributed to a sample of the antibiotics branch's frameworks, we concluded that successful administrative leadership is a measure of the success of the organization, as it can achieve goals through the leaders' enjoyment of Competencies and skills that would give an addition, and help subordinates to understand and build values that they believe in, such as the importance of time, the behavior of the organizer, perseverance in achievement and mastery of work, all of which are necessary attributes for success in any field.

Key Words **:** *Administrative leadership, leadership styles, the Perfo-rmance, Enterprise performance.*



فهرس المحتويات

فهرس المحتويـــــــات

العنصر	الصفحة
شكر وتقدير	
إهـــــــــداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الأشكال	**II**
قائمة الجداول	**II**
مقدمـــة عامـــــة	**(أ- خ)**
الفصل الأول :أساسيات حول القيادة الإدارية	**(02-17)**
تمهيد	**02**
المبحث الأول :مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية	**03**
المطلب الاول :مفهوم القيادة الإدارية	**03**
المطلب الثاني:أهمية القيادة الإدارية	**04**
المطلب الثالث :أنواع القيادة الإدارية:	**04**
الفرع الأول: القيادة الرسمية	**04**
الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية	**05**
المبحث الثاني :عموميات حول القيادة	**06**
المطلب الأول :صفات ومهارات القائد الإداري	**06**
الفرع الاول: صيفات القائد الاداري	**06**
الفرع الثاني:مهارات القائد الاداري	**07**
المطلب الثاني:الفرق بين القائد والمدير	**08**
الفرع الاول: القائد	**08**
الفرع الثاني:المدير	**09**
المطلب الثالث :أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافهم	**10**
المبحث الثالث :المداخل النظرية لدراسة القيادة	**11**
المطلب الأول:وظائف القيادة الإدارية	**11**
المطلب الثاني :أنماط القيادة	**12**
الفرع الاول: أنماط القيادة بناءا على نوع السلوك القيادي المتبع	**13**
الفرع الثاني: أنماط القيادة بناءا على اهتمامات القائد	**14**
المطلب الثالث: نظريات القيادة	**14**

الفرع الاول: النظريات الكلاسيكية	**14**
الفرع الثاني: النظريات الحديثة	**15**
خلاصة الفصل	**17**
الفصل الثاني: الأداء	**(19- 45)**
تمهيد	**19**
المبحث الأول: الأداء ماهيته، تقييمه وتقويمه	**20**
المطلب الأول: ماهية الأداء	**20**
الفرع الاول: تطور فكرة الأداء	**20**
الفرع الثاني: أهمية الاداء	**20**
الفرع الثالث: محددات ومكونات الاداء	**21**
الفرع الرابع: معايير الأداء وأنواعه	**24**
المطلب الثاني: تقييم الأداء	**27**
الفرع الاول: مفهوم تقييم الأداء	**27**
الفرع الثاني: أهمية تقييم الاداء	**28**
الفرع الثالث: أهداف تقييم الاداء	**28**
الفرع الرابع: خصائص تقييم الاداء	**29**
الفرع الخامس: طرق تقييم الاداء	**29**
المطلب الثالث: تقويم الأداء	**30**
الفرع الاول: مفهوم تقويم الاداء	**30**
الفرع الثاني: أهمية تقويم الاداء	**31**
الفرع الثالث: أهداف تقويم الاداء	**31**
الفرع الرابع: خطوات تقويم الاداء	**31**
الفرع الخامس: طرق تقويم الاداء	**33**
المبحث الثاني: أساليب وطرق تقييم وتحسين الأداء والنظريات المفسرة له	**36**
المطلب الأول: أساليب وطرق تقييم الأداء	**36**
الفرع الاول: الطرق التقليدية	**36**
الفرع الثاني: الطرق الحديثة	**39**
المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء	**41**
الفرع الاول: مداخل تحسين الاداء	**41**
الفرع الثاني: نظريات تحسين الأداء	**43**
خلاصة الفصل	**45**
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية	**(46-102)**

تمهيد	47
المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	48
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية(Antibiotical)	48
الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال	48
الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية(Antibiotical)	50
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية)Antibiotical)	52
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	52
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	58
المطلب الثالث: عرض ألهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية	62
الفرع الأول: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال	62
الفرع الثاني: عرض ألهم النتائج االقتصادية المحققة لفرع المضادات الحيوية(Antibiotical)	65
المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال	68
المطلب الأول: تحليل مؤشرات الموارد البشرية لمجمع صيدال في الفترة (2016-2020)	68
الفرع الأول: مؤشر معدل دوران العمل	68
الفرع الثاني :مؤشر معدل التكوين	70
الفرع الثالث :مؤشر مصاريف الموارد البشرية	72
المطلب الثاني :تحليل مؤشرات الأداء لمجمع صيدال في الفترة (2016-2020)	74
الفرع الأول :مؤشر معدل الهامش الإجمالي	74
الفرع الثاني :مؤشر معدل القيمة المضافة	76
الفرع الثالث :مؤشر معدل المردودية الاقتصادية	78
الفرع الرابع :مؤشر العائد على الاستثمار	80
الفرع الخامس :الإنتاجية	82
المطلب الثالث :نمط القيادة السائد لمجمع صيدال وأثره على أداء الموظفين	84
الفرع الأول :الاهتمام بالعمال	84
الفرع الثاني :الاهتمام بالعمل	84
الفرع الثالث :مساهمة النمط القيادي السائد في مجمع صيدال في التأثير على أداء موارده البشرية	84
المبحث الثالث :تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية	86
المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	86
الفرع الأول :مجتمع الدراسة	87
الفرع الثاني :عينة الدراسة	87
الفرع الثالث :حجم العينة	87
الفرع الرابع :الأدوات المستعملة	87

الفرع الخامس :صدق الاستبانة	**88**
المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج الاستبانة	**89**
الفرع الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية	**89**
الفرع الثاني :تحليل محاور قائمة الاستبانة	**92**
المطلب الثالث :تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**99**
الفرع الأول :تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**100**
الفرع الثاني :تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**101**
الفرع الثالث :تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**101**
خلاصة الفصل	**102**
خاتمة عامـــة	**103**
قائمة المراجع	**107**
الملاحـــق	

قائمة الأشكال

قائمـــــــة الأشكـــــــال

الرقم	العنوان	الصفحة
(**2–01**)	معايير الأداء	**24**
(**2–02**)	خطوات تقويم الأداء	**32**
(**2–03**)	قائمة المراجعة	**33**
(**2–04**)	مقياس التدرج البياني	**34**
(**2–05**)	طريقة التدرج البياني السلوكي	**35**
(**3–01**)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	**53**
(**3–02**)	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**59**
(**3–03**)	أعمدة بيانية للنتائج المالية لمجمع صيدال للسنوات (2016-2020)	**63**
(**3–04**)	أعمدة بيانية لحجم انتاج مجمع صيدال للسنوات (2016-2020)	**63**
(**3–05**)	أعمدة بيانية للنتائج المالية لفرع المضادات الحيوية للسنوات (2016-2020)	**66**
(**3–06**)	أعمدة بيانية لحجم انتاج فرع المضادات الحيوية للسنوات (2016-2020)	**66**
(**3–07**)	منحنى بياني لتطور مؤشر معدل دوارن العمل في مجمع صيدال (2016-2020)	**69**
(**3–08**)	منحنى بياني لتطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**71**
(**3–09**)	منحنى بياني لتطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**73**
(**3–10**)	منحنى بياني لتطور معدل الهامش الاجمالي لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**75**
(**3–11**)	منحنى بياني لتطور معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**77**
(**3–12**)	بياني لتطور معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**79**
(**3–13**)	منحنى بياني لتطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**81**
(**3–14**)	منحنى بياني لتطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**82**
(**3–15**)	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**89**
(**3–16**)	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	**90**
(**3–17**)	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	**91**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(**3–01**)	النتائج الاقتصادية لمجمع صيدال (2016-2020)	**62**
(**3–02**)	النتائج الاقتصادية لفرع المضادات الحيوية (2016-2019)	**65**
(**3–03**)	تطور مؤشر دوران العمل لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**68**
(**3–04**)	تطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**70**
(**3–05**)	تطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**72**
(**3–06**)	تطور مؤشر **تطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة** لمجمع صيدال للفترة (2016-2020).	**75**
(**3–07**)	**تطور مؤشر معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال للفترة** (2016-2020)	**77**
(**3–08**)	**تطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة** (2016-2020)	**79**
(**3–09**)	تطور مؤشر معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**80**
(**3–10**)	تطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)	**82**
(**3–11**)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	**88**
(**3–12**)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**89**
(**3–13**)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	**90**
(**3–14**)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	**91**
(**3–15**)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	**92**
(**3–16**)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	**97**
(**3–17**)	عناصر نموذج الانحدار المتعدد	**99**



مقدمة عامة

1- مقدمـــة

تعيش المؤسسات العالمية حاليا مرحلة جديدة، تتميز بالعديد من التطورات والتحديات في المجالات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية، والتي تنعكس مباشرة على كافة أنشطتها، وقد فرضت هذه التطورات على المؤسسات بناء إدارة قوية وناجحة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها، وهذا الأمر يرتكز أساسا على نوعية الموارد الموجودة داخل المؤسسات، وكذا قدرة مختلف أجهزتها على إدارة تلك الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه الموارد نجد الموارد البشرية، التي تعتبر من الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة، والتي تتميز بالتفاعل الجماعي اليومي والمستمر بين بعضها البعض،، وقد تكون نتائج هذا التفاعل بالنسبة للمؤسسة إيجابية، كما قد تكون سلبية، فوجب تعيين أفراد لديهم الكفاءة والخبرة والمهارات اللازمة للتحكم في ذلك التفاعل الذي يحصل داخل الجماعة، وقيادة هذه الأخيرة نحو تحقيق آمالها وتطلعاتها وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال قيادة واعية ورشيدة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف الجماعة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وقد شغل موضوع القيادة بال الكثير من الباحثين أمثال Arendt, Stogdill, Cyzlagy, Wallas في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة، وحاول العديد منهم وضع نظريات تهدف إلى تفسيرها، وكذا الوصول إلى النموذج الفعال لها، بالإضافة إلى تحديد بع، الأساليب التي تبين خطوات القيادة الفعالة لأفراد الجماعة وتوفير جو مريح يعملون فيه، حتى يقوموا بدورهم بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات لخدمة مؤسستهم.

فمهما اختلف نشاط المؤسسة (صناعي، تجار ، مالي، وحتى عسكر) ، تبقى العلاقة التي تربط المرؤوسين بالرؤساء موجودة، ويبقى الرئيس يبحث عن الأسلوب الفعال للتأثير على مرؤوسيه، وهذا لا يكون إلا بالقيادة فالمؤسسات الجزائرية تمارس نشاطها في مختلف القطاعات، وبما أنها تحتو على جماعات وفرق عمل، فإنها تحتاج إلى قائد يقوم بتوجيهها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة، فللقائد الجزائري مسؤولية بالغة في ما يخص اتخاذ القرارات المصيرية التي تمس مستقبله ومستقبل المؤسسة ككل، ما يستوجب عليه أن يكون قويا وديناميكيا، وقادرا على مواجهة مختلف التحديات، وأن يختار الأسلوب الذي يراه ملائما للتعامل مع مرؤوسيه، حتى يقوم بتوجيههم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، ومع إنخفاض أسعار البترول وتبني الجزائر لسياسة التقشف فالوقت أصبح أكثر من المناسب لتشجيع استثمارات أخرى، وإنشاء مؤسسات جديدة، تعمل في عدة مجالات، حتى لا يبقى اقتصاد الجزائر مرتكزا على الريع، ويعتمد نجاح هذه المؤسسات على نجاح أنماط القيادة الإدارية فيها. وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

" هل للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العاملين وما هي أهم التي تساهم في تحسينه؟"

2- الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ - فيما تتلخص أهم أسباب الاهتمام بالقيادة في المؤسسة ؟

ب- ماهي العوامل التي يمكن أن تطبّقها وتتّبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال ؟

ج - ما هو النمط(الأسلوب)القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسن أداء العمال ؟

3- الفرضيات:

* **الفرضية الأولى** :للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين ورفع مستوى أداء العمال.

** **الفرضية الثانية:** للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال من خلال إتباع النمط القيادي الملائم وفق خصوصيات العاملين الشخصية والأخلاقية والمهنية.

* **الفرضية الثالثة:** توجد العديد من أنماط القيادة الإدارية المستخدمة داخل المؤسسات الجزائرية، وجميعها تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء.

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن تحديد واختيار موضوع للدراسة والبحث عدة عوامل تتحكم فيه، منها ما يرجع للباحث والتي يطلق عليها بالأسباب الذاتية، ومنها ما يتعلق بموضوع البحث والتي تسمى بالأسباب الموضوعية، واختيارنا لموضوع بحثنا فعالية القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسات الجزائرية يرجع للأسباب التالية:

أولا: الأسباب الذاتية :

- التخصص العلمي للباحث الذي يفرض أن يكون الموضوع محل الدراسة يندرج في إطار التخصص العلمي للباحث، وهذا ما ينطبق على الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

- التخصص المهني للباحث، وذلك بحكم أنني أشتغل في القطاع العام منذ سنة 2001 ، ما مكنني من التواصل مع شريحة كبيرة من العاملين والهيئات القيادية الأمر الذي ساعدني في التعرف عن المشاكل والصعوبات التي تواجه العاملين لتنفيذ المهام المسندة لهم، والمشاكل الصعوبات التي تواجه الهيئات القيادية وأساليب التي التسيير التي أعاقت تحقيق الفعالية.

ثانيا: الأسباب الموضوعية:

– الأهمية العملية والعملية لموضوع القيادة الإدارية كونها المحرك الرئيسي والذي تدور حولها المؤسسة، وكون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى كفاءة الهيئات القيادية ومدى الصلاحيات التي تتوفر عليها لإثارة همم ودافعية العاملين نحو رفع وتحسين مستوى أدائهم، كما تشير إليه الأبحاث والكتابات العلمية.

–وفرة التراث العلمي والنظري الذي تناول موضوع القيادة الإدارية وتطرقها لدورها في تحسين وتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ، والتي أثبتت فعاليتها وأهميتها وعلاقتها في تحسين الأداء، مما دعى بنا إلى محاولة معرفة ذلك بالنسبة للمؤسسة الجزائرية من الناحية العملية.

– حسب إطلاعي على التراث الفكري والنظري والدراسات العلمية حول موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، نجدها في غالبيتها تركز على جانب فقط، فالبعض تركز على الجانب القيادي والأساليب القيادية، وأخرى تركز على بعض الجوانب الإدارية فقط بشكل عام وسطحي، ولم توضح لنا كيفية التعامل مع العاملين بالرغم من اختلاف ميولهم ورغباتهم وحاجياتهم وأهدافهم، ومن هنا كان اختيارنا لهذا الموضوع محاولة بيان فعالية القيادة الإدارية من خلال بيان أهميتها في تحسين وتطوير أداء العاملين وكيفية التعامل مع العاملين بمختلف خصوصيتهم الشخصية والمهنية والأخلاقية، بالإضافة إلى فعاليتها من خلال استحداث برامج لتدريب العاملين وتحفيزهم بما يناسب حاجيات المؤسسة ويغطي جوانب النقص في أدائهم، ويرفع من مستوى دافعيتهم وأدائهم للعمل، وبالإضافة إلى استعمال أسلوب الإدارة بالمشاركة مع العاملين التي تعتبر أحدث طريقة للتسيير والتي أثبتت فعاليتها كما هو حاصل بالنسبة للإدارة اليابانية والألمانية.

4–أهمية الدراسة:

أ– تكمن أهمية الدراسة في كونها تركز على جانب هام من العملية الإدارية والتسييرية المتمثل في العملية القيادية حيث يعتبرها البعض تمثل العنصر المهم والكبير ويعود إليها قياس والتنبؤ بمستقبل أي مؤسسة بتحقيق التقدم والإزدهار والإستمرارية، وعلى عكس من ذلك فإن أي فشل أو تقهقر وإفلاس وزوال المؤسسة رجع للعملية القيادية وأساليب التسيير المعتمدة ميدانيا.

ب –يقوم القادة بدور هام في المؤسسة، من خلال بتنظيم وتنسيق جهود الأفراد وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتنير وعدم تأكد.

ت –يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما ي ا زل خاضعا للتجربة، فرغم الجهود المبذولة ما ا زلت الحاجة ماسة للمزيد من الرصوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.

ث –معرفة مدى استخدام قادة المؤسسات الجزائرية لأنماط قيادية تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف موظفيهم.

5–أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

–محاولة التعرف والوقوف على دور وأهمية القيادة الإدارية وفعاليتها في تحسين أداء العمال وتطويره بشكل يسمح بتطوير المؤسسة وتقدمها..

– التعرف على آثار مختلف الأنماط القيادية على أداء العاملين.

– التعرف على أهم المعوقات التي تنجر جراء عدم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة.

– التقدم ببعض، التوصيات في هذا المجال.

– التعرف على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

6– المنهج المتبع:

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة خاصة في جانبه النظري ، للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام مدخل دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على أداة تقارير مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أداة الإستبانة لجمع المعلومات من العينة المختارة .

7– الدراسات السابقة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وذلك من اجل تفادي التكرار وتفادي أخطاء الآخرين، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، وقد أسار جهدنا في الحصول على مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

أ– دراسة الباحثان وجيد علي و تجمال حسين تحت عنوان:

أثر القيادة الخادمة على أداء التابعين.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير القيادة الخدمية على أداء التابعين، من خلال قياس تأثير خمسة أبعاد :حب التابعين لعملهم، التوظيف، الرؤية، التواضع والثقة، على أداء الموظفين، وقد تم تجميع المعلومات من عينة تتكون من 400 موظف في شركة الطيران لاهور ، بباكستان، باستخدام أداة الاستبيان، وقد تم الاعتماد على النموذج الرياضي في تحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

-البعد الأول المتمثل في حب الموظفين لعملهم يؤثر بشكل قو وايجابي على أداء الموظفين.
-البعد الثاني المتمثل في التمكين، يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
-البعد الثالث المتمثل في الرؤية، ليس لديه أ تأثير على أداء الموظفين.
-البعد الرابع المتمثل في التواضع، لديه تأثير ملحوظ وايجابي على أداء الموظفين.

ب- دراسة الباحث سڤراط مورونكا بيلو تحت عنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة من اختبار مفهوم القيادة الأخلاقية، خصائص القائد الأخلاقي وكذا القيادة الأخلاقية وأثرها على أداء الموظفين، وكيف تقوم المنظمات بتطوير قادة، تستفيد منهم ليس بخصائصهم بل بحركاتهم وأعمالهم، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما :الثقة والإلتزام لفهم القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين، ولم تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

-يجب على القادة أن يوفروا مناخا أخلاقيا ملائما لكل الموظفين.
-تساهم مشاكل الاتصال الأخلاقي في وضع نماذج وميكانيزمات فعالة لتعديل مسؤولية الموظفين.
-القادة الذين يظهرون سلوكاتهم الأخلاقية، يكون لهم دور كبير في الاهتمام باحتياجات الموظفين ومعاملتهم بطريقة عادلة.

ج- دراسة الباحث أوان سوليفان تحت عنوان:

كيف يوجه القائد أداء القوى العاملة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 28810 موظف يعملون في 15 بلد :أمريكا، كندا، أستراليا، نيوزيلاندا، البرازيل، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، النرويج، السويد، الدنمارك، الصين، الهند، اليابان وكوريا الجنوبية.

وقد تم تجميع المعلومات منذ نوفمبر 2008 حتى جانفي 2009 ، وقد تم الاعتماد على الأسلوب الرياضي في التحليل.

حيث أظهرت النتائج:

-يوجد تأثير ملحوظ وايجابي بين القيادة وأداء القوى العاملة.
-الأداء الجيد للموظفين سيحسن من نظرة الزبائن لمنتوجات المؤسسة.
-نجاح المنظمة من نجاح الموظفين.

د- دراسة الباحثان تيدي شاندرا و بخيونو تحت عنوان:

تأثير أنماط القيادة على مناخ العمل والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مدارس سورابايا(اندونيسيا)

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 45 موظفا يعملون في مدارس سورابايا، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، ثم تحليلها باستخدام الإصدار العشرون من برنامج SPSS لإستخراج نتائج الدراسة، والمتمثلة في:

-تؤثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.

-يؤثر مناخ العمل وضغوط العمل على أداء الموظفين.

-يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

8- هيكل الدراسة:

من اجل الوصول إلى غاية هذه الدراسة ارتأينا إلى تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي:

دراسة نظرية مقسمة إلى فصلين، حيث يتضمن الفصل الأول أساسيات حول القيادة الإدارية، ثم جاء الفصل الثاني ليتضمن عموميات عن الأداء.

أما الفصل الثالث فقد تضمن دراسة ميدانية لفعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء في مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical).



الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر القيادة عملية إدارية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها .ويعتبر القائد هو مهندس العملية الإدارية،كما لا شك أن القائد هو العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية، كما لا شك أن القائد الإداري هو عنصر أساسي في اتخاذ القرارات الإدارية.

ولقد مر تطور مفهوم القيادة الإدارية مع مرور الزمن بمراحل عديدة تبين من خلاله المداخل النظرية لها وأنماطها ووظائفها وكل هذا سيتم ذكره في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول:القيادة الإدارية.

المبحث الثاني:عموميات حول القائد.

المبحث الثالث :المداخل النظرية لدراسة القيادة.

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم القيادة الإدارية، أهميتها، ثم أنواعها.

المطلب الأول :مفهوم القيادة الإدارية:

توجد العديد من التعاريف للقيادة الإدارية، وسنتعرض في دراستنا هذه لبعض المفاهيم نذكر منها:

– أن القيادة الإدارية هي ":القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق، جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.[1]

كذلك أنها "العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد".[2]

وأنها أيضا تلك":العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى".

من التعاريف الثلاثة السابقة نستخلص تعريف شامل من إنشائنا للقيادة الإدارية أنها" :هي التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين ثلاث عناصر أساسية هي[3]:

* قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
* وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
* هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات.

[1]- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2013،ص16.
[2]- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، - ط[2]، 2012،ص21.
[3] - نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 ، ص97 .

المطلب الثاني:أهمية القيادة الإدارية.

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة في عدة جوانب مذكر منها: [1]

أولا :الناحية التنظيمية:

من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشف عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.

ثانيا :الناحية الإنسانية :

يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

ثالثا :الناحية الاجتماعية :

فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في عادات العاملين وقيمهم، وتقاليدهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع. [2]

المطلب الثالث :أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى :قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.[3]

الفرع الأول :القيادة الرسمية:

"وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم" لوائح وقوانين"، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها".

[1] - خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ، ص38 ،39

[2] - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ،2010،ص27.

[3]- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2008،ص26.

ويتكون التنظيم الإداري من 3 وحدات إدارية وهي : وحدات تنفيذية، وحدات استشارية، ووحدات معاونة،كما يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تتمثل في :القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث، إلا أن السلطات ومسؤولياتها تكون تدريجية، تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المتتالين، صعودا حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون حط السلطة واضحا ضمانا لتحديد المسؤولية وتسير الاتصال.

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها ففي : [1]

القيادات الإدارية العليا :

تقوم على أساس الجهاز الإداري وتتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم،كما تتمتع القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المنوطة بها .وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤوليته إنجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي.

القيادات في الإدارة الوسطى :

تتمثل في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم، من ناحية السلطة والمسؤولية، ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

أما القيادات في الإدارات التنفيذية :الصف الإشرافي الأول فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم،وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية بوحدات أو أقسام، أو غيرها من التسميات.

الفرع الثاني :القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي"، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجح، وتكون السلطة التي يتمتع ها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى.[2]

[1]- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص263 ،26

[2]- .زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره، ص27 .

وبما أن دراستنا قامت غلى القيادة الإدارية .وأن الإدارة قائمة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز القيادة الإداري .لهذا يجب أن يكون اهتمامنا على القيادة الرسمية أكبر،لأنها مجال دراستنا ولكن يجب علينا أن لا نهمل القيادة غير الرسمية، لأن لها دورا أيضا في التأثير غير المباشر في الأفراد في نفس المستوى.

المبحث الثاني :عموميات حول القيادة:

لقد أوضح عدد من رجال الإدارة بأن القيادة في جوهرة العملية الإدارية هي مفتاح الإدارة وأهميتها، كونها تجعل الإدارة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف .لذا يجب أن تتوفر في القائد صفات، ومهارات خاصة به وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا إضافة إلى التفرقة بين القائد والمدير.

المطلب الأول :صفات ومهارات القائد الإداري:

الفرع الأول: صفات القائد الاداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره نذكر منها:

- **.طبيعة العمل :**

حيث يغلب على عمل القائد الغايات البعيدة المدى والعمل في جميع المجالات لتشمل الجانب الفني والإبداعي بحيث يدرك القائد الأهداف البعيدة والكبرى فهو يهتم بالتخطيط، التوجيه، التحفيز، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة، والتقويم.

- **الاهتمام :**

يرتبط بالجانب الفني، والإبداعي للقائد، القدرة على التنبؤ ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول، فهو حسب رأيهم يعني بالتغيير ويدعو للتطوير والإصلاح، والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه، أما المدير فهو يهتم بالحاضر.

- **السلطة والنفوذ :**

حيث ينظر لتأثير كل منهم، فالمدير يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي الوظيفي، والتي تستمد شرعيتها من القانون،ويستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن هذا المنظور قالوا أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائد، ولكل قائد يمكن أن يكون إداريا فعالا، فالقيادة علاقة بين القائد والجماعة التابعة له والتي تؤدي إلى رضا الجماعة به وبقبوله لدوره القيادي.

- **السلوك :**

يروا أن السلوك القيادي ليس جامدا ولا يتصف بالروتين،فهو يتميز بالحيوية والديناميكية، والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين .والعامل إلى أمام، حيث تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين في حين يروا أن هناك نوعا من التباعد بين المدير ومرؤوسيه[1].

[1] - محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص14 .

وحتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر كفاءات ومهارات فنية وقيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين.

الفرع الثاني: مهارات القائد الاداري

وقد وضع" روبرت كاتر "تصور بناءا على أساس ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:[1]

- **المهارات الذاتية :**

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتتمثل في:

- السمات الجسمية :تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية:كالقامة، الهيئة، الصحة الجسمية والنفسية، القوة البدنية، النشاط والحيوية، كل هذا تمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرات العقلية :أنه مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد،وهي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع .ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.
- التمتع بروح المرح والدعابة :مما يجعله بعيدا عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه
- ضبط النفس :تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية، وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئا.

- **المهارات الفنية :**

يقصد ها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم،وهي معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، وعلوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم هذه الميزات[2] :

- القدرة على تحمل المسؤولية،والثقة في النفس .
- الفهم العميق والشامل للأمور .
- .قدرته على تمييز الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة.
- .الإيمان بالهدف والقدرة على تحققه_ .

[1]- محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص144

[2]- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ط1 ، ص90،99

- **المهارات الإنسانية :**

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد:

- ☜ الاستقامة وتكامل الشخصية_ .
- ☜ قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع .
- ☜ إفساح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال .
- ☜ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه،وفهم مشاعرهم، وثقته فيهم .

- **المهارات الذهنية :**

يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل المجتمع الذي يعمل في إطاره.[1]

المطلب الثاني:الفرق بين القائد والمدير:

قد يتلبس الأمر كثيرا بين القائد والمدير في كثير من المواقف ويكون هذا الالتباس في التنظيم إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزا أعلى في التنظيم.

ونرى أن المدير هو الذي يصدر أوامر واجبة الطاعة وكذلك المدير ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب وعليه فإن المدير يختلف عن القائد في[2] :

أن القائد على عكس المدير يحمل الآخرين على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يستلزم منه فهم المشكلات المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الإنسانية وتبرز أوجه التفرقة فيما يلي:

الفرع الاول: القائد

- القائد يعتمد على المهمة .
- القائد يسير الحماس ويصلح الفشل.
- يوضح كيف يتم العمل.
- نظرته إلى اليوم والمستقبل ويقول (نحن).
- يهتم القائد بالناس والأفراد ويسأل وكذلك يعمل جاهدا حتى يتابعه أتباعه.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص25

[2]- أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص20 .

الفرع الثاني:المدير

- المدير يعتمد على السلطة، وينشر الخوف.
- المدير يؤنب الآخرين عن الفشل.
- نظرته محدودة لليوم فقط ويستخدم الناس ويأمرهم.
- يهتم بالأشياء المادية.
- يعمل المدير جاهدا لينتج ويقول (أنا).

ويستمد المدير سلطته من وظيفته طبقا للسلطة الوظيفية أما القائد فيستمد صلاحياته وسلطته من المجموعة نفسها وتقبل الجماعة أو موظفيه أوامره خوفا من العتاب ولهذا تحتاج الإدارة إلى رؤساء ذوي كفاءة في التعلم والإبداع.

المطلب الثالث :أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافهم.

تعتبر عملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة فهي ليست من الأمور السهلة لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم في المنشأة، فهذه الآثار تؤدي إلى نجاح المنشأة أو فشلها في تحقيق أهدافها لذلك يهتم علماء الإدارة بدراسة أحسن الأساليب وأجدرها لاختيار القادة الإداريين هذه الأساليب بصفة عامة في خمسة أساليب وهي:[1]

أولا :الاختيار غير المشروط:

هذا الأسلوب في تعيين القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتها مطلقة، أو الاختيار السياسي.

