

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين

—دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة—

— ولاية تيزي وزو —

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

سمير يوسف خوجة

إعداد الطالب:

بلعربية براهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مولود معمري تيزي وزو	د. شاوش حميد
مقرر	جامعة مولود معمري تيزي وزو	د.الأستاذ يوسف سمير خوجة
ممتحنة	جامعة مولود معمري تيزي وزو	د.الأستاذة علجية حنان

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر وتقدير

الحمد لله على دوام فضله و إسباغ نعمه و عطائه أن منّ علينا بإتمام هذه الدراسة و الصلاة و السلام على نبي الهدى المبعوث رحمة للعالمين، أخرج للناس من الظلمات إلى النور و أله و صحبه و سلم.

نتقدم بالشكر و التقدير و الاحترام للأستاذ "سمير يوسف خوجة" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة و لكل ما قدمه لنا من توجيهات و مساندة مستمرة فليبارك الله له هذا الجهد، و يجعله في ميزان حسناته.

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم برأي و جهود و مساعدة في إنجاز هذه المذكرة دعاء صادق بأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

ببراهيم

إهداء

لك الحمد ربي على فضلك العظيم وكثير عطائك:

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أعلى منها

إلا أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أمي و أبي : حفظهما الله و رعاهم

إلى زوجتي و سندي في كل لحظة

إلى كل إخوتي و أخواتي و كل أفراد العائلة

إلى الأصدقاء كل باسمه و مقامه

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في عملي المتواضع

ببراهيم

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: أهمية الدراسة
11	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
13	خامساً: أهداف الدراسة
14	سادساً: تحديد المفاهيم
28	سابعاً: الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : القيادة الإدارية	
41	تمهيد

43	المبحث الأول: مدخل عام عن القيادة
44	المطلب الأول: مفهوم القيادة والقيادة الإدارية
48	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة
53	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية، أهدافها
56	المطلب الرابع: مكونات القيادة الإدارية و المفاهيم المتداخلة معها
65	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة
65	المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة
78	المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة
84	المطلب الثالث: الأساليب القيادية في الإدارة
89	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في إختيار الأسلوب القيادي
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
93	تمهيد
95	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
95	المطلب الأول: مفهوم الأداء
97	المطلب الثاني: أهميته والعوامل المؤثرة في لأداء الوظيفي
101	المطلب الثالث: محددات الأداء و أنواعه
102	المطلب الرابع: عناصر الأداء و معوقاته
104	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
104	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
105	المطلب الثاني: أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي

107	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
108	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و معيقاته
112	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لأثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين -مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو-	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: المجال المكاني و الزماني لمجتمع البحث
116	المطلب الأول: بطاقة فنية عن المديرية
116	المطلب الثاني: التقسيم الإداري لمديرية الشباب و الرياضة
119	المطلب الثالث: مهام ووظائف مديرية الشباب و الرياضة
121	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة و تحليل النتائج
121	المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة
125	المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة
160	المطلب الثالث :اختبار الفرضيات و النتائج العامة للدراسة
163	الاستنتاج العام
165	الخاتمة
166	توصيات واقتراحات
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	فهرس الجداول
63	الجدول رقم 01 : يمثل أوجه الإختلاف بين القيادة و الإدارة
65	الجدول رقم 02: يمثل أوجه الإختلاف بين المدير و القائد
126	الجدول رقم 03 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
127	الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
128	جدول رقم 05 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
129	جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
130	جدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
131	جدول رقم 08: يمثل شعور الموظف بالراحة في مكان العمل
132	جدول رقم 09: يمثل سبب عدم شعور المبحوثين بالراحة في مكان العمل
133	جدول رقم 10: يمثل مساعدة الأسلوب المتبع في تسيير المديرية في إنجاز المهام
133	جدول رقم 11: يمثل بأي شكل يطبق القانون على الجميع في المديرية
134	جدول رقم 12: يمثل تركيز المسؤول كل السلطات في يده و لا يقوم بتفويض بعضها
135	جدول رقم 13: يمثل تأثير سيطرة المسؤول على كل السلطات و القرارات في أداء الموظف
136	جدول رقم 14: يمثل طريقة تصرف المسؤول مع الموظف في حالة ارتكابه خطأ إداري أثناء أداء المهام
136	جدول رقم 15: يمثل لجوء المسؤول إلى العقاب ضد الموظف لفرض احترام القوانين

137	جدول رقم 16: يمثل إستعمال المدير للأسلوب الرسمي عند الإتصال بالموظف
138	جدول رقم 17: يمثل مراقبة المسئول لي سجل الحضور و الغياب بشكل يومي
139	جدول رقم 1-17: يمثل رأي فئة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بي "نعم" في سبب المراقبة اليومية لسجل الحضور و الغياب
139	جدول رقم 18: يمثل العدالة في تقييم الأداء من طرف المسئول
140	جدول رقم 19: يمثل إيلاء المدير أهمية للتواصل و الاجتماع مع الموظفين
141	جدول رقم 20: يمثل تشجيع و تثمين المدير لجهد الموظف يدفعه لانجاز العمل بكفاءة
142	جدول رقم 21: يمثل استشارة القائد المرؤوسين عند إتخاذ القرار في العمل
142	جدول رقم 22: يمثل طبيعة العلاقة بين الموظف و المسئول
143	جدول رقم 23: يمثل مساهمة المعاملة العادلة للمدير لكل الموظفين في رفع مستوى الروح المعنوية
143	جدول رقم 24: يمثل إهتمام المدير بمستوى أداء الموظف الفردي
144	جدول رقم 25: يمثل إهتمام المدير بمصالح ومشاكل المرؤوسين و يحاول حلها
145	جدول رقم 26: يمثل إيمان و إهتمام المسئول بالأداء الجماعي
146	جدول رقم 27: يمثل صرامة المدير في التعامل مع الموظفين
146	جدول رقم 28: يمثل احترام الموظفين لأوقات الدخول و الخروج من العمل
147	جدول رقم 29: يمثل سماح المسئول للموظف بحرية التصرف واتخاذ القرارات
148	جدول رقم 30: يمثل الموافقة على تساهل المسئول مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم و واجباتهم

149	جدول رقم 31: يمثل تأثير نمط القيادة المتبع من طرف الرئيس (المسؤول) بالعمل في فعالية أداء الموظف
149	جدول رقم 32: يمثل النمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن يتبعه المسؤول
150	جدول رقم 33: يمثل قبول مغادرة الموظف للمديرية إذا عرضت عليه فرصة عمل في إدارة أخرى
152	جدول رقم 34: يمثل ترتيب حسب العوامل التي لها أثر في تحسين أداء الموظف في المديرية
153	الجدول رقم 35: يمثل العلاقة بين السن و مدى تأثير النمط المتبع من المسؤول في أداء الموظف
154	الجدول رقم 36: يمثل العلاقة بين السن و قبول فرص عمل عرضت علي الموظف في إدارة أخرى
156	جدول رقم 37: يمثل العلاقة بين القدمية في العمل و نمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن يتبعه المسؤول
157	جدول رقم 38: يمثل العلاقة بين القدمية في العمل و نمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن يتبعه المسؤول
159	جدول رقم 39: يمثل علاقة الأقدمية بقبول مغادرة الموظف المديرية إذا عرضت عليه فرصة عمل في إدارة أخرى

فهرس الأشكال:

الصفحة	فهرس الأشكال
61	الشكل 01: يمثل مكونات العملية القيادية
71	الشكل 02: يمثل نتائج التي توصلت إليها نظرية إيوا
79	الشكل 03: يمثل نموذج القيادة التبادلية
81	الشكل 04: يمثل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة
82	الشكل 05: يمثل التأثير القيادي في النظرية التفاعلية
90	الشكل 06: يبين العوامل الأساسية التي تحدد إختيار النمط القيادي
100	الشكل 07: العوامل المؤثرة في أداء الموظف
118	الشكل 08: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

مقدمة:

أضحت القيادة الإدارية اليوم من المفاهيم المهمة في مجال الأعمال و الإدارة سواء كانت عامة أو خاصة. هي بمثابة عملية توجيه الموارد و مجموعات العمل و الموظفين نحو تحقيق الأهداف الفعلية و بشكل فعال عن طريق أداء أفضل لعناصرها. تشمل القيادة الإدارية تطوير رؤية واضحة و إتخاذ القرارات الإستراتيجية و بناء الموظف الكفاء في إطار جماعي و تشاركي. هذه الدينامكية و الحركية تسعى دائما لزيادة و رفع الإنتاج من حيث السلع و الخدمات و تحقيق التميز و التفوق. ذلك يتأتى بزيادة موجبة و طريديه مستدامة في أداء الموظف. القادة الناجحين هم الذين يتمكنون من الجمع بين المهارات الفنية (إدارة الوقت و الجهد) و الإدارية (القوانين و التشريعات التخطيط...) و معرفة بالبيئة الاقتصادية. بدون إهمال التركيز على الثقافة المهنية السائدة، بمعنى إذا كان المجتمع يشجع العمل و يبجله أو يدفع في معتقداته و تنشئته الاجتماعية إلى الكسل. إذ أن اتخاذ القرارات الصعبة و التفكير بالاستراتيجيات وضع خطط محكمة و مبتكرة، بناء علاقات قوية و متينة مع الموظفين و الشركاء، هي من بين المسارات الكثيرة و متعددة الجوانب التي تدخل في مهام القيادة الإدارية.

تلعب هذه المهارات و غيرها دورا هاما في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة و الإدارة. بالتالي تشمل أيضا القيادة الإدارية المتمكنة القدرة على التواصل و للاتصال مع المستوى الداخلي من موظفين والمستوى الخارجي. كما أنه من دلالات قوة و فعالية القيادة الإدارية التي لها دوافع قوية و مؤشرات التنمية على المدى البعيد ذات صبغة الديمومة و الاستمرارية تجدها تولي اهتمام كبير لعنصر التكوين و تحيين المعارف العلمية و العملية للموظفين. مما يمكنها من رفع مستوى أداء الموظف و ليس العمل على تعطيلها أو محاولة إفشال أي مبادرة حية تريد المثابرة و الوصول إلى مغارات المعرفة و العلم.

تنمية و تكوين الموظف باستمرار تؤدي إلى رفع مستوى المعرفي و رفع الكفاءة و بالتالي زيادة مستويات الأداء و تحقيق الأهداف. بينما ضعف أداء الموظف في الإدارة هو مشكل تعمل دائما القيادات على تجنبه. لذا يعتبر النجاح في قاموس القيادة الإدارية مرتبط كثيرا بإيجاد حلول و ميكانيزمات لدفع الموظفين للوصول لأفضل أداء ممكن و بشكل متزايد. تحسين لأداء يأتي من تقوية عدة مؤشرات منها زرع الروح المعنوية المرتفعة بينهم، كذلك الحد من الغيابات و محاولة مغادرة و ترك مكان العمل مما يؤسس لثقافة عدم الاستقرار الوظيفي.

نظرا لما يكتسبه مفهوم القيادة الإدارية من أهمية فقد إهتمت به الكثير من العلوم منها علم الاجتماع خاصة تخصص تنظيم و عمل، علم النفس، العلوم الإقتصادية. هذا الإهتمام ليس وليد اليوم، بل هو امتداد لقرون من التنظير و الإيديولوجية المتنوعة افرز نظريات و أعمال غزيرة. سنركز على بعض النظريات و المذاهب الفكرية التي تناولت بإسهاب موضوع القيادة الإدارية و مدى أثرها على الأداء. إذ أنه لا مجال للحديث عن رقي و تطور المؤسسة أو الإدارة دون ربطها بمديات أداء أفرادها.

من هنا يمكن القول أن طريقة و أسلوب تسيير القائد أو المدير لي مرؤوسيه، لها أهمية في تحديد و بلورة نوعية العلاقات الوظيفية التي تربطهما. كما هو الشأن بمدرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو، التي جاء بحثنا هذا في إطار نيل شهادة الماستر، في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (تيزي وزو)، من اجل محاولة فهم ودراسة القيادة الإدارية السائدة و مدى تأثيرها على أداء الموظفين. من أجل تحقيق أهدافنا، قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة فصول مع مقدمة و خاتمة عامة لموضوع البحث. في الفصل الأول، نجد فيه الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، الأسباب التي دفعتنا لاختيارنا الموضوع، تحديد المفاهيم و أخيرا الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا. أما الفصل الثاني محتواه يدور حول القيادة الإدارية و تم تقسيمه إلى مبحثين و كل مبحث إلى عدة مطالب. نتناول فيه مفهوم القيادة و القياد الإدارية، أهميتها، التطور التاريخي لها، أهم النظريات التي تناولت مفاهيم القيادة و أساليبها في التسيير.

الفصل الثالث خصص للأداء الوظيفي. و بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين و مطالب، نجد فيه ماهية الأداء من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، محددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء و معيقاته، تقييم الأداء الوظيفي، مفهوم التقييم، أهداف و أهمية عملية تقييم الموظف، خطوات التقييم طرقها و معيقاته. اما الفصل الرابع سنتناول فيه الدراسة التطبيقية أو الميدانية التي تمت في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو. نجد فيه الحيز المكاني و الزمني لمجتمع البحث بصفة عامة من حيث تاريخ نشأتها و التقسيم الإداري المعمول به و مهام و وظائف المديرية حسب النصوص القانونية التي تسييرها. اما بالنسبة لتحليل و عرض البيانات الإحصائية المتعلقة بعينة البحث و نتائج فرضيات حسب الأسئلة المطروحة في الاستبيان نجدها في نهاية بحثنا هذا مع مجموعة من الاقتراحات المستخرجة من بحثنا.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع

خامساً- أهداف الدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- الدراسات السابقة

-خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإطار العام للدراسة يستوجب علينا عرض إشكالية البحث حسب النسق العلمي و ذلك بوضع أو طرح سؤال عام و أسئلة فرعية. ولكي نجيب على تلك الإشكالية فلا بد من تحديد فرضيات. سنعمل على شرح أهمية و أسباب اختيارنا لهذه الدراسة و أهدافها. كذلك سنحاول، تحديد لأهم المفاهيم الخاصة بموضوع البحث، بدون أن ننسى أن نعرج على بعض الدراسات التي سبقتنا و تناولت موضوعنا من اجل الإثراء العلمي لبحثنا الذي يأتي بعنوان موسوم " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" و الاستفادة أكثر منها.

هذه الدراسة لتي نقدمها بين أيديكم، تتناول موضوع القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي من خلال التطرق لمجموعة من الأبعاد التي تمنح لنا نافذة مفتوحة للفهم الجيد لي طبيعة العلاقة الموجودة بين متغير القيادة الإدارية المستقل و الأداء الوظيفي التابع.

أولاً: إشكالية الدراسة:

القيادة الإدارية في الأساس هي عملية توجيه الموارد البشرية في الشركة، المنظمة أو الإدارة من أجل تحقيق أهدافها و رؤيتها المستقبلية بفاعلية و كفاءة، بشكل مستمر و دائم. بحيث يتولى القادة مسؤولية توجيه الجهود المبذولة و العمل الدؤوب لزيادة اداء الفريق او المجموعة. غايته السامية هي تحقيق النجاح و التطور و الرقي للمنظمة من حيث رفع الإنتاج و تحسين الخدمات. هذا ما يعطي للقيادة الإدارية مكانة مهمة جدا في مناخ التسيير و المناجمنت سواء العمومي أو الخاص. فالقيادة الإدارية تتكون من مجموعة كبيرة و غنية من المفاهيم و المهارات و الخصائص التي يجب على القائد الإداري أو غيره، العمل الدائم على بلورة أساليب حوكمة متطورة، تساير التطورات الرهيبة و المتسارعة في مجال الإدارة و طرق تسييرها. من اجل ذلك على القائد الإداري التحلي ببعض الخصال، كالقدرة على إتخاذ القرارات بشكل بناء و دراية كاملة بالمستجدات و الإحصائيات و المعطيات التي تخص مجاله. كما عليه التمتع برؤية مستقبلية ثاقبة، تعطيه دائما الأسبقية على منافسهم. من المهم كذلك و الإجر أن يتميز المدير بكفاءة عالية في التخطيط و التنظيم، أي القدرة على وضع خطط، برامج مسطرة سالفًا، إستراتيجيات واضحة لا يشوبها غموض.

بعبارة آخر يلعب القائد دور مهم و فعال في رفع مستوى الأداء أو انخفاضه حسب طبيعة أو نموذج الحوكمة المطبق في إدارة ما. و بطبيعة الحال تتجلى مظاهر هذه القيادة الإدارية في مواجهة التحديات الكثيرة و المتزايدة المحيطة بها سواء من الداخل أو الخارج. أيضا بناء الثقة و توطيد العلاقات مع أفراد المنظمة لإنشاء مجموعة متجانسة و متعاونة، عملية ليست بالمهمة السهلة. لهذا أكتسب موضوع القيادة الإدارية مكانة واهتمام الباحثين في شتى المجالات. هي حلقة مهمة جدا في التنظيم لأي مؤسسة أو إدارة تصبو لتحقيق أهداف رفع الإنتاج و تجسيد الأهداف المسطرة.

إنها بمثابة العقل المدبر و العصب الذي يعتبر في كثير من الأحوال، فن من فنون التسيير تتطلب من الشخص "القائد" مهارات لكي يؤثر في سلوك مرؤوسيه، لذلك فإن "القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني، بغية إنجاز المهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد"¹. و للقيادة أهمية كبرى في كل المنظمات في العصر الحديث، لأنها "حلقة الوصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصورتها المستقبلية.. كما أنها تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان."².

هذه الأهمية و المكانة المرموقة التي تحتلها القيادة بشكل عام والإدارية بشكل خاص، دفعت الكثير من المفكرين و التيارات الإيديولوجية، بما فيها الفكر السوسيولوجي إلى تأسيس و إنتاج نظريات كثيرة و متنوعة. باعتبارها أداة و وسيلة فعالة تتبلور بها مستويات و حركية و تماسك الجماعة.

¹ - العقيد صامويل هيز، المقدم وليم توماس، ترجمة سامي هاشم، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية و علمها، الطبعة 2،

بيروت (لبنان)، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1989، ص 32

² - وفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية و فن التحفيز، الطبعة 1، عمان (الأردن)، دار أمجد للنشر و التوزيع، 2015، ص 50-51

من بين التيارات الفكرية التي تناولت بإسهاب قضية القيادة. نجد المدخل السلوكي، خاصة دراسة جامعة أيوا (IOWA) الأمريكية التي قام بها كل من رالف وايت، رونالد ليببوت و كورت لوين (Ralph White Ronald Lippitt, Kurt Lewin)¹. لأنها تعتبر من بين الدراسات الرائدة في إبراز أهمية الأخذ بعين الاعتبار بالسلوك القيادي و مدى تأثيره على الموظف. هذا النموذج البحثي متوافق إلى حد كبير مع مجتمع و عينة البحث المكونة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو.ومما سبق كله، فإن إشكالية البحث تكمن في شكل السؤال الجوهرى التالي:

"ما طبيعة أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة؟

والسؤال الجوهر بدوره تم تقسيمه إلى عدة أسئلة فرعية لها صلة بمتغيرات البحث:

-كيف تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟

-ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الروح المعنوية للموظف في المؤسسة ؟

-كيف تساهم القيادة الإدارية في استقرار الموظف في المؤسسة ؟

-المتغير المستقل في هذه الدراسة تمثل في القيادة الإدارية.

فيما يخص أبعاده: أخذنا بعين الاعتبار: بعد الروح المعنوية وبعد الاستقرار الوظيفي.

أما المتغير التابع يتمثل في: الأداء الوظيفي.

¹-وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2014/2015،

ثانيا: فرضيات الدراسة:

في المنهجية العلمية الفرضيات، في طبيعتها ما هي إلا إجابة محتملة للأسئلة المطروحة في الإشكالية. لهذا ارتأينا في بحثنا أن نقسم الفرضية أيضا إلى رئيسية و فرضيات فرعية سنحاول التأكد من صدقها أو نفيها بعد استكمال بحثنا الميداني.

الفرضية الرئيسية:

للقيادة الإدارية تأثير في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب و الرياضة.

***الفرضيات الفرعية:**

-للقيادة الإدارية تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين.

-للقيادة الإدارية تأثير على الروح المعنوية للموظف.

- تساهم القيادة الإدارية في استقرار الموظف.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إظهار الدور الذي يلعبه القائد الإداري و أسلوب التسيير، في تحسين و رفع أداء الموظف، أو العكس من ذلك و هو تحطيم طموحاته و تثبيط عزيمته، مما سيؤثر على فعاليته. فهي بالأساس تعني عملية تواصل و إتصال مستمر و دائم بين القائد و تابعيه، تتجلى في علاقات تأثير و تأثر. كما أنها عملية اجتماعية تؤسس إلى ديناميكية عمل حيوية يحدد معالمها القائد الإداري عبر سلوكه تجاه الموظفين.

من كل ما سبق، و نظرا للأهمية البالغة لموضوع القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء الموظف تكمن أهمية البحث فيما يلي:

أ- تتمثل الأهمية العلمية في إظهار بشكل جلي وواضح دور الذي تؤديه القيادة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة (تيزي وزو) في مسار تطويرها و العمل على تحقيق التميز الدائم من خلال رفع أداء الموظفين. أو عكس من ذلك و هو تثبيط العزيمة و خفض مستوى الروح المعنوية، كذلك الرغبة في البقاء من خلال خلق مناخ متشبع بالطاقة السلبية، الضغط و التوتر.

ب- ظاهرة القيادة في مؤسسة ما، لا تأتي هكذا، بل هي نتاج عمليات و تفاعلات داخل المنظومة و خارجها المتمثل خاصة في الثقافة المنتشرة في المجتمع و العقل الإجتماعي للفرد. منها مدى حبه للعمل، تحمل المسؤولية، العمل دائما في اتجاهات المصلحة العامة و تغليبها على المصالح الشخصية. فهي تتصف بحركية و دينامية إجتماعية داخل البيئة الوظيفية. من هنا أصبح القائد الإداري منبع هذه التفعيل الدائم لهذه العلاقات، من أجل بلوغ غاية أسمى و هي تحسين أداء الموظف.

ت- مساهمة و لو بالشيء القليل بتنوع مصادر البحث في المكتبات الجامعية والعلمية بالمعلومات التي ستحتويها هذه الدراسات. بحيث تصبح من بين الدراسات السابقة التي يأخذ بها كمصدر لإثراء بحوث جديدة في موضوع القيادة الإدارية.

ث- نسلط الضوء في بحثنا هذا على القيادة الإدارية و علاقتها المباشرة بأداء الموظف، سواء كان مدير الشباب و الرياضة أو باقي المسؤولين في كافة المستويات. بحيث أن نتائج البحث قد تفتح لهم أفق ستساعدهم وتثريهم في معرفة الأسلوب الأمثل الذي عليهم إتباعه من أجل تحسين مستوى أداء الأفراد.

ج- هذا البحث يهتم و يقترب عن كثر من طبيعة العلاقة الترابطية الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في الواقع العملي. بمعنى آخر، كلما كانت القيادة المتبعة ملائمة و متقبلة من طرف الموظفين سيزيد من مستوى أدائهم، أما عكسه فسيؤدي إلى الحد من مبادرتهم وبالتالي إلى انخفاض الأداء، "يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعاً يتناول الربط بين متغيرين وهما القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تعتبر لقيادة الدارية الركيزة الأساسية لنمو المؤسسة و غالبا ما تقاس كفاءتها بمدى تحسن و تطور الأداء"¹.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

موضوع القيادة الإدارية من المسائل الشائكة ، لأنه إتضح مع مرور الوقت أن طريقة تسيير الموارد البشرية تلعب دور لا يستهان بها في الإدارات و المؤسسات التي تطمح دائما إلى رفع من مستواها في جميع المجالات. بحيث إنتقل الإهتمام من شغف و توفير الموارد و الإمكانيات المادية، إلى التركيز أكثر فأكثر على الموظف و العامل أو بالأحرى المورد البشرية. يعتبر اختيار القيادة الإدارية للأسلوب الأمثل و الأجدر من أحد أكبر التحديات المعاصرة التي يواجهها المسؤولين كالعولمة، التغييرات السريعة في جميع مجالات الحياة الوظيفية أو المهنية. خاصة ما تعلق بالتطور المتسارع لمختلف وسائل الاتصال و التواصل. من هذا كله يتبين أن اختيارنا لموضوع "أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين نابع من عدة أسباب نوجزها فيما يلي:

¹ - نور الهدى بن الدين، سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حاسية بن بوعلي الشلف، المجلد (4)، العدد (1)، 2018، ص 23.

1-أسباب ذاتية:

أ- أولها التجربة الشخصية في الحياة المهنية التي تعد المحرك الأساسي الذي دفعني لإختياره. الإحتكاك و مسايرة عدد من المسؤولين الإداريين و إختلاف أساليب تعاطيهم مع أداء الموظفين، آثار في الرغبة الجامحة لمعرفة أيهما الأنسب و الأصح من وجهة نظر الموظف نفسه الذي يدفعه لبذل الجهد أكثر فأكثر و تحسين أدائه أو العكس يثنيه و يثبط عزيمته، بل أكثر من ذلك في بعض الأحيان يطلب مغادرة إدارته في إتجاه فرصة مهنية أخرى.

ب- كوني موظف معني بالدرجة الأولى بطريقة و أسلوب تسيير مديرتنا من جهة و التجربة العملية التي أثبتت بدون شك أن لأسلوب القيادة الإدارية لها وزن كبير في تسيير المؤسسة. إذ انه من الجيد تبيان هذه الأهمية من وجودها من الواقع.

ب- بصفتنا باحثين في علم اجتماع تنظيم و عمل يجعل هذا موضوع "تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين" يدخل في صلب إهتمامتنا و توجهتا العلمية.

2-أسباب موضوعية:

أ- التغيير الدائم و المتسارع في عصرنا للأساليب القيادية و البحث المتواصل عن قادة قادرين على حل ناجع لمشكلات انخفاض الروح المعنوية و الإبداعية لدي الموظف، والمطالبة بتغيير أماكن العمل أي ترسيم ظاهرة الهجرة الوظيفية في المؤسسة، يدل على ان مستوى الأداء في الانخفاض مما سيؤثر على قدراتها الإنتاجية و التنافسية. هذا ما يدفع اليوم اكثر القيادة الإدارية للتفكير المععمق من أجل إيجاد حلول ناجعة لهذه المعضلات.

ب- محاولة دراسة مدى التأثير الفعلي للقيادة الإدارية على أداء الموظف و كيفية ضمان استدامة واستمرارية في البيئة المحيطة بهم بما يؤهلها لرفع التحديات الكثيرة و المعقدة.

ت- محاولة تحديد العلاقة بين المتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة الإدارية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي. إذ سنعمل على تفسير طبيعة التأثير و التآثر الموجودة بينهما.

ث- سنحاول بواسطة بحثنا للولج للواقع الفعلي في ما يخص عملية التسيير من طرف القيادة الإدارية وانعكاساتها الإيجابية أو السلبية على الأداء الوظيفي و الظروف المهنية المسايرة لها. كما انه واجبت الإماطة بشكل واضح و سوسيولوجي لطبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء الأفراد في مديريةية الشباب و الرياضة بصفة خاصة.

خامسا: أهداف الدراسة:

قبل الإنطلاق في أي عمل بحثي، علمي لبد من وضوح الرؤية حول الأهداف التي نصبو و نعمل لتحقيقها. من هذا المبدأ البديهي نجد أنفسنا أمام إشكالية علمية مطروحة متعلقة بإيجاد آليات عملية لتحسين أداء الموظف عن طريق قيادة إدارية ناجعة. أي كيف يتأثر بالزيادة أو النقصان بمجرد تغيير يطرأ في الطريقة القيادية المنتهجة في تسيير شؤون المؤسسة و الإدارة. على هذه الشاكلة جاء هدفنا الأساسي من إجرائه و هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و مدى تأثيرها في الأداء. مع العمل على تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة سالفا و كذلك اقتراح الحلول التي نرها ناجعة ومناسبة من أجل دينامية وظيفية متواصلة في تحسين اداء الموظفين.

من خلال البحث سنتعرف عن قرب على الاسلوب القيادي المتبع و السائد في مديريةية الشباب والرياضة (تيزي وزو)، و مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين.

سادسا: تحديد المفاهيم:

عملية تحديد المفاهيم بوضوح و دقة، تعد مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي والسوسيولوجي، لا يجب الاستهانة بها. بل على كل باحث إعطاءها الزخم و الأهمية اللائقة بها. لذا في دراستنا سنولي لها القدر الكافي من الاهتمام من اجل فهم و تدبر المفاهيم و المصطلحات الرئيسية لموضوع بحثنا. التي تتمثل في القائد، القيادة، القيادة الإدارية، الأداء، الإدارة و الموظف. هذه المفاهيم هي في الأصل كلمات مفتاحية في بحثنا، لأنها مستنبطة و مستخرجة من عنوان البحث "أثار القيادة الإدارية على أداء الموظفين" في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو.

في هذه المرحلة سنعمل على تحديد التعريف من الناحية اللغوية و الاصطلاحية لكل مفهوم، كما سنحدد التعريف الإجرائي لكل منهما بمعنى الدلالة الواقعية المجسدة في الدراسة الميدانية لكل مصطلح على حد.

1-تحديد مفهوم القائد:**القائد لغتا:**

من يكون له الأمر والنهي في الجيش ونحوه، أي يقود و قود و قيادا، فهو قائد. قائد الفرس أي مشى أمامه و أخذ بمقوادها. منها أيضا يقال قاد السيارة ونحوها ساقها، تولى توجيهها. كذلك يقال قاد الجيش ونحوه أي ترأسه وتدبر أمره. أخير قاده إلى مكتبه أي أوصله، أدى به إليه، حمله إليه¹.

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> -10-2023 سا-10

من هذه المعاني اللغوية يتبين أنه على القائد دائماً ان يكون في المقدمة أي يقود التابعين سواء في الجيش أو في المكتب و الإدارة. فلا يمكن إعتبار مسؤول معين بما ثابته قائداً إذا لم يكن القدوة الحسنة و في الخطوط الأمامية. مثل ما كان عليه القادة الجزائريين في الثورة الجزائرية المجيدة. كانوا أحسن مثال نضال و صبر و حكمة لبقية المجاهدين و الشعب.

أ-إصطلاحاً:

يوجد مجموعة كبيرة من التعاريف لمفهوم مصطلح "القائد" و سنذكر بعضها، لفهم و تبيان المعنى الذي يكون قريب لبحثنا و من بين هذه التعريفات نجد مايلي:

التعريف الأول: "القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"¹

التعريف الثاني: يعرف على أنه «شخص ينتظر منه ممارسة التأثير و النفوذ في تحديد أهداف المجموعة و بلورتها و تحقيقها"².

التعريف الثالث: يعتبره محمد أكرم العدلوني على أنه "الشخص الذي يستعمل نفوذه و قوته ليؤثر على سلوك و توجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة"³

نستج من هذه التعريفات أنه هناك عامل مشترك بينهما و هو أن "القائد" لديه خصائص و مميزات تجعله يختلف عن الأفراد الآخرين. مثل قدرته على قيادة، توجيه، التأثير عليهم، التحكم، وضع قوانين و

¹ - محمد الصريفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، الإسكندرية (مصر)، درا النشر الفكر الجامعي، 2006، ص 123.

² - محمد فتحي، 766 مصطلح إداريا، إيضاح.. وبيان، مصر، درا التوزيع و النشر الإسلامية، 2003، ص 160.

³ - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الطبعة 1، السعودية، دار النشر قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 17.

تحديد إستراتيجيات العمل على إتباعها. باللجوء إلى عدة أساليب و طرق يحددها القائد حسب ميوله الفكري و الإيديولوجي.

ب- التعريف الإجرائي للقائد:

يعتبر القائد الإداري ذلك الشخص الذي يمتاز بالعمل مع أفراد آخرين، تحت مسؤوليته المشروعة و الرسمية، يستطيع توجيههم و إرشادهم من اجل تحقيق الأهداف. يعمل على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من اجل المصلحة العامة التي أدرجت في السياسة العامة للمؤسسة. يعمل على خلق التوازن بين الأهداف المسطرة من قبل و الإمكانيات المادية و البشرية التي تتكون منها منظمته. خلق الإنسجام في الفريق، و جو عمل مريح و مشجع على الإبداع لهدف تشجيع الموظفين على بذل دائم للمجهودات. هذا ما ينطبق على مجتمع بحثنا و هي مديرية الشباب و الرياضة.

بحيث المدير يقوم بإسداء بين الفينة و الأخرى تعليمات عن طريق نشرها في المديرية لتتبيه الموظفين في حالة التسيب، كثرة الغياب، عدم الإنضباط... إلخ، هدفها هو تذكير م يغفل أنه هناك قيادة تسهر على المديرية و تراقب عن كثب تصرفات و سلوكيات الموظفين.

2- تحديد مفهوم القيادة Leadership:

أ- لغة:

"القود هو نقيض السؤق : يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها"¹.

1- صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرابي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة 1، عمان (الأردن)، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 52.

ب- اصطلاحاً:

ما يمكن إستخلاصه من هذا التعريف أن القائد دائماً ما يكون في المقدمة، أي يقود جماعة الأفراد و الأشخاص إلى ما ينفعم، يدلهم على الطريق الذي يؤدي لتحقيق أهدافهم. هنا جاء مفهوم القيادة بأن يكون في المقدمة، بإعتباره كقدوة و كمرشد.

