

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا  
تخصص تنظيم وعمل

## القيادة الادارية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بولاية المنعثة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: سوعيدة نعومة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	استاذ دكتور	نورالدين بولعراس
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	عبد المالك بيده
مناقشة	جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	فوزية صغيري

الموسم الجامعي: 1443/1444هـ - 2022-2023م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا  
تخصص تنظيم وعمل

الموضوع :

## القيادة الادارية وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمقر ولاية المنبعا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم وعمل

إعداد الطالبة: سوعيدة نعومة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	استاذ دكتور	نورالدين بولعراس
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	عبد المالك بيبة
مناقشة	جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	فوزية صغيري

الموسم الجامعي: 1443/1444هـ - 2022-2023م



## شكر و عرفان:

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا الذي هداني لإتمام هذا العمل ، فلك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى أستاذي المشرف- الدكتور بيده عبد المالك - على مساعدته لي بتوجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة فله ألف شكر.

ولا أنسى كل عمال ولاية غرداية لمساعدتهم في إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه.

كما أتقدم ببالغ شكري وعظيم امتناني لكل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل، وكل من مد لي يد العون والمساعدة والنصيحة.

\* سوعيدة \*





## إهداء

أهدي هذا العمل الى :

الى سندي ومن شجعني، الى من منحني العزيمة وكان بجانبني طول المشوار، الى من تفانى في

سبيل راحتي، والدي الكريمن " حفظهما الله.

الى مصدر سكينتي واطمئناني اخواني وأخواتي"

الى رفيقات دربي، من شاركتني الأفراح والأحزان، الى أعز الصديقات على قلبي

الى جميع من هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

سوعيدة



## ملخص

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها محاولة تقديم تحليل علمي لعلاقة القيادة على أداء العاملين. والتعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للمنظومة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة. من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة استبيان موزع على عينة مكونة من 60 موظف من موظفين ولاية المنبعا وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

أن القادة بولاية المنبعا يولون اهتمام كافي للعاملين وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للولاية

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - التوجيه والارشاد - أداء العاملين - العاملين

## Summary

Through our conduct of this research, we seek to achieve a number of goals, the most important of which is an attempt to provide a scientific analysis of the role played by leadership in guiding employees. And to identify administrative leadership in terms of concept and characteristics, and to determine its importance in relation to the administrative system in the institution under study. By relying on the analytical descriptive approach by collecting data by means of a questionnaire distributed to a sample of 60 employees from the state of Al-Manea, the study concluded a set of results, including: The leaders in the state of Manea pay enough attention to the workers, and this is what makes them feel a sense of belonging to the state. It also found a statistically significant relationship between counseling and raising the performance of workers in the state of Manea.

**Keywords:** administrative leadership - guidance and counseling - employee performance - employees

# قائمة المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة إشكالية الدراسة
05	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع
06	المطلب الثاني أهمية الموضوع
06	المطلب الثالث: أهداف الموضوع
07	المطلب الرابع: إشكالية الدراسة
08	المبحث الثاني: الفرضيات و المفاهيم و المقاربة و الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة
08	المطلب الأول: فرضيات الدراسة

## فهرس المحتويات

09	المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة
10	المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية
12	المطلب الرابع: الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الادارية وتطورها التاريخي
18	المطلب الأول: مفهوم القيادة
22	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري
30	المطلب الثالث: القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم
33	المبحث الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القيادة الإدارية
33	المطلب الأول: أنواع القيادة الإدارية
35	المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.
36	المطلب الثالث: أهمية القيادة في الإدارة:
38	خلاصة
الفصل الثالث: أداء العاملين	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : مدخل إلى أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين، عناصره وأهدافه.

## فهرس المحتويات

46	المطلب الثاني :خصائص وأبعاد و أهمية أداء العاملين.
49	المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين ومحدداته واهم مؤشرات ومستوياته.
53	المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين في ظل تطبيق .
53	المطلب الأول: إدارة أداء العاملين.
54	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومعايره واهم مظاهره.
58	المطلب الثالث : طرق تحسين أداء العاملين.
60	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
62	تمهيد
63	المبحث الاول: تقديم مؤسسة الدراسة واجراءاتها الميدانية
63	المطلب الاول: تعريف مكان التربص
63	المطلب الثاني : مهام مؤسسة الولائية لولاية المنية
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
65	المبحث الثاني: منهج ومجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
65	المطلب الأول منهج الدراسة ومجالاتها
67	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
68	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الفرضيات

## فهرس المحتويات

90	الاستنتاج العام
93	خاتمة
95	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس المحتويات

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان	70
02	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان	70
03	وضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	71
04	وضح توزيع مفردات العينة حسب السن	72
05	يوضح مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	73
06	اليوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	74
07	العلاقة بين توضيح القائد للإدارة بأفكاره لمؤوسيه وانجاز العمل في الوقت المحدد	75
08	العلاقة بين اتباع القائد استراتيجية الاتصال بينه وبين المرؤوسين له اثر ايجابي واحترام رئيسك في العمل	76
09	العلاقة بينث القائد على تحسين العمل باستمرار و القدرة على إنجاز المهام	77
10	العلاقة بين ابداء المشرف تقديره للعمال ومنح الإدارة فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية	78
11	العلاقة بين اعتبار المشرف قدوة في العمل والتعاون مع الزملاء في حل المشاكل المهنية	79
12	ادراك المرؤوسين لأهمية العمل يزيد من أداءهم ومنحهم فرصة حقيقية لتحسين مهاراتهم في جهة عملهم	80
13	العلاقة بين معاملة القائد الاداري لمؤوسيه بروح طيبة مع تقويم الادارة لأداء	82

فهرس المحتويات

	العاملين لعملهم من أجل تقدير مدى كفاءتهم	
83	العلاقة بين تبادل الاستشارة والنصح مع مديرك وتبادل الخبرات والمهام مع الزملاء	14
84	العلاقة بين طرح المدير آراءه خلال الاجتماعات لمناقشتها وتكليف القائد للمرؤوسين بأنشطة متعلقة بالعمل دون اكراه	15
85	يوضح العلاقة بين حصول المرؤوسين بسهولة على كل ما يحتاجونه في عملهم وتعبير القائد بلغة بسيطة عما يجب على العاملين فعله	16
86	يوضع الحرية في ممارسة النشاطات وتقييم الادارة لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية	17
87	يوضح العلاقة بين تدخل المدير في سير كافة الاعمال الموكلة الى المرؤوسين ووجود المعلومات الكافية لديهم للعمل بشكل جيد	18
88	يوضع سعي القائد للارتقاء بأداء الموظفين الى مستويات أعلى واستعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لتمام العمل	19
89	يوضع اتخاذ اجراءات عقابية في حالة التأخر والغياب ويحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة	20
90	يوضح العلاقة بين سعي القائد لإشراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف وتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	
91	يوضع العلاقة بين القدرة على رفع دافعية الموظفين و تطوير الموظفين لأدائهم بشكل مستمر	

## فهرس المحتويات

### فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	يوضح معايير الأداء	01
73	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	02
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05

# مقدمة

## مقدمة:

ان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها تتأثر بمجموعة من المتغيرات وتعتبر القيادة الادارية جزءا مهما من هذه المتغيرات، وان أي وظيفة او مهنة كونها لا تخلو من مدير أو قائد لضمان حسن تسييرها وتختلف نمط هذه القيادة من منظمة إلى أخرى ومن شخص لأخر وذلك باختلاف المؤسسات والمهن واختلاف نسبة الاستجابة الى الأفراد للقيادة وهو ما يمكن أن يؤثر على الاداء.

ويجدر بنا الإشارة الى ان الأداء ليس بالأمر اليسير اذ يعد مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه بما فيها من العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات والمعوقات الناتجة على تقييم الأداء.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع حاولت هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وأداء

العاملين بالاعتماد على الخطة التالية:

الفصل الأول: تضمن البناء المنهجي لدراسة تحديد الاشكالية، واهداف الدراسة هذا الموضوع وأهميته، وكذا عرض الدراسات السابقة مع التعقيب عليها من حيث التشابه في الموضوع والهدف وايضا اختيار العينة والمنهج المتبع مع تحديد ادوات الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا من خلاله الى مفهوم للقيادة الادارية مع التطرق لتطورها التاريخي وذكر خصائصها وابعادها

الفصل الثالث: تحدثنا فيه عن الاداء العاملين وعناصره وطرق وقياسه والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه

## مقدمة

---

الفصل الرابع: ويحتوي هذا الفصل على التعريف بالمنهج وادوات الدراسة التي اتبعتها وكذا الدراسات الاستطلاعية التي قمت بها وعينة البحث وخصائصها.

كما خصصته لعرض وتحليل الاستبانة التي اعتمدنا عليها في دراستنا والنتائج المتوصل اليها.

وفي الاخير كانت الخاتمة البحث كحوصلة لما توصلت اليه، اضافة الى بعض التوصيات والمقترحا

## الفصل الأول

### الإطار المفهومي والنظري والتصوري للدراسة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة إشكالية الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني أهمية البحث:

المطلب الثالث: أهداف البحث

المطلب الرابع: إشكالية الدراسة

المبحث الثاني: الفرضيات المفاهيم المقاربة الدراسات السابقة صعوبات الدراسة

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة:

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

المطلب الرابع: الدراسات السابقة

### تمهيد

من خلال هذا الفصل سنحاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق الى اسباب اختيار الموضوع واهميته ثم تناول الاشكالية التي تتم معالجتها في المبحث الثاني سنتناول الفرضيات المقترحة وأيضا التعاريف الإجرائية والمقاربة السوسيولوجية واخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة إشكالية الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن التي جعلتنا نختار البحث في موضوع أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة تذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.
- الرغبة في التعرف على واقع أثر القيادة على الأداء العاملين في المؤسسة.
- الإهتمام بدراسة هذا الموضوع يعتبر مكسبا معرفيا بالنسبة لنا للمساهمة في تكوين المعارف .

أما موضوعيا :

- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين واحفاظ على ماثبرهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.
- معرفة طرق سير العمل في الإدارة الجزائرية من أجل الوصول إلى أداء متميز
- محاولة الوصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- كون موضوع الدراسة يدخل ضمن نطاق تخصصنا وهو ما يوجب ضرورة التعمق فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيري أسامة , القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الثاني أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وادارة الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العملية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وبالتالي الاستفادة منه في زيادة اداء العاملين .
- أهمية التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية ودوره في نجاح واستمرار العملية الإنتاجية وترقية الاداء .
- ضرورة الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المنظمة.
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة.

### المطلب الثالث: أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه القيادة في اداء العاملين.
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للمنظومة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد الصفات الواجب توافرها في القادة الإداريين لتأدية مهامهم بفعالية و كفاءة.<sup>1</sup>
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها، وهذا ما يمثل حجم الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

<sup>1</sup> أسامة خيري , مرجع سابق , ص15

### المطلب الرابع: إشكالية الدراسة

أثبتت الدراسات والبحوث بأن الأداء في المنظمة يعتبر من أهم القضايا الراهنة وتحدياً للمؤسسات والمنظمات، وزاد لذلك إهتمام المؤسسات بكيفية التعامل بالأداء ككل من خلال تأطير أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على جميع الأصعدة وكذا التعامل بكل مسؤولية مع عمالها ومع عملائها وتحقيق الرضا بينها وبين مجتمعها، ذلك لجعلها مصدر ثقة وإعجاب والتعزيز من صورتها في مجتمعها. يرجع العديد من الباحثين في الإدارة نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق ذلك إلى القوى البشرية المتميزة العاملة بها، فالعنصر البشري المؤهل الكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإدارية، وتواجه هذه الموارد مجموعة من المشاكل التي تنجم عن اختلاف القيم والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم الأمر الذي ينتج عنه تضارب المصالح والأهداف بينهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم.

وقد نلاحظ أن هناك اختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء والتي يجب استخدامها، وتحديد الخصائص التنظيمية إضافة إلى متغيرات أخرى ذات العلاقة بالأداء وعلى الرغم من هذا الخلاف إلا أنها تربط موضوع الاداء بالقيادة دائما، حيث ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد المؤسسة، وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم مورد للمنظمة و المؤسسة بجميع أشكالها وأحد أهم أركان نجاحها وركائز استمرارها كان لابد أن تعطى له أهمية خاصة ضمن أولويات المؤسسة ونظرا لأهمية المورد البشري فقد سعت النظريات الحديثة الى اعادة النظر في ادارة هذا المورد والتحكم فيه خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة المؤسسات،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ونظرا لضرورة الاستفادة من العاملين بأفضل طريقة ممكن كإلزام البحث في العوامل التي قد تحد من هذا الاداء وتعتبر عملية ادارة وتسيير العاملين في بيئة العمل واحدة من تلك العوامل و هذا ما سنحاول دراسته في دراستنا هذه حول القيادة الادارية و علاقتها بأداء العاملين و هذا بالاعتماد على السؤال الرئيسي وهو:

**هل للقيادة الإدارية تأثير على أداء العاملين بولاية المنيعه؟**

ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ **التساؤلات الفرعية:**

- هل لمميزات القائد الاداري اثر في اداء العاملين؟
- هل لتوجيه والإرشاد أثر في تحسين أداء العاملين؟

**المبحث الثاني: الفرضيات المفاهيم المقاربة الدراسات السابقة صعوبات الدراسة**

**المطلب الأول: فرضيات الدراسة**

❖ **الفرضية الرئيسية:**

**للقيادة الإدارية تأثير على أداء العاملين بولاية المنيعه .**

❖ **الفرضيات الفرعية:**

- تؤثر مميزات القائد الاداري في اداء العاملين.
- لتوجيه وإرشاد أثر في تحسين أداء العاملين .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق ، ص 15.

المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة:

### القيادة .

ونقصد بالقيادة القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، وتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمة القيم والمبادئ العليا للمجتمع.

أو هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام.<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي

يقصد بالقيادة السلطة التي يمارسها القائد أو المسؤول على مرؤسيه في المؤسسة من أجل ضمان تسييرها وتحقيق الاهداف المنشودة .

### القيادة الإدارية:

### "مفهوم القيادة الإدارية:

تعني "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال<sup>2</sup> بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق ص 16

<sup>2</sup> علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، 2010م-1434هـ. ص 19

أي: إن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي

قدرة القائد على التأثير في أفراد منظمته بما له من صفات وخصائص التي من شأنها تحسين ورفع أداء المرؤوسين

### أداء العاملين

ويعرف الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف

### التعريف الإجرائي:

هو كل فرد يقوم بنشاط محدد في القطاع العام أو الخاص، وتحصل من خلاله على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي

### المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

#### نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، ويمكن إجمال<sup>2</sup> هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء وسرعة البديهة.

- طلاقة اللسان.

- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، 2010م-1434هـ. ص 19

<sup>2</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق ص 16

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

---

- الإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء.
- القدرة على التكيف.
- الحزم.
- الثقة بالنفس.
- المقدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم، وخارجه الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب الممثلة وغير الممثلة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة.<sup>1</sup>
- النضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
- حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على الفهم للأمور.

---

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق ص 16

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القيادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه، وهي:

1. المهارة الفنية.

2. المهارة الإنسانية.