ومثال ذلك أن يختار الحاكم كبار معاونيه الإداريين أنصاره الذين يثق هم لأسباب يقدرها دون سواه، ومثال ذلك أيضا أن يقوم الحزب الحاكم بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية وطرد أنصار الحزب المنافس وهو ما يسمى بنظام الغنائم، وهذا ما كان يحدث فعلا في الو.م.أ.

ويعيب إتباع هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة الإداريين الأمر يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ويؤدي انتشار المحسوبية والرشوة.

وإن كان هذا الطريق لا يصلح في الوقت الراهن لاختيار القادة الإداريين وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التنفيذية التي يغلب عليها الطابع الفني، إلا أنه يمكن إتباعه وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التي يغلب عليها الطابع السياسي، كالرئيس هو من يعين معاونيه من الوزراء.

[1]- تامر بن علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ،2003،ص53.

ثانيا :الاختيار على أساس المركز الاجتماعي[1] :

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق ذات حسب ونسب وكان هذا الأسلوب هو المتبع في الإدارات القديمة عموما.

ونرى أن طريقة اختيار القادة الإداريين على أساس المركز الاجتماعي لا تتماشى مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة ذلك إن هذه الاتجاهات إنما تفرض على الدولة واجب توفير فرص التعليم لجميع المواطنين، بل أن التعليم قد غدا حقا من الحقوق الدستورية التي يتمتع ها جميع الأفراد أيا كان المركز الاجتماعي الذي ينتمون إليه

ثالثا :الانتخاب:

إن اختيار القائد الإداري بأسلوب الانتخاب له جذوره القديمة التي ترجع إلى النظام الإداري في المدن اليونانية القديمة وهو أسلوب يضمن ولاء القادة الإداريين للمصلحة العامة حسب تصورها الرأي العام لا حسب ما يتصورها هو شخصيا.

ويلجأ لهذا الأسلوب الو.م.أ .ويوجه المدقق عدة انتقادات لهذا الأسلوب وهي : [2]

- إن الفوز في الانتخابات لا يعتمد غالبا على الكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين أو على الأفراد الذين لهم مصالحهم.
- كثيرا ما نختار المصلحة العامة.
- تميز الانتخاب بالدورية والتجدد الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار أو الاستمرار لنجاح القائد وفهمه لشؤون عمله.

رابعا :التعليم والإعداد الأكاديمي :

تلجأ الكثير من الدول إلى هذا الأسلوب خاصة فرنسا وأمريكا فتقوم بإعداد القادة الإداريين في معاهد ومدارس تعد خصيصا لهذا الغرض حيث تتم فيه مبادئ الإدارة الحسنة، ولا جدال في اعتبار طريق التدريب والإعداد من أكثر الطرق نجاحا في اختيار القادة الإداريين حيث يتم تدريبهم علميا وعمليا على ممارسة الوظائف القيادية الإدارية.

[1]- ماهر محمد الصالح حسن،مرجع سبق ذكره،ص1

[2]- بن شريط الميلود، **القيادة الادارية و الاتصال في المنظمة**، رسالة ماستر،قسم علوم التسيير،تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006 ، ص52 .

خامسا :الجدارة:

هذا هو الأسلوب الحديث في اختيار القادة الإداريين الذين يعتمد على الكفاءة وله ميزة تحقيق المساواة بين راعي الشغل في الوظائف القيادية.

وكذلك يمكن اختيار القادة الإداريين وفق القواعد التالية : [1]

- تقدم رئاسات الأجهزة للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية .
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختبار.
- أن تعد من حين دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين- خلال ستة أشهر.

المبحث الثالث :المداخل النظرية لدراسة القيادة:

إن للقيادة الإدارية عدة أنماط تحدد وتنظم سلوكات الأفراد داخل المؤسسة كما لها عدة وظائف يجب القيام ها، ونظريات سنتطرق إليها في مبحثنا.

المطلب الأول:وظائف القيادة الإدارية.

لكل قائد مجموعة من العمليات التي يقوم ها حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى، فنجاح عملية التخطيط يتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فصلا عن التنسيق، فيما يلي نفترض الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

أولا :التخطيط.

إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها فهو يبين كيفية التسيير والمراحل الواجب المرور ها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات.

يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي، ولضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية : [2]

- العقلانية الموضوعية، من حيث قابلية الأهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعيا؛
- المرونة والتكيف؛
- الشمولية :يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات؛
- وجود أهداف محددة، دقيقة؛

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص51 .

[2]- خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 ، 2000، ص412،411.

ثانيا :التنظيم :

يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة.

وكل مدير يلجأ لتنظيم المجهودات الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها ...في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى. [1]

ثالثا: التنسيق:

هو وظيفة بمقتضاها يستخدم الإداري أن يسمى هيكل من الجهود المشتركة بين المساعدين و المرؤوسين يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

وعليه التنسيق مهمته التأكد من أن موارد الأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام الموجه نحو توحيد الجهود وتحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك وتحقيق الغاية المشتركة في إطار المحيط الداخلي أو الخارجي من قبل القائد في إطارات توجيهات تعليمات.

رابعا :الرقابة:

تعرف الرقابة على أنها التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحدودة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة.

وعليه فمفهوم الرقابة يشير إلى رقابة نشاطات وأعمال المنظمات يقصد تقييم ما تم إنجازه من أعمل ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها .بالتالي تحديد مواطن الخطأ والخلل والانحراف بين ما هو قائم فعلا.

خطوات عملية الرقابة• :

- ❖ المرحلة الأولى :هي تصميم وتحديد المعايير والمقاييس.
- ❖ المرحلة الثانية :إعلان المعايير للعاملين ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير والتأكد من مدى مطابقة أداء المحقق بالمخطط.

-من ثم تحديد الانحرافات وتبليغها.

-وتحديد مستوى وصف الانحرافات بدقة وموضوعية واتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة

المطلب الثاني :أنماط القيادة.

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طبعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، يصبح بينهما تدخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضح هذه التصنيفات:[2]

[1]- خالد عبد الوهاب الزيديين، مرجع سبق ذكره ، ص35،36.

[2]- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، **مبادئ علم الإدارة العامة**، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1 ،2003،ص343،344.

الفرع الأول :أنماط القيادة بناءا على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام ها كل من لوين lippitولبيبيت lewin ووايت white في أواخر الثلاثينيات(1939)حيث قامت الدراسة على بيان ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى: [1]

أ –القيادة الدكتاتورية الاستبدادية:

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعجب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدما أساليب العرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، وهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم ما تبقى عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، يكون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث تتدنى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب انفراط تماسك العمال واضطراب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

ب – القيادة الأوتوقراطية : [2]

وقد أطلت عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد الآمرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلط من القيادة الديكتاتورية، فهي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم.

والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

1–الأوتوقراطي المتشدد :حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

2–الأوتوقراطي الخير :وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

[1]- محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص151 ،15

[2]– نفس المرجع، ص152،153.

3–الأوتوقراطي المناور :وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بتقيد لكنه يوهم التابعين م اشتركوا بصنع القرار.

ت – القيادة الديمقراطية: [1]

وهي القيادة التي هتم بمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحقير الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين،فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختبار والإقناع وأن الفرز للأغلبية دون تسلط أو رهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نقي مريح وأنه عضو في جماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع وتكون قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعد الانتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة ويكون القائد فعال. [2]

ث – القيادة التراسلية:

وهي القيادة الفوضوية أي قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك التابعين العمل على الغالب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبحث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملين بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

الفرع الثاني :أنماط القيادة بناءا على اهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام ها أندرو هالين عام 1966 م من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد تستخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد، حيث توصل إلى تحديد أبعاد محددات نمط القيادة.

المطلب الثالث:نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:[3]

الفرع الأول :النظريات الكلاسيكية:

1– نظرية السمات :تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادية أن يصبح من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها أي تركيز على الصفات الشخصية.

[1]- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية :القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر ، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،2001،ص44.

[2]- محسن محمود عباصرة ، مرجع سبق ذكره، ص153 ،154

[3]- سالم سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره،ص46

2- النظرية السلوكية :إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد.

3- النظرية الموقفية الاحتمالية :تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص الشخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية بالاعتبار. [1]

وطبقا للمدخل الموقفية إثر فعالية القائد فتحدد، خصائص أو طبيعة الموقف الذي تعامل فيه القائد ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى الآخر.

الفرع الثاني :النظريات الحديثة

1- القيادة التحولية :

كما في الاقتصاد هناك الاقتصاد الوظيفي الذي يحف الاقتصاد كما هو والاقتصاد المعياري لكي يصف المسار الأفضل للاقتصاد، كذلك في القيادة يمكن الحديث عن الإدارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع وكذلك سلوك القائد الذي تصفه القيادة المعيارية والقيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع.

لكي تتم أبعاد القيادة التحولية لا بد من مراعاة جانبين أساسين:

- الأول :هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بنيتها التنافسية.

- الثاني :إن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاها مع سلوك واتجاهات العاملين مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.

2- القيادة الكاريزمية:

إن الكاريزما هو شخصية الجذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة، وإن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها كما أن التراث الإداري حافل بمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل وهناك عدة خصائص عديدة للقادة الكاريزميين، إلا أن هناك نمطين وهناك خصائص عديدة للقادة يظهران كأساس في توظيف القادة، وهما: [2]

[1] - محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص147

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص87 .

– **الكاريزما ذو الرؤية** :إن الرؤية المتناسبة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وإن القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة على التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

– **الكاريزما المستند على الأزمة** :حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة.هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة.

إن القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة.

3– القيادة القائمة على الفريق : [1]

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم ها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا من وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها وقد أشارت دراسات كثيرة أن أي روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز .

لابد أن ينظر إليها من جانبين أساسيين:[2]

- إن المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للشركة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفريق وقواعده وآلياته.
- أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الإنجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم.

4– القيادة المدربية:

إن القادة الرياضيين تقبلوا فرقهم من فرق الدرجة العاشرة إلى أن يكون قادة فرق الدرجة الأولى إنما هو قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر وهؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون ومع قلب القيادة المدربية.

إن كلمة مدرب بالإنجليزية اشتقت من كلمة هنكارية التي استخدمت في القرن الخامس عشر حيث بين مركبات كبيرة لنقل الناس من المكان الذين هم فيه إلى المكان الذين يريدون وبنفس الشكل.

إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي توجه المرؤوسين كيف يقومون ويتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهون، فإن القائد المدرب يحدد السلوك الغير الملائم في المرؤوسين ويقترح كيف يطمح هذا السلوك وإن خصائص المدرب الفعال ترتكز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد وتقوم على خصم وتقدير دقيق لقدراهم.

[1]- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مرجع سبق ذكره، ص157

[2]- تامر بن علوج المغيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ،2003،ص66.

خلاصة:

من خلال لهذا الفصل نجد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية كما أن التأثير الذي يمارسه القائد ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنسيق، التحفيز ومراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية.

والقيادة بمعناها العام غير القيادية الإدارية، ولقد ساهم التطور الذي شهدته القيادة ظهور عدة نظريات وعدة أنماط والتي ساهمت على تحديد أهداف القيادة.


الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لأساسيات حول القيادة الادارية سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى المتغير التابع وهو الأداء من منطلق أن المؤسسة الناجحة تسعى دوما إلى الحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم وكفاءتهم وتحسين أدائهم من أجل الحصول على مردودية جيدة.

وكل هذا سيم التطرق له في فصلنا هذا والذي قسمناه الى مبحثين:

المبحث الأول: الأداء ماهيته، تقييمه وتقويمه.

المبحث الثاني: أساليب وطرق ونظريات قياس وتحسين الأداء.

المبحث الأول: الأداء ماهيته، تقييمه وتقويمه

سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية الأداء، تقييم الأداء، تقويم الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: تطور فكرة الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية و غيرها والتي ميزت حراك المجتمعات البشريّ والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة .[1]

أ – النظرة القديمة للأداء:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان " لتايلور "الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة وإيقافها.

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها" تايلور "هي أن هناك مجموعة من التفاصيل للحركات تشترك فيها عمليات بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

ب – النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات لما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمها والأفضل والأنجح إلى السوق وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء[2].

الفرع الثاني: أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجالات لكونه محور أساسي لنجاح على جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل وصولا إلى المنظمة العامة، وفيما يلي سنعرض أهمية الأداء كل حسب رؤيته فالأول يحصر الأهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة كالتالي:

[1] – المحاسنة، إبراهيم محمّد،إدارة و تقييم الأداء، دار جرير، ط 1 .عمان،2013، ص111.

[2] – نفس المرجع السابق، ص113.

أ- بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، بحيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل :النقل الترفيه، التكوين.....

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.[1]

الفرع الثالث: محددات ومكونات الاداء

1/ محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

[1]- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالموسسة الجامعية، رسالة ماجيستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر،(2014/2013)، ص61-62 .

أ- الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبدلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخذها لأداء وظيفة أو مهامه.

ج-إدراك الدور :

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. [1] فالجهد والقدرة وإدراك الدور يمثلان القسم الأول وهو المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل كالشخص أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وهي المحددات الخارجية وهي تؤثر في الأداء تتمثل فيما يلي:

*متطلبات العمل :تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة، من العامل وهي إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

*البيئة التنظيمية :وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد لأنظمة الإدارية..... وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل بالتالي جودة الأداء.

*البيئة الخارجية :تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافأة اختلاف والرتب الوظيفية من المؤسسة إلى أخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حال ارتفاعها حيث تتأثر كل متطلبات العمل الكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.[2]

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء فإن ذلك أدى إلى تنوع في المحددات "فماريون أي هاينز "حدد هذه العوامل كما يلي:

* الموظف :أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

*الوظيفة :ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه وتحد وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

[1] بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية ص،ط1 عمان:دار الأيام. ، 2014،ص 68.
[2] المحاسنة، إبراهيم محمد، نفس المرجع السابق،ص 104-105.

* الموقف :ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي[3].

2/ مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفاعلية:

أ– الفاعلية :

يعتبر الباحثون في علم الإدارة الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفاعلية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المتحققة وبهذا فإن الفعالية في المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو" فنسنت "بأنها" القدرة على تحقيق النشاط "بينما عرفها كل من" لكر و روبيرت" حسب ما أورد" أمايل "بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة."

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية..... ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى أخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسهـ ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة وتقاس الفعالية عادة بإحدى طريقتين ،الأولى نسبة لأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج[1].

ب الكفاءة :

لا يوجد تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية والمردودية فقد عرفها كل من" لبرور وكيرتس "بأنها " قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات " أما الكفاءة حسب "فنسنت "فهي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الامكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة " حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل، وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى "وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

[3]- سومر أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004،ص84.
[1]- المحاسنة، إبراهيم محمد ،نفس المرجع السابق، ص109-110.

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لابد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية) تعظيم الأرباح مقابل تدني التكاليف (وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهذا يتطلب الاشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها.... الخ.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات .[1]

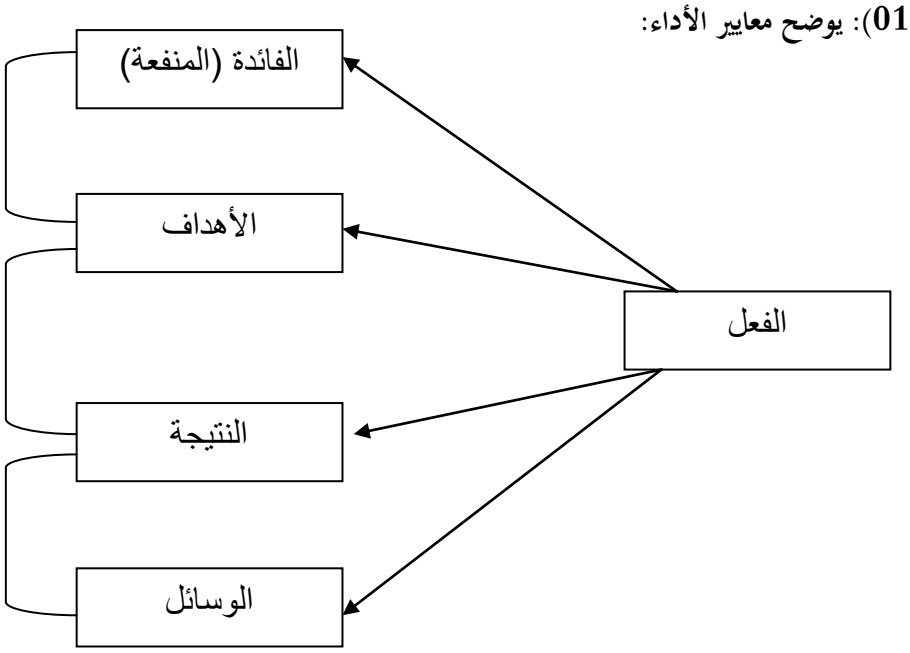
الفرع الرابع: معايير الأداء وأنواعه:

1/ معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وفي هذا الجانب يرى "على غربي " وأخرون أن أداء الفرد يقترن بالجهد الذي يبدله، سواء تعلق لأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير:

الملائمة، الفعالية، الكتابة، ويعبر عن ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم(2-01): يوضح معايير الأداء:



[1] المحاسنة، إبراهيم محمد،نفس المرجع السابق، ص111،110،109.

المصدر: (بوقطف،2014،ص65،64)

بينما يحصر البعض الأخر من الباحثين أهم معايير الأداء في ما يلي:

أ- الجودة :

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الهداف والتوقعات.[1]

ب- الكمية :

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الافراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانيتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

ت- الوقت :

يرجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتحديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى توقفي يحدد متى يتم تنفيد مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي: - كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

ث- الإجراءات :

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في المستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميعالأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل، ولضمان اتقانه وعدم مخالفته لنضام والتعليمات واللوائح والقوانين[2].

[1]- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، الجوائر، 2009-2010، ص 73

[2]- نفس المرجع السابق، ص .74

2/ أنواع تقييم الأداء:

يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقسيم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقييم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء على أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

أ- حسب معيار المصدر:

- وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:[1]

***الأداء الداخلي** :ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي :ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

-الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة تتسبب في حداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإجاب أو بالسلب، وهذا النوع عامة من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بالمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.[2]

ب- حسب معيار الشمولية:

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

***الأداء الكلي** :وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر والوظائف دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية والارباح ونمو...

***الأداء الجزئي** :وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ت- حسب معيار الطبيعة:

الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.... إلخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، نضيف الأداء الاقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني.[3]

---

[1]- بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية ،ط1 عمالن:دار الأيام. ، 2014، ص89

[2]- نفس المرجع السابق، ص89-90.

[3]- مزهودعبد المليك، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص90

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول أن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي، فيعبر مسعى المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي، وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، وأن تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كما هو الشأن للشركات المتعددة الجنسيات[1].

المطلب الثاني: تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

هو عملية يتم خلالها مطابقة الانجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة التنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية[2].

وهو تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعرف على أنه تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فعالية المنظمة[3].

ويعرف كذلك أنه وظيفة من وظائف المدير التي تقع بشكل رئيسي على عاتق الإدارة العليا حيث يركز على نقاط القوة والضعف في الأداء فيها مما يساعد على وضع الطرق وإرساء الوسائل الملائمة لتحسين الأداء.

وهو قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وهناك من يسميه بتقييم أو)التخمين والتقدير (الكفاءة وأحيانا قياس الكفاءة.

وهو صفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها.

---

[1]- مزهودعبد المليك، نفس المرجع السابق، ص90-91.

[2]- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر واساليب الادارة، ، ط1.عمان:دار حامد،2005، ص202.

[3]- خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب،ادارة الموارد البشرية ، ط1 عمان: دار المسيرة، 2006، ص 238.

تقييم أداء العاملين يعني كذلك قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.[1]

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

تخطيط الموارد البشرية :إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم شكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

تحسين الأداء وتطويره فالعملية التقويم تساهم بالشكل فعال في تحسي الأداء وتطويره.

وضع نضام عادل للحوافز والمكافآت :فالتقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.

إنجاز عمليات النقل والترقية :إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء.

معرفة معوقات ومشاكل العمل :إذ يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات[2].

– ترشيد عملية تقييم أداء الفرد إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف بها في جماعته.

– كما أن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالنسبة للجماعة فهي تعمل على الكشف عن الاحتياجات التدريبية وإعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار الأفراد.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء:

– تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في تقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

– النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

– تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

– تحديد تكاليف العمل الإنساني.

– التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي[3].

– رفع معنويات العاملين.

– الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

---

[1]-ربابعة علي محمد، ادارة الموارد البشرية، ط1.عمان:دار صفاء ،2003،ص53.

[2]- خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب،نفس المرجع السابق، ص 154،

[3]- نفس المرجع السابق، ص 239.

تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

الفرع الرابع: خصائص تقييم الأداء:

- يجب أن يتوفر في أسلوب أو طريقة التقييم المرونة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
- أن تكون قادرة على إعطاء صورة واضحة عن المشروع أو النشاط المراد تقييمه.
- أن يتوفر في أسلوب التقييم الموضوعية في الحكم على مدى الانجاز الذي يتحقق[1].
- إن التقييم يزود العاملين بمعلومات عن مستويات أدائهم مما يمكنهم من معرفة متطلبات تطوير الأداء والسلوك المؤدي إلى ذلك للأداء ولهذا لابد من مشاركة المديرين للعاملين في أعمال تقييم الأداء وعدم التكتم على الأمور.
- مساعدة العاملين على بلوغ ما يطمحون اليه وتحقيق الإنتاجية المنشودة[2].
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة كل الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها.

الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء:

أ- أسلوب التدرج :

ويعتمد على تقييم ومقارنة أداء مجموعة من الأفراد يؤدون العمل نفسه أو أعمالا متشابهة ويتطلب هذا الأسلوب من المقيم تحديد من هو صاحب أفضل أداء، ومن هو صاحب أدنى أداء، ومن ثم ترتيب الأداء بشكل تدريجي.

ب- الأسلوب البياني :

ويتم تقييم الأداء بموجب مقياس متعدد الأبعاد مكون عموما من خمسة أو سبعة قيم وهي فوق الاعتيادي جدا، فوق الاعتيادي، اعتيادي، أو من الاعتيادي بكثير، أو تعتمد الأرقام من (1-5) وكلما كان الرقم أكبر كان التقييم الفرد أفضل[3] .

ت- الإدارة بالأهداف :

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم مقارنة لأهداف الموضوعية للفرد مع ما تتم عملية المقارنة وبعد ذلك يتم التخطيط للمستقبل ووضع أهداف جديدة.

ث- علانية التقييم :

[1]-عباس سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية،ط1.عمان:دار وائل ، 2002، ص77.
[2]- حجازي هيثم علي شوقي، ناجي جوادة، وظائف المنظمات، ط1.عمان:دار الاهلية. ، 2008، ص82-.83
[3]-نفس المرجع السابق، ص 85.

إعلان نتائج التقييم من أجل تحقيق الفوائد التالية :وقوف الموظف على مواطن القوة والضعف، زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم.

المطلب الثالث: تقويم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقويم الأداء:

هو وظيفة تابعة لوظيفة التقييم حيث تعني بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في خطة التنظيمي.[1]

- ويعرفه منصور " :الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل."
- ويرى بيش بأنها" التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكوامنه لتطوير." [2]
- وهو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لتخاد القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز، والترقيات، والنقل، والتدريب.
- وهو عملية اتخاد القرارات، بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد، بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.
- كما يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها واتخاد الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب.
- التقويم هو العملية التي تحدد بواسطتها قيمة ما يحدث.
- التقويم هو عملية يتم فيها التخطيط والحصول على المعلومات التي تفيدنا في الحكم على بدائل القرار.
- كما عرف على أنه إجراء من شأنه تحديد كل وظيفة وعمل بالنسبة إلى قيمة الوظائف والأعمال الأخرى.
- هي تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد وقياس أداء العاملين من خلال هذا التقويم تتمكن من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل.[3]
- كما أن التقويم يشتمل التحري عن الإيجابيات والسلبيات التي تتسم بها العمليات التنفيذية.
- كما أن التقويم عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحرافات وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الاجراءات التصحيحية بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

---

[1]- العتيبي صبحي جبر،نفس المرجع السابق، ص202.

[2]- العديلي ناصر محمد ، ادارة السلوك التنظيمي ، ط1، الرياض:ب د. 1993 ، ص405

[3]- عياصرة معن محمود وبني احمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1،عمان:دار حامد. ،2007،ص131

الفرع الثاني: أهمية تقويم الأداء:

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية.
- يساهم في الكشف عن الكفاءة الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحقيق الكفاءة.
- يساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاد القرارات[1].
- النتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق أنظمة تقويم الأداء تستخدم دون شك لمنح فرص التدريب والتنمية لهذا الموظف أو ذلك الذي يعد بمثابة أحد أنواع المكافآت للموظفين مقابل أدائهم، الجيد الذي تبرزه نتائج التقويم للأداء، كما أن تقويم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم من خلال إطلاع الموظف على نقاط الضعف والقوة التي يتصف بها في إنجازه للأعمال التي يكلف بها ومعرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها وتلك التي يجب تعميقها وزيادة مهاراته في أدائها مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة والفعالية المطلوبة، وفي الوقت نفسه فإن نظام تقويم الأداء يمكن أن يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.[2]

الفرع الثالث: أهداف تقويم الأداء:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل
- تحديد وتوجيه كل فرد والوظيفة التي يصلح لها وذلك وفق القدرات والكفايات الشخصية.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- يعطي التقويم مؤشرات للتنبؤ في هذه المنظم.
- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها.[3]

الفرع الرابع: خطوات تقويم الأداء:

لتقويم الأداء خطوات محددة كما في الشكل التالي:

أ- الخطوة الأولى :تحديد أسس المسائلة عن العمل وأهدافه.

ب- الخطوة الثانية :التقييم المستمر.

ت- الخطوة الثالثة :استكمال استمارة تقييم الأداء.

ث- الخطوة الرابعة :إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء.

---

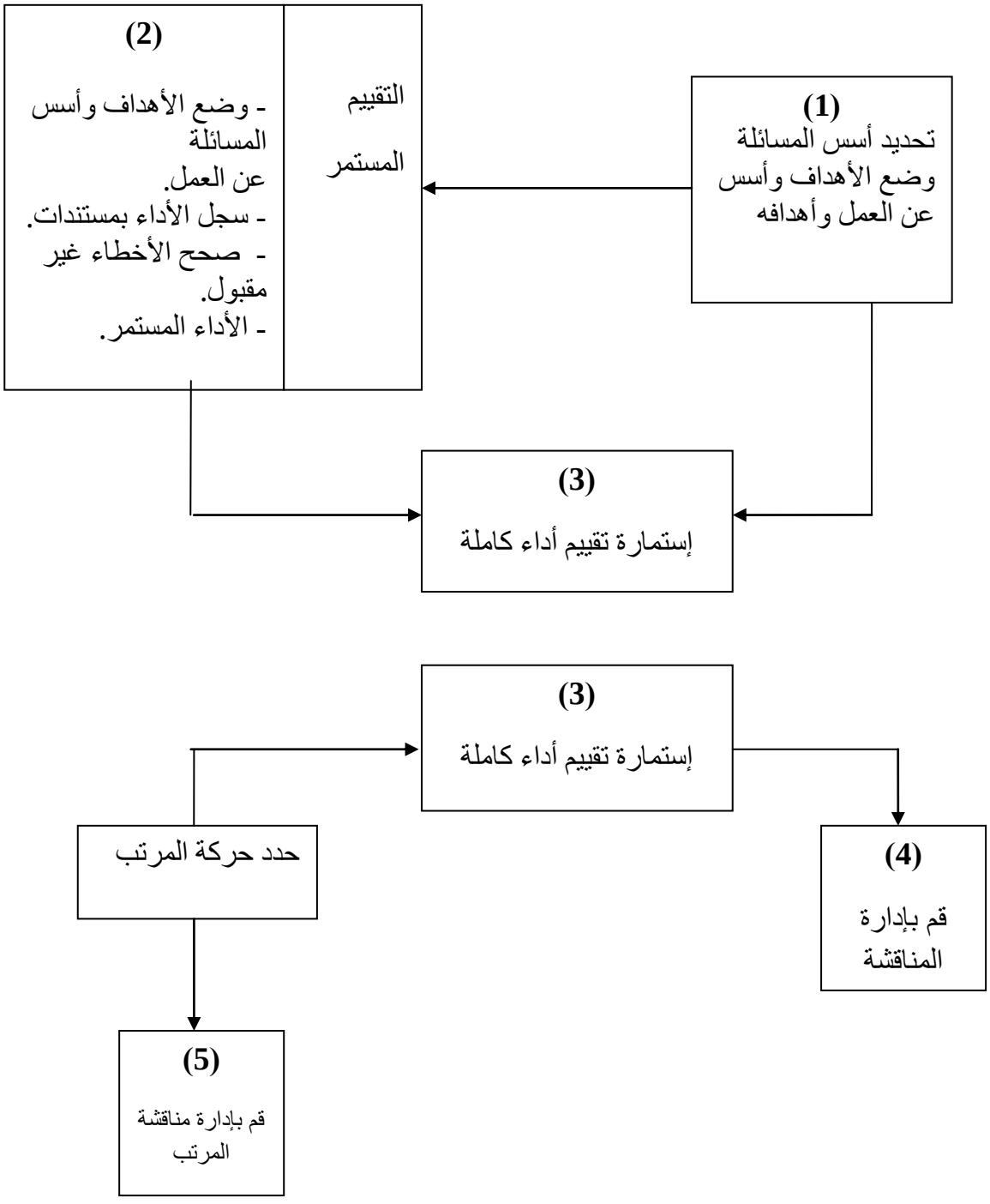
[1]- الهيتي خالد هشام، ادارة الموارد البشرية ، ب ط.عمان:دار وائل،2010، ص 54

-

[2]23. ، ص154

[3]- حجازي هيثم علي شوقي، ناجي جوادة، ص 271 .