التعريف الأول: يعتبرها حسين عبد الحميد أحمد رشوان على أنها " فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم و علاقتهم، و ضرب لهم المثل في الأفعال و التصرفات بما يضمن ولائهم و طاعتهم و عاونهم و اكتساب ثقتهم واحترامهم"¹

التعريف الثاني: تتجلى كذلك القيادة في كونها " قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف غير المعتاد من تأثير و إمتثال في المؤسسة"²

التعريف الثالث: تعتبر القيادة نوع من السلوك الفردي للقائد من أجل التأثير على فريق العمل و الموظفين في الإدارات والمؤسسات، عليه فإن "القيادة عموماً هي تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في فريق عمل، و التي تتشكل من خلال التفاعل بين شخصية القائد و الأتباع و طبيعة العمل"³ ، بمعنى وجود علاقة تأثير وتأثر و تفاعل مستمر في الحياة المهنية بين القائد و مرؤوسيه.

و يظهر جلياً للعيان مدى تعقيد مفهوم " القيادة Leadership" من كثرة التعاريف و تشعبها و باختلاف تخصص الباحثين. "يوجد إجماع على تعقيد و إختلاف في مفهوم القائد " Leader "

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، الإسكندرية (مصر)، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، 2012، ص 16.

2- مهدي راشد مهدي الجهجاه، 100 مفهوم في الإدارة، الطبعة 1، العراق، منشورات الجهجاه، 2020، ص 15.

3- مهدي راشد مهدي الجهجاه، نفس المرجع، ص 15.

والقياد Leadership"بحيث حسب المنشرات العلمية المختصة في المانجمنت تحصي أكثر من 300 مفهوم"¹

من هنا أيضا يتجلى لنا تعريف رابع للقيادة، يربطها روادها أساسا بمدى قدرتها على وضع رؤية عامة و مستقبلية للمنظمة و العمل على تجسيدها أو ترجمة هذه الرؤية إلى واقع و حقيقة ملموسة "القيادة هي التي تمنح للمنظمة رؤيتها و قدرتها على ترجمت هذه الرؤية في الواقع"².

بمعنى خلق دينامكية في المجموعة تدفع بها إلى التفوق و التميز أو يؤثر سلبيا، بحيث تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها، فالقيادة هي "عملية تفاعلية بين القائد و العاملين و الموقف، و أن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية لقيادة و قدرتها على تحقيق التفوق"³

¹ -Inès Bouharb, Les déterminants du leadership stratégique créateur de valeur, cas de dirigeants Tunisiens, Thèse pour obtenir le Diplôme de Doctorate in Business Administration, Sciences de gestions, faculté des sciences sociales des organisations, des institutions, université PAUL-VALERY Montpellier III (France), 2018, P 34 .

²-Yves Beaudry, Devenez un leader visionnaire et créatif, Canada, Les Éditions Québec-Livres, 2016, P 16.

³- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سورية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 13.

من كل ما سبق، يمكن أن نلخص القيادة بأنها سلوك اجتماعي يهدف دائما إلى تحقيق أهداف مسطرة مسبقا من اجل المصلحة العامة، و هي عملية تفاعل متبادلة و تشاركية بين القائد و المرؤوسين. أما التعريف الأخير أضاف عنصر في معادلة القيادة و هو "الموقف" أي الحالة التي يوضع فيها القائد و الأتباع في وضعية معينة في إطار المهام الموكلة لهم. ينتج منها تأثير و تأثر من كلا الإتجاهين. التي ستدفع عجلة التقدم في التنمية و التطور وتحسين أداء الموظف مما سينعكس على المؤسسة أي أن :

- القيادة ← سلوك إجتماعي لتحقيق أهداف مخططة.
- القيادة ← تفاعل متبادل بين القائد و مرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم.
- القيادة ← تحقق رضا العاملين و تزيد تماسك الجماعة.
- القيادة ← تشجيع و تعاون و توليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

ج-التعريف الإجرائي للقيادة:

في ما يخص بحثنا، فإن القيادة هنا تتجلى في شخص أوفرد يحتل مركز و مكانة رسمية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو ممثل في "المدير" و هو لديه غاية، تحقيق أهداف السياسة العامة و الإستراتيجية المشتركة في قطاع الشباب و الرياضة بالمنطقة.

هو الشخص الذي لديه منصب و مركز رسمي معترف به من طرف الهيئات العليا، يعمل على ضبط الأطر القانونية للعمل، توجيه المرؤوسين و إرشادهم بما يخدم تطوير قطاع الشباب و الرياضة في الولاية.

3-تحديد مفهوم القيادة الإدارية:**أ-القيادة الإدارية اصطلاحاً**

القيادة الإدارية كمفهوم نال اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال و اختصاص الإدارة و القيادة الإدارية، كما ان لديه مساحة و حيز معتبر في العلوم الإجتماعية و غيرها، هذا ماساهم بإثراء هذا الموضوع بشكل كبير من حيث التعاريف أو الاتجاهات الفكرية للقيادة الإدارية. رغم هذا الإهتمام و الغزارة الفكرية حوله إلا انه لا يوجد تعريف واحد جامع مانع، متفق عليه من الجميع. لذا قمنا بإختيار بعضها التي نراها تتمشى مع بحثنا:

-ما ذهب إليه الكاتب نواف كنعان في كتابه "القيادة الإدارية" التي عرفها على انها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹.

أما في التعريف الثاني نجد أن القيادة الإدارية "تمثل العملية التي يتم في خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات ،وأنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه"². في هذا التعريف الباحث أضاف خاصية الإلمام و التمکن و المعرفة الموسعة بتخصص الإدارة من طرف القائد أو المدير من اجل إنجاح مهمة القيادة السليمة والناجحة.

ذكما عرفها أيضا محمد النذير في رسالته لنيل شهادة الماجستير على ان القيادة الإدارية ماهي إلا " قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين و توجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة"²

1- نواف كنعان،القيادة الإدارية، الطبعة 1، مكتبة دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 89.

2- عبد الله ثاني محمد النذير،القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، رسالة ماجستير في الإعلام و الاتصال، تخصص الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانبة (وهران)، 2011، ص 33.

ب- التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

مفهوم القيادة الإدارية، هنا لها دلالة على الإمكانيات و القدرة التي يمتلكها القائد او المدير، منها ما هو مرتبط بشخصيته، و ماهو مهني مرتبط بالكفاءة و الخبرة العملية من أجل التأثير الإيجابي على موظفي مديرية الشباب و الرياضة. غايته العبور إلى بر الأمان و تطوير الإدارة بما يتماشى مع مقتضيات رهانات الساعة. و ذلك باعتماده على ما يستمد من المسؤولية الرسمية الموكلة له. تعمل المؤسسات ذات الطابع الإداري كمثيلتها الاقتصادية دائما لتحقيق أعلى مستويات الأداء، خاصة في مسألة أداء الموارد البشرية التي أضحت اليوم القلب النابض لأي منظمة ناجحة.

أداء العنصر البشري في الإدارات العمومية مرتبط بعدة عوامل تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر مثل طبيعة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به في مكان عمله، ظروف العمل، أساليب التسير المنتهجة، وجود عدالة إجتماعية بين كل شراح الإدارة و غيرها.

4-تحديد مفهوم الأداء:

سنحدد في إطار هذه النقطة، معنى و مفهوم الأداء من الناحية اللغوية و الاصطلاحية ثم نذهب

في الأخير إلى المفهوم الإجرائي:

أ-معناه في اللغة:

في "القاموس المحيط"، نجد معنى أداء يدل على :

أداء، تأدية، أوصله و قضاه، الاسم هو الأداء.¹

و هنا يحمل في طياته معنى أو مغزى إتمام الشيء و نهايته و كذلك إنجازه أي أوصله حتى النهاية وقضاه.أيضا حسب ما جاء في التعريف اللغوي يظهر أن له معنى و مفهوم الوصل أو أوصله مما يوحي

¹- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، درا الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 43.

إلى وجود عملية تتم على مراحل. أي بمعنى هناك بداية الشيء و وسطه و في النهاية يأتي الأداء لأصاال الشيء.

ب-تعريف الأداء من الناحية الاصطلاحية:و من بين التعاريف التي ساهمت بإسهاب في توضيح

معنى الأداء نجد ما ذهب إليها:

يعتبر فايز عبد الرحمن الفروخ، بأن الأداء هو عملية تهتم بكفاءة الموظف و العامل و مدى قدرته على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه. بالتالي ما هي إلا "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي. للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية"¹.

كما يعتبره مصطفى محمد، بأنه الغايات و الأهداف التي تريد و تصبو إليه المنظمة و الإدارة و ذلك بكفاءة و فعالية كبيرة "الأداء هو الغايات التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها بكفاءة و فاعلية"².

¹- فايز عبد الرحمن الفروخ،التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2010، ص44.

² مصطفى محمد،الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى،دار النفيس للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2018، ص78.

اما **مجاهدي عبلة**، فتري أن الأداء يؤدي ثلاثة عمليات مترابطة و متشابكة فيما بينها و في وقت واحد، "الأداء هو عملية إنجاز مهمة و لكن هو أيضا النتائج التي تم الحصول عليها و كذلك النجاح الذي يمكن المطالبة به"¹

في حين يعتبره **محمد حسين الحراشنة** "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، وهي تتضمن نجودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة

ج-التعريف الإجرائي للأداء:

من خلال التعارف السابقة الذكر، لمفهوم الأداء يمكن القول أن التعريف الإجرائي الخاص بنا في هذا الإطار، هو كا إنجاز أو عمل يؤديه الموظف في الإدارة التي ينتمي إليها بغيت تحقيق غاية أو غايات استخدام الإمكانيات التي تتوفر لديه، من كفاءة شخصية و إمكانيات مادية. ويعتبر الأداء في هذه الحالة هو إنجاز الوظائف و المهام و مختلف الأنشطة الموكلة لكل موظف في إطار مسؤولياتهم المهنية و ذلك ببذل مجهود فكري أو جسدي.

5- مفهوم الأداء الوظيفي :

أ- المفهوم اللغوي:

الأداء الوظيفي هو : يؤدي على أحسن وجه وظيفته، واجبه و عمله²

¹ محمد حسين الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011،

² <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar,10-05-2023,10h>

الأداء الوظيفي: الوظيفة التي تتضمن نتائج الأداء و تقييم إنتاج الموظفين في أعمالهم ومدى اضطلاعهم بواجباتهم الوظيفية.

ب-إصطلاحا:

أولاً: الأداء الوظيفي هو " ذلك السلوك أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان الجهد عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة"¹.

ثانياً: الأداء الوظيفي "هو الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه الأعمال، فهو المجهود الذي بذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفة بدقة في أقصر وقت"²

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي في دراستنا هو كل نشاط بدني او فكري يقوم به موظفي و عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو من اجل تحقيق اهداف المديرية المتمثلة أساسا بالنهوض و تطوير قطاع الشباب و الرياضة سوء من جانب توفير المنشآت الالزمة للشباب لممارسة نشاطه او وضع الإمكانيات المادية و البشرية و وضع البرامج الخاصة من أجل إتمام و الوصول إلى تجسيد على أرض الواقع لكل البرامج المسطرة. فهو يعني كل عمل يقوم به أي موظف او عون تابع للمديرية من

¹ عبد الكريم درويش، ويلي ت كلا، اصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص75

² إسراء محمود قشوع، واقع بيئة العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم من وجهة نظرهن (فلسطين)، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص106.

أجل المصلحة العامة و خدمة شباب الولاية و سكانها. فهي مهام عامة لتلبية مصلحة عامة و ليست شخصية. تتم في إطار قانوني و تحت متابعة و مراقبة و تقييم من طرف مدير الشباب و الرياضة.

6- مفهوم الموظف :

أ- المفهوم اللغوي:

موظف: اسم مفعول من وظّف مثل مستثمر لأمواله.

أو مَنْ يُسند إليه عمل ليؤدّيه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيره.¹

ب- الموظف اصطلاحا:

أولاً: يعرفه الباحث بوطبة في كتابه "نظام الموظفين في القانون الجزائري" على انه "الشخص الذي يساهم في إدارة مرفق عام، يدار بالاستغلال المباشر وفقاً لتولية صحيحة، تتجسد في قرار فردي أو جماعي من السلطة العامة، تولية يقبلها صاحب الشأن، ويضع بمقتضاها في وظيفة دائمة يتضمنها كادر إداري منظم"²

ثانياً: يعرف أيضاً الموظف على أنه: "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام مدار بالطريق المباشر، ويعين في وظيفة دائمة، ويشغل درجة في نطاق الإدارة" العمومية"

ثالثاً: تعريف الموظف حسب المشرع الجزائري و من الجانب القانوني، بحيث نجد معناه في المادتين 2 و 4 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية³. بحيث المادة 02

¹ -<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar-10-سا11-2023> -ماي

² بوطابة مراد ، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر 2018، ص 19.

³ الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 03.

تنص " يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية". أما المادة 4 فأعطت تعريف أكثر دقة و هو " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"¹.

ج-التعريف الإجرائي للموظف:

الموظف الذي نقصده في دراستنا هو الموظف العمومي الذي يعمل في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو. المرسمين و المعينين في رتب و مهام رسمية من طرف السلطة السلمية والهرمية المتمثلة في المدير. لديهم مناصب دائمة و مهام محددة قانونا في إطار القوانين الأساسية الخاصة بكل رتبة. مثل قانون الخاص بالأسلاك المشتركة (محاسب، متصرف...إلخ)، الذي يحدد كيفية توظيفهم و المهام الموكلة لكل رتبة. ثانيا في إطار النظام الداخلي و التنظيم المعمول به من طرف كل مسؤول و مدير. بحيث يحدد مهام و حدود نشاط كل فرد و موظف.

7-تحديد مفهوم الإدارة :

أ- الإدارة لغويا:

مصدر إدارة: هو دِير أو الدَيْر مثل رأس الدِير تقال لرئيس القوم و مقدمتهم.

الإدارة تعني وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين².

¹الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، نفس المرجع السابق ، ص 04.

ماي 2023 ، 11 سا 10 -<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar-1>

بمعنى ان أي هيئة إدارية تحمل هذه الصفة، يجب ان تكون لها أهداف مسطرة من قبل من أجل

الشروع و العمل لتحقيقها.

ب- الإدارة إصطلاحاً:

أولاً: "كيف تحقق الأشياء من خلال الآخرين؟ تلك هي الإدارة التي تقوم على عملية الجهود

الجماعية والفردية لتحقيق أهداف محددة. الإدارة هي التخطيط و اتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز

والرقابة التي تمارس من أجل حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها

وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها¹

ثانياً: يعرفها فريديريك تايلور Taylor Frederick على أنها "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من

العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص

الطرق"².

ثالثاً: الإدارة هي "عملية تخطيطية للتعبير عن الحاجات والرغبات الملحة والضرورية للمشاكل التي

تعان منها المجموعات وهي تنبؤ بالمستقبل، تنفيذية تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة، ملازمة لكل جهد

جمعي، وهي عملية تعاونية تؤكد على دور الفرد للإسهام في خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل

الجماعي.

¹سمير خليل شمطو ، مدخل إلى الإدارة ، ط 1، بغداد 2017، ص 14.

²سمير خليل شمطو، نفس المرجع ،ص 14.

تعريف الإجراءي للإدارة:

نقصد في هذه النقطة الإدارة بالمعنى العام المتمثلة في هيئة رسمية، انشأة وفق قواعد إدارية معروفة و حددت لها مهام و قوانين تسييرها من طرف الدولة الجزائرية التي تمثل السلطة الهرمية الأعلى. بالنسبة لمديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو التي تمثل مجتمع بحثنا، هي هيئة عمومية ذات طابع إداري مهمتها الأساسية التكفل بالشباب في الولاية من حيث النشاطات الرياضية والشبابية و لتنشيط و أيضا عن طريق توفير فضاءات و منشآت ذات صلة بالمهام الموكلة لها.

موضوع بحثنا هو طبيعة أثر القيادة الإدارية للمديرية على أداء الموظفين. هل أسلوب القيادة والطريقة المتبعة في التسيير لها التأثير الإيجابي و بالتالي يحفز الأداء، يقويه، يدعمه و يطوره ليكون في زيادة وارتفاع باستمرار. او العكس تسبب في إحباط المعنويات و إفشال الموظفين أثناء أداء مهامهم.

سابعاً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية و الجزائرية التي تناولت بإسهاب موضوع بحثنا الموسوم "أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين" لما تلعبه من دور في تحسين و رفع الأداء لدى العمال و الموظفين و دفعهم للتميز و الرقي. بحيث تنوعت زوايا التي تطرقت إليها كل دراسة فهناك من تطرق لدور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وأخرى شملت دور طريقة القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي. كما أن هناك دراسات أخرى تناولت القيادة الإدارية من خلال تسليط الضوء على دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء للعمال داخل المؤسسة و الإدارات.

لهذا في بحثنا هذا سنركز على ثلاث دراسات جزائرية أعطت حيز مهم من الإهتمام بموضوع أثر

القيادة الإدارية في تحسين الأداء. و من بين هذه الدراسات:

1-الدراسة الأولى:

دراسة مرزوق مقلاتي، الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية و أثرها على الروح المعنوية لدى العاملين، جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة نموذجاً، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر

باتنة، 2020/2019¹.

***مشكلة الدراسة:**

تناول الباحث في أطروحته، إشكالية الأنماط القيادية السائدة في ثلاث جامعات جزائرية و هي جامعة أم البواقي، جامعة تبسة و خنشلة حيث طرح تساؤل عام و هو:

"ما علاقة الأنماط القيادية لدى مدراء الجامعات بالروح المعنوية للعاملين"

أما الأسئلة الفرعية التي تفرعت من السؤال الرئيسي نذكر منها على النحو التالي :

أ- ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ب- ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟

ت- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية

للعاملين؟

¹ - مرزوق مقلاتي، الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية و أثرها على الروح المعنوية لدى العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020/2019.

*فرضيات للدراسة:

- يتوقع الباحث أن يكون النمط القيادي الدكتاتوري هو الأكثر استخداما من طرف مدرء الجامعات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين على الروح المعنوية تبعا لمتغير الجنس و العمر و الخبرة العملية و المستوى الوظيفي.

* منهج المتبع في الدراسة:

من أجل إيجاد إجابات علمية للأسئلة المطروحة و تأكيداً و نفي فرضيات الدراسة لجاء الباحث في أطروحته إلى استعمال منهج الدراسات الوصفية. أي وصف وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة أساسا بالأنماط القيادية لمدرء الجامعات و علاقته بأداء العاملين.

* أسلوب مسح العينة:

إستعمل الباحث في هذه الدراسة، العينة القصدية أو غير الاحتمالية المناسبة لطبيعة مجتمع البحث. و الذي يتكون من مجموع الكلي للعاملين في الجامعات الثلاثة (أم البواقي، تبسة وخنشلة) الذي بلغ 271 عامل. كانت نتيجة المسح بالعينة القصدية هو أن أفرد العينة البحثية بلغ عددهم 234 عامل.

*أداة الدراسة:

لجاء الباحث على أسلوب الإستبيان من اجل جمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

***نتائج الدراسة:**

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر انتشارا بنسبة اكبر لدى مدراء الجامعات، يليه النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة يأتي النمط التسيبي أو التساهلي. أما من ناحية مستوى الروح المعنوية أثبتت الدراسة على أن افراد عينة البحث المتمثلين في العاملين في الجامعات يتأثرون بصورة إيجابية مع النمط القيادي الديمقراطي. في حين أن النمط الاتوقراطي أو الدكتاتوري و النمط التسيبي يؤثر سلبا في الروح المعنوية.

***التعليق على هذه الدراسة و علاقتها ببحثنا:**

لقد تناولت أطروحة دكتورة "مرزوق مقلاتي"، تأثير طبيعة النمط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية على الروح المعنوية لدى العاملين. فمن النتائج التي توصل إليها أن التسيير الديمقراطي، التشاركي يساهم بشكل فعال في رفع معنوية العاملين و العكس صحيح بالنسبة للنمط الأوتوقراطي الذي يتسبب في خفض نسبة الروح المعنوية. و ما يدفعنا بالأخذ بهذه الدراسة أنها اهتمت بالأنماط القيادية السائدة في الجامعات. أفدتنا في توجيه بحثنا من خلال النتائج المتوصل إليها وكذا وجود أوجه الشبه مع دراستنا تقاطعها في موضوع دور القيادة الإدارية في تطور و تميز العاملين و زيادة الكفاءة و الفعلية في مكان عملهم برفع معنوياتهم الذي يؤدي إلى تحسين في أدائهم.

2-الدراسة الثانية:

دراسة، كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،دراسة ميدانية لمؤسسة سونالغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة

الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، الجزائر، 2014-2015¹

***مشكلة الدراسة:**

تهدف للتعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التوزيع بولاية الأغواط التابعة لمؤسسة سونالغاز. و نصت مشكلة البحث على مايلي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونالغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟ وهذه الإشكالية العامة تفرعت منها عدة أسئلة فرعية:

- ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

- ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه؟

***الفرضية العامة :**

توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونالغاز، مديرية التوزيع بالأغواط.

أما الفرضيات الجزئية فجاءت كما يلي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

ج-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

1-عمار كيدر، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، 2014-2015

***منهج البحث:**

إستعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ومختلف أنماط القيادة الإدارية، أيضا عند التطرق إلى الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وعملية تقييم أهم الطرق المثلى لتحسينه. يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

***أسلوب المسح بالعينة :**

استعمال العينة الطبقية العشوائية التي مست موظفي و عمال مديرية التوزيع، بولاية الاغواط. التي تمثل مجتمع الدراسة بإجمالي، قدره 322 عامل. و عند إجراء المسح بالعينة الطبقية العشوائية أصبحت عينة البحث تضم 64 موظف.

***أدوات البحث**

لجاء الباحث في هذه الدراسة إلى ثلاثة أدوات و تقنيات بحثية و علمية لجمع البيانات و هي الملاحظة . كما إستخدم أداة المقابلة التي تمت مع بعض رؤساء المصالح و العمال، كما قام بالاستعانة بأداة ثالثة و هي الاستبيان، عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث وزعه على عينة البحث المتكونة من 64 موظف.

***نتائج الدراسة:**

من حيث النتائج التي توصل إليها، أن النمط المهيمن و السائد هو النمط الديمقراطي و الذي بدوره يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. بالتالي أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة و مستوى الأداء الوظيفي.

***التعليق على هذه الدراسة**

أنت هذه الدراسة بمعلومات جد قيمة و مفيدة لبحثنا بحيث تطرقت بإسهاب للعلاقة التي تربط القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث (الديمقراطي، الأوتوقراطي، النمط التسبيبي) و علاقتها مع الأداء الوظيفي. كما ساهمت بشكل كبير، النتائج المتوصل إليها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية نظرا للتشابه الكبير و النقاط المشتركة الكثيرة الموجودة بين الدراستين. من بينها تناولها لمدى أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي الذي توصلت أنه لها أثر بليغ عليها. فأسلوب التسيير في الإدارة يلعب دور في الأداء عند الموظف. هذا ما نسعى نحن الإجابة عنه في دراستنا لمجتمع البحث المتمثل في مديرية الشباب و الرياضة. كما ساعدتنا في إثراء المصادر البحثية و المراجع التي وردت في قائمة المراجع، مما سهل علينا عملية البحث عن المصادر القيمة و إقتصاد الوقت و الجهد.

3- الدراسة الثالثة:

اما الدراسة الثالثة فكانت موسومة لي: توفيق درويش "فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التريكب الصناعي بمدينة بوفاريك (البليدة)،رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2006.¹

***إشكالية البحث:**

أنطلق الباحث من إشكالية بحثية مفادها:

هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال و ما هي أهم العوامل التي تتبعها و التي تساهم في كيفية تحسينه؟

هذا السؤال العام نتجت منه مجموعة من الأسئلة الجزئية:

1. ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسن أداء العمال؟

2. ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها و تتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين

أداء العمال؟

***الفرضية العامة:**

للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.

و فيما يخص الفرضيات الجزئية فأوردها الباحث بالصيغة التالية:

1- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي

الملائم وفق الظروف المتاحة.

2- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم

في تحسين الأداء، نخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

¹- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

***منهج البحث:**

الباحث في هذه الدراسة أستعمل **المنهج الوصفي**، الذي هو بمثابة أداة يلجأ إليه الباحثين عندما يكون مجال و طبيعة البحث هي وصف ظاهرة و التعبير عنها كميا أو كيفيا.

***عينة الدراسة و كيفية اختيارها:**

الباحث إستعمل طريقتين لإختيار عينة البحث و هما:

أ- **العينة المقصودة:** حيث قام الباحث بالاتصال بكل المسؤولين وإجراء معهم مقابلات من اجل الإطلاع و الإستفسار عن الأنماط القيادية التي يتبعونها في تسيير شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك (البليدة).

ب- العينة العشوائية البسيطة:

الهدف من هذه الطريقة هو معرفة عدد العمال الذين ستوزع عليهم الإستمارة او الإستبيان و قد شملت العينة 92 مبحوث من المجموع الكلي للعمال البالغ عددهم 147.

***أدوات المستعملة في الدراسة:**

لجاء الباحث لجمع المعلومات وتحليلها إلى عدة أدوات علمية تدخل في سياق البحث السوسولوجي و هي البحث الاستطلاعي، المقابلة، الملاحظة، الاستبيان و أخيرا التحليل الإحصائي.

النتائج المتوصل لها من طرف الباحث:*أ- بالنسبة للفرضية الأولى:**

للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لزيادة و تنمية دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الأنسب. كما توصلت الدراسة إلا أن النمط قيادي الأفضل الذي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي.

ب- بالنسبة للفرضية الثانية:

الباحث تأكد م خلال هذه الفرضية أن عوامل مثل، التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة، تساهم في بشكل فعال و مباشر في تحسين أداء العمال.

***علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:**

النتائج المتوصل إليها تبين بشكل لا يخلو من الشك فعالية أساليب القيادة الإدارية في تحسين الأداء لدى العمال. إذا إستنتج الباحث في الأخير أن الأسلوب الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي و فعال على مستوى الاداء، عكس الأسلوب الأوتوقراطي التسلطي الذي يؤسس لطاقة سلبية تؤثر بدورها بشكل عكسي على أداء العمال، بحيث عالج نفس الإشكالية المطروحة في مذكرتنا.

***التعليق على الدراسات السابقة:**

ساهمت مطالعاتنا على الدراسات الثلاثة السابقة السالفة الذكر، التي تناولت تأثير القيادة الإدارية في أداء الموظفين و العمال من كسب و معرفة معلومات جد قيمة سهلت علينا بلورة فكرة واضحة حول الموضوع من حيث أبعاده و مؤشراتته. كما كانت بمثابة نافذة مفتوحة على مجموعة كبيرة من المصادر البحثية ساعدتنا بشكل كبير في إقتصاد الجهد و الوقت لإجهادها.

من ناحية البناء النظري أو الإطار النظري لدراستنا سهلت علينا الوصول و الإلمام بالأساسيات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الأداء من حيث البعد المفاهيمي أو من حيث الفهم الجيد للمتغيرين الرئيسيين لدراسة. هذه الدراسات التي أجريت في الجزائر و في أماكن مختلفة، تقاطعات كلها على فكرة أساسية مفادها، التأثير الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية على الأداء لدى العمال و الموظفين. سمحت لنا كذلك من بلورة رؤية و صورة أكثر وضوحا عن موضوع محل دارستنا و فهم معمق لإشكالية القيادة الإدارية

(متغير مستقل) و علاقات الترابط التي تجمعها مع الأداء الوظيفي (متغير تابع) و طبيعة التأثير فيما بينهما.

اتفقت الدراسات الثلاثة السالفة الذكر أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأنسب لتحقيق الريادة والنتائج الإيجابية، نظرا لما له من دور في رفع من درجة الثقة و الروح المعنوية و الرغبة الدائمة في الإرتقاء إلى أعلى الصاف في المراتب و الأدوار الإدارية. مما يعني الولاء و حب المؤسسة و عدم التفكير في تغييرها. بينت مدى أهمية طبيعة العلاقة التي تربط بين القادة و المرؤوسين و دورها في فرز ثقافة التعاون و التشاركية او ثقافة العدا و الإنطوائية كله راجع لأسلوب إدارة المدير و القائد للتابعين. أما الأسلوب السلطوي أو الأوتوقراطي و النمط التسيبي يقل دورهما بشكل متفاوت في خاصية تحسين مستوى أداء العمال و الموظفين. تبين أيضا من الإطلاع على الدراسات السابقة أن المنهج الوصفي التحليلي المبني على المعالجة الإحصائي هو الأكثر شيوعا و استعمالا من طرف الباحثين نظرا لمأتمه طبيعة الموضوع. أما من حيث أدوات البحث نجد الإستمارة كأداة رئيسة في البحوث دون إغفال أو تجاهل الأدوات الأخرى و لو بشكل اقل كالدراسات الاستطلاعية، الملاحظة و المقابلة.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول بمثابة خط الانطلاق و البداية للولوج للموضوع إذ، سمحا لنا بالتطرق و تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات العامة و الجزئية، تبيان الأهمية العلمية التي يكتسبها بحثنا. كذلك تسليط الضوء على الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا و ساهمت بشكل كبير في اختياره وكذا تحديد المفاهيم و شرحها من حيث المعنى اللغوي، الإصطلاحي و المفهوم الإجرائي لكل منهما على حدى بما يخدم طبيعة موضوعنا.

كما ننوه في الأخير إلى أن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية و تأثيرها و فعاليتها على الأداء بشكل مباشر او التي تناولته من زاوية أحد مؤشرات الاداء مثل الروح المعنوية و الرضا الوظيفي سهلت علينا مشقت البحث عن المصادر و فهم معمق لطبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء. يعتبر هذا الفصل أيضا مقدمة لما سيأتي من فصول أخرى و تمهيد لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة في الفصول القادمة.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- تمهيد

-المبحث الأول: مدخل عام عن القيادة

- المطلب الأول: مفهوم القيادة و القيادة الإدارية

-المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

-المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية، أهدافها

-المطلب الرابع: مكونات القيادة الإدارية و المفاهيم المتداخلة معها

-المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

-المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة

-المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة

-المطلب الثالث: الأساليب القيادية في الإدارة

-المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في إختيار الأسلوب القيادي

-خلاصة الفصل

تمهيد

القيادة كممارسة تتجذر عروقتها في تاريخ البشرية، لأنها مرتبطة بشكل وثيق مع تنظيم حياة الإنسان و لها صلة مباشرة بالأفراد و المجتمع. كانت لصيقة به، في كل جوانب الحياة و مع تطور البشرية خاصة في العصور الحديثة و تقدم العلوم والفكر البشري ظهرت علوم خاصة بالإدارة و القيادة. مما أكسبها زخما علميا و أخذت قسط وفيرا في النشاط البحثي. حظيت القيادة و القيادة الإدارية باهتمام الباحثين في إختصاصات مختلفة و كثرة التنظير لها، بفضل النظريات الكثيرة التي تناولتها. ما ساعد في اختلاف الرؤى و الإيديولوجيات بين المفكرين.

فرغم تنوع مشاربهم الفكرية إلا أنهم أساسو لأعمال فكرية متعددة و مختلفة في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها؛ و كذلك معرفة ماهية العلاقات التي تربطها مع نشاطات و ممارسات أخرى لها أثر كبير بطريقة إيجابية أو سلبية على الفرد. من هذا المنطلق و لإمام أكثر بموضوع القيادة الإدارية قسمنا فصلنا هذا إلى مبحثين. في المبحث الأول سنخرج على المدخل العام عن القيادة، من حيث مفهوم القيادة و القيادة الإدارية. التطور التاريخي لمفهوم القيادة، أهميتها، أهدافها، مكوناتها و عناصرها. في الأخير نخوض في بعض المفاهيم المتداخلة معها. أما المبحث الثاني خصصناه، للنظريات المفسرة للقيادة، كالنظريات التقليدية و الحديثة. الأساليب القيادية الأكثر مطابقة لواقع القيادة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة و في الإدارات الأخرى والعوامل المؤثرة في إختيار الطريقة المثلى للقيادة تأتي في نهاية الفصل.

المبحث الأول: مدخل عام عن القيادة.

القيادة اليوم هي من بين أهم العناصر و المحددات التي تلعب دور كبير في كشف التأثيرات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد داخل الجماعة، مهما كان مجال نشاطها. فلا يمكن تصور صلاح مجتمع ما بدون قيادة توجهه و تعمل من أجل إرضاء رغباته و تحقيق مصالحه. حيث أصبح تعيين المدراء الأكفاء في منصب ما يشغل جميع العقول، و ماعدد الهائل من المعاهد و الجامعات المنتشرة في العالم التي تهتم بتكوين مدراء المستقبل لا هو أحسن دليل على أهمية القيادة الإدارية. لأنها هي من تدفع قاطرتها إلى الأمام و تعمل على زرع روح الإبداع و المبادرة بين الأفراد. مما سينعكس بالإيجاب على تطورها و تميزها مع باقي المنظمات و الإدارات. من هنا وجب التذكير أنه في حالة غياب قيادة إدارية محفزة و ناجحة يترتب على الإدارة مضاعفات مرضية من سوء التسيير، التسيب و عدم كفاءة أفرادها في تحقيق الأهداف و لفهم أكثر ماهية القيادة بشكل عام و القيادة الإدارية بشكل خاص في ضوء التطورات الكبيرة لها، سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية :

المطلب الأول: مفهوم القيادة و القيادة الإدارية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية، أهدافها،

المطلب الرابع: مكونات القيادة الإدارية و المفاهيم المتداخلة معها

المطلب الأول: مفهوم القيادة و القيادة الإدارية1- مفهوم القيادة: Leadership

نظرا لدورها الفعال و الرئيسي في النشاط الإنتاجي والخدمات لأي إدارة أو منظمة، التي تتجلى مظاهرها من كل التأثيرات المصوبة تجاه الموظفين من أجل تطوير سلوكه و مهارته مما يتماشى مع أهداف المنظمة. ضف إلى ذلك مدى تأثيرها على أداء أفرادها، لأن من طبيعة القيادة أنها من تحدد خصائص و مكونات بيئة العمل مما سيؤثر على مستوى أداء الموظفين. من كل ما سبق يتبين ثقل و وزن القيادة في المجتمع ككل، مما جلب لها إهتمام كبير من العلماء و الباحثين في شتى المجالات. هذا إن دلا، سوف يدل على كثرة المفاهيم و التعريفات المتداخلة فيما بينها تارتا و المتناقضة تارتا أخرى. لهذا سنذكر في المقام بعض هذه المفاهيم التي نراها تخدم اهداف بحثنا.