3. المهارة الذهنية.

### المطلب الرابع: الدراسات السابقة

وقد تناولت هذا الموضوع بعض الدراسات التي سبقت دراستنا هذه سنحاول استعراض جملة منها مع توضيح الفرق بينها وبين دراستنا والتطرق لأوجه الاستفادة منها:<sup>1</sup>

#### -دراسة الأولى

سميرة صالحى "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوس" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، تناولت الدراسة اشكاليه الاساليب والانماط القيادية المناسبة لرفع الانتاجية المرؤوسين من خلال طرح الاشكالية التالية: ما مدى تأثير أسلوب القيادة الإدارية لمسؤولي المؤسسة الاقتصادية على الفعالية الإنتاجية لمرؤوسيههم؟

<sup>1</sup>أسامة خيري، مرجع سابق ص 16

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

حيث قامت بدراسة القيادة الادارية واهميتها اضافة الى نظريات القيادة الادارية وكذا تقييم فعالية القيادة الادارية وسبل تنميه مهارات القائد من خلال عينة من مسؤولي المؤسسة مؤسسة شعبة النقل بجاية وتوصلت الدراسة الى ان اسلوب القيادة المتبع في المؤسسة مجال الدراسة هو الاسلوب الاوتوقراطي وقد توصلت الدراسة الى ان تنظيم المناقشات وتشجيع المرؤوسين والتبادل الاراء والتفاعل المستمر والقدرة على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر والحوار كلها عوامل تشجع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية

تناولت الدراسة جانبا مهما من جوانب القيادة الادارية حيث ركزت على أسلوب ونمط القيادة وأثره على الانتاجية للمرؤوسين في المؤسسات الاقتصادية دور نمط القيادة في تنمية مهارة الانتاج للعاملين

-دراسة الثانية :

كيدر عمار "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر 2015 .

، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على أداء العاملين للعاملين ، كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي،<sup>1</sup>

من خلال طرح الاشكالية التالية فيما يتمثل دور القيادة الإدارية في الرفع من أداء العامل بالمؤسسة الاقتصادية؟

وتمت الدراسة على عينة من موظفي شركة سونلغاز بالأغواط وتم التوصل إيل النتائج التالية:  
أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق ص 16

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تناولت هذه المذكرة العلاقة بين القيادة الادارة وأداء العاملين من خلال ثلاثة أبعاد هي الاشراف القيادي وهذا ما يتشابه مع دراستنا حيث استفدنا من طريقة الدراسة المعتمدة وأيضاً بعد التحفيز وأخيراً بعد بناء فرق العمل وهو ما يختلف عن دراستنا الحالية

### -دراسة الثالثة

الصالح جياح :بعنوان: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" مذكرة ماجستير، كلية العلوم، جامعة الجزائر 1, 2003.

وكانت إشكالية البحث هي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟ استخدم الباحث المقابلة مع القادة ومرؤوسيههم وكذلك استعمل الاستمارة كأداة أساسية في البحث. حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة،

- أن القيادة لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

ان هذه الدراسة تقترب الى حد كبير من دراستنا وهو ما ساعدنا كثيرا خاصة في الجانب المنهجي غير أن الدراسة اعتمدت على أدتن في البحث وهما:<sup>1</sup>

الملاحظة و الاستمارة مكا أن الدراسة تمت بمؤسسة اقتصادية أما دراستنا فهي بمؤسسة عمومية غير اقتصادية وهو ما سعدنا في مقارنة النتائج المتوصل إليها بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق ص 16

<sup>2</sup> أسامة خيري، مرجع سابق ص 16

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

---

### خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى الاسباب الذاتية و الموضوعية لاختيار الموضوع و المفاهيم المتعلقة به و صياغة التساؤلات العامة و الفرعية الخاصة بالموضوع و توظيف المقاربات السوسيولوجية التي تدرسه و الدراسات السابقة لمثل هاذ الموضوع

## الفصل الثاني القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الادارية وتطورها التاريخي

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

المطلب الثالث: القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

المبحث الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القيادة الإدارية

المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية

المطلب الثاني: اخصائص القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: انواع القيادة في الإدارة:

خلاصة

### تمهيد

نظرا للدور البارز الذي تلعبه القيادة الادارية على مستوى المؤسسة فقد كانت محل اهتمام المفكرين والفلاسفة منذ أقدم العصور ولازالت محل نظر العديد من الابحاث والدراسات من اجل فهمها وتحديد خصائصها وأنماطها وبغرض تفسيرها تمت صياغة العديد من النظريات ولازالت لحد الان تمثل موضوعا خصبا للبحث وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على القيادة الادارية من خلال اتطرق لمفهوم القيادة الادارية وتطورها التاريخي في المبحث الاول ثم اهم خصائصه وأنواعها ودراسة اهميتها في المبحث الثاني.

المبحث الاول: مفاهيم حول القيادة الادارية وتطورها التاريخي

المطلب الأول: مفهوم القيادة

1 القيادة لغة :

القيود في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال: الدابة من أمامها ، ولكن يسوق الدابة من خلفها ،وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالليل ، والمرشد ، والقدرة .

2 القيادة اصطلاحا

وردت مفاهيم القيادة بصياغات وألفاظ مختلفة عند العديد من المفكرين لكنها في الأصل تصب في معنى واحد.

يقول Flumer بأن القيادة "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارات إيصالهم إليها أما رنزيلىكرت RensisLikert فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ،ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتهم وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر :

- الإتياع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة .
- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص 195.

<sup>2</sup>معن محمود عياصرة و مروان بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، ط1، عمان ، 2008 ، ص 139.

وللقيادة دور اجتماعي "وظيفة اجتماعية" يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد "القائد" وأفراد الجماعة "المرؤوسين" يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم.<sup>1</sup>

والقيادة كما يراها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إدارته أو نوم معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجادبية على الأفراد التابعين.<sup>2</sup>

أما ليرتر فإنه يعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على آخر لتحقيق هدف معين<sup>3</sup> بصفة عامة فالقيادة هي ذلك الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير في أفراد معينين لتحقيق هدف ما يخدم وهؤلاء الأفراد ويمتلك القائد هذه الصلاحية بجملة من الصفات الخاصة تؤهله ليكون قائداً.

هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاهها عاما مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهها محددًا مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس للمعنيين حاضرا وعلى المدى البعيد.

<sup>1</sup> محمد شفيق، القيادة "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، ط2، دار نهضة مصر، القاهرة، 2007، ص19

<sup>2</sup> أحمد قوارية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2007، ص 24

<sup>3</sup> هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2007، ص 24

أو هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
2. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.<sup>1</sup>

أما القيادة من المفهوم الإداري فإنها تعني "القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، وهي أيضا تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من اجل الوصول إلى الأهداف ، وهي أيضا علاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويعرفها Lang بأنها العملية التي تهدف إلى تحقق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم"<sup>2</sup>

وتعرف القيادة الإدارية أيضا على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"<sup>3</sup>.

كما تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية

مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جاءت لصياغة فكرة جديدة للقيادة الإدارية يعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء بما يوضح حركية القيادة وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته الرئيسية القائمة على اعتبار الأداء

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 16

<sup>2</sup> هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الفعالة ، ط1، دار الميسرة ، عمان، 2010، ص 18.

ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره فضلا عن بدل الجهد والطاقة في تحقيق الأداء ذاته<sup>1</sup>.

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل وللقائد الناجح هم الذي: الرؤى للمستقبل آخذا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية ويضع إستراتيجية رشيدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى ، كما يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له ، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرا ضروريا في انجاز التحرك المطلوب<sup>2</sup>.

والقائد الناجح هو الذي يخلق جوا في العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويعرف كيف يعمل على زيادة فعالية وتعاون العاملين<sup>3</sup>.

القائد الفعال يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله والتي يعد تحركها أساسيا لتحقيق إستراتيجية الحركة

وان تتوفر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على انتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة ، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية ، فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة ، وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة ، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب ، 2001 ، ص 159-160

<sup>2</sup> هشام الطالب. دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي. سنة النشر : 1994. ص 52

<sup>3</sup> ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار زهران ، الأردن ، 2012 ، ص 23 .

<sup>4</sup> زيد منير عبود ، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2010 ، ص 20

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

الفرع الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم :

◀ الحضارة الصينية القديمة :

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير و خاصة فيما بعد عام 2357 ق م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور ياو وبعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة ،وفي عهد إمبراطور الصين العظيم شن الكبير حوالي 2200 ق م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي امن الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق م كان دستور تشاور بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه<sup>1</sup>.

◀ القيادة في الحضارة المصرية:

كانت القيادة في العهد المصري قيادة تعمل على من اجل تحقيق ارقى درجات الازدهار ، كما عمل الحكام على تدريب الإداريين و المسؤولين معتمدتا على التحفيز والتشجيع للقيادة. كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2900\_2475 تنظيما و تنسيقا للجهاز الحكومي<sup>2</sup>

على درجة عالية من الكفاءة،يد لعلى مدى تقدم الإدارة آنذاك ، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون ، والذي تتركز في شخصه كل السلطات ، ويليه في النفوذ وزيرها لأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة و يخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن ، الزراعة و الأشغال العامة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة،القياد الادارية،مرجع سبق ذكره ، ص 21.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس ، دور لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنحني للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013\_ 2014 ، ص38

◀ الحضارة اليونانية :

اهتمت القيادة اليونانية بالمهارات والمواهب حيث كانت الدولة مقسمة إلى مدن بكل مدينة جهاز إداري ينتقى عن طريق الانتخاب ، وقد عرفت هذه الإدارة مبادئ اعتمدت عليها فيما بعد العديد من الدول مثل دورية الوظائف وهو ما تطبقه الإدارة الأمريكية و التي يقصد بها شغل منصب القيادة لمدة معينة ثم تركه بأمر من الإدارة حتى يتسنى لأفراد آخرين تولي المنصب وبالتالي خلق كفاءات في المراكز القيادية ، كما عرفت أيضا ما يسمى بروح الخدمة العامة .

ويصف بيركليس pericles 469-490 ق.م واصفا الجهاز الحكومي في عهده قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة "

وقادة الإدارة اليونانية أُنذاك ينتقون على أساس كفاءاتهم لا على مراكزهم فالمقدرة وحدها من تحدد الصالح لنصب القيادة ، ويقول سقراط 399-439 ق.م "الإدارة مهارات منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " حيث ما يبرر أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية الموهبة وهو ما يسمى اليوم بالمهارات القيادية .<sup>2</sup>

أفلاطون Plato 349-438 في كتابه الجمهورية فقد أسس للفصل بين العمل والمعرفة وهاتين

الحقيقتين أولهما أن الناس يختلفون في المواهب ومن تم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم والثانية أن المهارات تكتسب عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي ، وكان تصوره هذا نابع من الجو الثقافي والسياسي الذي عاش فيه و يمكن استخلاص سمات القائد في تلك الفترة من خلال مقولته "إن السياسة تحتاج لرجال أرفه المران

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، دور لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013\_ 2014 ، ص38

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ص35-38

العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة و جعلهم قادرين على التميز بين الغث والسمين والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير".

### ◀ الحضارة الرومانية:

500-735 لقد كانت الحضارة الرومانية ارقى الحضارات لما شهدته من تطور في كل المجالات ولازال الشواهد والمعالم الأثرية شاهدة على ذلك إلى يومنا هذا، وكان على رأس الحكم حاكما يسمى الملك يساعده في تولي الحكم كهنة.

في الفترة 500ق.م-14م تطور الجهاز الحكومي فكان مجلس الإدارة يضم مئة من الأستقراطيين كإستشاريين لكن ما يعاب على هذا انه الحكم كان حكرا على هذه الطبقة فقط .

لكن بعد ذلك تطور نظام الحكم وظهرت الإمبراطورية تغيرا فأصبح شغل الوظيفة يحتاج للمؤهلات وتدريبات وفي عهد دقلديانوس طقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي في الهيكل التنظيمي ولا مركزية في إدارة الأقسام والأقاليم وبالتالي تبت أسلوب تفويض السلطة ومن شروط استلام الوظيفة الخبرة واعتناق المسيحية.<sup>1</sup>

وعليه نقول أن الاهتمام بالقيادة لم يكن بوليد العصر الحديث لكن الاهتمام كان مند القدم وهذا ما رأيناه في الحضارات القديمة هذا الاهتمام كان خلفه دافع الارتقاء بالإنتاج والاقتصاد حيث تطورت بفضلها هذه الحضارات

### (1) القيادة في الإسلام :

لعب الإسلام دور كبير في تطور الإدارة عند العرب وذلك بفضل النظام الإسلامي خصوصا في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان مبدأ النزاهة والصدق، والأمانة أساس مبدأ الشورى في قوله تعالى "وشاورهم في الأمر" و أيضا قوله: "وأمرهم شورى بينهم" في اتخاذ

<sup>1</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ص35-38

القرارات التي تخدم عامة الناس فقد كانت الإدارة في العهد الإسلامي إدارة منظمة من حيث وجود أمين المال والمخططين وحتى الأفراد المعنيين بالشورى كانوا من الصحابة المؤتمنين على أسرار الإسلام المسلمين .

وبعد وفات الرسول صلى الله عليه وسلم ظهرت الخلافة يكون الخليفة هو القائد يطبق نمط الحكم و القيادة على حسب ما تنص عليه السنة و الشريعة تحت ما يحث عليه القرآن و بقيت النزاهة و الصدق المبدأ الأساسي لصالح سير أمور الدولة.

عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة في العهد الأموي أما في العهد العباسي كان الولاية يشرفون على الحكم تحت حكم الخليفة يوظف الأعوان على أساس الخبرات والمعرفة دون التحلي عن النزاهة والأمانة .

و لقد كان للنظام الإسلامي دور كبير إلى اليوم في تسير شؤون الحياة باعتبار القرآن دستور هذه الحياة واغلب الدول المتقدمة تعتمد على ذلك تكتشف أسرارها وخباياها ولو اعتمدنا على النظام الإسلامي في التسيير لكانت مكانتنا مكانة هذه الدول.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: القيادة في الفكر الكلاسيكي :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن العشرين ولا بد من معرفة الظروف التي ساعدت على ظهورها إذ ظهرت بعد الثورة الصناعية التي مست ارويا وأدت لظهور أرباب العمل ومشكلات القوى الصناعية والمصانع وولد هذا صعوبة التوفيق بين القوى العاملة وإدارة المصانع وتطلب هذا حاجة إلى انظمه للسيطرة على الوضع ومن ابرز دراسات هذا الفكر نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

<sup>2</sup> طاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

◀ حركة الإدارة العلمية 1880 – 1930 .

أول من أسهم في هذه النظرية فردريك تايلور متبع الأسلوب العلمي في تحليل العمليات الإدارية لبلوغ أقصى درجات الإنتاج المدخل العلمي وقد لاحظ تدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك اخضع دراسته إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادته بأفضل الطرق العلمية ومكنت دراسة تايلور من تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال مبادئه ومنها<sup>1</sup>:

- ✓ تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة.
- ✓ وضع معايير قياسية لظروف العمل الحرارة، الرطوبة ...
- ✓ صاحب نظرية الوقت والحركة .
- ✓ وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>

ورغم إغفال هذه المدرسة للعوامل السلوكية والاجتماعية وإهمالها للحوافز المعنوية إلا أن أفكار تايلور لازالت تلعب دور في العمليات الإدارية وخصوصا القيادة الإدارية .