الشكل رقم (2–02) :يوضح خطوات تقويم الأداء.



المصدر: (المبيضين والأكلبي، 2013 ، ص196)

الفرع الخامس: طرق تقويم الأداء:

أ- قائمة المراجعة:

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقويم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على خصائص أو الصفات الموجودة في الموظف ومن البديهي أن تشير كل فقرة من الفقرات في هذه القائمة إلى تسمية من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن تتسم بها الأداء وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يذل على الأداء الإيجابي والعكس صحيح والمثال التالي يوضح نموذج لهذه القائمة:

الشكل رقم (2-03): قائمة المراجعة

اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدها فيها إذا كانت الصفة موجودة، ضع كلمة نعم في الفراغ، وإذا كانت غير موجودة أتركها فارغة.

1- الموظف يطلب المساعدة عن مواجهة مشكلة ما ( )
2- يعترف بمساهمات الأخرين في النتائج التي حققها ( )
3- يتمتع بعلاقات طيبة مع زملائه في العمل ( )
4- يمتلك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة ( )
5- يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهة حالات أو ظروف جديدة ( )
6- يمتلك القدرة على ايجاد البدائل عند مواجهته لظرف معين ( )
7- ينفذ المهام المكلف بها بالوقت المحدد ( )

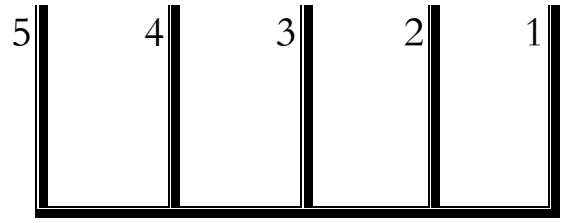
المصدر: (المبيضين والأكلبي، 2013 ، ص 156)

ب- طريقة التدرج البياني:

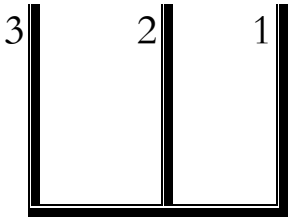
تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل :نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحديد الدرجات على أساس(1-5)أو (1-3)حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة.[1]

[1]- السالم مؤيد السعيد،ادارة الموارد البشرية ، ط4.الاردن: دار اثراء. ،2008، ص244

الشكل رقم (2–04) :يوضح مقياس التدرج البياني:



متميز



متفوق

المصدر: (المبيضين والأكلبي، 2013 ، ص 157)

ت– طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف وعند التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف.

ث– طريقة قائمة الأوزان المرجحة:

تتطلب من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، فضلا عن أنه من السهولة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب.

ج– طريقة التقرير المكتوب:

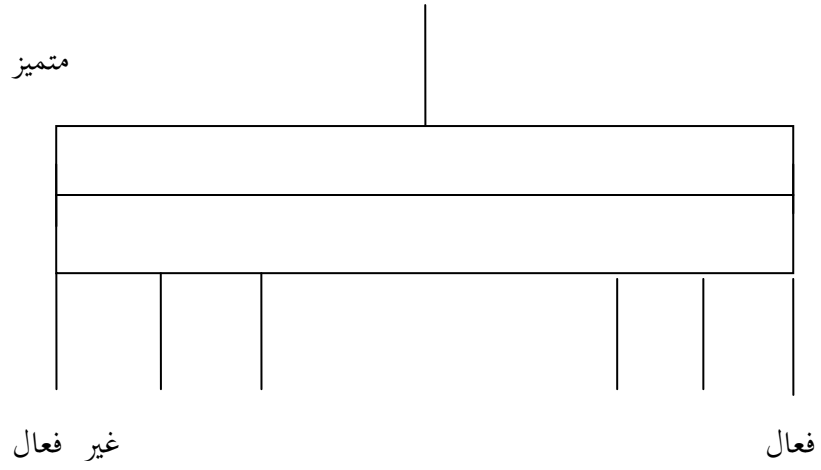
وهي من أبسط الطرق حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف الذي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا[1].

ح– طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على مشاكل طريقة التدرج البياني وذلك بإدخال الجوانب السلوكية في تقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

[1]-- السالم مؤيد السعيد،2008 ،نفسس المرجع السابق، ص247 .

الشكل رقم (2–05) :يوضح طريقة التدرج البياني السلوكي:



المصدر: (المبيضين والأكلبي، 2013 ، ص 160)

المبحث الثاني: أساليب وطرق تقييم وتحسين الأداء والنظريات المفسرة له:

سنتطرق في هذا المبحث الى أساليب وطرق تقييم الأداء، طرق تحسين الأداء، نظريات تحسين الأداء.

المطلب الأول: أساليب وطرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المنظمات لقياس الأداء بهدف التعرف أو تقويم مستوى أداء العاملين بها، وعلى الرغم من انتشار هذه المقاييس إلا أن عملية قياس الأداء والحكم عليه تعد من الأمور المعقدة الصعبة جد اً والمضللة أحيان اً كثيرة.

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعا لنوعية أنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين أو فلسفتها الإدارية والتنظيمية، كما أنها تختلف أيضًا حتى في المنظمات المتماثلة، فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الافراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات تتنوع بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة.

لقد اجتهد الكتاب والمفكرون في محاولة للوصول للطرق الموضوعية لتقويم الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقويم الأداء ما يلي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية:

1-1-طريقة الدرجات (الميزان):

وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقويم الأداء إلا أنها الأكثر انتشارًا، وهي تتم بتصميم نموذج توضح فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقويم بوضع درجة معينة لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً إلى أعلى حيث يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ويعبر عنها بأرقام.

1-2-طريقة الصفات:[1]

ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي، الإنضباط، وهكذا حيث يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

[1] - خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب، نفس المرجع السابق، ص 154.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها .
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء .
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي :من(90 إلى 100)ممتاز، ومن(80 إلى89)جيد جدًا، ومن(70إلى79) جيد، ومن (60 إلى 69) متوسط، ومن(50 إلى 59) مقبول، وأقل من 49 تمثل درجة ضعيفة ، وهكذا إلى أن تصل لدرجة ضعيف جدًا.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا .

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له، إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية و المحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.[1]

1-3- طريقة مقياس المعيار المختلط :

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم صفة معينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معًا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية ل)،(أقل من)، وفيما يلي مثالا لهذه الطريقة :إذا ما أرادت مؤسسة توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من، أو مساويا، أو أقل، من كل معيار من المعايير التالية[2]:

- يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة.)
- يفتقر الموظف إلى المهارات الاشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة.)

[1]-- خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب، نفس المرجع السابق، ص .157

[2]– سيد محمد جاد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار المسيرة للنشروالتوزيع، عمان، 2009، ص114

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون.)
- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة.)

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم، ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق، فإنه ينبغي أن اراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه لهذا الأسلوب :نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال، إذ لا يمكن استخدامه في تقييم الوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.[1]

1-4- طريقة الترتيب :

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلة وميسورة، إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبير، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم " 1 " ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلّا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.[2]

وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة، والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد.

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين.

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق :ارتفاع التكاليف، و تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة، وقد تكون مصدر لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته، ولا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.[3]

1-5- طريقة التقييم الوصفي :

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بإعطاء وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وفقا ل أ ريك الشخصي أعطي وصف لأداء هذا الفرد متضمنا :كمية وجودة الأداء المتحقق،

[1]-- خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب، نفس المرجع السابق، ص 158 .
[2]- احمد أبو السعود محمد،الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين ، منشأ المعارف،مصر، د ط، 2004، ص51.
[3]- سيد محمد جاد، نفس المرجع السابق،ص116.

والمعرفة المتعلقة بوظيفته، وقدرته على التكيف مع العمل، وعلاقاته مع زملاءه والعاملين معه، وما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... و هكذا تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي :أنها تستهلك وقتا كبي ا ر للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الوصف لدى المشرف أو بنمط تشكيل وتنظيم البنود، وقد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسًا بأداء الوظيفة.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة:

2-1-طريقة المواقف (الأحداث الحرجة):

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلب يا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم)، وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي، وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبيته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظف وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف، على أن الوقائع العادية والأعمال الروتينية والتصرفات الطبيعية اليومية لا تدخل في هذا المعنى أي لا يتم تدوينها.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه، وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقًا وملاحظة الأداء على ضوئه، ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها، وغير المرغوب فيها.[1]

2-2-قائمة المرا جعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته؛ يطالب من المدير أو القائم بالتقييم أن يؤشر ب " نعم " أو " لا " على كل سؤال.

هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح، وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

تسمح هذه الطريقة بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الوصفي الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.[2]

[1]- عباس سهيلة محمد، نفس المرجع السابق ص150.

[2]- سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر،عمان ،2003 ، ص415.

2-3-طريقة الإدارة بالأهداف :

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، وحققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوع اً وانتشارًا في فترة الستينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف، وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقويم الأداء مقابل تلك الأهداف.[1]

وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم الذاتي على مستوى إداري عال، في حين أن عند تطبيقها على المستويات الدنيا نجد أن هناك نوع اً من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتحديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بناءً الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله.[(2)]

ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

-يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.

-في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.

-أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

-يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه وتحديد العقبات.

-يقوم الرئيس بمساعدة المرؤوسين للتغلب على العقبات التي تعترضهم.

-بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.

ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى حجم كبير من مستندات والأوراق المتداولة.[(3)]

2-4-طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية :

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدًا هاما للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.

---

[1]- فيليب جاك ورون ستون ،الاستثمار البشري :أدوات وخطوات قياس العائد ،تر :بيميك ، ص 15 ،القاهرة ،2003 ، ص15

[2]-الموسوي سنان، الادارة المعاصرة:الاصول والتطبيقات ،مجدلاوي للنشروالتوزيع،عمان، الاردن ، 2005، ص183

[3]- احمد ابو السعود محمد، نفس المرجع السابق، ص67.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على المقياس حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على سلوك الموظف وليس صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم، بالإضافة إلى توفيرها لتغذية عكسية جيدة للموظفين، ويعاب على هذه الطريقة أنها تقتضي وقتًا وجهدا كبيرا لإعدادها، وتتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف[1] .

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء اً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط، ويحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وه ي[2]:

الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء:

** المدخل الأول :تحسين الموظف :يعتبر تحسين الموظف وتغيير في قدراته و مهاراته من أصعب العوامل مقارنة بالوظيفة والموقف لارتباطه بمعتقدات و تصورات وخبرات ولدت قناعة لدى العامل لذلك فإن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، واذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء ، ولتحسين الموظف يقترح هاينز ثلاث أساليب مهمة وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وادراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو الإدارة، فإن ذلك له دور إيجابي في تحسين العمل والأداء بشكل عام.

[1]- محمد أحمد النبي،ادارة الموارد البشرية ،زمزم ناشرون وموزعون،ط1:الاردن، 2010،ص196

[2]- هاينز ماريون أي،ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال، ترجمة موسى محمود ، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض ، 1998، ص276

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

** المدخل الثاني :تحسين الوظيفة :إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرص اً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين ادارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الارادات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

ويرى **هاينز** أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة و اثرائها من خلال تجميع مزيد من نفس المستوى والتعقيد للوظيفة، مع زيادة المسؤولية والحرية للموظف وزيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين بواسطة عملية التدوير الوظيفي لمحاربة الملل والسأم الوظيفي، مما يساعدهم على كسب مهارات وخبرات جديدة تساعدهم على عملية التحسين والتحفيز الذاتي للتطوير الوظيفي[1].

** المدخل الثالث: تحسين الموقف :يرى هاينز أن تغيير البيئة والموقف الذي يؤدى فيه العمل يعطي فرصة لتحسين الأداء، من خلال التعرف مدى مناسبة المستويات التنظيمية، وتنظيم الجماعة، وعملية الإتصالات داخل المؤسسة، والمسؤولية الوظيفية ، ودرجة التفاعل والتنسيق بين الأقسام والمصالح الإدارية.

إن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، وتفاعل المؤسسة مع المحيط الخارجي(البيئة الخارجية والمتعاملين مع المؤسسة)، ومدى مناسبة وملائمة أساليب الاشراف والقيادة مع طبيعة وثقافة العاملين ، حيث أن أيّ انح ا رف عن أساليب الاشراف المناسب للعمال واستعمال أساليب غير ملائمة للعاملين إنّ ذلك من شأنه أن يساهم في تدني مستوى الأداء وتثبيط الهمم والمعنويات، ويرى هاينز أنه إذا أريد لأداء العمال أن يتحسن لابد أن يعالج بخطة وأسلوب قيادي يساهم في رفع دافعية العمال ولا يحطم نفسياتهم[2].

[1]-هاينز ماريون أي، نفس المرجع السابق، ص277.
[2]- نفس المرجع، ص278.

الفرع الثاني: نظريات تحسين الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات من خلال عملية القيادية ، التي تفسر الأداء الوظيفي، وبما أنَّنا أشرنا سابقًا للنظريات المفسرة لتحسين الأداء الإدارية، والتحفيز لإثارة دافعية العمال، ولذلك نعيد طرحها بإيجاز(مختصرة)للضرورة البحثية، ومن هذه النظريات:

1 – نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور: ركزت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاجية، ،عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، على أساس دراسة الوقت والحركة لأداء العامل، بهدف التعرف على الحركات الضرورية للأداء والتخلي عن الحركات الزائدة وأكدت النظرية بضرورة اختيار أكفأ العاملين وتدريبهم على الطرق الصحيحة لأداء العمل، و اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وقد لاحظ تايلور أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، والطريقة الفعالة لرفع إنتاجيتهم الإهتمام بالتحفيز المادية برفع الرواتب بما يتوافق ومستوى الأداء، فكلما ا زدت إنتاجية العامل يتطلب زيادة الأجر مناسب له، مع التركيز على الرقابة الصارمة والمتابعة اللصيقة بالعمال.

2– نظرية العلاقات الإنسانية :تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانًا وجدانيًا وانفعاليًا أكثر منه رشيدًا ومنطقيًا.[1]

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها **إلتون مايو وزملاؤه** أن التحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل يرفع معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضًا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وانما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الافكار الاخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الانسانية تلك الدراسات التي قام بها **كيرت لوين** والتي توصل من خلالها الى ان اسلوب القيادة الديمقراطي هو الاسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الادارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد. [2]

3– النظرية اليابانية في الادارة: قام وليام أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب

[1] -النمر سعود محمد واخرون،الادارة العامة الاسس و الوظائف ، مطابع جامعة الملط سعود، الرياض، 1997، ص56
[2] -كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1999،، ص75-76

على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.[3]

4- النظرية الموقفية :لفيدلر التي ترى بأن فعالية القيادة الإدارية التي ت ا رعي ثلاث عناصر أساسية تتمثل في القائد وكفاءته وفلسفته القيادية ومجال تخصصه وقدراته الإقناعية، ودرجة اهتمامه بالسعي لتحقيق الجماعة، والجماعة وخصوصياتها وطموحاتها وأهدافها وحاجياتها التي تسعى لتحقيقها، حيث كلما استطاع القائد تلبيتها وتحقيقها استطاع استمالتها واثارة دافعيتها واقناعها لتطوير وتحسين أدائها، بالإضافة إلى الموقف والظروف المحيطة التي تحدد نوعية الأسلوب القيادي والشخص المناسب لهذا الموقف.

5- نظرية دورة حياة المنظمة لهيرسي :الذي ربط فعلية القيادة الإدارية بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعً ا لنضج المرؤوسين وتغير حاجاتهم، والمقدرة والرغبة والحماس لإنجاز مهمة معينة مع متطلبات الموقف، والتي تختلف حسب خبرة العامل في نفس الوظيفة فكلما ا زدت خبرته أصبح أقدر على القيام بها وبذلك امكانية ترك الحرية له، كما يمكن مشاركته في التسيير، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه، ويكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك.[1]

6- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف :ظهرت هذه النظرية حديثا كأحد تكتيكات نظام التحفيز، واستراتيجية جديدة أصبحت معمول بها في كثير من المؤسسات الحديثة وخاصة في الدول المتقدمة، وتتلخص هذه النظرية في أن يتم تحديد الأهداف العامة للتنظيم من خلال المشاورة والمشاركة في تحديد هذه الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف تسمح بتحفيز العمال نحو أدائهم لعملهم بطريقة فعالة وتسمح بتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها العمال، وهذا يعتبر حاف اً ز معنويًا نتيجة لشعور العمال بأهمية أفكارهم وارائهم. وترتبط هذه النظرية **بإدوين لوك** الذي إقترح أن النية للعمل باتجاه هدف معين يعد مصدرا أساسيًا في خلق الدافع للعمل والتحفيز الإيجابي الفعال، فالأهداف تبين للعمال ما يجب القيام به، وما نوعية الجهود والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ومقبولة لدى الفرد كانت الدافعية والحافز لديه أكبر، ومما يعزز ذلك المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتقييم حول مستوى أدائه ومساهمته في إنجاز وتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة الإستثارة والحماس لبذل المزيد من الجهد والعمل.[2]

---

[3]- النمر سعود محمد ، نفس المرجع السابق، ص197.

[1] - ماهر محمد صالح حسن،القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، الطبعة الاولى، دار الكندي، 2004 ص 58.

[2] -محمد قاسم القريوتي،مقدمة في الادارة العامة:النشأة، التطور، النظريات،المهام، المشاكل، التحديات، دار وائل للنشر ، عمان، 2012، ص151

خلاصة الفصل:

يتبين لنا من العرض السابق أن البحث عن فهم موضوع الأداء الوظيفي أمر في غاية التعقيد، وليس كما يراه أو يعتقد البعض، كون أن الأداء يتعلق بطبيعة مكونات الشخصية البشرية المعقدة، التي تتأثر بعوامل ومؤثرات تختلف من شخص إلى آخر، ومن موقف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، ومن مجتمع لمجتمع آخر، ومن فترة زمنية لفترة أخرى وهكذا، وهذا ما يفسر اختلاف وجهات النظر لموضوع الأداء البشري في مختلف المواقف والمؤسسات، وكل ذلك يبين الأهمية البالغة بالأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة، وذلك باعتباره الوسيلة الوحيدة والأساسية لتحقيق هداف المنظمة وتطورها ومحافظتها على مكانتها والاستمرار والاستقرار، وأهميته بالنسبة للعاملين من تحقيق هدافهم الشخصية وتحسين مستواهم المعيشي والإستقرار النفسي والإجتماعي، فبالرغم من الإتفاق الشكلي حول تعريف مفهوم الأداء نوعًا ما كونه يعبر عن الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، وتأثره بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكاناته والرغبة لديه لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، غير أنهم– الباحثين –إختلفوا في تحديد العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم في مواقع العمل، أو العوامل والأسباب التي تساهم في تغير وتطوير وتحسين أدائهم، لذلك نجد كثرت النظريات والدراسات في مجال التطوير الوظيفي لأداء العاملين والمؤسسات، وكما أ رينا سابقًا في تعريف قاموس الموسوعة العربية العالمية بأنّ الأداء يعبر عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعبر عن سلوك الفرد في أدائه للعمل، ومساهمة ذلك في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب، والتشجيع والتحفيز وتهيئة البيئة والأدوات المناسبة لذلك.

يتضح من خلال ماسبق وما أشرنا إليه في هذا الفصل للأداء الوظيفي عناصر تحدده والتي من خلالها يستطيع العامل القيام بواجباته ونستطيع تقييمه وأخذ صورة تحدد من خلالها الحوافز والأجور المناسبة والاجراءات المناسبة لتحسينه وتعديله إن كان لا يتوافق مع مواصفات ومتطلبات الوظيفة كالتدريب مثلاً ، ومن هذه العناصر الموظف وكفاءاته مهاراته، والعمل وما يتطلبه **من** مهام ومسؤوليات وأدوار ومهارات والخبرات التي المطلوبة لأداء الوظيفة، وما تتصف به الوظيفة من تحديات، كالدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء، وعنصر بيئة العمل الداخلية للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومرلؤهالاستراتيجي والاجراءات المستخدمة والخارجية، والبيئة الخارجية وتتعلق بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.



الفصل الثالث

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أساسيات حول القيادة الادارية التي يستحسن أن يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، ودفعهم للعمل نحو تحسين أدائهم و تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم ننتقل إلى الميدان لإكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة، ومدى مساهمتها في التأثير على أداء المرؤوسين على مستوى المؤسسات، حيث أن الدراسات النظرية تستلزم التطبيق، بالاضافة إلى ذلك فالتطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الثالث واللأخير لدراسة القيادة الادارية في بعض المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال وأحدا من فروعه ألا وهو فرع المضادات الحيوية المتواجد مقره بولاية المدية، وقد اعتمدنا في هذا الفصل على تحليل أداتين أساسيتين، تحليل تقارير مجلس الادارة للفترة من 2016 إلى 2020 ،وتحليل الاستبانات، والتي من خلالها قمنا بوضع نموذج الانحدار المتعدد نظرا لتعدد المتغيرات المستقلة التابعة للدراسة.
وللإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.
المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال .
المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الادارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية.

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

يعتبر مجمع صيدال من بين أهم المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري في مجال الصناعة الصيدلانية، كما يعتبر كذلك من بين أكبر المؤسسات التي تتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن بالعديد من الفروع المتعددة النشاطات، بالإضافة إلى ذلك فمنتجات صيدال الصيدلانية لا توجد فقط بالسوق المحلية الجزائرية، بل نجدها كذلك في السوق الأجنبية. كما يعتبر فرع المضادات الحيوية، أحد أكبر وأهم فروع المجمع، والمؤسسة الوحيدة المنتجة للمضادات الحيوية على المستوى الوطني. سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات، هيكلهما التنظيمي وكذا تقديم موجز حول مختلف نشاطاتهما الاقتصادية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية(Antibiotical) .

يعد مجمع صيدال أحد المؤسسات الكبرى في الجزائر، كونه المؤسسة الجزائرية العمومية الوحيدة المسؤولة عن إنتاج منتجات صيدلانية، لكن ومع تطور البيئة التي يعيش فيها ودخوله المنافسة مع مؤسسات خاصة وأخرى أجنبية عرف تطورات كبرى سواءا من حيث الحجم أو من حيث التكنولوجيا والمسارات التي يعتمدها في عمليات الانتاج و التوزيع، كما يعتبر فرع المضادات الحيوية أحد الفروع الفريدة من نوعه على المستوى الوطني وسنحاول في هذا المطلب تقديم تعريف شامل حول وظائف وهيكلة كل من المجمع وفرع المضادات الحيوية.

الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال:

تعد صيدال شركة أسهم، برأس مال يقدر بـ ملياران وخمسمائة مليون (000 000 005 2) دينار جزائري، 80 بالمئة من رأس مال المجمع مستحوذة من طرف الدولة الجزائرية و الـ 20 بالمائة المتبقية تم إحالتها عام 1999 الى أشخاص طبيعيين .من خلال البورصة إلى مؤسسات مستثمرة، والى أشخاص طبيعيين.[1]

منظم في مجموعة صناعية، صيدال لديه مهمة أساسية في تطوير نتاج وتسويق منتوجات صيدالنية صالحة للاستخدام البشري. لدى مجمع صيدال هدف استراتيجي يتمثل في الاحتفاظ على مرتبتها في ريادة انتاج الأدوية والمساهمة في قديم أفكار ونصائح استشارية للسياسة الوطنية في مجال الأدوية.

تمنح خاصية المؤسسة العمومية لمجمع صيدال نقطتان إيجابيتان تتمثلان في:[2]

- ضمان الحكم المالي الذاتي و جودة التحكم فيه، من خلال المحافظة على التوازن المالي، و هذا من خلال السهر على تحسين تنافسية منتجاتها باستمرار، وتحقيق أهداف نموها وتطوير مواردها البشرية .
- تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الدولة، باعتبارها المساهم الأساسي الخاص بالمجمع .قام مجمع صيدال بوضع النقاط الاستراتيجية التي تسمح له بالنمو والتطور وبذلك المحافظة على الريادة في مجال إنتاج الأدوية.

في مقدمة النقاط الاستراتيجية التي قام المجمع بوضعها نجد تنمية و توسيع المجمع، وتطويره من خلال وضع نظام

[1]-مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوي Antibiotical،المدية، الجزائر، مارس 2020.

[2] -Groupe Saidal, QUI SOMMES-NOUS ?, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous.

معلومات فعال، بالإضافة إلى ذلك فيرغب المجمع في تحسين ثقافته التنظيمية و وضع سياسة اتصال فعالة تهدف إلى:[1]

- المساهمة في التقليص من حجم الاستيراد .
-الانفتاح والدخول إلى الأسواق العالمية.
- تحقيق رضا الزبائن.

ترجع جذور مجمع صيدال إلى الصيدلية المركزية التي أنشأت بحكم القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963، حيث كانت وظيفتها الاساسية آنذاك تكمن في توزيع المنتجات الصيدلانية والكيميائية، وما تحتاجه المستشفيات من تجهيزات، معدات وأدوات صحية، وسائل العلمية، وأدوات الأخرى ضرورية للطب الإنساني والبيطري، وكانت هذه المؤسسة المح تكر الوحيد للسوق في تلك الفترة. في عام 1969 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (la pharmacie centrale Algerienne) أو ماتعرف PCA، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 77-6 المؤرخ في 23 جانفي 1977، الذي سمح ضمان احتكار الدولة لاستيراد إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري. في عام 1971 تم إنشاء وحدة الإنتاج بالحراش، و الاستحواذ على وحدة الحيويات (biotic) ثم عام 1975 تم الاستحواذ على وحدة فارمال (Pharmal) اللتان كانتا تحت تصرف الاستعمار الفرنسي سابقا . أنشأ مجمع صيدال في أفريل 1982 ،نتيجة إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، كما ش ن استفاد من تحويل مجموعة من المصانع تحت تصرفه والمتمثلة في مصنع الحراش، الدار البيضاء، وجسر قسنطينة كما تم تحويل فرع المضادات الحيوية المتواجد في والية المدية تحت تصرفه عام1988 مباشرة بعد انتهاء الشركة للصناعات الكيماوية من بنائه[2].

عام 1989 وبعد تطبيق الاصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية، مستحوذة على تسيير ها الذاتي. في عام 1993 ،أحدثت بعض التغييرات التشريعية لمنزلة المؤسسة، تسمح لها بالمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية عن طر يق انشاء فروع جديدة لها. في عام 1997 ،قامت صيدال بتنفيذ خطة إعادة هيكلتها، نتج عنها تحويل مكانتها إلى مجمع صناعي يشمل ثالثة فروع، والمتمثلة في فرع فارمال، فرع المضادات الحيوية وفرع الحيويات.[33]

في عام 2009 ،قام مجمع صيدال بتعظيم حصته من رأس المال الخاص بفرع (SOMEDIAL) إلى نحو 59 بالمائة، كما استحوذ المجمع على 20 بالمائة من رأس مال الفرع (IBERAL) ،وقامت بتعظيم حصة رأس مالها من الفرع (TAPHCO) من 38,75 بالمئة، ثم في عام 2017، قام مجمع صيدال بتعظيم حصته

[1] - Groupe Saidal, QUI SOMMES-NOUS ?, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous.

[2]- مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيويةAntibiotical المدية، الجزائر، مارس 2020.

[3] -Groupe Saidal, QUI SOMMES-NOUS ?, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique,

من رأس المال الخاص بفرع (IBERAL) الى 60 بالمئة، ثم في جانفي 2020 قام مجمع صيدال بدمج فروعه التي يملكها بنسبة 100 بالمائة وهي ثالثة فروع (Pharmal , Antibiotical, biotic) .[1]

يهدف مجمع صيدال – باعتباره عضو فاعل في السياسة الوطنية للصحة العمومية – إلى الاحتفاظ بمكانته في ريادة المؤسسات الصيدلانية في سوق الأدوية، وأن يشكل عضوا فاعلا ذو مرجعية في بيئة تنافسية حادة منفتحة للتكنولوجيات الجديدة، مع محاولة الاحتفاظ على ديمومة المستوى العالي والجودة العالية عالمته التجارية. يقدم مجمع صيدال أهمية كبيرة للجودة في جميع أنشطته ومنتجاته وكذا موارده البشرية، فهي المركز الاساسي التي بنيت عليه استراتيجيته التي تترجم بالعديد من الوظائف الادارية لضمان[2]:

–العمل بسوق المنتجات بصورة نزيهة ومطابقة للمتطلبات التشريعية والقانونية الأساسية، خاصة من حيت سالمة منتجات المجمع، أمانها وفعاليتها.