- ❖ القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيًا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميًا، يتيح له الموارد اللازمة ليقود¹.
- ❖ "القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني"².
- ❖ "القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة"³.

¹ - كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي، القيادة مقدمة قصيرة جدا، الطبعة 1، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013، ص 12.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 15.

³ - محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، الطبعة 1، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، 2011، ص 67.

❖ القيادة هي تعتبر "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام سلطة رسمية"¹.

❖ من جهته يعرفها أوردور يتيد TeadOrduray على أنها: "النشاط الذي يستخدمه الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح"².

❖ "القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية إستراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة"³.

❖ كما يعرفها بينس "القيادة بأنها" الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد و المنظمة التي يعمل بها"⁴

❖ يعرفها ليكرت " بأهنا قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"⁵.

من كل هذه التعارف يتضح أنها تتفق في كثير من الأمور منها أن للقائد عدة سمات يجب أن تتوفر فيه منها قدرته على التأثير في الآخرين، يجب عليه أن يكون ذو نظرة ثاقبة و مستقبلية من اجل ان يحدث تغيير و تطوير المنظمات أو الأفراد الذين هم تحت مسؤولته. كما أن قيادة مجموعة مهما كانت لن تحقق الأهداف التي تصبو إليها إذا لم تسير في نفس الاتجاه أي بمعنى آخر لديهم نفس الهدف

1 - كين بلانشر، القائد الذي بداخلك ، ترجمة مكتبة الحرير، مكتبة الحرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006 ،ص205.

2- مجيد جاسم، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 ،ص 121.

3- طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز و أسرار الإيجاء القيادي، الطبعة 1، لمجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015،ص29.

4 - مقدم عبد الجليل، سميحة شناق، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة

والية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 2، العدد 2018، 1، ص38.

5 - مقدم عبد الجليل، سميحة شناق، نفس المرجع، ص38.

المشترك. يخرج من بين صلائب هذه التعارف، أن القيادة في طبيعتها ماهي إلا عملية معقدة و متشابكة العناصر.

مفهوم القيادة الإدارية:

كل تنظيم بما فيها الإدارة هو مجموعة من الأفراد، يعملون فيما بينهم بطريقة تشاركية و مشتركة على تحقيق أهداف واحدة، اقتصادية كانت أم اجتماعية بالاستغلال الأمثل للمكونات، من الموارد البشرية و المادية. بحيث أن التحديات الكثير و التغييرات السريعة في الواقع تفرض على المنظمة وضع آليات و إستراتيجيات التي تسمح لها بمواجهتها. إذ لا يمكن مجابهة التحديات إذا لم تتسلح المنظمة بالقيادة الإدارية المتمكنة، تتسم بالنضوج و الحوكمة في التسيير. لكي تستمر الإدارة في معركة البقاء، على قياداتها الفطنة و اليقظة الدائمة، بتكوين الموظف و رفع من كفاءته و تحسين ظروف عمله من أجل اداء، دائماً في إتجه الأحسن.

من كل ما سبق يمكن القول أن مفهوم القيادة الإدارية في الأصل مأخوذ و مشتق من مفهوم القيادة، الشيء الذي يميزها فقط هو التركيز أكثر على القائد في وسط العملية الإدارية. لهذا سنحاول فيما سيأتي ذكر بعض المفاهيم الشائعة و المتعارف عليها في ما يخص القيادة الإدارية لمزيد من الفهم و التمعن فيها.

لقيادة الإدارية تعني " قدرة المسير إستعمال سلطته أو القوة أو الكفاءة التي تسمح له التأثير على المرؤوسين و ربح ثقتهم"¹

❖ "القيادة الإدارية هي القدرات والإمكانات التي يتحلى بها القائد بتأثيره بالآخرين نحو انجاز الأهداف"²

❖ أما عند " كونتز و دونيل " Koonts et Donnel تعرف بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد الإداري في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني"³

❖ في حين يعتبره بروث و بفينر بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة"⁴

❖ تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية"⁵.

من هنا أيضا يتجلى مفهوم القيادة الإدارية في ثلاثة معاني أو مفاهيم تخرج منها وهي:

- **القائد: Leader** شخص له قدر من التأثير على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوكهم
- **المدير: Manager** هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، أي له موقع و سلطة رسمية تعطي له الحق في إصدار الأوامر .

1-ZakaryaSeddik, Omar Bendjima, **Leadership créatif et ses efforts sur la performance des travailleurs dans les Entreprises (cas Naftal)**,revue EI-Manhel Économique, université EI-Ouad, volume 4, Numéro 3,2021,P647.

2- قاسم شاهين بريسم العمري،**أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية،**أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراة،قسم الإدارة و الإقتصاد،كلية الإدارة و الإقتصاد،جامعة سانت كليمنس،البصرة (العراق)،السنة الجامعية 2009،ص 7.

3- محمد الصيرفي، **التوجيه الابداعي**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 135.

4- صالح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 4002، ص 421.

5- محمد اسماعيل بال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 226.

■ **القائد الإداري:** معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتنفيذ مهام معينة وله سلطة رسمية. يعتمد في قيادته على مستوى تأثيره الشخصي أكثر من السلطة الرسمية.

نستخلص من كل ما ذكر، في الأعلى أن ماهية القيادة الإدارية، مفهوم مركب من عدة مفاهيم و هي القيادة و الإدارة. لكن تجمعهم نقاط مشتركة منها، القيادة عبارة عن عملية اتصال و تفاعل متواصلة بين القائد و أفراد مجموعته. نفس الشيء بالنسبة للمدير مع مرؤوسيه. تتأسس في ظروف محددة سالفًا ومواقف تتجلى منها تأثيرهما على سلوكيات الأفراد. تعملًا على توجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف ومشارب مشتركة من أجل المنفعة أو الصالح العام. في إطار قانوني و رسمي معترف به و مجسد في الواقع على شكل قواعد إدارية لها هرمية رأسية و عمودية بين القائد و المرؤوسين.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

منذ قدم التاريخ و البشرية و موضوع القيادة لقي إهتمامًا بليغًا، رغم تعاقب الحضارات و إختلاف أقطارها. سبب ذلك بطبيعة الحال لتغير و تطور العنصر البشري من زمن إلى آخر و ظهور مؤسسات مختلفة خاصة بكل حقبة تاريخية. لعبت كل واحد منها دورها الخاص في تغيير المفاهيم و القوانين الخاصة بالقائد و طرق التسيير. لهذا في هذا المطلب سنخوض في أعماق الحضارات لمعرفة و لو بشكل مختصر عن تجاربهم في مجال القيادة الإدارية. كما وسوف نحاول تسليط الضوء على مفاهيم و مقومات القيادة.

1- القيادة في التاريخ القديم:**1-1 - القيادة في الحضارة المصرية:**

أقدم وثيقة عثر عليها المؤرخون و التي تدل على وجود ثقافة قيادية سائدة أنا ذاك كانت في الحضارة السومارية قبل آلاف السنين. تحتوي هذه الوثيقة على بعض بنود تحصيل الضرائب التي كان يتكفل بجمعها و فرضها رجال الدين و هم الكهنة.

في هذه العصور الغابرة كانت سمات القيادة فيها مرتبطة بالقوة الشخصية للقائد و أيضا طبيعة السلطة المطلقة التي وضعت في يده. نفس المظاهر تقريبا و السمات تميزت بها القيادة في الحضارة الفرعونية، بالمركزية التامة لنظام الحكم التي كانت من صلاحيات الفرعون فقط. يمثل القائد وحده، صاحب أعلى سلطة قيادية بدون منازع، له ملكوت الدنيا، هو الحامي و هو الذي يقرر ما هو صالح و ما هو طالح، لا يقبل النقاش و الحوار، يأمر و الباقي الأتباع ينفذون هي سلطة قوية، مطلقة.

كانت لصفات القائد و سماته المكانة الأكبر لأنه هو الوحيد القادر على الحكم و الله وهب له هذه القدرة الخارقة حسب معتقداتهم. كانت " القيادة في هذه الحقبة من الزمن مبنية أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية؛ كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعهم على خدماتهم¹. فرغم قدم المرحلة إلا انه عرفت ظهور نظام الكفاءة و الحوافز لتشجيع العمال و العبيد على مجهودات أكثر و أداء أحسن.

1-2 - القيادة في الحضارة الرومانية:

عرفت حقبة الحضارة الرومانية تطور كبير في طرق التسيير الإداري و القيادة. كانت السيمة الرئيسية هي السلطة المطلقة في يد الإمبراطور. رغم وجود في بعض المراحل مجالس إستشارية تغلب عليها تركيبة الطبقة الأرستقراطية إلا ان القرارات المصرية دائما كانت في يد القيصر أو الإمبراطور.

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص27.

حيث "بلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية ديناً إمبراطورياً... ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة، في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة." ¹

. من كل هذا يتبين ان السلطة كانت متمركزة في يد الحاكم والمجلس المساعدة له المتكون من طبقة النبلاء و الأرستقراطية وأصحاب النفوذ. فمعايير النبل و الإنتماء لطبقة النبلاء و الأصل الذي تتحدر منه أهم الأمور التي تدفع حظوظ الفرد للولوج إلى السلطة و الحكم.

1-3- القيادة في الحضارة الإسلامية:

بعد ظهور الإسلام و إنتشاره في كل ارجاء المعمورة خاصة مع الفتوحات الإسلامية، بداءت معالم القيادة الإسلامية تظهر و تتبلور على ارض الواقع. كانت تتميز خاصة بمصدرين أساسيين بنيت من خلالهما جل قواعد و مقومات القيادة الإسلامية و هما القرآن الكريم و سنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم. شهدت هذه المرحلة تنظيماً متقدماً مسا جميع جوانب الحياة السياسية و الإقتصادية. "حيث أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة إجتماعية"²

كان يتميز القائد الرشيد في هذه المرحلة بعدة مقومات و خصائص وجبت التوفر في الفرد لكي يكون قائداً للمسلمين منها الإيمان، الفصاحة و العلم، الخلق الحسن، الرجولة، القدوة، الرحمة، الإنتماء، الصبر،

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص40.

² - فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، الطبعة 3، دار اليازوردي للنشر، عمان، 2003، ص51

الإعداد، المنهجية، التأييد، الشورى و الإجتهااد. نلاحظ أن هذه العناصر و المقومات تنقسم إلى عدة مجموعات و اصناف، منها مقومات ذاتية خاصة بذات القائد مثل الإيمان و حسن الخلق.

منها ماهو خارجي ليس له علاقة بذاته و شخصيته، فهي تعد بمثابة شروط يجب على القائد أن يحققها مثل الإعداد، المنهجية و وجود تأييد من طرف المسلمين لحكمه.¹

1-4- القيادة في الفكر الحديث:

عرفت القيادة بكل نظريتها و مفاهيمها طفرة نوعية في الفكر الحديث، هذا بظهور تيارات ونظريات علمية جديدة تبنت مفهومها. كما قامت بنقلة متميزة في دراستها لهذه الظاهرة من الفكر التجريدي و الفلسفي المحظ إلى الفكر التجريبي العلمي. بمعنى بعد أن كانت تتصف النظريات السابقة بالنسق الفكري المحظ دون إجراء تجارب واقعية. جاءت النظريات الحديثة و أسست لمفهوم التجريب العلمي في أرض الواقع و ليس فقط تفكير فلسفي مجرد. و الكثيرا من المدارس الحديثة قدمت إسهامات في مجال القيادة نذكر منها:

أ- المدرسة البيروقراطية: من روادها و مؤسسها نجد "ماكس فيبر"، الذي كان له الفضل في التأسيس لنموذج القيادة لإدارية بحيث قسم السلطة إلى السلطة الشرعية، التقليدية والكاريزمية. وضع لكل منها نموذج أسلوبها القيادي. بالنسبة لي نموذج السلطة التقليدية يكون فيها القائد هو من يملك كل السلطات في يده.

¹- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة

أما السلطة الكاريزمية تقوم سلطة القائد على إيمان المرؤوسين به كالدول ذات الحكم الديني مثل السعودية و إيران. "إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له الولاء"¹. في حين أن السلطة الثالثة المتمثلة في الشرعية، القائد يستمد قوته من الشرعية و الطابع الرسمي . مثل الرؤساء المنتخبين من طرف الشعب بشكل ديمقراطي, تعطيه هذه الشرعية حق إصدار الأوامر و التوجيهات و وضع قواعد لمرؤوسيه. بالتالي يتم تقبلها من التابعين كونها مستمدة من الشرعية الرسمية.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: من أهم علمائها ومؤسسيها "جورج إلتون مايو": أولت اهتمامها بالجانب الإنساني للقيادة حيث إجراء سلسلة من الأبحاث الميدانية و التجريبية توصل إل عدة نتائج وأساسيات تبني عليها نظريتها من أهمها²:

- هناك عوامل أحر نفسية و معنوية أكثر تأثيراً على فرق العمل من العوامل المادية المتمثلة في العلاقات الإنسانية التي تحقق الرضا، الاحترام والتقدير.
- يوجد هيكل أو نظام غير رسمي يؤسس للتفاعلات و التأثيرات الاجتماعية بين الطبقة العاملة مثله مثل الهيكل الرسمي للمؤسسة.
- ركز الباحثون في المدارس الأخرى على الانسجام وأهملوا جانب لا يقل أهمية و هو الاختلافات الموجودة أو التي تنشأ في مسالة المصلحة بين أفراد فرق العمل.

1-حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 7

2-Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'université du Quebec, Canada, 2007, P22

ت- المدرسة العلمية للإدارة و مؤسسها هو العالم " فردريك تايلور " : كما يدل أسمها فهي تبني أسسها على المنهج العلمي و كل ما يجري يكون مخطط له و مبني على استقراء علمي للوضع. فمثلا عند تايلور لا يمكن للمدير أو القائد عند تقييمه لأداء العمال يكون إلا على أساس منهجي مضبوط مسبقا و بوجود معايير علمية و ليس بالتقييم العشوائي كما أنه له أهداف محددة يصبو إلي تحقيقها و مسطرة بعناية و دقة¹. مما سيق يتبين أنه يجب على المدير ان تكون مهمته تخطيط و تنظيم العمل. كذلك ركز على الأهمية التي تكتسبها الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية و أهدافها

القيادة الإدارية في الأساس هي عملية توجيه و إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أو منظمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. يتم هذا بقيام القادة الإداريين بتوجيه العمليات واتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما يلعبون دور رئيسي في تحفيز و ترقية أداء الموظفين و العمال بشكل يدفع لبذل مجهود متواصل لتحقيق البرامج و الغايات المسطرة. و لا مناص من القول أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في وقتنا الحالي ولها أهداف كما نجد أنها لها مكونات خاصة بها و هذا ما سنتطرق إليه في سياق هذا المطلب الثالث.

1-أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية في الدور المحوري الذي تلعبه في تقدم أو تخلف المؤسسة التي هي على رأسها. و تظهر للعلن بصورة واضحة عندما نلاحظ مثلا كثرة الإضرابات، الإفلاس، عدم القدرة على

¹ - محمد قاسمي القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، داروائل للطباعة و النشر، عمان، 2009، ص52.

احترام إلتزامتها مع أفرادها أو المحيط الخارجي. نفس الشيء ينطبق على مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو فإذا تمكن المسؤولين من تحقيق الأهداف و تطويرها فهم قادة ناجحون. و على النقيض إذا فشلت في بلورة النجاح سوف تكون نتائجها الغير مرضية على الجميع. تكمن إذا أهمية القيادة في النقاط التالي:

- أ- إهتمامها الدائم بكفاء أفراد طاقمها و العمل على تطوير قدراتهم بالتكوين و الرسكلة لمسايرة التقدم في شتى المجالات.
- ب- متابعة بشكل مستمر للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للإدارة أو المؤسسة من أجل مواكبة كل جديد يظهر.
- ت- العمل على حل و السيطرة على المشكلات و الصعوبات التي تظهر بين الفينة و الأخرى¹
- ث- دعم و تحفيز الأفراد و الموظفين من اجل رفع من مستوى أدائهم و بالتالي زيادة الإنتاج وتحسين الخدمات. من الأمثلة على ذلك في مديرية الشباب و الرياضة منح أماكن في العطل الصيفية لأولاد الموظفين هذا العام، كمبادرة من القيادة جعلهم يشعرون بالفرحة ما جعل مستوى الروح المعنوية ترتفع.
- ج- من اجل تحقيق الأهداف لبد أن تتمتع القيادة الإدارية بالفطنة و الدراية التامة بمستجدات الساحة الوظيفية و تسطير إستراتيجيات تسمح باستشراف للمستقبل و التنبؤ بالمستجدات على كل الأصعدة.

¹ - علوية السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة 1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001، ص53.

العمل الدائب على منح عناصر الإنتاج للأفراد الفعالين، المنتجين و الغير مهدين للطاقات وإمكانيات الإدارة. مثل سائق شاحنة او حافلة يقوم بإحداث أخطاب فيها لكي لا يعمل. فالمدير الكوفء هو من يجعل العامل يتوقف عن الأفعال السلبية و ينتقل به إلى مستوى الطاقة الإيجابية المنتجة.

ح- بدون قيادة إدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.¹

خ- بدون القيادة الإدارية تصبح العناصر الإنتاجية (مادية، بشرية) عديمة و بدون فائدة.²

2- أهداف القيادة الإدارية:

وجود قيادة إدارية في أي منظمة أو إدارة يجعلها ترمي و تخطط دائماً إلى تحقيق أهداف مختلفة و متنوعة، تزداد أو تنقص حسب المعطيات المتواجدة في وقت وضعها لإستراتيجيات أداءها. بحيث تعمل على تحقيق مهمات مختلفة و متنوعة لإشباع حاجات الجماعة أو المجتمع و لكي يمكن وصفها بقيادة ناجحة عليها تجسيد أهداف مسطرة على أرض الواقع منها:

- ❖ تحفيز الدائم و بشكل مستمر للموظين و العمال و ترسيخ فيهم فكرة العمل من أجل تحقيق الأهداف العامة و بالتالي تاتي معها الأهداف الخاصة.
- ❖ تكوين و إعداد موظفين جدد بإمكانهم رفع التحديات و خلافة الكبار منهم.
- ❖ إدخال وسائل عمل جديدة و أفكار مبتكرة أثناء إعداد الإستراتيجيات لرفع مستوى مواجهة أي متغيرات جديدة مهما كان نوعها لإشباع حاجات الأفراد بكل أريحية.³ 33
- ❖ البرامج و الإستراتيجيات الموضوعة لا تبقى حبر على ورق، بل تعمل القيادة الإدارية الناجحة على تجسيدها في أرض الواقع.

¹-محمد أبو الفضل عبد الشافي، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مكة المكرمة، رسالة

ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2004، ص41.

²محمد أبو الفضل عبد الشافي، نفس المرجع، ص41.

³-عدنان يوسف العكوم، علم النفس الإجتماعي، دار إثراء لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص239.

المطلب الرابع: مكونات القيادة الإدارية و المفاهيم المتداخلة معها1-مكونات القيادة الإدارية:

من مجمل التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم مكونات القيادة الإدارية و هي :

أ- القائد:

هو أهم عنصر في تركيبة هذه العملية أو بالأحرى من المستويات الأولى لنجاح أي عملية إدارية. لكن لكي يتمكن من فرض نفسه على أفراد المنظمة عليه أن يتمتع بمهارات نفسية و شخصية و إنسانية منها قدرته على تفهم و فهم عناصر منظمته، الكفاءة في التعامل معهم بكل أريحية لكسب ثقتهم و ولائهم. هي من تؤهله لشغل منصب المدير أو القائد. بحيث يقول الباحث كورتوا في هذا الصدد " كوناك قائدا لايتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم و أن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم"¹.

كما أنه لزاما عليه لكي ينجح أن يتمتع و يتسلح بمهارات فنية و فكرية، أما الأولى فتمثل و تتجسد أساسا في سرعة و إمكانياته في التأقلم و استعمال الوسائل المبتكرة و الجديدة في ميدان نشاطه². اليوم العالم نشهد تسارع كبير جدا في مجالات عدة منها الاختراعات و تبادل المعلومات. كذلك التطور الكبير في تكنولوجيات الاتصال رافعت من مستويات التحدي التي يجب أن يكون مدركا و ملما بها.

¹ - كورتوا - ج ، ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، الطبعة 7، دار علاء الدين ، دمشق، 1999

ص 7-8.

² موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008 ص 302.

في هذا الصدد مثلا فيما يخص مدير الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو عليه استعمال الوسائل الحديثة للاتصال سواء مع رؤوسيه أو المجتمع، لأنه اليوم الراديو و التلفاز و حتى الصحافة المكتوبة انخفضت دراجة تأثيرها في المجتمع. بحيث امتلاك القائد للمهارات الفنية العالية يعزز ثقة الأعضاء فيه¹. أما م حيث القدرات الفكرية، فهي أيضا لا تقل أهمية عن سابقتها و تتجلى في عدة صور من كفاءته في تحديد الأهداف بكل موضوعية و قابليتها للتنفيذ في ارض الواقع و ليست مجرد تخمينات بعيد كل البعد عن الحقائق الملموسة. التميز في التعامل مع المواقف خاصة تلك الحرجة غير المنتظرة، اخير القدرة على إتخاذ قرارات صائبة بما يخدم مصلحة الإدارة و الجماعة و حل المشكلات بسلاسة و بأقل الأضرار².

ب- المرؤوسين (الأتباع):

هم يمثلون العنصر الثاني في معادلة و مكونات القيادة الإدارية، لان بدونهم لا توجد منظمة و القائد ليس لديه من يطيعه أو يأتمر بأوامره و يتبعه. يتمتعون بقدرات و كفاءات تساهم إما في تحقيق أهداف الإدارة أو في ضياعها. و لديهم أيضا حاجيات و متطلبات على القائد العمل على تلبيتها مثل الراتب، التحفيز، التشجيع و التكوين. على القائد الماهر العمل على كبح كل أشكال المعارضة السلبية الهدامة من المرؤوسين و دفعهم للمشاركة و إبداء آرائهم و المشاركة الفعالة من جهة و من جهة أخرى السعي من اجل تقليل مقاومتهم لكل نوع من التغيير أو إدخال وسائل و أنماط جديدة في العمل³. كما يحدث اليوم في الكثير من الإدارات العمومية التي يتماطل بعض أفرادها او بالأحرى لوبيات العمل بالورقة و القلم في

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، 2010، ص 50.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 325.

إدخال التكنولوجيات الحديثة و الانترنت في مهامهم لأنها ستقلل من مكانتهم و أهميتهم في اعتقادهم الخاطئ¹.

ت- عملية التأثير:

التأثير المقصود به هنا، هو ذلك الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه بإتباعه عدة أساليب و طرق من مصادر رسمية كالشرعية التي يمنحها له المنصب بقوة القانون عند تعيينه من طرف سلطة أعلى أو انتخابه من الجماعة. أيضا السبل الي يمكن للقائد أن يؤثر في أعضاء فريقه نجد التحفيز عن طريق إعطاء مكفآت في حالة القيام بمهامهم على أحسن واجه و أكبر مثال على ذلك حصول عمال المؤسسات الإقتصادية و الإدارات الكبيرة على منح خاصة في العيد و شهر رمضان و في الدخول المدرسي. بحيث يعلم الموظف أو العامل أن إتباعه تعليمات القائد ستكسبه مكفأة و القوة هنا تكمن في توقع الموظف مقابل نتيجة تفانيه في العمل.

أما الطريقة و الأسلوب الثاني الذي يساعد القائد في التأثير هي التي تأتي من المصادر غير الرسمية، قوة خبرته في ميدان عمله، قوة إقناعه لمرؤوسيه و أخيرا المرجعية و الكارزمية التي يتمتع به و يفرض الإحترام و التقدير.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص45.

ث- الموقف:

تتجلى صورته في التفاعل القائم بين القائد و التابعين له في عمليات تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم سواء داخل فرق العمل التي تبتن حسب الحالات مدى الثقة الموجودة بين المدير و الموظفين خاصة في المواقف الصعبة و الخارجة. كذلك من مظاهره طبيعة التصرفات التي تحدث و يصدرها أعضاء المنظمة في حالة حدوث مشكلة في العمل. إذ ان طبيعة المشكلة تحدد في غالب الأحيان طبيعة المواقف الصادرة من كلتا الجهتين.¹

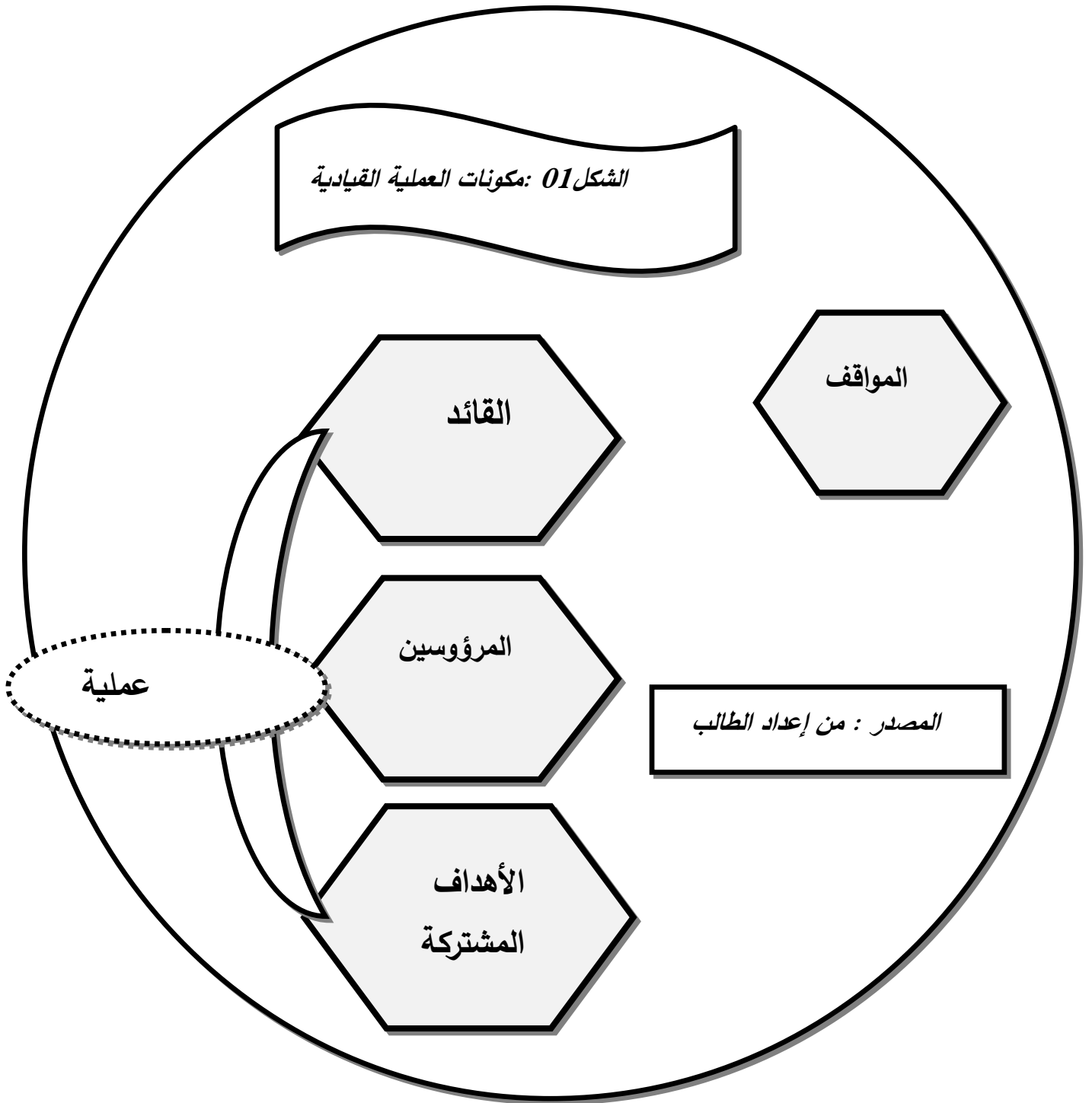
ج- الأهداف المشتركة

يجب أن لا تكون الأهداف المسطرة للتنفيذ تختلف بين التي وضعها القائد لنفسه و التي وضعت لأعضاء الإدارة. لذا أحسن طريقة يمكن للقيادة إتباعها إيجاد الحلول المناسبة للخلافات و التباين الذي قد يظهر بين أهدافهم و توجهاتهم، من أجل توجيه الموظفين في اتجاه واحد و هدف مشترك في جو يسوده التعاون و بدون الخلافات. "أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض من كل زاوية على حدى، ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، و بذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، و يضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة، و يتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة"².

¹- الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 60.2

²- الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي، نفس المرجع، ص 61.

لذا النظر و السير في نفس الإتجاه و الطريق من شأنه أن يحث الجميع على المثابرة و الإجتهد، لأنه مسار واحد كلما وضعت كل أطراف المنظمة التعاون و التشاور سندها في هذا المسار كلما كان مواجهات العراقيل سهلة. اما العداوة و المشاحنات لن تقصر من الطريق بل تجعله يصعب أكثر في تحقيق نتائج إيجابية.



2- القيادة و المفاهيم المتداخل معها:أ- القيادة و الإدارة:

هما مفهومين يشتركان في معاني كثيرة، رغم ذلك يوجد بينهما أوجه كثيرة من الاختلاف. كما انه توجد ثلاثة آراء حول هذه المسألة. الفريق الأول يري أنهما مختلفين تماما لأن الإدارة هي علم قائم بحد ذاته أما القيادة فهي فن التأثير و التوجيه. أي الأولى علم و الثانية فن، إذا لا مناص من التشبيه بينهما. فالإدارة هي "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. اما القيادة فن أي قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه، فالقيادة هي الروح، مركب من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن؛ الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم.¹

اما الفريق الثاني يعتبر أن القيادة متداخلة مع الإدارة في عدة مجالات، منها تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها. فالمدير لديه خريطة طريق للسنة يعمل جاهدا لتحقيقها و نفس الشيء للقائد يسطر أهداف و يجسدها في أرض الواقع. يعملان سويا في خلق جو من التنافس و التحفيز لأعضاء المجموعة و زرع روح معنوية مرتفعة بينهما لأجل الوصول إلى تجسيد إستراتيجيتهما و توجهاتهما. في حين نجد فريق ثالث يري و يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة. إذ حسب ولمان فإن العلاقة بين القيادة والإدارة مثل العلاقة بين العام و الخاص و هنا الإدارة تمثل العام او الشمول أما القيادة فهي بمثابة الخاص، أي أقل منها شأنًا.²

¹- نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 27.

²- نواف كنعان، نفس المرجع ، ص 28

جدول رقم 01 : أوجه الإختلاق بين القيادة والإدارة.

الإدارة	القيادة
ترتكز على السلطة الرسمية و على إمتثال الأفراد لهذه السلطة	ترتكز على النفوذ و التأثير الاجتماعي و قبول الأفراد
التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة	التنظيم غير رسمي
السلطة رسمية و مقننة	وظيفة من وظائف المدير
مفهوم أشمل من القيادة	التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة
مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي و ضبط الإنحرافات و العمل على إزالتها	إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص552.

ب- القيادة و الرئاسة:

للقيادة و الرئاسة مكان من متشابهة في بعض الخصائص منها مثلا السلطة و الحق في إصدار الاوامر و التوجيهات، كلاهما لديهم مرؤوسين و أتباع، كما انهما لهم مناصب عليا تمنحهم شرعية، ووجود أهداف يسعون لتحقيقها. لكن رغم كل هذا توجد فوارق جوهرية فيما بينهما أهمها تكمن في :

❖ طريقة الإختيار: من حيث هذه الخاصية نجد الرئيس يعين بموجب قرار من سلطة عليا أم القيادة فتأتي تلقائيا و تخرج من صلب الجماعة. مثال قادة ثورة التحرير الجزائرية الأوائل لم يتم تعيينهم بل هم ثمرة تلقائية للحالة الجماعية للشعب الجزائري الذي اراد التحرر من براثن الإستعمار.

❖ مصدر السلطة: هو من بين أوجه الاختلاف الأكثر بروزاً، فالقائد يستمد سلطاته من قوته و سيطرته على التابعين و فرضه ولأئهم. أما في حالة الرئاسة فيستمد قوته من القوانين التي بموجبها تم تعيينه في المنصب.

❖ الهدف: هنا القائد يتميز بمشاركته المرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات مما يكسبه دعم و مشاركة الجميع و مستوى اداء أحسن. أما الرئيس فالأهداف يضعها وحده دون إشراك الغير.¹ فهو الذي يخطط و يضع الإستراتيجيات و يأمر بالتنفيذ دون أخذ برأي مرؤوسيه او محاولة فهم إحتياجاتهم.

ت- الفرق بين القائد، المدير:

يختلف المدير عن لقائد رغم إشتراكهما في بعض المزايا إلا إن إوجهالإختلاف كثيرة و متعدد لأن لكل واحد منهما لديه مهمات، وظائف و أدوار مختلفة داخل المنظمات وفي هذا الجدول نستعرض أهم ما يميز القائد عن المدير.

¹-حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابقه، ص 230.