◀ نظرية التقسيم الإداري:

"تتم هذه النظرية بالبناء الداخلي للإدارة الأنشطة، المهام ، الأهداف ... ، حيث يرى أنصار هذه النظرية ضرورة الالتزام بخطوط السلطة الرسمية لتحقيق الكفاءة الإدارية ووحدة الرئاسة وجود رئيس واحد يلقي الأوامر ، من أنصارها ":

<sup>1</sup> طاهر محمود كلالده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية 'مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ،مرجع سبق ذكره ، بتصرف ،ص 60

✓ هنري فايول المدخل الوظيفي :

صاحب عناصر الإدارة الخمسة التخطيط ، التنظيم ، الأمر ، التوجيه ، السيطرة وقد سعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية وأساليب الإدارة العليا ، ويعتبر فايول واضع المبادئ الإدارية الأربعة عشر والتي تبين وان القيادة واحدة من العناصر الهامة للقيادة وقد قدم فايول مجموعة من السمات التي ينبغي أن تتوفر في المدير وترشد سلوكه والتي منها: الصفات الجسمية ، والذهنية ، والأخلاقية و الثقافية إضافة إلى الخبرة ، و المبادئ الإدارية التي تضمن حسن أداء المدير مثل: تكافؤ السلطة والمسؤولية ، مبدأ ترتب العمل ومبدأ روح التعاون ، وغيرها هذا ما يكفل أداء جيد لروح الفريق .

✓ لوثر جوليك :

لقد أسهم كثيرا في تطوير مفهوم الإدارة من خلال المفاهيم التي قدمها للإدارة كالتخطيط والرقابة والتنسيق ، التوجيه فإذا استطاع المدير التنسيق بين هذه العناصر وسعى لوضع سبل الاتصال سهلت عليه مهمة إدارة المؤسسة ، إذا فالقيادة الفعالة تستدعي التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية .<sup>1</sup>

ليندل أرويك:

تمثلت إسهامات أرويك في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة ، فقد أكد أن نجاح المدير في تفويض سلطته هو احد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه ورأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف ، وتحديد واجباته لان عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير على الروح المعنوية للعاملين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ص 60

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، المرجع نفسه ، ص 66 .

ولعلّى توجه هذا الباحث كان من اجل التنبيه على دروا تباع القيادة الديمقراطية من خلال عملية تفويض السلطة

### النظرية البيروقراطية :

تعرف بأنها أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم ،ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل<sup>1</sup>.

يعتبر ماكس فيبر من أشهر الكتاب حول البيروقراطية الذي يعني بالمثالية " الظهور النقي للبيروقراطية و هي قريبة من مفهوم القيادة الرشيدة ، أيضا مفهوم المثالية يتلاءم مع مفهوم الهرمية فهو يقول أن القيادة الرشيدة هي قلب البيروقراطية و يمكن ملاحظتها في الأمور التالية : التخصص ، عقد القيادة التسلسل الهرمي في المناصب ، نطاق الإشراف كلما نزلنا باتجاه القاعدة كلما ما زاد عدد الأفراد الذين يخضعون للإشراف من قبل شخص واحد ، و اختبار العاملين يكون وفق التخصص<sup>2</sup>"

و يرى فيبر في هذا الصدد أن القرارات يجب أن تبني على أسس منطقية بحيث لا تتعارض هذه القرارات مع رغبات الأفراد لان التعارض هذا يعيق الاتصال ويخلق عدم الثقة . وقد قسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة السلطة الشرعية، والسلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية.

<sup>1</sup> السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة ،المنهال ،2012 ، ص 24

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالده ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ص197 .

الفرع الثالث: القيادة في الفكر الإداري المعاصر :

◀ القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم :

تعتبر نظرية النظم من احدث النظريات في علم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع ، تخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية<sup>1</sup> .

إن مدخل النظم وسيلة تساعد القائد على فهم العلاقات بين العمل والعمال وبين العمال في حد ذاتهم باعتبار أن المؤسسة ذات متكاملة من العلاقات التي ترتبط ببعضها البعض هذا ما جعل المفكرين يعيدون النظر في أساليب القيادة والدوافع والحاجات

◀ القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية :

ترتكز القيادة اليابانية على اختيار القادة على أساس المهارات والخبرات المهنية وقد كانت القيادة اليابانية نموذجاً للعديد من الدول التي حاولت الاستفادة من تجاربها بحيث لا ترتكز القيادة اليابانية على النظام البيروقراطي بل تعمل على تحفيز العامل نحو الأداء الفعال من خلال ضمان مركزه في<sup>2</sup>

العمل فلا تعمل على أسلوب الضغط ولا التهديد بل تترك الرقابة الذاتية له فالياباني يهتم بالعنصر

البشري كمورد أساسي في العلاقات الإدارية والعملية من ما يشعر العامل بالراحة النفسية وارتفاع الروح المعنوية هذا ما يؤدي للولاء للمنظمة .

<sup>1</sup> دريوش شهنياز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية اقتصاد - مناهجت - جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012 ص 28 .

<sup>2</sup> دريوش شهنياز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، بتصرف ، مرجع سبق ذكره ص 28 .

القيادة في ضل المدرسة الكمية :

قدمت هذه المدرسة نماذج موضوعية ومعايير من شأنها مساعدة القائد في اتخاذ القرارات هذا ما يؤدي للفصل بين التخمين وعملية اتخاذ القرارات وتشمل فروع منها :علم الإدارة يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات وبحوث العمليات حيث تهتم بأساليب التسيير في المؤسسة ونظم المعلومات تهتم بالسرعة في توفير المعلومة بأقل جهد وبأقل تكلفة<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

الفرع الأول: القائد الرسمي وغير الرسمي :

ففي معظم المشروعات أو غيرها لا بد من وجود قائد يعين لإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا هو القائد تعينه الإدارة أو الهيئة كمدير لها ،وهذا هو القائد الرسمي ، وعلى العكس من هذا فالقائد غير رسمي هو الذي تختاره الجماعة من بينها وهذا يحدث في حالة الجماعات الخيرية و للجماعة في النادي أو الأحزاب السياسية أو ما إلى ذلك<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: الفرق بين القائد الإداري والرئيس الإداري:

فالرئيس الإداري مفروض على جماعة وأعضاء المنظمة فرضا إجباريا طبقا لقواعد التنظيم الرسمي المحدد، وهو يستمد نفوذه من السلطة الرسمية<sup>3</sup> أو القانونية وفقا للوائح والتعليمات، ويعتمد على سلطة أو أدوات الجزاء والعقاب لضمان تنفيذ قراراته.

<sup>1</sup> دريوشهيناز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، بتصرف ، مرجع سبق ذكره ص 28 .

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار الميسرة ،2010، ص 38 .

<sup>3</sup> محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010، ص77.

بمعنى آخر الرئيس الإداري هو صاحب السلطة وفقا للقانون، أيا ما كان موقعه في مستويات الإدارة، وهو في علاقته مع أعضاء المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ما يخوله له منصبه الرئاسي في حق توجيه الأوامر الواجبة الطاعة لذاتها، وتوقيع الجزاء التأديبي على من يخالف تلك الأوامر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : الإدارة والسلطة:

من الواضح جدا أنه وجب علينا التعرف على الفرق بين الإدارة والقيادة والسلطة لتتمكن من فهمهما جيدا فإدارة وظائف محددة والتي تهتم بتسيير التنظيم من تخطيط و رقابة و توجيه وتولي المنصب القيادي هو جزء من عمل المدير لذلك وجب على المدراء معرفة أصول القيادة مثلما يدركون أصول الإدارة .

يرى ليوسر أن مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة حيث إن القيادة لا تمثل إلا وظيفة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة و الرقابة ، حيث يرى أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن القيادة هي جعل الآخرين يريدون أن يعملون طواعية دون إلزام ، أما الإدارة فهي جعل الآخرين يريدون أن يعملون عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الواجب عليهم الامتثال لها<sup>2</sup>.

القيادة تولد الدافع والإلهام أي تخص الأفراد وتعطيهم القوة للتغلب على الحواجز والسياسات والبيروقراطية في سبيل الحاجات الإنسانية الأساسية ، أما الإدارة فمهمتها مراقبة النتائج المتحققة وتقارن بينها وبين الخطط الموضوعية ثم تخطط وتنظم في مسعى منها لسد الثغرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010، ص77.

<sup>2</sup> درباح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب ، القيادة الإدارية - دراسة حديثة - دار الوراق ، الأردن ، 2013 ص 21 .

<sup>3</sup> أندوروجدوبرين ، القيادة - ممارسات و خلاصات بحوث - تر: وليد شحادة ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، 2011 ،

الوظيفة الأساسية في القيادة تتمثل في تكوين رؤية لما يجب أن تكون عليه الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة وعلى هذا الأساس فإن الإدارة تضع الطريقة المنظمة لهذه الرؤية لبلوغ الأهداف.

أما الإدارة أكثر رسمية من وأكثر عملية من مهارات عامة مثل التخطيط ووضع الميزانيات التقديرية والمراقبة والإدارة في حقيقتها مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب القائمة على المحاكمة العقلية والاختبار ويمكن استخدامها في العديد من المواقف أما القيادة خلافا للإدارة، تشتمل على رؤية معينة لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن الإدارة متعلقة بالجوانب الرسمية للعمل كالأجراءات والسياسات وغيرها بينما تتناول القيادة جانب العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتم اختيار المدير من داخل المجموعة أو خارجها، بينما يختار القائد من داخل المجموعة، ويرى أن المديرين يختلفون عن القادة فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الوضع الراهن، أما القادة فإنهم يتسمون دائما بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، بل وإثارة قضايا جديدة بدلا من الإبقاء على الوضع القائم.<sup>2</sup>

أما السلطة فهي تلك القوة التي يستمدّها الفرد من مركزه أو مكانته المهنية شرعيا وقانونا فالأفراد الذين يتمتعون بمراتب عليا هم أكثر سلطة من غيرهم بينما نجد أيضا أن بعض الأفراد ورغم مكانتهم المهنية إلا أنهم يجدون صعوبات في كسبها مثال ذلك المسئولون الموظفون حديا فإنهم يأخذون وقتا لتوليها، لكن هنا من يمتلك سلطة من أفراد المؤسسة دون مركزه مثل ذلك من يمتلك المعلومة، وهناك أشخاص مميزون في الحياة يولدون سلطة لأنفسهم من خلال تجاربهم وسماتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 20

<sup>2</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة - دراسة حديثة - مرجع سبق ذكره، 2013، ص 21.

<sup>3</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب مرجع سابق، ص 21.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماما في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا، إذا الفرق بين القيادة والإدارة هو:

**القيادة:** تركز القيادات على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب.

**الإدارة:** تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات واتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآتية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟  
والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنما تجعلنا نتبعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القيادة الإدارية

#### المطلب الأول: أنواع القيادة الإدارية

أولا: من حيث سلطة القيادة ترى كل من محمد حسن الشماخ وخضير كالضمان القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 43

<sup>2</sup> سيد قنديل علاء محمد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار عمان الأردن دار الفكر للنشر والتوزيع. 2000.

### الفرع الأول: القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية والمؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير في طبيعة الأفراد و اختلاف قابليتهم، و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم ، ومن هنا : هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية -المتتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين عندهم وعليهم كمرؤوسين وتلقى التعليمات وتنفيذه وفق الأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى التحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيد قنديل علاء محمد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار عمان الأردن دار الفكر للنشر والتوزيع. 2000.

<sup>2</sup> سامر، جلده السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 7، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، 2009.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها و يعمل دائما من أجل رفاهيتها و إسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام، و القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة ، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر. ولا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات و ميول و استعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بأراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري التفاعلات بين الأفراد و الجماعات فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيق إحلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و هذا إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي:<sup>1</sup>

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء إلا توجيها تخريبيا
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض<sup>2</sup>
- القيادة تعاون وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> سامر ،جلده السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط ، 7 دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن ، 2009.

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط 1 مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة 2007 ص98

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

المطلب الثالث: أهمية القيادة في الإدارة:

الفرع الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس<sup>1</sup> في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها دور من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. وهذا ما جعل "فقنر" و "برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد الجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه<sup>2</sup>

الفرع الثاني: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة : Management participatif وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم،

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط 1 مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة 2007 ص98.

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر مرجع سابق، ص99

حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيّلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك. مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر مرجع سابق، ص99

### خلاصة

رأينا أن القيادة الإدارية لم تكن وليدة العصر الحديث ذلك أن الإنسان عرفها واهتم بها منذ العصور القديمة، مما ساهم في تطوير مبادئها إضافة إلى توجيه وترشيد سلوك القادة. ولم تتوقف اليوم أهميتها بل ازداد الاهتمام بها في ظل التطورات الراهنة والتسارع الهائل لظهور أشكال وأنماط جديد لتسير المؤسسات وقد أدى هذا إلى ظهور الدراسات والباحثين المهتمين فظهرت نظريات وان اختلفت لكنها في الأصل مكملة لبعضها البعض، والمؤسسة الجزائري اليوم بحاجة لقادة كفيئين بما يكفي لتسير المؤسسات.

## الفصل الثالث أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول : مدخل إلى أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين، عناصره وأهدافه.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد و أهمية أداء العاملين.

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين ومحدداته واهم مؤشرات ومستوياته.

المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين في ظل تطبيق .

المطلب الأول: إدارة أداء العاملين.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومعاييرهم واهم مظاهره.

المطلب الثالث : طرق تحسين أداء العاملين.

خلاصة

### تمهيد

يعد أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر سنتطرق من خلال هذا المطلب على مفهوم أداء العاملين وأهم عناصره.

### المبحث الأول : مدخل إلى أداء العاملين

يعد أداء العاملين من أكثر المصطلحات استخداماً لدى الباحثين في مجال العلوم الإدارية والتسيير والتنظيم ومن أجل ضبط هذا المصطلح سنتناول من خلال هذا المبحث مفهومه وعناصره كما سنتطرق إلى قياسه

#### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين، عناصره وأهدافه.

يعد أداء العاملين من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه ولها عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتطرقنا في هذا المطلب إلى مفهوم أداء العاملين وأهم عناصرها.

#### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

أداء العاملين هو: "قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

- وهو أيضاً: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة".<sup>1</sup>

وأيضاً يمكن تعريف أداء العاملين على أنه كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية التي يحقق بها الفرد المهام المكونة لوظيفته ومتطلباتها، وذلك بما يتوافق مع قدرات ومهاراته. فنجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، مما يجعل تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية، مما يجعل تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية أمراً ملحاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-مذكرة. ماجستير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص 86-87.

<sup>2</sup> تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -، العدد4، 2014، ص 314.

كما هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.<sup>1</sup>

وقدم الباحثون عدة تعارف للأداء أهمها تعريف نيكولاس F.W.Nicols والذي عرف أداء العاملين على أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عنه.