– تحقيق مستويات عالية في رفاهية، سعادة وصحة الزبائن.

– توضع أهداف المجمع دائما بالأخذ بعين الاعتبار مبادئه الأساسية المكونة لمسؤوليته الاجتماعية.

– التكامل – .الشفافية – .المصداقية – .المسؤولية – .التضامن مع المواطنين.

باعتبار مجمع صيدال المنتج الأول للأدوية في الجزائر، مهمته الأساسية تتمثل في[3] :

– المساهمة في الحفاظ على صحة المواطنين، وعلى وقايتهم من الأمراض الخطيرة، وعلى تغذيتهم بطريقة سليمة، من خلال توفير عناية كبيرة وذات جودة للمرضى، من خلال تقديم أصناف كثيرة من المنتجات الصيدلانية التي تساهم في محاربة العديد من الأمراض

– .حماية حقوق المرضى في الحصول على الأدوية اللازمة، من خلال تبني سياسة تسعيرية تغطي أغلب أصناف المجتمع– .

– المساهمة في متابعة سياسة الدولة في مجال الصحة العمومية وفي تطوير الصناعات الصيدلانية بالكيفية الاستثمارية اللازمة لتغطية كافة احتياجات المجتمع، وتحقيق رضاه، باعتبار مجمع صيدال مؤسسة عمومية وعضو استشاري أساسي في مجال الصحة العمومية.

الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية(Antibiotical)

يتمثل في مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدية الذي يبعد عن الجزائر العاصمة ب 80 كلم، يقدر رأس ماله ب 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. يختص الفرع بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلية مثل الحقن، الكبسولات، المراهم، الحبوب والشراب، كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات و الأدوات الضرورية لإنتاج الأدوية، منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة، حتى

[1] -Groupe Saidal, HISTORIQUE, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique,

[2] -Groupe Saidal, LA QUALITE DU PRODUIT, AU CŒUR DU MANAGEMENT, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-politique-qualite.

[3] -Groupe Saidal, NOTRE MISSION, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-mission

استخراج وإنتاج مستحضر طبي جاهز. يمثل فرع المضادات الحيوية مشروعا ضخما تم إنجازه من طرف المؤسسة الايطالية CTIP، ،لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة، فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وقد مرت عملية إنشاء فرع المضادات الحيوية بعدة مراحل كالآتي[1]:

في عام 0170 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ونظرا لعروض مؤسسة CTIP الجيدة، فقد انصب اخيار المسؤولين عليها، وقاموا بتكليفها انجاز مشروع مركب المضادات الحيوية. ثم في عام 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر ومؤسسة CTIP ،بذلك تسلمت المؤسسة المشروع. ثم في عام 1978 بدأت مؤسسة CITP تنفيذ مشروع انجاز مركب المضادات الحيوية بولاية المدية، بمشاركة بعض المؤسسات (2(الوطنية الكبرى والمتمثلة في[2] :

-المؤسسة الوطنية للكيمياء .EDIC .

-المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية - .SNIC .

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.SONELGAZ

في عام 1982 تم الانتهاء من انجاز المشروع حيث استغرق ما يقارب خمسون شهرا أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين، وبذلك تسلمت الجزائر المشروع. ثم في عام 1988 تم تدشين المركب من طرف رئيس الجمهورية السابق (3(الشاذلي بن جديد، ليصبح بذلك أحد أكبر الفروع التابعة لمؤسسة صيدال[3] .

يتميز المركب بطاقة إنتاجية كبيرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة في انتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ويضم المركب الوحدات التالية:

أولا: وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية والغير بنيسيلينية

تختص هذه الوحدة بالإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 متر مكعب ، بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

ثانيا: وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية

وتحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى إنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 21 % من الحقن ، 41 % من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات ومسحوق للشراب)، 2 % من الأشربة ، 2 % من المراهم، بالإضافة إلى ذلك فتتوفر للوحدة على 10 ورشات معقمة ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب و المنتوج النهائي.

[1]-مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية ،المدية، الجزائر، مارس 2020.
[2]-نفس المرجع.
[3]-نفس المرجع .

ثالثا: مطبعة

لدى مطبعة فرع المضادات الحيوية قدرة تفوق 80 مليون علبة 140 مليون وصفة في سنويا، حيث تغطي بذلك المطبعة 100 بالمائة من احتياجاتها الخاصة، 30 بالمائة من احتياجات الفروع الأخرى

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية)Antibiotical)

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التنظيمية التي تستطيع المنظمة من خ لال تنظيم وظائفها ونشاطاتها ومسؤوليات العاملين بها بالشكل المناسب، لانجاز العمل بالجودة المطلوبة، كما يعتبر الوسيلة الأساسية للتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية و الخارجية ومواكبتها.

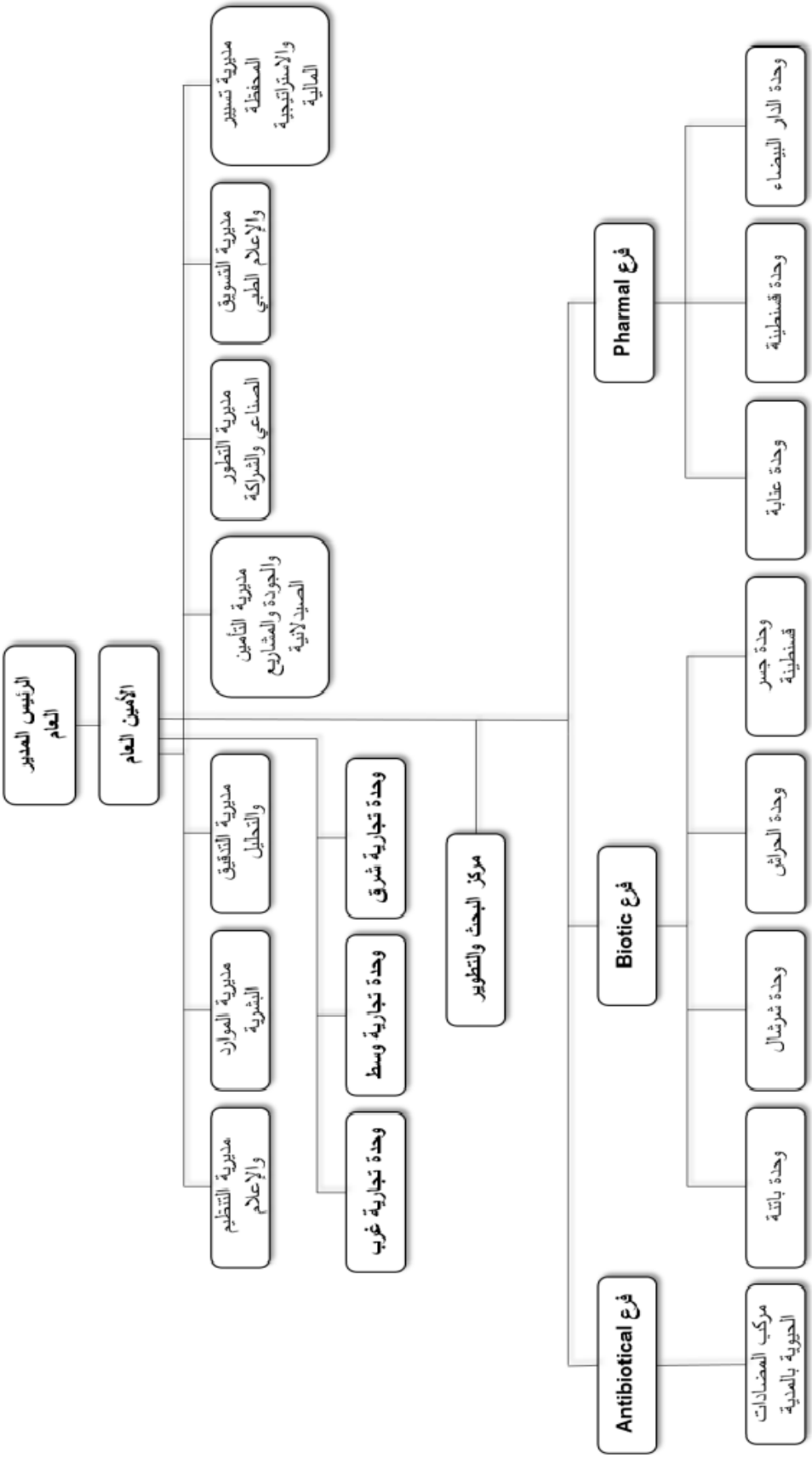
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

حاول مجمع صيدال منذ عدة سنوات أن يحدث التكيف المطلوب في هيكله التنظيمي والذي يساعده على مواجهة كافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فقد قام المجمع باستحداث هيكله التنظيمي السابق الموضوع في يوم 31 ديسمبر 1997 ،بهيكل تنظيمي جديد تم وضعه عام 2008 ،أعطى ا دفع نحو ديناميكية جديدة وتحكم أكثر في التسيير، فحاول مجمع صيدال إعادة إنعاش هيكلها التقني المتخصص وذلك بواسطة إنشاء مخبر للتنمية الذي يعطي ديناميكية للمنتجات الجديدة، وبالتالي مواجهة المنافسة بالإضافة إلى رفع مساهمة الشركة في تغطية حاجات البلاد من الأدوية[1] .

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال والمتبنى منذ عام 2008:

[1]- دحمان ليندة، "التسويق الصيدالني - دراسة حالة مجمع صيدال -"، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم االقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009-2016 ،ص 90.

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2020

من خلال الشكل رقم (3-01)، نجد بأن مجمع صيدال يتكون من :

أولا: المديريات

يتكون مجمع صيدال من سبع مديريات كالآتي: [1]

أ- مديرية تسيير المحفظة و الاستراتيجية المالية :

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية.
- تحريك الإجراء المالي .
- -التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير .

ب- مديرية التسويق والاعلام الطبي :

هذه المديرية مرتبطة بالمديرية العامة لمجمع صيدال، ومهمتها ضمان التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة ومن أجل تنمية وترقية منتجاتها وصورتها في السوق، تملك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي، وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، يسمح لها بالتنظيم الفعال والناجح لمواجهة تهديدات السوق الوطنية والدولية وانتهاز الفرص .

يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في توجيه الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة نحو اختيار- :

-سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير.

- اختيار المنتوجات التي تتطلب الشراكة، و المتوجات التي تتطلب التطوير.
- ترويج المنتجات.
- ترويج عالمة مجمع صيدال .

ت- مديرية التطور الصناعي والشراكة :

يتمثل دور هذه المديرية في الآتي:

- وضع سياسة الاستثمار للمجمع.
- التركيز على البرامج الاستثمارية.
- تحريك محفظة أعمال الشراكة .

ث- مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية:

تتولى هذه المديرية إنجاز مهام تتمثل على وجه الخصوص في الآتي:

- تحديد الإستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية .

-وضع إجراءات مناسبة تتجاوب مع ISO 9000 و ISO9001 .

[1]- دحمان ليندة، مرجع سابق، ص 92 ،93.

جـ- مديرية التدقيق والتحليل :

تتمثل مهام مديرية التدقيق والتحليل في الآتي:

- القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة.
- إعداد تقارير التسيير.
- تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع، والمتعلقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة.).

- مديرية الموارد البشرية :

تتمثل مهام هذه المديرية على الخصوص في الآتي :

-وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع ولفروعه .

-الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين .

-المشاركة مع مديرية المراجعة والتحليل والاستخلاص في أعمال التصنيع المتوسطة المدى.

- تحليل المخططات المتوسطة المدى للفروع ومراكز البحث والتطوير .

خـ- مديرية التنظيم والإعلام الآلي :

تهتم هذه المديرية بالعمليات الآتية :

-وضع مخطط إدارة نظام المعلومات .

-تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع .

-ضمان كفاءة مخطط التسيير .

ثانيا:الوحدات التجارية:

يتكون مجمع صيدال من ثلاث وحدات تجارية، نستعرضها فيما يلي[1] :

أ- الوحدة التجارية للوسط الجزائري :

وهي أول وحدة تجارية أنشأت في الوسط سنة 1996، مهمتها تسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن استقبال للزبائن، وسمحت النتائج المشجعة المتح صل عليها بإنشاء مراكز توزيع أخرى، واحدة في باتنة شرق الجزائر في سنة 1999 ،والأخرى في وهران غر ب الجزائر في سنة 2000 .وتملك وسائل تموين كبيرة و فريق نشيط وديناميكي متخصص في البيع وتسليم البضائع للزبائن. وقد بلغت مراكز التوزيع اليوم أشدها، فسمحت الخبرة والتجربة المكتسبة فيما يخص البيع بالنسبة لمراكز التوزيع، المساهمة ة التام والكلية في تطور مجمع صيدال، حيث تضاعف رقم الأعمال المحقق من طرف مراكز التوزيع خالل السنوات الأخيرة .

[1]- دحمان ليندة، مرجع سابق، ص 96.

ب– الوحدة التجارية للشرق الجزائري :

تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة، وأ سندت لها مهمة تموين 18 والية في الشرق الجزائري بصورة مستمرة.

ت– الوحدة التجارية للغرب الجزائري :

تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران، وأ سندت لها مهمة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر .

ثالثا: مركز البحث والتطوير :

أنشأ في جويلية 1999 ،مجهز بأجهزة من آخر نشأ (جيل)، ومن يد عاملة ذات كفاءة ومكلف هذا الكيان العلمي بالبحث وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية، ومن بين مهامه يساهم مركز البحث والتطوير في إعداد وتحضير سياسة تطوير الأدوية ، ومحاور البحث من أجل التجديد الصيدلاني ، والابتكار في التحضير و التطوي الصناعي للأدوية الجنيسة.[1]

رابعا: فروع مجمع صيدال:

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية وهي :

أ– فرع المضادات الحيوية (Antibiotical):

كما تم تعريفه سابقا، فيتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدية الذي يبعد عن الجزائر العاصمة 80 كلم، يختص الفرع بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلية مثل الحقن، الكبسولات المراهم، الحبوب والشراب، كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات والأدوات الضرورية لإنتاج الأدوية منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة حتى استخراج وإنتاج مستحضر طبي جاهز . [2]

ب– فرع بيوتيك(Biotic):

يوجد مقره بالحراش با لجزائر العاصمة، مهيأ بأربعة وحدات للإنتاج في كل من جسر قسنطينة والحراش بالجزائر العاصمة ، شرشال في ولاية تيبازة، وباتنة، يقوم بإنتاج المستحضرات الطبية الجاهزة التالية: محاليل مكثفة على شكل أكياس، وقارورات زجاجية، والتحاميل، والشراب، والأقراص، والحبابات على شكل شراب أو محلول.[3]

كما يستحوذ فرع بيوتيك (Biotic) على المؤهلات التالية: [4]

- أكثر من أربعين سنة خبرة في ميدان الإنتاج الصيدلاني.
- معرفة ومهارة عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتين لإنتاج المحلول الكثيف مع تكنولوجيا حديثة.

يتكون فرع بيوتيك (Biotic) من أربع وحدات:

[1]- دحمان ليندة، مرجع سابق، ص 96.
[2]- مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية ، المدية، الجزائر، مارس 2020.
[3]- دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 95.
[4]- المرجع نفسه، ص 95.

1- وحدة جسر قسنطينة :

مع قدرة إنتاجية تفوق 18 مليون وحدة بيع، لدى وحدة جسر قسنطينة جزئين منفصلين، جزء لإنتاج المستحضرات الطبية الجاهزة على شكل التحاميل، الحبابات على شكل شراب أو محلول، والأقراص، والجزء الآخر مجهز بتجهيزات ذات تكنولوجيا حديثة، وتخص إنتاج المحاليل الكثيفة، أكياس، وقارورات زجاجية. كما أن هذه الوحدة مجهزة بمخبر لمراقبة الجودة، و مكلف بالتحليل، الكيمياء الفيزيائية، علم الأحياء المجهرية، و بحوث السم و تأثيره.

2- وحدة الحراش :

تحتوي على أربعة (04) ورشات مع قدرة إنتاجية تبلغ 20 مليون وحدة بيع، ورشة شراب، ورشة محاليل ورشة الأقراص والحبابات، وورشة المراهم .

3- وحدة شرشال :

تتكون هذه الوحدة من ثلاث ورشات للإنتاج: ورشة خاصة بمحلول للشرب (الشراب)، ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص، مسحوق في أكياس،الحبابات)، و ورشة لانتاج مركز الهيموديااليز .

4- وحدة باتنة:

الهدف من هذه الوحدة هو تكريس مختلف الجهود لإنتاج التحاميل .

ت- فرع فارمال(Pharmal):

يمثل فرع فارمال أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال، تم إنشاؤه يوم 02 فيفري 1998، يوجد مقره بالدار البيضاء، له ثلاث وحدات للإنتاج ، مخبر لمراقبة الجودة الذي يضمن خدمات لهذه الوحدات وللزبائن الخارجيين. وتتمثل تلك الوحدات في : [1]

- وحدة الدار البيضاء :

توجد في المنطقة الصناعية بالجزائر، هذه الوحدة تنتج تشكيلة واسعة من الأدوية وعلى أشكال مختلفة من المستحضرات الطبية الجاهزة، وطاقتها الإنتاجية تفوق 45 مليون وحدة بيع.

2- وحدة قسنطينة :

تحتوي هذه الوحدة على ورشتين لإنتاج الأدوية على شكل شراب، و تقدر طاقتها الإنتاجية ب 10 ملايين وحدة بيع، و وحدة لإنتاج الانسولين المجهزة بيد عاملة ذات كفاءة عالية والتي تم تكوينها في ألمانيا لدى مخبر صانوفي أفنتيس، هذه الوحدة تنتج الانسولين الخاص بالإنسان على شكل ثلاث أنماط، أنسولين سريع المفعول ، أنسولين بطيء المفعول ، وأنسولين مركب .

[1]- مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية) ، المدية، الجزائر، مارس 2020.

3- وحدة عنابة :

وحده عنابة هي وحدة متخصصة في صناعة الأشكال الجافة للأدوية، و تتوفر على طاقة إنتاجية تفوق 05 مليون وحدة بيع .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical):

يتكون الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية من الإدارة العامة، المديريات الأساسية وأخرى مساعدة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-02): الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2020

أولا: الإدارة العامة:

تتكون الإدارة العامة لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) من : [1]

أ- المدير العام :

وهو المنصب الذي يترأس كل الفرع، يهتم بإدارة ووضع مجموعة من السياسات يتم استخراجها من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط، والطويل، الهدف من ذلك هو ضمان استمرارية ونمو الفرع اقتصاديا .

ب- المساعد المكلف بالبيئة :

يهتم بوضع السياسات اللازمة التي يجب على الفرع اتباعها لحماية البيئة، طبقا للقانون رقم 10/03 المؤرخ في 2003/07/19 ،والذي ينص على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة .

ت- المساعد القانوني :

يتكفل المساعد القانوني بمتابعة القضايا القانونية والقضائية التي تخص الفرع، والمدافعة عن مصالحه .

ث- مساعد العالقات الخارجية :

ينصب مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، وتقديم المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة، المؤسسات المتعاقد معها، و المعلومات اللازمة عن العالقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن، والموردين .

ج- خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل :

مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع .

ح- خلية التنظيم واإلعالم اآللي :

تتابع هذه الخلية مدى تماشي أنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية مع السياسة التنظيمية للفرع من جهة والمجمع من جهة أخرى .

خ- خلية المشاريع :

تهتم هذه الخلية بدراسة مدى ربحية المشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع، كإنتاج منتوج جديد .

د- خلية الاعلام و الاتصال :

تتخصص هذه الخلية في وضع خطط اتصالية داخلية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة الاتصالية العامة الموضوعة من طرف المجمع .ثانيا: المديريات الأساسية يتوفر فرع المضادات الحيوية على أربع مديريات أساسية، تهدف إلى ضمان التطبيق الجيد للعمليات الإنتاجية، وهي:[2]

[1]- مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية ، المدية، الجزائر، مارس 2020.
[2]- المرجع نفسه.

أ- مديرية المراقبة النوعية :

تهتم هذه المديرية بضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (مخطط العمل، شروط التخزين)، بالإضافة إلى مراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

ب- مديرية الاختصاصات الصيدلانية :

تهدف هذه المديرية لإنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة المخططة لها .

ت- مديرية انتاج المواد الأولية :

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن انتاج المادة الفعالة من خلال ما يسمى البيوتكنولوجيا (Biotechnology)أو التكنولوجيا الحيوية، لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية وغير بنيسيلينية .

ث- مديرية التقنيات الصيدلانية :

تهتم هذه المديرية بضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية من أجل حماية الصحة العمومية .

ثالثا: المديريات المساعدة:

يتوفر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) على تسع مديريات مساعدة، وهي:[1]

أ- مديرية التموين والتجارة

:تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية، ووسائل التخزين، و قطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات التامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط الجزائري.

ب- مديرية المنافع العامة :

مكلفة بإنتاج وتوزيع مختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار...إلخ) والمنتجات الكيماوية المذابة والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها .

ت- مديرية المالية والمحاسبة :

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالفرع .

ث- مديرية الموارد البشرية :

هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة الخاصة بالفرع، وتلك الصادرة من المجمع .

ج- مديرية ألمن الصناعي والبيئي :

هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال، والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية .

[1]- مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية ،المدية، الجزائر، مارس 2020.

حـ- مديرية مراقبة الجودة : مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع .

خـ- مديرية الصيانة المركزية :

ته تم بتطبيق سياسات الصيانة للمعدات والتجهيزات، من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

د- مديرية الطباعة :

تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة 140 مليون وصفة دواء سنويا.

المطلب الثالث: عرض ألهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية :

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال بصفة عامة، وفرع المضادات الحيوية(Antibiotical) بصفة خاصة .

الفرع الأول: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال:

حقق مجمع صيدال نتائج جيدة في السنوات الخمس الأولى من العقد الثاني للقرن الواحد والعشرين (2016-2020) ويتجلى ذلك من خلال الجدول رقم 01، والشكلين رقم 03 و 04.

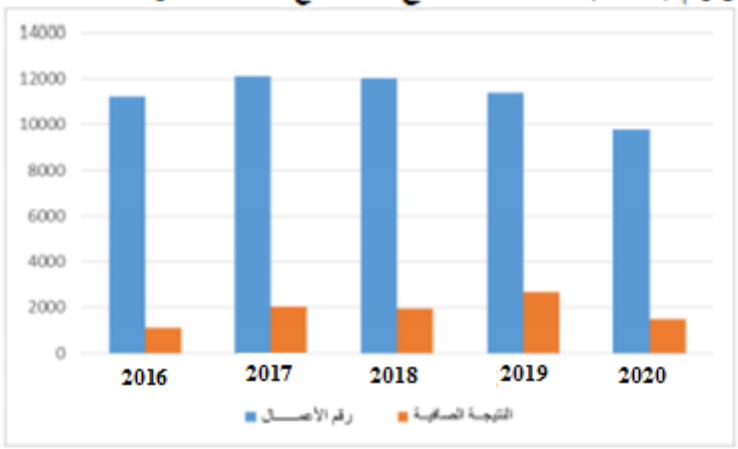
الجدول رقم (3-01): النتائج الاقتصادية لمجمع صيدال (2016-2020):

العناصر / السنوات		2016	2017	2020	2019	2020
الانتاج *	القيمة	134.6	131	135	130	102
	نسبة+ أو -	-	-%2.6	+%3	-%3.8	-%21
رقم الأعمال **	القيمة	11196	12101	12000	11400	9789
	نسبة+ أو -	-	+%8	-%0.8	-%5	-%14
النتيجة الصافية **	القيمة	1102	2060	1965	2658	1477
	نسبة+ أو -	-	+%87	-%5	+%35	-%44

(*) مليون وحدة (* *) مليون دينار جزائري

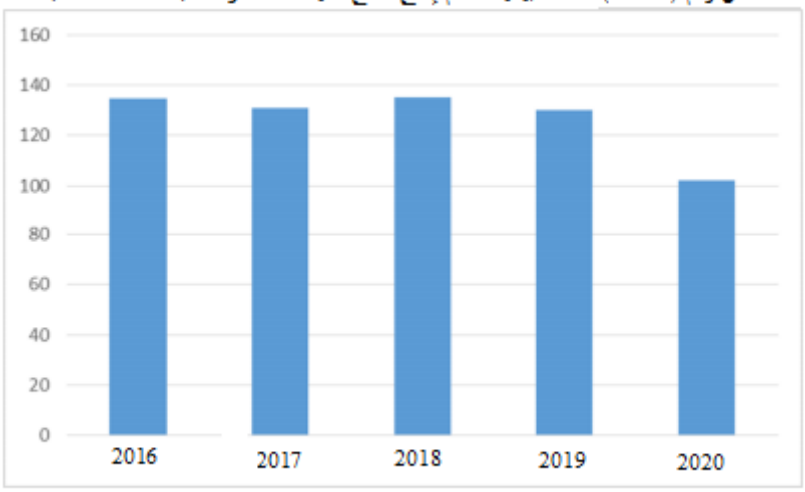
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم (3-03) أعمدة بيانية للنتائج المالية مجمع صيدال للسنوات (2016-2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الادارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم (3-04) أعمدة بيانية لحجم إنتاج مجمع صيدال للسنوات (2016-2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الادارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-01) والشكلين رقم (3-03) ورقم (3-04) نلاحظ من الوهلة الأولى بأن مجمع صيدال حقق أرباحا كبيرة من خالل نشاطه الصيدلاني، ففي عام 2016 حقق مجمع صيدال رقم أعمال بقيمة11.196مليار دينار جزائري، ونتيجة صافية بقيمة 1.102 مليار دينار جزائري، وهذه المبالغ الكبيرة يمكن أن تبرر من خلال حجم الإنتاج الكبير الذي قام المجمع بإنتاجه والذي وصل إلى 134.6مليون وحدة إنتاجية، وفي عام 2017 نقص انتاج المجمع بنسبة 2.6 بالمائة ليصل عدد الوحدات المنتجة 131 مليون وحدة، هذا الأمر لم يكن عائقا على المجمع في تحقيق نتائج مالية أفضل من عام 2016 ،فقد ازداد رقم ألعمال المحقق عام 2017 بنسبة 08بالمائة ليصل إلى 12.1 مليار دينار جزائري، يتبعه تطور كبير في قيمة النتيجة الصافية التي ازدادت بنسبة 87 بالمائة لتصل إلى 2.06 مليار دينار جزائري، ويرجع هذا التطور إلى :

- التنسيق الجيد بين جميع العمليات الاشهارية والتسويقية الخاصة ببيع المنتجات.

-إدخال باقة جديدة من المنتجات إلى سوق الأدوية مثل أدوية القلب والأوعية الدموية، المضادات العصبية ومضادات الالتهابات .

في عام 2018 ازداد حجم انتاج المجمع بنسبة 3 بالمائة ليصل عدد الوحدات المنتجة 135 مليون وحدة منتجة، لكن و حتى مع هذه الزيادة، فقد صاحبها انخفاض بنسبة 0,8 بالمائة في رقم العمال ليصل إلى 12 مليار دينار جزائري، وكذلك انخفاض بنسبة 5 بالمائة في النتيجة الصافية لتصل إلى 1.965مليار دينار جزائري، هذا التغير راجع إلى :

- فساد بعض المواد الأولية التي تدخل في صناعة وانتاج العديد من المنتجات الصيدلانية، وبالتالي عدم تسويق نسبة كبيرة من المنتجات.

- عدم تسويق بعض المنتجات لأسباب عدم مطابقتها مع المعايير التي يجب أن تكون عليها.

في عام 2019 ،انخفض انتاج المجمع بنسبة 3.8بالمائة مقارنة بعام 2018 ليصل عدد الوحدات المنتجة إلى 130 مليون وحدة، صاحبه انخفاض في رقم الاعمال بنسبة 5 بالمائة مقارنة بعام 2018 ليصل رقم أعمال المجمع إلى 11.4 مليار دينار جزائري ويرجع هذا التراجع إلى :

- قدم آلات الإنتاج التي نتج عنها توقف متكرر للعملية الإنتاجية.

- وضع معايير أكثر صرامة تهدف إلى الحفاظ على جودة المنتجات .

لكن هذا الانخفاض في الإنتاج و رقم الأعمال لم يؤثر في تطور النتيجة الصافية، حيث ازدادت هذه الأخيرة بنسبة 35 بالمائة لتصل نتيجة المجمع الصافية إلى 2658 مليار دينار جزائري هذا التطور راجع إلى تعدد وتنوع المخزونات من المنتجات التامة الصنع، والتي ق د تر قيمتها بـ 782 مليون دينار جزائري.

في عام 2020 ،انخفض انتاج المجمع بنسبة 21 بالمائة مقارنة بعام 2017 ليصل عدد الوحدات المنتجة إلى 102 مليون وحدة، صاحبه انخفاض في رقم الأعمال بنسبة 14 بالمائة مقارنة بعام 2017 ،ليصل رقم أعمال المجمع إلى 9789 مليار دينار جزائري، يتبعه كذلك انخفاض في النتيجة الصافية بنسبة 44 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 1477 مليار دينار جزائري، ويمكن تبرير كل تلك التراجعات بما يلي:

– التأخر في وضع سياسة تسويقية فعالة لمواجهة المنافسة في سوق الأدوية.