جدول رقم (2): أوجه الاختلاف بين كل من المدير و القائد

القائد	المدير
-التوجه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب	التخطيط للأنشطة حسب المقررة الروتينية
له رؤية عميقة في تحليل الموارد و كيفية الاستفادة منها بأقصى درجة	مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات
يعتمد على القوة المرجعية .والمعلوماتية	يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي
-يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة	يعتمد على القوة الرسمية و التنظيمية
يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس و المنطق	ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة
	يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغاربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر

والتوزيع المنصورة، مصر، 2006، ص107.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

المطلب الأول النظريات التقليدية للقيادة

1. نظرية الرجل العظيم: "Great man theory"

هذا الاتجاه الفكري يفسر القيادة على أسس وراثية، أي القائد يولد و لا يصنع. هم كذلك الأفراد

المميزين يمتلكون ملكات عظيمة، عبقرية و خارقة، بمعنى أدق القيادة سمة مميزة و خاصة بهؤلاء القادة

وحدهم. هذه الصفات الشخصية، والقدرات لا تتوفر عن الجميع بل فئة قليلة جدا تنعم بها.

هذا ما يمنحهم القوة للتأثير و السيطرة على أفراد المجموعة. و كل تغيير يحدث في المجتمع مرتبط

إرتباط وثيق بالأفراد الذين يملكون مواهب خارقة .من رواد هذه النظرية نجد "فرنسيس جالتون"

و" توماس كارلايل" الفيلسوف و العالم الأُسكتلندي.

هذه النظرية بنية على عدة افتراضات¹ وهي :

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

قام جالتون بإجراء العديد من الأبحاث و التجارب و قدم الكثير من البيانات الإحصائية و القرائن التي

تثبت حسب روايته أن الصفات و السمات الوراثية هي التي تخلق القادة العظماء².

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم:

وجهة لهذه النظرية إنتقادات كثيرة من بينها، لم تأخذ بشخص القائد بقدر ما اهتمت بمحيطه أو الظروف

الخاصة بالجماعة التي يعيش فيها التي تؤمن بقدراته على التغيير و تقبلها ذلك. كما عيب عليها الإهتمام

بالجانب الوراثي فقط أي القائد يولد بالفطرة زعيما و سلطانا و أهملت جانب التنشئة الإجتماعية و تكوين

وصقل المواهب التي تجعله مع الوقت قائد.

¹ - سامر جاده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص152.

² - عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سابق، ص17.

نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية كنوع من النقد و الرد على أصحاب فكرة القائد يكون بالوراثة، و رواد هذا الفكر تأثروا بمبادئ المدرسة السلوكية. لكي تصبح قائدا فعلا فعليك بتعلم مجموعة من السلوكيات.

بمعنى فندت الذهب الوراثي، بعبارة أخرى القادة يصنعون ولا يولدون. بل اهتمت بالجانب التعليمي والخبرة. من هنا بدأت ملامح اتجاه فكري جديد يلوح في الأفق، بحيث ظهرت نظرية السمات، التي تعني أنه لكي تصبح قائد يجب أن تكون لديك و تطور بعض السمات و الصفات الخاصة التي تؤهلك لمنصب القائد. ومن بين السمات التي تبناها هذا التوجه و أعتمد عليها نجد¹:

- السمات الجسمية: تتمثل في الطول، حسن المظهر.
 - السمات الشخصية: منها التسامح، التحمل، الشجاعة و الثقة بالنفس.
 - السمات الذهنية: و فيها الذكاء، الإدراك.
 - السمات الوظيفية: المثابرة، الاهتمام بالإنجاز، القدرة على الإشراف.
 - السمات الاجتماعية: و فيها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- فأي حاكم لبد من أن يتصف بسمة او عدات سمات من هذه المجموعات.

¹-عمار كيرد، مرجع سابق، ص23.

كما ذهب العالم أوردواى إلى وضع عشر خصائص واجبة التوفر في القائد الذي يتميز بالجدارة و الكفاءة. وهى : "الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات الصداقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق¹ التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين

عيوبها:

اعيب عليها عدم القدرة على وضع قائمة واضحة و محددة لهذه الصفات، فهناك من قال عشرة و هناك من وضع قائمة تفوق 41 صفة (ارنست ديل). والانتقاد الثاني الموجه لهما أن بعض الصفات التي ذكرت على أنها مميزات القادة، لكنها في الحقيقة الواقعية يمكن أن نجدها عند عامة الناس مثل الذكاء، الإدراك، الحماس و الصفات الجسمية. و أخيرا اهتمت أكثر بالقيادة و أهملت المرؤوسين و التابعين الذين هم أيضا حلقة مهمة جدا في عملية القيادة الإدارية².

النظريات السلوكية للقيادة:

وتنقسم بدورها إلى عدة نظريات و مذاهب نأخذ منها فقط ما يخدم بحثنا هذا:

3-1-دراسات جامعة ايوا (Iowa) رالف وايت، رونالد ليببیت و كورت لوين

هذه الدراسة أجريت في جامعة إيوا (IOWA) الأمريكية من طرف كل من رالف وايت، رونالد ليببیت و كورت لوين، على مجموعة من التلاميذ قام العالم بتقسيمهم إلى مجموعات كل واحدة لديه سلوك معين يتبعه القائد الذي وضع على رأسها.

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 204.

² - حسن حريم، نفس المرجع، ص 202.

أي كل منهم سلوكه مختلف عن الآخر و أي أسلو مختلف. هذه الدراسات اهتمت كثيرا بسلوك

للقائد، بحيث بينت أنه هناك ثلاثة أنماط و هي¹:

1. النمط الديمقراطي
2. النمط الديكتاتوري او الأوتوقراطي (السلطاوي)
3. النمط القيادي الحر أو التساهلي (التشاركي)

حيثيات الدراسة:

- في المجموعة الأولى قام الباحثين بإسداء تعليمات مفادها ان يحتفظ القائد بجميع القرارات لنفسه وحده، هو من يحدد نوع الأنشطة و البرنامج و لا يستشير أو يأخذ برأي احد من التلاميذ و كان القائد نقطة الاتصال و محوره أما من حيث العقاب و الثواب فأتخذ الصورة الشخصية بالقائد أي متعلق بنفسه فقط، يشكر و يعاقب من يريد بدون محاسبة. و هذا ما سمي من طرف العلماء الذين أسسوا للتجربة بالنمط الديكتاتوري.

- النمط الديمقراطي تم تطبيقه في المجموعة الثانية. حيث كانت إرشادات و القوانين التي وضعها الباحثين، كانت عكس المجموعة الأولى. إذ القرارات و عملية التشاور تتم في المجموعة و بمشاركة الجميع اتخاذها. أما من حيث الثواب و العقاب هنا القائد أستعملهما بصورة موضوعية و ليست ذاتية بمعنى العقاب لمن يستحقه فقط. كما أعطية حرية اكبر في الاتصال و التواصل بين أعضاء المجموعة.

- أما النمط الحر أو ألتساهلي (المتسيب)، كان في المجموعة الثالثة و الأخيرة، كانت فيه التوجيهات إلى قائد المجموعة بترك كل القرارات و وضع برنامج نشاطات المجموعة للجماعة دون تدخله فيها. بحيث لا يقيم بأي جهد او شكر او عقاب أي فرد و عضو في المجموعة.

¹ - حسن حريم، مرجع سابق، 205.

❖ نتائج الدراسة التي توصل إليها باحثو جامعة إيوا¹:

- كانت الإنتاجية في الجماعة مع النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي أقل منه في ظل النمط الديمقراطي.
- كانت درجة الابتكار في النشاط في النمط الديمقراطي أكبر من النمط الديكتاتوري.
- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي أما النمط الديكتاتوري ترتفع عند وجود القائد و تنخفض في غيابه.
- الرضا عند الأفراد في النمط الديمقراطي أكثر من الرضا في النمط الاستبدادي.
- روح الفريق التفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة كبيرة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي أم في النمط الديكتاتور، التسلطي غلبت نزعات الخضوع السلبية من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في ظل النمط الاستبدادي.
- علاقات الأفراد مع رؤسائهم في النمط الديمقراطي أفضل بكثير مع النمط الاستبدادي.
- أما المجموعة التي استخدمت النمط الحر و التسبيبي كانت نتائجها منخفضة في كل النواحي.

❖ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

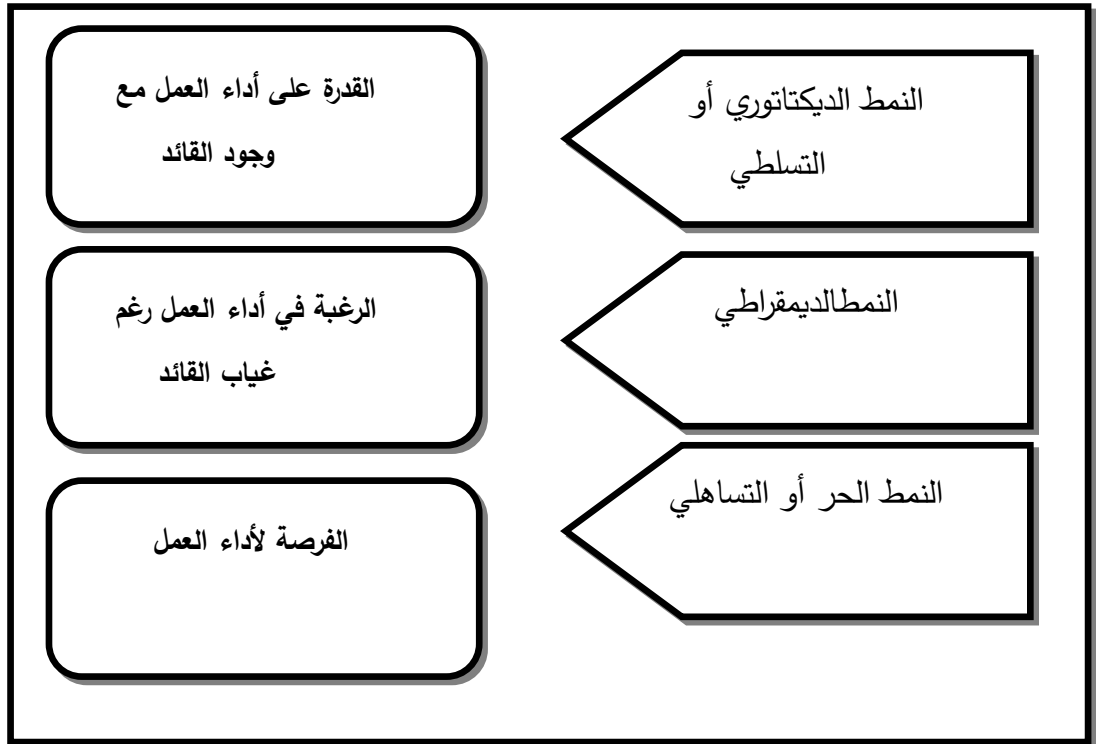
- إن اعتماد منظري هذا الاتجاه الفكري أثناء إجراء التجارب على الأطفال سبب لهم انتقادات لاذعة، مفادها لا يمكن تعميم نتائج متحصل عليها من أطفال غير بالغين على أفراد أو أشخاص راشدين². أكثر نضج و مسؤولية و دراية بخبايا العمل و يؤدون مهام رسمية و أشغال معقدة و متشعبة في وقت واحد.

¹-يوسف عطية، القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء جماعات العمل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص ص 43-44.

²- يوسف عطية، نفس المرجع، ص45.

كذلك يرى البعض أنه من الصعب أن تتحصل على نتائج متشابهة و مماثلة لها إذا ما تم القيام بها في مجتمع آخر مختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الأمريكي.

الشكل : 02 : يمثل نتائج التي توصلت إليها نظرية إيوا



المصدر: من إعداد الطالب

2-3 - دراسة جامعة ولاية أوهايو او نظرية البعدين:

من رواد و علماء هذه النظرية الذين دافعوا على نتائج أبحاثها نجد "يليشمان، شارتل، همفيل و كونز" حيث قام هؤلاء الباحثين بوضع و تطوير استبيان يحتوي على مجموعة كبيرة من الأسئلة و البنود بلغت 150 بند، هدفها قياس سلوك القائد. وزعت هذه الاستمارة على المؤسسات الصناعية والعسكرية في أمريكا و الغرض منها دراسة و التعرف على عناصر و أبعاد السلوك القيادي. توصلت إلى استخلاص بعدين أساسيين في السلوك القيادي و هما¹:

ث- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: هنا القائد يركز أكثر اهتمامه على هيكله العمل من حيث تقسيم وتنظيم الأنشطة.

ج- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من إرضائهم².

عيوب نظرية البعدين:

رغم أن دراسة جامعة "أوهايو" أثبتت أن القائد الفعال و الجيد هو الذي يستطيع التوفيق بين الاهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية و يمتلك القدرة على فعل ذلك. إلا أنه تم انتقادها لأنها أهملت تأثير المتغيرات الموقفية والظرفية على العلاقة الموجودة بين القائد و التابعين. ففي حالات كثير يكون القائد مجبر حسب طبيعة الظروف و المتغيرات المستجدة في بيئة العمل أن يختار بعدا واحدا فقط إما الإهمال و الأخذ ببعدها هيكلية العمل أو العلاقات الإنسانية و لا يمكنه الإشراف بينهما.

¹ - حسن حريم، مرجع سابق، 205.

² - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 270.

الأزمات الاقتصادية التي مرت بها البشرية عبر العصور أثبتت أن جل القادة في مواقف حرجة يولون اهتمام أكثر بالجانب الهيكلي للعمل مثل، تخفيض العمال، إعادة هيكلة إستراتيجيات العمل، تخفيض النفقات و غيرها من التدابير المستعجلة لا تأخذ في طياتها البعد الإنساني و لا تهتم بالعلاقات الإنسانية بقدر ما تهتم بإنقاذ الشركة أو المؤسسة من الإفلاس.

3-3- دراسة جامعة ميشيغان الأمريكية:

ينطلق أصحاب هذا الإتجاه السلوكي من بينهم ليكرت و دانيل كاتز من مسلمة في تفسير القيادة و هي أهمية التدريب و التعليم من تأسيس لقادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين. ذلك يتم عن طريق خلق روح الدافعية و دفعهم نحو مزيد من العمل. بحيث يذهب ليكرت في أبحاثه إلى أنه يوجد محورين أساسيين للقيادة، الأول يكون فيه القائد يركز على العمال و الثاني يعطي اهتمام و يركز أكثر على النتائج. وقسم هذه النظم إلى أربعة أقسام¹:

- أ- النظام التسلطي-الاستغلالي: يركز القادة على الإنجاز، عديمي الثقة بمرؤوسيهـم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات يتميز أيضا باللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.
- ب- النظام التسلطي-النفعي: اقل درجة في التسلط من الأول حيث يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيهـم. يمكن للأفراد القيام بالاتصال الصاعد و يمنح الثواب والمكافأة. لكن رغم ذلك ستعملون التهديد والعقاب من أجل الوصول للإنجازات.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 267-268.

ت- النظام الاستشاري: يبدي القادة ثقتهم بمرؤوسيهـم والعمل على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات. نمط الإتصال في هذا النظام في الاتجاهين، صاعد و نازل كما يتميز بوجود حوافز لتشجيع العمال على أداء أحسن.

ث- النظام الجماعي-المشارك: القادة لهم ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد. تشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية. الثواب والمكافأة يكون على حساب تقييم أداء ومساهمة الفرد مع الجماعة في تحقيق الهدف.

أعب عليها:

أنه من الصعوبة معرفة العلاقة السببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية مثل الرضا و رفع الروح المعنوية لدي المرؤوسين.

3-4- نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856-1915):

ظهور هذه النظرية كان مرتبط بالأساس بالأوضاع الاقتصادية التي كانت سائدة في تلك الحقبة الزمنية. مما ساهم بشكل كبير في تطورها هي سلسلات المشاكل التي كانت تعاني منها جل المصانع و الشركات منها هيمنة العمال على طرق الإنتاج. برفع وتيرة العمل أو خفضها كما يريدون. من هنا جاءت فكرة دراسة الواقع العمالي من طرف فريدريك تايلور الذي يعود لها الفضل في التفكير العلمي و إيجاد تفسير علمي لسلوك العامل في المنظمة. و كيفية إيجاد سبل لتحفيز العامل من أجل المزيد من المرودية و رفع الإنتاجية.

أما المبادئ الأساسية في النظرية الإدارية العلمية تمثلت في تقسيم العمل داخل الهياكل الإدارية أي بمعنى إنتاج قطعة غيار مثلا لا يقوم به عامل واحد بل قسمت العملية إلى مراحل و كل واحدة منها لها عمال مختصين يتدخلون فيها. كما أساس للرقابة المستمرة العمل لتنفيذ الأوامر كما هي. و أيضا وضع مفهوم الضبط الذي هو بمثابة وظيفة أساسية حيث يقوم هذا العامل بعملية التنسيق بين القادة والمرؤوسين في الأخير نجد أن وضع مبداء التخصص في العمل¹. الاهتمام بتدريب و تكوين العاملين، الاعتماد على أساليب الاتصال النازلة أي من الأعلى إلى الأسفل بمعنى العامل يتلقى التعليمات والتوجيهات من هرم القيادة.

نقد النظرية:

وجهة لها بعض الانتقادات كبقية أو ككل نظريات العلوم الإنسانية و الاجتماعية و من بينها أو أهمها نجد أنها رسخت في ذهنها فكرة أن الفرد يقوم بأداء أعماله وحده و ليس مع مجموعة اخرى من العمال و هذا خطأ وقع فيه اصحاب هذا التيار. لان العامل يتواجد في بيئة إجتماعية و هو دائم الإحتكاك مع الآخرين. كما أعيب لها التركيز فقط على الجانب الفني و التقني للعمل و أهملت الناحية الإنسانية التي لها أهمية أيضا في العملية الإنتاجية. وأخيرا تجاهلت العوامل الخارجية التي تؤثر في الداخل.²

¹ - محمود سلمان المعيمان، مرجع سابق، ص 32.

² - لو كيا الهاشمي، نظرية المنظمة، دار الهدى، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 48.

3-5- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو 1880-1949):

تعود جذور هذه النظرية إلى أبحاث مايو حول معدلات الإنتاج بمصانع هاوثرن الأمريكية، ومن العوامل التي ساهمت في بروز هذه المدرسة هي الظروف السيئة التي كانت تشهدها الصناعة آنذاك منها تدهور الإنتاج، و ضعف أداء العمال، دوران العمل، و كثرة التغيب. عامل و بذل مجهودان كبيرة لفهم هذه الظواهر من أجل هدف واحد هو إيجاد الحلول لها. وفي نهاية أبحاث مايو أستنتج أو وصل إلى قناعة مفادها أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل أخرى غير العوامل الفيزيائية، كحاجات العامل النفسية، الجماعات غير الرسمية، نمط القيادة، الحوافز المعنوية، مستويات القيادة.

❖ المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية: نجد من بينها¹:

- العامل عنصر بشري له حاجياته ورغباته.
- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية.
- لا تقتصر حاجات العامل على ما هو مادي، بل له حاجات اجتماعية ونفسية مثال ذلك أن المكافآت والحوافز غير مادية كأن يوزع المدير رسائل شكر و عرفان على نجاح مهمة معينة و يعيد الفضل في ذلك للموظفين فإنها تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا.
- هناك تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

¹ - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، 81

عيوبها و نقائصها:

كان اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر البشري في العمل و أهملت الجانب الرسمي. تأكيد على الجوانب الاجتماعية والنفسية فقط، دون التوازن بينها و بين العلاقات الوظيفية الرسمية التي لها أيضا وزن. أخير دراسة التنظيم على أنه نسق مغلق، مغفلة بذلك أثر العوامل البيئية خاصة الخارجية على التنظيم. كأن المصنع موجود في عالم وحده لا يؤثر أو يتأثر بالبيئة الخارجية كالثقافات و العادات السائدة في المجتمع¹.

3-6- النظرية الموقفية:

من العلماء الذين تبنو الفكر و المذهب الموقفى نجد **فيدلر fiedler**. يذهب روادها إلى أن القيادة نتيجة عوامل موقفية و لها صلة مباشرة بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد. يمكن لأي فرد حسب النظرية ان يصبح قائد، إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو استطاع فعل ذلك. مثال هذه الحالة نجد قضية التمييز العنصري في أمريكا التي ساهمت بشكل كبير في إظهار قادة جدد لم يكن أحد يسمع بهم. **كامارتن لوثركينج** مثلا الذي صدح اسمه في الستينات لمناهضة العنصرية، لم يكن قائد كبير أو ابن قائد بل مواطن عادي خرج في مظاهرات مع إخوانه السود فوجد نفسه في خضم الأحداث قائدا. أي بعبارة أخرى الظروف والمواقف هي التي تصنع أفرادا ليكونوا قادة.

¹ - لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، 82

القيادة الفعالة تعني القدرة على التفاعل بين القائد والموقف القيادي وأن الموقف يتأثر بالعوامل مثل قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات، طبيعة العمل وعلاقة القائد بمرؤوسيه و كذلك مستوى هيكله العمل التنظيمي للعمل. تركز على مسلمات منها أنه يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف ولنجاح فعالية القيادة يسلتزم مرونة القائد في استخدام أساليب القيادة المختلفة . بحيث تربط بين السمات الشخصية والموقف الإدارية كما تقوم على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر¹.

كباقي النظريات تعرضت للانتقادات من بينها أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية، كما لم تستطع تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك. أي أنها نظرة من زاوية وحيدة و هي الموقف كأنه عملية معزولة لا تؤثر و تتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بالفرد و التي دائمة التغيير و التطور.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة:

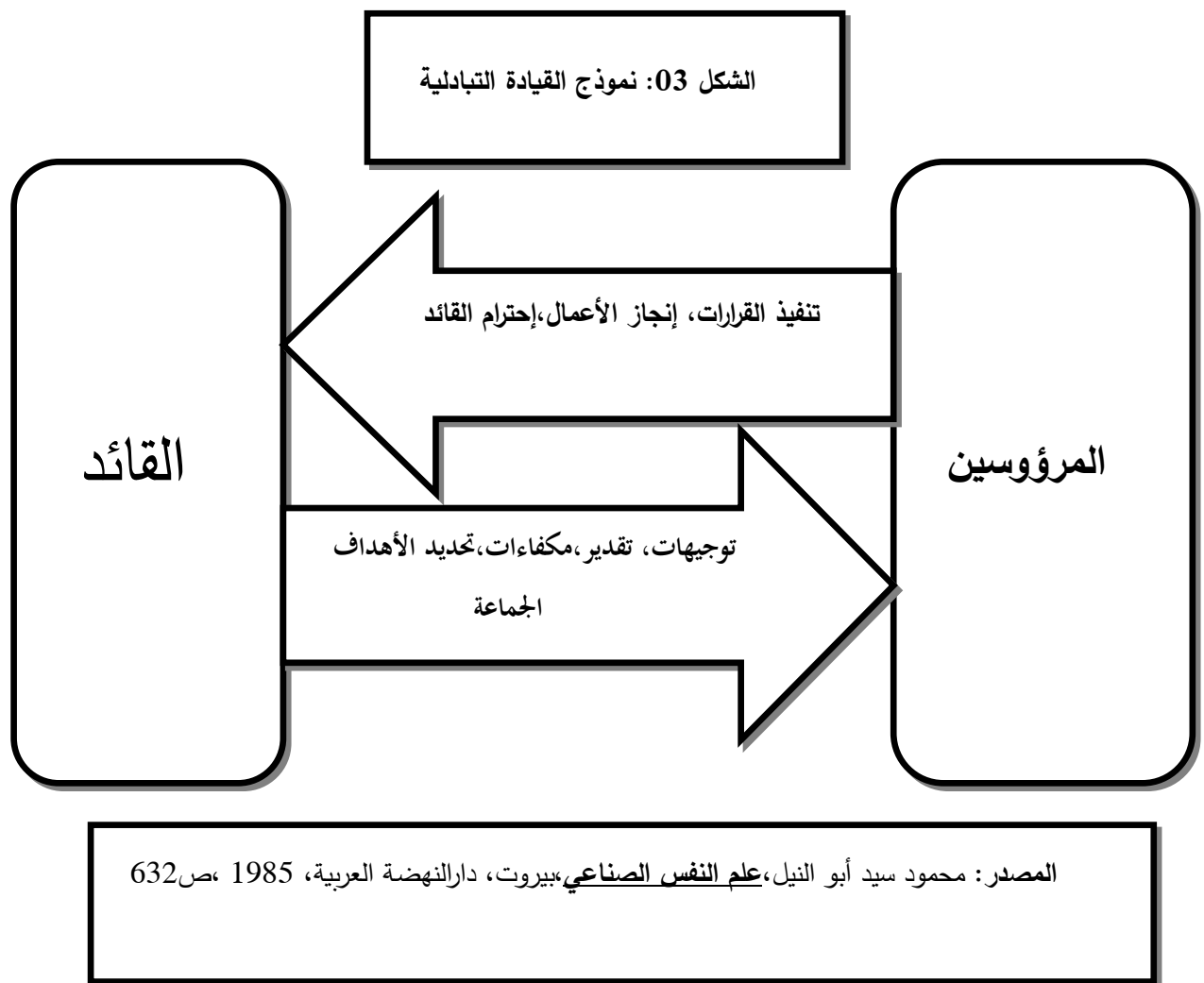
تميز العصر الحديث كبقية العصور البشرية الماضية، الكثير من النظريات التي حاولت هي الأخرى التطرق لمسألة القيادة الإدارية من عدة زوايا. لكن في بحثنا هذا سنستعرض، أربعة منها التي حسب اعتقادنا تخدم أهداف موضوعنا. و من بينها نجد:

1-1 النظرية التبادلية:

يرى هذا الاتجاه و الذي من رواه "بلو و جيمس ج هانت"، أن التفاعل الاجتماعي هو في الحقيقة تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 383.

بما أن هناك أعضاء هم أيضا يقومون بالتضحية بجهودهم لصالحهم، فهي علاقة تبادلية و يستمر و ينتج تفاعل اجتماعي داخل الجماعة مادام الأعضاء يحققون من و راء هذا التبادل منافع متبادلة. و يرى العالم "بلو" أنه كلما ساهم القائد وزاد دوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، في الجهة المقابلة على قدر ما إلتزام أعضاء الجماعة بحيث تعاونهم مع القائد يكون إسهامهم وعطاءهم ومعاونته من طرف هؤلاء الأعضاء كبيرا و متبادل¹.



¹ - عبد الشافي مجد ابو الفضل، مرجع سابق، ص24.

2- نظرية القيادة التحويلية:

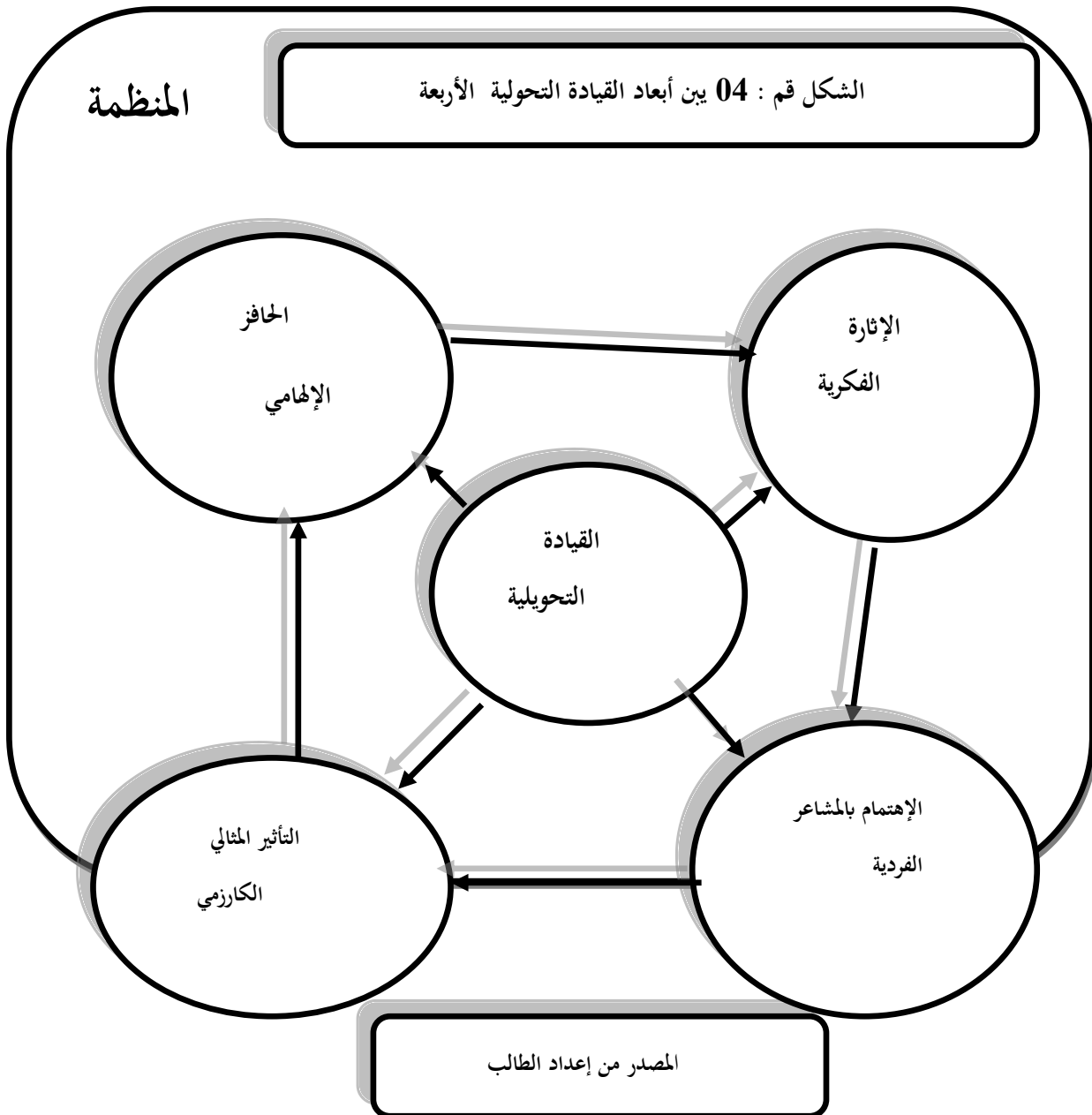
في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، يتجنب التدخل في حالة سير العمل بشكل سلس و طبيعي. إذ أنه إذ لم تظهر أحداث أو مشاكل تستدعي تدخله، لا يكلف عناء ذلك يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات. هذه القيادة لها أبعاد و مسلمات و هي¹:

- الإثارة الفكرية: هي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يعملون بجد و تعليمهم البحث عن حلول منطقية للمشكلات.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية: القائد يهتم بمرؤوسيه م حيث التشجيع ، التوجيه، النصح و الإهتمام بحاجاتهم.
- التأثير المثالي "الكاريزما": هو قدرة القائد في غرس ثقافة الإحترام و الثقة بالنفس لدى المرؤوسين وهي إمكانية كسب ثقة الأفراد و دفعهم لتحقيق الأهداف.
- الحافز الإلهامي: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين. مثال ذلك نجده عند نيلسون مانديلا عندما أصبح اول رئيس ذو بشرة سوداء في إفريقيا الجنوبية، حيث الكل كان ينتظر منا الإنتقام لكل من عذبه في السجن. لكنه فجاء الجميع بالصفح عنهم و مسامحتهم. هذا ما ألهم الألاف من السكان عدم الإنتقام من السكان البيض و قبول بأمر التعايش السلمي و نبذ الحرب و التفرقة. النتيجة اليوم جنوب إفريقيا الفقيرة أصبحت من الدول ذات إقتصاديات متطورة.

¹ - ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003، ص243.