كما يعرف على انه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

نستنتج من تعاريف السابقة أن أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، يحدث تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، هذا يعني أن أداء العاملين هو حصيلة العلاقة بين كل من الجهد، القدرات والمهام المنطوية به، والتي تعتبر محددات أداء العاملين للمورد البشري.<sup>2</sup>

ويقصد بأداء العاملين : انجاز الفرد لتوقعات الدور وفقا لمتطلبات المكانة الوظيفية التي يشغلها.<sup>3</sup> يقصد به أيضا : " بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى الالتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، لتقويم أداء الموظف لعمله حاليا وإمكانية تطويره مستقبلا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشخانة مؤيد عبد القادر، الضلاعين علي فلاح، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي : دراسة حالة على شركة أورانج للاتصالات / الأردن ، رسالة ماجستير في كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 43.

<sup>2</sup> بن غيدة ، سارة ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATTICIM – وحدة ام البواقي ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 5، ع 2018، ص 263 .

<sup>3</sup> احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 47.

<sup>4</sup> مدني عبد الاقدر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، جدة : دار حوارزم للنشر ، ط 2 ، 2007 ، ص 278 .

ومن خلال ما سبق يمكن ان نستنتج الفرق بين اداء العاملين "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ القدرات وادراك الدور والمهام فالأداء في هذا التعريف يعبر نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة على الأدرار ،

### الفرع الثاني: عناصر الأداء العاملين.

أوضح D.Langdon 2000 إن أداء العاملين يتكون من خمسة عناصر نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية المتاحة؛
  - 2- عمليات التحويل: أي القيام بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة؛
  - 3- مخرجات: الحصول على إنتاج نهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة؛
  - 4- شروط الإنتاج: وتعني أي عملية إنتاج أو سلعة أو تقديم خدمة تحكمها مجموعة من إجراءات والبيانات؛
  - 5- التغذية العكسية: أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة.
- إن الأداء الفعال أي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تدفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:<sup>2</sup>
- **كتابات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمة فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
  - **متطلبات العمل الوظيفية:** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو لادوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.<sup>1</sup>

1. محمد الريس مشعل مسلم العامري ، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، ط 1 ، دار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الجزائر القاهرة، 2015، ص: 20 - 51.

2. رانيا جاس ابو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، ماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة 2015، ص 56.

● بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال الموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات مستخدمة فيه ومواده ومركزه الاستراتيجي ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها:<sup>2</sup>

**1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

**2- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

**3- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

**4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### الفرع الثالث: قياس أداء العاملين.

تعد عملية التقييم أداء العاملين من أهم العملية التي يهدف لتحسين أداء العاملين لهذا نقصد بأداء:

هي تلك عملية تحدد كيفية أداء العاملين لعملهم بصور جيد بالمقارنة مع مجموعة من المعايير او يصل تلك المعلومات إليهم ولهذا فهي تهدف إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الحداد، جعفر يوسف عبد الله ، عبد القادر، اشرف أحمد، ابو الوفا، جمال محمد ، الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، المجلد 27، العدد 107، 2016، ص 293.

<sup>1</sup> الحداد، جعفر يوسف عبد الله ، عبد القادر، اشرف أحمد، ابو الوفا، جمال محمد ، الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، المجلد 27، العدد 107، 2016، ص 293.

<sup>3</sup> قاسم صباح ، دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2018-2019، ص 51

توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الإرباح التي يخصصها المنشأة العاملين فيها.

يحصل من خلالها على معلومات عن انجازها وتقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر الإدارة:

تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الرؤوس وتطوير بيئتهم الوظيفية تسهم في إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندنا يشعر الفرد بأن نشاطه التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة في مستقبله في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه.

خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة .

يعني التحسين محاولة النهوض الشئ الحالة أفضل إذا كان ردينا أو محاولة للتواصل أسلوب معالجته أو الحد منه، إضافة إلى أنه نظام الذي يحدد الأداء الجيد إمكانية الترقية والتشجيع حيث يكون بإمكانه المؤسسة تحدد الأشخاص للمناصب المهمة بطرق متعددة

.وأن نظام تحسين أداء العاملين يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الأهداف المخطط ثم قياس مستوي الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب بها ,بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مداخلات تحسين الأداء<sup>1</sup>.

إن عملية تحسين أداء العاملين تستوجب نظرة شمولية وعند إتخاذ اجراءات أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين يجب أن يبدأ من الجذور

تعتبر عملية قياس الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المتبغاة من عملية قياس الأداء في المؤسسات والمنظمات كالأتي:<sup>2</sup>

**1- متابعة تنفيذ الأهداف:** ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم صباح، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 79.

2- التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة؛

3- تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة؛

4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، ولعنصر هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية؛

5- تحديد مواطن الضعف والخلل: فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

#### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد وأهمية أداء العاملين.

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على المستوى الفرد والمنظمة والدولة لما له من خصائص وأبعاد وترجع أهميته من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحل مختلفة وسوف نتطرق في هاد المطلب إلى أهم خصائصه وأبعاده وأهميته.

#### الفرع الأول: خصائص أداء العاملين.

يتصف الأداء العاملين بمجموعة من الخصائص، ومن تم فإنه يمكن الاستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الساعدي، حسن على حمد، البدرى، عبد القادر، المهارات لقيادية و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012، ص 47.

<sup>1</sup> الساعدي، حسن على حمد، البدرى، عبد القادر، المهارات لقيادية و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012، ص 47.

- 1- الموضوعية: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء تحقيق معايير فعلية؛
- 2- الواقعية: أن يكون الفعل مطابقا للواقع وما يتطلب طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف؛
- 3- الصدق: ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه؛
- 4- الثبات: ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة؛
- 5- الشمول: ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها؛
- 6- الاقتصاد: ويعني إلا يكون مكلفا وان يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى انه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير؛
- 7- إمكانية التطبيق سهولة وإمكانية تطبيقه وإلا يكون من المستحيل تطبيقه.

### الفرع الثاني : أبعاد الأداء.

- نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد لأداء، وهذه الأبعاد هي:
- 1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية الو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
  - 2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة أو كميتها بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقي درجة وطبقة الإنتاج للمواصفات و حلوله من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء؛
  - 3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب او الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن أيضا قياس التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهمية أداء العاملين

يعتبر الأداء من المهام الرئيسية والمفتاح الأساسي لتحقيق الأهداف ، فبالاهتمام بالأداء وتحسين عن طريق فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء العاملين وتتحكم في كفاءته من التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء العاملين إلى التحسن والارتقاء .

تتم إدارة الأفراد وتكرس كل جهودها وتدل كل ما هو متوفر من الإمكانيات من أجل تحسين الأداء والعمل الدؤوب لتفعيله والارتقاء به إلى أفضل الصور وهذا ينعكس على زيادة الإنتاج وكفاءته وزيادة العائد ورفع الروح المعنوية فالأداء الإنساني تحكمه العديد من الأسباب والمسببات منها ما يجعله كفاء وسهلا ومنها ما يجعله معقدا وغير ثابت بل متغير بتغير الظروف المحيطة به من عوامل اجتماعية وبيئة وانفعالية.

ويعني الأداء الفعال في المنظمة، أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من الجهود المبذولة فيها ولكي يكون أداء المنظمة أكثر مما يبذل فيها من جهد ينبغي أن يهيئ للعاملين بها جو يسود الاستقرار والتحفيز المعنوي والمادي بشكل فعلي وملمس، وحتى يتحقق الأداء الفعال يجب أن تتصف الإدارة بالحيدة والنزاهة عند اتخاذ القرارات ، والبعد عن الهوء والأمزجة وعلى كل فان الأداء ل يعني الإصابة السديدة في كل مرة، بل هو القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على مدى فترات طويلة من الزمن.<sup>2</sup>

وثانيا التمييز وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

– سهولة استخدام المقياس: وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

<sup>1</sup> محمد عيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ب ط، ص 220.

<sup>2</sup> تمام ، تمام عبد العليم، الأداء الوظيفي للعاملين : رؤية من منظور سوسولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، عدد خاص، 2017، ص 25

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين ومحدداته واهم مؤشرات ومستوياته.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم واحظر عملية نظام إدارة الأداء لان المعلومات التي توفرها تستخدم في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> والتي تساهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة، وان أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة تفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم محددات أداء العاملين وكيفية تقييمه.

### الفرع الأول: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال إحدى الأعمال الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة بالمنظمات.<sup>2</sup>

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه " دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظائف أعلى .

كما يعرف سلطان تقييم أداء العاملين بأنه " قياس كفاءة أداء العاملين للفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

<sup>1</sup> الساعدي، حسن على حمد، البدرى، عبد القادر، المهارات لقيادة و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012، ص 49.

<sup>1</sup> الساعدي، حسن على حمد، البدرى، عبد القادر، المهارات لقيادة و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012، ص 49.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور او المهام ، ويعني

هذا إن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج لعلاقة المتداخلة بين كل من :<sup>1</sup>

1. الجهد؛

2. القدرات؛

3. ادراك الدور المهام.<sup>2</sup>

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجي جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

الفرع الثالث : مؤشرات أداء العاملين.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات<sup>3</sup> وقسم المؤشرات المستخدمة لدراسة أداء العاملين إلى ما يلي:

مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح

<sup>1</sup> الحداد، جعفر يوسف عبد الله، عبد القادر، اشرف أحمد، ابو الوفا، جمال محمد، مرجع سابق ، ص 293 .

<sup>2</sup> عائشة بنت احمد الحسيني، اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، عدد 10، 2013، ص 77.

<sup>1</sup> عائشة بنت احمد الحسيني، اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، عدد 10، 2013، ص 77.

وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون،... ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

### مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة.

والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي<sup>1</sup>:

- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازَه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.

- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.

### مؤشرات السلوك

وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:

- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: مستويات أداء العاملين.

يوجد هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي نذكر منها مايلي:

1- الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عددا من المخرجات لربائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق او مجموعة المستهلكين، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والتشريعات، والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-1994، ص 41

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، 1994، ص 41

والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، وينبغي أن يكون لكل تنظيم نظام يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية: <sup>1</sup>

- الإستراتيجية والأهداف: وتتم بالجهات التي يتوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها؛
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات؛<sup>2</sup>
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف؛
- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الأداة في مسرات واتجاهات مختلفة، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

2- الأداء على مستوى العمليات : ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية :

- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة؛
- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل؛
- تصميم أو هيكلية العمليات: وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته؛
- قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفء وفعال ، ويمكنه من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

3- الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وان العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق، أو جماعات أو احداث بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفة: ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية؛

<sup>1</sup> لبدري ، فوزي سعد نجم عبد السلام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على مديري الادارات الوسطى بالشركات النفطية

العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، 2013 ، ص ص: 47-48

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 47-48

- أهداف الوظيفة: أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها مع أهداف العملية؛<sup>1</sup>
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة؛
- إدارة الوظيفة: حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة، وتحليل الانحرافات في الأداء.

### المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين

إن اغلب المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مما يساهم إيجابيا في تحسين أدائها مع وجود رغبة حقيقية للإدارة للتقدم نحو الأفضل.

#### المطلب الأول: إدارة الأداء العاملين.

#### الفرع الاول: مفهوم إدارة الأداء

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفاعلية بشكل أو بآخر من خلال استثمار النجاح الذي حققه تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينات من القرن الماضي.<sup>2</sup>

لذا يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة

- يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل ومنها:<sup>3</sup>
- 1- أنماط القيادة السائدة بالمنظمة وأدوارها المختلفة وتوجهاتها؛

<sup>1</sup> الشريف ، هاجر احمد محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي ، 2013،ص

<sup>1</sup> الشريف ، هاجر احمد محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي ، 2013،ص .

<sup>2</sup> الساعدي، حسن على محمد، البدرى، عبد القادر، مرجع سابق، ص 50 .

- 2- الظروف الاقتصادية والشخصية التي يعيشها الفرد ويتأثر بها؛
- 3- العدالة التنظيمية ومكوناتها وأهدافها ورؤية الفرد لها؛
- 4- المواطنة التنظيمية وسلوكياتها التي يمارسها الأفراد؛
- 5- النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة والخاصة بسياسات الموارد البشرية وأساليب التحفيز ونظم الأجور وإجراءات ولوائح العمل؛
- 6- مدى التزام الفرد في عمله والمعلومات المتوافرة لأدائه للعمل؛
- 7- مدى توافق متطلباته العمل مع قدرات وإمكانيات الفرد.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومعايره واهم مظاهره.

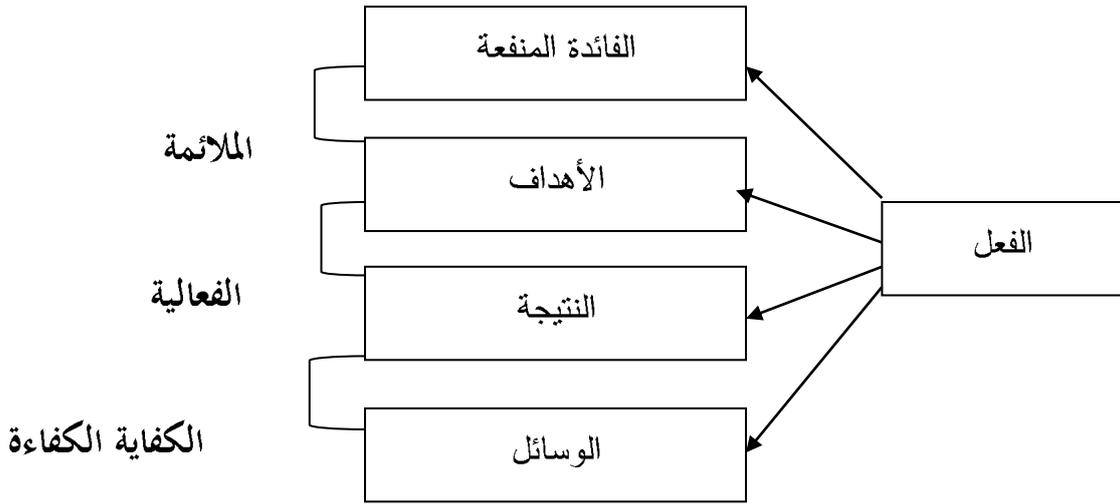
يتأثر العديد من الأفراد بالعوامل المختلفة والمتشابكة لذا يصعب عليها تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وحظيت معايير أداء العاملين بأهمية بالغة سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم العوامل المؤثرة ومعايرها.

### الفرع الأول : معايير الأداء.

يقصد بمعايير أداء العاملين الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وفي هذا الجانب يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركي

أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 1 يوضح معايير الأداء.



المصدر : علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط، 2007.

وذكر بعض الباحثين معايير أخرى للأداء الوظيفي نذكر منها :

**1- الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ولقد استدعى الأمر لوجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للأحكام إليه إذا دعت للضرورة وهذا فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013، 2014، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> سهام بن رحوم ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع -، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014 ، ص ص: 76-78.