– التوقف عن الإنتاج لعدة مرات بسبب أعمال الصيانة، وكذا التوقف عن انتاج بعض المنتجات بسبب الآثار الجانبية الكبيرة.

– انخفاض مخزون المنتجات التامة الصنع من 782 مليون دينار جزائري عام 2019 ،إلى 48 مليون دينار جزائري عام 2020 ،الأمر الذي أحدث ذلك السقوط الواضح والكبير في النتيجة الصافية .

الفرع الثاني: عرض أهم النتائج االقتصادية المحققة لفرع المضادات الحيوية(Antibiotical) :

حقق فرع المضادات الحيوية(Antibiotical) نتائج جيدة في السنوات 2016 ،2017، 2018، 2019 ويتجلى ذلك من خلال الجدول رقم (3–02) و الشكلين رقم (3–05) ورقم (3–06).

الجدول رقم (3–02): النتائج الاقتصادية لفرع المضادات الحيوية (2016–2019):

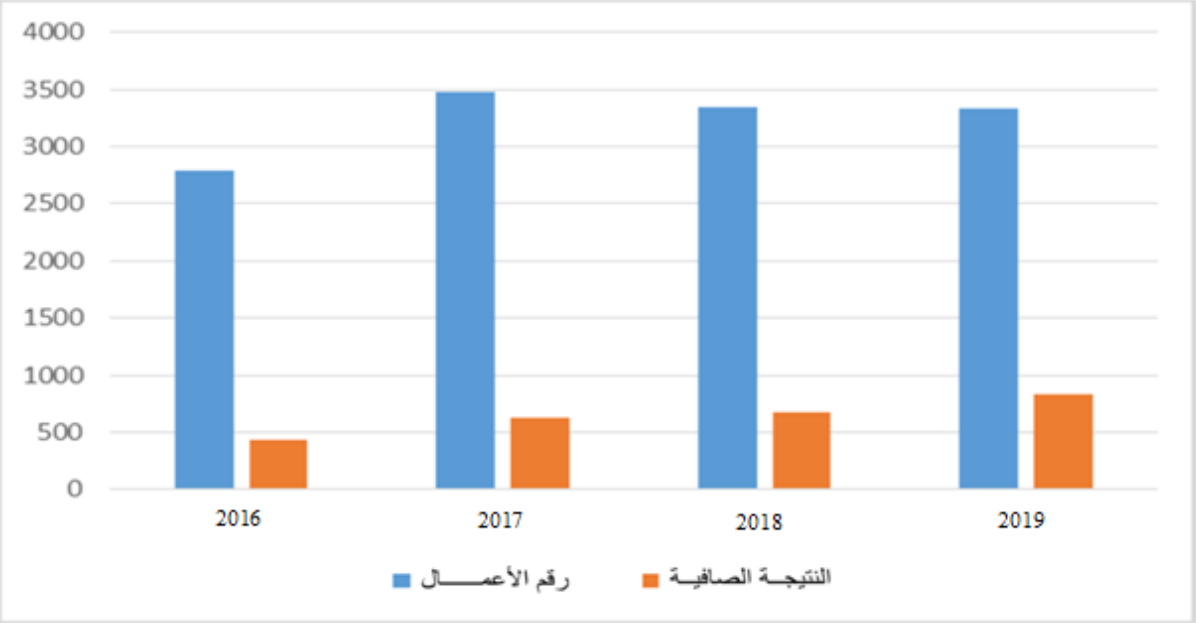
العناصر / السنوات		2016	2017	2018	2019
الانتاج *	القيمة	42	42.2	45	45
	نسبة+ أو –	–	+%0.48	+%6	–
رقم الأعمال * *	القيمة	2792	3474	3342	3329
	نسبة+ أو –	–	+%24	–%3.8	–%0.39
النتيجة الصافية * *	القيمة	429	630	669	832
	نسبة+ أو –	–	+%46	–%6	+%24

(*) مليون وحدة (* *) مليون دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2019)

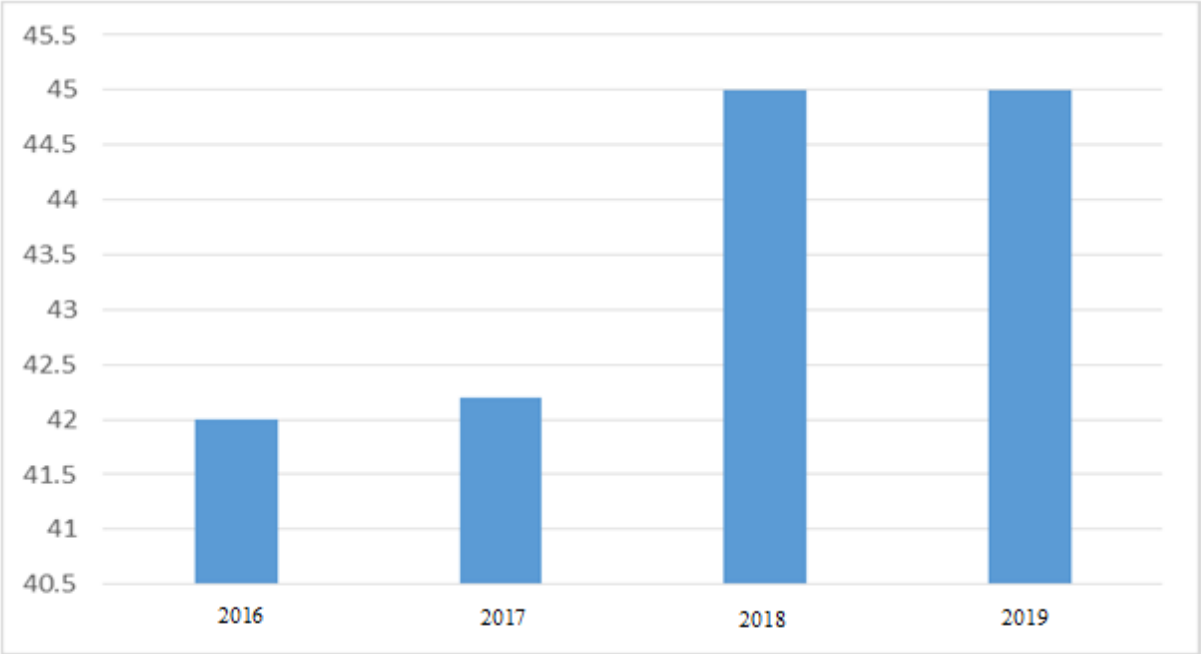
المستخرجة من مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية، المدية، مارس 2020.

الشكل رقم (3–05) أعمدة بيانية للنتائج المالية لفرع المضادات الحيوية للسنوات (2016–2019)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الادارة لمجمع صيدال (2016-2019)

الشكل رقم (3–06) أعمدة بيانية لحجم الانتاج لفرع المضادات الحيوية للسنوات (2016–2019)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الادارة لمجمع صيدال (2016-2019)
والوثائق المستخرجة من مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية ، المدية ، مارس 2020.

مليون وحدة من المنتجات الصيدلانية، من بينها باقة جديدة من 4 منتجات صيدلانية تخص أقسام المضادات الحيوية المضادات العصبية، ومضادات الالتهابات، و حقق بذلك رقم أعمال تقدر قيمته 2792مليار دينار جزائري، ونتيجة صافية تقدر بـ 429 مليون دينار جزائري، وفي عام 2017 استطاع الفرع أن يزيد في حجم إنتاجه بنسبة 0.48 بالمائة، ليحقق بذلك قفزة نوعية في رقم أعماله الذي ارتفع بنسبة 24 بالمائة، ليصل إلى 3474 مليار دينار جزائري ويكون هذا المبلغ أكبر مبلغ رقم أعمال حققه الفرع في السنوات الخاضعة لدراسته (2016-2019) يتبعه زيادة في النتيجة الصافية بنسبة 46 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 630 مليون دينار جزائري، وترجع هذه الزيادة إلى قيام الفرع بإنتاج 8 أنواع جديدة من المنتجات العلاجية، والبدء بتسويق 4 منها خلال عام 2017 .

في عام 2018 استطاع المجمع كذلك أن يزيد في حجم إنتاجه بنسبة 6 بالمائة بالمقارنة بعام 2017 ليصل حجم إنتاجه 45 مليون وحدة إنتاجية، ومع ذلك فقد انخفض رقم الأعمال المحقق بنسبة 3.8بالمائة، نتيجة لإضراب العمال الذي دام 37 يوم، وبالتالي لم يتم تسويق كافة المنتجات، ومع ذلك حقق الفرع زيادة في نتيجته الصافية بنسبة 6 بالمائة، لتصل إلى 669 مليون دينار جزائري، هذه الزيادة ناتجة عن رفع أسعار بعض المنتجات مما جعل الفرع يكسب قيمة مضافة أكبر .

في عام 2019 حافظ الفرع على مستو ى إنتاجه مقارنة بعام 2018 أي 45 مليون وحدة إنتاجية، يتبعه انخفاض طفيف في رقم الأعمال بنسبة 0.39 بالمائة، ليصل رقم الأعمال إلى 3329مليار دينار جزائري، ومع ذلك فقد حقق الفرع زيادة في نتيجته الصافية بنسبة 24 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 832 مليون دينار جزائري، ليحقق بذلك الفرع أكبر قيمة لنتيجته الصافية في السنوات الخاضعة لدراسته (2016-2019) يرجع ذلك للتنسيق الجيد بين جميع الوحدات الإنتاجية والتسويقية، وكذا السياسات التحفيزية الذي قدمها الفرع لموارده البشرية، التي جعلته يحقق نتائج جيدة.

المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال

سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية الخاصة بالمجمع، وكذا الخاصة بأداء المجمع، ثم تحليل مختلف العمليات والنشاطات التي قام بها المجمع في الفترة (2016-2020) ثم استنتاج النمط القيادي السائد في المجمع .

المطلب الأول: تحليل مؤشرات الموارد البشرية لمجمع صيدال في الفترة (2016-2020)

سن عرض في هذا المطلب مختلف المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بمجمع صيدال على مدة خمس سنوات (2016-2020).

الفرع الأول: مؤشر معدل دوران العمل

يهدف هذا المؤشر إلى تحديد معدل تغير العمال في المنشأة خلال فترة زمنية معينة، ويتم حسابه من خلال العلاقة:

معدل دوران العمل = عدد الموظفين الراحلين ÷ العدد الإجمالي للموظفين .

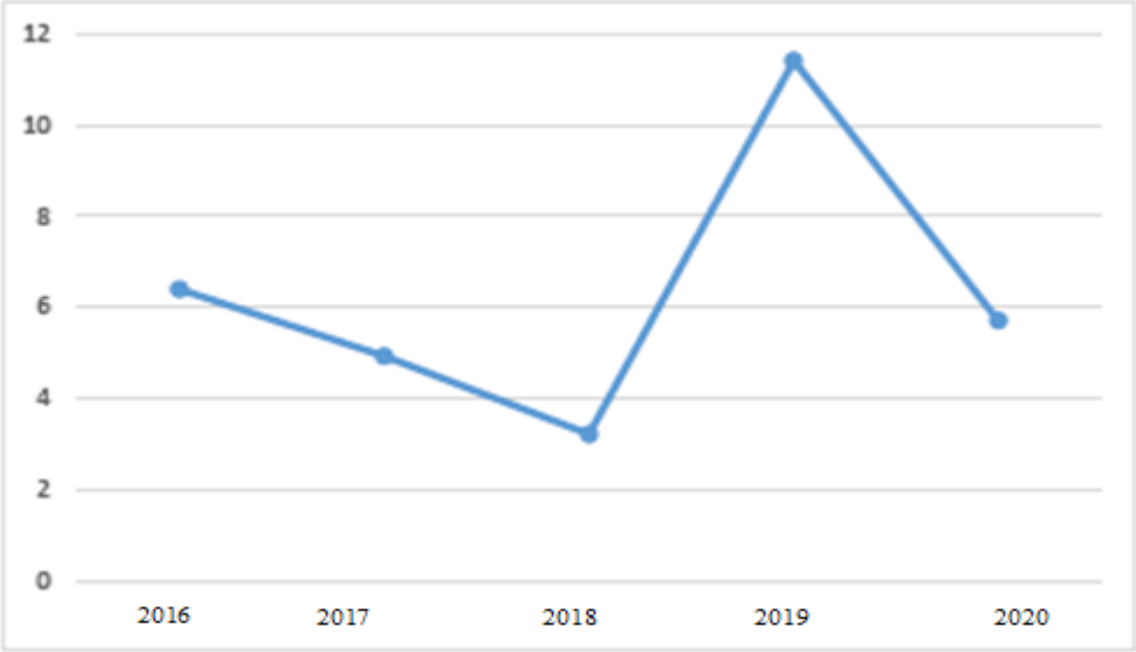
مع العلم أن عدد الموظفين الراحلين = عدد الموظفين للسنة n- عدد الموظفين للسنة n+1 .

الجدول رقم (3-03): تطور مؤشر دوران العمل لمجمع صيدال للفترة (2016-2020):

العناصر / السنوات		2016	2017	2018	2019	2020
عدد الموظفين الراحلين	القيمة	282	207	131	417	197
	نسبة التغير	-	-%26.60	-%36.71	%218.32	-%52.76
العدد الاجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	%04.70	-%03.12	-%10.25	-%05.40
معدل دوران العمل		%06.40	%04.93	%03.22	%11.42	%05.71

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم (3–07) منحنى بياني لتطور معدل دوران العمل في مجمع صيدال (2016–2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

عن التناقص والانخفاض فمنذ عام 2016 حتى عام 2020 تناقص عدد الموظفين ب 952 موظف أي بنسبة انخفاض تقدر ب 21.61 % ، ففي عام 2020 كان العدد الإجمالي للموظفين العاملين بمجمع صيدال 4405 موظف وتم تسجيل عدد الموظفين الراحلين من المجمع ب 282 موظف، بمعدل دوران العمل يقدر ب 06.40 بالمائة، وهذا المعدل يعتبر معدلا مرتفعا بالمقارنة مع المعدل المعياري لدوا رن العمل الذي يقدر ب 5 بالمائة، وفي عام 2017 انخفض عدد العمال بنسبة 4.70 بالمائة ليصل عدد الموظفين بالمجمع 4198 ، أي أنه تم تسجيل رحيل 207 موظف، بمعدل دوران العمل يقدر بـ 4.93 بالمائة والذي يقارب المعدل المعياري لدوران العمل، أي أن هذا المعدل هو معدل لا بأس به.

في عام 2018 انخفض كذلك عدد الموظفين بنسبة 3.12 بالمائة مقارنة بعام 2017 ، ليصبح عدد الموظفين العاملين بالمجمع 4067 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 131 موظف، ليصبح بذلك معدل دو ا رن العمل 3.22 بالمائة، وهو معدل مقبول.

في عام 2019 تم تسجيل أكبر حالة انخفاض للموظفين في المجمع في السنوات الخاضعة للدراسة، فقد انخفض عدد الموظفين بنسبة 10.25 بالمائة مقارنة بعام 2018 ، ليصبح عدد الموظفين العاملين بالمجمع

3650 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 417 موظف، ليصبح بذلك معدل دو ا رن العمل 11.42 بالمائة، وهو معدل دوران عمل مرتفع جدا.

أخيرا في عام 2020 استمر انخفاض الموظفين بالمجمع، فقد انخفض عددهم بنسبة 5.40 بالمائة مقارنة بعام 2019 ، ليصبح بذلك عدد الموظفين العاملين بالمجمع 3453 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 197 موظف عن مجمع صيدال، ليصبح بذلك معدل دو ا رن العمل 5.71 بالمائة، وهو معدل دوران عمل مرتفع.

من خلال ما سبق يمكن أخذ استنتاج عام بأن مؤشر معدل دو ا رن العمل بمجمع صيدال هو مؤشر مرتفع.

الفرع الثاني :مؤشر معدل التكوين

يهدف هذا المؤشر إلى تحديد نسبة الموظفين الخاضعين للبرامج التكوينية إلى العدد الإجمالي للموظفين، ويتم حسابه من خلال العلاقة:

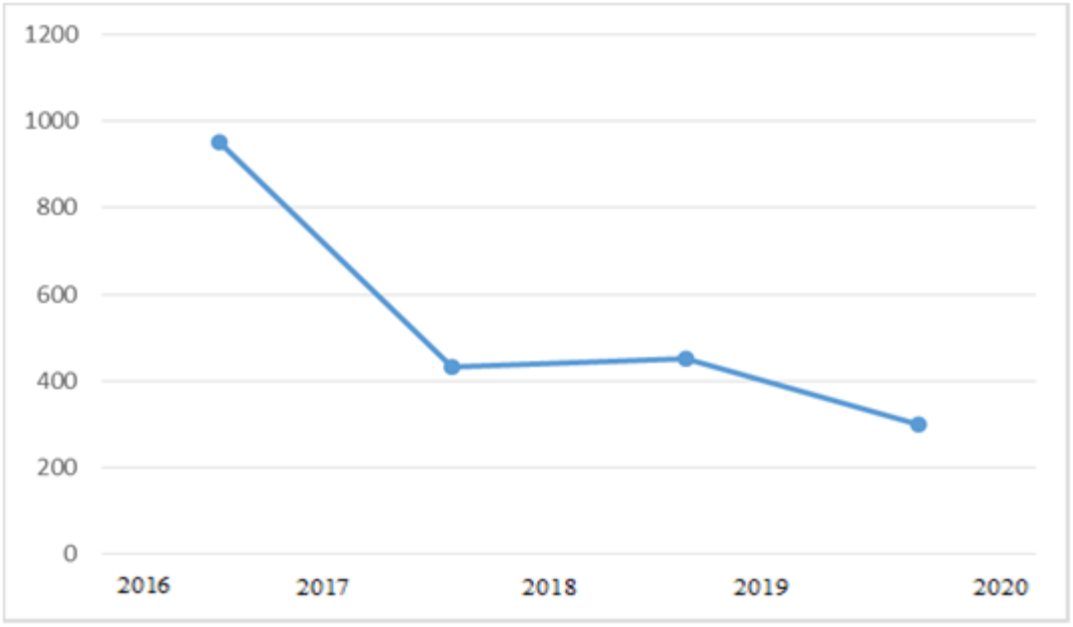
معدل التكوين = عدد الموظفين الملتونين ÷ العدد الإجمالي للموظفين.

الجدول رقم (3–04): تطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2016–2020)

العناصر / السنوات		2016	2017	2018	2019	2020
عدد الموظفين الراحلين	القيمة	953	-	431	450	30
	نسبة التغير	-	-	-%54.77	%04.41	-%33.33
العدد الاجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	%04.70	-%03.12	-%10.25	-%05.40
معدل التكوين		%21.63	-	%10.60	%12.33	%08.69

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3-08): منحنى بياني لتطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-04) والشكل رقم (3-08) نلاحظ بصفة عامة إنخفاض عدد الموظفين المكونين يتبعه انخفاض في معدل التكوين، ففي عام 2016 كان عدد الموظفين الخاضعين للتكوين 953 بمعدل تكوين يقدر ب 21.63 بالمائة، وفي عام 2017 لم يقم مجمع صيدال بإخضاع موظفيه لأي برنامج تكوني، أما في عام 2018 انخفض الافراد الخاضعون للتكوين بنسبة 54.77 بالمائة بالمقارنة مع عام 2016 ، ليصبح عدد الافراد المكونين 431 موظف، يتبعه انخفاض في معدل التكوين ليصبح 10.60 بالمائة.

في عام 2019 ارتفع عدد الموظفين الخاضعين للتكوين بنسبة 4.41 بالمائة ليصل عددهم 450 موظف يتبع هذا الارتفاع ارتفاع كذلك في معدل التكوين ليصبح 12.33 بالمائة.

في عام 2020 انخفض عدد الموظفين الخاضعين للتكوين بنسبة 33.33 بالمائة ليصل عددهم 300 موظف يتبع هذا الانخفاض كذلك انخفاض في معدل التكوين ليصبح 8.69 بالمائة.

يجب تسليط الضوء بأن التكوين هو عملية مهمة مفادها اكساب جميع الموظفين بدون استثناء لمعارف ومهارات تفيدهم في أداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا مسايرة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، ولكن ما نلاحظه من خلال مؤشر معدل التكوين هو أن هذا المؤشر منخفض جدا، أي أنه يتم اخضاع عدد قليل جدا من الموظفين للبرامج التكوينية، كما أن الافراد المستفيدين من البرامج التكوينية ينخفض عددهم عامًا بعد عام.

الفرع الثالث :مؤشر مصاريف الموارد البشرية

يهدف هذا المؤشر إلى تقديم حكم على المؤسسة في الاهتمام بموظفيها من الجانب المادي، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

مصاريف الموارد البشرية = نفقات الأفراد ÷ العدد الإجمالي للموظفين .

متوسط مصاريف الموارد البشرية الشهرية = مصاريف الموارد البشري ÷ 12 شهر.

يقصد بنفقات الأفراد جميع المصاريف التي أنفقها المجمع على الموظفين من أجور ومردوديات ونفقات واعانات مالية واجتماعية ... إلخ.

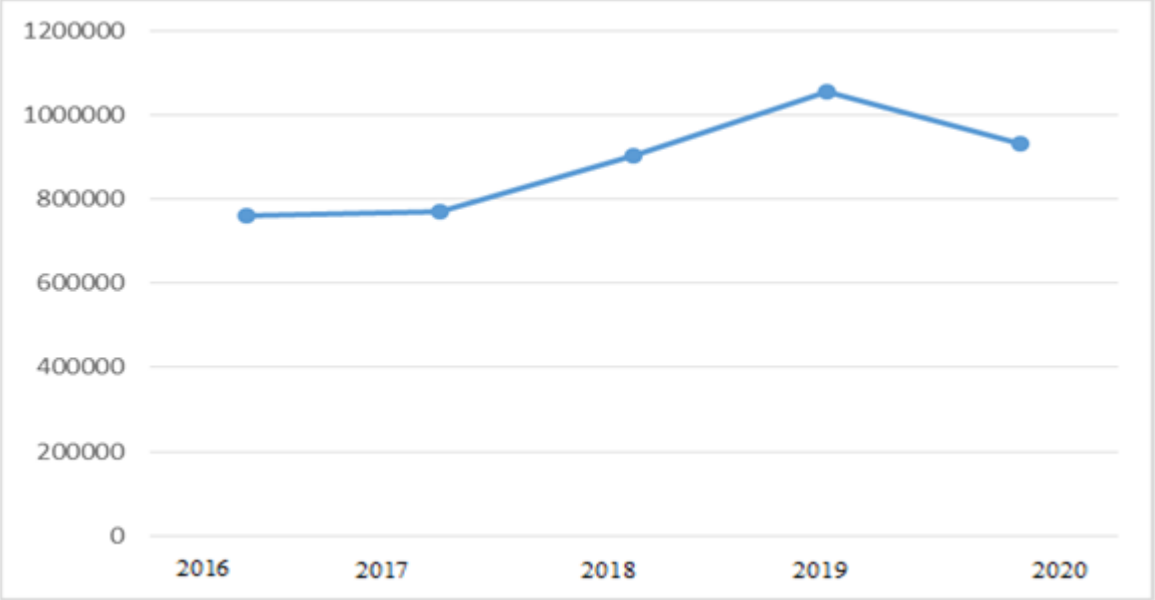
تفيد القيمة الشهرية لمصاريف الموارد البشرية في معرفة متوسط القيمة الإجمالية التي ينفقها المجمع على كل موظف.

الجدول رقم (3–05) تطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2016–2020).

العناصر / السنوات		2016	2017	2018	2019	2020
نفقات الافراد	القيمة	3345000000	3237000000	3674000000	3848000000	3220000000
	نسبة التغير	-	-%03.23	+%13.50	+%04.74	-%16.32
العدد الاجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	%04.70	-%03.12	-%10.25	-%05.40
مصاريف الموارد البشرية	القيمة	759364.35	771081.46	903368.57	1054246.5	932522.44
	القيمة الشهرية	63280.36	62256.79	75280.71	87853.88	77710.20
	نسبة التغير	-	+%01.54	+%10.60	+%16.70	-%11.55

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3-09): منحنى بياني لتطور مؤشر نفقات الافراد لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-05) والشكل (3-09) نلاحظ بصفة عامة بأن مصاريف الموارد البشرية لمجمع صيدال في تزايد، ففي عام 2016 كانت قيمة نفقات الأفراد 3345 مليون دج، ما يمثل حوالي 759 ألف دج

كمصاريف الموارد البشرية أي حوالي 63 ألف دج كمتوسط لمصاريف الموارد البشرية في الشهر.

في عام 2017 انخفضت نفقات الأفراد بنسبة 3.23 بالمائة مقارنة بعام 2016 ، حيث أصبحت قيمتها 3237 مليون دج، ومع ذلك فقد ارتفعت مصاريف الموارد البشرية للمجمع بنسبة 1.54 بالمائة، لتصل قيمة مصاريف المورد البشري 771 ألف دج، أي ما يمثل 64 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا، وهذا راجع إلى انخفاض عدد الموظفين من 4405 موظف إلى 4198 موظف.

في عام 2018 ارتفعت نفقات الافراد بنسبة 13.50 بالمائة مقارنة بعام 2017 ، لتصل قيمتها 3674 مليون دج، تبعه ارتفاع في مصاريف المورد البشري بنسبة 17.16 بالمائة، لتصبح قيمتها 903 آلاف دج، أي ما يمثل حوالي 75 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

استمر ارتفاع نفقات الافراد في عام 2019 ، فقد ازدادت بنسبة 4.74 بالمائة مقارنة بعام 2018 ، لتصبح قيمتها 3848 مليون دج، يتبعه كذلك ارتفاع في مصاريف المورد البشري بنسبة 16.70 بالمائة، لتصل قيمتها مليون دج، أي ما يمثل حوالي 87 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

في عام 2020 انخفضت نفقات الأفراد بنسبة 16.32بالمائة مقارنة بعام 2019 ، لتصبح قيمتها 3220 مليون دج، يتبعه انخفاض في مصاريف المورد البشري بنسبة 11.55 بالمائة، فقد وصلت قيمتها 932 ألف دج أي ما يمثل 77 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

من خلال ما سبق يكمن القول بأن نفقات الأفراد التي يتحملها مجمع صيدال بصفة عامة ذات مبالغ كبيرة أي يمكن القول بأن مجمع صيدال يهتم بالجانب المادي لموظفيه، لكن لما يتم تحليلها نجد بأنها مبالغ منخفضة فمتوسط المصاريف الإجمالية للمورد البشري الشهرية العامل بمجمع صيدال تراوحت من 63 ألف إلى 87 ألف دج مع العلم بأن هذه المصاريف تتضمن الأجر، الإعانات المالية والاجتماعية والمردودية ... إلخ، وقد أثبتت دراسة حديثة قامت بها المركزية النقابية حول احتياجات الأسرة بأن الفرد الجزائري الذي يتقاضى أجرا أقل من 100 ألف دج فهو فقير، لأن هذا الأجر لا يكفي لإشباع كافة الاحتياجات الأسرية للجزائريين، وضمان الرفاهية لحياتهم، وبالتالي فمجمع صيدال لا يقدم ما يكفي لموظفيه حتى يحققون إشباعا لحاجاتهم المادية.

المطلب الثاني :تحليل مؤشرات الأداء لمجمع صيدال في الفترة(2016–2020)

سنقوم في هذا المطلب بحساب مختلف المؤشرات التي تقيس أداء المجمع، ثم الحكم على النتائج، وعلى هذا الأساس تم حساب ستة مؤشرات مرتبطة بالأداء.

الفرع الأول :مؤشر معدل الهامش الإجمالي

للهامش الإجمالي فائدة كبيرة لأنه يعتبر المصدر الحقيقي لقياس أرباح المؤسسة، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

معدل الهامش الإجمالي = الهامش الإجمالي÷ رقم الأعمال .

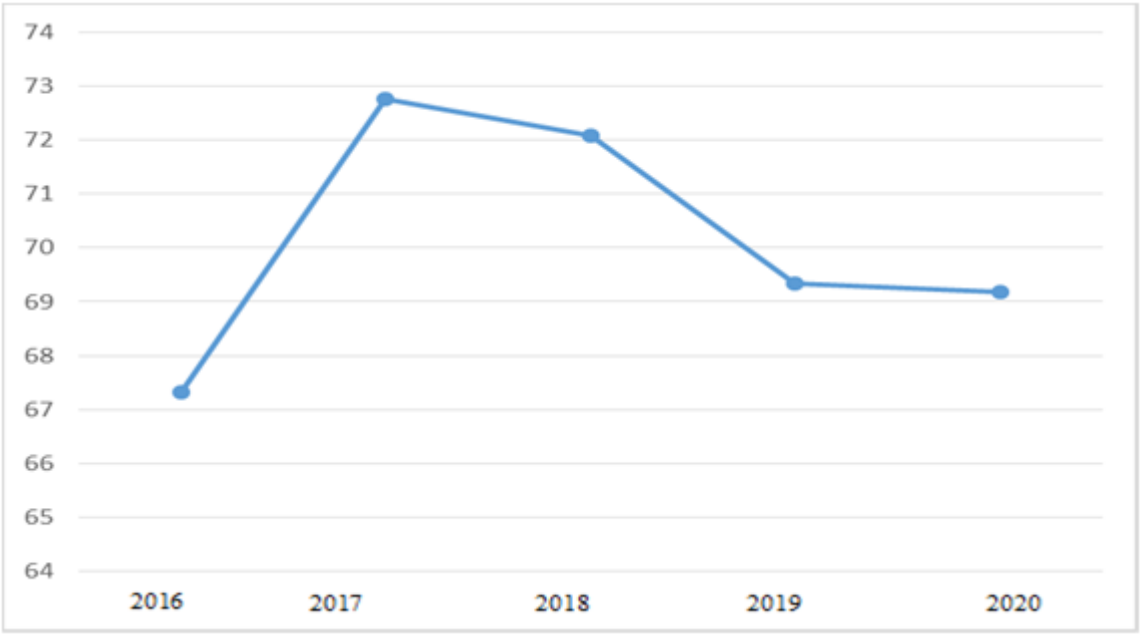
مع العلم بأن الهامش الإجمالي = مبيعات البضاعة – مشتريات مستهلكة.