الشكل التالي يبين هذه العلاقة الترابطية بين كل أبعاد النظرية التحويلية و التي تؤدي إلى إحداث

تغيرات في المنظمة بتطبيق الأبعاد الأربعة

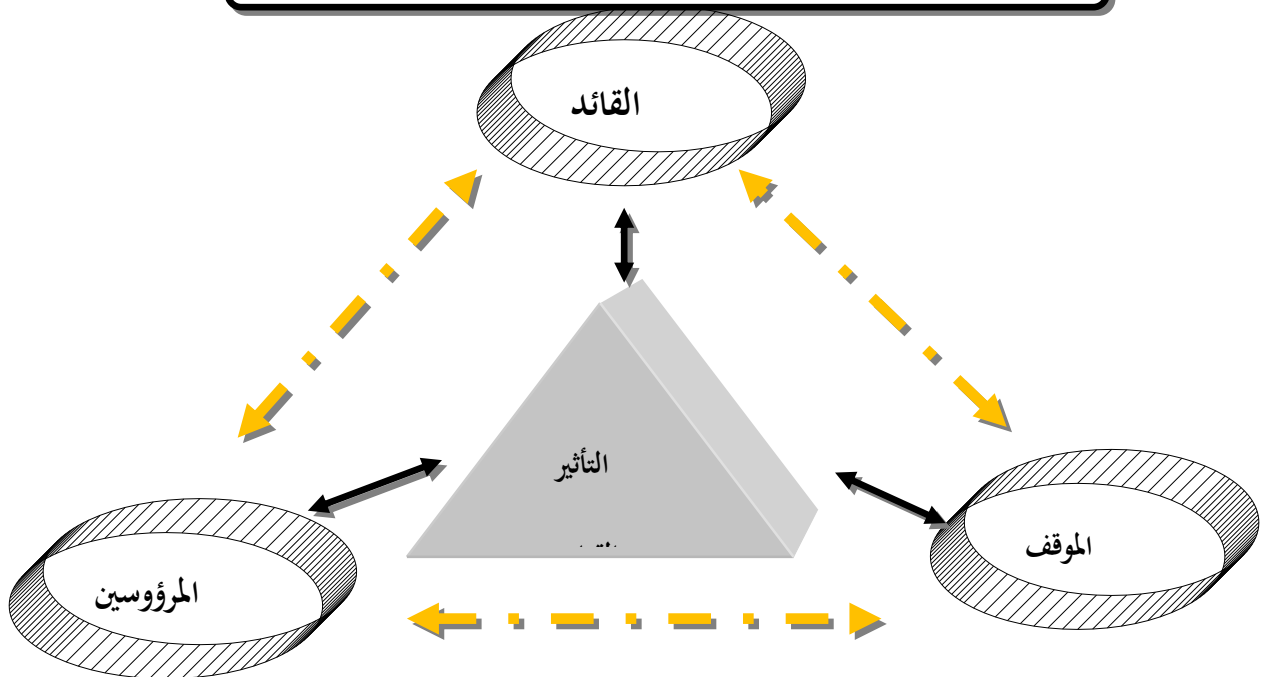


1-3- النظرية التفاعلية:

القيادة عند أصحاب الفكر التفاعلي يعتبرونها، تمثل عمليات التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية فيها ، بحيث السمات الشخصية ترتبط بشكل وثيق مع الموقف أو الإتجاه التوافقي، بحيث هذا التفاعل هو الذي تحقق التكامل بين كل المتغيرات. عملية التفاعل في هذا المذهب الفكري تنتج عن تداخل ثلاثة عوامل وهي¹:

- أ- السمات الشخصية للقائد: وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر من كاريزمية، قوة الشخصية
 - ب- عناصر الموقف: والعوامل المتداخلة في إحداثه منها الأزمات و حدوث مشاكل.
 - ت- الجماعة: من حيث تركيبها واتجاهاتها الفكرية و الثقافية، خصائصها ومتطلباتها.
- والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة: القائد، المرؤوسين و الموقف

الشكل رقم: 05 يمثل التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439

¹-حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 78

1-4- نظرية القيادة الكاريزمية:

أصاحب النظرية أو الذين تبنو هذا المذهب نجد من بينهم و الأكثر شهرة هما هاوس و كونجر. في اعتقادهم أن الكاريزما ميزة و خاصة فردية للقائد تجعل من شخصيته جاذبة لأفرد الجماعة، تشير الإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه فالقائد يتمتع بخصائص منها تشابه في المعتقدات بينه و المرؤوسين سواء كانت ثقافية، دينية أو فكرية، كذلك قبول المرؤوسين له بشكل مطلق و غير قابل للنقاش و أخيرا طاعتهم له بطريقة عمياء.¹

في حين نجد أن العالم هاوس قسم القائد الكاريزمي إلى نوعين هما:

أ- **القائد الكاريزمي السلبي:** الذي يستغل سلطته الكاريزمية من أجل إشباع رغباته الشخصية و لا يهتم بأفراد المجموعة.

ب- **القائد الكاريزمي الإيجابي:** عكس الأول فهو يعمل دائما م أجل المصلحة العامة.

يلاحظ في هذه النظرية أولت أهمية هي أيضا للسمات الشخصية للفرد من جهة و الاهتمام بالسلوك الذي يتخذه القائد داخل المجموعة. مما يوحي بتأثر منظريها بالنظريات الأخرى و هي تكمل لكل الأعمال التي أنجزت في مجال محاولة فهم عمليات القيادة الإدارية و تفاعلاتها و تأثيراتها داخل المنظمات و الإدارة في الوقت الحاضر. من هنا أيضا يمكن الاستنتاج أن موضوع القيادة شائك و متشعب و كل مذهب أخذ من زاوية و أهمل زاوية و اتجاه آخر.

¹-راوية حسن، مرجع سابق، ص 297

المطلب الثالث: الأساليب القيادية الثلاثة في الإدارة**(1) النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري):**

مصطلح " أوتوقراطي " (Autocrates) هي من أصل يوناني (Autokracte)، معناها حكم الفرد الواحد، أما كلمة أوتوقراطية فهي تدل على خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة¹. و هي القيادة التي يكون فيها للقائد سلوكا تسلطيا ،القرارات يتخذها بنفسه دون مشاركة الآخرين. يخطط وينفذ و يحدد أساليب العمل وحده دون استشارة أعضاء المنظمة. ويستند هذا الأسلوب إلى فرضية أن الإنسان بطبعه كسول يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية تجعله يعمل خوفا من الجزاء و العقاب وليس حبا في العمل. لهذا فهو ملزم بتتبع العمل و النشاطات بنفسه لكي تتحقق الاهداف. حسب بعض المفكرين فهو أسلوب قائم على التهديد والعقاب، إذا هو سلبي في كيانه و مكوناته. القائد همه الوحيد هي النتائج لا غير و يهمل العلاقات الإنسانية. أسلوب الأوتوقراطي في القيادة الإدارية مبني على مبادئ أساسية منها ، إتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية أي يركز كل المسؤوليات و جلها في يده هو الوحيد الذي يقرر و على الجميع التنفيذ. عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته².

¹- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية؛ 2006 ، ص 206.

²- نواف كنعان ، مرجع سابق، ص -168-169.

1-2- عيوب و مزايا النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):❖ عيوبه: نذكر منها¹:

أ- اتخاذ القرارات والمركزية المطلقة للسلطة كما أنه معروف بنزعتة على عدم استشارة و مشاركة التابعين سواء في عملية اتخاذ القرارات أو في أساليب تنفيذها على أرض الواقع. الشيء الوحيد الذي يحسب له حساب هي النتائج و من عوقب هذا السلوك ضبط العزيم الذي يؤدي إلى قتل روح العمل و المبادرة.

ب- يتسم هذا النمط القيادي بالاتصال العمودي أو الرأسي و النازل و يؤدي بطبيعة الحال إلى التغذية العكسية أي لا يوجد معنى أو مكان للتفاهم و تبادل وجهات النظر بل المرؤوس ينفذ فقط.

ت- يلجأ إلى العقاب و التهيب و تسليط العقوبات و التخويف لدفع التابعين أو العمال لأداء مهامهم. مثل خفض الراتب أو الرتبة و الدرجة و حتى التسريح و الطرد من العمل.

ث- استخدام أساليب الضغط الرهيبه دون أدنى مراعاة للحالة النفسية للموظف أو المرؤوسين، مما يولد ضغط نفسي و مشاكل، عقد و أمراض نفسية أو مهنية و أشهرها نجد الاحتراق النفسي، الإرهاق الشديد، الإنهاك و الاستنزاف.

❖ مزايا الأسلوب الديكتاتوري:

و رغم الإنتقادات الكثيرة الموجهة لهذا النوع من النمط القيادي إلا أنه هناك من المفكرين و الباحثين الذين يرون العكس و أنه يتميز بمزايا نوجزها فيما يأتي:

¹ - إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1 ، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص28

أ- القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في مواقف و ظروف منها خاصة في وقت الأزمات و الحروب.

ب- النمط الديكتاتوري يمكنه القضاء على الفوضى التي تستجدي في بعض المؤسسات و الإدارات، لأنه معروف نزعته لتطبيق القانون بصرامة و لا يتسامح مع من يخالف القوانين.

(2) - النمط القيادي الديمقراطي:

الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزئين الأول ديموس و تعني الشعب، و الثاني كراطوس و تعني الحكم، فهي تعني حكم الشعب. كما تعرف ايضا على أنها عبارة عن "صورة من صور القيادة يؤمن فيها القائد بدوره الاجتماعي يقتضي منه منح بعض الاتجاهات والقيم"¹. و هو يعني إعطاء مساحة كبيرة للمشاركة في وضع القرارات و التعاون فيما بين القيادة و المرؤوسين.

للقائد الديمقراطي سماته وصفاه التي تميزه عن غيره تتمثل خاصة في طريقة اتخاذ القرارات يمكن إيجازها، فهو يوزع السلطة والمسؤولية و المهام على جميع أعضاء الجماعة. يعطي الأولوية للاستشارة و الاتصال المباشر مع المرؤوسين قبل اتخاذ أي خطوة أو قرار فمن طبعه أنه يتجنب قدر الإمكان إسداء الأوامر. يشعر الجميع و يمنحهم الأمان و الثقة بالنفس مما يرفع معنوياتهم. من ميزات و أساليبه التشجيع على المبادرة، الابتكار، إعطاء الآراء.

➤ عيوب النمط الديمقراطي : القيادة الديمقراطية تستغل في بعض الأحيان هذا النمط لفرض ديمقراطية صورية بمعنى إعطاء وجه أن القائد يشارك القرارات مع مرؤوسيه و لكن في الحقيقة القرار الأخير يعود إليه هل ينفذ ما أتفق عليه أم لا.

¹ إبراهيم جابر السيد، مرجع سابق، ص 28.

مزايا النمط الديمقراطي:

حسب الباحث في شأن القيادة الإدارية محمود سلمان العميان و مؤلف كتاب السلوك التنظيمي فإن

النمط الديمقراطي يمتاز بهذه المزايا¹:

- الروح المعنوية مرتفعة لدى العاملين.
- تحقيق الترابط الإجتماعي.
- تعميق الإحساس بالإنتماء للجماعة.²
- خلق إتجاه إيجابي نحو القائد.
- تحقيق الإستقرار النفسي و الأمان للعاملين.
- زيادة الإنتاج و تحسين الأداء.

3- النمط القيادي التساهلي:

له عدة تسميات منها النمط الفوضوي، الحر، الترسلية و هو يعني ان القائد في هذا المستوى لا يملك أي سلطة في المنظمة و يترك كل شيء للمرؤوسين ولهم حرية كاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات. الجماعة تتصرف وتعتمد على نفسها، أي ليس لديها بوصلة لتوجيه طريقها.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

تتميز بحرية الموظف و العامل فى أداء العمل والتصرف والحركة. من مميزات و خصائص القائد

التساهلياو الحر هي:¹

- ضعف الشخصية: فأى عضو في الجماعة لديه وكالرزمة و قوة الشخصية يمكن أن يسيطر عليه و بالتالي يملى عليه ماذا سيفعل أو يقرر .
- التذبذب في اتخاذ القرارات و إن وجدت فهي قليلة.
- عدم الاهتمام في المواظبة على العمل و لا يهتم باحترام أوقات العمل.
- يتميز بقلّة توجيه العاملين في بعض الأحيان التهرب من تحمل المسؤولية.
- عدم إحترام الموظفين لقراراته لأنه غير صارم في تنفيذها.

مزايا و عيوبه

أ- من حيث المزايا نجد أن النمط ألتساهلي و الحر يمتاز بي تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة لأفكارهم و يحقق مستويات من الإبداع الفكري. يمكن الأفراد من الحصول على الخبرة المهنية لأنهم يتمكنون من إنجاز المهام الموكلة لهم كما يردون. يسمح بتفويض السلطات للمرؤوسين الأكفاء نظرا للثقة المتبادلة بينهم و القائد.

ب- من حيث عيوبه النمط الحر للقيادة انه نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛ كما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة².

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الادارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 25.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

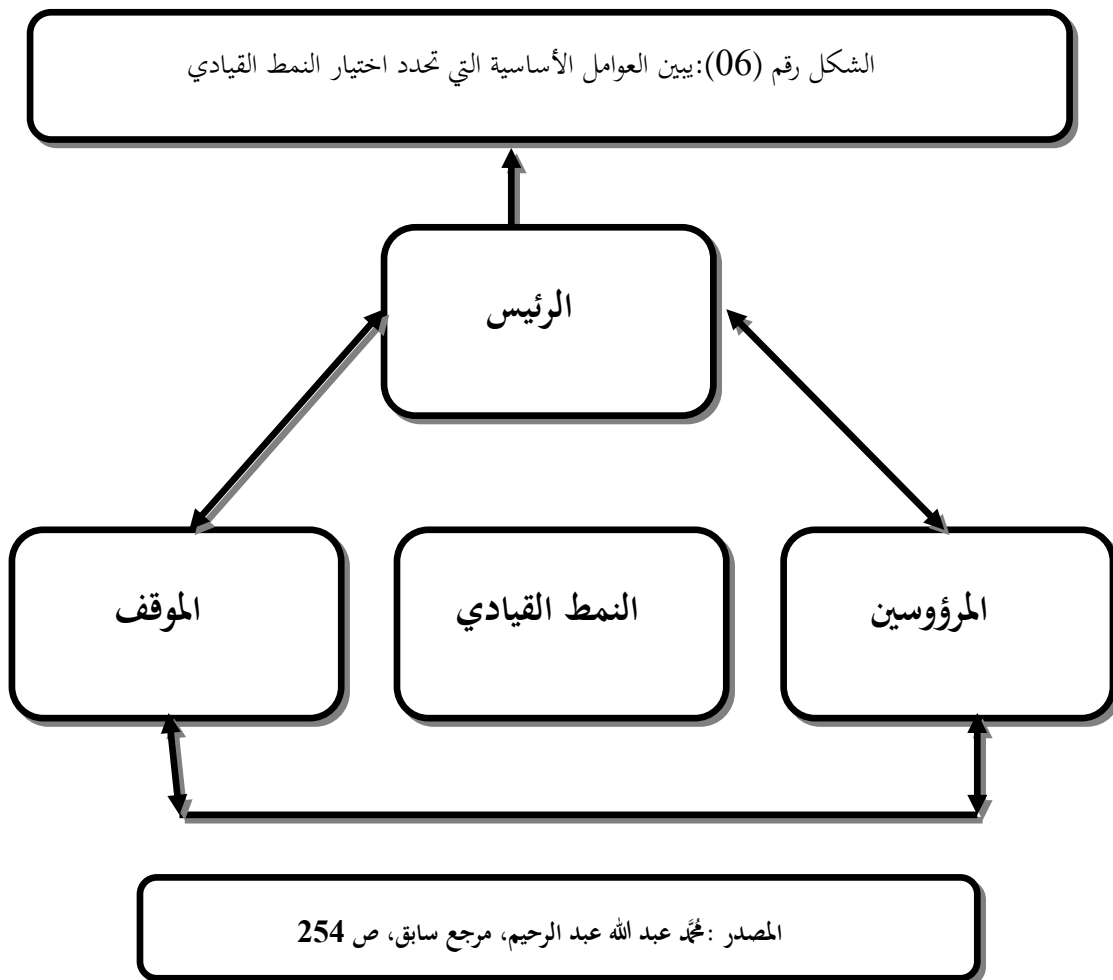
الأنماط القيادية الثلاثة المذكورة أعلاه لا يتم أي نموذج يصلح إتباعه من طرف القائد أو المنظمة هكذا بل هو نتاج لعدة عوامل منها المرتبطة بشخصية القائد. هناك التي تعود للمرؤوسين و هناك التي لها علاقة بخصوصية الإدارة و نظام تسييرها كما أنه هناك عوامل البيئة الخارجية التي قد تكون خارج سيطرة القائد بل تفرض نفسها².

1. العوامل المتعلقة بالمدير: منها ما هو مرتبط بشخصيته، لأنه الوحيد الذي يعرف طبيعة المشاكل و الأزمات و ما هو الأسلوب الأنجع لحلها من باب ومعرفته وخبرته الميدانية. كما أن للعوامل ذات صلة بنظام القيم الخاص به، وزن كبير.

فإذا كن يؤمن بالمشاركة و تقبل آراء الآخرين سيميل لتطبيق النمط الديمقراطي التشاركي أما إذا كان متشعب بثقافة التسلط و حب فرضه لرأيه فالنمط الديكتاتوري هو وسيلته في الحكم. كما ان درجة ثقته من عدمها في المرؤوسين ستحدد معالم النمط القيادي.

2. لعوامل المتعلقة بالمرؤوسين: المدير المحنك و الذكي هو الذي قبل اختيار أي أسلوب تسيير و قيادة يريد إتباعه يقوم بدراسة مدى حاجة مرؤوسيه إلى مستوى معين من الحرية لإنجاز مهامهم و تحقيق الأهداف أو بالعكس الضغط و الديكتاتورية هي الحل. أيضا يتأكد إذا لديهم حس المسؤولية و لهم الرغبة في تحملها في عملية اتخاذ القرارات و ما مدى وعيهم بالأهداف المسطرة وهم كذلك تتفق توجهاتهم مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها.

3. العوامل المتعلقة بالموقف: منها نوع المنظمة التي يديرها فهي مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدها التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون فيها. من العوامل المهمة هي معرفة فعالية الجماعة التي بصدد أن يطبق نمط معين عليها، مثل مدى ترابط أفراد وعملهم معا بكفاية واحدة، ام هم مجد شردمة من العناصر لا يوجد أي تماسك و تفاهم فيما بينهم. و من عوامل الموقف نجد وقت ظهور مستجدات غير عادية و غير مبرمجة، فجائية.



من هذا الشكل يتبين بشكل واضح و أدق علاقة التأثير فيما بين هذه العوامل فهي مترابطة رغم أنها تبدو غير ذلك. كما انه عندما يريد القائد اختيار أسلوبه و نمطه قد يتأثر بعامل أو عدة عوامل حسب الحالة التي يتواجد فيها. في بعضها المواقف وحدها لا تكفي لاختيار نمط معين فعليه أخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى ربما خاصة بشخصه أو بالمرؤوسين.

خلاصة الفصل:

بناء على كل ما سبق ذكره في هذا الفصل من مدخل عام عن القيادة و مختلف النظريات التي تهم موضوعنا الخاص بالقيادة الإدارية، اتضح مدى التباين في تفسيراتها و مواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، و أن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى زوال سابقتها بل في بعض الأحيان هي امتداد للنظريات الأولى. لذا قمنا في هذا الفصل بنثر ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة منا لتحديد طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية و أنماطها. منها النظريات الفردية للقيادة ثم المدخل السلوكي، كذا ما قدمت من أبحاث و نماذج كثيرة و متنوعة من طرف النظريات الحديثة كالتحولية، التبادلية و غيرها.

كما لنا نصيب في هذا الفصل فيما تعلق بأساليب القيادة الإدارية الثلاثة من ديكتاتوري، ديمقراطي و الحر أو التساهلي. كذا أهم العوامل المؤثرة في سلوك القائد و المرؤوسين من جهة و اختيار الأسلوب و النمط القيادي المناسب من جهة أخرى. أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات و عيوب و يرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، و منها ما يخص المرؤوسين و أخرى تتعلق بالموقف. اختيار أي نمط و أسلوب مراده الأول كما رأينا هو تحقيق أهداف و طموحات المجموعة. أي أن المصلحة العامة و المشتركة بين المرؤوسين فيما بينهم و مع القائد هي بوصلتهم. بحيث يعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى أداء الموظفين فيها والذي سيكون موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

-المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

-المطلب الأول: مفهوم الأداء

-المطلب الثاني: أهميته و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

-المطلب الثالث: محددات الأداء و أنواعه

-المطلب الرابع:عناصر الأداء و معيقاته

-المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الثاني: أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و معيقاته

-خلاصة الفصل

تمهيد:

تم التطرق في الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها ومختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في أداء مهامهم الوظيفية. أما في هذا الفصل فنخصصه للأداء الذي أصبح اليوم يتبوأ، مراكز متقدمة و مهمة جدا في الإدارات، و المؤسسات نظرا لما له من دور أساسي و فعال في تطور و تميز أي مؤسسة. بحيث حضي موضوع الأداء الوظيفي بقسط و فير من الأبحاث و الأعمال العلمية و الأكاديمية من اجل فهمه و محاولة إنتاج أسهل السبل لتحسينه باستمرار. يتجسد ذلك من خلال وضع آليات و معايير و توفير جميع المعلومات الضرورية لي تحفيز و تدريب الموظف لأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة ناجعة وفعالة.

لتحقق ذلك يجب أن تكون هناك قيادة حكيمة، و اعية تساير العملية بجدية وواقعية و ذلك بتقديم الدعم للموظف عن طريق أنظمة الحوافز المادية و المعنوية.لذا في هذا الفصل سنستعرض في المبحث الاول، الأداء الوظيفي من زاوية الأهمية، المفهوم، الأهداف، الأهمية، طرق، معايير قياس الأداء. أما في المبحث الثاني يسلط الضوء على عملية تقييم الأداء وهي من بين أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية. بفضل التقييم يمكن للقائد من تحديد مواطن الخلل في أداء المؤسسة. كما تساعد عملية تقييم الأداء، القائد في تحديد طرق العلاج اللازمة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن نجاح أي منظمة و إدارة لا يكون إلا بالاستغلال الأمثل و الجيد للموارد البشرية و المادية. ذلك بتسطير مخططات و مناهج التي تعتبر كبوصلة يسير بها التنظيم أو الإدارة من أجل تحقيق و تجسيد الأهداف المسطرة. هذه الأهداف تركز على رفع و الرقي بمستوى الأداء للعاملين و الموظفين لغرض تحقيق زيادة في الإنتاج. من هذا المنطلق ظهر الاهتمام بأداء الموظفين في تنظيماهم في محاولة دائمة، مستمرة لتوفير مناخ عمل ملائم و لائق الذي سيدفع بوتيرة الأداء إلى الزيادة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة من خلال اهتمام الباحثين والممارسين، بالنسبة لمصطلح الأداء له عدة أبعاد منها تنظيمية، بشرية. تعددت مفاهيمه حسب تعدد مجال إستعماله فالموظف أو العامل يحمل في طيته معاني مناخ العمل. نظرا لكثرة و تشعب التعاريف التي تناولت الأداء لذا سنذكر البعض منها:

1. التعريف اللغوي للأداء: في اللغة العربية يعني "الإنجاز"، يقابله مصطلح **Performance** باللغة

الإنجليزي المستعمل كثيرا في مجال إدارة الموارد البشرية. الذي اشتق من الفعل To Perform الذي يعني "تأدية عمل معين"¹.

¹-ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

❖ الأداء مصدر الفعل، و يقال أدى الشيء الذي أوصله واسم الأداء أي أدى الأمانة وأدى الشيء بمعنى قام به¹.

2. التعريف الاصطلاحي:

يعرف الأداء من طرف راوية حسن على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"². كما يعرف الأداء الوظيفي "بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"³.

و يعرفه أيضا ويرى *Gilbert Thoms* "الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج¹ التي تحققت معا"⁴.

نستخلص من كل هذه التعريفات أنه هناك من يراه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط3، 1994، ص26.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص216.

³ - عقيل، ناصر بن محمد، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006. ص 51.

⁴ - رضا، حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003. ص 219.

-المطلب الثاني: أهميته و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا حيويا في كل عمل لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الإمكانيات المادية إلى مواد مصنعة او خدمات ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة أو الإدارة.

التي تحاول و تسعى جاهدا في كل وقت و زمان ليس فقط لنجاح والتقدم بل التطور و التميز في جميع المجالات. من هنا تتجلى لنا أهمية الأداء في النقاط التالي¹:

- أ- يعتبر الأداء من المؤشرات المهمة جدا لمعرفة درجة تحقيق رؤية المخطط لها للمنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد و الإدارة في تنفيذ المهام الموكلة لهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يساهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها.
- ج- يساهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

¹ محمد زاكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية السائد لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة الخارجية العليا المشتركة، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2013.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تنقسم العوامل المؤثر على الاداء الوظيفي إلى نوعين أو قسمين و هي العوامل الخارجة و العوامل الذاتية. و في فيما سيأتينخوض لكلا الفئتين¹:

1-2- العوامل الخارجية:

ترتبط بيئة العمل في الإدارة، من العوامل المادية، التقنية والاجتماعية، تتميز بكونها ممكنة التحكم من طرف الإدارة وتخضعها، من بين أهمها نجد:

1-1-2. العوامل المادية للعمل: تتمثل خاصة في مناخ و ظروف العمل الموجودة داخل الإدارة مثل:

الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، توفر إمكانيات ووسائل العمل وجودتها، لما لها من تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، بحيث تلعب دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الوظيفي.

2-1-2. العوامل التقنية و الفنية:وتضم في طياتها العديد من المؤثرات على الأداء. هناك من يسميها

بالموارد. فهي متغير موقفي هام في الأداء، ممكن أن يتواجد في إدارة و مؤسسة أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة لأداء الفعال للمهام، منها مايلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف، إذا كانت تتماشى مع التطور أو متأخرة.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، المكاتب،التجهيزات والآلات.

1-عمار كيرد،مرجع سابق،ص62.

- التوافق بين منتجات المؤسسة و خدماتها ورغبات طالبيها.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- توفرها على وسائل العمل الكافية لمساعدة أفرادها في أداء مهامهم دون معانات.

2-1-3- العوامل الاجتماعية و الثقافية: تتمثل في¹:

- الاعتراف بقيمة الشخص.
- الاعتراف بقيمة المجموعة.
- النمط القيادي المتبع.
- تحفيز الفرد و مكافأته.
- نوع العادات و لتقاليد السائدة هل تدفع للكسل و الخمول و النشاط و التطور

2-1-4- العوامل المتعلقة بالبيئة السياسية والقانونية

تتمثل في طبيعة النظام السياسي الاستقرار السياسي ومرونة القوانين والتشريعات

2-1-5- العوامل المتعلقة البيئة الاقتصادية- : مثل الحالة العامة العام للاقتصاد في الدولة مثل

هل هو ذو مسار حر أو اشتراكي. مشجع للمبادرات الشخصية أو كابح لها. نجد أيضا مدى الاستقرار الاقتصادي.

2-2- العوامل الذاتية:

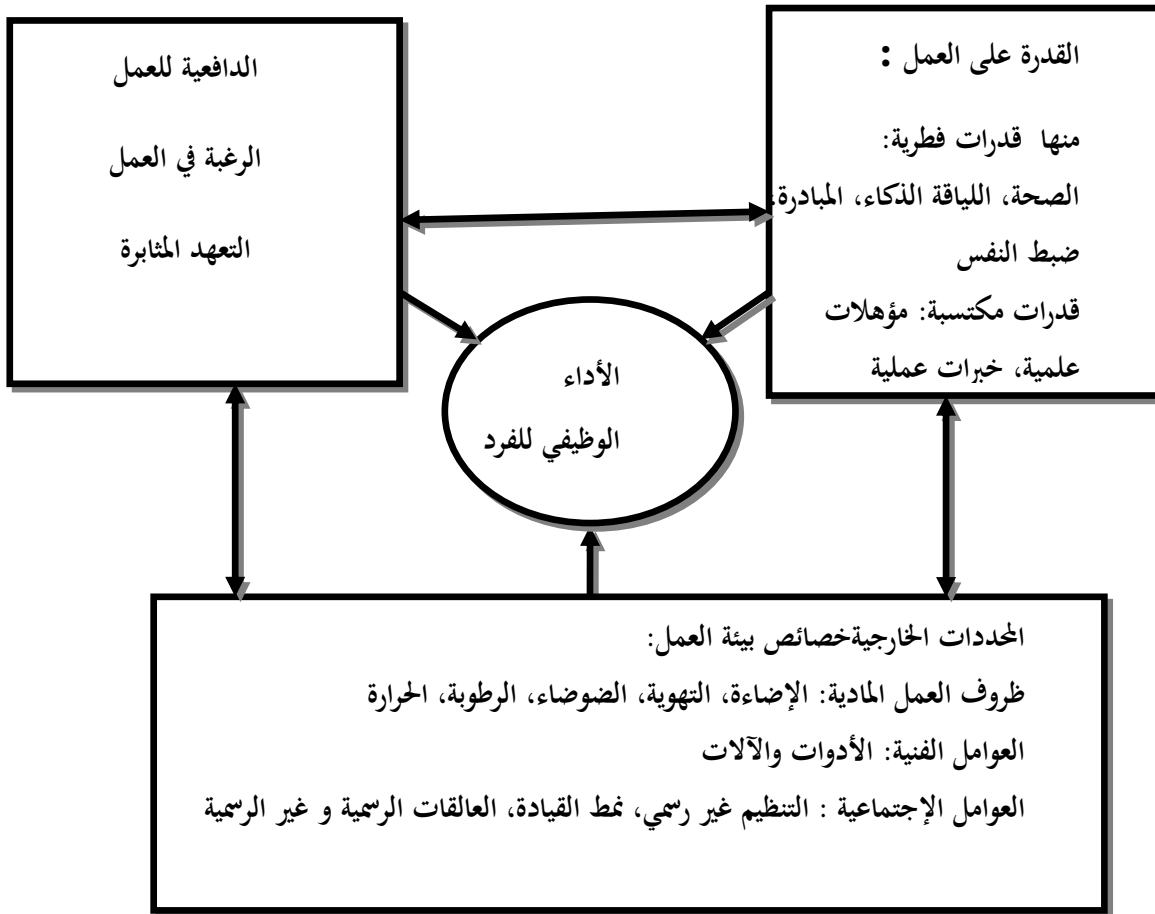
هي مرتبطة، ليس بالجانب الخارجي للعملية بل هي وثيقة الصلة بسلوك الفرد في أداءه الوظيفي:

¹- عمار كيرد، مرجع سابق، ص63

2-2-1-1 قدرة: تتمثل في التركيز على مقدرات الفرد و قدراته الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل. هذه القدرات تتجلى في عدة صفات منها الوراثية و الفطرية تسمى كذلك بالاستعدادات منها ما هو بدني (الصحة،حدة السمع و البصر) أو شخصية (ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق). النوع الثاني من القدرات هي المكتسبة أي التي يحصل عليها بالعمل و الخبرة و التكوين.

2-2-2-2 الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها.

الشكا (07): العواما المؤثرة على أداء الموظف



إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص71

المطلب الثالث: محددات الأداء و أنواعه

1- محددات الأداء

محددات الأداء هي معايير تستخدم لمعرفة مدى و مستوى الأداء في المنظمة وهي تختلف حسب السياق و المجال التي يأخذ بها. من هنا يذهب جمع من العلماء و الباحثين إلى وضع محددات للأداء في المنظمة تقسم إلى ثلاث أصناف تتدخل في الأداء الوظيفي وهي¹:

أ- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة تكون ناقصة و تعمل الإدارة على تحقيقها سواء بالنسبة للحاجات الفردية الخاصة بالموظف مثلا أو حاجات عامة تخص الجماعة تسعى لإشباعها مثل أن تحتل مكانة أولى من حيث التنافسية، تحقيق أرباح.

ب- **القدرة:** هي مدى تمكن الفرد فنيا و معرفيا من الأداء وهي نتاج المعرفة، كافة المعلومات الفنية. كما انها خليط بين المهارة من جهة التي تمثل القدرة على تحويل و ترجمة المعلومات و المعارف عند أداء مهمة أو نشاط و يحولها إلى نتائج تتحقق بها الأهداف. من جهة آخر المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل و مدى وضوح الدور.

ت- **بيئة العمل:** هي معطيات مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعة العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات مع الرؤساء و الزملاء.

2- أنواع الأداء

يقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع و على المقاس التالي²:

¹- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص146
²- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص35.

أ- أداء المهام:

هو كل النشاطات و السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة و الإدارة أي بمعنى كل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات. مثل في مديرية الشباب و الرياضة استقبال ملفات الجمعيات الرياضية و الشبابية التي لها الحق في الحصول على إعانات الدولة. فإذا لم يؤدي العمال مهامهم سوف تتوقف الحركة الجموعية نظرا لافتقادها للمورد المالي الذي هو عصب حياتها.

ب- الأداء الظرفي: يشير هذا النوع إلي السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة. هذا النوع يكون في الظروف المؤقت و الأنية لحل مشكلة و هو مرتبط أساسا بالظروف المحيطة بالمنظمة, يمكن أن يكون موجها لحل مشكلة لها عالقة بالعمل أو بذل مجهود إضافي في العمل.

ت- الأداء المعاكس: يختلف هذا النوع مختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف.

المطلب الرابع: عناصر الأداء و معيقاته

1- عناصر الأداء:

الأداء هو نتيجة لعدد من العوامل المتداخلة والمتراطة فيما بينها، يعتبر أيضا وسيلة لتحقيق الأهداف، فهو الترجمة العملية و الواقعية لكل عمليات الإدارة من تخطيط و تنظيم وتنفيذ ومتابعة. و لفهم أكثر هذا الأداء يجب التعرف عن قرب على عناصره وهي:

كفايات الموظف: تعني كل معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي ما يؤديه في عمله.

أ- **متطلبات العمل/الوظيفة:** هي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ب- **بيئة التنظيم:** تتكون من تلك العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء العمال منها، عوامل داخلية (مثل أهداف، موارد و الإمكانيات)، أما الخارجية تتمثل فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية¹.

2- **معيقات الأداء الوظيفي:**

رغم المكانة المرموقة و الأساسية التي يحتلها الأداء في المنظومة الإدارية و الوظيفية إلا انه هو الآخر لم يسلم من جملة من العراقيل و المعوقات تساهم بشكل أو بآخر في خفض مؤشراتته و بالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها. نذكر بعضهما في العرض الموالي:

➤ وعدم وضوح الوظائف التي يؤديها كل عنصر ففي المجموعة و في بعض الأحيان تزداد سؤا بتشابك وتداخل فيما بينها ينتج منها وصراعات بين العمال و القادة مما له تبعات سلبية على الأداء².

¹-محمد زاكي العامودي، مرجع سابق، ص35.

²-فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

- تعارض الذي يكون بين مايرده الموظف و ما تريده الإدارة يخلق خلافات و عدم الفهم لأولويات النجاح هذا من شأنها التأثير على أداء الأفراد مثل المنظمة تريد تحسين نوعية المنتج أو الخدمات لكنها تصطدم مع رفض العمال ذلك¹
- نقض و عدم اكتراث الإدارات بموضوع التكوين و رسكلت و تحيين معارف العمال يلعب دورا سالبا في مستوى الأداء.
- عدم الأخذ بالاعتبار الظروف الفيزيائية في العمل المتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء.
- حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته و الظروف النفسية الحبطة جراء سوء معاملة القادة لهم.

-المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

بعد التطرق إلى الأداء الوظيفي في المبحث الأول من حيث خاصة التعريف، العناصر و العوامل المؤثرة فيه. نذهب في المبحث الثاني تقييم الأداء. أول ما نستهل به هذا المبحث هو مفهوم و ما المقصود من تقييم الأداء الوظيفي.²

¹-فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص 115.