**2- الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يؤدي إلى بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة ولذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل القبول من النمو إلى معدل الأداء بما يتناسب مع مكتسبات الفرد ومهاراته وخبراته؛

**3- الوقت:** يعتبر الوقت أهمية بالغة لكونه مورد غير قابل للتجديد او التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله للاستغلال الأمثل في كل لحظة، وقد يؤدي إلى تضاءلت على الدوام فهو لا يقدر بثمن، ويعد من أهم الخمس للموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، والموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، وذلك بمراعات الإنفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعي:

- كمية العمل المطلوب للقيام به .

- عدد العمال اللازمين لانجاز العمل .

**4. الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وكونها في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا انه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين، وهذا لايعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على مايزيد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفصل في انجاز العمل لضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

ويعود هذا لعدم الاتفاق بين الباحثين حول المعايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

<sup>1</sup> سهام بن رحون ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع -، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014 ، ص ص: 76-78.

الفرع الثاني : مظاهر أداء العاملين:

مظاهر أداء العاملين من محدداته، حيث يمكن تصورهما نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديدته بأنه فعال أو غير فعال، ايجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف، حتى إن هناك من الباحثين الذين يرون إن مظهرها واحد كاف للحكم على أداء العاملين الجيد، وحسب الباحثة فان اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على أداء العاملين الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى أداء العاملين :

**1- رضا العامل عن العمل:** يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعينة رضا العامل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه لأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل: الالتزام بمواعيد العمل زيادة في الإنتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالآتي :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن ظروف العمل.

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشباعات يحصل عليها الفرد وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباع له، ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد أو مقبول.<sup>1</sup>

**2- الرضا الجماعي:** الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك

<sup>1</sup> سهام بن رحوم ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع -، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014، ص ص: 76-78.

الجماعة المتماسكة، واسند تاليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبهامهم .

**3- التعاون مع الزملاء:** التعاون سمة العمل الجماعية، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متظافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل ، ونجاح احد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء احد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه احد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع العمال من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم ، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد .

**4- معدل الإنتاج:** المعدل يشير إلى التآرجح، زيادة أو نقصان، وبالتالي فان معدل الإنتاج دالا رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعنى دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فان معدل الإنتاج يعد مظهر من مظاهر أداء العاملين أو الأداء الإداري .

#### المطلب الثالث : طرق تحسين أداء العاملين.

تعدد الاساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين، منها:

**1- جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل:** الافراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة، يكونوا أكثر احتمالاً لتحقيق الاداء الافضل، و عندما يزداد إهتمام المديرين بالوظيفة، سيتجه الافراد نحو تعظيم الجهود في العمل<sup>1</sup>

**2 - إختيار العامل صاحب إمكانية الاداء الافضل لموظيفة:** من خلال، تحميل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة للتأكيد على المستوى التعميم والخبرة المكتسبة. ثانياً، إجراء المقابلات، وتقييم المرشحين عمى أساس إجابة الاسئلة الموجهة لهم، بالاضافة إلى تقييم المظهر العام والانطباع عنهم في المقابلات. كما أن بعض المنظمات تستخدم مراكز خارجية للاختبار والتقييم، لان عملية الاختيار التقليدية تركز على مستوى الاداء، سنوات الخدمة بالمنظمات، والاتجاهات التعاونية مع الاخرين

<sup>1</sup> سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع -، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014، ص ص: 76-78.

3 - تدريب العامل لإكتساب المعرفة الضرورية: مهما تمتع العامل بالاداء الجيد لوظيفته، فإن من الضروري إكسبُ عداد برامج تدريبية العامل مهارات ومعارف أكثر، فيتضمن التدريب عملية تحسين المعارف، المهارات، الاتجاهات. بداية من تحديد المدربين، المؤهلات هي: المعرفة والمهارة في القيام بواجبات الوظيفة، الرغبة في التعلم، تنمية مهارات الاتصال، المثابرة، تكوين إتجاهات إيجابية نحو المنظمة والوظيفة لتكون ممتعة، التعرف على أساليب التدريب، إلى تحديد الفترة الزمنية للتدريب

4. - مساعدتهم في تحسين أدائهم: يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها. يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الخصائص الوظيفية ضرورية لتحسين الاداء. يجب التنسيق بين كل من المديرين والعاملين في تطوير وتنفيذ خطة تحسين الاداء

5- بناء و تكوين الاتساق مع العاملين .يمكن تعريف الاتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ من الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين. ولبناء الاتساق، يجب على المديرين محاولة فهم إحتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط المنظمة .هناك عدة أساليب لبناء الاتساق فيما بينهم، أهمها التقدير والاحترام لذوى الاداء الجيد من العاملين. كذا، الاهتمام بما يخص العامل من: الهوايات، العائلة، المشكلات الخاصة به، وباقي الاشياء الاخرى المؤثرة على ر أى -توجهات- العامل.<sup>1</sup>

6- مكافأة الاداء الجيد المكافأة حسب معدلات الاداء، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة، المحسوبة، أو أى شىء آخر. المكافأة قد تكون: نقدية مثل حوافز الاجور، زيادة الراتب المستحق، علاوات، مشاركة فى الارباح، ومنح الجوائز. أو قد تكون غير نقدية، مثل، مدح العامل أمام زملاءه، واجبات وظيفية خاصة، مسؤوليات أكثر، تفويض المهام، السؤال عن الافكار الجديدة، ظروف عمل أفضل، مكانة متميزة، ومنح السلطة.

<sup>1</sup> سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ،اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع -، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014 ، ص ص: 76-78.

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم اداء العاملين، حيث تم التعرف أولاً على مفهوم أداء العاملين بأنع عبارة عن قيام العامل باستخدام مهاراته وقدراته وما لديه من دوافع، لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل، وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية الأخرى، كما تطرقنا عناصر خصائص العاملين ومعايير و مظاهر و طرق تقييم الاداء

الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية

تمهيد

مجالات الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

المنهج المتبع في الدراسة

ادوات جمع البيانات

تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها

عرض وتحليل البيانات الشخصية

عرض وتحليل نتائج الفرضيات

عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى واستنتاجها.

عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية واستنتاجها

تمهيد:

بعد عرض مدخل الدراسة وما شملته من دراسات سابقة، ثم التراث النظري المتعلق بالموضوع؛ يأتي هذا الفصل ليصف الطرق والإجراءات المستخدمة من حيث تقديم مؤسسة الادارية و المنهج المتبع، إضافة إلى وصف عينة الدراسة، والدراسة الاستطلاعية، ثم التعريف بأدوات جمع البيانات وإجراءات التأكد من خصائصها مع استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة فرضيات الدراسة. إذ أن سلامة وصحة النتائج المتحصل عليها تخضع إلى حد كبير لدقة تلك الإجراءات المنهجية، وفيما يلي وصف للعناصر المذكورة

المبحث الاول: تقديم مؤسسة الدراسة و إجراءاتها الميدانية

### المطلب الاول: المجال المكاني

\* تعريف المؤسسة : هي الجماعات الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية



المستقلة أو يمكن القول هي دائرة الإدارة الغير  
مركزة للدولة ، تلعب دورا في تنفيذ  
السياسات العمومية التضامنية و التشارورية بين  
الجماعات الإقليمية و الدولة .

### المطلب الثاني : \* مهام مؤسسة الولاية

للولاية المنيعة :

المهام الاتية:

- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين وهذا بتامين الحقوق والواجبات.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية والاسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
- تعمل على تنسيق بين مختلف الاعمال والخدمات التي تقوم بها المديرية والاسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل وانسجام الاعمال التي تقوم بها الجماعات الاقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.

### - المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي



الهيئة كل التنظيم لولاية المنبوعة

المفتشية العامة

الوالي

الديوان

مجلس الولاية

الأمانة العامة

مصلحة الوثائق والأرشيف

مصلحة التلخيص

مكتب الوثائق  
وبنك المعلومات

مكتب التحليل

مكتب الأرشيف

مكتب التنظيم

مكتب التنسيق

مكتب الصفقات

مديرية الإدارة المحلية

مديرية التقنين والشؤون العامة

مصلحة الموارد البشرية

مصلحة التنشيط المحلي

مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات

مصلحة الشؤون العامة

مكتب تسيير المستخدمين

مكتب تامين ممتلكات البلدية

مكتب ميزانية الولاية

مكتب القرارات الإدارية ومداولات الولاية

مكتب الحالة المدنية وتنقل المواطنين

مكتب الانتخابات والجمعيات والتظاهرات العمومية

مكتب التكوين

مكتب مراقبة الميزانيات

مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة

مكتب القرارات الإدارية ومداولات البلديات

مكتب تنقل الأجانب

مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة

مكتب مستخدمي البلديات

مكتب النشاط الاجتماعي

مكتب الوسائل العامة والممتلكات

مكتب نزاع الملكية

مكتب حركة مركبات

مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المقننة

## المبحث الثاني: منهج ومجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

### المطلب الأول منهج الدراسة ومجالاتها

#### الفرع الأول: منهج الدراسة:

عرف المنهج بأنه : الخطوات والمراحل التي يمر بها البحث والقواعد التي يستفيد منها في كل مرحلة وكل خطوة داخل المرحلة الواحدة, بما يضمن سلامة النتائج التي نصل إليها وجدة وجدية هذه النتائج بإعتبارها المخرجات النهائية لهذه العملية<sup>1</sup>

بما ان طبيعة الموضوع هيا التي تفرض علينا اختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة , تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول موضوع دراستنا , مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية, حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختيار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور القيادة الادارية في الرفع من الأداء لدى العاملين في ولاية المنبوعة

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة ومجتمع وعينة البحث

##### 1. أدوات الدراسة :

اعتمدنا على أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة حول موضوع الدراسة. أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد استعملنا الاستبيان لجمع المعطيات التي وجهة لعينة الدراسة . وقد تم تفرغ وترميز الاستمارة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS وحيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:  
يتضمن المحور الأول: البيانات الشخصية :

<sup>1</sup> شعبان، 1997، ص12

- الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الإداري .
- المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول القيادة الادارية .
- المحور الثالث: ويتضمن أسئلة حول أداء العاملين.

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة :

يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث , و تعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة مهمة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي , إذ لابد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع البحث أو الدراسة وتحدد طريقة جمع البيانات<sup>1</sup> .

و يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة الموظفين بمقر ولاية المنيعة عدد الموظفين الولاية 130 عامل .

#### 2- عينة الدراسة :

يعتبر اختيار عينة الدراسة إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث , و التي يجب أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي , فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص و مميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها , ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي , خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة , فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , ترجمة مصطفى ماضي , دار القصة للنشر , الجزائر , 2006, ص291

<sup>2</sup> أحمد بن مرسللي , مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال , ط4, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2005 , ص 9.

وفي موضوع دراستنا الذي تمحور حول القيادة الادارية واثرها على أداء العاملين تم إختيار العينة القصدية

وإشتملت عينة دراستنا على مجموعة بلغ عددهم 60 عامل, حيث تم توزيع عليهم الإستبيان.

#### المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- الجداول لتلخيص البيانات الموجودة و النتائج متحصل عليها .
- الأشكال البيانية (الدائرة ، مخطط الأعمدة )لحساب النسب المئوية و التكرار.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

##### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

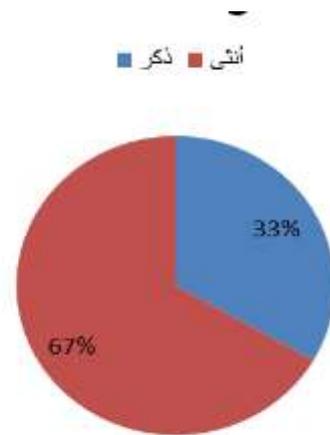
الشكل رقم 2 الجدول 1 يوضح توزيع مفردات العينة حسب

رقم 2 يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجنس:

العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33.33%	20	ذكر
66.66%	40	أنثى
100%	60	المجموع



يتضح من خلال الجدول أن توزيع الموظفون يشمل كل من الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 33.33 % ، والإناث 66.66 % ، ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة العمل داخل الولاية وبعد افتتاحها تقدمت الإناث بملفات الالتحاق أكثر من الذكور على حسب المستوى الدراسي و الخبرة المهنية و نوع التخصص المطلوب ، وبسبب طبيعة التركيبة الفيزيولوجية لكليهما، ونقص العنصر الذكوري داخل الولاية يعود كذلك إلى قرب المكان من وسط المدينة، حيث أغلبهن يشتغلن في الإدارة العامة وكعاملات نظافة.

الجدول رقم 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
15%	9	أقل من 30 سنة
70%	42	30 سنة الى من 40 سنة
15%	9	40 سنة الى من 50 سنة
0%	0	50 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

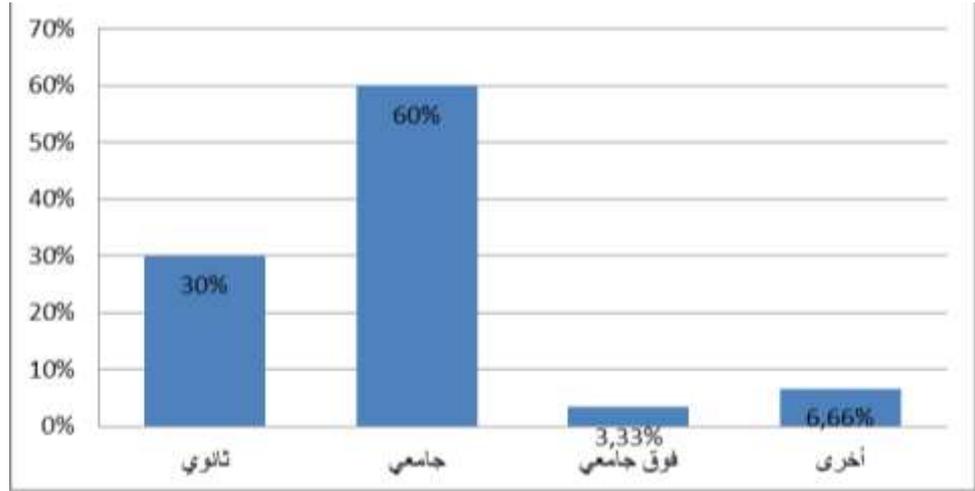
كما يوضح الجدول أغلب المبحوثين 70%، يرتكزون في الفئات العمرية الواقعة بين 30 وأقل من 40 سنة، وتساوي فئة اللذين أعمارهم بين أقل من 30 سنة و 40 وأقل من 50 سنة ، بنسبة 15 % ، ويرجع ذلك لاعتماد الولاية على العمال ما بين السن 30 - 50 سنة في هذا السن نظرا لخبرتهم الطويلة في مجال العمل، حيث نجد أن أغلبية هؤلاء الموظفين متقاعدین من مناصب مهمة ويرجع سبب اعتماد الولاية هذه السياسة إلى الاستفادة من خبرة هؤلاء

المبحوثين للرفع من جودة خدمات الولاية وحصولها على افضل الكفاءات إضافة إلى اعتمادها على فئة الشباب بين 30-40 سنة والتي تمثل الفئة الطموحة والمقبلة على العمل بينما لاحظنا غياب فئة 50 سنة فأكثر لأن الولاية حديثة النشأة فمنه لا يوجد موظفون كبار في السن. وعليه ومن خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان اغلب افراد العينة المدروسة يتراوح سنهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة ، وهذا راجع الى ان عمال هذه المرحلة العمرية لديهم خبرة طويلة في التسيير الاداري، ما جعل نسبتهم عالية.

الجدول رقم 4 يوضح مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30%	18	ثانوي
60%	36	جامعي
3.33%	2	فوق جامعي
6.66%	4	أخرى
100%	60	المجموع

الشكل رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



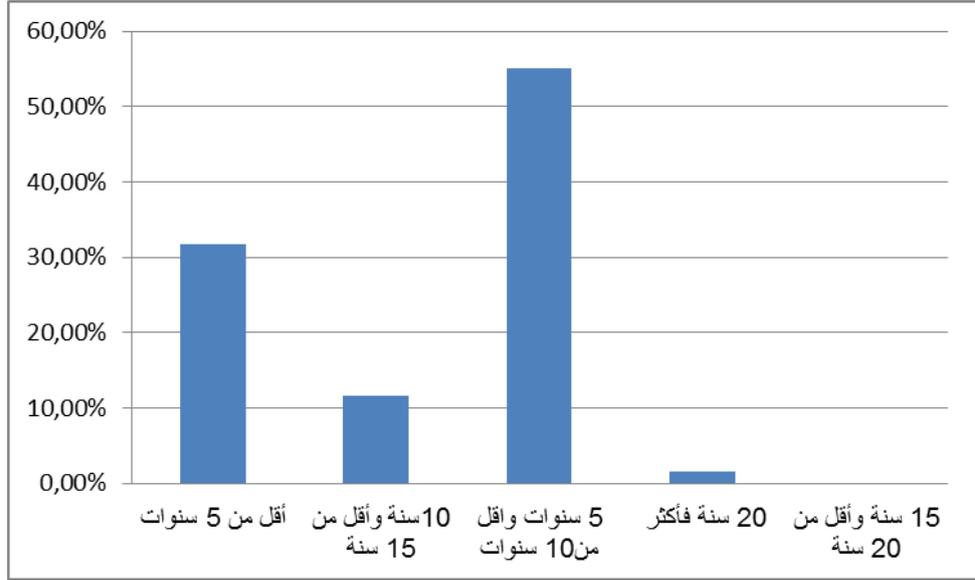
نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين مستواهم جامعي 60% ، في حين نسبة الذين مستواهم ثانوي قدرت ب 30%، بينما الذين ينتمون الى مستوى اخر قدرت نسبتهم ب 6.66% ، بينما نسبة الذي مستواهم فوق جامعي 3.33% .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان النسبة الكبرى كانت للأفراد الذين مستواهم جامعي وهذا راجع الى ان هذه الفئة لها دور كبير في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وادارة ولاية المنية بصفة خاصة، وهذا بفضل المكانة العلمية التي يتطلبها المقعد والمنصب في الادارة .

الجدول رقم 6 يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
31.66%	19	أقل من 5 سنوات
11.66%	7	10 سنة وأقل من 15 سنة
55%	33	5 سنوات واطل من 10 سنوات
1.66%	1	20 سنة فأكثر
00%	00	15 سنة وأقل من 20 سنة
100%	60	المجموع

الشكل رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



نلاحظ من الجدول إن اغلب المبحوثين لديهم خبرة وأقدمية في عملهم تتراوح بين 1 سنة -

10 سنوات و هم أكبر النسبة وهي 86% و خبرة في العمل أقل من 15 سنة و أكثر من 10

سنوات بنسبة 11.66% و خبرة العملية أكثر من 20 سنة و أكثر شبه منعدمة و أقل من 20

سنة و أكثر من 15 سنة منعدمة نهائيا .

-و هذا دليل على اعتماد على فئة الشباب لإستغلال طاقتهم و أفكارهم في مجال العمل ، ويعود

ذلك أن المرؤوسين لهم خبرة مقبولة في العمل بالولاية .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان النسبة الكبرى كانت للافراد الذين كانت مدة عملهم

من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات وهذا راجع الى ان الولاية حديثة النشأة مما جعلها تستورد

عمال ليس لديهم خبرة كبيرة جدا للاستعانة بهم في تسيير مهامها.

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الفرضيات

- عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى: تؤثر مميزات القائد الاداري في اداء العاملين.
- الجدول رقم 7 العلاقة بين توضيح القائد للإدارة بأفكاره لمرؤوسيه وانجاز العمل في الوقت المحدد

المجموع		لا يوجد انجاز العمل في الوقت المحدد		يوجد انجاز العمل في الوقت المحدد		هل يوضح القائد الإدارة بأفكاره لمرؤوسيه
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	46	4.3%	2	95.7%	44	يوضح
100%	14	14.3%	2	85.7%	12	لا يوضح
100%	60	6.7%	4	93.3%	60	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 93.3 من مجموع المبحوثين صرحوا بان لديهم ينجزون عملهم في الوقت المحدد , تدعمها نسبة 95.7 القائد يوضح للإدارة إنجاز عملهم في الوقت محدد .

في المقابل نجد ان نسبة 6.7 م مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد , تدعمها نسبة 14,3 لا يوضح القائد الادارة بأفكاره لمرؤوسيه .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بان القائد يوضح للإدارة بأفكاره لمرؤوسيه وانجاز العمل في الوقت المحدد، وهذا مرجعه الى ان القائد يسعى جاهدا لتحسين وتنوير مرؤوسيه لكي يؤدي عملهم في احسن حال.

ومنه نستنتج أن القادة بولاية المنية يوضحون أفكارهم للمرؤوسين مما ساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد

الجدول رقم 8 العلاقة بين اتباع القائد استراتيجية الاتصال بينه وبين المرؤوسين له اثر ايجابي واحترام رئيسك في العمل

المجموع		عدم إتباع القائد الاستراتيجية الاتصال		نعم اتباع القائد الاستراتيجية الإتصال		تقويم الادارة للكفاءة العلمية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	55	%5.5	3	%94.5	52	نعم
100%	5	%0	0	%100	5	لا
%100	60	%5.5	3	%95.0	57	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 95.0% من مجموع المبحوثين يرون انه اتباع القائد الاستراتيجية الاتصال تدعمها نسبة 100% ليس لديهم تقويم الادارة للكفاءة العلمية.

هذا مقارنة نسبة 5.5% من مجموع المبحوثين صرحوا بعد اتباع القائد الاستراتيجية الاتصال تدعمها نسبة 5.5% يقومون تقويم الادارة للكفاءة العلمية.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بان لديهم اتباع القائد لاستراتيجية الاتصال بينه و بين مرؤوسيه و محاولة الادارة تقويم اداء الموظفين لعملهم من اجل تقدير مدى كفاءتهم، وهذا مما يدل على ان القائد حريص جدا على تفعيل استراتيجية التواصل لما لها من اهمية في تحفيز و زرع الثقة لدى العمال.

ومنه نستنتج أن أغلب القادة بولاية المنبعا يتبعن اتصال لاستراتيجي بينهم وبين مرؤوسيهم بينما لا يقومون بتقويم أدا العاملين لديهم وتقدير مدى كفاءتهم رغم أهمية التقويم في المؤسسة عموما

الجدول رقم 9 العلاقة بين حث القائد على تحسين العمل باستمرار و القدرة على إنجاز المهام

المجموع		لا		نعم		القدرة على إنجاز العمل الحث على تحسين العمل باستمرار
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	53	%5.7	3	%94.3	50	نعم
100%	7	%28.6	02	%71.4	05	لا
%100	60	%8.3	5	%91.7	55	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 91.7 من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم القدرة على إنجاز العمل , تدعمها نسبة 94.3 يحثهم القائد باستمرار على تحسين العمل

هذا مقارنة نسبة 8.3 من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لا يوجد لديهم القدرة على إنجاز العمل تدعمها نسبة 28.6 لا يحثهم القائد باستمرار على تحسين العمل.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بان لديهم القدرة على إنجاز العمل ، وهذا مرجعه الى خبرتهم وتفانيهم في العمل مما يجعلهم على قدرة عالية في الانجاز، والقائد هو الذي يحثهم على الاستمرار في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول ان اغلب العاملين لديهم القدرة على إنجاز لاعمال الموكلين بها كما انهم يسعون لتحسين أدائهم ومهارتهم باستمرار

الجدول رقم 10 العلاقة بين تقدير المشرف للعمال و المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية

المجموع		لا		نعم		فرصة المشاركة لتحديد الأهداف
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	تقدير المشرف للعمال
%100	38	%31.6	12	%68.4	26	نعم
100%	22	%63.3	14	%36.4	8	لا
%100	60	%43.3	26	%56.7	34	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين ان نسب 68.4 من مجموع المبحوثين صرحوا بأن لديهم تقدير مشرف للعمال , و لديهم فرصة المشاركة لتحديد الاهداف . تدعمها 36.4 لديهم فرصة المشاركة و لكن ليس لهم تقدير مشرف للعمال .

هذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع المبحوثين صرحوا ليس لهم فرصة المشاركة لتحديد الأهداف و يوجد لديهم تقدير مشرف للعمال , تدعمها نسبة 63.3 لا يوجد لديهم و لا يوجد لديهم تقدير مشرف للعمال .

من خلال مقارنة نتائج الاحصائية في الجدول يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم تقدير مشرف للعمال ما يدل على ان العلاقة بين العمال قوية جدا مما جعل تقديرهم لبعضهم ، في حين صرحوا بان لديهم فرصة المشاركة لتحديد الاهداف المشتركة التي من شأنها اي تطور وتدفع المؤسسة الى الاحسن.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن العمال لديهم تقدير من المشرف حيث أن هذا التقدير ينتج عنه منحهم المشاركة في تحديد الاهداف وهو ما يساهم بدوره في رفع أداء المؤسسة وتحسين إنتاجيتها

الجدول رقم 11 العلاقة بين اعتبار المشرف قدوة في العمل والتعاون مع الزملاء في حل المشاكل المهنية

المجموع		لا		نعم		تعاون في حل المشاكل مشرفك قدوة جيدة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	46	%13.0	6	%87.0	40	نعم
100%	14	%0	0	%100	14	لا
%100	60	%10.0	6	%90.0	54	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 90.0 من مجموع الباحثين صرحوا بأنهم يتعاونون في حل المشكلة , تدعمها نسبة 100 لا يمتلك مشرفهم قدوة جيدة .

هذا مقارنة بنسبة 10.0 لا يتعاونون في حل المشكلة تدعمها نسبة 13.0 يمتلك مشرفهم قدوة جيدة .

-و نسبة 87 و هي أغلبية صراحوا وجود تعاون في حل المشكلة و يمتلك مشرفهم قدوة جيدة لمواجهة عراقيل العمل و هذا يجعلهم يكتسبوا مرونة في التعامل مع المشاكل التي ستواجههم مستقبلا و يزرع فيهم العمل و تتعاون فيما بينهم .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا بأنهم يتعاونون في حل المشكلة ، وهذا راجع الى التكافل و التضامن بين العمال ، والحفاظة على اسم المؤسسة التي ينتمون اليها لانهم جزء لا يجزء منها.

ومنه نستنتج أن العمال يتعاونون حل المشكلات من اجل تحسين أداء المؤسسة في يعتبرون مشرفهم مشرفهم قدوة جيدة

الجدول رقم 12 : ادراك المرؤوسين لأهمية العمل ومنحهم فرصة لتحسين مهاراتهم في جهة عملهم

المجموع		لا		نعم		منحك فرصة تحسين المهارة ادراك المرؤوسين لأهمية العمل
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	50	%32.0	16	%86.0	34	نعم
0%	10	%50.0	5	%50.0	05	لا
%100	60	%35.0	21	%65.0	39	المجموع

من خلال الجدول العام و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 65.0 من مجموع الباحثين صرحوا

بأنهم لديهم الفرصة في تحسين المهارة ,تدعمها نسبة 86.0 ادراك المرؤوسين لأهمية العمل وهذا

مقارنة بنسبة 35.0 من مجموع الباحثين لا يوجد لديهم الفرصة في تحسين العمل , تدعمها نسبة

50.0 لا ادراك المرؤوسين العمل .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا بأن لديهم الفرصة في تحسين

مهاراتهم، وهذا من اجل تسهيل مهامهم و تطوير انفسهم من اجل اكتساب خبرة تساعد في

الترقية وما الى ذلك.

يمكن أن نستنتج أن العاملين يملكون الفرصة من أجل تحسين مهاراتهم ويسعون لتحقيق ذلك

مدعومين بادراك القادة لأهمية العمل الذي يقومون به

استنتاج الفرضية الأولى :

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بان القائد يحثهم للإدارة بأفكاره لمؤوسيه وانجاز العمل في الوقت المحدد.

- أن العمال لديهم تقدير من المشرف حيث أن هذا التقدير ينتج عنه منحهم المشاركة في تحديد الاهداف وهو ما يساهم بدوره في رفع أداء المؤسسة وتحسين إنتاجيتها.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بان لديهم القدرة على انجاز العمل وكذلك يسعون لتحسين أداء العمل.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا تقدير مشرف للعمال، و ان لديهم فرصة المشاركة لتحديد الاهداف المشتركة.

-ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتعاونون في حل المشكلة.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن لديهم الفرصة في تحسين مهاراتهم.

- أنه يجب الاستمرارية على منح فرصة للمبحوثين للمشاركة لتحديد الأهداف و تحسين مهاراتهم و الاستمرارية في التعاون في حل المشاكل لأن هذا سوف يرفع إنتاجية المؤسسة .

• عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية : لتوجيه وإرشاد أثر في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 13 العلاقة بين تبادل الاستشارة والنصح مع مشرفك وتبادل الخبرات والمهام مع الزملاء

المجموع		لا		نعم		تبادل الخبرة و المهام تبادل الاستشارة و النصح مع المشرف
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	52	%7.7	4	%92.3	48	نعم
100%	8	%12.5	1	%87.5	7	لا
%100	60	%8.3	5	%91.7	55	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 91.7 من مجموع الباحثين يتبادلون الخبرات و المهام في عملهم , تدعمها نسبة 92.3 يستمعون لمشرفهم عند استشارتهم .

هذا مقارنة بنسبة 8.3 من مجموع الباحثين لا يتبادلون الخبرات و المهام في عملهم , تدعمها نسبة 12.5 لا يستمعون لمشرفهم عند استشارتهم .

من خلال القراءة الاحصائية التي في الجدول يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا بانهم يتبادلون الاستشارة والنصح مع قائدهم ويتبادلون الخبرات والمهام مع الزملاء، وهذا مرجعه الى ان غالبية الموظفين لديهم حسي مهني عالي وتفاني في العمل يجعلهم يستشيرون قائدهم ، ويتبادلون النصح مع الزملاء.

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج أن أغلب العاملين يتبادلون الخبرات والاستشارات قادمهم في العمل ومع الزملاء وذلك لتمتعهم بحس مهني عال وتفانيهم في من أجل تحسن أدائهم والقيام بواجباتهم.

الجدول رقم 14 : العلاقة بين تقويم الكفاءة العلمية و تدخل المدير لكافة الأعمال

المجموع		لا		نعم		تقويم الادارة للكفاءة العلمية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	تدخل المدير لكافة الاعمال
%100	36	%36.1	13	%63.7	23	نعم
100%	24	%33.3	8	%66.7	16	لا
%100	60	%35.0	21	%65.0	39	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 65.0% من مجموع الباحثين يوافقون على تقويم الادارة للكفاءة المهنية , تدعمها نسبة 66.7% لا يتدخل المدير لكافة الاعمال .

هذا مقارنة بنسبة 35.0% من مجموع الباحثين لايوافقون على تقويم الادارة العلمية , تدعمها نسبة 36.1% يتدخل المدير لكافة الاعمال

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا بان المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكله اليهم مع تقويم الادارة لأداء الموظفين لعمالهم من أجل تقدير مدى كفاءتهم ، وهذا مرجعه الى ان المدير يشعر بالمسؤولية الكبيرة التي اوكلت اليه مما يجعله يتدخل في سير كافة الاعمال الموكله الى عماله وموظفيه، لان هذا الحرص الشديد يؤدي الى نجاح مؤسسته، اما تقويم الادارة لاداء الموظفين فله مزية الا وهي جعل العامل دائما في محل مراقبة مما يجعله يجتهد في تطوير نفسه مما يضمن له البقاء اكثر داخل المؤسسة وكذلك يضمن له الترقيات السريعة.

نستنتج بان القادة بولاية المنيعه يتدخلون في سير كافة الاعمال الموكله اليهم من اجل تحسين اداء المؤسسة من خلال تقويم ومراقبة العاملين وهو ما يؤدي الى المواظبة والاجتهاد من طرف العاملين

الجدول رقم 15 العلاقة بين طرح المدير آراءه خلال الاجتماعات و المعلومات الكافية لاداء العمل

المجموع		لا		نعم		المعلومات الكافية لأداء العمل طرح المدير لأراء من خلال الاجتماع
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	47	23.4 %	11	%76.6	36	نعم
%100	13	%23.1	3	%76.9	10	لا
%100	60	23.3 %	14	%76.7	46	المجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 76.7 من مجموع الباحثين لديهم المعلومات الكافية لأداء العمل , تدعمها 76.6 طرح المدير لأراء من خلال الاجتماع .

هذا مقارنة نسبة 23.3 من مجموع الباحثين لا توجد لديهم المعلومات الكافية لأداء العمل ,تدعمها نسبة 23.4 لا يطرح المدير لأراءه من خلال الاجتماع .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا ان المدير يطرح آراءه خلال الاجتماعات لمناقشتها وتكليف القائد للمرؤوسين بأنشطة متعلقة بالعمل دون اكراه،وهذا يدل على ان المدير يتبع الديمقراطية التشاورية في مناقشة افكاره بينه وبين عماله ،مما يجعلهم يلبون اوامره في احسن الأحوال، و هذا دليل على أن المدير لديه شخصية قيادية و أنه يستطيع السيطرة على أداء العمال من خلال تعامله المرن في مناقشة أفكاره مع العمال .

يمكن أن نستنتج أن القادة يوضحون أفكارهم لمرؤوسيههم ويكلفونهم بالمهام الموكلة بهم من خلال الاجتماعات وهو ما يجعل المرؤوسين يكون معلومات كافية لاداء عملهم دون أي اكراهم وهذا ما يساهم في رفع وتحسين أداء العاملين

الجدول رقم 18: يوضع الحرية في ممارسة النشاطات وتقييم الادارة لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية

المجموع		لا تقوم الادارة بتقييم لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية		تقوم الادارة بتقييم لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية		تقييم الادارة لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الحرية في ممارسة النشاطات
%100	39	23.7%	9	76%	29	يوجد حرية
%100	22	%54.5	12	%45.5	10	لا يوجد حرية
%100	60	%35.5	2	%65.0	39	المجموع

من خلال الجدول تبين أن نسبة 76% من مجموع الباحثين صرحوا بأنهم احرار في ممارسة نشاطاتهم و 45.5% لا توجد حرية.

هذا مقارنة نسبة 23.7% من مجموع الباحثين صرحوا بأن الادارة تقوم بتقييم لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية ونسبة 35.5% من افراد العينة لا تقوم الادارة بتقييم لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب الباحثين صرحوا بأنهم احرار في ممارسة نشاطاتهم،اي انهم لا يمارسونها تحت اي ضغط ، وصرحوا بأن الادارة تقوم بتقييم لأداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العلمية.

يمكن الاستنتاج أن مبحوثين احرار في ممارسة نشاطهم مع متابعة من طرف الادارة حيث تقوم بعملية تقويم لا دائهم وكفاءتهم العلمية

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين تدخل المدير في سير كافة الاعمال الموكله الى المرؤوسين ووجود المعلومات الكافية لديهم للعمل بشكل جيد

المجموع		لا توجد المعلومات الكافية لديهم للعمل بشكل جيد		وجود المعلومات الكافية لديهم للعمل بشكل جيد		تدخل المدير في سير كافة الاعمال الموكله الى المرؤوسين
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	يتدخل
0%	0	%0	0	%0	0	لا يتدخل
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	المجموع

من خلال الجدول تبين أن نسبة 96.7% من المبحوثين صرحوا بوجود المعلومات الكافية لديهم للعمل بأن المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكله الى المرؤوسين و 96.7% وجود المعلومات الكافية لديهم للعمل بشكل جيد.

هذا مقارنة نسبة 3,3% من مجموع المبحوثين صرحوا بعدم وجود المعلومات الكافية لديهم للعمل و المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكله الى المرؤوسين .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بوجود المعلومات الكافية لديهم للعمل والمدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكله الى المرؤوسين، وهذا يدل على المؤسسة تسعى جاهدة للتطوير الجيد لعمالها.

يمكن أن نستنتج بأن المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكلة الى المرؤوسين نظرا لرغبته في مراقبة وتحسين اداء العاملين خاصة أن المعلومات موجودة من اجل القيام بعملهم بشكل جيد  
الجدول رقم 20: يوضع سعي القائد للارتقاء بأداء الموظفين الى مستويات أعلى واستعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل

المجموع		لا يوجد استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل		يوجد استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل		استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل سعي القائد للارتقاء بأداء الموظفين الى مستويات أعلى
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	يسعى
0%	0	%0	0	%0	0	لا يسعى
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	المجموع

من خلال الجدول تبين أن نسبة 96.7% من المبحوثين صرحوا يوجد استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل و نسبة 96.7% و بأن القائد يسعى للارتقاء بأداء الموظفين الى مستويات أعلى وذلك لانهم يقومون بتأدية المهام الموكلة اليهم بأمانة وإخلاص.

هذا مقارنة نسبة 3,3% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل و و نسبة 3.3% القائد يسعى للارتقاء بأداء العاملين الى مستويات أعلى تدعمها نسبة .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن القائد يسعى للارتقاء بأداء الموظفين الى مستويات أعلى وهذا لكي يشعرهم بالانتماء الى هذه المؤسسة ، و استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل وذلك لانهم يقومون بتأدية المهام الموكلة اليهم بأمانة وإخلاص. يمكن الاستنتاج بأن القائد يسعى للارتقاء بأداء العاملين الى مستويات أعلى وهذا لكي يرفع من حماس العمال لأجل عملهم و يزرع الرغبة و حب عملهم و تقديم كل ما لديهم من أجل هذه المؤسسة .

الجدول رقم 21 يوضح تحسين الموظف في التصرف في المواقف المخرجة و في الحالة العقابية

المجموع		لا		نعم		يحسن الموظفون التصرف في المواقف المخرجة في حالة - عقابية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	55	%1.8	1	%98.2	54	نعم
%100	5	%20	1	%80	4	لا
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 98.2% من المبحوثين صرحوا بأنه من العاملين يحسن التصرف في المواقف المخرجة كما أن 96.7% بأنه يتم اتخاذ إجراءات عقابية في حالة التأخر و الغياب .

هذا مقارنة نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن افراد العينة لا يحسن التصرف في المواقف المخرجة و نسبة 3,3% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنه يتم اتخاذ اجراءات عقابية في حالة التأخر والغياب تدعمها .

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنه يتم اتخاذ اجراءات عقابية في حالة التأخر والغياب ، وهذا لاهياء روح المسؤولية لدى العمال والتفاني في العمل ، وترك التسبب الذي يؤثر على المؤسسة، في حين انهم صرحوا بانهم يحسنون التصرف في المواقف الحرجة. نستنتج من خلال النتائج السابقة ان وضع القوانين صارمة في حالة التأخر و الغياب يحسن تصرف العمال في مواقف الحرجة .

الجدول رقم 22 : يوضح توفر الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و السعي القائد لإشتراك جميع الموظفين في تحقيق الاهداف

المجموع		لا		نعم		يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية سعي القائد لإشتراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	58	%31.0	18	%69.0	40	نعم
%100	2	%0	0	%100	2	لا
%100	60	%30.0	18	%70.0	42	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة **70.0%** من المبحوثين صرحوا يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية تدعمها نسبة **100%** لا يسعي القائد لإشتراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف

هذا مقارنة نسبة 30.0% من المبحوثين صرحوا بأن صرحوا لا يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و نسبة 31.0% من مجموع المبحوثين يسعي القائد لإشراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم على الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية ، وهذا راجع الى المدير لانه هو من زرع هذه الميزة في عماله لما لها من تأثير ايجابي على نفسية العمال وكذلك اشراك القائد لهم في تحديد الاهداف.

يمكن أن نستنتج أن العاملين يتمتعون بروح المسؤولية من خلال اشراك القادة لهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن هذا يشعرهم أنهم جزء من المؤسسة وهو ما يؤثر بشكل ايجابي على تحسين الاداء .

الجدول رقم 23 يوضع العلاقة بين القدرة على رفع دافعية الموظفين و تطوير الموظفين لأدائهم بشكل مستمر

المجموع		امور اخرى		لا يقوم الموظفون بتطوير لأدائهم بشكل مستمر		يقوم الموظفون تطوير لأدائهم بشكل مستمر		تطوير الموظفين لأدائهم بشكل مستمر القدرة على رفع دافعية الموظفين
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%100	55	%1.8	1	%20.0	11	%78.2	43	يوجد
100	5	%0	0	%40	2	%60	3	لا يوجد
100	60	%1.7	1	%21.7	13	%76.7	46	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 76.7% من مجموع المبحوثين تطوير أدائهم بشكل مستمر تدعمها و نسبة 78.2% لديهم القدرة على رفع دافعية الموظفين

هذا مقارنة نسبة 1.7% من مجموع المبحوثين تطوير أدائهم بشكل مستمر تطوير أدائهم بشكل مستمر تدعمها نسبة 1.8% من افراد العينة لا يقومون بتطوير أدائهم بشكل مستمر.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا ان للقائد القدرة على رفع دافعية

العاملين، وهذا راجع الى حنكته وبالضبط بفضل اسلوبه الديمقراطي في التشاور، وكذلك صرحوا بانهم يقومون بتطوير أدائهم بشكل مستمر.

يمكن القول أن حنكة المدير وأسلوبه في القيادة يساعد في تطوير وتحسين مهارة العاملين

ويرفع من دافعتهم للأداء بشكل أحسن

استنتاج الفرضية الثانية:

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم تبادلون الاستشارة والنصح مع مديرهم وتبادلون الخبرات والمهام مع الزملاء.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكلة اليهم مع تقويم الادارة لأداء الموظفين لعملهم من أجل تقدير مدى كفاءتهم.

- تبين لنا ان أكبر نسبة من المبحوثين يرون ان القائد يعبر بلغة بسيطة عما يجب على الموظفين فعله.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكلة الى المرؤوسين، وكذلك وجود المعلومات الكافية لديهم.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بحس المسؤولية. وكذلك اشراك القائد لهم في تحديد الاهداف.

- ان اغلب المبحوثين صرحوا ان للقائد القدرة على رفع دافعية الموظفين، وكذلك صرحوا بأنهم يقومون بتطوير أدائهم بشكل مستمر.

الاستنتاج العام :

من خلال تحليل جداول الفرضيتين المتعلقةين بدراسة القيادة الادارية وعلاقتها بأداء العاملين فقد توصلت الى النتائج الاتية:

ان عدد كبير من افراد العينة المدروسة يرون أن القادة يسعون نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه وارشاد العاملين بما يتميزون به من صفات قيادية وهو ما يعزز اداء العاملين وأن أهم المهارات القيادية الإدارية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع العاملين وتوجيههم ، وتشجيعهم على العمل الجماعي و تقديم التوجيهات للعاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل و تحديد المهام للعاملين بدقة عالية. أما بالنسبة للمميزات الذاتية من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل فتمثل في : فشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف العاملين.

ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم تبادلون الاستشارة والنصح مع مديرهم وتبادلون الخبرات والمهام مع الزملاء , و نرى ان اغلب المبحوثين صرحوا بان المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكلة اليهم مع تقويم الادارة لأداء الموظفين لعملهم من أجل تقدير مدى كفاءتهم, تبين لنا ان أكبر نسبة من المبحوثين يرون ان القائد يعبر بلغة بسيطة عما يجب على الموظفين فعله, و ان اغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير يتدخل في سير كافة الاعمال الموكلة الى المرؤوسين، وكذلك وجود المعلومات الكافية لديهم , ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بحس المسؤولية. وكذلك اشراك القائد لهم في تحديد الاهداف, ان اغلب المبحوثين صرحوا ان للقائد القدرة على رفع دافعية الموظفين، وكذلك صرحوا بأنهم يقومون بتطوير أدائهم بشكل مستمر.

على ضوء ما توصلت إليه من نتائج، ارتأيت ان اقوم بوضع بعض التوصيات التي قد تساعد من رفع مستوى الاداء لدى العاملين من خلال القيادة الادارية

يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين و بث روح العمل الجماعي.

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

الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.

تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحضير العاملين.

لابد على القائد ان يكتسب عدة مهارات خاصة في جانب التنمية البشرية و الجانب الاقتصادي والنفسي.

خاتمة

### خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن المهارات القيادية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها ، المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### - أولا الكتب

- ابو النصر مدحت محمد ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط 1 مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة 2007
- الرئيس مشلش مسلم العامري محمد ، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، ط 1 ، دار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الجزائر القاهرة، 2015،
- السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة، المنهال، 2012،
- السلمي علي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب ، 2001 ،
- العدلوي محمد أكرم ، القائد الفعال ، دار قرطبة ، ج 1 ، السعودية ، 2002،
- العجمي محمد حسنين ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار الميسرة ، 2010،
- الطالب هشام . دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي. سنة النشر : 1994
- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005
- أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة مصطفى ماضي ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006

## قائمة المراجع

- بدوي أحمد زكي, كامل مصطفى محمد , معجم مصطلحات القوى العاملة , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , 1984
- جدوبرين أندورو، القيادة - ممارسات و خلاصات بحوث - تر: وليد شحادة ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، 2011
- حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد، ط2، عمان، 2009 خلف السكارنه بلال ، القيادة الفعالة ، ط1، دار الميسرة ،عمان ،2010
- خيرى أسامة ، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013
- سامر ،جلده السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط ، 7 دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن ، 2009.
- سلطان محمد سعيد أنور , السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الجديدة , الإسكندرية , مصر , 2003 سلطان محمد سعيد انور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ب ط
- سيد قنديل علاء محمد القيادة الإدارية وإدارة الابتكار عمان الأردن دار الفكر للنشر والتوزيع 2000.
- سيد قنديل علاء محمد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، 2010م-1434هـ.
- سيد قنديل علاء قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، 2010م-1434هـ
- شفيق محمد ، القيادة "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة" ، ط2 ، دار نهضة مصر ، القاهرة ، 2007
- شحماط محمود ، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010،

## قائمة المراجع

- شطوش هايل عبد المولى ، أساسيات فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2007
- ظاهر كاللدة ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار زهران ، الأردن ، 2012
- عاشور احمد صقر ، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983،
- عبود زيد منير ، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2010،
- عبد الباقي صلاح الدين ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ،
- علاقي مدني عبد الاقدر ، ادارة الموارد البشرية ، جدة : دار خوارزم للنظر ، ط 2 ، 2007 ، ص 278 .
- عياصرة معن محمود و مروان بني أحمد مروان ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، ط1، عمان ، 2008
- قوارية أحمد، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2007
- محمود الخطيب درباح و محمود الخطيب أحمد ، القيادة الإدارية - دراسة حديثة - دار الوراق ، الأردن ، 2013
- وصفي عقيلي عمر وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن- 1994
- **المجلات والدوريات**
- تلخوخ سعيدة ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -، العدد4، 2014،

## قائمة المراجع

- تمام ، تمام عبد العليم، الأداء الوظيفي للعاملين : رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، عدد خاص، 2017،
- الحداد، جعفر يوسف عبد الله ، عبد القادر، اشرف أحمد، ابو الوفا، جمال محمد ، الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، المجلد 27، العدد 107، 2016،
- عائشة بنت احمد الحسيني، اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، عدد 10، 2013،
- عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 01 , نوفمبر 2001 ,

### المذكرات ورسائل التخرج.

- البدري ، فوزي سعد نجم عبد السلام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على مديري الادارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، 2013 ،
- الساعدي، حسن علي حمد، البدري، عبد القادر، المهارات لقيادية و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012،
- الساعدي، حسن علي حمد، البدري، عبد القادر، المهارات لقيادية و بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بنغازي، 2012،
- الشخانة مؤيد عبد القادر، الضلاعين علي فلاح، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي : دراسة حالة على شركة أورنج للاتصالات / الأردن ، رسالة ماجستير في كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015،

## قائمة المراجع

- الشريف ، هاجر احمد محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي ،
- بن غيدة ، سارة ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATTICIM - وحدة ام البواقي ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 5، ع 1، 2018،
- بوراس نور الدين ، دور لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013\_ 2014
- بوقطب محمود ،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013، 2014،
- بن رحمون سهام ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي -دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة - ،اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014
- جاس ابو عوض رانيا، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، ماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة 2015.

## قائمة المراجع

- دريوش شهيناز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية اقتصاد - مناخنت - جامعة منثوري قسنطينة ، 2011-2012
- شين نوال ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-مذكرة. ماجستير ، جامعة بسكرة، 2007/2008
- اح ، دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2018-2019

الملاحق

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية</li> <li>- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذين على هائق ميزانية الدولة والميزانية اللامرورية للولاية</li> <li>- تنظيم الامتحانات والسابقات</li> <li>- القيام بمهام الوظيفة التعيين والترقية وتقييم الكفاءات والأداءات</li> <li>- تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح</li> <li>- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية</li> </ul>	(أ) مكتب تسيير المستخدمين		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفتح التكوينات والأهداف المصطرة</li> <li>- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين للطلبات المهن والمناصب، بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج التكوين</li> <li>- إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها</li> <li>- ضمان تكوين المستخدمين وتجهيز معلوماتهم</li> <li>- ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى</li> <li>- مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى</li> </ul>	(ب) مكتب التكوين	(3) مصلحة الموارد البشرية	مديرية الإدارة المحلية (تابع)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات</li> <li>- مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية</li> <li>- مراقبة تسيير المعاملات المستخدمة في البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات</li> <li>- التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين لتنظيم المعاري المعمول</li> <li>- وضع بطاقة مستخدمي التأشير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتسيير التعدادات</li> <li>- إعداد الإحصائيات وجداول التعدادات الخاصة بالبلديات</li> <li>- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات</li> </ul>	(ج) مكتب مستخدمي البلدية		

الملاحق

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية لتسيير المنظّمات البلدية والمؤسسات العمومية البلدية</li> <li>- ضمان المراقبة المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية</li> <li>- ضمان مراقبة المداخيل المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها</li> <li>- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات</li> <li>- تحضير وإعداد ملفات الإعانات لقائمة البلديات وضمان متابعتها</li> <li>- تجميع تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية</li> <li>- متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية</li> <li>- متابعة العمليات التضامنية على مستوى البلديات</li> </ul>	<p>(أ) مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية</li> <li>- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية</li> <li>- مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل</li> <li>- متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات</li> <li>- ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات</li> </ul>	<p>(ب) مكتب تسيير الممتلكات البلدية</p>	<p>(2) مصلحة التشييد المحلي</p>	<p>مديرية الإدارة المحلية (تابع)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية</li> <li>- ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية</li> <li>- تقديم المساعدة إلى مستخدمين الجماعات المحلية طبقا لتنظيم المعمول به</li> <li>- معالجة ومتابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي</li> <li>- تشييد إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتعبير الشكايات</li> </ul>	<p>(ج) مكتب النشاط الاجتماعي</p>		

الملاحق

المهام	المكتب	المصلحة	البلدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية</li> <li>- برمجة و عرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها</li> <li>- إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها</li> <li>- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية</li> <li>- ضمان تحضير إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي</li> <li>- متابعة العمليات اللضامنية على مستوى الولاية</li> </ul>	أ) مكتب ميزانية الولاية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان للولاية غير المركزية للدولة</li> <li>- القيام بالالتزام بالإتمادات المتوحة وتسييدها وفق الإجراءات التنظيمية الصارية للفعال</li> <li>- تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي</li> </ul>	ب) مكتب الميزانية غير المركزية للدولة	1) مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية	مديرية الإدارة المحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصيانة، التصليح والحفاظة على الأملاك العقارية والنقولة التابعة للولاية</li> <li>- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية</li> <li>- متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية</li> <li>- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية</li> <li>- إقتناء اللوازم العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والموائل</li> <li>- تسيير المخزون والمخازن</li> <li>- معسك سجلات الجرة والحامية العينية</li> <li>- معسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها</li> <li>- تسيير ورشات الصيانة والتصليح</li> </ul>	ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات		

تنظيم مديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية في الولاية في مصالح ومكاتب  
القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول ديسمبر 2020 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة  
ومديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح ومكاتب

المجموعة الثانية: أركان الأغواط، أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إليزي، الطارفة تندوف، تيممست، خنشلة، النعامة وعين تيموهنت			
المديرية	المصلحة	المكتب	القيام
مديرية التقنين والشؤون العامة	مصلحة التنظيم العام	أ) مكتب الانتخابات والجمعيات والتظاهرات العمومية	- ضمان تطبيق القوانين والتنظيمات السيرة للعمليات الانتخابية والمنتخبين بالتنسيق مع الهيئات المعنية - مسك بطاقي المنتخبين المحليين ومتابعة وضعيتهم الإدارية - ضمان تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات السيرة للجمعيات والحياة الجمعوية - مسك بطاقي الجمعيات ومتابعة نشاطاتها وإصدار الإحصائيات الدورية الخاصة بها - فحص ومتابعة ملفات جمع التبرعات وتسليم التراخيص المتعلقة بها - ضمان تطبيق واحترام التنظيم المتعلق بالاجتماعات والتظاهرات العمومية - متابعة وتحليل والإحصائيات الخاصة بالاجتماعات والتظاهرات العمومية
		ب) مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة	- ضمان تطبيق واحترام التنظيم المتعلق بالأسلحة والمواد المتفجرة والتجهيزات الحساسة - استقبال ومعالجة الملفات المرتبطة بالتراخيص لاقتناء وحمل الأسلحة لفائدة المواطنين وشرركات الحراسة وللمك المتعلقة باستعمال المواد المتفجرة والتجهيزات الحساسة - مسك وتحديث بطاقي الأسلحة والتجهيزات الحساسة
		ج) مكتب المؤسسات المصنفة والمون التقنية	- وضع حيز التنفيذ التنظيم المسير للمؤسسات المصنفة والنشاطات والمون المنظمة - استقبال ومعالجة الملفات المتعلقة بالنشاطات المنظمة والشروع في إجراءات دراستها وإثبات صحتها بالتنسيق مع المصالح المعنية تسليم تراخيص ممارسة النشاطات والمون المنظمة

## الملاحق

الجمهورية الثانية : أدران الأهواطة أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إيزي، الطارفه تندوفه تيسمسيلت، خنشلة، النعامة ومين تموشنت		
المهام	الكتب	المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النهوض على تطبيق التنظيم المتعلق بخدمات الشروط والصفقات العمومية</li> <li>- ضمان امانة اللجنة الولائية للصفقات العمومية، لاسيما تحضير ومتابعة أشغالها والنهوض على تنفيذ قراراتها</li> <li>- متابعة ملفات شهادات التأهيل والتصنيف المهنيين</li> <li>- إعداد الإحصائيات والحصيلة الشهرية ذات الصلة بأعمال اللجنة الولائية للصفقات العمومية</li> </ul>	(أ) مكتب الصفقات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد وتحضير ومتابعة إجتماعات مجلس الولاية والقرارات المتخذة</li> <li>- متابعة والتنسيق نشاطات مختلف المصالح الخارجية للدولة الموجودة في الولاية</li> <li>- متابعة تنفيذ برامج التجهيل والاستثمار على مستوى الولاية</li> <li>- تنظيم وتنسيق عمل اللجان الولائية ومتابعة تنفيذ التوصيات والقرارات المتخذة</li> </ul>	(ب) مكتب التنسيق	(1) مصلحة التخصيص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية وتقديم التراحيات بشأنها إلى السلطات المركزية</li> <li>- إعداد و تحضير ومتابعة دورات المجلس الشعبي الولائي</li> <li>- متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي</li> </ul>	(ج) مكتب التنظيم	

## الملاحق

المهام	الكتب	المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين قاعدة معلوماتية حول مختلف القطاعات والمصالح بالولاية، والسهر على تحديثها واستغلالها</li> <li>- تنفيذ المصالح المكلفة بالبريد ومراقبتها</li> <li>- تبليغ القطاعات والمصالح عبر الولاية، ككل فيما يخصها، بمختلف النصوص والقرارات والتعليمات الصادرة عن السلطات المركزية، ومتابعة تنفيذها</li> </ul>	(أ) مكتب الوثائق وبنك المعلومات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشراف على عملية حفظ وتنظيم أرشيف الولاية</li> <li>- معك مختلف الجرائد الرسمية وسكنا سجل القرارات الولاية</li> <li>- تحديد طرق وضع الأرشيف تحت تصرف الباحثين والهيئات المهتمة إعلام ومساعدة مختلف المصالح والقطاعات بالولاية حول كيفية نقل وتنظيم وحفظ الأرشيف</li> <li>- تقديم مساعدات توجيهية في مجال البحث والتكوين في الأرشيف</li> <li>- تطوير الاقتراح وسائل البحث ووضعها في يد مستعملها</li> </ul>	(ب) مكتب الأرشيف	(2) مصلحة الوثائق والأرشيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد الحصيلة السنوية للوضعية العامة للولاية، بالتنسيق مع جميع القطاعات في الولاية، لعرضها على المجلس الشعبي الولائي</li> <li>- جمع وتحليل وتعميق التبرامج والقطاعات السنوية للقطاعات في الولاية وتلخيصها</li> <li>- إنجاز دلائل إحصائية اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها</li> </ul>	(ج) مكتب التحليل	

الملحق رقم 02: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

قسم : علم الاجتماع و الديمغرافيا

السلام عليكم السيدات والسادة موظفين بمقر ولاية المنيعه في إطار القيام ببحث استكمال للمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للقيام بإعداد ورقة بحث بعنوان:

القيادة الادارة وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من موظفي ولاية المنيعه

بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آملمين في تعاونكم معنا ، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة

ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة ، على وعد منا أتبقى جميع المعلومات المقدمة تحضي بالسرية وينجز استعمالها في الجانب العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر:

2. العمر:

30 - وأقل من 40 سنة:

- أقل من 30 سنة:

50 سنة فأكثر:

- 40 وأقل من 50

3. المؤهل العلمي:

- ثانوي  
- جامعي  
- فوق جامعي  
- أخرى أذكرها .....

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات  - أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات   
- أكثر من 10 وأقل من 15 سنة  أكثر من 15 وأقل من 20 سنة   
- 20 سنة فأكثر

المحور الأول: القيادة الادارية

البعد الاول: مميزات القائد.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل يوضح القائد الإدارة بأفكاره لمؤوسيه		
02	هل اتباع القائد استراتيجية الاتصال بينه وبين المؤوسين له اثر ايجابي		
03	هل يحثك مشرقك على تحسين العمل باستمرار		
04	هل يبدي المشرف تقديره للعمال		
05	هل تعتبر مشرفك قدوة جيدة في العمل		
06	هل إدراك المؤوسين لأهمية العمل يزيد من أدائهم		
07	هل يعامل القائد الإداري مع المؤوسين والعاملين بروح طيبة		

البعد الثاني: الارشاد والتوجيه

## الملاحق

		في حالة استشارتك لمديرك فهل يستمع إليك وينصحك	08
		هل يطرح المدير آراءه خلال الاجتماعات لمناقشتها	09
		هل تحصل بسهولة على كل ما تحتاجه لأداء عملك	10
		هل يتيح مديرك قدرا من الحرية في ممارسة النشاطات	11
		هل يتدخل المدير في سير كافة الأعمال الموكلة إليك	12
		هل يسعى القائد للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى	13
		في حالة التأخر والغياب هل يتم اتخاذ اجراءات عقابية	14
		هل يسعى القائد لإشراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف	15
		هل لدى القائد القدرة على رفع دافعية الموظفين	16
		هل توفر الإدارة دعما لنا لتشجيع قدرة لموظفين على العمل	17
		هل يسعى القائد لإيجاد فرص جديدة لرفع كفاء الموظفين.	18

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	نعم	لا
19	هل تنجز عملك في الوقت المحدد		
20	هل تحترم رئيسك في العمل		
21	هل لديك القدرة على إنجاز المهام الموكلة لك		
22	هل تمنحك الإدارة فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية.		
23	هل تتعاون مع زملائك في حل المشكلات المهنية		

## الملاحق

		هل يتم منحك فرصة حقيقة لتحسين مهاراتك في جهة عملك	24
		هل تحاول الإدارة تقويم أداء الموظفين لعملهم من أجل تقدير مدى كفاءتهم.	25
		هل تتبادل مع زملائك الخبرات والمهام	26
		هل يكلفك القائد بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه	27
		هل يعبر القائد بكلمات بسيطة عما يجب على الموظفين فعله	28
		هل تحاول الإدارة تقويم أداء العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العملية.	29
		هل لديك المعلومات الكافية لتقوم بعملك بشكل جيد	30
		هل انت على استعداد لبذل المزيد من الجهد لاتمام العمل	31
		هل يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة	32
		هل يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	33
		هل تحاول ان أطور أدائك بشكل مستمر	34