الجدول رقم (3–06) تطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة (2016–2020).

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	-	+ 08.08 %	- 00.83 %	- 05 %	- 14.13 %
مبيعات بضاعة	القيمة	12510199865.69	13504270700.95	13895054472.57	11461847581.90	9789025905.91
	نسبة التغير	-	+ 07.95 %	+ 02.89 %	- 17.51 %	- 14.59 %
مشتريات مستهلكة	القيمة	4972752469.23	4699658292.69	5246886845.95	3556475260.95	3017970352.54
	نسبة التغير	-	- 05.49 %	+ 11.64 %	- 32.22 %	- 15.14 %
الهامش الإجمالي	القيمة	7537447396.46	8804612408.26	8648167626.62	7905372320.95	6771055553.37
	نسبة التغير	-	+ 16.81 %	- 01.78 %	- 08.59 %	- 15.14 %
معدل الهامش الإجمالي		67.32 %	72.76 %	72.07 %	69.35 %	69.17 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3–10): منحنى بياني لتطور معدل الهامش الاجمالي لمجمع صيدال للفترة (2016–2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-06) والشكل رقم (3-10) نلاحظ بأن مؤشر معدل الهامش الإجمالي هو مؤشر جيّد ففي عام 2016 كان معدل الهامش الإجمالي 67.32 بالمائة وهو معدل جيّد، ثم ارتفع المعدل في عام 2017 إلى 72.76 بالمائة وهذا الارتفاع اراجعإلى ارتفاع مبيعات البضاعة بنسبة 07.95 بالمائة مقارنة بعام 2016 وانخفاض المشتريات المستهلكة بنسبة 05.49 بالمائة، وهذا ما حقق ارتفاعا ملحوظا في الهامش الإجمالي بنسبة 16.81 بالمائة لتصبح قيمة هذا الأخير 8 مليار و 804 مليون دينار جزائري.

في عام 2018 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 72.07 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 0.83 بالمائة، زيادة على ذلك فقد ارتفعت المشتريات المستهلكة بنسبة 11.64 بالمائة مقارنة بعام 2017 ، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 01.78 بالمائة لتصبح قيمته 8 مليار و 648 مليون دينار جزائري.

في عام 2019 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 69.35 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 05 بالمائة، يتبعه انخفاض في مبيعات البضاعة بنسبة 17.51 بالمائة مقارنة بعام 2018 ، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 08.59 بالمائة لتصبح قيمته 7 مليار و 905 مليون دينار جزائري.

في عام 2020 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 69.17 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 14.13 بالمائة، يتبعه انخفاض في مبيعات البضاعة بنسبة 14.59 بالمائة مقارنة بعام 2019 ، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 14.35 بالمائة لتصبح قيمته 6 مليار و 771 مليون دينار جزائري.

مما سبق نلاحظ بأن مجمع صيدال حقق أرباحا طائلة من نشاطه الصيدلاني، فأرباحه تقاس بملايير الدينارات الجزائرية ، وحتى وان كان المعدل في انخفاض مستمر، إلا أنه يبقى مؤشرا إيجابيا ومقبولا.

الفرع الثاني :مؤشر معدل القيمة المضافة

يعكس هذا المؤشر الثروة الإضافية المحققة من طرف المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير، بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فلكي تقوم أية مؤسسة بعملية الإنتاج، يجب أن تستهلك ما أنتجه غيرها من المؤسسات من مواد أولية ومواد نصف مصنعة، وهناك عدة طرق لاحتساب القيمة المضافة، اتبعنا العلاقة التالية:

القيمة المضافة = النتيجة الصافية + أعباء غير عادية – منتوجات غير عادية + أعباء مالية – منتوجات مالية + أعباء عملياتية أخرى – منتوجات عملياتية أخرى + تكاليف الموظفين + ضرائب ورسوم + اهتلاكات ومؤونات – استرجاع الاهتلاكات والمؤونات + ضرائب على الأرباح.

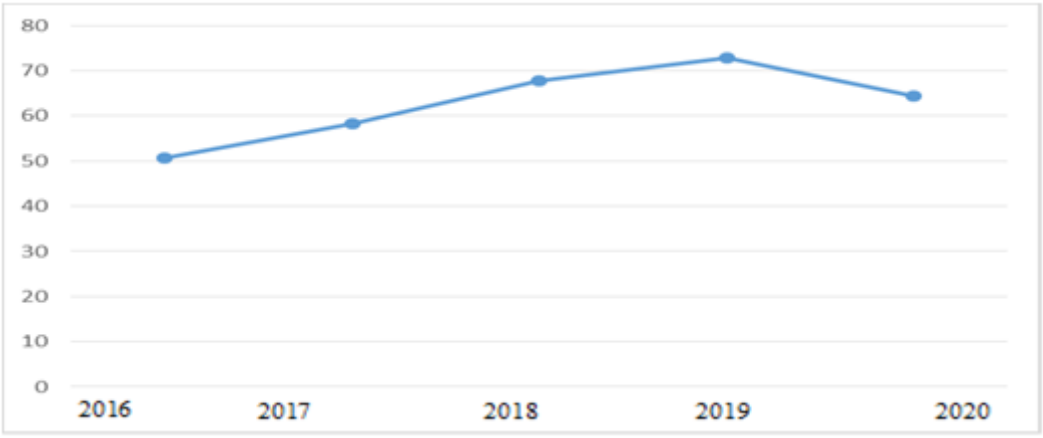
معدل القيمة المضافة = القيمة المضافة÷ رقم الأعمال .

الجدول رقم (3–07) تطور مؤشر معدل الهامش لمجمع صيدال للفترة (2016–2020).

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	-	+ 08.08 %	- 00.83 %	- 05 %	- 14.13 %
النتيجة الصافية	القيمة	1102000000	2060000000	1965000000	2658000000	1477000000
	نسبة التغير	-	+ % 87	- % 05	+ % 35	- % 44
أعباء غير عادية		00.00	90.06	3985277.20	21476.75	00.00
منتوجات غير عادية		00.00	00.00	00.00	00.00	00.00
أعباء مالية		261601048.77	201298040.78	225135653.69	221326017.88	157011457.30
منتوجات مالية		131245824.40	102440136.94	100796850.14	73629153.44	106709251.37
أعباء عملياتية أخرى		327275482.25	327946833.72	207496681.94	135200827.62	204467978.10
منتوجات عملياتية أخرى		586740850.00	250864778.47	372976278.55	123256224.16	85434154.80
تكاليف الموظفين		3439806440.86	3342926582.67	3809104894.13	3848442866.21	3222199202.24
ضرائب ورسوم		308873342.92	282932101.17	228139765.88	211018083.50	205064473.74
اهتلاكات ومؤونات		1962879560.27	1488030462.38	2144929104.62	1431299339.58	1130374262.15
استرجاع اهتلاكات ومؤونات		1417710036.21	730292504.92	575024462.41	501957026.14	292035551.31
ضرائب على الأرباح		410899297.47	435795394.32	594876257.74	505103069.99	400073617.37
القيمة المضافة	القيمة	5677638461.93	7055332084.77	8129870044.10	8311569277.79	6312012033.42
	نسبة التغير	-	+ 24.27 %	+ 15.23 %	+ 02.23 %	- 24.06 %
معدل القيمة المضافة		50.71 %	58.30 %	67.75 %	72.91 %	64.48 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3–11): منحنى بياني لتطور معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2016–2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-07) والشكل رقم (3-11) نلاحظ بأن مؤشر القيمة المضافة كان مؤشرا جيدا، وفي وارتفاع مستمر، ففي عام 2016 كانت القيمة المضافة لمجمع صيدال 5 مليار و 677 مليون دينار جزائري ومعدل القيمة المضافة كان 50.71 بالمائة، في عام 2017 ارتفعت القيمة المضافة لمجمع صيدال بنسبة 2427 بالمائة مقارنة بعام 2016 ، لتصبح قيمتها 7 مليار و 55 مليون دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج أساسا عن الزيادة في النتيجة الصافية بنسبة 87 بالمائة لتصل قيمتها 2 مليار و 60 مليون، ونتج عن كل ذلك زيادة أيضا في معدل القيمة المضافة لتصبح 58.30 بالمائة، ثم استمرت الزيادة في عام 2018 ، فقد ارتفعت القيمة المضافة بنسبة 15.23 بالمائة مقارنة بعام 2017 ، لتصبح قيمتها 8 مليار و 129 مليون دينار جزائري، لكن هذه المرة لم تكن الزيادة بفضل النتيجة الصافية لأنها انخفضت بنسبة 05 بالمائة، بل يعود الفضل لارتفاع القيمة المضافة وهو الارتفاع الملحوظ في أغلب الأعباء، وانخفاض قيم بعض المنتوجات، ليرتفع كذلك مؤشر معدل القيمة المضافة 67.75 بالمائة.

في عام 2019 استمر كذلك الارتفاع في القيمة المضافة، فقد ارتفعت هذه الأخيرة بنسبة 02.23 بالمائة لتصبح قيمتها 8 مليار و 311 مليون دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج بشكل أساسي عن ارتفاع النتيجة الصافية بنسبة 35 بالمائة لتصبح قيمتها 2 مليار و 658 مليون دينار جزائري، يتبع كل ذلك ارتفاع في مؤشر معدل القيمة المضافة ليصبح 72.91 بالمائة.

في عام 2020 انخفضت القيمة المضافة بنسبة 24.06 مقارنة بعام 2019 ، لتصبح قيمتها 6 9مليار و 312 مليون دينار جزائري هذا الانخفاض ناتج عن مجموعة من التراجعات، في كل من النتيجة الصافية التي انخفضت بنسبة 44 بالمائة، وكذا مختلف الأعباء والمنتوجات، يتبع ذلك انخفاض في مؤشر معدل القيمة المضافة لتصبح 64.48بالمائة.

مما سبق نلاحظ بأن مجمع صيدال حقق ثروات إضافية كبيرة جدا، ليس هذا فقط بل كانت في ارتفاع مستمر حتى عام 2020 ، وهذا ما يدل على أن مؤشر معدل القيمة المضافة هو مؤشر جيّد.

الفرع الثالث :مؤشر معدل المردودية الاقتصادية

يقيس هذا المؤشر الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الاجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات الاهتلاك، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

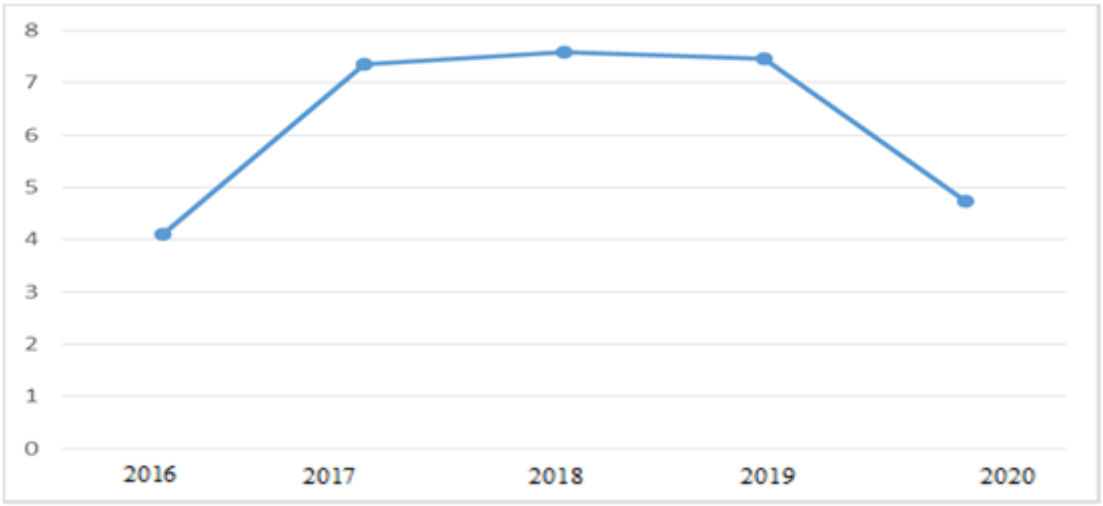
مؤشر معدل المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷مجموع الأصول.

الجدول رقم (3–08) تطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2016–2020).

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
الفائض الإجمالي للاستغلال	القيمة	1935671349	3458879998	3926594397	3887686199	2576108686
	نسبة التغير	-	+ 78.69 %	+ 13.52 %	- 0.99 %	- 33.74 %
مجموع الأصول	القيمة	47166966044	47089723930	51715206103	52075918466	54411330998
	نسبة التغير	-	- 0.16 %	+ 09.82 %	+ 0.7 %	+ 04.48
معدل المردودية الاقتصادية		04.10 %	07.35 %	07.59 %	07.47 %	04.73 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3–12): منحنى بياني لتطور معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2016–2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3–08) والشكل رقم (3–11) نلاحظ بان مؤشر معدل المردودية الاقتصادية تغير بطريقة متناظرة منذ عام 2016 إلى عام 2020 ، ففي عام 2016 كان معدل المردودية الاقتصادية 4.10 بالمائة وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 4.1 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، وفي عام 2017 ارتفع مؤشر معدل المردودية الاقتصادية ارتفاعا كبي ا ر ليصبح المعدل 7.35 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7.35 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، ذلك الارتفاع في المؤشر ا رجع أساسا إلى الزيادة في الفائض الإجمالي للاستغلال بنسبة 78.69 بالمائة مقارنة بعام 2016 ، لتنتقل قيمته من مليار و 935 مليون دينار جزائري إلى 3 ملايير و 458 مليون دينار جزائري.

في عام 2018 ارتفع معدل المردودية الاقتصادية بشكل طفيف ليصبح المعدل 7.59 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7.59 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، ذلك الارتفاع في المؤشر ا رجع أساسا إلى القيم الكبيرة في الفائض الإجمالي للاستغلال، وكذا أصول المجمع، ثم في عام 2019 انخفض المؤشر انخفاضا طفيفا ليصبح مؤشر معدل المردودية الاقتصادية 7.47 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7.47سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، هذا الانخفاض الطفيف ا رجع إلى الارتفاع الطفيف في مجموع أصول المجمع التي ارتفعت بنسبة 0.7 بالمائة، وكذلك الانخفاض الطفيف في الفائض الإجمالي الذي انخفض بنسبة 0.99 بالمائة، بعد ذلك انخفض مؤشر معدل المردودية الاقتصادية انخفاضا كبي ا ر ليصبح المؤشر 4.73 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 4.73 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، وهذا الانخفاض ا رجع أساسا إلى الانخفاض في الفائض .الإجمالي للاستغلال بنسبة 33.74.

من خلال ما سبق نلاحظ بأنه حصلت مجموعة من التغيرات على مؤشر معدل المردودية الاقتصادية لمجم ع صيدال في الفترة (2016-2020) ، لكن ما هو متفق عليه هو أن المجمع لم يتوقف من جني الأرباح من مجموع أصوله، وبالتالي فيمكن القول بأن هذا المؤشر هو مؤشر حسن.

الفرع الرابع :مؤشر العائد على الاستثمار

يعد العائد على الاستثمار أهم مؤشر لقياس مدى ربحية أي مؤسسة، لأنه يبين العائد التي حققته المؤسسة بالمقارنة مع مقدار الاستثمار التي وضعته، ويحسب هذا العائد من خلال العلاقة:

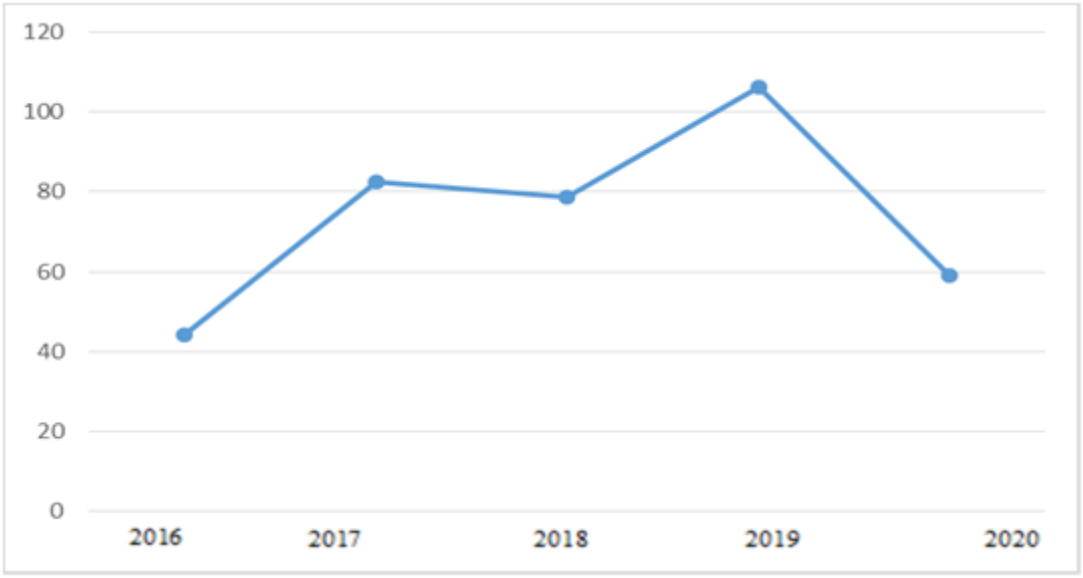
العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية÷ رأس المال .

الجدول رقم (3-09) تطور مؤشر المردودية لمجمع صيدال للفترة (2016-2020).

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	القيمة	1102000000	2060000000	1965000000	2658000000	1477000000
	نسبة التغير	-	+ % 87	- % 05	+ % 35	- % 44
رأس المال		2500000000				
العائد على الاستثمار		% 44.08	% 82.40	% 78.60	% 106.32	% 59.08

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3-13): منحنى بياني لتطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2016-2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-09) والشكل رقم (3-13)، نلاحظ بصفة عامة بأن تغير مؤشر العائد على الاستثمار كان تغيرا متذبذبا، لكن هذا التغير كان باتجاه الصعود، وهذا أمر إيجابي، ففي عام 2016 كان معدل العائد على الاستثمار44.08 بالمائة، وهو معدل لا بأس به، ويعني هذا بأن مجمع صيدال حقق ربحا صافيا يمثل 44.08 بالمائة من رأس ماله المستثمر ، ثم ارتفع المؤشر إلى 82.40 بالمائة عام 2017 وهذا الارتفاع راجع الى ارتفاع النتيجة الصافية بنسبة 87 بالمائة، ما جعل من هذا المؤشر يصبح مؤشرا جيدا، لكن في عام 2018 انخفض مؤشر العائد على الاستثمار إلى 78.60 بالمائة، بسبب انخفاض النتيجة الصافية بنسبة 05 بالمائة مقارنة بعام 2017 لكن هذا الانخفاض لم يكن كبيرا، وبالتالي فالمؤشر يبقى محافظا على صورته الإيجابية، ثم قفز مؤشر العائد على الاستثمار قفزة نوعية في عام 2019 ليكون بذلك مجمع صيدال قد حقق عائدا كبيرا جدا أكبر من رأس ماله المستثمر ليصل المعدل إلى 106.32 بالمائة، وهذا المؤشر هو مؤشر ممتاز.

في عام 2020 انخفض مؤشر العائد على الاستثمار إلى 59.08 بالمائة بسبب انخفاض النتيجة الصافية بنسبة 44 بالمائة مقارنة بعام 2019 ، ويبقى هذا المعدل إيجابيا ولا بأس به.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مجمع صيدال لم يخسر في نشاطه الصيدلاني(في السنوات الخاضعة للدراسة)، فمنذ عام 2016 والمجمع يجني أرباحا صافية وصلت لتصبح أكبر من رأس ماله الذي استثمره للبدء في نشاطه، وبالتالي فمؤشر العائد على الاستثمار كان مؤشرا جيدا جدا.

الفرع الخامس :الإنتاجية

يعتبر هذا المؤشر مؤشرا هاما لقياس أداء الموظفين بطريقة مباشرة، فهو يقوم بتحديد دور ومساهمة كل موظف في تحقيق رقم الأعمال للمؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة:

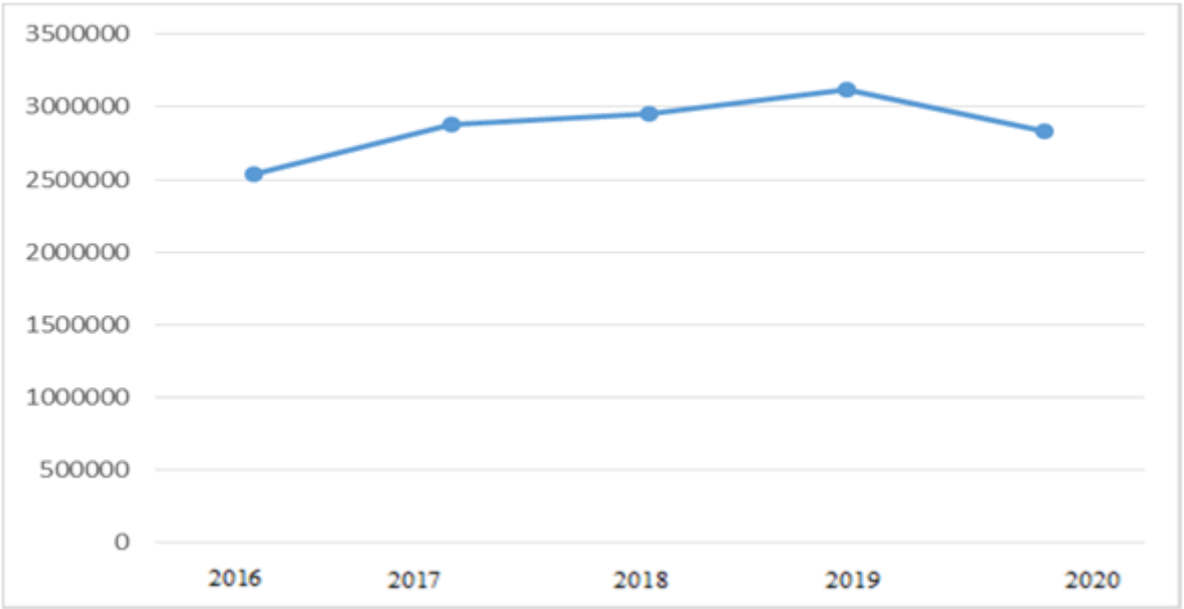
الإنتاجية = رقم الأعمال÷ عدد العمال

الجدول رقم (3–10) تطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2016–2020).

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	-	+ 08.08 %	- 00.83 %	- 05 %	- 14.13 %
عدد العمال	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
الإنتاجية	القيمة	2541657.21	2882563.12	2950577.82	3123287.67	2834926.15
	نسبة التغير	-	+ 13.41 %	+ 02.36 %	+ 05.85 %	- 09.23 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

الشكل رقم(3–14): منحنى بياني لتطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2016–2020)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (3-10) والشكل (3-14) نلاحظ بصفة عامة بأن انتاجية الموظفين في تزايد مستمر ففي عام 2016 كانت إنتاجية المجمع تقدر ب 2 مليون و 541 ألف دينار جزائري، وتعتبر هذه النتيجة نتيجة جيدة ثم ارتفعت إنتاجية موظفي المجمع في عام 2017 بنسبة 13.41 بالمائة مقارنة بعام 2016 ، لتصل إلى 2 مليون و 882 ألف دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج أساسا عن ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 8.08 بالمائة- مع الأخذ بعين الاعتبار بأن عدد العمال قد انخفض بنسبة4.70 بالمائة ومع ذلك فقد تم تحقيق رقم أعمال أفضل من ذلك المحقق عام 2016- ، ثم استمرت الزيادة في عام 2018 فقد ارتفعت إنتاجية موظفي المجمع بنسبة 2.36 بالمائة مقارنة بعام 2017 ، لتصبح قيمتها 950 مليون و 102 ألف دينار جزائري، لكن هذه المرة لم يكن سبب الزيادة هو الارتفاع في رقم الأعمال لأنه انخفض بنسبة 0.83 بالمائة، بل السبب الرئيسي هو الانخفاض في اليد العاملة بنسبة 3.12 بالمائة ما جعل إنتاجية الموظفين تكبر.

في عام 2019 استمرت الزيادة كذلك في إنتاجية موظفي مجمع صيدال فقد ارتفعت بنسبة 05.85 بالمائة مقارنة بعام 2018 ، لتصل قيمتها إلى 3 مليون و 123 ألف دينار جزائري، وهذه المرة كذلك لم يكن سبب الزيادة هو الارتفاع في رقم الأعمال لأنه انخفض بنسبة 5 بالمائة بل السبب الرئيسي هو انخفاض عدد الموظفين العاملين المجمع بنسبة 10.25 بالمائة.

في عام 2020 توقفت سلسلة الزيادات في إنتاجية الموظفين، لينخفض هذا المؤشر بنسبة 9.23 بالمائة مقارنة بعام 2019 ، وهذا الانخفاض ا رجع إلى الانخفاض في عدد الموظفين بنسبة 5.40 بالمائة، يتبعه انخفاض كبير في رقم أعمال المجمع بنسبة 14.13 بالمائة، لكن السؤال المطروح هنا، لماذا إنتاجية الموظفين انخفضت، مع العلم بأنها لم تنخفض في السنوات السابقة، وأن انخفاض كل من عدد العمال ورقم الأعمال لم يكن سببا في انخفاض الإنتاجية، حتى عام 2020 ، الجواب على هذا السؤال هو ما تم ذكره سابقا في الفرع الرابع من المطلب الأول وهو مؤشر استقرار الموظفين، فبعد نسبة الانخفاض الكبيرة للموظفين في عام 2019 ، بدأ عدم استقرار الموظفين في عملهم يتغلغل في نف وسهم، ويؤثر على مبادرتهم في عملهم، ويؤثر سلبا على أدائهم، ماجعل أداؤهم هذه المرة ينخفض.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مؤشر إنتاجية الموظفين العاملين بمجمع صيدال، هو مؤشر جيد، فكل موظف يساهم في تقديم للمجمع 3 أضعاف قيمة ما يقدم المجمع لموظفه، وبالتالي فأداء الموظفين كان جيدا، وليس هذا فقط بل كان في تزايد مستمر حتى عام 2020.

المطلب الثالث :نمط القيادة السائد لمجمع صيدال وأثره على أداء الموظفين

سنقوم في هذا المطلب بوضع استنتاج نهائي لعملية حساب وتحليل مختلف المؤشرات السابقة.

الفرع الأول :الاهتمام بالعمال

نستنتج من خلال كافة المؤشرات المدروسة في المطلب الأول، من ارتفاع معدل دو ا رن العمل الانخفاض الكبير لمعدل التكوين، انخفاض مؤشر مصاريف الموارد البشرية، وانخفاض مؤشر معدل اسقرار الموظفين، بأن مجمع صيدال لا يحافظ على موظفيه، لا يهتم بتطوير مهاراتهم، لا يحاول أن يوفر لهم حياة رفيهة ولا يهتم بإحساسهم في استقرارهم في عملهم، وبالتالي فمجمع صيدال لا يهتم بالعمال، حتى وان وجد الاهتمام، فهو اهتمام من الجانب المادي فقط.

الفرع الثاني :الاهتمام بالعمل

نستنتج من خلال كافة المؤشرات المدروسة في المطلب الثاني، من حساب مؤشر معدل الهامش الإجمالي معدل القيمة المضافة، معدل المردودية الاقتصادية، العائد على الاستثمار والإنتاجية، بأن كل تلك المؤشرات كانت إيجابية وذات تقدير يتراوح بين المقبول والجيّد جدا.

فقد حقق المجمع أرباحا كبيرة، وثروات إضافية كبيرة ومتزايدة، وأن المجمع لم يتوقف من جني الأرباح من مجموع أصوله بشكل لا بأس به، بالإضافة إلى ذلك فقد حقق المجمع أرباحا صافية وصلت لتصبح أكبر من رأس ماله الذي استثمره للبدء في نشاطه، دون إهمال دور الموظفين وأداؤهم الجيد فكل موظف يساهم في تقديم للمجمع 3 أضعاف قيمة ما يقدم المجمع لهذا الموظف.

وبالتالي يمكن القول بأن أداء الموظفين هو أداء جيد، وأن أداء مجمع صيدال ككل هو أداء جيد كذلك، وهذه النتيجة الإيجابية ا رجعة لاهتمام مجمع صيدال الكبير بالعمل.

الفرع الثالث :مساهمة النمط القيادي السائد في مجمع صيدال في التأثير على أداء موارده البشرية

من الفرع الأول والثاني لدينا:

النتيجة رقم (01) :مجمع صيدال لا يهتم بالعمّال.

النتيجة رقم (02): مجمع صيدال يهتم بالعمل.

بالرجوع إلى الشبكة الإدارية الموضوعة من طرف بلايك وموتون (Blake – mouton) نستنتج بأن النمط السائد لدى مجمع صيدال هو النمط التسلطي.

وهذا ما يتجلّى من خلال مختلف النشاطات والعمليات التي قام بها المجمع في الفترة من 2016 إلى 2020 ففي بداية عام 2016 تم تقليص عدد المناصب الواقعة في المستوى الإداري الذي يلي مستوى الرئيس المدير العام من 15 منصب إلى 07 مناصب، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال كان يتبع أسلوبا لا مركزيا في اتخاذ القرارات أي أن القرارات كانت تتخذ بأسلوب تشاركي، ثم تم حذف 08 مناصب أي ما يمثل 53.33

بالمائة من مجمل المناصب، وترك 07 مناصب ذات المسؤولية، تابعة لمنصب الرئيس المدير العام، أي أن هذا الأخير كان يفوّض سلطته إلى 15 مسؤول، ثم أصبح الآن يفوض سلطته إلى 07 مسؤولين فقط، وهذا ما يعبر عن نقص اللامركزية والزيادة في المركزية في اتخاذ القرارات.

في نفس العام قام مجمع صيدال بوضع نظام للمعلومات مساعد لاتخاذ القرارات فيما يخص تسيير المخزون كما يساهم في تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من المنتوجات الصيدلانية، والتحكم الجيّد في مواعيد التموين الإشعار بنفاذ المخزون، ووضع برامج ترويجية، أي أن نظام المعلومات هذا يهتم فقط بتخزين البضاعة وترويجها دون الموارد البشرية وبالتالي فهو يهتم فقط بالعمل.

في عام 2017 قام مجمع صيدال بإضافة خاصية جديدة في نظام معلوماته التي تخص الموارد البشرية وهو مشروع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يهدف إلى دراسة احتياجات المجمع من اليد العاملة، أي أن الاهتمام الوحيد الخاص بالعمال يتمحور حول دراسة مدى احتياج المجمع إلى يد عاملة إضافية أو العكس، أي عدم احتياجه إلى يد عاملة.

في عام 2018 قام مجمع صيدال بوضع نظام علاوات مادية لمنحها للموظفين حتى يقوم المجمع من تحسين أدائهم، وتحسين مبادراتهم، وجعلهم يلتزمون أكثر في عملهم، وقد حقق المجمع نتائج إيجابية عام 2018 بالنسبة .لأداء الموظفين الذي استطعنا قياسه من خلال مؤشر الإنتاجية الذي ارتفع مقارنة بعام 2017.

في عامي 2019 و 2020 اهتم المجمع بتطوير مختلف وحداته، وانشاء وحدات جديدة في بعض أنحاء الوطن بهدف تحقيق نتائج مالية ومحاسبية أفضل.

وبالتالي فبالنسبة للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذا المبحث، نستخلص إلى النتيجة النهائية وهي بأن مجمع صيدال يمارس النمط التسلطي، وهذا النمط يؤثر إيجابا على أداء الموظفين وكذا أداء المجمع ككل، ويمكن شرح ذلك بأن مجمع صيدال يمارس نشاط انتاج الأدوية، وهو نشاط صعب لأن خطأ بسيط اً في تركيبة دواء معين سيؤدي إلى تدهور كبير في صحة العديد من الزبائن الذين تناولوا أدوية المجمع، أو حتى وصولهم إلى حالة التسمم وفقدانهم النهائي للحياة، وبالتالي فلا يمكن للمجمع أن يسمح لنفسه بأي خطيئة حتى ولو كانت صغيرة، وهذا ما جعله يتبع مجموعة من الإجراءات الصارمة للمحافظة على جودة منتجاته الصيدلانية عامة، وجودة أدويته خاصة.

المبحث الثالث :تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية

يتناول هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قمنا بها في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) لدراسة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ، ومناقشتها وذلك في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، حيث بدأنا باستعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم الانتقال بعد ذلك انتقلنا إلى عرض ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها لهذا الغرض.

المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستبانة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة، حيث تتكون الاستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من حيث :الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة .

وقد تمت صياغة أبعاد الاستبانة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول :مواصفات مسؤولي المؤسسة، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس الأنماط القيادية الأربعة الخاضعة للدراسة وهي :النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، النمط التحويلي والنمط التبادلي.

المحور الثاني :مواصفات الأعمال المنجزة، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس أداء الموارد البشرية.

–صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 63 سؤال والتي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

–تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى، وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع أف ا رد العينة، وعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة، وبالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية، وخاصة أننا أشرفنا على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة، من أجل ضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستبانة، استخدام العبارات الواضحة والمتداولة، بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع أفراد العينة.

–كانت الأسئلة مغلقة حيث لا يجد المستجوب من خلالها أي صعوبة في فهم السؤال وتقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، وبالتالي لا يخرج أبدا عما هو مطلوب منه.

الفرع الأول :مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة شيء مهم، إذ يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها والتي تتلاءم مع موضوع البحث، فحسب الموضوع الخاضع للدراسة، فإن المجتمع يتمثل في مجموعة الإطارات العاملين في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، عددهم 140 إطار .

الفرع الثاني :عينة الدراسة

وهي سحب جزء من مجتمع الدراسة، يعرف باسم العينة، والعملية التي تتم هنا يطلق عليها باسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع.

وفي دراستنا تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، حيث تعتبر أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي المتجانس، حيث يتم أخذ نسبة معينة من مجتمع الدراسة، ثم اخضاعها للدراسة وجمع المعلومات اللازمة حولها، ثم استخراج النتائج وتعميمها على باقي أفراد المجتمع.

الفرع الثالث :حجم العينة

وقد تم حساب العينة الخاصة بالدراسة كالتالي:

أخذنا 50 بالمائة من مجتمع الدراسة كعينة، وبالتالي:

$140 \times 0.5 = 70$.

أي أن عينة الدراسة تشكلت من 70 إطار.

الفرع الرابع :الأدوات المستعملة

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل لجمع المعلومات في جميع مراحل البحث، وقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب العامة والمتخصصة، إلى جانب الأبحاث والمقالات العلمية، بالإضافة إلى بعض من المواقع الإلكترونية.

وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) أو بتعبير آخر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لمعالجة قوائم الاستبانات من إدخال البيانات والحصول لعرض بعض الأشكال ، Microsoft Excel على مختلف النتائج المطلوبة بدقة ومصداقية، بالإضافة إلى برنامج البيانية، ولقد تم حساب المتوسط الحسابي للعبارات والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجوابات مفردات العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة.

وللإشارة فإن تحديد الإجابة على العبارات هي باستخدام سلم ليكرت **Likert** الرباعي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لأربع درجات مرتبة كالتالي:



ومن اجل معرفة آراء ومواقف الموظفين نستخدم درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو 4-1=3 ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي 3/4= 0,75، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

1 ⟵ 1,75 غير موافق إطلاقا
1,76 ⟵ 2,50 غير موافق
2,51 ⟵ 3,25 موافق
3,26 ⟵ 4 موافق جدا

الفرع الخامس :صدق الاستبانة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach)، لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة والتحقق من ثباتها، وامكانية الاعتماد على المقياس، عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6)، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة (70) فرد، موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (3-11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: مواصفات مسؤولي المؤسسة	43	0.90	0.81
المحور الثاني: مواصفات الأعمال المنجزة	20	0.88	0.77
أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية	63	0.94	0.88

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول تحت عنوان مواصفات مسؤولي المؤسسة بلغ (0.9) فهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني تحت عنوان مواصفات الأعمال المنجزة بلغ (0.88)، فهو كذلك معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية بلغ (0.94) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى الدراسة كلها، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج الاستبانة

إن أول ما نبدأ به في هذا الإطار، هو دراسة البيانات وتحليلها بهدف استخلاص النتائج وفق الأسئلة والأهداف والفرضيات الموضوعة، حيث نبدأ بدراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية، ثم ننتقل إلى تحليل العبارات المتعلقة بجانب الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية.

الفرع الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

سنقوم في هذا الفرع بدراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في :الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

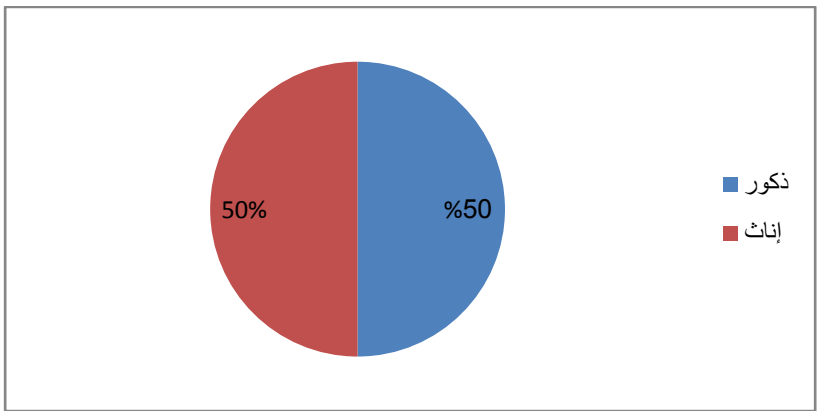
أولا :متغير الجنس

الجدول رقم (3-12): توزيع مفردات عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	35	%50
	أنثى	35	%50
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

الشكل رقم (3-15): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على برنامج (Excel)

يبين الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-15) أن عدد الرجال العاملين بفرع المضادات الحيوية هو 35 رجل، وهو مساو لعدد النساء العاملات بالفرع الذي هو كذلك 35 امرأة، وبنسبة 50 بالمائة لكل منهما، فإذا دل هذا الأمر على شيء ، فإنما يدل على أن فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، يحقق مبدأ المساواة في فرص العمل بين الرجل والمرأة فيما يخص رتبة الإطارات.

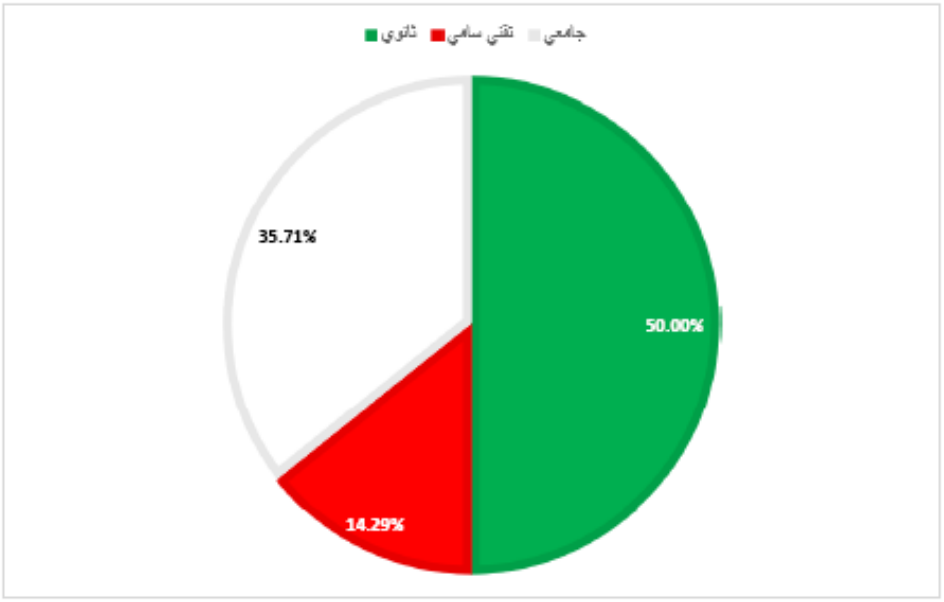
ثانيا :متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير		التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	35	%50
	تقني سامي	10	%14.29
	جامعي	25	%35.71
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

الشكل رقم (3-16): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي وذلك بنسبة 50 بالمائة من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 35 فردا من أفراد عينة الدراسة، أي أن نصف الإطارات العاملين بالفرع ذوي مستوى ثانوي، تليها نسبة 35.71 بالمائة الخاصة بالأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بما يعادل 25 فردا من أفراد العينة، تليها نسبة 14.29 بالمائة التي تمثل الأفراد الذين لديهم مستوى تقني سامي بما

يعادل 10 أفراد من أفراد عينة الدراسة، أي أن إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) لديهم مستويات تعليمية عالية.

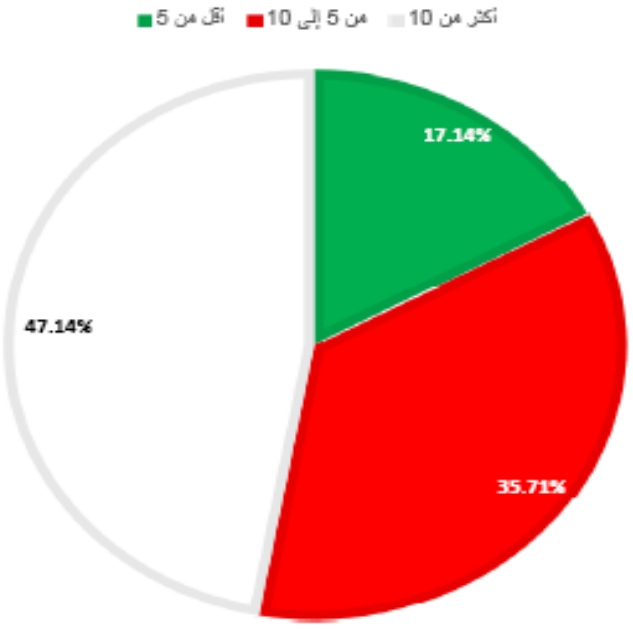
ثالثا :متغير الخبرة

الجدول رقم (3–14): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير		التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5	12	%17.14
	من 5 إلى 10	25	%35.71
	أكثر من 10	33	%47.14
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

الشكل رقم (3–17): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 47.14 بالمائة من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 33 فردا من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن أغلب إطارات الفرد ذوي خبرة مهنية عالية، أما الأفراد الذين لديهم خبرة تتمحور من 5 سنوات إلى 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم ب 35.71 بالمائة بما يعادل 25 فرد، ثم تأتي نسبة 07.14 بالمائة الخاصة بالأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بما يعادل 12 فردا من أفراد العينة، أي أن إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) لديهم خبرة كبيرة في تسيير شؤون مؤسستهم.

الفرع الثاني :تحليل محاور قائمة الاستبانة

في هذا الفرع سنقوم بتحليل محاور الاستبانة، بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت من 1 الى 4) لإجابات مفردات عينة البحث، عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة.

أولا :المحور الأول المتعلق بمواصفات مسؤولي المؤسسة

الجدول رقم (3–15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

عبارات المحور	عبارات سلم ليكرت (likert)				المؤشرات الإحصائية	
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	%	%	%	%		
أ- النمط التسلطي:						
1. لا ترغب في انشغال الموظفون بغير عملهم (التحدث مثلا)	1	35	22	12	2.64	0.78
	%1.4	%50	%31.4	%17.1		
2. تتابع انجاز المهمات التي تكلف الموظفين بها	0	3	36	31	3.40	0.57
	%00	%4.3	%51.4	%44.3		
3. تتخذ القرارات دون مشاورة الموظفين	1	27	29	13	2.77	0.76
	%1.4	%38.6	%41.4	%18.6		
4. تضع معايير حسب رغبتك لتقييمهم	5	43	19	3	2.28	0.66
	%7.1	%61.4	%27.1	%4.3		
5. تفرض قراراتك على الموظفين	6	35	16	13	2.51	0.89
	%8.6	%50	%22.9	%18.6		
6. تهتم بالعمل أكثر من اهتمامك بهم	1	24	22	23	2.95	0.85
	%1.4	%34.3	%31.4	%32.4		
7. تقلل من شأن اقتراحاتهم	1	37	22	10	2.58	0.75
	%1.4	%52.9	%31.4	%14.3		

8. تعتبر المناقشة مضيعة للوقت	1	32	31	6	2.60	0.66
	%1.4	%45.7	%44.3	%8.6		
9. تتابع عمل الموظفين عن قرب	0	10	49	11	3.01	0.55
	%00	%14.3	%70	%15.7		
10. تقوم بمعاقبة الموظفين عند فشلهم في إنجاز عملهم	12	35	16	7	2.25	0.86
	%17.1	%50	%22.9	%10		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التسلطي					**2.70**	**0.39**
ب- النمط الديمقراطي:						
11. تسعى لإقامة علاقات اجتماعية مع الموظفين	3	28	27	12	2.68	0.80
	%4.3	%40	%38.6	%17.1		
12. تعطي للموظفين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية	0	17	38	15	2.97	0.68
	%00	%24.3	%54.3	%21.4		
13. تصغي جيدا عندما يشرح لك الموظف درجة تقدمه في العمل	0	7	47	16	3.12	0.56
	%00	%10	%67.1	%22.9		
14. تقدر عمل الموظف الجيد	0	12	38	20	3.11	0.67
	%00	%17.1	%54.3	%28.6		
15. تهتم باقتراحات الموظفين	0	19	36	15	2.94	0.69
	%00	%27.1	%51.4	%21.4		
16. تخبر الموظفين بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها	2	38	1	29	2.81	1.02
	%2.9	%54.3	%1.4	%41.4		
17. تسعى إلى نشر بيئة ديمقراطية في مكان العمل	0	18	36	16	2.97	0.70
	%00	%25.7	%51.4	%22.9		
18. ردود أفعالك معروفة لدى الجميع	0	12	58	0	2.82	0.37
	%00	%17.1	%82.9	%00		

19. يتم ترقية الموظفين على أساس إنجازاتهم المتميزة	13	25	28	4	2.32	0.84
	%18.6	%35.7	%40	%5.7		
20. توافق بين متطلبات مكان العمل وحاجات الموظفين	9	31	30	0	2.30	0.68
	%12.9	%44.3	%42.9	%00		
21. تشرح للموظفين سبب عدم موافقتك على اقتراحاتهم	8	23	34	5	2.51	0.79
	%11.4	%32.9	%48.6	%7.1		
22. تقيم قدراتهم ومهاراتهم بجدية تامة	1	22	42	5	2.72	0.61
	%1.4	%31.4	%60	%7.1		
23. تسمح للموظفين بأخذ دورك عند غيابك	17	26	8	19	2.41	1.13
	%24.3	%37.1	%11.4	%27.1		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي					**2.74**	**0.55**
ج- النمط التحويلي:						
24. تخصص وقتا معتبرا لتقديم التوجيهات للموظفين	4	19	43	4	2.67	0.67
	%5.7	%27.1	%61.4	%5.7		
25. تريد أن تكون قدوة للموظفين	4	25	28	13	2.71	0.83
	%5.7	%35.7	%40	%18.6		
26. تراعي معنويات الموظفين عند اتخاذك للقرارات	4	21	27	18	2.84	0.87
	%5.7	%30	%38.6	%25.7		
27. تجعل الموظفين يحسون بالسعادة لأنك بجانبهم	18	23	9	20	2.44	1.16
	%25.7	%32.9	%12.9	%28.6		
28. لدى الموظفين ثقة كبيرة بك	5	19	38	8	2.70	0.76
	%7.1	%27.1	%54.3	%11.4		
29. تعبر بكلمات بسيطة عمّا يجب على الموظفين عمله	4	20	31	15	2.81	0.83
	%5.7	%28.6	%44.3	%21.4		

30. تمنح الموظفين الوقت الكافي للاستماع لهم	0	26	40	4	2.68	0.57
	%00	%37.1	%57.1	%5.7		
31. تستعمل كلمات تحفز الموظفين على العمل	1	30	11	28	2.94	0.94
	%1.4	%42.9	%15.7	%40		
32. لديك ثقة كبيرة بالموظفين	0	25	28	17	2.88	0.77
	%00	%35.7	%40	%24.3		
33. تحرص على تحقيق احتياجات الموظفين ورغباتهم	4	33	18	15	2.62	0.88
	%5.7	%47.1	%25.7	%21.4		
34. تراعي الفروق الفردية بين كافة الموظفين	4	27	39	0	2.50	0.60
	%5.7	%38.6	%55.7	%00		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التحويلي					**2.71**	0.69
د- النمط التبادلي						
35. تسعى للتعرف على من قام بإنجاز العمل المتميز	4	29	36	1	2.48	0.63
	%5.7	%41.4	%51.4	%1.4		
36. تجذب انتباه الموظفين حول ما يمكن أن يحصلون عليه عند اتمامهم بالعمل	5	40	20	5	2.35	0.72
	%7.1	%57.1	%28.6	%7.1		
37. تقدم لهم شروط حصولهم على المكافآت	4	45	21	0	2.24	0.54
	%5.7	%64.3	%30	%00		
38. تحس بالرضا عندما يتطلع الموظفون لمكافآتهم	4	42	9	15	2.50	0.89
	%5.7	%60	%12.9	%21.4		
39. تقدر الموظفين وتمنح لهم المكافآت المادية عندما يحققون الأهداف التي حددتها لهم مسبقا	5	41	24	0	2.27	0.58
	%7.1	%58.6	%34.3	%00		
40. يتعلم الموظفين بالخطوات التي يجب أن يتبعونها	4	24	42	0	2.54	0.60
	%5.7	%34.3	%60	%00		

41. ترغب في أن ينجز الموظفون عملهم على أكمل وجه	0	10	43	17	3.10	0.61
	%00	%14.3	%61.4	%24.3		
42. تتابع الأخطاء التي يمكن أن يقع الموظفون فيها	0	11	51	8	2.95	0.52
	%00	%15.7	%72.9	%11.4		
43. لا تقوم بتغيير أي شيء إذا ما ترى بأن العمل يسير على ما يرام	15	17	38	0	2.32	0.81
	%21.4	%24.3	%54.3	%00		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التفاعلي					**2.53**	**0.38**

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أنه لدينا أربعة أقسام ، وكل قسم لديه أسئلة خاصة بنمط قيادي معين وبالتالي سنقوم بتحليل كل نمط على حدى.

فبالنسبة للنمط التسلطي نجد، أن الوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2.70 ، وبانحراف معياري يقدر ب 0.39 ، وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2.51 إلى 3.25) ، وهذا ما يدل على أن النمط التسلطي يمارس من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة للنمط الديمقراطي، فالوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية ل 2.71 ، وبانحراف معياري يقدر ب 0.55 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2.51 إلى 3.25) ، وهذا ما يدل على أن النمط الديمقراطي يمارس كذلك من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة للنمط التحويلي، فالوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية ل 2.71 ، وبانحراف معياري يقدر ب 0.69 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق جدا من سلم ليكرت (من 2.51 إلى 3.25) ، وهذا ما يدل على أن النمط التحويلي يمارس كذلك من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية

بالنسبة للنمط التبادلي فالوسط الحسابي العام لعباراته أقل من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه سلبي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية ل 2.53 ، وانحراف معياري يقدر ب 0.38 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى غير موافق من سلم ليكرت (من 1.76 إلى 2.50) ، وهذا ما يدل على أن النمط التبادلي لا يمارس من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة لمعرفة النمط القيادي السائد في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، فنقوم بمقارنة الانحرافات المعيارية للأنماط التي تمارس في الفرع، فالإنحراف المعياري يبين مدى تقارب إجابات أفراد العينة، وكلما كان الإنحراف صغيرا كلما دل ذلك على اتفاق اجابات أفراد العينة مع بعضهم البعض، فمن خلال مقارنة الانحرافات المعيارية، نجد بأن أصغرهم هو الانحراف المعياري الخاص بالنمط التسلطي، لأن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تقاربا واتفاقا مقارنة بالإجابات الخاصة بالنمطين الديمقراطي والتحويلي، وهذا ما يتفق مع نتائج المبحث السابق، أي أن النمط القيادي السائد في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) هو النمط التسلطي للقيادة.

ثانيا :المحور الثاني المتعلق بمواصفات الأعمال المنجزة

الجدول رقم (3–16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

عبارات المحور	عبارات سلم ليكرت (likert)				المؤشرات الإحصائية	
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	%	%	%	%		
1. يقدم الموظفون أعمال إضافية على المطلوبة	0	4	45	21	3.24	0.54
	%00	%5.7	%64.3	%30		
2. يقدم الموظفون اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز	0	5	44	21	3.22	0.56
	%00	7.1	62.9	%30		
3. يساعد الموظفون بعضهم بعضا في إنجاز أعمالهم	0	1	46	23	3.31	0.49
	%00	%1.4	%65.7	%32.9		
4. توجد لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية	0	4	62	4	3.00	0.34
	%00	%5.7	%88.6	%5.7		
5. تساهم معتقدات الموظفين في تحسين عملهم	0	0	43	27	3.38	0.49
	%00	%00	%61.4	%38.6		
6. تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير عمل الموظفين	0	31	25	14	2.75	0.76
	%00	%44.3	%35.7	%20		
	0	20	26	24	3.05	0.79

7. تساهم السياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة في إنجاز الأعمال الموظفين بكفاءة	%00	%28.6	%37.1	%34.3		
8. يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة	0	4	45	21	3.24	0.54
	%00	%5.7	%64.3	%30		
9. تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارا إبداعية	8	32	11	19	2.58	1.01
	%11.4	%45.7	%15.7	%27.1		
10. لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية لحل مشكلاتهم اليومية	0	4	32	34	3.42	0.60
	%00	%5.7	%45.7	%48.6		
11. يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار لتحسين عملهم	0	19	51	0	2.72	0.44
	%00	%27.1	%72.9	%00		
12. تتوفر لدى الموظفين الجاهزية الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية	0	24	28	18	2.91	0.77
	%00	%34.3	%40	%25.7		
13. تتوفر لدى الموظفين معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	0	0	59	11	3.15	0.36
	%00	%00	%84.3	%15.7		
14. يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين أنشطة الموظفين	1	19	35	15	2.91	0.73
	%1.4	%27.1	%50	%21.4		
15. يؤدي نظام تقييم أنشطة الموظفين إلى تحديد طبيعة جودة عملهم	1	11	39	19	3.08	0.69
	%1.4	%15.7	%55.7	%27.1		
16. يحتوي نظام تقييم أنشطة الموظفين على معايير جيدة لقياس قدراتهم	1	27	27	15	2.80	0.79
	%1.4	%38.6	%38.6	%21.4		
17. تقييم أنشطة الموظفين يبين لهم نقاط قوتهم وضعفهم	1	6	58	5	2.95	0.46
	%1.4	%8.6	%82.9	%7.1		

18. تحدد البرامج التكوينية المطلوبة للموظفين على أساس نتائج تقييم أنشطة عملهم	5	30	34	1	2.44	0.65
	%7.1	%42.9	%48.6	%1.4		
19. يعد نظام تقييم أنشطة الموظفين حافزا لهم لتطوير أعمالهم	5	11	53	1	2.71	0.61
	%7.1	%15.7	%75.7	%1.4		
20. يسهم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم نشاطاتهم في تطوير خبرتهم وكفاءتهم	1	7	41	21	3.17	0.65
	%1.4	%10	%58.6	%30		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعبارات المحور					**3.00**	**0.36**

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن الوسط الحسابي العام لعبارات المحور اكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية ل 3.00بانحراف معياري يقدر ب 0.36 ، وتنتمي هذه القيمة إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2.51 إلى 3.25)، وهذا ما يدل على أن أداء الموظفين الذين يعملون في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) ، ذو مستوى جيّد، ما يتفق مع نتائج المبحث السابق.

المطلب الثالث :تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يعد نموذج الانحدار المتعدد أوسع وأشمل من نموذج الانحدار الخطي، فهو عبارة عن علاقة رياضية تجمع بين متغير ما تابع (yi) وعدة متغيرات مستقلة(xi).

الجدول رقم (3-17): عناصر نموذج الانحدار المتعدد

النمط	الثابت α	المعامل β	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
التسلطي	0,246	0,212	3,162	1,96	0,002	0,899
الديمقراطي		0,697	10,931		0,000	
التحويلي		- 0,062	- 1,126		0,264	
التفاعلي		0,175	2,006		0,049	

المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الاحصائيةspss)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta 1x1 + \beta 2x2 + \beta 3x3 + \beta 4x4$$

مع العلم بأن: y : يمثل المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية .

x1 :يمثل النمط التسلطي .

x2 :يمثل النمط الديمق ا رطي .

x3 :يمثل النمط التحويلي .

x4 :يمثل النمط التبادلي .

نقوم بتعويض قيم β :و α بالقيم المتحصل عليها في الجدول رقم (18)، يصبح النموذج:

$$y = 0.246 + 0,212\ x1 + 0,697\ x2 - 0,062\ x3 + 0,175\ x4$$

وبما أن معامل التحديد R^2يقدر ب 0.899 ، فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 89,9 % من العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، أما 10.1 % المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، لكنها تؤثر على أداء الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك فمستوى الدلالة الإحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية H0 وهي صحيحة .

الفرع الأول :تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التسلطي على النحو التالي:

H0:لا يؤثر النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية .

H1:يؤثر النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية .

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض)نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

لما تكون القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية H0 ويتم قبول H1 والعكس صحيح، لما تكون القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية H0 ويتم رفض H1.

- بالرجوع إلى الجدول رقم (3-17) نجد:

t المحسوبة قيمتها 3.162 وt الجدولية قيمتها 1.96، ومنه نجد بأن: 1.96< |3.162 |

أي أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H0 ترفض ويتم قبول H1 ، أي أن النمط التسلطي يؤثر على أداء الموارد البشرية .

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (ايجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع الى قيمة β1 والتي تقدر ب 0.212 ، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير ايجابي.

ومنه فالنمط التسلطي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.002.

الفرع الثاني :تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط الديمقراطي على النحو التالي:

H0: لا يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية.

H1: يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية .

للحكم على الفرضية(قبول أو رفض)نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (3-17) نجد:

t المحسوبة المحسوبة قيمتها 10.931 و t الجدولية قيمتها 1.96، ومنه نجد بأن: $|3.162| > 1.96$

أي أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H0 ترفض ويتم قبول الفرضية H1، أي أن النمط الديمقراطي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

.ومنه فالنمط الديمقراطي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.000.

الفرع الثالث :تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التحويلي على النحو التالي:

H0:لا يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية .

H1:يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية .

للحكم على الفرضية(قبول أو رفض)نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

بالرجوع الى الجدول رقم (3-17) نجد:

T المحسوبة قيمتها (-1.126)وt الجدولية قيمتها 1.96، ومنه نجد بأن: $|1.126| > 1.96$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H0 تقبل.

ومنه فالنمط التحويلي ليس لديه أي تأثير على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.264.

خلاصة الفصل

إشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في إطار أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية، والذي كان الهدف منه التعرف على النمط القيادي السائد في مجمع صيدال، وأثره على أداء الموظفين ومدى اتباع أنماط القيادة الإدارية من طرف القادة الذين يشغلون في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، ومدى تأثيرها على أداء مرؤوسيهم، ومن اجل ذلك قمنا بدراسة تقارير مجلس الإدارة للسنوات 2016-2020، وكذا آراء عينة مجموعة من الإطارات مأخوذة من مجتمع الدراسة، الذي كان محل البحث، والمتمثل في إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، وقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن :

-النمط السائد لدى كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) هو النمط التسلطي.

-أداء موظفي كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) هو أداء جيد.

-النمط التسلطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.

-النمط الديمقراطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.

-النمط التحويلي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية.

-النمط التبادلي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.



خاتمة عامة

1/ خلاصة البحث:

تقاس الأعمال مهما تنوعت واختلفت بالنتائج المحققة، والعملية القيادية كغيرها من النشاطات والوظائف الإدارية، تقاس بنتائجها المحققة خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المسطرة أو يفوق، ويرتبط ذلك بقدرتها على جلب اهتمام التابعين والعاملين واستثارة هممهم ودافعيتهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، من خلال المساهمة في رفع مستويات الأداء لأعلى مستوى ممكن، بالتوازي مع قدرتها على ضبط السلوك الإنحرافي للعاملين والتابعين الذي بإمكانه أن يعيق تحقيق الأهداف، ولأجل ذلك يتطلب من المعنيين في أي قطاع العناية بموضوع القيادة الإدارية أشد الإهتمام، وإسناد هذه الوظيفة لمن تتوفر لديهم القدرة والكفاءة القيادية، كون أن أي نجاح لأيّ مؤسسة وتقدمها وتطورها مهما اختلف نشاطها، وطبيعتها يرتبط بكفاءة الهيئة القيادية لديها، وعلى العكس من ذلك فجميع مظاهر الفشل في تحقيق الأهداف وعدم قدرتها على تحقيق النجاح والإستمرارية والتطور يرجع لعدم كفاءة هيئات القيادة الإدارية لديها، وفي هذا المعنى يشير النبي مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم بقوله { **إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة** }، قيل كيف إضاعتها يا رسول الله ، قال: {**إذا أسند الأمر لغير أهله فانتظر الساعة**}، ومن هذا الأساس فبقاء واستمرار ونجاح المؤسسات مرتبط بتعين قيادتها الإدارية من ذوى الكفاءة المتوفرة في المجتمع أو الجماعة، حتى وان تطلب الأمر تكوين وتدريب من تتوفر لديهم بعض السمات القيادية وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية، وتتوقف فعالية القيادة الإدارية كما رأينا في دراستنا سواءً في الجانب النظري، أو من جانب النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية على قدرتها على إثارة دافعية العمال وحماسهم للعمل بنشاط يساهم في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، ولا يتحقق ذلك إلاّ من خلال قدرتها ومهارتها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع نوعية وطبيعة شخصية العاملين والتابعين والمواقف والظروف المحيطة بالعمل.

ومن فعالية القيادة الإدارية لإثارة دافعية العمال وتحسين مستوى الأداء لديهم، الإهتمام بعملية التحفيز وإلا لم يكن للعملية القيادية أي أثر، فالعمال تزداد دافعيتهم للعمل واستجابته للتوجيهات والأوامر بقدر المقابل الذي يحصل عليه المناسب لمستوى الأداء ويحقق له طموحاته وأهدافه الشخصية، بالإضافة إلى توفير الظروف والبيئة المناسبة للعمال وتوفير الوسائل وأدوات العمل الجيدة والصالحة مما يجعل العمال في أريحية للعمل، وكذلك إدخال العمال كطرف فعال في عملية التسيير وصناعة واتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات العمال ودافعيتهم ويجعلهم أكثر حماس لتحسين وتطوير أدائهم لتنفيذ القرارات المتفق عليها، والتي كانوا طرفًا في صناعتها وتقريرها.

2/ نتائج البحث:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها نستطيع القول أن القيادة الإدارية الناجحة تعتبر مقياس نجاح المنظمة، حيث بإمكانها تحقيق الأهداف من خلال ما يتمتع به القادة من كفاءات ومهارات من شأنها أن تعطي إضافة، ويساعد المرؤوسين على فهم وبناء قيم يؤمنون بها، كأهمية الوقت سلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان.

كما تبين في جانبنا النظري ما يلي:

** **الفرضية الأولى : "للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين ورفع مستوى أداء العمال".**

تم قبول هذه الفرضيّة بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الأول:

أ-مع التطور التكنولوجي السريع والهائل تغيرت كل المفاهيم الاقتصادية والإدارية التقليدية، لتصبح المؤسسة في بيئة سريعة التغير، وبالتالي توجب عليها تجنيد جهود الموظفين وتوجيهها أحسن توجيه من طرف قادة موهوبين ماهرين وخبيرين، نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب-يتمثل دور القائد في ترجمة العمل إلى مجموعة من التوجيهات، ثم يقوم بربط أهداف أتباعه الشخصية مع إنجاز العمل، ويكون بذلك قد حفز أتباعه للعمل بحماس وبجودة كبيرة، الأمر الذي سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ج-يحاول القائد توفير مناخ عمل جيد لأتباعه حتى يحافظ على نشاطهم عندما ينجزون العمل المطلوب منهم كما يلجأ إلى تقديم تحفيزات مادية ومعنوية لهم، بهدف الحصول على آرائهم وعلى مبادراتهم القيمة، التي تساهم في رفع جودة الأعمال المنجزة، وبذلك تحقيق أهداف المنظمة.

**** الفرضية الثانية: "للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال من خلال إتباع النمط القيادي الملائم وفق خصوصيات العاملين الشخصية والأخلاقية والمهنية".**

تم قبول هذه الفرضيّة بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني:

أ-يجب على المنظمة أن تقوم بوضع خطط تفصيلية لعملها، وأن يتم شرح الأهداف المرغوب الوصول إليها إلى الموظفين، وأن تتحقق من مدى الفهم الجيد والصحيح للمرؤوسين لما يجب عليهم عمله، حتى تضمن مستويات عالية من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.

ب-لكي تضمن المنظمة أداءً عاليا وذو جودة من الموظفين، يجب عليها أن تخضعهم إلى برامج تكوينية قصد إكسابهم المستمر لمعارف ومهارات جديدة تساهم في أدائهم للمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

** **الفرضية الثالثـــة: " تساهم القيادة الإداريـــة في رفع وتحسين مستوى أداء العمـــال من خلال عمليات التدريب أو التحفيز، التسيير بالمشاركة والرقابة".**

تم رفض هذه الفرضية بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث، فمن خلال دراسة وتحليل الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وأداء الاستبانة التي وُزِّعَتْ على عينة من إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، توصلنا إلى أنه تمارس الأنماط القيادية الأربعة ،محل الدراسة وهي :النمط التسلطي، الديمقراطي، التحويلي والتبادلي، لكنها لا تؤثر كلها إيجابا على أداء الموارد البشرية، فالنمط التسلطي، الديمقراطي والتبادلي لديهم أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، لكن النمط التحويلي ليس لديه أي أثر على أداء الموارد البشرية، ذلك لأن النمط التحويلي يحث الموظفين على البحث وتطوير قدراتهم ويحاول القائد إلهام موظفيه وتحفيزهم فكريا حتى يجعل من أدائهم ذو مستوى عالي، لكن عندما لا يستجيب الموظفون لكل تلك العوامل، فهذا يعني أن أداؤهم لن يتأثر.

3- توصيات البحث:

سنقوم فيما يلي بتقديم جملة من الاقتراحات المعتمدة على نتائج الدراسة، وذلك من اجل تعزيز التوجه إلى تأثير أمثل لأنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، وهذه الاقتراحات هي:

أ- عقد دورات تنشيطية للقادة الذين يعملون في مجمع صيدال، وكذا الملتحقين به حديثا ، لتعريفهم بمفهوم القيادة وأنماطها، ومدى أهميتها في رفع الروح المعنوية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة حماس العاملين في تنفيذ تلك القرارات.

ب- يتوجب على القادة مراعاة الجانب الإنساني للموظفين ، من خلال توفير الرعاية الاجتماعية،الصحية والنفسية للموظفين، لأن ذلك له أثر كبير على تطوير وتنمية قدرات الأفراد.

ج -يتوجب على القادة الإلتزام بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز للمرؤوسين، لأن ذلك سيرفع من أدائهم ويجعلهم يبذلون جهدا أكبر، مما يؤدي إلى السير الحسن للمؤسسة.

4- آفاق البحث:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع القيادة الإدارية موضوع متشعب، يصعب حصره لذا يبقى باب دراسة الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه، وعليه يمكن إقتراح المواضيع التالية كآفاق للدراسة مستقبلا:

ب -تأثير أنماط القيادة الإدارية على على مستوى تحفيز العاملين.

ج -دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

د -أثر أنماط القيادة التنظيمية في الولاء التنظيمي.



قائمة المراجع

قائمـــة المراجـــع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ– الكتب:

1. أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2013.

2. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012 .

3. نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009 .

4. خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013 .

5. عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ،2010.

6. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2008.

7. محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009 .

8. ماهر مُحَمَّد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن،2009 .

9. تامر بن علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ،2003.

10. خليل مُحَمَّد حسن الشماع، كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 ، 2000.

11. مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1 ،2003.

12. تامر بن علوج المغيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ،2003.

13. – المحاسنة، إبراهيم مُحَمَّد،إدارة و تقييم الأداء، دار جرير، ط 1 .عمان،2013.

14. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية ،ط1 عمان:دار الأيام. ، 2014.

15. – بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية ،ط1 عمالن:دار الأيام. ، 2014.

16. – العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر واساليب الادارة، ، ط1.عمان:دار حامد،2005.

17. خيضر كاضم حمود والخرشة، ياسين كاسب،ادارة الموارد البشرية ، ط1 عمان: دار المسيرة، 2006.

18. ربابعة علي مُحَمَّد، ادارة الموارد البشرية، ط1.عمان:دار صفاء ،2003.

19. عباس سهيلة مُحَمَّد، ادارة الموارد البشرية،ط1.عمان:دار وائل ، 2002.

20 حجازي هيثم علي شوقي، ناجي جوادة، وظائف المنظمات، ط1.عمان:دار الاهلية. ، 2008.

21. عياصرة معن محمود وبني احمد، مروان مُحَمَّد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1،عمان:دار حامد. ،2007.

22. الهبتي خالد هشام، ادارة الموارد البشرية ، ب ط.عمان:دار وائل،2010 المبيضين صفوان مُحَمَّد والأكلبي، بني شافي عائض، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية،ط1.عمان:دار اليازوري،2013.

23. السالم مؤيد السعيد،ادارة الموارد البشرية ، ط4.الاردن: دار اثراء. ،2008.

24. سيد مُحَمَّد جاد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار المسيرة للنشروالتوزيع، عمان،2009.

25. احمد أبو السعود مُحَمَّد،الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين ، منشأ المعارف،مصر، د ط، 2004.

26. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر،عمان ،2003..

27. فيليب جاك ورون ستون ،الاستثمار البشري :أدوات وخطوات قياس العائد ،تر:بيميك ، ص 15 ،القاهرة ،2003 .

28. هاينز ماريون أي،ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال، ترجمة موسى محمود ، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض 1998.

29. مُحَمَّد قاسم القريوتي،مقدمة في الادارة العامة:النشأة، التطور، النظريات،المهام، المشاكل، التحديات، دار وائل للنشر ، عمان،2012.

ب -الأطروحات:

1. دحمان ليندة،" التسويق الصيدلاني – دراسة حالة مجمع صيدال" ، أطروحة دكتو راه، فرع علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009-2010.

ج -المذكرات:

1. بن شريط الميلود، **القيادة الادارية و الاتصال في المنظمة**، رسالة ماستر،قسم علوم التسيير،تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006 .

2. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالموسسة الجامعية، رسالة ماجيستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة مُحَمَّد خيضر، الجزائر،(2014/2013).

3. سومر أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004.

4. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، الجوائر، 2009-2010 .

د -المنشورات العلمية:

1. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية :القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر ، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،2001.

2. مزهودعبد المليك، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001 .

ع -مواقع الأنترنيت:

1. Groupe Saidal, HISTORIQUE, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique
2.Groupe Saidal, QUI SOMMES-NOUS ? http://saidalgroup.dz/notre- Groupe / quisommes-nous.
3. Groupe Saidal, NOTRE MISSION, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-mission.

ص -وثائق رسمية:

1. مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2020.

ثانيا :المراجع باللغات الأجنبية

أ -الكتب:

1. ELsore, Peter**, Organisation Culture**, Hampshire, England, 2002.


الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استـــبـــانـــة

سيدي، سيدتي؛

يقوم الباحث بإعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حول فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء ، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة لها، ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بها بسرية مطلقة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة.

تقبلوا مني فائق التحية والاحترام.

أولا: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ – ذكر ☐ – أنثى
- المستوى التعليمي:.....
- الخبرة: – أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا: مواصفات مسؤولي المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	يتميز مسؤولك المباشر بالمواصفات التالية:				
1.	لا يرغب في انشغال الموظفون بغير عملهم (التحدث مثلا)				
2.	يتابع انجاز المهمات التي يكلفك بها				
3.	يتخذ القرارات دون مشاورتك				
4.	يضع معايير حسب رغبته لتقييمك				
5.	يفرض قراراته على الموظفين				
6.	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بك				
7.	يقلل من شأن اقتراحاتك				
8.	يعتبر المناقشة مضيعة للوقت				
9.	يتابع عملك عن قرب				
10.	يقوم بمعاقبتك عند فشلك في إنجاز عملك				
11.	يسعى لإقامة علاقات اجتماعية مع الموظفين				
12.	يعطي للموظفين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية				
13.	يصغي جيدا عندما يشرح له الموظف درجة تقدمه في العمل				

14.	يقدر عمل الموظف الجيد				
15.	يهتم باقتراحاتك				
16.	يخبرك بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها				
17.	ردود أفعاله معروفة لدى الجميع				
18.	يحدد لك نشاطاتك بعد مناقشتها معك				
19.	يتم ترقيتك على أساس إنجازاتك المتميزة				
20.	يوفق بين متطلبات مكان العمل وحاجاتك				
21.	يشرح لك سبب عدم موافقته على اقتراحاتك				
22.	يقيم قدراتك ومهاراتك بجدية تامة				
23.	يسمح لك بأخذ دوره عند غيابه				
24.	يخصص وقتا معتبرا لتقديم التوجيهات لك				
25.	يريد أن يكون قدوة لك				
26.	يراعي معنوياتك عند اتخاذه للقرارات				
27.	يجعلك تحس بالسعادة لأنه بجانبك				
28.	لدى الموظفين ثقة كبيرة بالمسؤول				
29.	يعبر بكلمات بسيطة عمّا يجب عليك عمله				
30.	يمنحك الوقت الكافي للاستماع لك				
31.	يستعمل كلمات تحفزك على العمل				
32.	لديه ثقة كبيرة بك				
33.	يحرص تحقيق احتياجاتك ورغباتك				
34.	يراعي الفروق الفردية بينك وبقية الموظفين				
35.	يسعى للتعرف على من قام بإنجاز العمل المتميز				
36.	يجذب انتباهك حول ما يمكن أن تحصل عليه عند اتمامك للمهام				
37.	يقدم لك شروط حصولك على المكافآت				
38.	يحس بالرضا عندما تتطلع لمكافآتك				
39.	يقدرك ويمنح لك المكافآت المادية عندما تحقق الأهداف التي حددها لك مسبقا				
40.	يُعْلِمُك بالخطوات التي يجب أن تتبعها				
41.	يرغب في أن تنجز عملك على أكمل وجه				
42.	يتابع الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها				
43.	لا يقوم بتغيير أي شيء إذا ما رأى بأن العمل يسير على ما يرام				

ثالثا: مواصفات الأعمال المنجزة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقا
يتميز عملك في المؤسسة بالمواصفات التالية:					
1.	تقدم أعمال إضافية على المطلوبة				

2.	تقدم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز				
3.	أساعد الموظفون في إنجاز أعمالهم				
4.	توجد لديّ القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية				
5.	تساهم معتقداتك في تحسين عملك				
6.	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير عملك				
7.	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة				
8.	أستغل الموارد المتاحة لدي بكفاءة				
9.	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارا إبداعية				
10.	لديك المهارة والقدرة الكافية لحل مشكلاتك اليومية				
11.	تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين عملك				
12.	تتوفر لديك الجاهزية، الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية				
13.	تتوفر لدي معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليّ				
14.	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين أنشطة الموظفين				
15.	يؤدي نظام تقييم أنشطتك إلى تحديد طبيعة جودة عملك				
16.	يحتوي نظام تقييم أنشطتك على معايير جيدة لقياس قدراتك				
17.	تقييم أنشطتك يبين لك نقاط قوتك وضعفك				
18.	تحدد البرامج التكوينية المطلوبة لك على أساس نتائج تقييم أنشطة عملك				
19.	يعد نظام تقييم أنشطتك حافزا لك لتطوير أعمالك				
20.	يسهم إطلاعك على نتائج تقييم نشاطاتك في تطوير خبرتك وكفاءتك				

مع تحيات الباحث

	EFFECTIFS INSCRITS PAR GSP PREVISIONS/REALISATIONS Mois de Mars 2020	Réf : IMP. DRH. 034 Version : A Page 1 de 1

G.S.P / Usines/Structures	Cadres			Maîtrise			Execution			Totaux		
	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-
	140	186	46	192	313	121	385	498	113	717	997	280
Total	**140**	**165**	**-25**	**192**	**218**	**-26**	**385**	**467**	**-82**	**717**	**850**	**-133**

الملحق رقم (02): مجتمع الدراسة في فرع المضادات الحيوية

المـلحق رقم (03): نتائج SPSS

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	43

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007 Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014
Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39
Q40 Q41 Q42 Q43 Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007 Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014
Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	63

```
FREQUENCIES VARIABLES=Sexe Niveau Experience Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10
Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31
Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007
Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014 Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Sexe	Niveau	Experience	Q01	Q02	Q03	Q04
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q40	Q41	Q42	Q43	Q001	Q002	Q003
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q004	Q005	Q006	Q007	Q008	Q009	Q010
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q011	Q012	Q013	Q014	Q015	Q016	Q017
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q018	Q019	Q020
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	35	50.0	50.0	50.0
	Femme	35	50.0	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secondaire	35	50.0	50.0	50.0
	Universitaire	25	35.7	35.7	85.7
	Technicien superieur	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moin de 5 ans	12	17.1	17.1	17.1
	De 5 à 10 ans	25	35.7	35.7	52.9
	Plus que 10 ans	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	35	50.0	50.0	51.4
	D'accord	22	31.4	31.4	82.9
	Absolument d'accord	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	3	4.3	4.3	4.3
	D'accord	36	51.4	51.4	55.7
	Absolument d'accord	31	44.3	44.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	27	38.6	38.6	40.0
	D'accord	29	41.4	41.4	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	43	61.4	61.4	68.6
	D'accord	19	27.1	27.1	95.7
	Absolument d'accord	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	6	8.6	8.6	8.6
	Non d'accord	35	50.0	50.0	58.6
	D'accord	16	22.9	22.9	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	24	34.3	34.3	35.7
	D'accord	22	31.4	31.4	67.1
	Absolument d'accord	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	37	52.9	52.9	54.3
	D'accord	22	31.4	31.4	85.7
	Absolument d'accord	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	32	45.7	45.7	47.1
	D'accord	31	44.3	44.3	91.4
	Absolument d'accord	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	10	14.3	14.3	14.3
	D'accord	49	70.0	70.0	84.3
	Absolument d'accord	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	Non d'accord	35	50.0	50.0	67.1
	D'accord	16	22.9	22.9	90.0
	Absolument d'accord	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	3	4.3	4.3	4.3
	Non d'accord	28	40.0	40.0	44.3
	D'accord	27	38.6	38.6	82.9
	Absolument d'accord	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	17	24.3	24.3	24.3
	D'accord	38	54.3	54.3	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	7	10.0	10.0	10.0
	D'accord	47	67.1	67.1	77.1
	Absolument d'accord	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	D'accord	38	54.3	54.3	71.4
	Absolument d'accord	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	19	27.1	27.1	27.1
	D'accord	36	51.4	51.4	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	2	2.9	2.9	2.9
	Non d'accord	38	54.3	54.3	57.1
	D'accord	1	1.4	1.4	58.6
	Absolument d'accord	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	18	25.7	25.7	25.7
	D'accord	36	51.4	51.4	77.1
	Absolument d'accord	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	D'accord	58	82.9	82.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	13	18.6	18.6	18.6
	Non d'accord	25	35.7	35.7	54.3
	D'accord	28	40.0	40.0	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	9	12.9	12.9	12.9
	Non d'accord	31	44.3	44.3	57.1
	D'accord	30	42.9	42.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	8	11.4	11.4	11.4
	Non d'accord	23	32.9	32.9	44.3
	D'accord	34	48.6	48.6	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	22	31.4	31.4	32.9
	D'accord	42	60.0	60.0	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	17	24.3	24.3	24.3
	Non d'accord	26	37.1	37.1	61.4
	D'accord	8	11.4	11.4	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	19	27.1	27.1	32.9
	D'accord	43	61.4	61.4	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	25	35.7	35.7	41.4
	D'accord	28	40.0	40.0	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	21	30.0	30.0	35.7
	D'accord	27	38.6	38.6	74.3
	Absolument d'accord	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	18	25.7	25.7	25.7
	Non d'accord	23	32.9	32.9	58.6
	D'accord	9	12.9	12.9	71.4
	Absolument d'accord	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	19	27.1	27.1	34.3
	D'accord	38	54.3	54.3	88.6
	Absolument d'accord	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	20	28.6	28.6	34.3
	D'accord	31	44.3	44.3	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	26	37.1	37.1	37.1
	D'accord	40	57.1	57.1	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	30	42.9	42.9	44.3
	D'accord	11	15.7	15.7	60.0
	Absolument d'accord	28	40.0	40.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	25	35.7	35.7	35.7
	D'accord	28	40.0	40.0	75.7
	Absolument d'accord	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	33	47.1	47.1	52.9
	D'accord	18	25.7	25.7	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	27	38.6	38.6	44.3
	D'accord	39	55.7	55.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	29	41.4	41.4	47.1
	D'accord	36	51.4	51.4	98.6
	Absolument d'accord	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	40	57.1	57.1	64.3
	D'accord	20	28.6	28.6	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	45	64.3	64.3	70.0
	D'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	42	60.0	60.0	65.7
	D'accord	9	12.9	12.9	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	41	58.6	58.6	65.7
	D'accord	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	24	34.3	34.3	40.0
	D'accord	42	60.0	60.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	10	14.3	14.3	14.3
	D'accord	43	61.4	61.4	75.7
	Absolument d'accord	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	11	15.7	15.7	15.7
	D'accord	51	72.9	72.9	88.6
	Absolument d'accord	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	15	21.4	21.4	21.4
	Non d'accord	17	24.3	24.3	45.7
	D'accord	38	54.3	54.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	45	64.3	64.3	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	D'accord	44	62.9	62.9	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	D'accord	46	65.7	65.7	67.1
	Absolument d'accord	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	62	88.6	88.6	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	43	61.4	61.4	61.4
	Absolument d'accord	27	38.6	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	31	44.3	44.3	44.3
	D'accord	25	35.7	35.7	80.0
	Absolument d'accord	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	20	28.6	28.6	28.6
	D'accord	26	37.1	37.1	65.7
	Absolument d'accord	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	45	64.3	64.3	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	8	11.4	11.4	11.4
	Non d'accord	32	45.7	45.7	57.1
	D'accord	11	15.7	15.7	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	19	27.1	27.1	28.6
	D'accord	35	50.0	50.0	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	11	15.7	15.7	17.1
	D'accord	39	55.7	55.7	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	27	38.6	38.6	40.0
	D'accord	27	38.6	38.6	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	6	8.6	8.6	10.0
	D'accord	58	82.9	82.9	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q01	70	1.00	4.00	2.6429	.78085
Q02	70	2.00	4.00	3.4000	.57483
Q03	70	1.00	4.00	2.7714	.76464
Q04	70	1.00	4.00	2.2857	.66251
Q05	70	1.00	4.00	2.5143	.89674
Q06	70	1.00	4.00	2.9571	.85864
Q07	70	1.00	4.00	2.5857	.75167
Q08	70	1.00	4.00	2.6000	.66811
Q09	70	2.00	4.00	3.0143	.55149
Q10	70	1.00	4.00	2.2571	.86285
Q11	70	1.00	4.00	2.6857	.80834
Q12	70	2.00	4.00	2.9714	.68040
Q13	70	2.00	4.00	3.1286	.56264
Q14	70	2.00	4.00	3.1143	.67121
Q15	70	2.00	4.00	2.9429	.69960
Q16	70	1.00	4.00	2.8143	1.02565
Q17	70	2.00	4.00	2.9714	.70137
Q18	70	2.00	3.00	2.8286	.37960
Q19	70	1.00	4.00	2.3286	.84650
Q20	70	1.00	3.00	2.3000	.68841
Q21	70	1.00	4.00	2.5143	.79387
Q22	70	1.00	4.00	2.7286	.61199
Q23	70	1.00	4.00	2.4143	1.13563
Q24	70	1.00	4.00	2.6714	.67505
Q25	70	1.00	4.00	2.7143	.83654
Q26	70	1.00	4.00	2.8429	.87866
Q27	70	1.00	4.00	2.4429	1.16265
Q28	70	1.00	4.00	2.7000	.76802
Q29	70	1.00	4.00	2.8143	.83913
Q30	70	2.00	4.00	2.6857	.57843
Q31	70	1.00	4.00	2.9429	.94617
Q32	70	2.00	4.00	2.8857	.77165
Q33	70	1.00	4.00	2.6286	.88746
Q34	70	1.00	3.00	2.5000	.60792
Q35	70	1.00	4.00	2.4857	.63114
Q36	70	1.00	4.00	2.3571	.72303
Q37	70	1.00	3.00	2.2429	.54999
Q38	70	1.00	4.00	2.5000	.89685
Q39	70	1.00	3.00	2.2714	.58783
Q40	70	1.00	3.00	2.5429	.60638
Q41	70	2.00	4.00	3.1000	.61738
Q42	70	2.00	4.00	2.9571	.52297

Q43	70	1.00	3.00	2.3286	.81154
Q001	70	2.00	4.00	3.2429	.54999
Q002	70	2.00	4.00	3.2286	.56904
Q003	70	2.00	4.00	3.3143	.49761
Q004	70	2.00	4.00	3.0000	.34050
Q005	70	3.00	4.00	3.3857	.49028
Q006	70	2.00	4.00	2.7571	.76964
Q007	70	2.00	4.00	3.0571	.79647
Q008	70	2.00	4.00	3.2429	.54999
Q009	70	1.00	4.00	2.5857	1.01429
Q010	70	2.00	4.00	3.4286	.60365
Q011	70	2.00	3.00	2.7286	.44791
Q012	70	2.00	4.00	2.9143	.77540
Q013	70	3.00	4.00	3.1571	.36656
Q014	70	1.00	4.00	2.9143	.73707
Q015	70	1.00	4.00	3.0857	.69663
Q016	70	1.00	4.00	2.8000	.79126
Q017	70	1.00	4.00	2.9571	.46425
Q018	70	1.00	4.00	2.4429	.65132
Q019	70	1.00	4.00	2.7143	.61721
Q020	70	1.00	4.00	3.1714	.65875
Valid N (listwise)	70				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Autocratic	70	1.60	3.40	2.7029	.39999
Democratic	70	1.79	3.57	2.7439	.55308
Transformational	70	1.50	3.70	2.7157	.69170
Transactional	70	1.67	3.11	2.5317	.38671
Performance	70	2.15	3.50	3.0064	.36145
Valid N (listwise)	70				

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transactional, Democratic, Autocratic, Transformational[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.948[a]	.899	.892	.11853

a. Predictors: (Constant), Transactional, Democratic, Autocratic, Transformational

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.101	4	2.025	144.149	.000[b]
	Residual	.913	65	.014		
	Total	9.015	69			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.246	.357		.687	.494
	Autocratic	.212	.067	.235	3.162	.002
	Democratic	.697	.064	1.066	10.931	.000
	Transformational	-.062	.055	-.118	-1.126	.264
	Transactional	.175	.087	.187	2.006	.049

a. Dependent Variable: Performance