²-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ،ط1، 2007 ،ص152.

- ❖ تقييم الأداء "هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف"¹
- ❖ عرف على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرب مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون"²
- ❖ « التقييم هو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية"³

من كل هذه التعريف يخرج لنا أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية قياس لجهد و عمل الأفراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة . كذلك هو يعتبر منبع أو وسيلة لمعرفة مدى الحركية و النشاط في الإدارة من كسلها و خمولها.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي

1- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم أداء الموظف لم توجد هكذا بدون سبب بل هي مرحلة مهمة في المسار الحياتي بالنسبة للمنظمة و بالنسبة للموظف في مسيرته المهنية. فهي لها أهداف من وضعها و تحقق غايات في ذاتها ومن هذه الأهداف يمكن ان نشير إلى:

أ- على مستوى المنظمة (الإدارة): تسعى و تهدف عملية تقييم الأداء إلى البحث و خلق جو مريح في الوسط المهني. لما للبيئة الداخلية المحيط بالموظف من دور فعال في أداء مهامه على أحسن وجه. مثل

¹- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2007، ص1، ص152.
²- عمار كيرد، مرجع سابق، ص70.
³- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص153.

زرع الثقة و التعاون بين أعضاءها. رفع مستوى أداء العاملين و الاستثمار في قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور¹.

ت- على مستوى الفرد: زيادة شعور الموظف بالعدالة و تقدير جهودهم المبذولة أنها تأخذ بعين الإعتبار من قبل الإدارة يدفعهم إلى أكثر شعورا بالمسؤولية. و تحسين الأداء ببذل جهد أكبر. كما يمكن تقييم الأداء من التأكد من مدى تطابق الأداء الحقيقي و الواقعي مع النتائج المنتظرة.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

نال موضوع تقييم الأداء نصيبه من الاهتمام من طرف المختصين لما له من أهمية كبير المسار والعملية الإدارية. فهو يعطي صورة موضوعية و دقيقة لفعالية منظمة معينة، من أوجه أهمية تقييم الأداء ما يلي:

➤ له أهمية بالنسبة لمخطط الموارد البشرية بحيث التقييم الدوري، الشهري و السنوي سيسمح للإدارة معرفة حاجاتها و الطاقات و نوعية الكفاءات التي تريدها. كما يسمح لها التقييم بمعرفة دقيقة و فعلية لمديات الأداء و أين مكامن الضعف التي يمكنها أن تتدخل من حيث التكوين و التأطير. بمعنى آخر التقييم يرسم خريطة الطريق للإدارة من حيث الاستغلال الأمثل و الجيد للطاقات البشرية.

➤ تحسين الأداء وتطويره هي الأهمية التي تكتسيها أيضا نشاط تقييم الأداء بحيث يساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير مؤهلات الموظف. لأنها تسمح للمسؤولين بمعرفة وتحديد نقاط القوى والضعف لدى الموظفين لديها. من هنا يمكن القول لن الموظف عندما يشعر أنه هناك عملية تقييم لأدائه بشكل دوري هد أكبر مما سيؤثر على مردده و أدائه.

¹- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص152

➤ تساعد عملية التقييم من معرفة و تحديد مسبقا إحتياجات التدريبية او التكوين بحيث التقييم الحقيقي و الجيد لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء في المنظمة.¹

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

لكي تكتسي أي عملية تقييم الأداء، رداء الجدية و الدقة يجب على المكلفين بها في الإدارات و المؤسسات معرفة الخطوات الأساسية لتنفيذها. فلا داعي لوجود تقييم الأفراد إذا كان لا يستند على منهجية علمية و خطوات متسلسلة واضحة و مدروسة. من هذا المنطلق لكي تتم عملية التقييم لبد من إتباع الخطوات المذكورة أدناه:²

- (1) تحديد المقاييس: يجب أن يتم تحديد معايير لكي يتم مقارنة الأداء بها، حيث تصبح القاعدة الذي يتم القياس به مثال صاحب خبرة 20 سنة عمل لا يكون في نفس مستوى الموظف الجديد.
- (2) اختيار طريقة القياس: هناك العديدة من الطرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء من أجل إضفاء طابع الجدية. من غير الممكن أن يتم قياس الأداء في هذا الفصل على أساس عدد ساعات العمل و في الفصل الموالي على أساس قواعد أخرى
- (3) تحديد دورية التقييم: المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، قد تكون ثالثة أشهر أو كل ستة أشهر. مثلا في الوظيفة العمومية تتم كل ثلاثة أشهر بالنسبة للمردودية و كل سنة بالنسبة للترقية بالدرجات.

¹- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص153.

²- نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص166.

(4) تحديد المقيم: أي الشخص الذي يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه معلومات

دقيقة عن الأداء وهو الرئيس المباشر

(5) تدريب المقيم: قدرة المقيم على تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها.

(6) عال نية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب

القوة والضعف

(7) لتنظم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتنظيم من نتائج التقييم غير

المرضية له

(8) تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على

المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و معيقاته

1- طرق تقييم الأداء الوظيفي

مع تطور العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كثرة النظريات هذا ساعد و ساهم في بلورة و ابتكار طرق

ووسائل كثير في جميع الجوانب. هذا ينطبق أيضا على تقييم الأداء فلم يعد كالسابق بل هناك العديد من

الطرق و الوسائل موزعة بين التقليدية و الحديثة. على كل إدارة و مؤسسة أن تختار الطريقة أو الطرق

التي تساعدها في تقييم موضوعي، دقيق و بشكل علمي لأداء الموظفين و العمال. فيما يخص الطرق

التقليدية لتقييم الأداء فيمكن أن نذكر بعضها و هي¹:

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لي النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص153.

- ❖ **طريقة الترتيب البسيط:** وهي طريقة غير موضوعية لأن يدخل فيها التقييم الذاتي و الشخصي للمسؤول. فعلى أي أساس هذا الموظف سيئ و الآخر أحسن و جيد لأنها ببساطة تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين من الأحسن إلى الأسوء.
- ❖ **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل.
- ❖ **طريقة المواقف الحرجة:** تقوم على مبدأ مراقبة و تقييم الموظف حسب هذه الأسلوب بتسجيل السلوك في المسائل و المواقف الحرجة إما أن يكون إيجابا أو سلبا في أداء العمل.
- ❖ **الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس تصف جوانب الضعف والقوة في أداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية و التشجيعية، هي الأكثر شيوعا و استعمالا في الإدارات العمومية. أما فيما يخص الطرق الحديثة و التي ظهرت من أجل تصحيح مسارات الطرق التقليدية التي في معظمها لا تتسم بالموضوعية بل تشوبها التقييمات الذاتية. من بين هذه الأساليب الحديثة نجد:
- ❖ **مقياس التدرج على أساس السلوكي:** يقوم الشخص المسؤول عن التقييم بتحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مأخوذ من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فعاليته مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.
- ❖ **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد على النتائج المحققة فعلا على ارض الواقع بالمقارنة مع الأهداف المسطرة. كلما تحققت الأهداف كلما كان تقييم الفرد إيجابي.
- ❖ **طريقة مراكز التقييم:** تهتم بقياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط و التنظيم، سرعة الأداء وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات.

2- معيقات تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء في أي منظمة هو العمود الفقري لمسار النجاح و التميز. بغيابه تصبح آفاق التطور غير واضحة المعالم. لأن محرك و وقود التغيير ينبع من الفرد. إذا كان هذا الأخير له ما يشجعه و يحفزه للأداء الأحسن ليكون المردود أقوى. لكن عند الممارسات اليومية يتبين وجود عراقيل جمة توضع في طريق التقييم الموضوعي البناء من هذه المعوقات التي تؤثر في عملية و سيرورة التقييم¹:

➤ قصور و غياب المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي الأفراد. يعني أن على المدراء التأكد من صحة التقارير و كل ما يصلهم عن نشاء او اداء الموظف. لكي لا يظلم من عمل و جد و لا يأخذ ما يستحقه.

➤ عدم وضوح معايير تقييم الأداء، يجب وضع معايير دقيقة و معن عنها، كل واحد يعرف كيف سيتم تقييمه.

➤ عدم الجدية من قبل المديرين فما يخص عملية تقييم الأداء: يوجد بعض المسؤولين لا يعطون الوقت الكافي لعملية تقييم أداء و سلوك الموظف عكس الوقت الذي يسخرونه للمشاريع و الامور المادية و اللوجيستية أما الموظف فيأتي في درك أسفل السافلين من إهتمامهم. لذا وجب التنبيه لهذه النقطة. فلا يطلب لمسؤول من موظف أهمله طوال أيام السنة في الحصول على حقوقه أن ينجز له المهام كما يريد و بالحيوية و الرغبة التي يريدها.

➤ الافتقار إلى الصدق والأمانة في عملية التقييم، راجع أساسا لدخول المعايير الذاتية و المحبابة و الصداقة و المصالح الضيقة بدل من تقييم موضوعي نزيه.

➤ عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 115

- عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون بها باستمرار بعد كل عملية تقييم لهم.
- جهل الموظفين لمعايير التنقيط و التقييم.
- غياب العدالة في عملية التقييم. نجد خاصة في المقربين من المسؤول لهم كل شيء أما الموظف البسيط يحرم في بعض الأحيان من أبسط حقوقه و هو التقييم العقلني و المنطقي لكل جهوده.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرضنا فيه، إلى ماهية الأداء الوظيفي نظرا للمكانة الكبيرة و المهمة جدا التي يحتلها داخل المؤسسة أو الإدارة. يعتبره بعض الباحثين كالعمود الفقري إذا صلح ووقت الإدارة على أرجلها شامخة و قادرة على المنافسة و التميز. لكن عكس ذلك سيثني و ينحني ظهرها و تصبح من أضعفها. لأنه هو محدد مكانتها وفعاليتها، ومدى مشاركة الموظفين بكل فعالية و كفاءة في الإنتاج وتقديم خدمات. الأداء الوظيفي أيضا هو الهدف الأول لكل مؤسسة و منظمة تبحث عن الجودة و التميز. يمثل كل جهد مبذول من طرف أعضاء الجماعة و المنظمة من مسؤولين و قادة لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة.

لهذا الغرض أولينا في هذا الفصل حيزا من بحثنا مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه، محدداته و معايير وطرق التقييم المتبعة. سواء التقليدية منها أو الحديثة. رغم ما تحتلها من مكانة عملية تقييم الأداء إلا أننا وجدنا تعرضها لمعيقات و مشاكل جمة تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المراد لها. فرغم تعدد أساليب التقييم لاداء الموظف في جميع المستويات يبقى إستغلال هذه الأساليب محدودا جدا. فمثلا في الوظيفة العمومية في الجزائر، الموظف يقيم كل ثلاثة أشهر لكي يتحصل على المنحة PRIME. بطريقة قديمة لا تتمشي مع التطور التكنولوجي إذ لا يمكن التأكد من صحة المعلومات. ولا يوجد تحديث أو تنويع لطرق التقييم الإداري التي تبقى محدودة جدا و لا تعطي المعلومات بالدقة.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية "أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين" - مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو-

الفصل الرابع: دراسة التطبيقية موسومة بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء

الموظفين" -مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو-

-تمهيد

-المبحث الأول: المجال المكاني و البشري لمجتمع البحث

- المطلب الأول: بطاقة فنية حول مديرية الشباب و الرياضة

- المطلب الثاني: التقسيم الإداري لمديرية الشباب و الرياضة

-المطلب الثالث: مهام ووظائف مديرية الشباب و الرياضة

-المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و تحليل الدراسة

- المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

-المطلب الثالث: إختبار النظريات و النتائج العامة

الاستنتاج و التوصيات

-خلاصة الفصل

تمهيد:

في وقت التغيرات و التطور الحاصل في مستويات و مجالات كثيرة منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعرفها العالم بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة، يعمل المسؤولون و القادة والمسكرون بدون هواده على إيجاد أنجع السبل و أحسنها لتحسين الدائم في اداء الموظف. كذلك عدم نسيان أو إهمال العمل الجبار الذي يقوم بها رجال الفكر و البحث، في تقييم أساليب العمل من حيث التسيير و القيادة أو من حيث الأداء و تطوير المؤسسات. غايتهم هي رفع من مستوى أداء أفراد المنظمات و المؤسسات و بالتالي سينعكس لمحالة على كفاءتها و فعاليتها. فأى إستراتيجية تطوير و تغيير لا يمكن ان تؤدي إلى تحقيق أهدافها إذا تم استبعاد أو إهمال العامل البشري، لأنه اليوم يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة.

كامديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو و هي هيئة و عمومية ذات طابع إداري تعمل لتطوير النشاطات الرياضية والشبابية على مستوى الولاية عن طريق مؤسسات أنشأة لهذا الغرض، وضعت تحت وصايتها من دور شباب و قاعات رياضية وايضا الحركة الجمعوية كمرافق لها. كما تولي اهمية قسوة و كبيرة للمهام الوكالة لها لإشباع حاجات و رغبات شباب الولاية المتزايدة. عليها تخصيص معظم طاقاتها للعنصر الأساسي الذي يساهم في تحقيق هذه البرامج، و هو العنصر البشري.

من هنا إننا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المجال المكاني و البشري لمجتمع البحث المتمثل في مديرية الشباب و الرياضة من حيث النشأة القانونية، المهام المخولة لها و صلاحيتها العملية. بحيث سنعرض ميدان البحث بصفة عامة ثم نتطرق إلى خصائص المبحوثين من زاوية المستوى العلمي والسن و غيرها من البيانات الشخصية والخبرة و الأقدمية المهنية المتعلقة بالمبحوثين ثم نصل في الأخير إلى تبيان رأي المبحوثين من دور و أثر القيادة الإدارية و أساليب تسييرها على أداء الموظفين.

-المبحث الأول: المجال المكاني و البشري لمجتمع البحث**- المطلب الأول: بطاقة فنية حول مديرية الشباب و الرياضة**

هيئة تنفيذية تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة. لها مدير تنفيذي ولائي على رأسها يعين بموجب مرسوم تنفيذي. تعمل على ترقية الرياضة و النشاطات الشبانية و كذلك ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة و أيضا أعدد البرامج و الإستراتيجيات و المخططات الخاصة بتطوير و تعميم النشاطات الرياضية و البدنية و تعميمها في الوسط أأشباني و التربوي. كما تهتم أيضا بتلبية حاجيات الولاية و الفئات الشبانية خاصة بالمرافق الرياضية و الشبانية من حيث بنائها و السهر على صلاحياتها لكل نشاط مهما كان نوعه فيها. أما فيما يخص نشأة مديرية الشباب و الرياضة للولاية فتعود البذور الأولى لظهورها بعد الاستقلال مباشرة في 1962 تحت مسمى "المفتشية القطاعية للشباب و الرياضة".

حافظت على هذه التسمية إلى غاية سنة 1970، حيث أصبحت "مدرية فرعية للشباب و الرياضة"، في 1981 صدر قرار من السلطات العليا التي أرجعت لها صفة "مدرية ولائية تحمل تسمية "مديرية الشباب و الرياضة و السياحة". في 1990 تحولت إلى مديرية ترقية الشباب و أأر تعديل في تسميتها كان في سنة 1993 أين أصبحت تعرف بي "مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو" و هي تسمية تحتفظ بها إلى يومنا هذا.

المطلب الثاني: التقسيم الإداري لمديرية الشباب و الرياضة

بموجب أحكام و مواد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق لي

28 سبتمبر 2006، الذي يحدد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و سيرها و خاصة المادة (04)¹.

¹- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ يف 28 سبتمبر 2006 ، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 01 أكتوبر، 2006، ص 31.

التي على أن مديرية الشباب و الرياضة تضم أربعة مصالح و كل منها لا يتعدى عدد مكاتبها ثلاثة. هذه المصالح تتمثل في:

1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية.

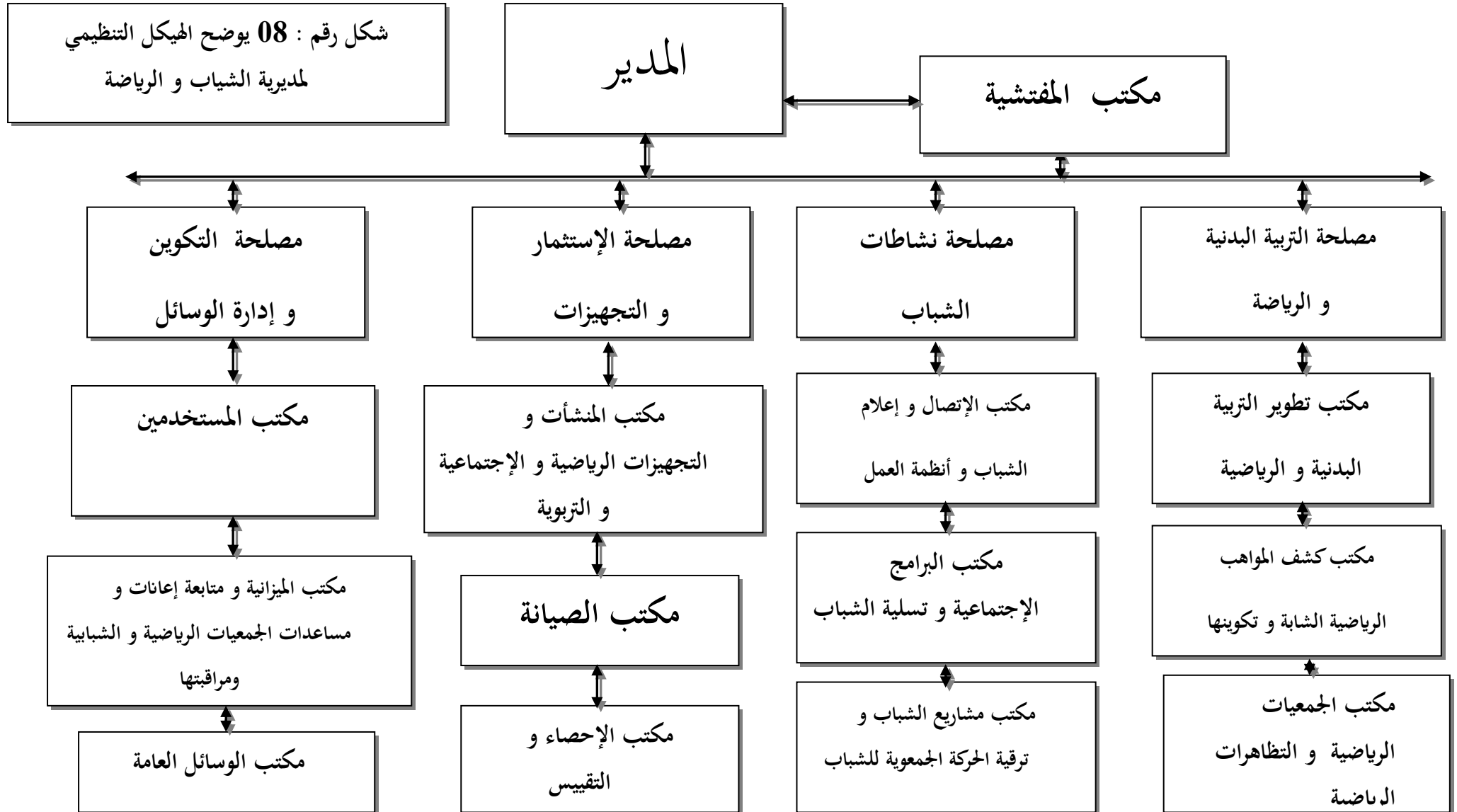
2- مصلحة نشاطات الشباب.

3- مصلحة الاستثمارات و التجهيز.

4- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

تجدون في الشكل رقم 8 في الصفحة الموالية يمثل التنظيم الهيكلي لكل مصالح و مكاتب مديرية الشباب و الرياضة حسي القانون المنظم للمديريات. إضافة لكل هذه المصالح، لدى المديرية مكتب مفتشية الشباب و الرياضة التابع مباشرة للمدير في السلم الهيكلي للمديرية. يقوم هذا المكتب برفع تقارير سنوية للمفتشية العامة لوزارة الشباب و الرياضة. حول الاوضاع السائدة في الولاية من جميع الجوانب. اما المصالح الأخرى و مكاتبها فلها عمل كبير يقوم به الأعوان و الموظفين المكلفين بها. سواء من حيث المهام الموكلة لهم او من حيث العلاقات السوسيو مهنية التي تجمعها مع البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بهم.

1. مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمدرية الشباب و الرياضة



2. المطلب الثالث: مهام ووظائف مديرية الشباب و الرياضة:

1- مهام مديرية الشباب و الرياضة:

حسب نص المادة (2)¹ من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المذكور أعلاه فإن مهام مديرية الشباب

و الرياضة لولاية تيزي وزو على غرار المديريات الأخرى على المستوى الوطني مكلف بما يلي:

أ- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية و الترفيه و حركة و مبادلات الشباب و فضأتهم للتعبير و

تنشيط و متابعة تنفيذها.

ب- إعداد برامج الإعلام و الإصغاء و تطويرها و تنشيطها.

ت- تنفيذ البرامج الهادفة للإندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالموتنة و ترقية مبادراتهم

و كذا مكافحة الآفات الإجتماعية و العنف و التهميش.

ث- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضة لا سيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة

التربية و الوقاية بالإتصال مع مصالح الهيئات المعنية للولاية.

ج- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

ح- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على

مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية و الرياضية و الشبانية.

خ- ضمان متابعة برامج الإستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييسها و تصديقها و صيانتها

و حفظها.

د- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المدية اللازمة لإنجاز مهامها و كذا المحافظة على

الممتلكات و الأرشيف.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 06-345، مرجع سابق، ص31.

ذ- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و لبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال و الكيفيات و الآجال المقررة¹.

2- وظائف مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو

في هذه النقطة سنذكر أهم الوظائف الموجودة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو وهي نفسها على كل القطر الوطني و المهام الموكلة لكل وظيفية.

2-1- مدير الشباب و الرياضة: هو اعلى سلطة و منصب في مديرية الشباب و الرياضة و من

المهام الموكلة له نجد:

- أ- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- ب- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- ت- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- ث- وضع برامج عمل المديرية.
- ج- تنظيم الاجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- ح- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية.
- خ- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية.
- د- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- ذ- يسهر على راحة و إرضاء عمال المديرية.
- ر- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.

¹-- المرسوم التنفيذي رقم 06-345، مرجع سابق، 32.

2-3- الأمانة:

هي مكتب جد مهم في الهرم التنظيمي للمديرية، لأن كل من تسند له مهمة الأمانة عليه ان يكون محل ثقة، حافظ للأسرار، منضبط في مهامها:

- أ- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات.
- ب- تكلف باستقبال و إرسال البريد و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي.
- ت- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة.
- ث- استلام البريد الوارد و إرسال البريد الخارج.
- ج- الرد على المكالمات الهاتفية و الإيميل.
- ح- كتابة الوثائق و المراسلات و حفظها في أرشيف الإدارة.

2-4- المفتشية

من المهام الموكلة لها :

- أ- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.
- ب- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية و الشبابية
- ت- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات الرياضية.
- ث- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و تحليل النتائج

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف كما هو مبين في عنوانها الموسوم "أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين" و هنا المقصود بهم في مجتمع البحث الذين يشغلون مناصب في مديرية الشباب و الرياضة

لولاية تيزي وزو، بحيث سناقش فيه منهج الدراسة، وكيفية اختيار مجتمع الدراسة و عينة البحث و أدوات جمع البيانات التي استخدمت في البحث.

منه نقول انه من المنطقي و العملي توضيح الإجراءات المنهجية التي أخذت بعين الإعتبار في الدراسة هي شيء ضروري و من البديهيات بالنسبة لصاحب البحث، ذلك لأنه الأساس الذي يبني و يعتمد عليه التحليل العلمي للمعطيات والمعلومات الميدانية التطبيقي و بالتالي تخرج للعلن و للجميع على شكل بحث فيه نتائج يمكن القياس عليها و تفسيرها سوسولوجيا و علميا. وهي تحتوي على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

مشكلة الموضوع المطروحة ونوع المعلومات المراد الوصول إليها من هذه الدراسة و هي معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي للموظفين، يدفعنا إلى إختيار المنهج الوصفي التحليلي. لاننا بصدد وضع وصف و توصيف للقيادة الإدارية السائدة في المديرية. كما انه سنجري تحليل سوسولوجي و إحصائي للعلاقة الموجودة و تبيانها بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي). غايتنا هو إخراج إلى العلن و تبين طبيعة هذه العلاقة و مدى التفاعل بينهما. يساعد هذا المنهج العلمي على ربط و فهم العلاقة بين محاور البحث و يساهم في التحليل الكيفي والكمي للمادة العلمية. لهذه الأسباب ارتأينا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على لأنه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات. وقد تعددت تعاريف هذا المنهج منها ما يعتبره:

1. "المنهج هو الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا"¹.
2. " لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها،إنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها"².

2- مجتمع الدراسة و عينة البحث:

أ- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث بمثابة مجموعة من العناصر التي لها ميزة و ميزات وخصوصيات تشترك فيها مع غيرها من أفراد المجتمع البحثي، يتم أخذها من المجتمع الأصلي. و اليوم أصبحت العلوم الإنسانية و الإجتماعية تلجأ في دراسة و تفكيك أي ظاهرة محل البحث و إلى إيجاد معلومات ثم فرزها و بالتالي جمع و تكوين بنك معلومات ثري و غني من كل ما له علاقة بموضوع البحث. فالمسح و التمحيص و قراءت المراجع و مراجعتها كلها عمليات اولية لا بد منها في أي بحث علمي مبني على أسس علمية صحيحة.

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع المعلومات و تنظيمها أي من الجانب النظري ينتقل الباحث إلى الجانب الميداني التطبيقي من أجل إضفاء الصبغة العلمية المبنية على وقائع و معطيات إحصائية دقيقة. من اجل هذا، لي بلوغ مرحلة جمع المعطيات الإحصائية قمنا بإجراء البحث الميداني و تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو.

1- موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط1 ، الجزائر، 2004، ص 98.

2- ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الأدب واللغات والعلوم الإنسانية والإجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، ص، ص 100-101.

يجدر فقط التذكير ان المديرية تحتوي على إجمالي الموظفين يبلغ 540 عنصر. موزعين على جل مناطق الولاية، لكن مجتمع بحثنا تمثل فقط في الموظفين الذي يزولون عملهم في مقر المديرية الكائن في بلدية تيزي وزو، البالغ عددهم 76 موظف الذين يمثلون عينة البحث. هذا الإختيار لهذه الفئة فقط مرده أن مركز القيادة الفعلي و الذي لها أهمية بالغة لبحثنا يتواجد داخل مقر المؤسسة.

ب- عينة البحث: تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، و قمنا بإختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة لدراسة ظاهرة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. بحيث من بين 76 موظف في مديرية الشباب و الرياضة تم تحديد العينة البالغ عددهم 38 ما يمثل 50% منهم. هذه النسبة هي العينة المثلة لمجتمع بحثنا. كما أن هذه العينة تم تحديدها في مقر مديرية الشباب و الرياضة. و كانت الإنطلاقة في توزيع الإستثمارات في شهر ماي 2023 بعد تصحيحها مباشرة من طرف الأستاذ المشرف و إعطائه الموافقة النهائية على صحة الإستمارة قمنا بتوزيعها على موظفي المديرية. و بحكم عملي في نفس المكان إستغرقت جمعها أسبوع فقط. ثم إنتقلنا إلى تحليل نتائجها عبر أداة SPSS.

3- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

من بين الأدوات الكثيرة في البحث العلمي في العلوم الاجتماعية قمن باختيار الملاحظة والإستمارة، بغية الإلمام اكثر بجوانب موضوع دراستنا:

أ- الإستبيان: هي أداة بحث أساسية في دراستنا و هي تعتبر وثيقة أو استمارة تحتوي على أسئلة موضوعة بشكل دقيق و علمي بما يخدم موضوع البحث، قمنا بتوزيعها على الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة الذين تم إختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة و تسليمها لهم باليد.

قمنا بتركها عند المبحوثين و منحناهم مهلة من أجل الإجابة بكل صدق و موضوعية عليها، لكي تكون أدواتنا في جمع البيانات. تم توزيعها على 38 موظف و استرجعت كل الاستمارات و لم نسجل أي واحدة منها ملغاة.

أ- **الملاحظة:** هذه الأداة جاءت لتدعيم الوسيلة الرئيسية وهي الإستبيان من خلال تمكّن من الاحتكاك بالمبحوثين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و ملاحظة بشكل دقيق و منهجي تصرفاتهم و العلاقات و السلوكيات التي يقوم بها كلا الطرفين داخل المديرية. بمأنها تعتبر مركز القيادة الرئيسي يكثر فيها تواجد المسؤولين، الذي يدفع إلى بروز وسائل و طرق مختلفة للتعايش و مواجهة الظروف المهنية بما يخدم موضوع بحثنا. سمحت الملاحظات في بلورة أسئلة الاستبيان من جهة و فهم أكثر لظاهرة التي نحن بصدد دراستها.

ج- **أداة الإحصاء SPSS:** و المعروف بالحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية المعروف بإختصار (SPSS)، الذي يستعمل اليوم بدل من الطرق التقليدية لتفريغ بيانات الاستمارة أو الإستبيان. فهي أداة لا مناص منها اليوم لما لها من دور في ربح الوقت و الجهد و الحصول على نتائج علمية دقيقة. لجأنا إلى هذه الوسيلة لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط الموجودة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية (مستقل) و الأداء الوظيفي (تابع).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

خصائص مجتمع الدراسة:

سنحاول فيما يلي معرفة خصائص المبحوثين او مجتمع بحثنا الذين تمت معهم إجراء هذه الدراسة الميدانية و هم يمثلون موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو البالغ عددهم 38 مبحوث.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
47,6%	18	ذكر
52,4%	20	أنثى
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن التوزيع الجنسي في عينة العمال متكافئ إلى حد كبير، حيث تقدر نسبة الإناث بـ 52,4% و نجد في المقابل نسبة الذكور تقدر بـ 47,6% وهذا التقارب بين عدد الإناث و الذكور يعود أساسا إلى التغييرات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع منها ارتفاع المستوى الدراسي للنساء عكس ماكان في السابق من هيمنة الفئة الذكورية في الشغل. ومع تطور المجتمع الجزائري و ولوج المرأة عالم الشغل، أصبحت نسبتها تزداد سنة بعد أخرى. نفس الشيء بالنسبة لمديرية الشباب و الرياضة لم تخرج عن هذا المنطق و أصبحت المرأة العاملة لها مكانة هامة وتوليها المديرية دور لا يقل عن أدوار فئة الرجال سواء في مناصب الشغل أو تبوء المسؤوليات. بين الأسباب أيضا نجد اليوم مع الظروف الاجتماعية الصعبة الزوج غير قادر وحده تحقيق حاجبات الأسرة. مما دفع الزوجة و المرأة لدخول بقوة في السنوات الأخيرة من أجل أن تتحمل بعض المسؤوليات في الأسرة التي كانت فيما مضى من تخصص الرجل فقط.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
07.84%	03	20-29
44.74%	17	30-39
26.32%	10	40-49
21.10%	08	50 فما فوق
100%	38	المجموع

إن دراسة عامل السن مؤشر يسمح لنا بمعرفة الكثير من المعلومات حول مجتمع البحث منها، الجيل و الفئة التي تمثل أكبر نسبة في مديرية الشباب و الرياضة أي بميدان البحث، و من خلال البيانات المتحصل عليها، قسمنا الأعمار إلى أربع فئات، الأولى يتراوح عمرها ما بين 20 و 29 سنة و هي تمثل نسبة 7.84 % و هي تعتبر فئة الشباب ، أما الثانية تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة. التي تمثل نسبة 44.74 % فهي أعلى نسبة، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، فتمثل نسبتهم 26.32 % . أخيرا الفئة العمرية الرابعة التي تمثل الفئة الكبيرة في السن و هي ما فوق 50 سنة و نسبتها 21.10 % هي بمثابة الفئة التي تتمتع بأكثر خبرة مهنية. مما سبق نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تغلب عليها فئة الشباب و نظرا لعدة عوامل منها عملية تشييب المديرية و إعطاء فرصة للشباب لإبراز كفاءتهم. و كذلك مراد ذلك إلى خروج عدد كبير من الإطارات الكبيرة في السن في نفس الوقت، بعد إعطائهم مهلة قبل توقيف التقاعد النسبي ما سبب نزيف في الإطارات ذوي الخبرة.

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
21.10%	08	أعزب
57.90%	22	متزوج (ة)
07.90%	3	مطلق (ة)
13.20%	5	أرمل (ة)
100%	38	المجموع

تبين معطيات الجدول التالي الخاصة بالحالة العائلية للمبحوثين أن نسبة المتزوجين هي الأعلى و تقدر ب 57.90 % ، ثم نجد فئة العزاب بنسبة 21.10 % ، أما المطلقين شبه منعدمين بنسبة 07.90 % . أما الفئة الأخيرة التي تتكون من الأرامل فهي تمثل نسبة 13.20 % و إرتفاع هذه النسبة نوع ما هو بسبب جائحة كورونا التي توفي عدد معتبر منهم. غلبة نسبة المتزوجين يعود أساسا للفئة العمرية الموجودة بالأغلبية في المديرية، حيث بالعودة للجدول الخاص بالسن نلاحظ ان الفئات التي تتراوح اعمارها بين 30 سنة فما فوق تشكل ما نسبة 92.11 % . حيث معروف في المجتمع الجزائري الحديث ظاهرة تأخر الزواج سواء للرجال او للنساء .

جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
2.60%	01	بدون مستوى
7.90%	03	ابتدائي
21.10%	08	متوسط
18.40%	07	ثانوي
50%	19	جامعي
100%	38	المجموع

تظهر المعطيات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي حيث نجد أنّ أعلى نسبة تتمثل في الذين لهم مستوى تعليمي جامعي ويمثلون 50% من مجموع البحث تليه 21.10% من المبحوثين الذين لهم مستوى متوسط، أما أقل النسب فانحصرت تباعا بين ذوي المستوى الثانوي بـ 18.40% و المستوى التعليمي الابتدائي ويمثلون نسبة 7.90%. في حين نجد فئة بدون مستوى هي الأخيرة بنسبة ضئيلة جدا و هي 2.60%. ومنه نستنتج أنّ غالبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي جامعي مع وجود فئة قليلة من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي و دون مستوى. معنى هذا ان فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي هي الأكثر حضورا وهذا راجع بالدرجة الأولى للمهام الموجودة في المديرية التي تتطلب في غالبيتها مؤهلات علمية كبيرة لتسييرها منها مصلحة الاستثمار و التجهيز، مصلحة الشباب و الرياضة. اما المستويات الدنيا فغالبيتهم محصورين في وظائف الأمن و النظافة. كما يلعب نمط التوظيف في الوظيفة العمومية دور كبير في تحديد مستوى الموظفين المؤهلين

للقيام بمهام التطير و التحكم. أما فيما يخص المستوى الجامعي المرتفع فمرده ايضا إلى العمليات الأخيرة في توظيف حاملي شهاد عقود ما قبل التشغيل في دفعات متتالية فاقت 100 شخص.

جدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	09	23.70%
من 5 إلى 10 سنوات	16	42.10%
من 11 إلى 20 سنة	03	7.90%
من 21 سنة فما فوق	10	26.30%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول يتبين أن اكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 42.10% تمثل الفئة التي تتراوح مدة خدمتهم من 05 إلى 10 سنوات. تليها فئة التي تتراوح مدة خدمتهم من 21 سنة فما فوق بنسبة 26.30% وتمثل أيضا فئة العمال الذين لديهم الخبرة داخل المؤسسة، ثم الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 23.70%، وأخيرا أصغر نسبة الذين لديهم أكثر بين 11 و 20 سنة هي مقدرة بـ 7.90%. يمكن أن نستخلص إن سبب ارتفاع الفئة الأولى عائد أساسا إلى غلبة الشباب في المديرية. أما بالنسبة للفئة الثانية يرجع هذا إلى وجود مصالح ووظائف يصعب على الموظفين بدون خبرة مهنية أن يؤديها لذا يحتفظ بنسبة معتبرة من ذوي الخبرة لتسييرها. أما فيما يخص الفئة الثالثة و فئة اقل من 5 سنوات فيعاز ذلك لأمرين الأول خاص بفئة اقل من 5 سنوات راجع لعملية توظيف في السنوات الأخيرة لأصحاب عقود

ما قبل التشغيل. اما السبب الثاني الخاص بفئة من 11 إلى 20 سنة فهي راجعة لمغادرة الكثير منهم للبحث عن أفاق أخرى أو الهجرة للخارج.

جدول رقم 08: يمثل شعور الموظف بالراحة في مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
57.90%	22	نعم
42.10%	16	لا
100%	38	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يشعرون بالراحة في مكان العمل تقدر ب 57.90%، أما الذين لا يشعروهم وجودهم في مديرية الشباب بالراحة فهم نسبة مرتفعة نوع ما و تقدر ب 42.10%. هذا يفسر اساساً بالعلاقات المتوترة و غير المستقرة فيما بينهم من جهة و المسؤول من جهة أخرى ما يولد ضغوط النفسية و توتر يساهم في الشعور بعدم الراحة. فالبنسبة للفئة التي تشعر بالراحة هي التي إخترت البقاء في المديرية رغم ظهور فرص كثيرة للانتقال إلى أماكن أخرى. و قد يعود للتركيبية النفسية للفرد الذي يستطيع تحمل ضغوط العمل اكثر من غيرهم. اما الفئة التي لا تشعر بالراحة غالبا هم الموظفين الذين لا يعجبهم دوام العمل او اوقات الدخول و الخروج 8سا صباحا إلى 12سا و في المساء من 13سا إلى 16سا30.

جدول رقم 09: يمثل سبب عدم شعور المبحوثين بالراحة في مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
50%	08	لطبيعة العلاقة بينك وبين مسؤولك
50%	08	لطبيعة علاقاتك مع زملائك
100%	16	المجموع

من خلال مخرجات هذا الجدول يتبين تقاسم الآراء بين المبحوثين على سبب عدم شعورهم بالراحة في مكان العمل بنسبة متساوية و هي 50% بين الذين يرجعون السبب لطبيعة علاقتهم مع المسؤول و بين الذين يأخذون بطبيعة العلاقة مع الزملاء. من هنا نستنتج أن طبيعة تسير المدير للمديرية تلعب دورا فعالا في شعور الموظف بالراحة من عدمه. فإذا كانت العلاقة تسبب قلق و توتر و لا توجد عملية تشجيع و تحفيز تكون مضعفتها عدم الشعور بالراحة بحيث ينعكس ذلك على الروح المعنوية و الأداء. نفس بالنسبة للسبب الثاني الخاص بطبيعة العلاقة مع الزملاء، كونها إذا كانت تتسم بالنفور و التوتر و المشاكل من شأنها إحباط معنويات و روح.

جدول رقم 10: يمثل مساعدة الأسلوب المتبع في تسيير المديرية في إنجاز المهام

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
52.60%	20	نعم
47.40%	18	لا
100%	38	المجموع

تظهر المعطيات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم على مدي مساعدة أسلوب و نمط التسيير المتبع من طرف المدير في إنجاز عملهم بلغت 52.60%. في حين الذين يرون أنها لا تؤثر تمثل نسبتهم 47.40%. هذا يدل أن للأسلوب المتبع في المديرية دور فعال في الدافعية للعمل و أداء المهام. فإذا كان النمط متعسف و سلطوي، تغيب فيه مظاهر التحفيز و التشجيع و تكثر فيه مشاعر التقليل و الذم فإن نتاجه هو إحباط العزيمة و ضعف الأداء. فيما يرى الباقية أن للأسلوب التسيير ليس له تأثير على أدائهم.

جدول رقم 11: يمثل بأي شكل يطبق القانون على الجميع في المديرية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
44.70%	17	صارم
15.80%	06	متساهل
39.50%	15	عادل
100%	38	المجموع

تظهر الإحصائيات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأن القانون يطبق على الجميع بشكل صارم يأتون في المرتبة الأولى إذ بلغت %44.70، يأتي في المرتبة الثاني المبحوثين الذين يعتبرون أن القانون يطبق بشكل عادل بنسبة %39.50 في حين قائلو بطريقة متساهلة يأتون في المرتبة الأخيرة بنسبة %15.80. وهذا يدل على عدم رضا الموظفين من طريقة تطبيق القانون. ينتج من هذا ان القانون يطبق بشكل صارم من طرف القيادة و لا تتهاون مع التأخر و الكسل حسب ما صرح به بعض الموظفين أثناء جمع الإستمارة. مما يدل ان المسؤولين و القيادة في المديرية يعطون أولوية لطبيق القوانين.

جدول رقم 12: يمثل تركيز المسؤول كل السلطات في يده و لا يقوم بتفويض بعضها

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
%18.40	07	نعم
%34.20	13	لا
%47.40	18	في بعض الاحيان
%100	38	المجموع

تظهر الإحصائيات من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأن المسؤول يفوض سلطته و لا يركزها في يده في بعض الأحيان يأتون في المرتبة الأولى إذ بلغت %47.40، في حين يأتي في المرتبة الثاني المبحوثين الذين يعتبرون لا يفوضها ويركز المسؤولية في يده بنسبة %34.20 في حين قائلو أنه لا يركز المسؤولية و يفوض سلطته يأتون في المرتبة الأخيرة بنسبة %18.40. وهذا يدل على عدم رضا الموظفين من طريقة تطبيق القانون. إنما يدل هذا على غياب مؤشر

الثقة بين المدير و الموظفين التي تدفع المسؤول لعدم تركيز السلطة في يده إلا في بعض الأحيان و ليس دائماً. مما يخلق جو و مناخ عمل غير مبني على التشاركية و التعاون بقدر ما هو مبني على الظرفية و حسب المواقف.

جدول رقم 13: يمثل تأثير سيطرة المسؤول على كل السلطات و القرارات في أداء الموظف

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
52.60%	20	بشكل ايجابي
23.70%	09	بشكل سلبي
23.70%	09	نوعا ما
100%	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين يعتبرون سيطرة المسؤول على القرارات يؤثر بشكل إيجابي على الأداء يأتون في المرتبة الأولى إذ بلغت 52.60% ،اما الموظفين الذين لديهم رأي بشكل سلبي و نوعا ما فهم يمثلون نفس النسبة وهي 23.70%. وهذا يدل على عدم رضا الموظفين من طريقة تطبيق القانون من جهة و من جهة أخرى يدل على الرغبة في تغيير طريقة و أسلوب التسيير التمثل بإستعمال طرق الضغط و السيطرة.

جدول رقم 14: يمثل طريقة تصرف المسؤول مع الموظف في حالة ارتكابه خطأ إداري أثناء أداء

المهام

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
28.90%	11	يصحح الخطأ ولا يوبخك
57.90%	22	يسلط عليك العقوبات القانونية
13.20%	05	لا يهتم بالخطأ ويترك مساحة لتصحيح الأخطاء
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يعتبرون سلوك المدير في حالة ارتكاب خطأ إداريا يلجأ إلى تسليط العقوبة القانونية بنسبة 57.90% أما حالة تصحيح الخطأ بدون توبيخ بلغت نسبتها 28.90%، و في المرتبة الأخيرة يأتي المبحوثين الذين يقولون أنه لا يهتم بالخطأ و يترك مساحة لتصحيحه بلغت نسبتهم 13.20%. و في شق السؤال المفتوح لم نسجل أي إجابة. يعبر هذا عن سياسة منتهجة تتصف بالعقوبة أمام الخطأ و لا مجال للإتصال و حل المشكل وديا. فهو صارم في تطبيق القانون.

جدول رقم 15: يمثل لجوء المسؤول إلى العقاب ضد الموظف لفرض احترام القوانين

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
44.70%	17	نعم
50%	19	لا
05.30%	02	في بعض الاحيان
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن 50% من المبحوثين الذين يؤكدون أن المسؤول لا يلجأ إل العقاب لفرض احترام القانون. أما من يرى العكس فهم يمثلون 44.70% أما البقية و هي 05.30% يعتبرون انه يحدث في بعض الأحيان و ليس دائما. هذا يثبت الإتجاه العام للمبحوثين حتى في الأسئلة السابقة ان الأسلوب المتبع في تسيير مديرية الشباب و الرياضة هو خليط بين الديكتاتوري (فرض السيطرة و العقوبات) و بين الأسلوب اللين أي عدم فرض العقوبات لإحترام القانون و غياب للأسلوب التشاوري و الحواري لتوعية الموظف.

جدول رقم 16: يمثل إستعمال المدير للأسلوب الرسمي عند الإتصال بالموظف

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
81.60%	31	دائماً
18.40%	07	في بعض الاحيان
100%	38	المجموع

يتجلى من الجدول أعلاه، أن الاتصال بشكل رسمي هو الذي يطغى في العلاقة الموجودة بين المسؤول و الموظف بنسبة تبلغ 81.60% إما الرأي القائل أن الاتصال يتم في بعض الأحيان فقط بشكل رسمي فهم يشكلون النسبة الضعيفة جدا و هي 18.40. مما يعني أن الطريقة السائد التي يعتمدها المسؤولين هي الاتصال العمودي و لا يلي أهمية للاتصال الأفقي و لا تربط المسؤول بالمرؤوسين إلا العلاقات الرسمية. غياب العلاقات الإنسانية و الإحتكاك بالموظفين من شأنه أن يزرع مناخ عمل تغيب فيه أبعاديات الحوار و النقاش. و معروف ان الإتصالات الرسمية تكبح روح المبادرة هذا ماسينعكس على أداء العناصر.

جدول رقم 17: يمثل مراقبة المسئول لي سجل الحضور و الغياب بشكل يومي

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
47.40%	18	نعم
52.60%	20	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان المسئول لا يراقب بصرامة سجل الحضور و الغياب بحيث ذهب 52.60% من المبحوثين إلى القول أنه لا يراقب سجل الحضور و الغياب يوميا، أما البقية فهم يمثلون 47.40%. فهي نسبة متقاربة جدا من الأولى مما يعني وجود نظام نوعا ما صارم في مراقبة الحضور و الغياب بشكل يومي. هذا يعني وجود حرص على تطبيق القانون و مراقبة الموظف. يبين الجدول رغبة القيادة فرض إحترام القانون الخاص بأوقات العمل المعمول بها في الجزائر. و أي إخلال بهذا النظام يعرض صاحبه للمسائلة القانونية.

جدول رقم 17-1: يمثل رأي فئة الموظفين الذين كانت إجاباتهم ب نعم في سبب المراقبة اليومية

لسجل الحضور و الغياب

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
44.45%	08	أسلوب لفرض الانضباط
33.35%	06	أسلوب لفرض سيطرته وسلطته
22.20%	04	للمحفاظ على مستوى الأداء
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين مراقبة سجل الغياب و الحضور هدفها الأول فرض القانون و إحترام أوقات دخول و غياب الموظف بحيث أن نسبة من أعتبرها أسلوب لفرض الانضباط هو 44.45% من اجل فرض السيطرة يأتي مباشرة ب 33.35% من المبحوثين. أما فيما يخص المحافظة على الأداء فتاتي في المرتبة الأخيرة، بنسبة 22.20%. من هنا نستنتج أن أداء الموظف لا يعتبر من الاهتمامات الأساسية للقيادة بل الأولوية لفرض السلطة و الانضباط.

جدول رقم 18: يمثل العدالة في تقييم الأداء من طرف المسئول

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
47.40%	18	نعم
52.60%	20	لا
100%	38	المجموع

من حيث عدالة المدير في تقييم الأداء يبين الجدول أعلاه، أن نسبة 52.60% تعتبر أنه لا يتم بشكل عادل أما الذين يعتبرون التقييم يتم بشكل عادل فنسبتهم تقدر 47.40%. هذا إن دل فإنما يدل عن عدم الرضا من طرف الموظفين من طريقة تقييم المسؤولين لهم في مديرية الشباب و الرياضة. فالاعدالة في تقييم الموظف يجعل هذا الأخير محبط العزيمة من جهة و يفقد الثقة من رؤوسيه للحصول على حقوقه من جهة ثانية.

جدول رقم 19: يمثل إيلاء المدير أهمية للتواصل و الاجتماع مع الموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36.80%	14	نعم
63.20%	24	لا
100%	38	المجموع

في هذا الجدول، يظهر جليا أن المدير لا يعطي اهتمام بالتواصل و الاجتماع مع الموظفين، إذ نجد أن نسبة 63.20% كانت إجابتهم ب لا و 36.80% كانت إجابتهم بنعم. من هنا نستج أن طريقة القيادة القائم في المديرية لا يعطي نصيب كبير للاجتماعات و التواصل مع الموظفين. رغم ما تكتسيه عملية الاتصال و التواصل في العصر الحديث من أهمية كبيرة في المنظمات. مما يؤشر إلى نفور في العلاقات و إتسامها بالتباعد و عدم الثقة. لان من أساسيات و بديهيات الإتصال و التواصل في أي مجال كان أن يكون هناك حيز مكاني تلتقي فيه الأطراف لتبادل الخبرات و المعارف.

جدول رقم 20: يمثل تشجيع و تثمين المدير لجهد الموظف يدفعه لانجاز العمل بكفاءة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
50%	19	نعم
50%	19	لا
100%	38	المجموع

في هذا الجدول، كان التكافؤ في الآراء بحيث نجد نسبة 50% للمبحوثين الذين يقولون بأن تشجيع المدير يحفزهم لإنجاز العمل بكفاءة و النصف الآخر لا يرى أي صلة بين تشجيع و تثمين المسؤول له في دفعه لإنجاز العمل بأكثر كفاءة. فالدافع هو حب العمل و الضمير الحي. رغم هذا فإن النصف من الموظفين يعطون أهمية لتشجيع و تثمين المدير لهم. مما يدل على دور التحفيز المعنوي في رفع الروح المعنوية للموظف مما يدفعه لإنجاز العمل بكفاءة و رفع مستوى ادائه. و من المعروف كذلك و ما أثبتته خاصة نظريات العلاقات الإنسانية ان تقدير الموظف على شيء انجزه يرفع من حماسه و ما التسلسل الهرمي لي أبراهم ماسلو في نظريته في الدافعية الإنسانية الذي وضع تقدير الذات في المركز الرابع قبل الأخير و الذي سمها بالحاجة إلى تقدير الذات من خلال الهيبة و المكانة و الثقة و الشعور بالإنجاز. إلا دليل علمي محظ على أهمية تقدير أفعال و إنجازات الآخرين لدفعهم لمزيد من العطاء و الاداء.

جدول رقم 21: يمثل استشارة القائد المرؤوسين عند إتخاذ القرار في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
26.30%	10	دائماً
42.10%	16	في بعض الأحيان
31.60%	12	لا يستشير إطلاقاً
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، في المرتبة الأولى نجد الموظفين الذين يعتبرون أن المدير يستشيرهم في بعض الأحيان نسبتهم 42.10%، أما الفئة الثانية فهي التي تعتبر أن المدير لا يستشير إطلاقاً 31.60% في حين أن الفئة التي ترى انه يستشيرهم دائماً قبل إتخاذ القرار في العمل فيمثلون نسبة 26.30% من للمبحوثين. إن دلا هذا، فيدل على عدم تطبيق ثقافة التعاون و اعتبار الموظف كمعاون وليس آلة تطبيق الأوامر. مما يخلق نوع من الإحباط المعنوي و النفسي لدى فئة كبير ترى أن لا قيمة لأراها و خبرتها الميدانية.

جدول رقم 22: يمثل طبيعة العلاقة بين الموظف و المسؤول

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
68.40%	26	علاقة تعاون وثقة
26.30%	10	علاقة تباعد وعدم انسجام
05.30%	02	علاقة عادية
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 68.40%، تمثل الفئة التي تصف العلاقة بتعاون و ثقة. تليها فئة علاقة تباعد و عدم انسجام ب نسبة 26.30% أما الفئة التي تصف العلاقة بالعادية فهي تمثل نسبة 05.30%. أي غياب تام للعلاقات الإنسانية و الخارجة عن نطاق الرسمية بين المسؤول و

الموظف، فإما تكون علاقات عمل فيها تعاون و ثقة أو علاقات تباعد وعدم الإنسجام بالتالي غياب العلاقات الوسطية.

جدول رقم 23: يمثل مساهمة المعاملة العادلة للمدير لكل الموظفين في رفع مستوى الروح المعنوية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
50%	19	نعم
50%	19	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 68.40%، تمثل الفئة التي تصف العلاقة بتعاون و ثقة. تليها فئة علاقة تباعد و عدم انسجام ب نسبة 26.30% أما الفئة التي تصف العلاقة بالعدية فهي تمثل نسبة 05.30%. أي غياب تام للعلاقات الإنسانية و الخارجة عن نطاق الرسمية بين المسؤول و الموظف، فإما تكون علاقات عمل فيها تعاون و ثقة أو علاقات تباعد وعدم الإنسجام بالتالي غياب العلاقات الوسطية.

جدول رقم 24: يمثل إهتمام المدير بمستوى أداء الموظف الفردي

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
65.80%	25	نعم
34.20%	13	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 65.80%، تعتبر أن المدير يهتم بالأداء الفردي للموظف أما نسبة 34.20% تقول انه لا يهتم. و مما سبق من الجداول هذا الأخير يبين أن الاهتمام يذهب للنتائج الفردية و ليست الجماعية. أو بعبارة أخرى العمل الجماعي المبني على التعاون و الاتصال ذو الاتجاهين، العمودي و الأفقي، مما يوحي ان اولوية المسؤول ليس الجماعة المتماسكة و المتعاونة بل الفرد المنجز.

جدول رقم 25: يمثل إهتمام المدير بمصالح ومشاكل المرؤوسين و يحاول حلها

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36.80%	14	يهتم
39.50%	15	لا يهتم
23.70%	09	في بعض الأحيان
100	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 39.50%، تعتبر أن المدير لا يهتم بمصالح و مشاكل الموظف و لا يعمل على حلها أما نسبة 36.80% تقول انه يهتم و فئة أخرى تعتبره يهتم في بعض الأحيان بنسبة 23.70%. عدم الاهتمام بالموظف و إهماله يؤدي في الغالب إلى الخذلان و النفور من العمل. فمهمة المسؤول هي تحقيق النتائج فلا ربما ضغط العمل و ثقل المسؤوليات هي التي تجعل من المسؤول لا يعطي اهمية للحالة النفسية و السوسيو إجتماعية للمرؤوسين.

جدول رقم 26: يمثل إيمان و إهتمام المسئول بالأداء الجماعي

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
39.50%	15	نعم
60.50%	23	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 60.50%، تعتبر أن المدير لا يهتم و لا يؤمن بالأداء الجماعي أما نسبة 39.50% تقول انه يهتم و يؤمن بالأداء الجماعي. هذا يدل على غياب ثقافة العمل الجماعي و تفضيل الأداء الفردي للموظف. هذه النتائج إن دلت فتدل على التوجه الرئيسي لسياسات المسول في المديرية بالبعد على كل ما يقربه بالموظف و عدم إكترائه للعمل الجماعي إنما ربما سببه عدم دراته بأهمية العمل الجماعي الذي هو مفتاح كل نجاح اليوم. فالصين لم تتجاوز أمريكا في جل المجالات حتى المعقدة منها إلا بالعمل الجماعي المجتمعي. وما تقوم به المؤسسات العريقة و الكبيرة من لقاءات دورية مع موظفيها لا هو إعتراف بالدور الفعال للعمال الجماعي، التشاركي المبني على تكاتف المهارات و الخبرات.

جدول رقم 27: يمثل صرامة المدير في التعامل مع الموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
39.50%	15	نعم
60.50%	23	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن النسبة الأعلى و هي 60.50%، تعتبر أن المدير غير صارم في التعامل مع الموظفين. أما نسبة 39.50% أنه صارم في تعامله مع الموظفين. هذا يدل على أن نمط في تسيير المديرية هو يعتمد على عدم الصرامة الشديد مع الموظف. في هذا الجدول الموظفون يؤكدون بالأغلبية أن نمط تسييره لا يتصف بالصرامة الشديدة و هذا ما استحسنته الفئة الأولى. فالأسلوب الغالب في المديرية حسب المبحوثين هة التساهلي في كثير من الأحيان.

جدول رقم 28: يمثل احترام الموظفين لأوقات الدخول و الخروج من العمل

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
47.40%	18	نعم
52.60%	20	لا
100%	38	المجموع

يظهر من النتائج أعلاه أن النسبة الأعلى من الموظفين لا تحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل و هي 52.60%، في حين يعتبر الآخرون أن نسبة 47.00% يحترمون مواقيت الدخول و الخروج من العمل. من هذا الجدول يمكن تفسير صرامة المسؤول تجاه الموظفين نظرا لثقافة التسبب التي يعاني منها

الموظف. مما أنتج تغيير قواعد العمل واختيار لغة العقاب و الصرامة. و التي أيضا قد تأتي بنتائج عكسية في مستوى أداء الموظف.

جدول رقم 29: يمثل سماح المسئول للموظف بحرية التصرف واتخاذ القرارات

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36.80%	14	نعم
63.20%	24	لا
100%	38	المجموع

يظهر من النتائج أعلاه أن النسبة الأعلى من الموظفين يعتبرون أن المسئول لا يسمح لهم التصرف بحرية و اتخاذ القرار بنسبة 63.20%، في حين يعتبر الآخرون أبنسبة 36.80% أن لهم حرية التصرف و إتخاذ القرار. هذا ما يدل أنه لا توجد عدالة بين الموظفين فهنا من هو محروم من التصرف و اتخاذ القرار و من هو له الحرية في ذلك. إن أقصى شعور يدمر نفسية الموظف هي التفرقة بين الموظفين في الإدارة. هذا يؤثر بشكل كبير على روح المعنوية و الإبداع من جهة و يدفع الموظف على البحث عن البديل و بالتالي عدم الاستقرار في المديرية التي يعتبر نفسه غريب فيها.

جدول رقم 30: يمثل الموافقة على تساهل المسئول مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم و

واجباتهم

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36.80%	14	أوافق
52.60%	20	لاأوافق
10.50%	04	في بعض الأحيان
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن النسبة الأعلى لا يوافقون على تساهل المسئول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم وواجباتهم بنسبة 52.60%، في حين يعتبر الآخرون أي بنسبة 36.80% أنهم موفقون لهذا التصرف. أما 10.50% من المبحوثينهم موافقون في بعض الأحيان. المتعارف عليه في العرف الإداري في الوظيفة العامة أن الموظف المقصر في عمله، ينجزه الموظف المثابر و المجتهد. لهذا نجد في جل الإدارات هذه الظاهرة السلبية و التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف لأنه يأتي وقت و يمل من رؤية زملائه جالسون و يأخذون الراتب نفسه، معه و هو الذي يشقى و يتعب. لهذا نجد هنا نسبة عالية ترفض تساهل المسئول مع هذه الفئة.

جدول رقم 31: يمثل تأثير نمط القيادة المتبع من طرف الرئيس (المسؤول) بالعمل في فعالية أداء الموظف

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
60.50%	23	نعم
39.50%	15	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن النسبة الأعلى يعتبرون أن النمط القيادي المتبع له دور وتأثير في فعالية الأداء بنسبة 60.50%، أما نسبة 39.50% يعترضون أنه لا يؤثر. من هنا نستنتج أن الأسلوب القيادي الذي يختاره المدير يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. فإذا كان المدير ديكتاتوري لا يهتم بالموظف فهذا الأخير تكون روحه المعنوية منهاره و سوف يبحث في أقرب فرصة يجدها للهروب وتغيير المكان.

جدول رقم 32: يمثل النمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن يتبعه المسؤول

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
21.10%	08	النمط الديكتاتوري
42.10%	16	النمط الديمقراطي
36.80%	14	النمط التساهلي
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه جاء إجابات المبحوثين على النمط الذي يريدون أن يتبعه المدير على النحو التالي. فقد تحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بأعلى نسبة مقدرة بنسبة 42.10%، يأتي في المرتبة الثانية النمط ألتساهلي بنسبة 36.80%. أما النمط الديكتاتوري كانت نسبته 21.10%. هذا يدل على رغبة المبحوثين في تغيير نمط العمل و الذهاب نحو الديمقراطي الذي يتحصل فيه الموظف على القدر و الاحترام. أين يحترم رأيه، أين القرارات تتخذ في اجتماعات و بطريقة تشاورية.

جدول رقم 33: يمثل قبول مغادرة الموظف للمدرية إذا عرضت عليه فرصة عمل في إدارة أخرى

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
81.58%	31	نعم
18.42%	07	لا
100%	38	المجموع

حسب بيانات الجدول رقم 32 والذي يمثل مغادرة مديرية الشباب و الرياضة في حالة عرض فرصة عمل للمبحوث في إدارة أخرى، نلاحظ أن الإجابة بـ"نعم" مثلت نسبة أكبر حيث قدرت بـ، 81.58% هذاراجع على الأغلب إلى عدم الراحة النفسية و المعنوية و الإحساس بالظلم و عدم تقدير مجهود الموظفين و العلاقة المتذبذبة و كذا الإحساس بالاعدل بين الموظفين. في حين نجد الإجابة بـ،"لا" تقدر نسبتها ب 18.42%. هذا ما لمسناها من الإجابات في السؤال المفتوح عن السبب الذي يدفعك للمغادرة فكانت مزيج من التذمر من الاجر الزهيد، ظروف العمل الصعبة، نقص الغمكانيات المدية كالحواسيب، الانترنت، الطابعات و الورق، أيضا غياب ثقافة تقدير و شكر الموظفين على مبادراتهم و مجهوداتهم خذلهم نوعا ما، دفعهم للكسل والتراخي في بذل مجهود بالتالي اداء اقل.

ومن اجل معرفة السبب او الأسباب الحقيقية التي تدفع الموظف في مديرية الشباب و الرياضة لمغادرتها و عدم الإستقرار طرحنا سؤالاً مفتوحاً كان مضمونه

" إذا كانت إجابتك ب -نعم- ماهي الأسباب التي تدفعك لعدم الاستقرار؟

و جاء رد الباحثين بما يلي:

- أ- عدم وجود عدالة اجتماعية و احترام المجهودات المبذولة.
- ب- مناخ العمل سلبي اكثر منه إيجابي.
- ت- ظروف العمل و ضعف الأجور.
- ث- البحث عن الترقية و التكوين.
- ج- غياب التحفيز و التشجيع.
- ح- النمط القيادي الصارم عل فئة معينة فقط.
- خ- غياب الراحة النفسية و الشعور بالقلق و التوتر.
- د- ضغوط العمل و عدم توفر إمكانيات الأساسية لاداء المهمة.
- ذ- اوقات العمل المعمول بها في الوظيفة العمومية مرهقة جدا.

من كل هذه الإجابات نستنتج الرغبة الجامحة للمغادرة لعدد كبير من الموظفين. نظرا لغياب محفزات الإستقرار و البقاء.

جدول رقم 34: يمثل ترتيب حسب العوامل التي لها أثر في تحسين أداء الموظف في المديرية

5	4	3	2	1	الترتيب
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	بيانات
6	8	7	11	9	نمط القيادة
1	5	14	10	9	ظروف العمل
4	1	8	9	16	مستوى الأجور
12	11	7	4	2	العدالة التنظيمية
15	13	2	4	2	طبيعة مكان العمل
38	38	38	38	38	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المبحوثين في مديرية الشباب و الرياضة يولون أهمية كبر و الاولوية للأجر حيث عبر 16 مبحوث عن الاجر ما يضعه في المقدمة. كإمعيار أساسي في تحسين الأداء نظرا للظروف المعيشية الصعبة في ظل القدرة الشرائية المتدنية و الأجور التي تبقى زهيدة بالمقارنة مع الارتفاع الفاحش في الأسعار، في كل المجالات. ثم يضعون القيادة الإدارية الجيدة في المرتبة الثانية مناصفتنا مع ظروف العمل ب 9 مبحوثين وضعوها في المرتبة الأولى. أما طبيعة مكان اعمل والعدالة التنظيمية فتأتي في الراتب الأخيرة من 4 و 5 .

الجدول رقم 35: يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل و مدى مساعدة الأسلوب المتبع في إنجاز

المهام

المجموع		لا		نعم		الأسلوب المتبع في إنجاز المهام الأقدمية في العمل
		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
100%	9	77,78%	7	22,22%	2	أقل من 5 سنوات
100%	16	43,75%	7	56,25%	9	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	0,00%	0	100,00%	3	من 11 إلى 20 سنة
100%	10	40,00%	4	60,00%	6	من 21 سنة فما فوق
100%	38	47,40%	18	52,60%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة هي 52.60% من المبحوثين والتي تعتبر الأسلوب المتبع في مديرية الشباب و الرياضة يساعد في إنجاز المهام ، وذلك مقابل نسبة 47.40% صرحو بالعكس أي أسلوب القيادة لا يؤثر في إنجاز المهام. وبمقارنة هذه النسب وتوزيعها على المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة، يظهر لنا ان فئة التي لها 21 سنة فما فوق تؤكد بنسبة 60% ان الأسلوب المتبع له دور في إنجاز المهام. مقابل 40% من المبحوثين يقولون العكس بمعنى لا يؤثر أسلوب القيادة في إنجاز المهام في الفئة الأخيرة. اما الفئة الأولى التي تتراوح أقدميتها ب أقل من 5 سنوات نشاهد ان اعلى نسبة فيها تقول أن الأسلوب لا يؤثر في الأنجاز بنسبة تفوق 77,78% مقابل فقط 22,22% من نفس الفئة التي

تعتبر الأسلوب القيادي له دور في إنجاز المهام. أما أفراد الفئة الثانية والتي لها تجربة من 05 إلى 10 سنوات فنجد أكثر نسبة معبرة تذهب للقول أن الأسلوب يؤثر في إنجاز المهم بنسبة 56,25% مقابل 43,75% أيجابية بي لا. الفئة الرابعة التي تتراوح اقدميتهم في العمل من 11 إلى 20 سنة فإن نسبة الباحثين الذين يعتبرون أن أسلوب القيادة يؤثر هي 100,00% إذن من خلال هذه النتائج فإن 20 من بين الباحثين أي الأغلبية يقولون ان أسلوب القيادة المتبع يساعد في إنجاز المهام أي بالأغلبية مقابل 18 صرحو بالعكس . هذا ما يبين أنه كلما تقدم الموظف في سنوات العمل اصبح الأسلوب القيادي المطبق عليه، له أهمية عند إنجاز المهام عكس الاقل منهم سنا. هذا راجع أولاً للخبرة و الرغبة الدائمة في تقدير ذاته على الاعمال التي يقوم بها. من جهة اخرى الفارق في الكفاءة و المؤهلات تجعل الأكثر اقدمية يبحث عن من يعترف بقدراته و خبرته.

الجدول رقم 36: يمثل العلاقة بين السن و قبول فرص عمل عرضت علي الموظف في إدارة أخرى

المجموع		لا		نعم		قبول فرص عمل عرضت على الموظف في إدارة أخرى
		ت	% ن	ت	% ن	
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	توزيع العينة حسب السن
03	100%	03	42,86%	0	0,00%	20-29
17	100%	01	14,29%	16	51,61%	30-39
10	100%	02	28,57%	08	25,81%	40-49
08	100%	01	14,29%	07	22,58%	50 فما فوق
38	100%	07	18,42%	31	81,58%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة وهي 81.58% من المبحوثين والتي ستقبل فرصة أخرى إذا عرضت عليها عكس فئة التي قالت سنرفض التي تقدر 18.42% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا لن يغيرو الإدارة و يفضلون البقاء فيها، وبمقارنة هذه النسب وتوزيعها على المبحوثين حسب السن في ميدان مديرية الشباب و الرياضة ، نجد أنّ الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة، تمثل نسبة 51.60 % الذين أكدوا قبولهم اول فرصة تتاح لهم، مقابل، 14.29% من نفس الفئة التي تقول انها لن تغادر. أما الفئة العمرية بين 20 و 29 سنة يرون بنسبة 42.86 % انهم لن يغادرو . في حين فئة التي تتراوح بين 40 و 49 سنة نجد نسبة قبول الذهاب هي 25,81% من المبحوثين و 28.57% . اما الفئة الأخيرة فهي من 50 سنة فما فوق التي تقدر نسبة الذين يرغبون المغادرة بي 22,58% و الراضون ب 14,29%. من مما سبق يتجلى امامنا من خلال معطيات هذا الجدول انه كلما زاد الموظف في السن كلما كانت رغبته في المغادرة من المديرية أما فئة الاكثر رغباتا هي فئة 30 على 40 لانها فئة الشباب و الطموح إلى أعلى المراتب. عامل السن له دور في إختيارات الموظف في البقاء او الرحيل من المديرية.

الجدول رقم 37: يمثل العلاقة بين السن و مدى تأثير النمط المتبع من المسؤول في أداء الموظف

المجموع		لا		نعم		مدى تأثير النمط المتبع من المسؤول في أداء الموظف
		ت	%ن	ت	%ن	
100%	03	13,33%	2	4,35%	1	20-29
100%	17	33,33%	5	52,17%	12	30-39
100%	10	26,67%	4	26,09%	6	40-49
100%	08	26,67%	4	17,39%	4	50 فما فوق
100%	38	39.50%	15	60.50%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الإتجاه الأعلى هو في نسبة 60.50% من المبحوثين والتي تعبر عن أن طبيعة الاسلوب المتبع من طرف المدير يؤثر على الأداء عكس فئة التي قالت لا تؤثر التي تقدر 39.50%. من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بذلك، وبمقارنة هذه النسب وتوزيعها على المبحوثين حسب السن في مديرية الشباب و الرياضة ، نجد أنّ الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة، تمثل نسبة 52.17% الذين يرون أن طبيعة النمط المتبع من المسؤول له تأثير على أدائهم، مقابل 33.33% من المبحوثين الذين في سنهم يعتبرون النمط لا يؤثر. أما الفئة الاولى التي عمرها بين 20 و 29 سنة فنجد نسبة ضئيلة جدا تقول نعم يؤثر النمط و هي 4,35% اما نسبة في نفس الفئة العمرية التي ترى أن النمط القيادي لا يؤثر فهي ب13,33%.

في الفئة بين 40 و 49 سنة نسبة 26.09%، من المبحوثين قدروا انه نعم يؤثر النمط المتبع على الأداء و 26.67% إعتبروه يؤثر. اما في الفئة من 50 سنة فما فوق نجد 17,39% يعتبرون بنعم أن النمط القيادي يؤثر في الأداء الوظيفي وفي الأخير بنسبة 26,67% يصرحون أنه لا يؤثر في الأداء. الإتجاه العام يقول أن الفئة النشيطة في الإدارة هي التي تهتم أكثر بنمط القيادة المعمول به عما ان يساعدهم في رفع مستويات ادائهم أو العكس. أما الفئات الأخرى شاركة فيما بينهم أنه لا يؤثر و هذا لإعتبارات انهم جج في الإدارة و لا يعرفون جيدا خباياها او عندما يكون الموظف متمرسا و متمكنا من مهامه لا يكثرث كثيرا لنوع القيادة.

جدول رقم 38: يمثل العلاقة بين القدمية في العمل و نمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن

يتبعه المسؤول

المجموع		النمط التساهلي		النمط الديمقراطي		النمط الديكتاتوري		نمط القيادة الإدارية الذي يريد الموظف أن يتبعه المسؤول
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
100%	09	14,29%	02	31,25%	05	25,00%	02	أقل من 5 سنوات
100%	16	50,00%	07	37,50%	06	37,50%	03	من 5 إلى 10 سنوات
100%	03	0,00%	00	18,75%	03	0,00%	00	من 11 إلى 20 سنة
100%	10	35,71%	05	12,50%	02	37,50%	03	من 21 سنة فما فوق
100%	38	36.80%	14	42.10%	16	21.10%	08	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة وهي 42.10% من المبحوثين والتي تعتبر أن النمط الديمقراطي هو الواجب تطبيقه في المديرية، أما النمط التسبي تحصل على نسبة تقدر 36.80 % . عكس النمط الديكتاتوري الذي كانت نسبته صغيرة بالمقارنة مع الأنماط الأخرى بحيث قدرت النتيجة ب 21.10% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بذلك ، وبمقارنة هذه النسب وتوزيعها على المبحوثين حسب الأقدمية في العمل يتضح ان الذين تتراوح فترة عملهم من 21 سنة فما فوق يريدون النظام الديكتاتوري بنسبة 37.50% و هذا ناتج حسب رأينا للعقيدة الفكرية الراسخة في جيل الحزب و الفكر الواحد ان الحل الوحيد هو السيطرة. اما الفئة ذات أقدمية أقل و تمثل فئة الشباب فتميل للنمط التساهلي بنسبة % 50 و 37.50 بالنسبة للنظام الديمقراطي خاصة فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة.

الجدول رقم 39: يمثل علاقة الأقدمية بي بمدى قبول فرصة عمل تعرض على الموظف في إدارة أخرى

المجموع		لا		نعم		مدى قبول فرص عمل عرضت عليك في إدارة أخرى لأقدمية افي العمل
		ت	%ن	ت	%ن	
100%	9	85,71%	6	9,68%	3	أقل من 5 سنوات
100%	16	14,29%	1	48,39%	15	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	0,00%	0	9,68%	3	من 11 إلى 20 سنة
100%	10	0,00%	0	32,26%	10	من 21 سنة فما فوق
100%	38	%18	7	%82	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة وهي 82% من المبحوثين والتي تعبر عن رغبتها مغادرة المديرية في أي فرصة عمل جديدة مقابل 18 % فقط عبرت بالرفض أي البقاء و الإستقرار من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بذلك ، أما من حيث فئة الأقدمية يظهر من الإتجاه العام انه أيضا نسبة 85,71% من فئة أقدمية العمل أقل من 5 سنوات إختارت البقاء في المديرية على الذهاب أي لن تغادر المديرية في حين في نفس الفئة نجد 9,68% فضلوا الذهاب في أول فرصة . أما في فئة من 5 إلى 10 سنوات كانت الإجابة ب نعم بنسبة 48,39% أما ب لأ تقدر 14,29%. أما في فئة من 11 سنة إلى 20 سنة أقدمية عمل قدرة ب 9,68% للذين يريدون المغادرة و لا واحد يريد البقاء و نفس الشيء بالنسبة للفئة اللقدمية في العمل الأخيرة من 21 سنة فما فوق حيث تقدر ب 32,26% ب نعم سيغادرون في أول فرصة مقارنة 0,00% للذين يريدون البقاء. هذه النسب وتوزيعها على المبحوثين حسب

الأقدمية في العمل تدل على أنه زادت أقدميت الموظف الموظف وزاد من معرفته للواقع كانت طموحه للمغادرة أكبر. من الجدول نستنتج أن متغير الأقدمية في العمل لها دور فعال في إختيارات الموظف. بحيث قرر عدم الإستقرار في مكان العمل. ناتج عن عدة عوامل و أسباب و ما هو إلا تحصيل حاصل لطرق تسيير افرزت عدة اسباب. كالأجر الضعيف و الزهيد، عدم الإهتمام بالموظف، نقص التواصل الوظيفي، غياب التحفيز، غياب التقدير، إنخفاظ الروح المعنوية، ظروف العمل غير الاثقة بتاتا في المديرية و نقص الإمكانيات المادية في مراحل إنجاز المهام، عدم الترقية و الحصول على حقوقه، الاعدالة الإجتماعية، اوقات العمل النظامية التي تستهلك كل وقتك في العمل، في توزيع المنافع كلها أسباب مباشرة و غير مباشرة تدفع الموظف لعدم الإستقرار و البخت عن بدائل اخرى لضمان حياة أفضل. هذا ما إستقيناها من السؤال المفتوح الخاص بهذا التساؤل عن الأسباب التي تدفعك للمغادرة. من كل هذه الأسباب هنالك ما هو في مقدور المسؤول التدخل فيه كظروف العمل، الاعدالة و غياب قنوات إتصال دائمة و فعالة و هناك ما هو خارج عن إرادته مثل الأجر و اوقات العمل النظامية.

المطلب الثالث: إختبار النظريات و النتائج العامة للدراسة:

تشير نتائج الدراسة من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها ان طبيعة القيادة الإدارية لها تأثير على أداء الموظفين، بحيث ان المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه ، فكلما كان إختيار النمط القيادي صائبا كان الأداء الوظيفي أحسن، وعموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العالقة بين هذين المتغيرين.

استنتاج الفرضيات

مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

بالرجوع إلى الجداول الخاصة بتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى الموسومة بـ: " للقيادة

الإدارية تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين"

يعتبر أسلوب ونمط القيادة من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظف، لكن بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في البحث الميداني يظهر جليا عدم إعطاء حيز كبير من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة لدولر الذي يؤديه أسلوب و طريفة عمل ما فبقدر ما تكون الطريقة محفزة و مشاحنة للطاقات الإيجابية. إذا نظرنا إلى الجداول رقم (10،12، 16،14،26،18،27) أن الأغلبية من الموظفين غير راضين على أداء المسؤولين الذي يعتبروه محبط. لأنه كما هو ظاهر في الجدول رقم 27 فهو لا يؤمن و لا يشجع الأداء الجماعي. الذي هو أساس كل أداء متميز. كما انه استنتجنا اللجوء إلى خليط في النمط القيادي بين الديكتاتوري و ألتسيبي و غياب النمط الديمقراطي. لان المسؤول لا يستشير أو يقوم باجتماعات دورية مع المرؤوسين.

وهنا نجيب عن التساؤل الفرعي الأول، حيث تساهم طبيعة القيادة الإدارية في التأثير سواء بإيجابية أو سلبية على أداء الموظفين و في الحالة المدروسة كانت سلبية نوعا ما. نظرا الإعتقاد السائد بين الموظفين أنه لا أهمية لإبداء الرأي و بذل مجهود إذا كان لا يوجد أي تشجيع بالمقابل. فمن خلال النتائج تبين بوضوح لا شك فيه أن الأسلوب المتبع من طرف المسؤول له تبعات مباشرة على أداء الموظفين.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: الموسومة بالعنوان التالي

"القيادة الإدارية تأثير على الروح المعنوية للموظف" و هذا واضح خاصة عندما نستقره نتائج الجداول (13،17،6،24،29،9،25) نجد شعور السائد لدى الموظفين أنهم غير مرتاحين و لا يشعرون بالراحة في مكان عملهم مما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم.

كلما كان الفرد يتميز بروح معنوية عالية كلما كان أداءه أفضل و متطور. فمثلا في الجدول 25 أجمع الموظفون على إن المسؤولين لا يهتمون بمشاكلهم و همومهم و لا يساندوهم في إيجاد حلول. هذا ما شكل لهم إحباط معنوي. بحيث يعتبر الجانب المعنوي أحد أهم عناصر لزيادة عطاء و جهد الموظف للمنظمة التي يعمل فيها، ويعني أن توفّر المؤسسة المتطلبات الأساسية المادية والمعنوية و تولي اهتمامها للموظف من شأنه رفع و تحسين أداء العمال مثلا لحظنا أن عدم الاهتمام بأعمالهم و إنجازاتهم و جهودهم المبذولة، أصابهم بالشلل في الإبداع الفكري. من هنا يتأكد افتراضنا القائل بدور الروح المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي. بحيث ظهر جليا العلاقة الترابطية القوية الموجودة بين طبيعة القيادة و نمطها المتبع و تأثيراتها على الروح المعنوية للفرد الذي بدوره يدفعه إما لزيادة وتيرة النشاط أو خفضها.

3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة الموسومة بالعنوان التالي" تساهم القيادة

الإدارية في استقرار الموظف" من كل ماسبق من تحليل النتائج خاصة الجداول 21 و 31 و 35 تبين مما لا يدع للشك انه إذا أراد مسؤول أن يدفع موظفيه إلى الهجرة الوظيفية إن صح التعبير أي البحث الدائم على فرصة جيدة للمغادرة و الذهاب إلى مؤسسات أخرى ما عليه سوى إهماله و عدم إيلاء أي اهتمام سواء لشخصه أو مهامه. غلق قنوات الإتصال، عدم السماح له بإبداء الرأي، تطبيق سياسة العقاب فقط دون التفكير في الحلول الوسطية، عدم توفير ظروف عمل لائقة و مريحة. كلها أسباب تدفع الموظف إلى الهجرة الوظيفية و البحث الدائم عن سبل الهرب و التحرر من المعاناة، و هذا ما ظهر جليا خاصة

في الجدول الخاص بي إستغلال الفرصة لذهاب إلى إدارة أخرى حيث كانت النتائج، 31 موظف على 38 أكدو رغبتهم في الذهاب و عدم الاستقرار في مديرية الشباب و الرياضة.

هذا يؤكد الفرضية بدور القيادة و أسلوب تعاملها مع الموظف له أثر بشكل مباشر على الاستقرار و بالتالي على أداء الفرد.

الاستنتاج العام:

تعتبر القيادة الإدارية بأساليبها الثلاثة من الديكتاتورية، ألتساهلي و الديمقراطي ذات قيمة وأهمية كبيرة، ومن العوامل التي تساهم في دفع الموظف إلى رفع من مستوى أدائه في المنظمة من أجل تحقيق التقدم. من خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها سابقا يتجلى ذلك في صور الروح المعنوية المرتفعة و الاستقرار الوظيفي. من خلال الدراسة التي مست موظفي مديريات الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو التي كانت ترمي و تهدف إلى إثبات أو نفي الفرضية العامة و الجزئية الخاصة بمعرفة اولا طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و أساليبها على اداء الموظفين. كذلك معرفة طبعة الاثر الذي يوجد بين المتغير المستقل (القيادة) و التابع (الأداء).

عند تحليل بيانات المستنبطة من الإستبيان أظهر الدور الفعال و المهم جدا للقيادة الإدارية و طريقة تسييرها للمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي. من هنا تتجلى بوضوح طبيعة العلاقة بينهما و هي انها لها اثر كبير و بمستويات مرتفعة. حيث يمكن ان يؤدي سوء تقدير إختيار أسلوب العمل إلى روح معنوية منخفضة، و بالتالي أداء منخفض و أكثر من ذلك الرغبة الملحة و الشديدة في مغادرة المديرية. هذا كما أكده الجدول 33 الذي أفرز ما يفوق عن 80% عبرو صراحتا بالرغبة بالذهاب و مغادرة المديرية. من خلال نتائج التحليل الإحصائي كانت النتائج كالتالي:

➤ للنمط و الأسلوب القيادي الديمقراطي دور فعال في الأداء الوظيفي لانه يسمح بفتح قنوات الإتصال و التبادل المشترك و ليس أحادي الإتجاه. أسلوب يشجع على العمل و الجهد الجاعي و حرية الأراء و المبادرة. و هو قليل الإستعمال في مديرية الشباب و الرياضة.

➤ أما فيما يخص الأنماط و الأساليب الأكثر إستعمالا في المديرية أثبتت الدراسة وجود النمط التسلطي النسبي، أي في أماكن و مواقف يستغل و في بعض الأحيان يلجاء إلى التساهلي. لكن بالمجمل نلاحظ في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو الأسلوب الديمقراطي أقل إستعمالا و في بعض الأحيان حسب المبحوثين غائب تماما في مسائل مشاركة الموظف في الإجتماعات و القرارات الخاصة مباشرة بمهامه.

➤ الأداء الوظيفي يتاثر بشكل مباشر مع القيادة الإدارية و هم في علاقة طردية موجبة او عكسية تنازلية حسب الموقف و الوضعية التي وجد فيها.

في الأخير و بعد التأكد من تحقق الفرضيات الثلاثة الجزئية، القائلة بتأثير القيادة الإدارية في الاداء

و الروح المعنوية و الإستقرار الوظيفي عند الموظف فإننا تأكدنا. و قد منّا إجابات عن التساؤلات والتي

أثرتها إشكالية دراستنا وعليه يمكن القول أو نستخلص في النهاية أن الفرضية الرئيسية التي تقول "

للقيادة الإدارية تأثير في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو قد

تحققت و تم إثباتها.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الموسوم بـ "أثر القيادة الإدارية في أداء الموظفين" دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو". تبين لنا الدور الفعال و المهم جدا للقيادة الإدارية و مختلف أنماطها الثلاثة في التسيير (الديكتاتوري، ألتساهلي و أديمقراطي) في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة. بحيث ان لهذا المتغير دور عظيم و فعال لا يجب في أي حال من الأحوال إغفاله. فالموظف إذا أحسن أستغلاله يكون بالفائدة الكبرى على المنظمة و على نفسه. أما إذا تغافلنا عليه و أهملناه سيصبح عيباً ثقیلاً على الإدارة و يمكن أن يكون مصدر مشاكل و خلافات.

ساهم هذا البحث و لو بالقليل على إظهار مزايا النمط الديمقراطي المطلوب من طرف الموظف لأنه يسمح له بكشف طاقاته و مكنوناته. بتوفير ظروف العمل اللائقة و رفع من معنوياته باستمالاته لها وليس بتجاهلها له. التحفيز بصورة كبيرة في جعل العمل داخل المؤسسة أكثر تطوراً.

من ذلك تبين ان النمط الديمقراطي هو الأسلوب الأقرب لأنه لا توجد حواجز إدارية او بيروقراطية في المعاملات بين المدير و الموظف. و ليس كما في الأنماط الديكتاتورية أو التسلطية التي تغيب فيها لغة الحوار و تسود لغة الأوامر و التنفيذ بدون نقاش. الأداء الجيد و التطور للفرد داخل الإدارة أو المنظمة لا يأتي من العدم بل هو نتاج عمليات كثيرة متشعبة و متداخلة فيما بينها. فيها التي تتصل بالمؤسسة فقط و التي لها علاقة بالفرد وسلوكياته كما بينته العديد من النظريات السلوكية و ما هو نتاج بيئته الاجتماعية، الثقافية و السياسية. لذا وجب الاهتمام به و إيجاد سبل تطويره من اجل غد أفضل.

توصيات واقتراحات الدراسة:

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نقترح بعض التوصيات:

- 1- إعادة صياغة نظام و سياسات التشجيع و لاهتمام بمواهب و كفاءة الموظف من خلال معايير الترقيات الموضوعية و حسب الاستحقاق الفعلي
- 2- تفعيل دور الحوافز المادية كونها عامل مهما في الوقتى الحالي مع الغلاء المعيشي و تدني القدرة الشرائية .
- 3- وضع وصياغة برامج تكوين و رسكلة الموظف .
- 4- الحرص على الترقيات التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على التميز في العمل وزيادة التزام بأهداف و سياسات المنظمة.
- 5- العدالة الاجتماعية في الثواب أو العقاب عند تقديم الحوافز للعمال .
- 6- الاهتمام بظروف العمل خاصة توفير وسائل العمل حديثة تساهم في ربح الوقت و الجهد الحديثة.
- 7- إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها .
- 8- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الترقية سواء كانت مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية .
- 9- يجب على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر عليهم عند تصميم نظامها الداخلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

- 1-ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جريب للنشر والتوزيع،عمان، 2013.
- 2-إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة،1997.
- 3-بطرس حلاق،القيادة الإدارية،سورية،الجامعة الافتراضية السورية،2020.
- 4-بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- 5-ثابت عبد الرحمن إدريس،جمال الدين محمد مرسي،السلوك التنظيمي،نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
- 6-حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7-حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 8-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، الإسكندرية ،مصر، درا النشر مؤسسة شباب الجامعة، 2012.
- 9-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ،ط1، 2007.
- 10- سمير خليل شمطو،مدخل الى الإدارة،الطبعة 1،بغداد،2017.
- 11- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 1 ،دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي،الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر،الأردن ،2007.
- 13- الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ،طرابلس، 2003.
- 14-صلاح هادي الحسيني، إعتصامالشكرجاني، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي،2015.
- 15-طارق عبد الرؤوف،القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي،الطبعةالاولى،لمجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة،2015.

- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغاربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2006.
- 17- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، اصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1975.
- 18- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، .
- 19- عدنان يوسف العكوم، علم النفس الإجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009.
- 20- السيد فتحي الويشي، لأساليب القيادة للموارد البشرية، الأخلاق الإدارية- إستراتيجيات التغيير، الطبعة 1، دار الكتب المصرية، 2013
- 21- العقيد صامويل هيز، المقدم وليم توماس، ترجمة سامي هاشم، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية و علمها، الطبعة الثانية، ، بيروت، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1989.
- 22- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة 1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001.
- 23- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، الطبعة الثالثة، عمان، دار اليازوردي للنشر، 2003.
- 24- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 25- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005.
- 27- كورتوا - ج ، ترجمة سالم العيسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، الطبعة 1 ، دار علاء الدين ، دمشق، 1999.
- 28- كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي، القيادة مقدمة قصيرة جدا، الطبعة الأولى، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، القاهرة، 2013.
- 29- كين بلانشر، ترجمة مكتبة الحرير، القائد الذي بداخلك ،مكتبة الحرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
- 30- لوكيا الهاشمي، نظرية المنظمة، دار الهدى، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، .
- 31- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003
- 32- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، الإسكندرية، مصر، دار النشر الفكر الجامعي، 2006.
- 33- محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
- 34- محمد حسين الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 35- محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 36- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1992.
- 37- محمد قاسمي القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، داروائل للطباعة و النشر، عمان، 2009.
- 38- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الطبعة 1، السعودية، دار النشر قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
- 39- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 40- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- 41- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة"، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
- 42- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 43- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 44- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، 2010.
- 45- مهدي راشد مهدي الجهجاه، 100 مفهوم في الإدارة، الطبعة الأولى، العراق، منشورات الجهجاه، 2020.
- 46- موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، ط1، الجزائر، 2004.
- 47- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، ادارة الأعمال، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008.
- 48- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-سكندرية؛ 2006..
- 49- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
- 50- نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 51- وفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية و فن التحفيز، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر و التوزيع، 2015.

2 المعاجم

- 52- إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 53- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط3، 1994.
- 54- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 1، القاهرة (مصر) دار النشر عالم الكتب، 2008.
- 55- طارق السويدان، 100 مصطلح قيادي و إداري، التعريف و الشرح المختصر، الكويت ، شركة الإبداع الخليجي للتدريب والإستشارات.
- 56- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، درا الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- 57- محمد فتحي، 766 مصطلح إداريا، إيضاح..وبيان، مصر، درا التوزيع و النشر الإسلامية، 2003.

3- أطروحة الدكتوراة:

- 58- مرزوق مقلاتي، الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية و أثرها على الروح المعنوية لدى العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020/2019.
- 59- قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة نيل شهادة الدكتوراة في الإدارة و الإقتصاد، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، البصرة (العراق)، السنة الجامعية 2009.
- 60- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015.

4- رسائل الماجستير:

- 61- محمد زاكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية السائد لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة الخارجية العليا المشتركة، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2013.
- 62- درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

63- سعيد بن عبدالله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض (السعودية) ، 2006.

64- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، تخصص الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية (وهران)، 2011.

65- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.

66- كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014-2015.

67- محمد أبو الفضل عبد الشافي، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2004.

68- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

69- يوسف عطية، القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء جماعات العمل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

70- عقيل، ناصر بن محمد، " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

5-المجلات العلمية:

71- فاهم عزيز مجيد، اثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (15)، العدد (62)، 2019.

72- مقدم عبد الجليل، سميحة شناق، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة والية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 2، العدد 2018، 1، ص (37 إلى 49).

73- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حاسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد (4)، العدد (1)، 2018.

74-إسراء محمود قشوع، واقع بيئة العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم من وجهة نظرهن(فلسطين)، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (10)، العدد (2)، 2021، (101 إلى 132)

1- المواقع:

10-ماي 2023-10سا-<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>-75

7- قائمة الأوامر، المراسيم و المناشير:

76- الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.
77- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ يف 28 سبتمبر 2006 ، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 01 اكتوبر 2006.

8-المراجع باللغة الأجنبية:

78-Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant garde, presses de l'université du Quebec, Canada, 2007.

79- Inès Bouharb, Les déterminants du leadership stratégique créateur de valeur, cas de dirigeants Tunisiens, Thèse pour obtenir le Diplôme de Doctorate in Business Administration, Sciences de gestions, faculté des sciences sociales des organisations, des institutions, université PAUL-VALERY Montpellier III (France), 2018

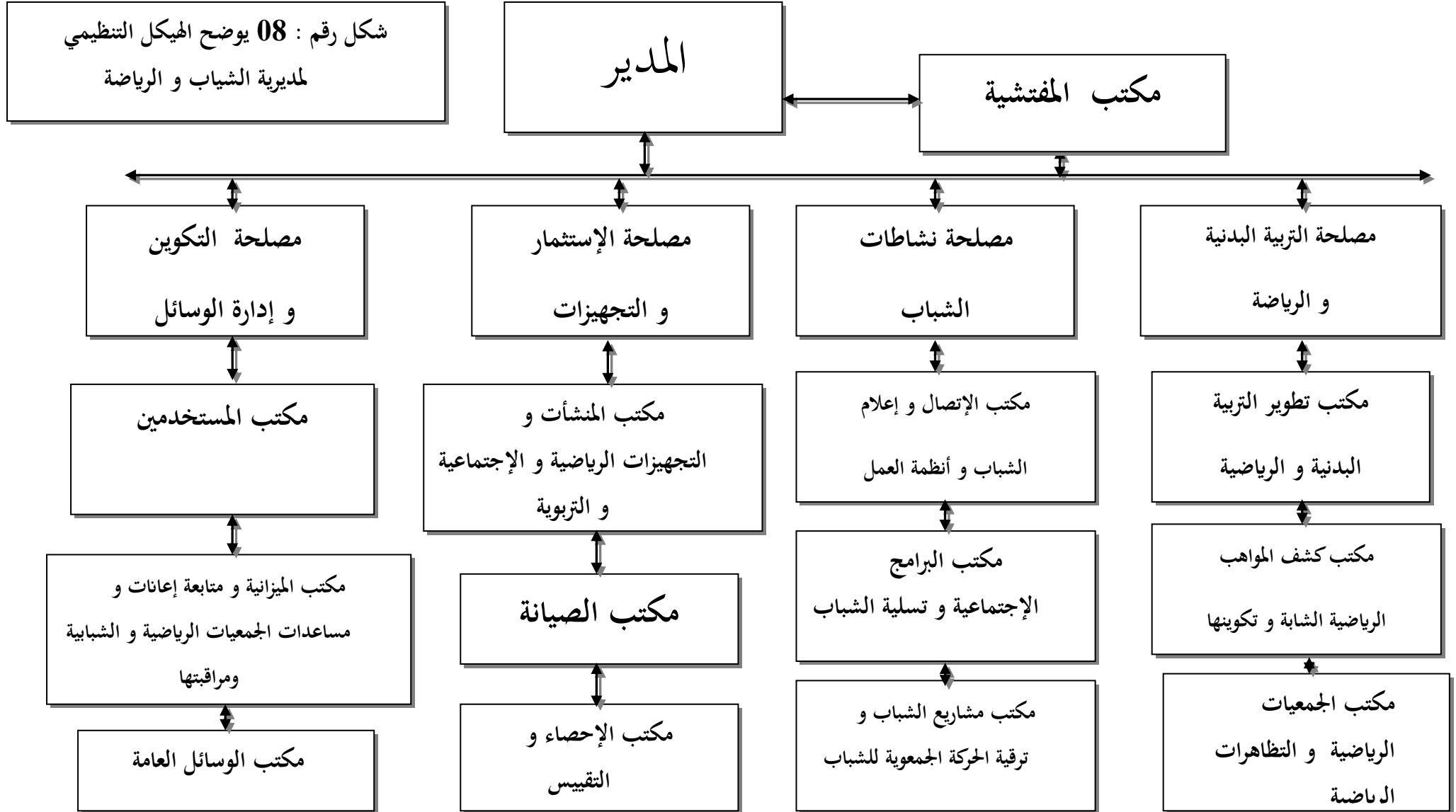
80-Zakarya Seddik, Omar Bendjima, Leadership créatif et ses efforts sur la performance des travailleurs dans les Entreprises (cas Naftal), revue El-Manhel Économique, université El-Ouad, volume 4, Numéro 3,

81-Medjahdi Abla, les paramètres humains de la performance de l'entreprise, Thèse pour obtenir le Diplôme de Doctorat, Faculté des Sciences économiques et de Gestion et des Sciences Commerciales, université Abou Bakr Belkaid, Tلمcen, 2016-2017.

82-Yves Beaudry, Devenez un leader visionnaire et créatif, Canada, Les Éditions Québec-Livres, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



الملحق رقم (02): إستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري لولاية تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية-تامدة-

قسم علم الاجتماع

إستمارة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، قمنا بإعداد هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات حول موضوع مذكرتنا موسوم بعنوان :
أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين
-دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة - ولاية تيزي وزو-

نرجو منكم المساهمة معنا في إتمام هذه الدراسة، بالإجابة عن الأسئلة أدناه، بكل مصداقية
وموضوعية. علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية وستستخدم لي غرض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على ثقتكم وتعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ: يوسف سمير خوجة

من إعداد الطالب : بلعربية براهيم

*ملاحظات:

ضع علامة x عند الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية 2022/2023

البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

.....

3- الحالة العائلية:

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى الدراسي:

بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 20 سنة من 21 سنة فما فوق

6- هل تشعر بالراحة في مكان عملك؟

نعم لا

7- إذا كانت إجابتك بي "لا" فلماذا يعود ذلك، هل:

لطبيعة العلاقة بينك و مسؤوليك لطبيعة علاقتك مع زملائك
أشياء أخرى أذكرها:

.....

8- هل الأسلوب المتبع في تسيير مديريتكم يساعدك في إنجاز المهام؟

نعم لا

9- هل يطبق القانون في مديريتكم على الجميع بشكل :

صارم متساهل عادل

10- يركز المسؤول كل السلطات في يده و لا يقوم بتفويض بعضها :

نعم لا في بعض الأحيان

11- هل يؤثر في أداءك لمهامك سيطرت مسؤولك على كل السلطات و القرارات؟

بشكل إيجابي بشكل سلبي نوعا ما

12- كيف يتصرف المسؤول معك في حالة ارتكابك خطأ إداري أثناء أداء مهامك؟

يصحح الخطأ و لا يوبخك

يسايط عليك العقوبات القانونية

لا يهتم بالخطأ و يترك مساحة تصحيح الخطأ

-أخرى أذكرها:

.....

13- هل يلجأ المسؤول إلى العقاب ضدك لفرض إحترام القوانين؟

نعم لا في بعض الأحيان

14- الاتصال بينك و بين المسؤول هل يتم بشكل رسمي؟

دائما في بعض الأحيان

15- هل المسؤول في مديريتكم يراقب سجل حضوركم و غيابكم بشكل يومي؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" هل هو في نظرك:

أسلوب لفرض الانضباط

أسلوب الفرض سيطرته و سلطته

للحفاظ على مستوى الأداء

أخرى أذكرها:

.....

16-ادائك هل يتم تقييمه من طرف المسؤول بشكل عادل؟

نعم لا

17-هل المدير يولي أهمية للتواصل و الإجتماع معكم؟

نعم لا

18-تشجيع و تثمين جهدي من طرف مديرك يدفع كل انجاز عملي بكفاءة؟

نعم لا

19-هل قائدك يأخذ برأيك و يستشيرك عند اتخاذ القرار في العمل؟

دائما في بعض الأحيان لا يستشير إطلاقا

20-:كيف تصف علاقتك بالمسؤول؟

علاقة تعاون و ثقة علاقة تباعد و عدم انسجام علاقة عادية

21-المعاملة العادلة للمدير لكل الموظفين يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية لديك:

نعم لا

22- المدير يهتم بمستوى أداءك الفردي:

نعم لا

23-يهتم المدير بمصالح ومشاكل المرؤوسين و يحاول حلها:

يهتم لا يهتم في بعض الأحيان

24-يهتم و يؤمن المسؤول بالأداء الجماعي:

نعم لا

25-حسب رأيك هل المدير صارم في التعامل مع الموظفين؟

نعم لا

26- في رأيك هل الموظفون يحترمون أوقات الدخول و الخروج من العمل؟

نعم لا أخرى:

27- هل يسمح لك المسؤول بحرية اتخاذ القرارات والتصرف؟

نعم لا

28- هل توافق عندما يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم وواجباتهم؟

أوافق لا أوافق في بعض الأحيان

29- هل يؤثر حسب رأيك نمط القيادة المتبع من طرف رئيسك في العمل في فعالية ادانكم؟

نعم لا

30- ما هو نمط القيادة الإدارية الذي تريد أن يتبعه مسئولوك؟

النمط الديكتاتوري النمط الديمقراطي النمط التساهلي (التسيبي)

31- لو عرضت عليك فرصة عمل في إدارة أخرى هل ستغادر مديرتكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بي "نعم" ما هي الأسباب التي تدفعك لعدما الإستقرار في مديرتكم؟

32- رتب حسب رأيك (من 1 إلى 5) العوامل التي لها أثر في تحسين أداء الموظف في مديرتكم؟

- نمط القيادة
- ظروف العمل
- مستوى الأجور
- العدالة التنظيمية
- طبيعة مكان العمل
- أخرى:

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام