



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تلمسان
كلية الحقوق و العلوم السياسية



ميدان التكوين
فريق شعبة التكوين في العلوم السياسية

تقرير الإذن بالإيداع الرقمي لمذكرة تخرج الماستر

الموسم الجامعي (2024-2025)

الشعبة: علوم سياسية
القسم: العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

نحن الأستاذ (ة): صافية لبرينة / الرتبة العلمية: أستاذة الزمالة العالي

مشرف على مذكرة تخرج الماستر بعنوان: دراسة المقارنة للإدارة بين مناهج مستوي الأعداد
الموظفين بالمؤسسات الإدارية بين دراسة ميدانية - بلدية السوق - ولاية تيارت

الشعبة: علوم سياسية / التخصص: إدارة الموارد البشرية

اسم ولقب الطالب (01): محمد بن عبد الحميد / اسم ولقب الطالب (02):

وبعد اطلاعنا على المذكرة المقدمة إلينا، والتي استوفت الشروط العلمية (الشكلية، المنهجية، الموضوعية)،
نوافق على إيداعها رقمياً على مستوى الموقع الرسمي للكلية ومناقشتها أمام اللجنة.

تاريخ الإذن بالإيداع الرقمي:

2024.06.14.5

إمضاء الأستاذ المشرف:

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية



ميدان التكوين
فريق شعبة التكوين في العلوم السياسية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحوث

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة): موجبة نورة الصفة: طالب (ة) ماستر

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2020.05.38.83.6.20 الصادرة بتاريخ: 2020.08.15

المسجل (ة) بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم: العلوم السياسية

والمكلف (ة) بإنجاز بحث: مذكرة ماستر / الشعبة: علوم سياسية / التخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان: دور القضاة الإداريين في رفع مستوى الإدارة

المستفي بالمؤسسات الإدارية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه عليه القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.12.15

إمضاء المعني (ة):



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية

دراسة ميدانية ببلدية السوقر ولاية تيارت (الجزائر)

(2023 - 2025)

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. صافة يمينة

من إعداد الطالبة:

بوعجينة نورة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	بن عمارة أحمد
مشرفا مقررا	أستاذ التعليم العالي	صافة يمينة
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	سليمان محمد
عضوا مدعوا	أستاذ التعليم العالي	خلفة نصير

السنة الجامعية: 2024 - 2025.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية

دراسة ميدانية ببلدية السوقر ولاية تيارت (الجزائر)

(2023 - 2025)

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. صافة يمينة

من إعداد الطالبة:

بوعجينة نورة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	بن عمارة أحمد
مشرفا مقررا	أستاذ التعليم العالي	صافة يمينة
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	سليمانى محمد
عضوا مدعوا	أستاذ التعليم العالي	خلفة نصير

السنة الجامعية: 2024 - 2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم (07)" سورة إبراهيم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة "صافا يمينة" التي أشرفت على هذه المذكرة و على كل ما بذلته من جهد و توجيهات سديدة ،كانت خير معين لي في إعداد هذا البحث. كما أخص بالشكر الأساتذة الأفاضل بقسم العلوم السياسية بجامعة ابن خلدون تيارت الذين لم يبخلوا علينا بالعلم و النصح.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ، وينفع به كل من يقرأه.

لكم مني كل الاحترام و التقدير .



الإهداء

الحمد لله وكفى ، والصلاة و السلام على النبي المصطفى ، اللهم لك الحمد حتى
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

أهدي ثمرة جهدي إلى من علمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها إلى الجسر الصاعد به
إلى الجنة ،إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي العقبات ومن ظلت دعواتها
تحمل إسمي ليلا ونهارا إلى من وهبني الله نعمة وجودها أُمي الحبيبة حفظها الله و
أطال الله في عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من أفنقده ويرتعث قلبي لذكره إلى من حصد
الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي و أودعني لله إلى روح فقيدي " أبي "
رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم إخوتي ، إلى من رافقني بالقلب قبل الدرب
أصدقائي و أحبائي كل باسمه.

مقدمة

الحديث عن القيادة الإدارية في المنظمات الإدارية يجرنا حتما لمعالجة أهم التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي و الفعالية العامة للمنظمات ، وحجم هذه التحديات كبير بسبب سوء استخدام السلطة و الإدارة غير الفعالة ، مما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي وتقليل الإنتاجية في مجملها، يكمن السبب الرئيسي في السلوك القيادي غير المسؤول الذي لم يكتف فقط بإدارة الموارد المتاحة بشكل غير فعال بل تعدى ذلك إلى إهدارها بطريقة فوضوية و غير مسؤولة.

ففي ظل التغيرات السريعة و التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث بات مستقبل المنظمات الإدارية مهددا بالأخطار في ظل تطور الأنظمة الإدارية و استخدام التقنيات الحديثة على نطاق واسع، و كانت الدول الصناعية الكبرى السبابة إلى اكتشاف هذه المشكلة و مخاطرها و البحث عن الحلول المناسبة لمعالجتها ، ولأنه لا يمكن لأي مجتمع متحضر أن يتغاضى عن الأداء الوظيفي السيء الذي أصبح يشكل تهديدا للأمن و الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي، نجد أنه لم يعد بإمكان أي منظمة أن تتحجج بضيق الموارد أو عدم الكفاءة لإخفاقاتها الإدارية، ومع تنامي الوعي لدى أفراد المجتمع الدولي بما فيهم المنظمات الدولية حول أهمية القيادة الإدارية الفعالة و أثرها الإيجابي زيادة على نوعية الآثار المستمرة لهذه القيادة الإدارية أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن آليات تحسين الأداء الوظيفي.

القيادة الإدارية تعتبر أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية، فالقيادة الإدارية الجيدة تلعب دورا محوريا في تحفيز الموظفين و تعزيز ثقتهم في المنظمة، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و كفاءة العمل، كما أنها تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و توفير بيئة عمل صحية و مستقرة.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية دراسة ميدانية ببلدية السوق - ولاية تيارت.

1- مبررات اختيار الموضوع:

عملية اختيار الباحث لموضوع بحثه العلمي ناتج عن جملة من المبررات يمكن إيجازها في اعتبارين أساسيين وهما:

أ- المبررات الذاتية:

- لأنني موظفة و أريد أن أكون قائدة.
- إثراء المعارف الفردية و الإستفادة منها.

ب- المبررات الموضوعية:

- التعرف على الأساليب المستخدمة من طرف القادة الإداريين في رفع الأداء الوظيفي بالمنظمات.
- فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بالقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.
- محاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي و إعطاء صورة شاملة للموضوع.

2- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة في :
- إبراز أهمية و دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية السوقر.
- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي.
- التعرف على كيفية تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- تقديم توصيات لتحسين الأداء من خلال القيادة الإدارية الفعالة.

3- أهمية الدراسة:

هناك أهمية علمية وعملية للدراسة تتجلى كما يلي :

أ- الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية حيث تقدم الدراسة مادة علمية يمكن الاستفادة منها ومساعدة الطلاب و الباحثين في فهم أفضل لمفهوم القيادة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي.
- اكتشاف الجوانب المختلفة للقيادة الإدارية و تأثيرها في بيئات العمل.
- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، حيث تسعى الدراسة لفحص العلاقة المعقدة بين أساليب القيادة المختلفة و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي لأنه سبيل الإدارة في تحقيق النجاح و التقدم.

ب- الأهمية العملية:

- تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها القادة الإداريون تمكنهم من تبني أساليب قيادية فعالة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين و رفع كفاءتهم و تحقيق أهداف المنظمة.

4- أدبيات الدراسة:

تعد الدراسات السابقة مرجعا أساسيا في أي عمل بحثي ، إذ تسهم في إيضاح الجهود العلمية المبذولة في المجال المدروس ،وتساعد الباحث على تحديد موضع دراسته ضمن الإطار العام للمعرفة ،كما تمكن من التعرف على المنهجيات المتبعة و النتائج التي تم التوصل إليها، ومن خلال مراجعة هذه الدراسات يمكن رصد الفجوات المعرفية التي لم تتناول بشكل كاف ، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية و ضرورة إجرائها، وعليه نستعرض أهم الأدبيات السابقة التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذه الدراسة.

الدراسة الأولى:

قدمت الدراسة من قبل طلال عبد الملك الشريف الموسومة بـ "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في إمارة منطقة مكة المكرمة كما يدركها العاملون وتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة (القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، و القيادة الحرة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها القادة الإداريون في إمارة منطقة مكة المكرمة وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم؟.

وتمثلت فرضية الدراسة فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة و الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أغلب العاملين يرون أن القادة في إمارة مكة يميلون إلى استخدام النمط القيادي الديمقراطي أكثر من النمط الأوتوقراطي أو الحر.
- توجد علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

وتوصي الدراسة بضرورة دعم وتطبيق القيادة الديمقراطية في بيئة العمل لما لها من أثر إيجابي في رفع الأداء الوظيفي، تطوير مهارات القادة الإداريين إضافة إلى العمل على خلق

بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للموظفين و الحد من استخدام أساليب القيادة السلطوية و استبدالها بأساليب تشاركية مبنية على الثقة.

الدراسة الثانية:

قدمت من قبل البراهيم فيصل بن فهد بن محمد الموسومة بـ "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الشخصية و التنظيمية و الاجتماعية التي تؤثر على درجة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار داخل مجلس الشورى السعودي إضافة إلى دراسة العلاقة بين هذه المشاركة و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وما العلاقة بين هذه المشاركة و مستوى أدائهم الوظيفي؟ وتمثلت الفرضية العامة فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار ومستوى أدائهم الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- هناك تأثير إيجابي لمشاركة الموظفين في صنع القرار على مستوى أدائهم الوظيفي.
- تعزز المشاركة شعور الموظفين بالانتماء و المسؤولية مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم و فاعليتهم.

توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية تعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرار لما لذلك من أثر إيجابي على رفع أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتجنب فرض التغيير عليهم بشكل مفاجئ مما قد يؤدي إلى مقاومته، إضافة إلى إعداد دورات تدريبية للموظفين.

الدراسة الثالثة:

قدمت من قبل الدكتور نواف كنعان في كتابه الموسوم بـ " القيادة الإدارية " ، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2009.

هدفت الدراسة إلى استعراض تطور مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحليل الفكر الإداري القديم و الحديث، توضيح أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداء المنظمات، تحليل أساليب و أنماط القيادة الإدارية الأوتوقراطية و الديمقراطية، إضافة إلى دراسة مقومات القيادة الإدارية و مفهومها وأسسها النفسية و الاجتماعية، اكتشاف معوقات القيادة الإدارية و طرح حلول للتغلب عليها أكد على ضرورة الاهتمام بالموظفين ذوي الكفاءات القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة باعتبارها عنصراً أساسياً في عملية تطوير المجتمعات، كما شدد على أهمية اختيار القادة بعناية، وتوفير التدريب و التطوير المستمر لهم لضمان تحقيق الأداء الفعال.

الدراسة الرابعة:

قدمت من قبل خلوط عواطف، الموسومة بـ " أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي دراسة حالة منظمة الخزف - سيرتاف - مغنية" مقالة في مجلة علمية، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية الجزائر، 2023 .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمنظمة الخزف - سيرتاف- مغنية باستخدام استبيان وتحليل إحصائي.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمنظمة الخزف - سيرتاف - مغنية ؟

وتمثلت فرضيات الدراسة الرئيسية فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و

الأداء الوظيفي بمنظمة الخزف - سيرتاف - مغنية .

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية القيادة الإدارية بأبعادها على مستوى الأداء الوظيفي.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، الخبرة) في منظمة الخزف - سيرتاف - عند مستوى المعنوية الإحصائية $a \leq 0.05$.
 - توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) و الأداء الوظيفي للعاملين.
 - تبين أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
 - وجود فروقات معنوية في مستوى الأداء الوظيفي ترجع إلى المتغيرات الشخصية مثل: الجنس ، الخبرة.
 - لم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي ترجع لمتغير العمر.
- تعقيب:**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت دراسة القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي بأبعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة ، ومن ثم تختلف أهداف الدراسة الحالية عن الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة ، وبناء عليه سوف تختلف النتائج التي سنتوصل إليها نظرا لاختلاف الاهداف و مجال الدراسة التطبيقية.

5- إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها ، فهي لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات بل تمتد لتشمل القدرة على التأثير في الأفراد و تحفيزهم وخلق بيئة عمل إيجابية ترفع مستوى الأداء ومع تزايد التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة أصبح من الضروري فهم الدور الحقيقي الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي. ومن هنا تطرح الإشكالية التالية نفسها:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ببلدية السوقر ولاية تيارت ؟

الأسئلة الفرعية:

بغية الإجابة على هذه الإشكالية العامة تدرج تساؤلات فرعية و هي:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي؟
- ماهي العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ببلدية السوقر؟

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: تشمل الدراسة على متغير مستقل وهو "القيادة الإدارية"
المتغير التابع: تشمل الدراسة على متغير تابع رئيسي هو "الأداء الوظيفي".

المتغيرات الوسيطة:

- البعد الأول: يتمثل في توجيه الموارد البشرية.
- البعد الثاني: ويتمثل في التحفيز.
- البعد الثالث: ويتمثل في التدريب.

6- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية:

كلما زادت كفاءة القيادة الإدارية كلما زاد الأداء الوظيفي بالمنظمة الإدارية (علاقة طردية إيجابية).

ب- الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

كلما زاد توجيه الموارد البشرية كلما زاد الاداء الوظيفي .علاقة طردية ايجابية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

كلما زاد التحفيز الاداري كلما زاد الاداء الوظيفي .علاقة طردية ايجابية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

كلما زاد التدريب الاداري كلما زاد الاداء الوظيفي .علاقة طردية ايجابية.

7- حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية و زمانية و بشرية وذلك لما تكتسيه من أهمية فهي نقطة أساسية في الدراسة وتمثلت في:

الحدود المكانية: بلدية السوقر ولاية تيارت، الجزائر.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من جانفي 2023 إلى جوان 2025.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة تضم 30 موظف من بلدية السوقر باختلاف مستوياتهم العلمية و الوظيفية من رؤساء مصالح و رؤساء مكاتب ، متصرفين، مهندسين و أعوان تنفيذ و أعوان تحكم.

8- منهج وأداة الدراسة:

أ- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و إثبات صحة الفرضيات من عدمها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة نظرا لملائمته مع طبيعة الموضوع باعتباره يعتمد على جمع المعلومات و البيانات حول ظاهرة معينة كما هي في الواقع ثم تحليل هذه البيانات بشكل منهجي للوصول إلى استنتاجات و تفسيرات علمية دقيقة.

المنهج الإحصائي هو الإطار العلمي الذي يستند إلى الكم و الأرقام لتحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بظاهرة معينة يتبع الباحث خطوات محددة لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة للظاهرة المدروسة.

حيث تم اعتماد منهج الإحصاء القياسي الذي يعتمد على تحليل النتائج من خلال مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج و الاستنتاجات.

الاقتراب الوظيفي: يركز في دراسته على تحليل الأدوار و الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة الإدارية داخل المنظمات الإدارية لأنه يسمح بتحليل كل وظيفة من وظائف القيادة الإدارية (التوجيه، التحفيز، التدريب) بشكل مفصل ويمكننا من تقييم مدى كفاءة القيادة الإدارية في أداء هذه الوظائف ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

ب- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني فهو يعتبر تقنية أساسية في دراستنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد في الإجابة دون خوف، وقد

وجهنا استمارة إلى الموظفين بها أسئلة حاولنا من خلاله معرفة تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين.

9- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت بحكم الارتباط و الالتزام الوظيفي.
- بذل جهد مضاعف من أجل الوصول إلى المواضيع و المراجع الخاصة بموضوع الدراسة.
- محاولة الحصول على إحصائيات تتعلق بالأداء الوظيفي لم تجد صدق لدى الإدارة بحجة الحفاظ على السر المهني.

10- تقسيم الدراسة.

للإمام بكل جوانب الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة و فصلين خصصنا الفصل الأول للجانب النظري و الفصل الثاني للجانب التطبيقي و التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

الفصل الأول جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي"، وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى طبيعة القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني كان حول طبيعة الأداء الوظيفي، أما فيما يخص المبحث الثالث فكان حول العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتمحور حول الدراسة الميدانية لتوضيح أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ببلدية السوق و تضمن ثلاث مباحث، حيث تم في المبحث الأول تقديم نبذة تعريفية عن بلدية السوق أما المبحث الثاني تم التطرق إلى طبيعة الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة الميدانية وأخيرا عرض وتحليل بيانات الاستبيان و اختبار الفرضيات ومناقشتها لفهم تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المبحث الثالث.

بالإضافة إلى خاتمة عامة وتلخيص أهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات لها.

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة
الإدارية و الأداء الوظيفي

تمهيد

تعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات الحديثة ، لما لها من دور رئيسي في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقد حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين الإداريين نظرا لتأثيرها المباشر في كافة الجوانب المتعلقة بالأداء التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص الأداء الوظيفي للأفراد.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لمفهومي القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، من خلال استعراض أهم التعريفات و المفاهيم المرتبطة بهما إضافة إلى الأهمية ومختلف النظريات المفسرة لهما.

ويمثل هذا الإطار النظري الأساس الذي تنطلق منه الدراسة لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، ويسهم في توضيح الخلفية العلمية التي تدعم التحليل و الاستنتاج في الفصل اللاحق من المذكرة، وذلك من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: طبيعة الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية

تُعتبر القيادة الإدارية عنصرًا محوريًا يدعم كافة الأنشطة في المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، وفي هذا الجزء من الدراسة، سنناقش أربعة مواضيع رئيسية تدور حول: تعريف القيادة الإدارية، دورها وأهميتها، التصنيفات المختلفة لها، وكذلك النظريات التي تقدم تفسيرات لمفهومها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية، وسنستعرض في هذه الدراسة لبعض هذه المفاهيم، من بينها أن القيادة الإدارية تُعرّف على أنها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الفريق، وتنظيم جهودهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة"¹ يعرف ولمان WOLMAN القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا".²

أيضًا، تُعرّف القيادة الإدارية بأنها: "العلاقة التي تربط بين الفرد والجماعة حول هدف مشترك، حيث يقوم القائد بتوجيه الأفراد وتوحيد جهودهم بطريقة منظمة لتحقيق هذا الهدف"³ من خلال التعاريف الثلاثة السابقة، يمكننا استنتاج تعريف شامل للقيادة الإدارية ينص على أنها: "العملية التي يقود من خلالها القائد بمهارة، ويوجه ويرشد الأفراد لاختيار وتحقيق أهداف محددة، وذلك بالتوسط بين المنظمة والأفراد بطريقة تحقق أعلى درجات الرضا"، أو يمكن تعريفها بأنها: "قدرة القائد على التأثير في الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة".

وبناءً على هذا المفهوم، يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي:⁴

¹ - أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص. 61 .

² - طريف شوقي، السلوك القيادي و فاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 34.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص12 .

⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

1- قائد مؤثر :وجود شخص ضمن الجماعة يتمتع بالقدرة على التأثير في سلوك أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

2- مجموعة منظمة :توفر فريق من الأفراد يعملون ضمن إطار تنظيمي محدد.

3- هدف مشترك : وجود غاية أو هدف تسعى الجماعة لتحقيقه بقيادة القائد.

المطلب الثاني:أهمية القيادة الإدارية.

للقيادة الإدارية دور محوري وأهمية كبيرة في تعزيز كفاءة المنظمات من خلال عدة

جوانب أساسية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الجانب التنظيمي:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية في هذا الجانب في قدرتها على تنظيم الجهود المشتركة

للأفراد ضمن إطار واضح ومحدد، يتم ذلك وفق قواعد عملية تم استخلاصها من الأبحاث

والتجارب العملية التي أجراها خبراء الإدارة، هذه القواعد تُشكّل الأساس النظري للإدارة، حيث

تعمل القيادة الإدارية على توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية

وكفاءة¹.

2- الجانب الإنساني:

يلعب القائد دورًا حيويًا في بناء علاقات إنسانية متينة داخل المنظمة، يتمثل هذا الدور

في تعزيز التفاهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وزملائه، بالإضافة إلى احترام آراء الموظفين

ومناقشة الأمور التي تمس شؤونهم، كما يشمل تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم

القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يقدمه من جهود.

من جهة أخرى تسعى القيادة الإدارية إلى تحفيز الموظفين على العمل بحماسة وتفانٍ،

مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما تعمل على إشباع حاجات الموظفين

النفسية والاجتماعية، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويزيد من ولائهم للمنظمة.²

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 113.

² - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط 3 ، الكويت ، 1980، ص 54.

3- الجانب الاجتماعي:

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية تلعب دوراً فعالاً في تنظيم وتنسيق جهود الموظفين داخل المنظمة .وهي أداة ضرورية في مختلف التنظيمات الإدارية، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها أو أهدافها، على سبيل المثال تبرز أهمية القيادة الإدارية في توجيه نشاطات الأفراد في التنظيمات الرياضية، الثقافية، والترفيهية، مما يعزز التعاون بين أعضاء المنظمة ويخلق بيئة عمل متماسكة.

ومع ذلك فإن القيادة الإدارية ليست معزولة عن التأثيرات الاجتماعية، فهي تتأثر بالعادات، القيم، التقاليد، الاتجاهات، والتطلعات السائدة بين الموظفين.، كما تتأثر بالقيم الاجتماعية العامة التي تفرض نفسها على بيئة العمل، مما يجعل القائد بحاجة إلى مراعاة هذه العوامل عند اتخاذ القرارات وتوجيه الفرق¹.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

أولاً: أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى: قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.²

1/ القيادة الرسمية:

تُمارس القيادة الإدارية مهامها بناءً على منهج يعتمد على اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل داخل المنظمة، في هذا السياق تكون صلاحيات القائد ومسؤولياته محددة بشكل واضح من خلال مركزه الوظيفي والقوانين المعمول بها في المنظمة.

الوحدات الإدارية في التنظيم الإداري:

يتكون الهيكل الإداري للمنظمة من ثلاث وحدات رئيسية:

1- الوحدات التنفيذية: وهي المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة.

2- الوحدات الاستشارية: تقدم المشورة والتوجيه لدعم اتخاذ القرارات.

¹- نواف كنعان ، مرجع سابق، ص ص 118- 119.

²- زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2008، ص 26.

3- الوحدات المعاونة: تقدم الدعم الفني والإداري لتحقيق الأهداف العامة. مستويات القيادة الإدارية: يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من هذه الوحدات إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي¹:

1- القيادات العليا: تركز على وضع الرؤية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
2- القيادات الوسطى: تعمل كوسيط بين المستويات العليا والتنفيذية، حيث تترجم السياسات العامة إلى خطط تشغيلية.

3- القيادات التنفيذية: تختص بتنفيذ الخطط اليومية والإشراف المباشر على الموظفين. كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة ينقسم بدوره إلى مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال وتوزيع المسؤوليات بشكل أفضل. هذا التقسيم يساعد القيادات في المستويات العليا على التركيز على الأمور الاستراتيجية، بينما تتولى المستويات الدنيا الإشراف على التفاصيل التشغيلية.

السلطة والمسؤولية في القيادة الإدارية:

توجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاثة، ولكن السلطات والمسؤوليات تختلف تدريجياً عبر السلم الإداري، يتم تحديد هذه السلطات من خلال علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم (الإدارة العليا) حتى قاعدته (المستويات التنفيذية).

-خط السلطة الواحد: يتطلب أن يكون هناك خط سلطة واضح ومحدد بين كل رئيس ورؤسائه المتتاليين، مع التدرج الصاعد حتى يصل إلى الإدارة العليا.
-أهمية وضوح خط السلطة: يضمن ذلك تحديد المسؤوليات بشكل دقيق وتنظيم حركة الاتصالات داخل المنظمة.

اختلاف المهام والاختصاصات بين المستويات:

تختلف المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة بسبب اختلاف طبيعة عمل كل مستوى:

¹ - الدباغ محمد عبد الله، مبادئ الإدارة: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص ص 45- 48.

-القيادات العليا :تركز على وضع السياسات العامة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة العلاقات الخارجية.

-القيادات الوسطى :تعمل على ترجمة السياسات إلى خطط تشغيلية، والإشراف على تنفيذها، وتقديم التقارير للمستويات العليا.

-القيادات التنفيذية :تهتم بالإشراف المباشر على الموظفين، تنفيذ الخطط اليومية، وحل المشكلات التشغيلية.

بهذه الطريقة، يتم توزيع المسؤوليات بشكل منهجي وواضح عبر المستويات المختلفة، مما يضمن كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.¹

تختلف مهام القيادات الإدارية حسب المستوى الذي تتواجد فيه داخل الهيكل التنظيمي، فعلى مستوى القيادات العليا، تتركز المسؤوليات في إدارة الجهاز الإداري ككل، من خلال وضع الرؤى والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف الرئيسية للمنظمة، مع تمتعها بسلطات واسعة لتمكينها من اتخاذ القرارات الكبرى وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، أما القيادات الوسطى فتتمثل في مديري المصالح والإدارات العامة الذين يديرون أجهزة متوسطة الحجم، ويعملون على ترجمة السياسات العامة إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى تقديم التقارير للمستويات العليا، وفيما يتعلق بالقيادات التنفيذية فهي تشمل الصف الإشرافي الأول الذي يتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، ويقوم بالإشراف المباشر على الموظفين ومتابعة أدائهم اليومي، حيث يتمثل دورها في ضمان تنفيذ الخطط الموضوعة على أرض الواقع بشكل فعال وسلس.²

2/ القيادة غير الرسمية:

تُشير هذه القيادة إلى نوع من القيادة يمارسها بعض الأفراد داخل التنظيم بناءً على قدراتهم ومواهبهم الشخصية، وليس بسبب موقعهم أو مركزهم الوظيفي فقد يكون هؤلاء الأفراد

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 26.

² - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص ص 263 - 264.

في مستوى الإدارة التنفيذية أو المباشرة، لكن شخصياتهم القوية وقدرتهم على التأثير في زملائهم من خلال مهاراتهم في النقاش، الإقناع، والتصرف تجعل منهم قادة فعليين يتمتعون باحترام وتقدير الآخرين.

السلطة التي يمتلكها هذا النوع من القادة غير الرسمي ليست نابعة من الهيكل التنظيمي أو مناصبهم الرسمية، بل تأتي من قبول الأفراد الذين يعملون معهم لتوجيهاتهم وإرشاداتهم. وبالتالي، فإن هذه السلطة تعتمد بشكل أساسي على الرضا والثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء مجموعته، حيث يمنحه الأفراد هذه السلطة طواعية نتيجة لتأثيره الإيجابي وقدرته على تحقيق التعاون وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.¹

بما أن دراستنا تركز على القيادة الإدارية، والتي تعتمد على توجيه الأفراد وتحفيزهم من خلال الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمنصب القيادة الإدارية، فمن الطبيعي أن يكون تركيزنا الأكبر منصبا على القيادة الرسمية، كونها محور اهتمامنا الأساسي في هذا المجال. ومع ذلك لا ينبغي إغفال دور القيادة غير الرسمية، حيث إنها تؤثر بشكل غير مباشر في الأفراد الذين ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، ولها تأثيرها المهم الذي يجب أخذه بعين الاعتبار.

ثانيا أنماط القيادة الإدارية:

تتمثل أهم أنماط القيادة الإدارية فيما يلي:

1. نمط القيادة التحويلية:

القائد التحويلي هو شخص يتمتع بالقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم لتحقيق إبداعاتهم وطموحاتهم من خلال الجاذبية الشخصية والرؤية الواضحة. يعمل هذا النوع من القادة على تحويل المواقف السلبية إلى فرص إيجابية، مستفيدًا من الموارد المتاحة ومتابعًا التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص. يتميز القائد التحويلي

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 27.

بقدرته العالية على إدارة الأزمات وإحداث تغييرات جذرية تسهم في دفع المنظمة نحو تحقيق أداء استثنائي يتجاوز المستويات التقليدية¹.

تتحقق القيادة التحويلية عندما ينجح القائد في رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الأهداف المشتركة وكيفية تحقيقها، ويقنعهم بتغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية. كما يساعد الأفراد على تجاوز احتياجاتهم الأساسية مثل الأمان والاحتياجات المادية، ليتجهوا نحو تحقيق احتياجات أعلى مثل تقدير الذات واحترام الآخرين. يعتبر هذا النمط نموذجًا حديثًا يركز على بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز المنظمة للتحرك نحو تحقيق هذه الرؤية بما يبرز تميزها التنافسي².

2. نمط القيادة الديمقراطية³

القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث ركائز أساسية: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة. يعتمد هذا النمط على بناء علاقات إنسانية قوية بين القائد وأعضاء الفريق، حيث يسعى القائد لإشباع احتياجات الموظفين وخلق بيئة عمل قائمة على التعاون وحل المشكلات بشكل جماعي. يتميز القائد الديمقراطي باستخدام أساليب الإقناع والاحترام لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، مع التركيز على كرامتهم وقيمهم، تقوم هذه القيادة على الثقة بالمرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم لدعم سياسات المنظمة، كما توفر للعاملين حرية المبادرة في تخطيط أعمالهم، مما يخلق جوًا من الانفتاح والتفاعل الحر. يؤدي هذا النمط إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع الابتكار والإبداع.

القائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله، بل يتفاعل مع فريقه من خلال عقد اللقاءات والحوارات المفتوحة، ويشركهم في اتخاذ القرارات بعد اطلاعهم على المشكلات التي تواجه

¹ - جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 569 - 570

² - szilagyi, a & allace.m, organizational behavior and performance, 5th edition, foresman & company, 1990 p 412, 413.

³ - طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص ص 64-66 .

المنظمة .يحظى هذا النوع من القادة برضا التابعين لأنه يشركهم في المسؤولية، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من الجماعة التي يقودها.

من أبرز المبررات التي أدت إلى ظهور هذا النمط ما يلي:

1- الحاجات الإنسانية هي المحرك الأساسي للأفراد للعمل، وليس أسلوب الشدة أو التسلط.
2- الثورة الصناعية أفقدت العمل قيمته ومعناه، مما استدعى التعامل مع العنصر البشري بلطف واحترام.

3- استجابة العامل لقياداته تعتمد على مدى إشباع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته للانتماء.

4- الأفراد يستجيبون بشكل أكبر للضغوط الاجتماعية مقارنة بالضغوط التي يفرضها القائد المتسلط.

3. نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)¹

القيادة الأوتوقراطية تدور حول محور واحد :سلطة القائد المطلقة .في هذا النمط، يحتكر القائد عملية اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات ويقدم الحلول بنفسه دون إشراك الآخرين .يوجه القائد أوامره إلى المرؤوسين الذين يتوجب عليهم التنفيذ دون مناقشة أو اعتراض .يعتمد هذا النمط على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف.

يستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان بطبيعته كسول ويميل إلى تجنب العمل والمسؤولية، مما يجعله بحاجة إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر لضمان تنفيذ المهام .يعود أصل هذا النمط إلى العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يستخدم سلطته لإخضاع الضعفاء لخدمته.

تستند فلسفة القيادة الأوتوقراطية إلى مبدأ استخدام السلطة كأداة ضغط لتحقيق أهداف

المنظمة، مع تجاهل آراء العاملين ومشاعرهم .من بين المبررات التي قدمها علماء الإدارة لهذا النمط:

1- بعض الأفراد لا يستجيبون إلا للأسلوب الحازم الذي يحقق التوافق بين أهدافهم

¹ - محمد شفيق ، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، الإدارة العامة للنشر، ط1، الإسكندرية ، 2007، ص51.

وأهداف المنظمة.

2- تحقيق الأهداف يتطلب وجود قائد صارم وحازم في نفس الوقت.

3- بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون للنظام إلا بالإكراه.

4- لا يمكن قبول أو رفض أسلوب الشدة أو اللين بشكل كامل، بل يجب الجمع بينهما لتحقيق التوازن.

ثالثاً: مهارات القيادة الإدارية:

1. المهارات الفنية و الفكرية:

المهارات الفنية تلك الكفاءات التي تمكن الإدارة من إتقان عمل المنظمة و الارتقاء به، وتشمل إمام القيادة التام بمهام الموظفين، وتتضمن أيضاً قدرة الإدارة على التعامل مع المعلومات بكفاءة، من حيث استخدامها و تحليلها، بالإضافة إلى فهمها و إدراكها للطرق و الوسائل الفعالة المتاحة لإنجاز العمل على أكمل وجه، لذلك من الضروري أن تمتلك القيادة الإدارية معرفة متخصصة معمقة في مجال عمل المنظمة، وتكتسب هذه المهارات من خلال الخبرة التنظيمية المتراكمة، والدراسة المتخصصة في الإدارة و التدريب المستمر للكادر الإداري.¹

بشكل آخر يمكن تعريف المهارات الفنية في إطار القيادة الإدارية بأنها المعرفة و الفهم العميق لطبيعة عمل المنظمة، مما يجعل القيادة الإدارية متميزة بمعرفتها وخبرتها بين المنظمات العاملة في نفس المجال التخصصي، ويمكن اكتساب هذه المعرفة من خلال الخبرات التنظيمية المتراكمة، و الدراسة الإدارية المتخصصة ، والتدريب للقيادات أثناء الخدمة أو قبل تولي المناصب الإدارية.²

¹ - خالد عبد الوهاب الزبيديين ، القيادة الإدارية و تطوير منظمة التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 55.

² - علي أحمد عبد الرحمان، عياصرة محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2006، ص 106.

في سياق القيادة الإدارية ، تشير المهارات الفكرية إلى قدرة الإدارة على التفكير الإستراتيجي و إصدار الأحكام التنظيمية السليمة ، فضلا عن امتلاكها القدرة على استشراف المستقبل و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة، ومع ذلك فإن مستوى هذه المهارات المطلوب يختلف باختلاف مستوى القيادة الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالمهارات الفكرية اللازمة للقيادة العليا تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى أو القيادة التنفيذية المباشرة.¹

2. القيادة الإنسانية.

تشير إلى قدرة الإدارة على التفاعل و التعامل بفعالية مع الموظفين و الفرق داخل المنظمة، وكذلك مع الأطراف الخارجية ذات الصلة ، وهي بذلك تختلف عن المهارات الفنية التي تركز على إدارة العمليات و التقنيات ،إن فهم القيادة الإدارية لميول و اتجاهات الموظفين ، وإدراكها لمشاعرهم ، و ثقتها بقدراتهم ، وتقبلها لمقترحاتهم، ومنحهم الفرصة لإظهار الإبداع في أعمالهم ، بالإضافة إلى خلق شعور بالراحة و الاستقرار الوظيفي لديهم ، وتلبية احتياجاتهم و رغباتهم ، كلها جوانب أساسية يجب أن تتضمنها سياسات الإدارة و ممارساتها اليومية و تفاعلاتها مع الكادر الوظيفي.²

وتتجسد المهارات الإنسانية في مجمل القدرات المتعلقة بالاتصال و التواصل الفعال مع الموظفين و المجتمع الخارجي، وتعزيز التفاعل الإيجابي وحل المشكلات بشكل تعاوني ، وتقبل وجهات النظر المختلفة و النقد البناء على مستوى المنظمة، وتوفير بيئة عمل ديمقراطية تشجع على المشاركة و التعبير عن المشاعر و الآراء بحرية، كما تشمل التعرف على اهتمامات و اتجاهات الموظفين و مستوى رضاهم الوظيفي على نطاق واسع، و البحث عن الوسائل التي تحقق تلبية هذه الاحتياجات مثل : تفويض المسؤوليات ، وتعزيز العمل الجماعي، وقيادة اللجان و فرق العمل التنظيمية بفعالية.³

¹ - مؤيد سعيد سالم و عادل حر حوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط3، الأردن، 2002، ص 34.

² - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراهبة للنشر و التوزيع، ط 1 ،عمان ، الأردن، 2012، ص 18.

³ - محمد صبيح الرشيدة، مهارات في الإدارة و القيادة و الإشراف التربوي ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن، 2009، ص 51.

3. المهارات الذاتية:

هي الخصائص و القدرات الجوهرية التي تساهم في بناء فعالية الكادر القيادي للمنظمة ، وتشمل ما يلي¹:

- القدرات الجسمية: تشمل سلامة و صحة القادة على المستوى البدني و النفسي، مما يمكنهم من تحمل مسؤولياتهم و أداء مهامهم بكفاءة و استدامة.

- القدرات العقلية: تتمثل في مجموعة الاستعدادات الفكرية، و العادات الذهنية، و الإطار المعرفي الأساسي للقيادات في المنظمة، وتتأثر هذه القدرات بالخلفيات التعليمية و الخبرات المتراكمة.

- يعتبر الذكاء التنظيمي و القدرة على التحليل من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة الإدارية الفعالة ، كما تشير الدراسات التي تناولت سمات القيادة الناجحة.

- الابتكار: يعني بشكل عام ميل القيادة إلى اقتراح الأفكار الجديدة وتطوير المبادرات بشكل استباقي لتحسين أداء المنظمة و تطويرها، تعتبر هذه السمة ضرورية للقيادة الإدارية ، لأنها تمكنها من تحفيز الموظفين على تقديم أفكارهم و تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمة، فالقيادة التي تقتصر إلى المبادأة قد تكون تقليدية و غير قادرة على التكيف مع التغيرات ، وقد تثبط الابتكار لدى الموظفين.

ضبط النفس (الاتزان الانفعالي): يعني قدرة القيادة الإدارية على إدارة الضغوط و التحديات التنظيمية بهدوء و اتزان ، ومنع الانفعالات من التأثير سلبا على القرارات و الأداء، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع الحفاظ على هدوئها في أوقات الأزمات و تشجيع الموظفين على التعامل مع المواقف الصعبة برؤية و عقلانية ، كما يتطلب منها القدرة على التحكم في ردود أفعالها و إظهار الثبات الانفعالي في مختلف الظروف.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 319.

المطلب الرابع : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

فيما يلي سنقدم أهم النظريات الأساسية التي ركزت على مفهوم القيادة الإدارية وتسلط الضوء على جوانبها الرئيسية:

1/ نظرية الرجل العظيم.¹

تستند هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن التحولات العميقة والجوهرية التي شهدتها المجتمعات الإنسانية قد تحققت بفضل أفراد استثنائيين، تمتعوا بمواهب وقدرات نادرة تكاد تكون خارقة أو أشبه بقوة السحرية، ومع ذلك فإن هذه القدرات الفريدة لا تتكرر كثيراً عبر التاريخ، مما يجعل هؤلاء الأفراد قلة قليلة بين البشر. وعلى الرغم من وجاهة هذه النظرية وقوتها في تفسير بعض الحالات، إلا أنها واجهت تحديات تقلل من صحتها، ففي بعض الأحيان نجد أن هؤلاء القادة الاستثنائيين الذين نجحوا في دفع مجتمعاتهم نحو التقدم لم يتمكنوا من تحقيق أي تقدم في ظروف أخرى..، كما أن هناك حالات أخرى تشير إلى عجز هؤلاء القادة عن قيادة مجتمعات مختلفة عن مجتمعاتهم الأصلية.

من هذا يمكننا الاستنتاج أن القيادة ليست مجرد صفة ثابتة يمتلكها بعض الأفراد دون غيرهم، بل إن هناك عوامل متعددة تلعب دوراً مهماً في نجاح أو فشل القيادة، ومن بين هذه العوامل الظروف المحيطة بالجماعة التي يقودها القائد، وكذلك طبيعة الجماعة نفسها وقدرتها على التجاوب مع الرؤى والأفكار التي يقدمها القائد.

2/ نظرية السمات:

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن القيادة هي موهبة فطرية، وأن القادة يولدون بصفات قيادية لا يمكن اكتسابها، وبالتالي يُعتقد أن الأشخاص الذين لا يمتلكون هذه الصفات لن يتمكنوا من أن يصبحوا قادة، ووفقاً لهذه النظرية، فإن الفئات الحاكمة مثل الملوك والأمراء والإقطاعيين والرأسماليين هم قادة بالفطرة لأنهم يرثون صفات وراثية تجعلهم مؤهلين للزعامة.

¹ - طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 44.

تنطلق هذه النظرية من افتراض أن القائد يتمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي تجعله أهلاً لتولي زمام الأمور، بينما التابعون يفتقرون إلى هذه السمات، مما يجعلهم غير قادرين على الاضطلاع بدور القيادة، كما ترى النظرية أن النجاح في القيادة يعتمد على وجود صفات شخصية معينة تلازم القادة الناجحين¹.

وقد حاول الباحثون دراسة هذه الصفات للتوصل إلى نتائج دقيقة، مثل الاكتشاف بأن القادة والمشرفين الناجحين غالباً ما يتمتعون بطول جسم يتجاوز 180، ومع ذلك، فإن نتائج هذه الدراسات كانت متباينة وغير متسقة، وإن كان هناك اتفاق عام حول أهمية صفات مثل الذكاء، الشجاعة، والقدرة على التوجيه. مع ذلك فإن بعض الصفات التي تم تحديدها لا يمكن اعتبارها عالمية أو دائمة، حيث تتغير أهميتها مع مرور الوقت وتبعاً للظروف على سبيل المثال، قد يكون هناك قائد عسكري يتمتع بالعديد من الصفات المرغوبة ولكنه يفتقر إلى روح المبادرة والإقدام.، وهنا يبرز السؤال: هل يصلح هذا الشخص ليكون قائداً في موقعه العسكري؟ هذه النظرية تعجز عن الإجابة على مثل هذه التساؤلات، مما جعلها عرضة لانتقادات حادة.، فالسمات القيادية ليست ثابتة أو قابلة للتحديد بدقة، بل تتوزع بشكل واسع بين القادة وغير القادة. على الرغم من هذه الانتقادات، استمرت بعض المنظمات في استخدام هذه النظرية كأساس لاختيار القادة، حيث أصبحت الصفات الشخصية جزءاً من المقاييس المستخدمة لاختيار المدربين أو القادة المناسبين، ومع ذلك فإن المجتمعات الاشتراكية ترفض هذه النظرية بشدة، لأنها تتعارض مع أيديولوجياتها التي تدعو إلى المساواة وعدم التمييز. فإذا قبلنا بهذه النظرية، فهذا يعني أن القادة هم فئة متميزة من الشعب، مهياً طبيعياً لاحتلال أعلى المناصب، بينما يُعتبر الآخرون أقل شأنًا مثل "قطيع" لا قيمة له. وهذا يؤدي إلى فكرة أن القيادة محصورة في أسر معينة عبر التاريخ، وهو أمر لم يثبت صحته بأي حال.

ومع ذلك لا يمكن رفض نظرية السمات بشكل كامل، لأن هناك بعض المقومات التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق النجاح، لكن هذه المقومات ليست بالضرورة سمات ثابتة أو

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 13.

عالمية، وقد تكون مجرد خصائص شخصية تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر¹. لذلك يجب التعامل مع نظرية السمات بحذر وتحفظ، وعدم اعتبارها قاعدة عامة تنطبق على جميع القادة، فالاعتقاد بأن هناك سمات عالمية مشتركة بين كل القادة هو وجهة نظر برجوازية تهدف إلى تبرير وجود الطبقات واستمرارها في المجتمع.

3 / النظرية السلوكية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية، التي اتسمت بتفرعاتها وإهمالها للعنصر الإنساني وعدم منحه الأهمية الكافية، بدأت هذه المرحلة في إطار أبحاث القيادة خلال الحرب العالمية الثانية، حيث شهدت اهتماماً متزايداً بتطوير القادة. وقد تطورت هذه المرحلة من الأبحاث بشكل كبير في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما²:

- فشل نظريات السمات في تقديم تفسير واضح و شامل لفعالية القيادة.

- بروز حركة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة.

مهدت كتابات كل من إلتون مايو ELTON MAYOU وبرنارد BERNARD الطريق

لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية، حيث ركزت على الحوافز المعنوية ونمط الاتصالات باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية³.

في هذا السياق تُعد "نظرية دوغلاس ماغريغور" واحدة من أبرز النظريات التي تفسر السلوك التنظيمي، وقد قدم ماغريغور MCGREGOR نمطين من الافتراضات حول طبيعة الإنسان العامل: الافتراضات السلبية (نظرية X) و الافتراضات الإيجابية (نظرية Y).

الشق الأول: نظرية X (الافتراضات السلبية): تستند هذه النظرية إلى افتراضات سلبية حول طبيعة الإنسان في بيئة العمل، ومن أبرزها:

¹ - طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 45.

² - طلال عبد الملك شريف، المرجع نفسه، ص 48.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص ص 85 - 86 - 87.

- يتوجب على الإدارة إجبار الموظفين على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق، مع استخدام العقوبات لضمان تنفيذ المهام.

-يميل الموظفون إلى تجنب تحمل المسؤولية، ويرون أن يتم توجيههم بشكل مباشر وتفصيلي.

- يركز الموظفون بشكل أساسي على تحقيق الأمن الوظيفي والحصول على الحوافز المادية، وغالبا ما يظهرون مستوى منخفضا من الطموح.

الشق الثاني: نظرية Y (الافتراضات الإيجابية:)

على النقيض من ذلك تستند هذه النظرية إلى افتراضات إيجابية حول الإنسان في العمل ومن أبرزها:

- يتمتع الموظفون بالقدرة على ممارسة الرقابة الذاتية وال ضبط الذاتي، ويظهرون التزاما لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

- يمتلك الموظفون القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية عند منحهم الفرصة لذلك.

- يتمتع معظم الموظفين بقدرات إبداعية وخلاقة، وهذه المهارات ليست حكراً على المديرين فقط.

بناءً على الافتراضات الإيجابية التي قدمها ماغريغور MCGREGOR حول طبيعة

الإنسان، يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم إلى هذه الافتراضات

الإيجابية، كما يدعو إلى أن تكون هذه الافتراضات دليلاً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية،

ومن هنا يمكن إرجاع الدعوات إلى الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية

العلاقات الإيجابية في مكان العمل، إلى هذه الرؤية الإيجابية للإنسان وقدراته¹.

4 / النظرية الموقفية:

تستند هذه النظرية إلى افتراض أساسي مفاده أن ظهور القائد لا يعتمد فقط على

الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بل يرتبط بشكل كبير بالظروف البيئية المحيطة التي

تتيح له فرصة استغلال مهاراته وتحقيق أهدافه، بمعنى آخر القيادة ليست مجرد انعكاس

¹ - L. Karsten, *La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, Repec, 1997, P: 60

لخصائص ذاتية داخلية، وإنما تعتمد بشكل أساسي على عوامل خارجية قد يكون للقائد سيطرة ضئيلة عليها أو لا يملك السيطرة عليها إطلاقاً. مع مرور الوقت وازدياد انتشار المبادئ الديمقراطية، بدأ الباحثون في التشكيك في نظرية السمات التقليدية، اكتشفوا أن العديد من الصفات التي كانت تُعتبر أساسية للقيادة، مثل الذكاء، المبادرة، المثابرة، الطموح، والسيطرة، ليست مشتركة بين جميع القادة التقليديين كما كان يُعتقد سابقاً، ومن هنا برزت أهمية نظرية المواقف التي ترى أن القيادة ليست نتيجة لصفات شخصية ثابتة، بل هي نتاج التفاعل بين الأفراد في مواقف معينة.، تتميز هذه النظرية بطابعها الديمقراطي، حيث لا تقتصر القيادة على مجموعة محددة من الأشخاص، بل تعتبرها قدرة يمكن أن تكون متاحة للجميع بناءً على طبيعة الموقف¹.

في هذا السياق، يشير الباحث سيسيل Cecil إلى أن القيادة ليست مرتبطة فقط بشخص القائد، بل تتأثر أيضاً بالعلاقات الوظيفية Functional Relationship بين القائد وأعضاء الجماعة من جانبهما، يؤكد وليم وجينكنز William & Jenkins أن العامل المشترك بين القادة ليس وجود صفات معينة، بل قدرتهم على إظهار كفاءة ومعرفة أفضل مقارنة بالآخرين في مواقف محددة، وبالتالي فإن القيادة الموقفية تعتمد على الموقف نفسه لتحديد القائد المناسب، حيث يتم تحديد القائد بناءً على المعايير المرتبطة بالعناصر المتداخلة في الموقف، الشخص الذي تنطبق عليه هذه المعايير بشكل أكبر يصبح القائد، بينما قد يتحول نفس الشخص إلى تابع في موقف آخر إذا لم تتوافق معايير ذلك الموقف مع صفاته².

ومع ذلك يواجه أنصار هذه النظرية انتقادات تشير إلى أن القيادة لا يمكن أن تعتمد بشكل كامل على الموقف والظروف المحيطة، فالفروق الفردية بين الناس تؤثر بشكل واضح على كيفية إدراكهم الاجتماعي للآخرين، مما يجعل لهذه الفروق دوراً مهماً في تحديد من هو الأنسب لتولي القيادة في ظروف معينة.

¹ - طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 53.

² - أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 631.

إذا حاولنا التوفيق بين نظرية السمات ونظرية المواقف، يمكننا الوصول إلى فهم ديناميكي وظيفي للقيادة يتضمن النقاط التالية:

- 1- هناك مقومات أساسية للقيادة، بعضها سمات شخصية يجب أن تتوفر في القائد.
- 2 - هناك مهارات مكتسبة يمكن أن تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في مواقف معينة، مما يجعل القيادة عملية مرنة تعتمد على طبيعة الموقف ومتطلباته¹.

5/النظرية التفاعلية

تستند هذه النظرية إلى فكرة التكامل والتفاعل بين المتغيرات التي طرحتها النظريات السابقة، حيث تجمع بين السمات الشخصية للقائد، الظروف الموقفية المحيطة، والعوامل الوظيفية المرتبطة بالمجال الذي يعمل فيه.²

وتولي النظرية أهمية كبيرة لثلاثة جوانب أساسية: إدراك القائد لذاته، إدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين من حوله، بناءً على ذلك فإن القيادة في إطار هذه النظرية لا تعتمد فقط على شخصية القائد أو المواقف وحدها، بل هي نتيجة تفاعل متكامل بين هذه العناصر مجتمعة، على سبيل المثال في الحياة العسكرية، تتطلب القيادة سمات شخصية معينة تختلف باختلاف نوع السلاح (كالقوات البرية، البحرية، أو الجوية)، كما تتأثر بطبيعة المواقف التي يواجهها كل سلاح على حدة، وبالتالي يصبح من الصعب تحديد مجموعة ثابتة من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري، الفني، الاجتماعي، أو العسكري، بدلاً من ذلك يتم التركيز على تحديد الشروط والوظائف الخاصة بكل مجال من هذه المجالات، والتي تُعتبر أكثر مرونة وملاءمة لتقييم القيادة في سياقات مختلفة.

بهذا المفهوم، تقدم النظرية رؤية شاملة ومتكاملة للقيادة، تأخذ بعين الاعتبار التفاعل الديناميكي بين السمات الشخصية، الظروف المحيطة، والمطالب الوظيفية، مما يجعلها أكثر قدرة على تفسير تعقيدات القيادة في بيئات متعددة ومتنوعة¹.

¹ - طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص ص 54 - 55،

² - محمد شفيق، مرجع سابق، ص ص 15 - 16.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء مفهوماً أساسياً وأحد الركائز المحورية التي توليها المنظمات أهمية كبرى، سواء بشكل عام أو في سياق الإدارة العمومية على وجه الخصوص، فهو يعكس البعد الشمولي الذي يغطي مختلف فروع وحقول المعرفة الإدارية. يتجلى هذا المفهوم في مستوياته المختلفة، سواء على الصعيد الكلي (مثل الدول والقطاعات الاقتصادية)، أو على الصعيد الجزئي (مثل المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد). ومن هنا يتضح أن ضبط وتحديد مفهوم الأداء يشكل ضرورة قصوى تتطلب اهتماماً خاصاً لتحقيق الفعالية والتميز في العمل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

1 - مفهوم الأداء:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وازدياد اهتمام المنظمات بأنواعها المختلفة بهذا المفهوم لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تعريف موحد له. يعود ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه، فضلاً عن تنوع الأهداف والنتائج التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها.

تعود جذور كلمة "الأداء" إلى أصل لاتيني performance إلا أن اللغة الإنجليزية هي التي أضفت عليها معنى واضحاً ومحدداً من خلال الفعل "to perform"، الذي يعني: تأدية أو إنجاز نشاط معين، أو تنفيذ مهمة مطلوبة. كما يشير هذا المصطلح إلى القيام بفعل يسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها.²

-تعريف الأداء لغةً: يُقصد بالأداء "إنجاز عمل ما" وقد عرّفه العلماء والباحثون بأنه

الأداء البشري، حيث ركزوا بشكل أساسي على دور الإنسان في تحقيق الأداء، مع إهمال الموارد الأخرى التي قد تسهم في العملية الإنتاجية أو التنفيذية.

¹ - طلال عبد الملك شريف، المرجع السابق، ص 60.

² - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة

8 ماي 1945، القاهرة، 2010، ص 42.

كما تم تعريفه بأنه: الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتجسد نتائجه في صورة إنجازات ونتائج ملموسة. وقد يكون هدف الأداء نابعا من مصدر إنساني بحت، أو نتيجة للعمل المشترك بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة¹.

كما عرفه wietseman، hoklins على أنه: " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل"².

ويعرف Daniel, betnatd الأداء بأنه: "يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها"³.

من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم الأداء بالاعتماد على عناصر مختلفة، يمكن القول إن الأداء يُمثل الجهد المبذول من قبل الأفراد والمنظمات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بهدف تحقيق أهدافهم على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ويتم ذلك من خلال استغلال وتوظيف كافة الموارد المتاحة، مع أخذ تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتهم بعين الاعتبار.

2 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الشائعة، خاصة في المجال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وقد تم تعريفه على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام التي تتكون منها الوظيفة"، حيث يعكس الطريقة التي يحقق بها الفرد متطلبات ومسؤوليات وظيفته، ومع ذلك كثيرا ما يحدث لبس أو تداخل بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة أو المجهود المبذول، في حين أن الأداء يُقاس بناءً على النتائج المحققة"⁴.

¹ - سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام الصناعي في سوريا (دراسة ميدانية على شركات

الغزل و النسيج في الساحل في سوريا)، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين سورية، 2004، ص 84.

² - فلاح حسن الحسين، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 42.

³ - عبد البشار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 327.

⁴ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

الأداء الوظيفي هو " محصلة جهود الفرد، التي تبدأ من القدرات وإدراكه لدوره ومهامه، والتي تشير في النهاية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته"¹.

كما يسلط "توماس جلبرت" الضوء على مفهوم الأداء، حيث يرى أن السلوك يشير إلى ما يقوم به الأفراد من أعمال ضمن المنظمة التي يعملون بها.، أما الأداء فيُعرّف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يمثل مجموع السلوك مع النتائج المحققة، و بعبارة أخرى الأداء هو مزيج من السلوك الفعلي والنتائج التي تم الوصول إليها².

كما تم تعريف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يمثل مجموع السلوك مع النتائج المحققة. وتتميز هذه النتائج بأنها قابلة للقياس.³

كما يرى علي سلمي أن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معًا لتحديد مستوى الأداء"، حيث يوجد علاقة وثيقة ومتبادلة بين الرغبة في العمل والقدرة على أدائه، وبين المستوى الناتج للأداء"⁴.

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، بناءً على هذا المستوى يتحدد إذا كان أداء الفرد جيدًا أو متوسطًا أو متدنياً، وهو يعتمد على مجموعة من العوامل. تشمل العوامل الخارجية مؤشرات البيئة مثل مناخ العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، التجهيزات المكتبية، ملاءمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل، أما العوامل الداخلية فتتعلق بقدرات الفرد ومهاراته واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهي مرتبطة بشكل كبير بالبيئة المحيطة والوسط الثقافي بالإضافة إلى نوع التعلم والخبرات المكتسبة، وبالتالي فإن الأداء الناتج هو نتيجة تفاعل بين هذه العوامل الداخلية والخارجية.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219.

² - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

³ - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

⁴ - صلاح الدين الباقي، المرجع السابق، ص 280.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر تعريف الأداء الوظيفي في النقاط

التالية:

- 1 - الأداء هو محصلة جهود الفرد، التي تنطلق من قدراته وإدراكه لدوره و مهامه.
- 2 - الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام التي تتكون منها الوظيفة.
- 3- الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.

محددات وعناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يتكوّن من مجموعة من المحددات والعناصر التي يمكن الاعتماد

عليها في تحليل أداء الأفراد، وهي كما يلي:

1-محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يُعرّف بأنه " محصلة جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام". وهذا يعني أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، وإدراك الفرد لمتطلبات دوره ومهامه، بناءً على ذلك يمكن تحديد محددات الأداء وفقاً لنموذج Porter et Lawler في العناصر التالية:¹

1. الجهد المبذول من قبل الفرد:

الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته أو مهامه، بهدف تحقيق أعلى مستويات العطاء في مجال عمله.

2. القدرات التي يتمتع بها الفرد:

القدرات تمثل الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته أو مهامه بكفاءة.

3. إدراك الدور:

إدراك الدور يتعلق بالتوجه الذي يعتقد الفرد أنه يجب أن يوجه جهوده من خلاله، مع

الشعور بأهمية أدائه ومدى انسجامه مع متطلبات الوظيفة.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007، ص 12.

صياغة رياضية لمحددات الأداء الوظيفي:

يمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

$$\text{الإدراك} \times \text{القدرة} \times \text{الجهد} = \text{الأداء}.$$

شرح العناصر:

- الجهد: الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف العمل.

- القدرات: المهارات والخصائص الشخصية التي تمكن الفرد من أداء وظيفته.

- إدراك الدور: فهم الفرد لطبيعة دوره وأهمية المهام الموكلة إليه.

أهمية التوازن بين المكونات:

لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء الوظيفي، يجب أن يكون هناك حد أدنى من الكفاءة

في كل مكون من مكونات الأداء الوظيفي، وفيما يلي بعض السيناريوهات التي توضح أهمية

التوازن¹:

1. بذل جهد كبير مع قدرات متفوقة ولكن دون فهم واضح للدور:

إذا بذل الفرد جهداً كبيراً وكان يتمتع بقدرات عالية، لكنه لا يفهم متطلبات دوره بشكل

صحيح، فإن أدائه لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، لأن الجهد المبذول لن يكون

موجهًا بالشكل الصحيح.

2. بذل جهد كبير مع فهم واضح للدور ولكن تنقصه القدرات:

إذا كان الفرد يعمل بجد ويمتلك فهماً واضحاً لدوره، لكنه يفتقر إلى القدرات اللازمة،

فإن أدائه سيُعتبر منخفضاً لأنه غير قادر على تنفيذ المهام بكفاءة.

3. امتلاك القدرات والفهم اللازمين ولكن الكسل يعيق الجهد:

إذا كان الفرد يمتلك القدرات اللازمة ويفهم دوره جيداً، ولكنه كسول ولا يبذل الجهد

المطلوب، فإن أدائه سيكون منخفضاً بسبب نقص الجهد.

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 38-39.

من الطبيعي أن يكون أداء الفرد مرتفعاً في بعض مكونات الأداء وضعيفاً في مكون آخر، ومع ذلك لتحقيق أداء وظيفي عالي المستوى، يجب أن تكون هناك كفاءة متوازنة بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور، أي خلل في أحد هذه المكونات سيؤدي إلى انخفاض الأداء العام، حتى لو كانت باقي المكونات قوية¹.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في مزيج بين الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز أعماله، والمهارات والمعلومات والخبرات التي يتمتع بها، بالإضافة إلى مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة ورغبته في أدائه.

عناصر الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحديد جودته وكفاءته أهمها²:

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية الشاملة عن طبيعة الوظيفة والحالات المرتبطة بها.

ب - نوعية العمل:

تتعلق بمدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ المهام بدقة دون الوقوع في الأخطاء.

ت - كمية العمل المنجز:

وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومدى سرعة هذا الإنجاز.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 50.

² - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

ث -المثابرة والثوق:

تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، بالإضافة إلى تقييم نتائج عمله.

ج -السلوك:

يركز على السلوكيات التي يؤدي بها الفرد وظيفته، ويمكن أن تشمل التمسك بالقيم التنظيمية، عوامل الكفاءة أو الأداء، الخصائص والقدرات الشخصية، الأساليب أو الطرق الشخصية، والمعرفة والاتجاهات والمهارات والعادات.

ح -النتائج:

النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي غالبًا الهدف الأول للتقييم. في معظم الوظائف، تكون النتائج أرقامًا مختصرة مثل: وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل، أما في الوظائف التي تقدم خدمات وليس إنتاجًا سلعيًا، فقد يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

توضح النتائج ما ينجزه الفرد، وتركز على مخرجات العمل الحالية، النتائج القابلة للعد، الأهداف المنجزة، والنواتج المتعلقة بالكمية والنوعية والتكلفة والتوقيت.

بهذا الشكل، يظهر أن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة مباشرة للجهد المبذول، بل هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة تشمل المعرفة، المهارات، السلوكيات، والنتائج المحققة¹.

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة محورية داخل أي منظمة، بغض النظر عن نوعها، حيث يُعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تتم على مستوى الفرد أو المنظمة أو حتى الدولة،

¹ - أسعد أحمد عكاشة، المرجع السابق، ص 34.

فعندما يكون أداء الموظفين متميزًا، تصبح المنظمة أكثر استقرارًا وأطول بقاءً. و من هنا يمكن القول إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء غالبًا ما يفوق اهتمام الموظفين أنفسهم به.

بناءً على ذلك يمكن اعتبار أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعكس فقط قدرات ودوافع المرؤوسين، بل يعكس أيضًا قدرات ودوافع الرؤساء والقادة، وتبرز أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة في ارتباطه بدورة حياتها ومراحل نموها المختلفة، والتي تشمل مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز والنم، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة معينة من مراحل النمو والانتقال إلى مرحلة أكثر تقدمًا تعتمد بشكل كبير على مستويات الأداء فيها.

وفيما يتعلق بالأجهزة الحكومية، قد يلاحظ أن اهتمام الموظفين بالأداء يكون أقل مقارنة باهتمام القادة والرؤساء وهذا قد يدفع الرؤساء إلى ممارسة ضغوط متزايدة على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وإنجاز المهام والمسؤوليات المكلفين بها. ويهدف هذا الضغط إلى تحقيق نتائج فعلية تتوافق مع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها¹.

بهذا الشكل يظهر أن الأداء ليس مجرد مسؤولية فردية، بل هو عملية جماعية تتطلب تضافر جهود جميع الأطراف داخل المنظمة لتحقيق النجاح والاستمرارية².

أيضا للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- أي عملية تتكون من عدة مراحل تمر بها حتى تظهر إلى الوجود وتنتج منتجات أو خدمات تحقق الأهداف التي صُممت من أجلها.

- تعتمد العملية على تفاعل مجموعة من الموارد مع بعضها البعض لإنتاج مخرجات جديدة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ - محمود حنفي سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر ، 1990، ص ص 188 - 189.

² - علي سلمان ، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 185.

- قد تكون العملية ملموسة مثل تقديم الخدمات أو الإنتاج الصناعي، وفي هذه الحالة يمثل الأداء العنصر الحيوي والرئيسي فيها، نظرًا لارتباطه بالإنسان (العنصر البشري) الذي يقوم بإدارة العملية وتحويل المواد الخام إلى منتجات ذات قيمة مضافة. يتم بيع هذه المنتجات للمستهلك بقيمة أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة بالإضافة إلى قيمة الجهد والإنتاجية التي بذلها العنصر البشري.

-بناءً على ذلك فإن ثبات تكلفة الموارد وزيادة إنتاجية العنصر البشري يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى فعالية وأقل تكلفة، مما يزيد من الربحية ويحسن من قدرة المنظمة على المنافسة¹.

- تحقيق الربح والتقدم يُعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإنه يمثل مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

تتجاوز أهمية الأداء الوظيفي مستوى المنظمة لتشمل دوره الحيوي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فالأداء الفعّال للأفراد والمنظمات يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة على المستوى الوطني².

المطلب الثالث : مؤشرات الأداء الوظيفي

توجد اختلافات بين الباحثين حول المحددات التي تؤثر في الأداء الوظيفي، ويمكن عرض ذلك من خلال رأيين رئيسيين:

الرأي الأول:

يرى هذا الرأي أن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل ثلاث محددات رئيسية :

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية، عمان ، الأردن، 2001، ص 98.

² - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

1- الدافعية:

يجب أن يمتلك الفرد دافعًا داخليًا للعمل، حيث تعتبر الدافعية المحرك الأساسي الذي يحفزه على بذل الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة.

2- مناخ أو بيئة العمل:

يجب أن تكون بيئة العمل ملائمة وقادرة على إشباع احتياجات الفرد، مما يعزز دافعيته نحو العمل. فبيئة العمل الإيجابية تشجع الفرد على تقديم أفضل ما لديه.

3 - قدرة الفرد على أداء العمل:

يجب أن يمتلك الفرد المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة، فالقدرات تمثل الأساس الذي يعتمد عليه الفرد لتحقيق النتائج المطلوبة.

بناءً على ذلك، فإن التفاعل بين الدافعية الفردية وبيئة العمل يلعب دورًا محوريًا في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الاستياء عن عمل، وهذا الشعور يعتمد بشكل كبير على قوة الدافعية الداخلية للفرد، بالإضافة إلى مدى توفر الظروف المادية والمعنوية الملائمة في بيئة العمل. ومن ناحية أخرى فإن امتلاك الفرد للقدرات والمهارات اللازمة لأداء مهامه يساهم في تسهيل عملية تقييم أدائه بشكل موضوعي ودقيق¹.

الرأي الثاني:

يرى هذا الرأي أن سلوك الأداء الوظيفي يتحدد من خلال ثلاثة عناصر أساسية²:

1. الجهد المبذول:

يعكس هذا العنصر درجة حماس الفرد للعمل، حيث يشير بذل الجهد إلى مستوى دافعيته ورغبته في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 266.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 65.

2. قدرات الفرد:

تشمل القدرات ما يمتلكه الفرد من خبرات، مهارات، وخصائص شخصية تؤثر في فعالية الجهد المبذول، فكلما كانت قدرات الفرد عالية كان أداؤه أكثر كفاءة وإنتاجية.

3. إدراك الدور:

يتعلق هذا العنصر بتصورات الفرد حول المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لدوره داخل المنظمة. ففهم الفرد الواضح لدوره يساعده على توجيه جهوده بشكل صحيح وتحقيق النتائج المطلوبة.

بهذا الشكل، يرتبط الأداء الوظيفي بتداخل هذه العناصر الثلاثة، حيث يؤثر كل منها بشكل مباشر على السلوك العام للأداء في بيئة العمل .

يلاحظ وجود تقارب بين الرأيين فيما يتعلق بمحددَي القدرات والجهد المبذول، حيث يتفق كلاهما على أهمية امتلاك الفرد للقدرات اللازمة لأداء عمله، كما أن الجهد المبذول يعكس مستوى الدافعية لديه، ومع ذلك، يظهر الاختلاف الرئيسي في المحدد الثالث، إذ يركز الرأي الأول على دور بيئة العمل وما توفره من ظروف مادية ومعنوية تؤثر في الأداء، بينما يركز الرأي الثاني على إدراك الفرد لدوره وفهمه للمهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها .

يمكن القول إن تحديد مستوى الأداء قد يكون أكثر دقة عند التركيز على إدراك الفرد لدوره، مقارنةً بضرورة فهمه الشامل لبيئة العمل بكل جوانبها، فالإدراك الواضح للدور يساعد الفرد على توجيه جهوده بشكل مباشر نحو تحقيق الأهداف المرجوة، مع ذلك فإن عدم إدراك الفرد لدوره أو شعوره بعدم الارتياح في بيئة العمل قد يؤدي إلى ضغوط نفسية ومادية تؤثر سلبيًا على أدائه، حتى لو كانت لديه القدرات والدافعية أو بذل الجهد المطلوب. لذلك، يمكن اعتبار أن العنصرين متكاملان.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 65.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

لقد ركز هنري فايول على أهمية وضع مبادئ يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري، ومن أبرز المبادئ التي قام بتطويرها بشكل عالمي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، تحقيق العدالة، تشجيع الأفراد على المبادرة، وخلق ما يعرف بروح الفريق. هذه المبادئ تساهم في إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة.

1 - نظرية الإدارة العلمية : فريدريك تايلور FREDRICK TAYLOR

يُعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأساسية داخل العمليات الإنتاجية في المنظمات، بهدف تحقيق تنسيق الجهود لتحسين الكفاءة الاقتصادية للعمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تأهيل الأفراد وتعزيز دور الرقابة التنظيمية داخل المنظمة .

وسيتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق هذه الإجراءات بشكل متكامل من خلال:

- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات يُعدان عنصران أساسيان لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية، التنسيق يهدف إلى تكامل الأنشطة والمهام، بينما الاتصالات تنقل المعلومات بدقة وسرعة بين الأطراف المعنية، مما يعزز الفهم المشترك ويحسن اتخاذ القرارات¹.

- محاسبة التكاليف والأجور والنظم ورقابة الانتاج.

تعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال اتباع الطريقة الأمثل لأداء الوظائف. ويرى فريدريك تايلور أن تحقيق ذلك يتطلب قيام الإدارة بدورها الكامل في التخطيط، التنظيم، والرقابة. وقد قسم تايلور العمل إلى نوعين: عمل إداري وعمل تنفيذي، حيث يكون التخطيط مسؤولية الإداريين، بينما يركز الموظفون على التنفيذ

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 13-14.

فقط، وبهذا، يتحمل كل مدير أو موظف مسؤولية وظيفة واحدة أو مجموعة محددة من الواجبات.

كما أبرز تايلور مجموعة من المبادئ التي يمكن تلخيصها في النقاط:¹

- التخطيط والتنفيذ.
- التقسيم العادل للمسؤوليات بين الإدارة والموظفين، حيث يتم توزيع السلطات بشكل رسمي وفق قواعد ثابتة، مما يضمن وضوح الأدوار ويقلل من الالتباس.
- تحقيق الكفاءة وإبراز أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد، كما تم التركيز على أهمية العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى أداء معين.
- الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات الأداء المرجوة، حيث يكون هناك متابعة دقيقة لتنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية.
- تقسيم العمل بشكل عادل بين الإدارة والموظفين، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، بينما يركز الموظفون على التنفيذ فقط، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتوزيع الأعباء بشكل منطقي ومنظم.
- يتم تحقيق تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والموظفين، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، بينما يُترك للموظفين مهمة التنفيذ وفقاً للخطة المحددة، تضطلع كل جهة بدورها المحدد، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتوزيع الأعباء بشكل مناسب بين الطرفين.²
- فصل أعمال التخطيط التي تتم من قبل إدارة التنفيذ التي يقع على عاتق الموظفين، ليتمكن كل فرد من أداء مهامه بكفاءة عالية وفقاً لاختصاصه ومهاراته.³

¹ - محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2008، ص ص 68 - 69.

² - ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار امة لنشر و التوزيع عمان ، الأردن، ط01، 2010، ص20.

³ - فاروق عبده فليح، مرجع سابق ، ص ص 13 - 53.

- نظرية التقسيم الإداري : هنري فايول HENRI FAYOL

- تختلف هذه النظرية عن نظرية الإدارة العلمية، حيث يعود اقتراحها إلى هنري فايول HENRI FAYOL الذي استند في أفكاره إلى خبرته العملية، أدرك فايول أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها لتحقيق إنتاجية أفضل، ورأى أن هذه المبادئ ذات طبيعة عامة قابلة للتطبيق في جميع الحالات وعلى مختلف المستويات الإدارية، وقد حدد فايول FAYOL أربعة عشر مبدأً اعتبر أن تطبيقها يشكل أساساً مهماً لزيادة الإنتاجية، وهذه المبادئ هي¹:
- تقسيم العمل على أساس التخصص، حيث يُعتبر هذا التقسيم آلية ضرورية لزيادة الإنتاج وتحسين المهارات الفنية والإتقان.
 - ضرورة الاستقرار الوظيفي للموظفين من خلال التخطيط الجيد للقوى العاملة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والاستمرارية داخل المنظمة.
 - تشجيع روح الفريق والمبادرة الفردية، إذ يرى فايول FAYOUL أهمية توازن التعاون الجماعي مع الحرية الشخصية للمبادرة.
 - اتباع درجة من المركزية أو اللامركزية بناءً على طبيعة العمل والمنظمة، بما يحقق التوازن في اتخاذ القرارات.
 - التنظيم الهرمي، الذي يعني توزيع السلطات بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة مما يضمن وضوح الخطوط الإدارية.
 - أولوية مصلحة المنظمة على المصالح الفردية، حيث يجب أن تكون المصلحة العامة هي الأساس في اتخاذ أي قرار.
 - توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن، ليتمكن الموظفون من أداء مهامهم بكفاءة دون تجاوزات أو قصور.

¹ - محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 78.

كان فايول واثقًا تمامًا من إمكانية تطوير النظريات الإدارية بشكل يتيح تدريب المسؤولين على تطبيقها في الواقع العملي، وقد جمع أفكاره ومبادئه الإدارية في كتابه الشهير الذي حمل عنوان "الإدارة العامة والصناعية".

من أهم إسهامات هنري فايول HENRI FAYOL كان تحديد أنواع النشاطات في المصانع، والتي أطلق عليها تسمية النشاطات الإدارية أو ما تعرف بالعملية الإدارية، وتتألف هذه العملية من عدة وظائف أساسية وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة كما قام فايول FAYOUL بتحديد النشاطات التي تزاولها المنظمات وحصرتها في ست نشاطات رئيسية، فتشمل النشاطات الفنية مثل الإنتاج والتصنيع والإصلاح، إلى جانب النشاطات التجارية المتعلقة بشراء وبيع السلع والخدمات. كذلك تشمل النشاطات المالية التي تهتم بتوفير رأس المال وإدارته، بالإضافة إلى النشاطات الأمنية المرتبطة بحماية الممتلكات والأفراد داخل المنظمة، كما شملت النشاطات المحاسبية مثل الحفظ المحاسبي والإحصاء والمراجعة، وأخيرًا النشاطات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق.

بهذا التصنيف، قدم فايول FAYOUL رؤية شاملة لفهم العمليات المختلفة داخل المنظمات ودور الإدارة في تنسيقها لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

3 - النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر MAX WEBER

لقد ظهر هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر MAX WEBER، الذي اعتبر أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فعالية في تحسين نتائج العمل الإنتاجي، ذلك لأنه يتميز بالوضوح والتحديد المسبق، حيث تُحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة واضحة. كما أن هذا النظام لا يخضع لمزاجية المدير أو الرئيس، مما يضمن تنفيذ الأعمال بشكل منهجي ومتسق دون تأثر بالعوامل الشخصية².

¹ - علي حسن ، مبادئ العلوم الإدارية (الأصول و المفاهيم المعاصرة) ، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 34- 35.

² - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 15.

من بين خصائص البيروقراطية التي اعتمد عليها ماكس فيبر :تقسيم العمل، غياب التحفيز الشخصي، تدرج الوظائف وفق مستويات السلطة، وإلزام الجميع باتباع القواعد والتعليمات المكتوبة تتميز البيروقراطية بتحديد مجالات الوظائف بشكل رسمي ومحدد، حيث تنظم القواعد واللوائح العمل داخل التنظيم .وتفرض هذه القواعد على أعضاء التنظيم الالتزام بواجباتهم الرسمية بطريقة دقيقة وواضحة .كما تعتمد البيروقراطية على التخصص في العمل وتطبيق إجراءات رسمية ونمطية في أساليب الأداء، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي هرمي ينظم العلاقات بين المستويات المختلفة داخل المنظمة¹.

اكتسب ماكس فيبر شهرة واسعة على مستوى العمل بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية اللغات .وقد تضمنت مبادئ البيروقراطية التي طرحها المبادئ الرئيسية التالية:²

شملت مبادئ البيروقراطية التي طرحها ماكس فيبر النقاط التالية :

- تحديد القواعد الداخلية للمنظمة بشكل دقيق وواضح.
- ضرورة وجود نظام منظم ومنهجي للسلطة داخل المنظمة ،الاعتماد على تقسيم العمل بشكل منهجي.
- وضع قواعد واضحة لتنظيم العمل الداخلي، بالإضافة إلى نظم الترقية والمكافأة.
- الالتزام بتنفيذ الأوامر وفق العلاقات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي.
- كتابة جميع القواعد والأوامر بشكل رسمي.

4 - نظرية العلاقات الإنسانية :إلتون مايو ELTON MAYOU.

تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل ضد الأسلوب الكلاسيكي، ولهذا السبب يراها البعض كدعوة لتصحيح المفاهيم والمبادئ التي ترسخت نتيجة انتشار النظرية

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سابق ، ص 29.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 365.

الكلاسيكية، وقد ركزت هذه المدرسة على جوانب لم تلق الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

من أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية كانت دراسات هاوثورن HOWTHORNE، والتي أجريت تحت إشراف إلتون مايو ELTON MAYOU في مصانع ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة.

كان الغرض الأساسي من دراسات هاوثورن HOWTHORNE هو تحديد تأثير العوامل المادية في بيئة العمل (مثل الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة وغيرها) على إنتاجية الموظفين، ومن ثم تعديل هذه العوامل بما يتناسب مع سلوك واحتياجات الأفراد، وقد تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال التجارب الميدانية، مثل تجربة الإضاءة، التي أظهرت أهمية الجوانب الإنسانية في مكان العمل¹.

أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على البعد الإنساني في المفهوم الحديث للقيادة الإدارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هاوثورن HOWTHORNE مايلي²:

- تلعب الحوافز المعنوية دوراً كبيراً في إثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم.
- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة داخل المنظمة بدلاً من الاعتماد فقط على الأوامر والإشراف الصارم.
- يحتاج مدير المنشأة إلى امتلاك المهارات الاجتماعية لفهم احتياجات الموظفين والتواصل الفعال معهم. وفقاً لإلتون مايو ELTON MAYOU، لا ينبغي أن تعتمد القيادة الإدارية على السلطة والصلاحيات الممنوحة لها فقط، بل يجب أن تستند إلى المهارات الشخصية، المشاركة، والحوافز المعنوي، هذا التحول في المفاهيم أبرز المبادئ الأساسية

¹ - محمد رسلان الجوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2008، ص 47.

² - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 208.

التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت على دراسة موقف الموظفين، اتجاهاتهم، الجماعات غير الرسمية، والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية كان اكتشاف التنظيم غير الرسمي، ودور الروح المعنوية، الدافعية، تماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل، بينما تظل السلطة الرسمية مؤسساتية ومحددة بناءً على الهيكل التنظيمي، وقد طالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لتعزيز الروابط بين الأفراد، تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشجيع إبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمنظمة، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر تعاونًا وإنتاجية.

من أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية نذكر منها: ¹

أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الحاجات الاجتماعية للعمال تلعب دورًا أكثر أهمية من الحاجات الاقتصادية، حيث لا يستجيب العامل فقط للحوافز المادية، بل هناك دوافع نفسية واجتماعية تؤثر بشكل كبير على سلوكه وأدائه.

من جهة أخرى، يعتمد الفرد في استجابته للمواقف المختلفة على التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، وليس بالضرورة على التخصص الوظيفي. فحتى لو كان هناك تخصص في العمل، فإن التفاعل المتبادل بين الموظفين يمكن أن يؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء التنظيمي.

كما تم التركيز على دور القيادة غير الرسمية باعتبارها عنصرًا حاسمًا في صياغة سلوك الجماعة، فالقيادة هنا ليست مجرد صفة فردية، بل هي وظيفة تعتمد على قبول الجماعة للفرد القيادي وانسجامه مع قيم ومعايير الجماعة، يتحدد تأثير هذا القائد ودوره في تشكيل أنماط السلوك الجماعية بناءً على مدى قبوله من قبل أفراد الجماعة وتوافقه مع معاييرهم وقيمهم، بالإضافة إلى درجة تماسك الجماعة في مختلف الأنشطة.

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص ص 272 - 273.

الجماعة المتماسكة تساهم في تعزيز نمو المنظمة من خلال تشجيع النشاط والتفاعل الإيجابي، وتؤكد هذه الجماعة على أهمية القيادة الديمقراطية في تعزيز الآراء الجماعية وإيجاد مناخ ملائم لمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

بناءً على هذا الأساس، يعتمد التغيير التنظيمي بشكل كبير على طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، حيث تلعب هذه العلاقات دوراً محورياً في تشكيل سلوكهم ونظراً لكون الجماعة تتكون بطريقة غير رسمية من خلال تفاعل الأفراد في بيئة العمل، فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد.

وقد أشارت هذه المدرسة إلى أن الفعالية داخل التنظيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الاجتماعية والفردية للموظفين، ولذلك أولت اهتماماً خاصاً للتنظيم غير الرسمي، مشددة على أهميته كعنصر مؤثر في الأداء والتفاعل بين الأفراد، وفي الوقت الذي ركزت فيه على التنظيم غير الرسمي، يمكن القول إنها أهملت بشكل نسبي الجوانب المرتبطة بالتنظيم الرسمي، معتبرة أن العوامل الاجتماعية والنفسية تلعب دوراً أكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمات¹.

5 - نظرية العدالة:

تم تقديم نظرية العدل من قبل جون ستايسي آدمز JOHN ADAMS في عام 1963 في الأصل لتطبيقها في السياق التنظيمي. تم تطوير النظرية نتيجة غياب تفسير نظري للأسس النفسية التي يقوم عليها إدراك عدم العدل، كان عدم القدرة على تفسير إدراك العدل الشغل الشاغل لأرباب العمل والحكومات، حيث أكدت هذه المسألة على تأثيرها الواضح في سلوك الموظفين ومواقفهم اتجاه المنظمات. بحلول عام 1963، استخلص آدمز ADAMS أدلة كافية من الأدبيات السابقة في علم الاجتماع وعلم النفس ليقترح أن العدل أو عدمه ليس مسألة مرتبطة بتلقي أجر زائد أو أقل أو عادل، كما أنه ليس موضوعاً يمكن تقييمه من

¹ - خليل محمد حسن الشمعان، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 1999، ص 67.

خلال مقاييس اقتصادية بحتة، إن تقييم العدل يعتمد بشكل اجتماعي، مما يتطلب عمليات نفسية وإدراكية معقدة¹.

كان تطوير النظرية ضروريًا لفهم كيفية تشكيل عدالة التبادل بين صاحب العمل والموظف، ولإبداء مقترحات حول تنظيم نتائج العلاقات، هدفت النظرية إلى أن يكون لها آثار تنظيمية واجتماعية، فمن جهة كانت للنظرية أهمية عملية للمنظمات من حيث الحد من العواقب المالية الناتجة عن السلوك السلبي للموظفين، ومن جهة أخرى كان للنظرية أهمية اجتماعية تتجلى في تعزيز العدالة الاجتماعية².

6- النظرية اليابانية : ويليام أوشي WILIAM OUCHI

تعتبر هذه الإدارة من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات، بهدف تحقيق نتائج متوقعة ومتناسقة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

استلهمت فكرة الإدارة اليابانية خصائصها من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام والأسرة اليابانية بشكل خاص، ففي الأسرة اليابانية يسود الاحترام المتبادل، وينفذ الأفراد أوامر رب الأسرة ورغباته، وهو بدوره يتحمل المسؤولية الكاملة عن أفراد أسرته، ويشركهم في عملية اتخاذ القرار بما يحقق التوازن والانسجام داخل الأسرة، وقد نُقل هذا النموذج إلى الإدارة اليابانية، حيث يتم التركيز على التعاون والتشارك بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة³.

ينعكس هذا المفهوم على العمل الإداري داخل المنظمات، حيث يُنظر إلى هيئة المديرين والموظفين كأسرة واحدة متكاملة. وقد كان لهذا الأسلوب أثر إيجابي كبير على

¹ - آدامز ، ج ، س وفريدمان ، س ، نظرية العدل مجددا: تعليقات و سبلوغرافيا معلقة، تقدم في علم النفس الاجتماعي التجريبي، 1976، ص 43-90.

² - تاريخ الولوج : 24 فيفري 2025 على الساعة : 01:28 : <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/equity-theory/> - نظرية العدل ، متاح عبر الأنترنت، جامعة نيوكاسل، أستراليا، 2012

³ - خليل محمد حسن الشمعان، مرجع سابق، ص 56.

- إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمنظمتهم بشكل استثنائي وغير مسبوق، بناءً على ذلك يمكن استنتاج الخصائص التالية للإدارة اليابانية:
- المشاركة في اتخاذ القرار: تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات بما يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية.
 - الموظفون أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون: تعزيز العلاقات القوية والمترابطة بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والدعم المتبادل.
 - الرؤساء بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحة المنشأة: يلعب القادة دوراً أبويًا يتمثل في الاهتمام برفاهية الموظفين ومصلحة المنظمة، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.
 - ومن أهم مبادئ الإدارة اليابانية:¹
 - الوظيفة مدى الحياة: تساهم في تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، مما يعزز إخلاص الموظفين وارتباطهم بالمنظمة.
 - التقويم والترقية البطيئان: حيث يتم ترقية الموظفين بعد فترة طويلة من التقييم الدقيق لأدائهم، مما يضمن دقة الاختيار وعدالة العملية.
 - عدم التخصص في المهنة: إذ يمكن للموظف أن يقوم بأكثر من دور أو مهنة داخل الجهاز الإداري، مما يزيد من مرونته وكفاءته.
 - عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة، مما يمنح الموظفين حرية أكبر في الأداء مع التركيز على النتائج.
 - أسلوب القرارات الجماعية: يشجع هذا الأسلوب الموظفين على المشاركة الفعالة، مما يرفع من إنتاجيتهم ويمنحهم شعورًا بأهميتهم داخل المنظمة.

¹ - خلود إسحاق بخاري، التأصيل الإسلامي و التربوي لنظرية Z اليابانية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد الثاني، أبريل 2021، ص 640.

- الاهتمام الشامل بالأفراد: تتميز المنظمات اليابانية برعاية شاملة للموظفين، مما يعزز المودة والثقة بين الإدارة والموظفين.
- الألفة والمودة: تعكس طبيعة المجتمع الياباني المترابط، حيث يحرص الرؤساء على الاهتمام بمرؤوسيهـم والابتعاد عن الأنانية لتحقيق بيئة عمل متناغمة.
- وهناك مجموعة الدراسات توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك خصائص أو سمات خاصة بالإدارة اليابانية منها ما يلي: ¹
- الاستقرار الوظيفي: يُعد هذا المبدأ أحد الركائز الأساسية للإدارة اليابانية، حيث يستند إلى فهم حقيقي وموضوعي لطبيعة الكائن الاجتماعي وحاجاته.
- إقرار نظام الترقية: لتطبيق هذا النظام بنجاح، يجب التركيز على الحوافز المعنوية والمشاركة، مع الاعتماد على أسلوب دوران العمل لتوفير فرص متنوعة للموظفين.
- إقرار نظام المشاركة في الأرباح: يهدف هذا النظام إلى تعزيز التعاون بين الموظفين وتحفيزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق مكاسب مشتركة تعود بالنفع على الجميع.
- التركيز على الحوافز المعنوية: يتم ذلك من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالأهمية والانتماء.
- تشجيع مجالات المشاركة: تسعى الإدارة إلى البحث عن طرق لإشراك الموظفين ورؤسائهم في تبادل الآراء ووجهات النظر، مما يخلق بيئة عمل تعاونية ومتناغمة.
- بدء التنفيذ من المستوى الإداري الأعلى: تعتمد النظرية على إدخال التعديلات اللازمة بدايةً من المراتب الوظيفية العليا، وتسهيل تطبيق مبدأ المشاركة بشكل يمتد إلى جميع مستويات المنظمة.

¹ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، جامعة الكوفة، بيروت، 2004، ص 91-92.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

تعتبر العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي من أبرز المحاور التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالقيادة الإدارية الفعالة لا تقتصر فقط على توجيه الموارد البشرية و المادية، بل تتعدى ذلك إلى خلق بيئة عمل محفزة و ملهمة تشجع الافراد على تقديم أفضل ما لديهم، ومن جهة أخرى يعكس الأداء الوظيفي مدى نجاح الموظفين و الفرق في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة و جودة عالية، ومع الترابط الوثيق بين هذين العنصرين يمكن للمنظمات أن تعزز من قدرتها التنافسية وتضمن استدامة نموها.

وفي هذا السياق سيتم التعمق في استكشاف هذه العلاقة من خلال عدة مطالب رئيسية: أولاً تحسين ورفع الأداء الوظيفي باعتباره عنصراً أساسياً لتطوير المنظمات، ثانياً تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وكيفية تحقيق التوازن بينهما، ثالثاً مهارات القائد الإداري الفعال التي تعد مفتاح النجاح في إدارة الفرق وتحفيزها ، وأخيراً استعراض الأبعاد المختلفة التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، والتي تشمل الجوانب النفسية و التنظيمية و السلوكية، ومن خلال هذه المطالب سيتم تسليط الضوء على كيفية تحقيق التكامل بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي بما يخدم المنظمة.

المطلب الأول: تحسين ورفع الأداء الوظيفي.

يهدف تحسين الأداء الوظيفي إلى الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة لتعزيز المخرجات ورفع كفاءة العمليات، وذلك بدمج التقنيات المناسبة التي تستثمر رأس المال بكفاءة، وتتعدد الوسائل التي تساهم في تحقيق ذلك من أبرزها¹: تنمية قدرات الموظفين وتدريبهم، وخلق دوافع وحوافز لهم، وتطبيق الإدارة بالأهداف وتشجيع العمل الجماعي ، بالإضافة إلى إزالة أي عناصر غير منتجة في بيئة العمل ، فكل من هذه الوسائل تأثير

¹ - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، مرجع سابق، ص 42.

إيجابي على رفع مستوى الأداء وتحقيق إنتاجية فعالة، وهو ما يعزى بشكل كبير إلى توفر الوسائل المتطورة و الحديثة التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم الوظيفية في أفضل الظروف.

أولاً: تدريب العاملين.

التدريب هو عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين لتحسين فعاليتهم و أدائهم ، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف و تطوير مهاراتهم و قدراتهم وتعديل اتجاهاتهم بشكل بناء، كما أنه جهد فردي لتحسين الأداء ومواكبة التطورات ، و خطة لمساعدة الفرد على أداء مهامه الحالية بكفاءة وإعداده للمهام المستقبلية.¹

أنواع التدريب لتحسين الأداء الوظيفي:

هناك خمسة أنواع رئيسية من التدريب تهدف إلى تعزيز و تطوير الأداء الوظيفي للأفراد في مختلف المنظمات:

1- **التدريب التوجيهي:** يهدف إلى دمج الموظفين الجدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، يشمل تعريفهم بظروف و بيئة العمل، و حقوقهم، و يزودهم بالمعلومات الأساسية عن المنظمة و الأنظمة و القوانين التي تحكم سير العمل فيها.

2- **التدريب أثناء العمل:** يتم في مواقع العمل الفعلية، حيث يتلقى الموظف الجديد التعليمات و التوجيهات العملية من قبل رؤسائه أو زملائه الأكثر خبرة، يعتمد هذا الأسلوب على فعالية التواصل و التعاون بين المدرب و المتدرب، و ضمان نقل المعرفة و المهارات اللازمة بشكل كامل.²

يهدف كلا النوعين الأولين من التدريب إلى تزويد الموظف بنظرة شاملة حول دوره و مسؤولياته في المنظمة، و أهمية مساهمته في تحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى فهم حقوقه

¹ - أبو شندي سعد عامر: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص 36.

² - السكارنة بلال خلف: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2011، ص ص 18 - 19.

وواجباته في بيئة عمل تشجع على النمو المهني و التفاعل الإيجابي مع الزملاء و المسؤولين.

يتميز التدريب أثناء العمل بكونه يتم في سياق المهام اليومية، و باستخدام الأدوات و الموارد المتاحة، و تحت إشراف المسؤول المباشر الذي يدير العمل و يوفر فرصا تطبيقية للتعلم، مما يسهم في سرعة اكتساب الخبرة و تحقيق نتائج ملموسة.

3- إعادة التدريب: يمكن الموظفين من الانتقال إلى وظائف جديدة أو تولي مسؤوليات مختلفة، تختلف عن التدريب أثناء العمل في كونه يركز على توفير المعرفة و المهارات المتخصصة المطلوبة لأداء مهام في مجال جديد، أو في وظيفة مستحدثة، أو في أحد التخصصات الفرعية الجديدة ضمن مجال عملهم الحالي.¹

4- التدريب القيادي: يركز على تطوير القدرات و المهارات الإدارية و التوجيهية للمديرين و القادة على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، يشمل أيضا تأهيل الأفراد الذين يتوقع أن يشغلوا مناصب قيادية مستقبلا.

5- التدريب الخارجي: ينفذ خارج بيئة العمل المباشرة من خلال مؤسسات تعليمية أو استشارية متخصصة، يشمل المشاركة في ورش العمل، و المحاضرات، و الندوات، و المؤتمرات ذات الصلة بمجال العمل، يهدف إلى اكتساب معارف و خبرات من مصادر خارجية و إدخال مفاهيم و أساليب عمل جديدة إلى المنظمة.²

ثانيا: تحفيز العاملين.

بالفعل يلاحظ وجود تباين في وجهات نظر الباحثين و المتهمين بدراسة التحفيز عند صياغة تعريف جامع لهذا المفهوم، ومع ذلك تتفق معظم هذه التعريفات ضمن إطار مفاهيمي عام مشترك، حيث تدور معظمها حول المعاني التالية:

¹ - أبو شندي سعد عامر، مرجع نفسه، ص 36.

² - رضا هاشم حمدي، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 160.

1- يعرف التحفيز بأنه مجموعة الأنشطة و الأساليب التي يستخدمها المدير لجذب الأفراد و كسب انتمائهم، وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة المتعددة.¹

2- يشار إلى التحفيز بأنه العامل المؤثر في سلوك الفرد من خلال تلبية احتياجاته المختلفة.

3- يعتبر التحفيز الأسلوب المتبع لحث العاملين على بذل الجهد المستمر في أداء مهامهم.²

بالنظر إلى هذه التعريف ، يمكن استخلاص أن التحفيز يمثل منظومة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، بالإضافة إلى الحوافز المادية و المعنوية التي تمنح للموظفين بهدف إشباع حاجاتهم و توليد دافعية داخلية لديهم، هذه الدافعية تعمل على تنشيطهم و توجيه سلوكهم نحو أداء أعمالهم بمستوى أفضل و جودة أعلى ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الحوافز:

الحوافز المادية:

تتخذ الحوافز المادية أشكالاً و صوراً متنوعة تختلف من منظمة لأخرى ، ولكنها تتمحور حول تقديم مكافآت مادية، وفي عصرنا الحالي يعد الحافز النقدي المالي من أهم و أكثر وسائل التحفيز تأثيراً ، وذلك لأن المال يلبي تقريباً جميع احتياجات الفرد ، وهو وسيلة ملموسة وواقعية و قابلة للتبادل على عكس الوسائل الأخرى التي قد تكون ذات طبيعة مجردة.³

الحوافز المعنوي:

هناك رأي سائد يرى أن الحوافز المالية أو نظام الأجور ليس سوى عامل واحد من بين عدة عوامل تحدد كفاءة الموظف، ويشير هذا الرأي إلى أن تأثير المال وحده محدود ، حيث أن الموظفين قد يولون جوانب أخرى أهمية أكبر من زيادة الرواتب، مثل الشعور بالأمان الوظيفي،

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 375.

² - كامل برير، إدارة الأفراد، دار المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر، ط 1، لبنان، 1997، ص 102.

³ - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010، ص 301.

والانتماء إلى فريق العمل والاندماج فيه، وبناء على نتائج العديد من التجارب و الدراسات، بدأ المسؤولين في مختلف بيئات العمل و الإنتاج في البحث عن أنواع أخرى من الحوافز التي تعكس قدرات الموظف و تعزز ارتباطه بعمله، و هي الحوافز المعنوية، وتتضمن هذه الحوافز أساليب مثل الثناء و التشجيع ، وتقدير الموظفين المتميزين بوضع أسمائهم في لوحات الشرف أو منحهم مكافآت تقديرية.¹

طرق التحفيز:

التشجيع و التحفيز عنصران أساسيان لتحقيق الإنجاز و التقدم و دفع الأفراد نحو الاستمرار و العطاء، ولكي يضمن القائد النجاح و فعالية القيادة، ينبغي عليه تبني مجموعة من السلوكيات الهامة من أبرزها:

1- الاستماع الفعال للأفراد: التواصل العميق مع الأفراد، فهم مشاعرهم وتوجهاتهم ، وتقديم الدعم لهم ليشعروا بالقبول، الإنصات الجيد يمنحهم الإحساس بقيمة وقتنا و اهتمامنا ، مما يعزز ثقتهم وحبهم لنا و يفتح قنوات للتأثير الإيجابي.

2- التركيز على نقاط القوة و الإنجازات: بدلا من التركيز الفرط على الأخطاء ، وهو اعتقاد خاطئ لدى بعض القادة، أثبتت الدراسات أن تسليط الضوء على الإيجابيات و الأعمال المتميزة يزيد من إنتاجية و فعالية الأفراد بشكل ملحوظ.²

3- تعزيز ثقة الأفراد بالقائد: الثقة تولد الثقة، عندما يشعر الفرد بثقة القائد فيه ، يبادلها الثقة و يزداد هذا الشعور عمقا من خلال إشراكهم في بعض القرارات التي تسمح بذلك.

4- معالجة الأخطاء بأسلوب بناء: يجب على القادة التعامل مع أخطاء الأفراد بطريقة لا تقوم على اللوم و التأنيب ، قد يحتاج الفرد إلى تدريب إضافي ، توجيه مختلف ، أو تغيير في أسلوب الإشراف لمساعدته على تجاوز تلك الأخطاء بفاعلية.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ، الأردن، 2007، ص 201.

² - مولاى أحمد عباسي، مولاى شريف رقاني: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (أردن) ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد التكنولوجيا، 2016-2017، ص 5.

5- تنمية التعاون المتبادل: تشجيع التعاون بين أفراد الفريق الواحد بيني بيئة عمل أكثر نجاحا من الاعتماد على المنافسة، فالمشاركة، و تكامل الأدوار، و الثقة المتبادلة تخلق شعورا بالمحبة و الانتماء، و الاستقرار الذي يضمن نجاح المجموعة.¹

6- اكتشاف وتنمية القدرات الكامنة: على القادة البحث عن نقاط القوة، و الكفاءات ، و الإمكانيات غير الظاهرة لدى الأفراد ، و العمل على تحفيزهم و توجيههم نحو تطوير هذه الجوانب التي قد لا تكون واضحة حتى للفرد نفسه.²

المطلب الثاني: تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

أولاً: القائد هو العنصر الأهم في العملية القيادية ، حيث يمتلك مجموعة من المهارات و القدرات التي تمكنه من التأثير في الآخرين و تحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ولكي يستطيع القائد التأثير في فريقه و توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات المستمرة³، يجب أن يتمتع بمهارات و قدرات متنوعة تشمل:

أ- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأدوات ، و الوسائل ، و الإجراءات ، و الأساليب اللازمة لأداء المهام بفعالية، وترتكز هذه المهارات على إتقان طرق و أساليب العمل، مما يعزز ثقة الآخرين بتوجيهات القائد نحو تحقيق النتائج المطلوبة.⁴

ب- **المهارات الإنسانية:** و هي القدرة على فهم سلوك الآخرين ، ودوافعهم، وشخصياتهم، تتضمن هذه المهارات القدرة على الإقناع و التحفيز ، وتشجيع الآخرين ، بالإضافة إلى مهارات الاتصال الجيد و الإصغاء الفعال للمرؤوسين، وبناء فرق عمل قوية و تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضائها.⁵

¹ - مراد زعيبي، دراسات في تفسير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، السنة مجهولة، ص 89.

² - مولاي أحمد عباسي، مولاي شريف رقاني ، مرجع سابق، ص 05.

³ - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، ط 1، الأردن، 2010، ص 16.

⁴ - موسى سلامة اللوزي، خضير كاضم حمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن ، 2008، ص 302.

⁵ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة و الخاصة، 2010 ، ص 50.

ت- المهارات الفكرية: وتشمل قدرة المدير على فهم القضايا المعقدة و الديناميكية ، وتحديد أهداف واقعية و قابلة للتحقيق، و اتخاذ قرارات سليمة في المواقف الصعبة، بالإضافة إلى امتلاك رؤية واضحة و القدرة على التوقع.¹

ث- المهارات الشخصية: ترتبط بشخصية القائد نفسه، وتتضمن القدرة على إنجاز الأولويات بفعالية و الشجاعة في اتخاذ القرارات و تحمل المخاطر لتحقيق الاهداف ، و الإتقان في أداء المهام.²

ثانيا: عملية التأثير و هي التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه لا، ويستخدم في ذلك مصادر قوته الرسمية و غير الرسمية:

أ- المصادر الرسمية للتأثير: تستند إلى المركز الوظيفي للقائد وتشمل:

- القوة الشرعية: النابعة من الحق القانوني للمنصب.
- قوة منح المكافأة: القائمة على توقع الحصول على مكافآت مادية أو معنوي.
- القوة القسرية: المستندة إلى الخوف من العقاب المادي أو المعنوي.

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير: تستند إلى شخصية القائد و قدراته و مؤهلاته الفردية التي تمكنه من التأثير في الآخرين مثل: قوة الخبرة، و القوة المرجعية (الكاريزما) ، وقوة الإقناع.³

ثالثا: تأثير القيادة الإدارية.

تؤثر القيادة الإدارية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال توفير التوجيه و الدعم اللازمين لتحسين كفاءة الموظفين و تحقيق أهداف المنظمة، عندما يعتمد القائد أساليب إدارية فعالة، مثل النمط الديمقراطي أو إستراتيجيات التحفيز المناسبة ، فإنه يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية و الالتزام ، بالإضافة إلى ذلك فإن بناء فرق

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة، ط 1، عمان، 2007، ص ص 27- 28.

² Alain Duluc, Leadership et confiance, DUNOD, Paris, 2003, PP 76- 77.

³ - سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار الميرخ، الرياض، 1986، ص 300.

عمل متماسكة ، تقديم حوافز مادية و معنوية عادلة، وضمان التواصل المفتوح و الفعال يساعد على تحسين جودة العمل ورفع معنويات الموظفين ، وعلى العكس فإن غياب القيادة الفعالة أو إتباع أساليب تقليدية صارمة قد يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي نتيجة ضعف الحافزية وزيادة الإجهاد الوظيفي، لذلك تعتبر العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي عاملا حاسما لتحقيق الكفاءة و الاستدامة في أي منظمة.¹

وقد صنفت مصادر قوة القائد و تأثيره إلى خمسة أنواع رئيسية² :

أ- **القوة الرسمية:** وهي السلطة أو النفوذ الذي يجوزه الفرد بناء على موقعه الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي.

ب- **قوة المكافأة:** تتمثل في قدرة القائد على منح المرؤوسين مكافآت متنوعة مثل الترقيات ، الثناء و التقدير ، وذلك تبعا لمدى التزامهم بتوجيهاته و تنفيذهم لطلباته.

ت- **قوة الإكراه:** تستند إلى قدرة القائد على فرض العقوبات المختلفة ، كالفصل من العمل ، الخصومات من الرواتب ، الإنذارات ، وغيرها من الإجراءات التأديبية التي تستدعيها الظروف.

ث- **قوة الخبرة:** تنبع من المعرفة المتعمقة التي يمتلكها الفرد في مجال عمل معين، مما يجعل الآخرين يلجأون إليه لطلب المشورة و الاستشارة في هذا المجال ، وهو ما يمنحه نوعا من النفوذ داخل المنظمة.

ج- **قوة القرينة (أو قوة الإعجاب - المرجعية):** يمتلك بعض الأفراد هذا النوع من القوة لأسباب متعددة، مثل جاذبية شخصيتهم التي تمنحهم مكانة مرموقة بين زملائهم ، أو قد يكتسبونها نتيجة لعلاقتهم بشخصيات نافذة و قوية.

¹ - Khairi Ahmed R Masaud, **Review the Literature of Administrative Leadership and Its Impact on Job Performance in Conext of Higher Education**, International Journal of Current Business and Social, IJCBS, Vol , 10, Issue, 1, 2024, pp 3- 7

² - وافق صابر، **المهارات القيادية و السلوكية للمدير المتميز** ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، الأردن، 2004، ص 78.

المطلب الثالث: الأبعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي تتأثر بالعديد من العوامل التي تشكل الأبعاد

المختلفة لهذه العلاقة:

على المستوى الشخصي يلعب القائد دورا محوريا من خلال صفات مثل الكفاءة، الأمانة، الثقة بالنفس، الإبداع في تحفيز الموظفين و تحسين أدائهم ، كما أن مهارات التواصل الفعال و قدرة القائد على إدارة وقته و إعطاء الأولوية للمهام المناسبة تعكس بشكل مباشر على كفاءة العمل الجماعي.

أساليب القيادة المختلفة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، فالقيادة التحويلية تشجع الموظفين من خلال رؤية مشتركة و دعم شخصي ، مما يؤدي إلى زيادة الحافزية و الابتكار ، أما القيادة العاملة فتعتمد على المكافآت و العقوبات لتحفيز الموظفين ، وهي قد تكون فعالة في بيئات تتطلب الانضباط العالي، القيادة الديمقراطية من ناحية أخرى تشجع المشاركة في إتخاذ القرارات، مما يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية و الانتماء ، بينما يمكن للقيادة الاستبدادية أن تقلل من الحافزية إذا لم تستخدم بطريقة متوازنة.¹

البيئة التنظيمية تلعب دورا مهما أيضا في هذه العلاقة ، ثقافة المنظمة هي التي تشجع على الابتكار و التعلم المستمر تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك مدى وضوح الهيكل التنظيمي و تحديد الأدوار و المسؤوليات يؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمل، كذلك توفر الموارد اللازمة مثل التكنولوجيا ، التدريب، و الميزانية تساهم بشكل كبير في تمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم بكفاءة.²

الدافعية و التحفيز هما عنصران أساسيان في هذه العلاقة ، تقديم حوافز مادية و غير مادية مثل الرواتب المجزية، فرص التطور المهني، و الاعتراف بالإنجازات يعزز الأداء

¹ -Bass,B .M.(1985) .Leadership and Performance Beyond Expectations: Transformational Verus Transactional Leadership pp 27

² - خلوط عواطف، أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الخزف " سيرتاف مغنية " ، الأفاق الاقتصادية ، العدد 01، المجلد 08، 2023، ص ص 807-808.

الوظيفي ، نظرية هيرزبرغ تؤكد أهمية التركيز على عوامل الحافزية مثل التقدير و النمو الوظيفي بالإضافة إلى عوامل الرضا مثل الأجور و الظروف المعيشية لتحسين الأداء العام.¹

التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة له تأثير كبير أيضا ، بناء فرق عمل فعالة تعتمد على التعاون و الثقة المتبادلة يساهم في تحسين الأداء ، قدرة القائد على فهم إحتياجات الموظفين ودعمهم عاطفيا تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تحسين الأداء .

برامج التدريب و التطوير المهني تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء الوظيفي ، تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة ، التوجيه و الإرشاد المستمر من قبل القادة يقدم الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم و زيادة كفاءتهم.

و أخيرا قياس الأداء بشكل دقيق وموضوعي ضروري لتحقيق تحسين مستمر، وضع أهداف واضحة و محددة يسهل عملية قياس الأداء و يحفز الموظفين على تحقيقها، استخدام أدوات تقييم فعالة لتوفير ملاحظات بناءة للموظفين يساعد على تحسين أدائهم المستقبلي ، كما أن التحديات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، و التكنولوجيا قد تؤثر على العلاقة بين القيادة و الأداء ، مما يتطلب من القادة استعدادا لمواجهة هذه التحديات بأساليب مرنة و إستراتيجيات فعالة.²

المطلب الرابع: معوقات القيادة الإدارية و التحديات التي تواجهها

تواجه القيادة الإدارية العديد من التحديات التي تعيق جهودها في تحسين الأداء الوظيفي فيما يلي أبرز التحديات :

1- غياب التواصل الفعال: التواصل غير الواضح بين القادة و الموظفين يؤدي إلى سوء الفهم و انخفاض الكفاءة.³

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 392.

² - خلوط عواطف، مرجع سابق، ص ص 807 - 808 .

³ - Guffey ,Mary Ellen, and Dana Loewy, Essentials of Business Communication, 11 th ed, Cengage Learning, 2020 .

2- مقاومة التغيير: غالبا ما يقاوم الموظفون التغييرات الجديدة، مما يعيق الجهود المبذولة لتحسين الأداء.

3- ضعف برامج التدريب: عدم توفير برامج تدريب كافية يؤثر سلبا على قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل.

4- الإجهاد الوظيفي و الإرهاق: الضغوط النفسية و العملية تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظفين.¹

5- إستراتيجيات تحفيز غير فعالة: عدم استخدام أساليب تحفيز مناسبة يؤدي إلى فقدان الموظفين للدافع و الحماس.²

6- الحواجز التكنولوجية: التغييرات التكنولوجية السريعة قد تجعل الموظفين غير قادرين على مواكبة الأدوات الحديثة.

7- قضايا التنوع الثقافي: سوء إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل يؤدي إلى صراعات و انخفاض التعاون.³

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن القيادة الفعالة تسهم في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، و مع ذلك تواجه القيادة الإدارية مجموعة من التحديات و العقبات التي قد تعيق قدرتها على تحسين الأداء الوظيفي.

¹ -Kotter, John P , "Leading Change:Why Transformation Efforts Fail",Harvard Business Review, vol,85, no,1, 2007, pp 96- 103.

² -Noe, Raymond A, **Employee Training and Development**, 8th ed, McGraw-Hill Education, 2020.

³ -Maslach, Christinaz,and Michael P.Leiter, "Understanding the Burnout Experience",World Psychiatry, vol 15, no 2, 2016,pp 103- 111.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل تبين أن القيادة الإدارية تمثل عاملا حاسما في نجاح المنظمات و تطوير أدائها الوظيفي ، فالقيادة ليست مجرد منصب إداري يقتصر على إصدار الأوامر بل هي فن في التأثير و التوجيه و تحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن الأداء الوظيفي لا يتشكل بمعزل عن القيادة ، بل يتأثر بشكل مباشر مما يستدعي من القادة الإداريين أن يتبنوا أساليب قيادية مرنة تتلاءم مع بيئة العمل وتراعي احتياجات الموظفين، ووجود قائد فعال قادر على تشجيع الابتكار وتكثيف برامج التدريب، ومعالجة التحديات الإدارية ينعكس إيجابا على نتائج الأداء الفردي و الجماعي ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

الفصل الثاني

أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية ببلدية السوق - تيارت

تمهيد

يعتبر هذا الفصل امتداد للفصل النظري السابق الذي تطرقنا فيه للأطر النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والأداء الوظيفي و العلاقة التي تربط بينهما ، حيث قمنا خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية لمعرفة واقع القيادة الإدارية و دورها في رفع الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية من خلال عينة البحث المتمثلة في موظفي بلدية السوقر بولاية تيارت، وذلك بتقديم وصف دقيق لهذه العينة و مجتمع الدراسة ككل ومناقشة أداة الاستبيان التي استخدم في جمع البيانات و طريقة توزيعها و تحليلها. حيث تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة و مدعمة للجانب النظري وهي ضرورية لأي بحث علمي ،هدفها استخلاص النتائج التي تمكننا من معرفة العلاقة بين متغير القيادة الإدارية و متغير الأداء الوظيفي.

وعليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف ببلدية السوقر.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل و استخلاص نتائج الدراسة .

المبحث الأول: التعريف ببلدية السوق - ولاية تيارت -

تعتبر البلدية الخلية والقاعدة الأساسية للدولة ومكان ممارسة المواطنة و مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة، فهي تعمل على توفير كافة الضروريات و الحاجيات ،وحتى يمكن التعرف على هذا النوع من الإدارة المحلية سيتم خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبلدية ونشأتها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها ومختلف مصالحها و كذلك المهام المخولة لها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن بلدية السوق - ولاية تيارت - .

1- طبيعيا (الموقع الجغرافي): تقع في المنطقة الشمالية الغربية بالهضاب العليا وهي إحدى دوائر و بلديات ولاية تيارت حيث تبعد حوالي 25 كلم عن ولاية تيارت ،يحدها شمالا بلدية عين بوشقيف، وجنوبا بلدية النعيمة أما الجنوب الغربي تحدها بلدية توسنينة وغربا بلدية ملاكو، أما شرقا نجد بلدية سي عبد الغني، تعتبر السوق دائرة لأربع بلديات وهي: السوق، الفايحة ، توسنينة و سي عبد الغني،وتقدر مساحة مدينة السوق بـ 257,82 كلم² وتعد ثاني أكبر مدينة في الولاية بعد مدينة تيارت، يبلغ عدد سكانها 113560 نسمة.

2- اجتماعيا: تضم بلدية السوق مختلف فئات المجتمع الجزائري:

- **العرب :** يمثلون الأغلبية وينحدرون من أعراش عربية تقليدية استقرت بالمنطقة منذ قرون.
- **بنو ميزاب:** عددهم قليل مقارنة بالأعراش المحلية مهنتهم التجارة، حافظوا على هويتهم الثقافية لكنهم مندمجون بشكل كبير مع السكان.
- **الشاوية:** أقلية جاءت من الأوراس أو المناطق الجبلية الشرقية خصوصا في فترات الهجرة الداخلية بعد الاستقلال أو لأسباب اقتصادية.

3- تاريخيا: أصل المدينة يعود إلى الحقبة الرومانية ،حيث استعمرت من طرف الرومان و أقاموا بها، أما الحقبة الإسلامية فاستقر بها مجموعة من القبائل الكبرى كبنو هلال و بنو سويد و العكارمة.

خلال التواجد الفرنسي ضمت المدينة لمقاطعة وهران سنة 1898 بها القوات الفرنسية لغرض السيطرة على القبائل الكبرى المتواجدة على الهضاب العليا.

تأسست مدينة السوق سنة 1883 وسميت TREZEL تريزال نسبة إلى الجنرال الفرنسي كاميل الفونس تريزال و كانت مقر بلديات مختلفة لجبل الناظور.

و في سنة 1965 أصبحت بلدية و تم استرجاع اسم السوق حسب المرسوم رقم 65_ 246 بتاريخ 30 سبتمبر 1965.

4- اقتصاديا: تزخر بلدية السوق بعدة نشاطات اقتصادية وذلك باحتوائها على شركتين اقتصاديتين و هما الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية كيميائية ENPEC و الشركة الوطنية للبناءات الحديدية المصنعة BATICIME و مشروع مصفاة البترول بسيد العابد، إذ تحتوي على أهم و أكبر سوق للمواشي على المستوى الوطني بالإضافة إلى الصناعات التقليدية كصناعة السروج وغيرها.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية و كفاءة البلديات الهياكل التنظيمية فهي تعد الأساس الإداري الذي ينظم العلاقة بين مختلف الأقسام و الوحدات داخل البلدية و يحدد المسؤوليات و الصلاحيات لتسهيل العمل و تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين وتوزيع المهام بشكل واضح وضمن التنسيق كما تساهم في تعزيز الشفافية وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية و التنموية بناء على أسس واضحة، حيث تختلف الهياكل التنظيمية من بلدية إلى أخرى لعدة عوامل من بينها عدد السكان و المساحة و غيرها.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة، بلدية السوق، تيارت، ماي 2025.

تضم بلدية السوقر 707 موظف يسهرون على خدمتها من بينهم:

- 190 موظف دائم .

- 517 موظف متعاقد.

و لضمان المهام الموكلة إليها تعتمد إدارتها على الهيكل التنظيمي الآتي:¹

1- **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** هو المسؤول الأول في البلدية ينتخب من بين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية الأصوات لعهددة انتخابية مدتها 05 سنوات، يقوم بدور مزدوج يعتبر ممثلا للدولة و ممثلا للبلدية وكل هذا بهدف تحقيق المصلحة العامة سواء كانت وطنية أو محلية.

أ- **المجلس التنفيذي البلدي:** هو هيئة تنفيذية تضم رئيس البلدية وعدد من نواب الرئيس يتراوح عددهم ما بين 02 و 06 نواب منتخبين من قبل مجلس البلدية، مهامه تنفيذ قرارات المجلس بما يخدم المصلحة العامة.

ب- **ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي:** إنشاء الديوان الهدف منه شكلي و تنظيمي أكثر منه قانوني:

✓ يسهل عمل رئيس المجلس الشعبي البلدي من ناحية التنظيم و التخطيط و برمجة الاعمال.

✓ يعمل بالتنسيق مع الأمانة العامة و المصالح الموجودة في البلدية و يضم:

• التشريفات و العلاقات الخارجية: وضع مخططات الزيارات الميدانية و التشريفات.

• الأمن و الوقاية.

• المخططات و الإغاثة: مخططات النجدة.

• الإعلام و المساعدة و الشؤون العامة: الاستقبال و التوجيه و متابعة القضايا العامة.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 07 أفريل 1990 الموافق لـ 11 رمضان 1420، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة 11 أفريل 1990.

2- الأمانة العامة: هي الهيئة التنسيقية بين جميع مصالح البلدية يسيرها و يشرف عليها الأمين العام و تتكون الأمانة العامة من 07 مكاتب:¹

- ✓ مكتب البريد المركزي: من مهامه استقبال البريد وتسجيله وتوزيعه.
- ✓ مكتب التوثيق و الأرشفة: يهتم بتوثيق وترتيب و تنظيم وحفظ الأرشيف.
- ✓ مكتب الصفقات العمومية: يهتم بإعداد الصفقات العمومية، متابعة الوضعية المالية لمختلف المشاريع، إعداد دفاتر الشروط، إعداد البطاقات التقنية للحصول على المشاريع.
- ✓ مكتب الإعلام الآلي: يهتم بالتنسيق بين المديريات و المصالح و إعداد شبكة برامج مختلفة.

✓ مكتب المداولات و المتابعة: يقوم بتدوين مختلف المداولات المتعلقة بتسيير شؤون البلدية ومتابعتها و تنفيذها.

✓ مكتب الإحصاء و التخطيط: ضبط المعلومات المتعلقة بالإحصاء و التخطيط و تجديدها.

✓ مكتب التنظيم و التلخيص: تنظيم الأعمال الإدارية و التقنية، متابعة الأنشطة الداخلية.

3- المديريات: تظم البلدية أربع مديريات وهي:

أ- مديرية الإدارة و المالية: وتنقسم إلى:

✓ مصلحة الموظفين: تحتوي على مكنتين:

• مكتب تسيير و تكوين الموظفين الإداريين.

• مكتب تسيير و تكوين الموظفين التقنيين.

✓ مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد ميزانية البلدية و إعداد الأجرة الشهرية للمستخدمين

بالإضافة إلى إعداد حوالات للمتعاملين مع البلدية وتضم ثلاث مكاتب:

• مكتب الميزانية و الحسابات.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

- مكتب نفقات التسيير و التجهيز: يضم ثلاث فروع: فرع وكالة النفقات، فرع وكالة الإيرادات، فرع تسديد الأجور.
- مكتب الإيرادات.
- ب- مديرية الأملاك والوسائل العامة: تقوم بمتابعة و مراقبة كل ممتلكات البلدية وتتقسم إلى مصلحتين:¹

✓ مصلحة أملاك البلدية: وتضم مكتبين:

- مكتب الأملاك المنقولة و غير المنقولة.

- مكتب الجرد العام.

✓ مصلحة الوسائل العامة: تضم أربعة مكاتب وهي:

- مكتب الحضيرة و الورشات.

- مكتب التموين و التخزين.

- مكتب جمع النفايات المنزلية و التكنيس.

- مكتب الصيانة.

ج- مديرية التنظيم و الشؤون العامة: تنقسم إلى ثلاث مصالح:

✓ مصلحة التنظيم و تنقل الأشخاص: تضم أربعة مكاتب :

- مكتب التنظيم: ينقسم إلى ثلاث فروع وهي:

1- فرع التصديق و المصادقة.

2- فرع البطاقة الرمادية.

3- فرع الفلاحة و التجارة و الصناعات التقليدية و الحرفية.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

• مكتب الانتخابات والجمعيات: تسجيل وشطب الناخبين، توزيع بطاقات الانتخاب التحضير للعمليات الانتخابية أما فيما يخص مكتب الجمعيات يقوم باستقبال ودراسة ملفات الجمعيات المحلية.

• مكتب الخدمة الوطنية: إحصاء و تسجيل البالغين سن الخدمة الوطنية.

• مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الأحكام القضائية المتعلقة بالبلدية.

✓ مصلحة الحالة المدنية: و تنقسم إلى:

• مكتب التصريحات بالحالة المدنية.

• مكتب استخراج الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية.

• مكتب البيومتري: استخراج بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر وكذلك رخصة السياقة البيومترية.

ومن مهامها:¹

إعداد وضبط السجلات الخاصة بالحالة المدنية و القيام بتسجيل المواليد و الوفيات ، عقود الزواج ، التصحيحات و تسليم التراخيص بالدفن.

- استخراج جميع وثائق الحالة المدنية.

- إعداد الجداول العشرية.

- استخراج الدفاتر العائلية.

✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتضم خمسة مكاتب:

• مكتب النشاط الاجتماعي.

• مكتب الشؤون الاجتماعية و الرياضية و الثقافية.

• مكتب التشغيل الاجتماعي.

• مكتب السكن.

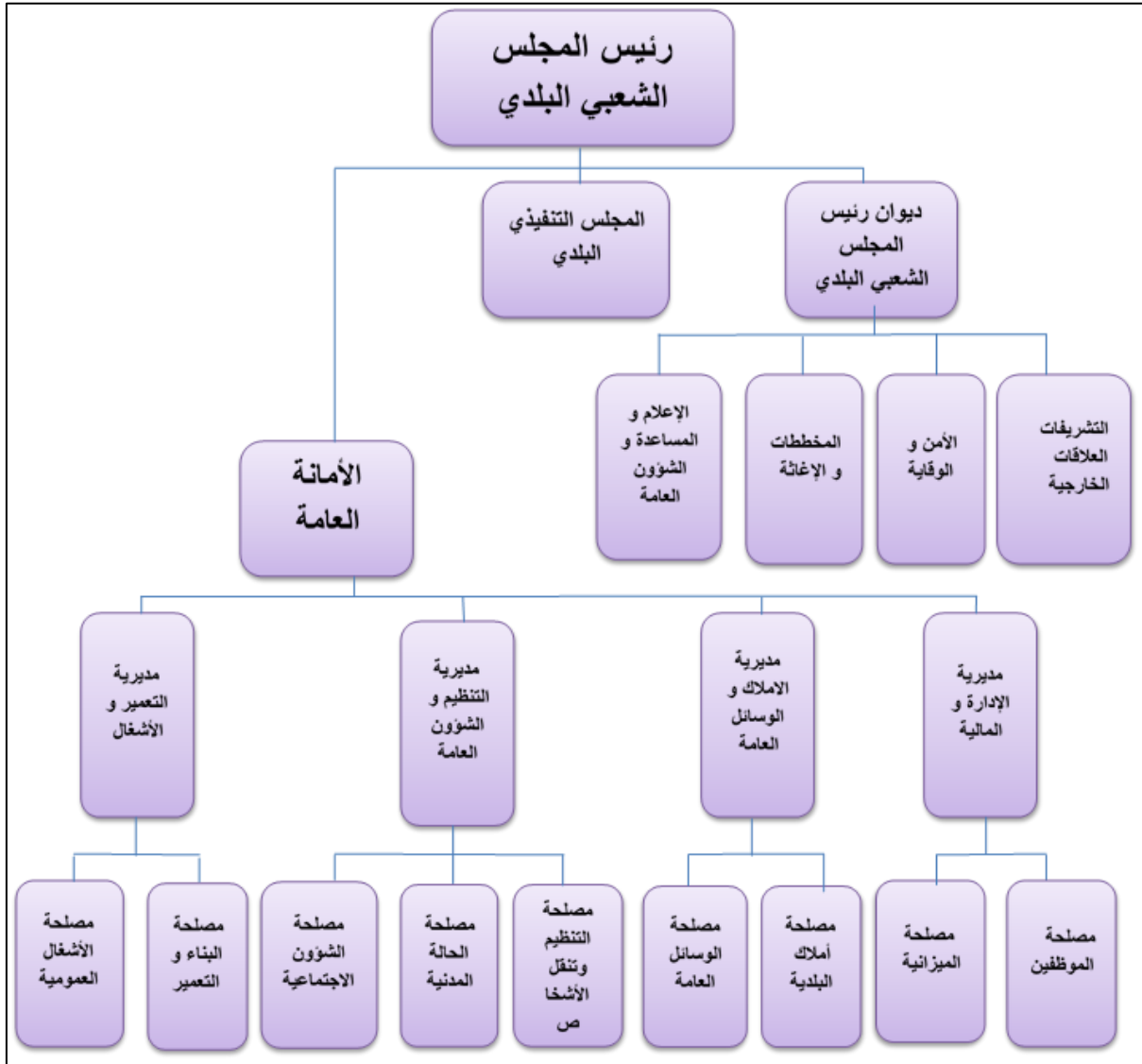
¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

- مكتب الوقاية و النظافة.
- د- مديرية التعمير و الأشغال: تنقسم إلى مصلحتين هما:¹
 - ✓ مصلحة البناء و التعمير: وتضم ثلاث مكاتب:
 - مكتب التعمير و التهيئة العمرانية.
 - مكتب الدراسات و التخطيط.
 - مكتب البناء و التجهيز.
 - ✓ مصلحة الأشغال العمومية: تنقسم إلى ثلاث مكاتب:
 - مكتب الأشغال العمومية.
 - مكتب المرور و الإنارة.
 - مكتب الشبكات المختلفة.
- ومن مهام هذه المديرية ما يلي:
 - استقبال ملفات طلبات رخص البناء.
 - متابعة البناءات الفوضوية وإعداد رخص الهدم و التجزئة.
 - مراقبة العمران على مستوى البلدية.
 - إعداد المخططات.
 - متابعة ملفات تسوية السكنات في إطار قانون 15/08 .
 - مراقبة المشاريع.
- و- الفروع الإدارية للبلدية: تم تخصيص هذه الفروع لتخفيف الضغط على مستوى مسجل البلدية ، وكذلك لتقريب الإدارة من المواطن خاصة فيما يتعلق باستخراج وثائق الحالة المدنية وعدد الفروع ببلدية السوق 03 و هي:

¹- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

- الملحق البلدي حي صافا عبد القادر.
- الملحق البلدي حي عواد بغداد.
- الملحق البلدي حي درويش عبد القادر.

الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لبلدية السوق.



المصدر: الأمانة العامة لبلدية السوق.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ " دور القيادة في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية - دراسة ميدانية ببلدية السوقر ولاية تيارت " إلى استقصاء أثر ممارسات القيادة الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي، بالاعتماد على تحليل ميداني لعينة من الموظفين العاملين داخل بلدية السوقر.

وقد تم اختيار عينة قصدية تتكون من موظفين يمثلون مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، باعتبارهم الفاعلين المباشرين في البيئة التنظيمية، والمستفيدين الأساسيين من أنماط القيادة الإدارية المتبعة.

وقد تم توزيع (50) استبياناً على أفراد العينة بطريقة مباشرة، مع ضمان الحفاظ على تنوع العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الإدارية، لضمان شمولية أكبر في تمثيل مواقف وتجارب الفئة المستهدفة.

وبعد انتهاء المدة الزمنية المخصصة لجمع البيانات، تم استرجاع (30) استبياناً صالحاً للتحليل، أي بنسبة استرجاع قدرها 60% من العدد الإجمالي الموزع. ورغم أن النسبة لا تُعد مرتفعة، إلا أنها مقبولة في البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستبيانات، خاصة في ظل الظروف الإدارية التي قد تحد من توفر الموظفين أو استعدادهم للمشاركة.

ويوضح الجدول الآتي تفاصيل توزيع الاستبيانات:

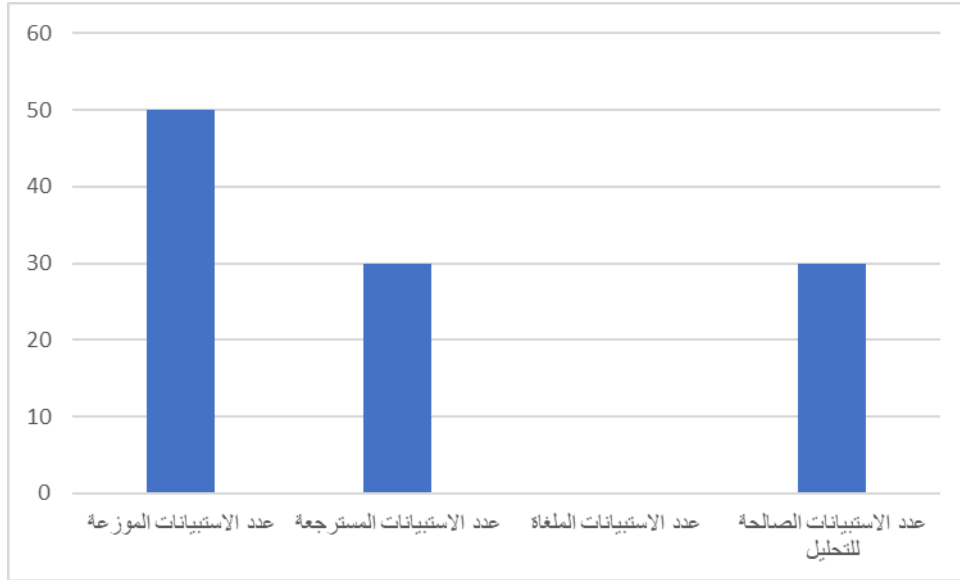
الجدول رقم 02-01: تفاصيل توزيع الاستبيانات

العدد	البيان
50	عدد الاستبيانات الموزعة
30	عدد الاستبيانات المسترجعة
0	عدد الاستبيانات الملغاة

30	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
----	---------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عملية التوزيع والاسترجاع.

الشكل رقم 02-02: أعمدة بيانية تبين تفاصيل توزيع الإستبيانات



المصدر: ن إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

إن النسبة المقبولة من الاستجابات (60%) تعكس تفاعلاً إيجابياً نسبياً من طرف الموظفين المستهدفين مع موضوع الدراسة، وتؤكد مدى وعيهم بأهمية دور القيادة الإدارية في تحسين واقعهم الوظيفي. كما تعزز هذه النسبة من درجة مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً، خاصة وأن العينة تضمنت تمثيلاً متوازناً نسبياً للخصائص الديموغرافية ذات العلاقة بموضوع البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في إطار تحقيق أهداف الدراسة الموسومة بـ " دور القيادة في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية - دراسة ميدانية ببلدية السوقر ولاية تيارت"، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، باعتبارها الأداة الأنسب لهذا النوع من البحوث ذات الطابع الوصفي التحليلي، لما توفره من سهولة في الوصول إلى المعلومات من العينة المستهدفة، إضافة إلى فعاليتها في قياس الاتجاهات والآراء في وقت وجيز، ودقة تحليلها إحصائياً.

وقد تم تصميم الاستبيان خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، استنادًا إلى الخلفية النظرية للقيادة الإدارية ومفاهيم الأداء الوظيفي في المنظمات العمومية، مع مراعاة الطابع العملي للبيئة الإدارية المحلية لبلدية السوق. وشمل الاستبيان خمسة محاور رئيسية، وُزعت على شكل فقرات مغلقة وفق مقياس ليكرت الرباعي الذي تتراوح فيه درجات الإجابة بين (1) لا أوافق بشدة و(4) أوافق بشدة، ما يسمح بقياس درجة اتفاق أفراد العينة مع كل عبارة بدرجة دقة أعلى من المقاييس الثنائية أو الثلاثية.

وقد تضمن الاستبيان ما يلي:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

ويهدف إلى تحديد الخصائص الديموغرافية والاجتماعية للمبحوثين من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الإدارية. وهي معلومات أساسية لتوصيف العينة ومقارنة إجاباتها بحسب متغيراتها.

2. المحور الثاني: توجيه الموارد البشرية

يتكون من أربع فقرات تقيس مدى انخراط القيادة الإدارية في عملية التوجيه اليومي للموظفين، والوسائل المتبعة لذلك مثل الاجتماعات والتواصل الوظيفي المباشر.

3. المحور الثالث: التحفيز

يضم أربع فقرات تهدف إلى التعرف على مدى استخدام القادة الإداريين لوسائل التحفيز المعنوي والمادي داخل البلدية كعامل أساسي في تحسين الأداء.

4. المحور الرابع: التدريب

يحتوي على خمس فقرات تتناول مدى اهتمام القيادة بتأهيل وتكوين الموظفين من خلال التدريب المستمر والتوجيه وتمكينهم من مهام جديدة.

5. المحور الخامس: أسئلة مفتوحة

يتكون من فقرتين تسمحان للمبحوث بالتعبير بحرية عن التحديات التي تعترض القيادة الإدارية في تحسين الأداء، والاقتراحات الممكنة لرفع مستواه.

وقد تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في منهجية البحث لضمان وضوح صياغة الفقرات وخلوها من الغموض. كما خضعت الفقرات لمراجعة دقيقة لتتوافق مع أهداف الدراسة وسياقها المحلي، قبل الانتقال إلى مرحلة التوزيع الفعلي.

وقد تم توزيع (50) استبياناً على عينة الدراسة المكونة من موظفين إداريين ببلدية السوق، واستُرُجعت منها (30) استبياناً كاملاً صالحاً للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت 60%، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الميدانية خصوصاً في الأوساط الإدارية العمومية.

وسنقوم في المطلب التالي بتفصيل الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل هذه البيانات، سواء على المستوى الوصفي أو الاستدلالي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

من أجل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات التي تم جمعها من عينة موظفي بلدية السوق، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في نسخته الحديثة. وقد تم الجمع بين الأساليب الوصفية والأساليب الاستدلالية، بما يضمن فهماً عميقاً لاتجاهات وآراء المبحوثين، مع التحقق من مدى دلالة النتائج إحصائياً.

وقد تمثلت الأساليب المعتمدة فيما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية

وتُستخدم في تقديم نظرة شاملة حول خصائص العينة، واتجاهاتها نحو كل محور من محاور الدراسة. وتضمنت:

- التكرارات والنسب المئوية: لعرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الإدارية)، مما يساعد على توصيف العينة وفهم خلفيتها الاجتماعية والمهنية.

- المتوسط الحسابي: لقياس درجة الموافقة العامة على كل عبارة من فقرات الاستبيان، حيث يتم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{n}$$

حيث:

- f تمثل تكرار كل إجابة،
 - x تمثل قيمة كل استجابة حسب مقياس ليكرت،
 - n عدد المبحوثين الذين أجابوا على العبارة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت آراء العينة حول المتوسط الحسابي، بحيث يشير انخفاضه إلى تجانس في الآراء، وارتفاعه إلى تباين كبير في الاستجابات.

2. اختبار ثبات أداة القياس

تم التحقق من مدى اتساق الاستبيان وتجانس فقراته باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو المؤشر الأكثر شيوعاً لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان.

وقد بلغ معامل الثبات العام للأداة 0.723، وهو مؤشر مقبول علمياً، ويدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة ومناسبة لقياس المفاهيم المدروسة.

3. الأساليب الإحصائية الاستدلالية

وللتحقق من الفرضيات المطروحة في الدراسة، وتمييز العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام:

معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المحاور (مثلاً بين التحفيز والأداء أو بين التدريب والتوجيه)، وهو ما يسمح بالكشف عن مدى ترابط مكونات القيادة الإدارية بمستوى الأداء الوظيفي.

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير، وذلك بقياس مدى تأثير محاور القيادة (كالمحفزات أو التدريب أو التوجيه) على الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية. وقد تم قياس هذا الأثر من خلال مؤشرات إحصائية أساسية مثل:

- . معامل الارتباط R
- . معامل التحديد R^2
- . الخطأ المعياري للتقدير.
- . قيمة F ومقدار الدلالة Sig.
- . الثابت ومعامل B و Beta.

وتعتمد هذه الأساليب في تفسيرها على مستوى دلالة إحصائية مقداره (0.05)، وهو المعيار المعتمد في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

وبهذه المنهجية، يكون التحليل الإحصائي قد شمل الجوانب الوصفية والاستدلالية معاً، ما يُمكن الباحث من تقديم تحليل علمي دقيق يعكس واقع عينة الدراسة، ويسمح باستخلاص نتائج ذات موثوقية وقابلة للبناء عليها في التوصيات العلمية.

وسننتقل في المبحث التالي إلى تحليل واستخلاص نتائج الدراسة بناءً على هذه الأدوات والمعالجات.

المبحث الثالث: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج ثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة بدقة، تم التحقق من مدى اتساقها الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو أحد أبرز المؤشرات الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويُعد هذا المعامل مقبولاً إذا تجاوز 0.70، ويُعبر عن تجانس فقرات الأداة ومدى ترابطها في قياس المفهوم نفسه. وفي هذه الدراسة، بلغ معامل الثبات لأداة الاستبيان الخاصة بموضوع " دور القيادة في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية - دراسة ميدانية ببلدية السوق ولاية تيارت " ما يلي:

الجدول 02-02: نتائج معامل ثبات أداة الإستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
الاستبيان ككل	13 فقرة	0.723

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

تشير قيمة معامل الثبات (0.723) إلى أن أداة الاستبيان ذات اتساق داخلي جيد، مما يعني أن فقراتها مترابطة ومتماسكة، وتصلح لقياس مختلف جوانب القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في البلدية محل الدراسة. وبالتالي، يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الكمي بثقة علمية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات استمارة الاستبيان

أولاً: تحليل متغير الجنس

يمثل متغير "الجنس" أحد أهم الخصائص الديموغرافية التي تُسهم في وصف عينة الدراسة وتفسير تباين اتجاهاتها، خاصة عندما يتعلق الأمر بموضوع القيادة الإدارية وتأثيرها في رفع مستوى الأداء الوظيفي. فمن المعروف أن التجربة الإدارية والمهنية قد تتأثر بالعوامل النوعية المرتبطة بالجنس، سواء من حيث طبيعة التفاعل مع القائد الإداري، أو درجة

الاستجابة للتحفيز والتوجيه، أو حتى في ما يخص تصورات الموظفين لدور التدريب والتطوير المهني.

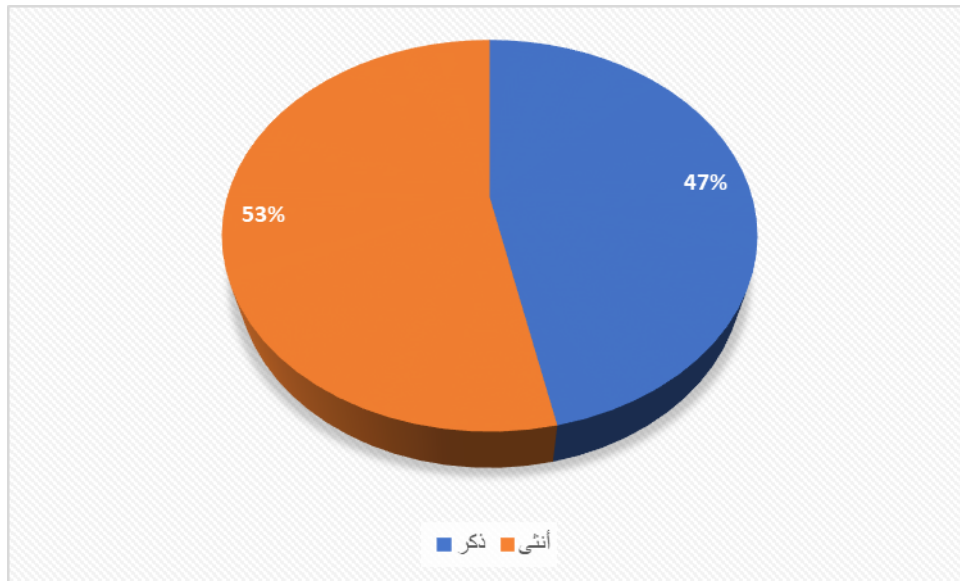
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول 02-03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	46.7%
أنثى	16	53.3%
المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

الشكل رقم 02-03: دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: ن إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الإناث المشاركات في الدراسة (16 موظفة) يفوق عدد الذكور (14 موظفًا)، بنسبة 53.3% مقابل 46.7%، ما يعكس توازنًا نسبيًا في التمثيل بين الجنسين داخل عينة الدراسة. وقد يكون هذا التوزيع ناتجًا عن طبيعة التوظيف في بلدية السوق، حيث يُلاحظ حضور واضح للعنصر النسوي في المناصب الإدارية والمهنية،

خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تتطلب مهارات تنظيمية وتواصلية أكثر من كونها ميدانية أو تقنية.

ويمكن القول إن هذا التوزيع المتوازن يُعتبر إيجابيًا من الناحية المنهجية، لأنه يُثري نتائج الدراسة من خلال إدخال تصورات مختلفة للقيادة من منظور كل من الذكور والإناث. كما يسمح بمقارنة وجهات النظر بناءً على النوع الاجتماعي، وهو ما قد يظهر لاحقًا في تحليل الاتجاهات نحو المحاور الجوهرية كالتحفيز والتدريب وتوجيه الموارد البشرية.

من جهة أخرى، فإن هذا التوازن في التمثيل بين الجنسين يُسهم في تجنب الانحياز الإحصائي، ويُعزز من مصداقية النتائج عند تعميمها على الإطار الوظيفي في البلدية المدروسة، خاصة أن التفاعل مع القائد الإداري قد يختلف باختلاف الجنس، سواء من حيث التوقعات أو أساليب التواصل.

ثانيًا: تحليل متغير السن

متغير السن يُعد من المؤشرات الديموغرافية الجوهرية في البحوث الإدارية، نظرًا لتأثيره المباشر على الخبرات المكتسبة، ومستوى النضج المهني، وطريقة التفاعل مع أنماط القيادة. كما أن الفئة العمرية ترتبط غالبًا بدرجة التقبل للتغيير، والانفتاح على أساليب التحفيز والتوجيه، وتقدير فرص التدريب والتكوين المهني داخل المؤسسات الإدارية.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

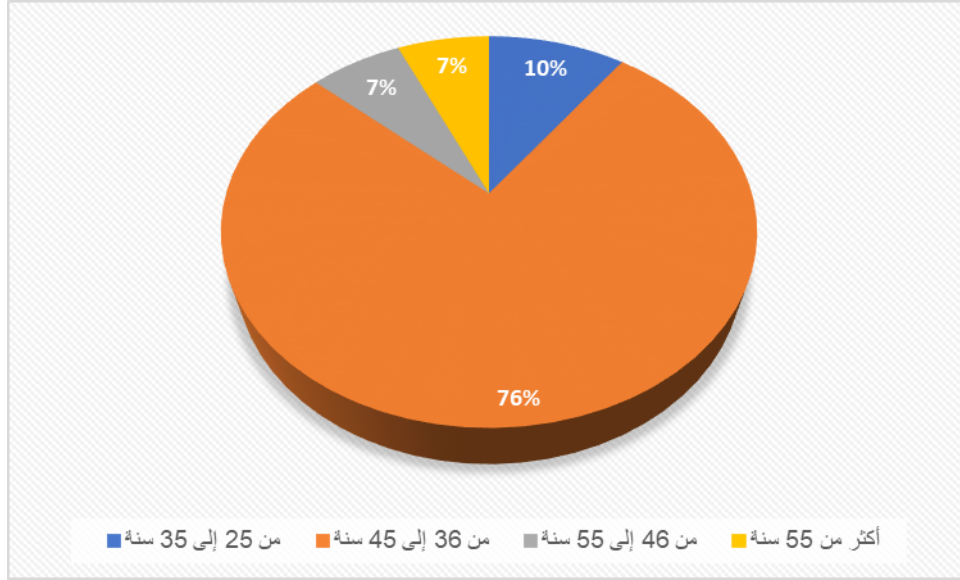
الجدول رقم 02-04: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
10.0%	3	من 25 إلى 35 سنة
76.7%	23	من 36 إلى 45 سنة
6.7%	2	من 46 إلى 55 سنة
6.7%	2	أكثر من 55 سنة

100.0%	30	المجموع
--------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

الشكل رقم 02-04: دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

من خلال المعطيات أعلاه، نلاحظ أن الفئة المهيمنة على عينة الدراسة هي فئة 36 إلى 45 سنة بنسبة 76.7%، وهي فئة عمرية تمثل النضج الإداري والمهني، وغالبًا ما تضم أفرادًا في مناصب إشرافية أو مسؤوليات متوسطة إلى عليا داخل التنظيم الإداري. يعكس هذا التركيز ميزة أساسية للدراسة، حيث إن هذه الفئة غالبًا ما تكون في قلب التفاعل مع ممارسات القيادة، سواء من حيث تلقيها أو ممارستها جزئيًا.

الفئة الثانية تمثلت في الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة بنسبة 10.0%، ما يشير إلى محدودية تمثيل الفئة الشابة في المناصب الإدارية داخل البلدية، وربما إلى أن فرص الصعود الإداري تحتاج إلى سنوات من الأقدمية.

أما فئة أكثر من 45 سنة (سواء 46-55 أو أكثر من 55)، فقد مثلت كل واحدة منهما نسبة 6.7%، وهي نسبة منخفضة نسبيًا، رغم أن هذه الفئة عادة ما تتضمن أصحاب الخبرة

الطويلة والنظرة الإستراتيجية. وقد يكون سبب انخفاض تمثيلها إما هيكل الهرم الوظيفي بالبلدية، أو عزوف بعض كبار الموظفين عن المشاركة في الدراسة. وبصفة عامة، يضمن هذا التوزيع العمري تنوعاً مقبولاً من حيث السن، إلا أن تركّز المشاركة ضمن الفئة 36-45 سنة يمنح الدراسة خصوصية ترتبط بتجربة الموظف الناضج، الذي يجمع بين الفعالية الميدانية والتجربة الإدارية المتراكمة، وهو ما سيكون له تأثير في فهمهم لموضوع القيادة وتحفيز الأداء.

ثالثاً: تحليل متغير المستوى التعليمي

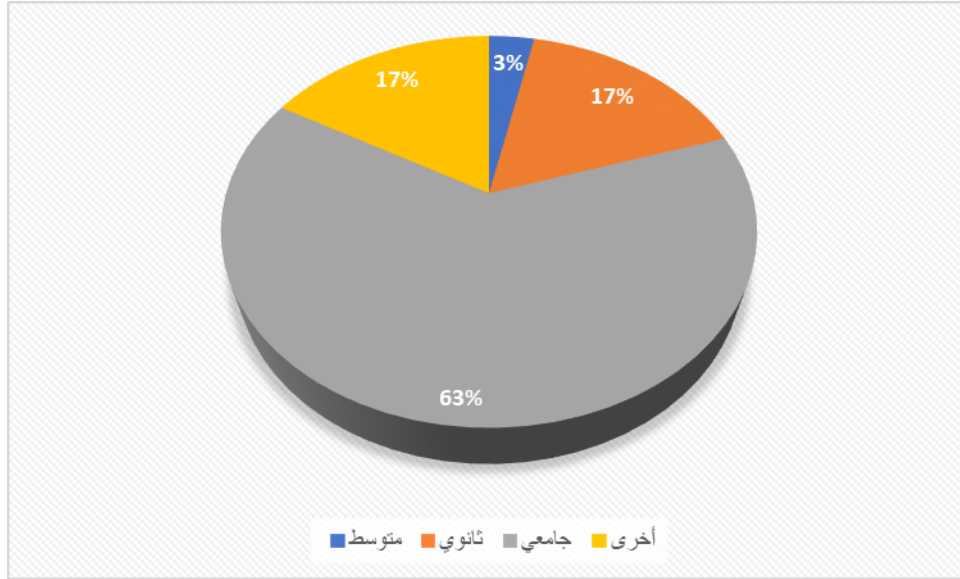
يُعد المستوى التعليمي أحد أبرز العوامل المؤثرة في تكوين الرؤية الإدارية لدى الموظف، ومدى استيعابه لمفاهيم القيادة وأساليب التسيير الحديث، بل وحتى درجة تفاعله مع أنماط التحفيز والتدريب والتوجيه داخل المنظمة. كما يعكس المؤهل العلمي درجة التأهيل المهني، والقدرة على الانخراط في برامج التطوير الإداري المستمر. ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 02-05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	3.3%
ثانوي	5	16.7%
جامعي	19	63.3%
أخرى	5	16.7%
المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

الشكل رقم 02-05: دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

تُظهر النتائج أن أغلب المشاركين في الدراسة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 63.3%، وهي نتيجة إيجابية تُعطي ثَقلاً نوعياً للدراسة من حيث مستوى التحصيل العلمي، بما ينعكس على جودة الإجابات ودرجة الوعي بمفاهيم القيادة والأداء الوظيفي.

كما أن النسبة المهمة لحاملي الشهادات الثانوية (16.7%)، وكذلك فئة "أخرى" بنفس النسبة، قد تشمل شهادات تقني سامي أو تكوينات مهنية، مما يعزز تنوع الخلفيات التعليمية داخل العينة، ويمنح الدراسة منظوراً أكثر شمولية في تفسير النتائج.

أما فئة المستوى المتوسط فلم تتجاوز 3.3%، وهو تمثيل ضعيف، وقد يعكس محدودية عدد الأفراد بهذا المستوى في الهيكل الإداري لبلدية السوقر، خاصة وأن الكثير من مناصب التسيير في الوقت الراهن تتطلب مؤهلات تعليمية أعلى.

ومن هذا التوزيع نستنتج أن العينة تتكون في غالبيتها من موظفين مؤهلين أكاديمياً، وهو ما يعكس إدراكاً أكبر لأهمية القيادة في المؤسسات الإدارية، وقدرة أكبر على تقييم واقعها ومستوى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

رابعاً: تحليل متغير عدد سنوات الخبرة

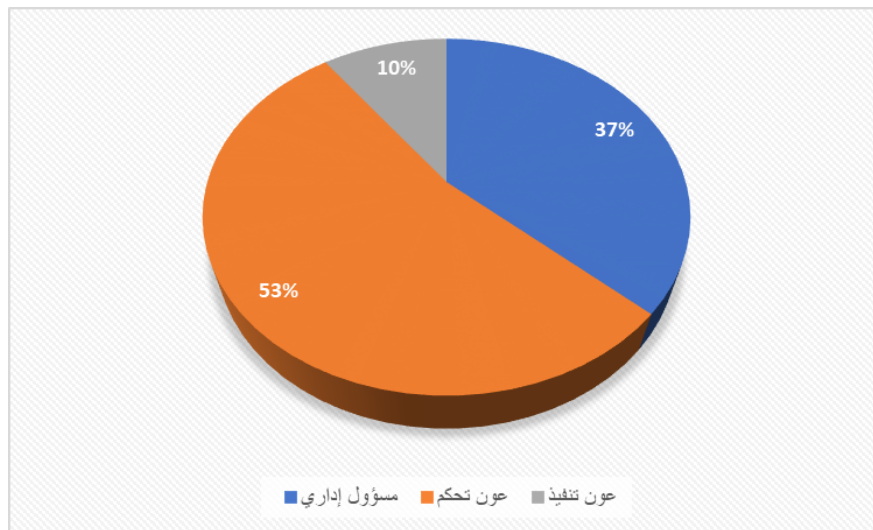
يُعدّ متغير «عدد سنوات الخبرة» من المؤشرات المحوريّة التي تمكّن الباحث من التحقّق من مدى تمثيل مستويات النضج المهني داخل العيّنة، بما يسهّل ربط النتائج بدرجة التمرّس في أداء المهام والمسؤوليات. فالتباين في سنوات الخبرة قد يعكس فروقاً في إدراك أثر القيادة على الأداء؛ إذ يميل أصحاب الخبرة الطويلة إلى تبني منظور استراتيجي مبني على الخبرات التراكمية، بينما يركّز الوافدون الجدد على الأبعاد التنفيذية اليومية للعمل. يبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 02-06: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	36.7
من 5 إلى 15	16	53.3
من 15 إلى 25	3	10.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

الجدول رقم 02-06: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

يتبين من توزيع العينة أنّ أكثر من نصف المستجيبين (53.3 %) يقعون في شريحة الخبرة المتوسطة (5-أقل من 15 سنة). تمثل هذه الفئة المرتفعة يُعدّ مؤشراً إلى أنّ العينة يغلب عليها موظفون امتلكوا زمناً كافياً لاكتساب مهارات العمل وفهم الثقافة التنظيمية، مع بقاء حافز التطور المهني لديهم مرتفعاً. بالمقابل، تشكّل فئة الخبرة القصيرة (5 < سنوات) نسبة 36.7 %، وهي كتلة معتبرة توفّر منظور الوافدين الجدد ومدى سرعة اندماجهم في بيئة العمل. أمّا الشريحة الأعلى خبرة (15-25 سنة) فلا تتجاوز 10 %، ما يحدّ من تمثيل الرؤى المخضّرة ويُشير إلى احتمال انخفاض الاحتفاظ بالخبرات طويلة الأمد.

يُظهر توزيع سنوات الخبرة داخل العينة بنية هرمية «واسعة القاعدة ومتوسطة القمة»؛ قاعدةً من الوافدين الجدد، وقمةً ضيقةً من المخضرمين، وبينهما كتلة رئيسة من أصحاب الخبرة المتوسطة. هذا التنوع يهيئ أرضية ملائمة لقياس أثر الأساليب القيادية عبر مراحل النضج المهني المختلفة، لكنه يتطلّب تحفظاً عند تعميم النتائج على الفئات العليا نظراً لضعف تمثيلها. عليه، توصي الدراسة بمراعاة الفروق الزمنية في تصميم برامج التطوير القيادي، وبإجراءات استبقاء مخصّصة للخبرات الطويلة لضمان استدامة الأداء المؤسسي.

خامساً: تحليل متغير الوظيفة الإدارية

يُعدّ متغير "الوظيفة الإدارية" من المؤشرات المهمة التي تُمكن الباحث من الوقوف على مدى تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة داخل العينة، مما يُساعد في ربط النتائج بطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بكل فئة. فالاختلاف في الرتب الإدارية قد يعكس اختلافاً في الإدراك لتأثير القيادة على الأداء، إذ غالباً ما يكون للمسؤولين نظرة استراتيجية، في حين ينشغل الأعوان بالجوانب التنفيذية والعملية.

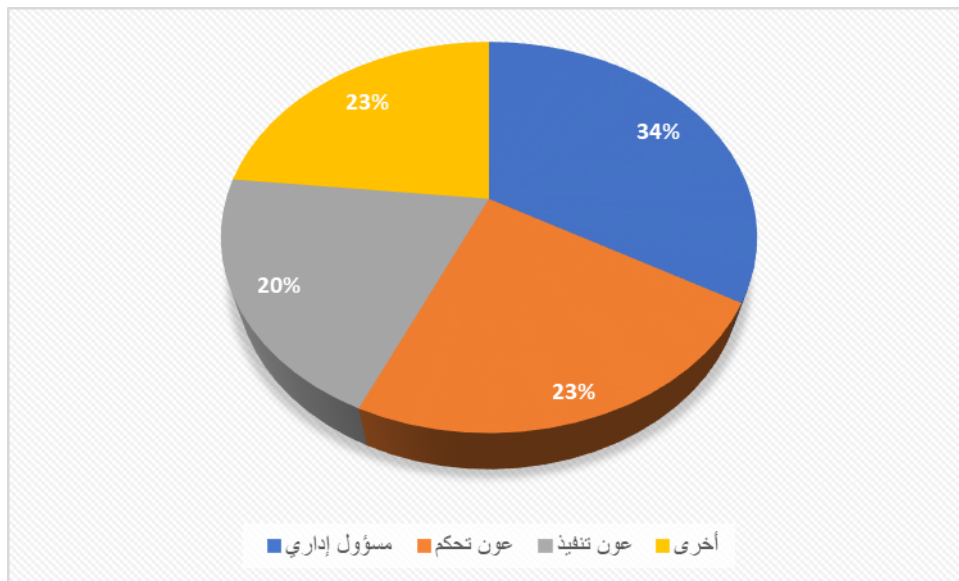
يبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب الوظيفة الإدارية:

الجدول رقم 02-07: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية.

الوظيفة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول إداري	10	33.3%
عون تحكم	7	23.3%
عون تنفيذ	6	20.0%
أخرى	7	23.3%
المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

الشكل رقم 02-07: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v27

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من العينة تنتمي إلى فئة "المسؤولين الإداريين" بنسبة 33.3%، وهي نسبة معتبرة تُعزز من تمثيل وجهات النظر الإشرافية أو الإدارية في الدراسة. كما أن فئة "عون تحكم" و"أخرى" جاءت بنسبة متساوية (23.3%)، ما يدل على تنوع المناصب داخل العينة.

أما "أعوان التنفيذ" فبلغت نسبتهم 20.0%، وهو تمثيل لا يُستهان به يعكس رؤى الموظفين الميدانيين الذين يواجهون مباشرة تطبيقات القيادة في واقع العمل اليومي. هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين الفئات المختلفة يُعتبر نقطة قوة في الدراسة، حيث يُوفر وجهات نظر من مستويات وظيفية متنوعة، مما يُثري فهم طبيعة القيادة الإدارية وأثرها على الأداء عبر مختلف مواقع العمل في بلدية السوقر.

سادسا: اتجاه عينة الدراسة نحو محور توجيه الموارد البشرية

الجدول رقم 02-08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور توجيه الموارد البشرية"

رقم الفقرة	نصّ العبارة (مُختصر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	محور توجيه الموارد البشرية		
1	توجيه مستمر أثناء العمل	3.53	0.82
2	اجتماعات توجيهية دورية	3.33	0.80
3	تواصل وتصحيح أخطاء	3.57	0.68
4	تشجيع الابتكار والتعلم	3.20	0.92
	متوسط المحور	3.41	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

يبيّن الجدول رقم (01) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور تراوحت بين (3.20) و (3.57)، وهي جميعها تفوق قيمة الحياد على مقياس ليكرت رباعي، ما يدلّ على أنّ أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أنّ القيادة الإدارية تمارس توجيهًا فعالًا لموظفي بلدية السوقر. وقد سجّلت عبارة «يعتمد القائد الإداري عامل التواصل مع الموظفين وتصحيح أخطائهم أثناء العمل بالبلدية» أعلى متوسط (3.57)، مؤكّدة حضور التوجيه التفاعلي المباشر بوصفه ممارسة راسخة. تلتها عبارة «هل هناك توجيه من القائد الإداري للموظفين

أثناء العمل بشكل مستمر؟» بمتوسط (3.53)، ما يعكس انتظام الإرشاد اليومي. بينما حصلت عبارة «يُحْتَقَّ القائد الإداري الموظفين على ثقافة الابتكار والتعلم المستمر» على أدنى متوسط نسبي (3.20)، وهو مع ذلك يقع داخل مجال القبول، بما يوحي بوجود جهود—وإن كانت أقل كثافة—لغرس ثقافة التعلم والابتكار. وبوجه عام، تُظهر النتائج مستوى مرتفعاً من التوجيه الإداري، الأمر الذي يُسهم في خفض الأخطاء وتعزيز الفعالية الوظيفية داخل البلدية ومنه يمكن القول انه كلما زاد توجيه الموارد البشرية من طرف القيادة الادارية كلما زاد الاداء الوظيفي بالمنظمة الادارية.

سابعاً: اتجاه عينة الدراسة نحو محور التحفيز

الجدول رقم 02-09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التحفيز"

رقم الفقرة	نصّ العبارة (مُختصر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التحفيز			
1	مكافآت/حوافز مالية	3.00	1.17
2	استخدام التقنيات التكنولوجية	3.17	0.95
3	تشجيع معنوي	3.00	1.11
4	زيادة الأجر	3.17	1.23
متوسط المحور		3.08	—

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُوضّح بيانات الجدول رقم (02) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.00) و (3.17)، وجميعها تشير إلى موافقة العيّنة على أنّ أساليب التحفيز—المادية والمعنوية والتقنية—متوفرة بدرجة مقبولة. فقد تقاسمت عبارتا «يعتمد القائد الإداري بالبلدية على التقنيات التكنولوجية» و«يعتمد القائد الإداري على زيادة الأجر كتحفيز مادي» المرتبة الأولى بمتوسط (3.17)، ما يُبرز اهتمام القيادة بدمج الحوافز المالية والاستفادة من الوسائل الرقمية

لتحسين الدافعية. في حين حَقَّقت عبارتا المكافآت المباشرة والتشجيع المعنوي متوسطاً متطابقاً (3.00)، وهو ما يؤكد استخدام هذه الأدوات بصورة منتظمة. ويُستنتج من ذلك أنّ سياسة التحفيز في بلدية السوق متوازنة نسبياً بين الجانبين المادي والمعنوي، مع توجّه ملحوظ نحو تحديث بيئة العمل بالتقنيات الحديثة؛ الأمر الذي يعزّز الرضا الوظيفي ويُنمّي روح المبادرة لدى الموظفين ومنه يمكن القول انه كلما زاد تحفيز الموظفين تحت اشراف القيادة الادارية كلما زاد الاداء الوظيفي بالمنظمة الادارية.

ثامنا: اتجاه عينة الدراسة نحو محور التدريب الإداري

الجدول رقم 02-10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التدريب"

رقم الفقرة	نصّ العبارة (مُختصر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التدريب			
1	تدريب دوري داخلي	3.47	0.73
2	تدريب توجيهي	2.83	1.12
3	تمكين من مسؤوليات جديدة	3.27	1.05
4	تنمية القدرات والمهارات	3.30	0.79
5	فرص تدريب خارجية	2.73	1.28
متوسط المحور		3.12	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

يُظهر الجدول رقم (03) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب تمتد من (2.73) إلى (3.47). وقد حَقَّقت عبارة «يسهر القائد الإداري على تدريب الموظفين بالبلدية بصفة دورية» أعلى متوسط (3.47)، بما يدلّ على انتظام الدورات التدريبية الداخلية. كما سجّل التمكين لتحمل مسؤوليات جديدة وتنمية القدرات الداخلية متوسطات تفوق (3.26)، ما يعكس اهتماماً واضحاً بتطوير رأس المال البشري. ومع ذلك، جاءت العبارة الخاصة

بالتدريب خارج البلدية أدنى متوسط (2.73)، وهو قريب من حدّ القبول دون أن يبلغه، ما يوحي بأن فرص التدريب الخارجي لا تزال محدودة. كما ظهر متوسط دون (3.00) في التدريب التوجيهي (2.83)، مشيرًا إلى حاجة لتحسين هذا النوع من الإرشاد الفردي. وعليه، يمكن القول إن ثقافة التدريب داخل البلدية إيجابية إجمالاً، لكنها تتطلب تعزيزاً لبرامج التوجيه الرسمي وتوسيعاً لفرص التدريب الخارجي بغية مواكبة متطلبات التطوير المهني المستمر.

تكشف النتائج عن أنّ موظفي بلدية السوكر يُدركون وجود جهود معتبرة في مجالات التوجيه والتحفيز والتدريب، إذ جاءت جميع المتوسطات الحسابية في نطاق الموافقة. غير أنّ بعض الجوانب—مثل تشجيع الابتكار، التوجيه الفردي، وإتاحة التدريب الخارجي—ما تزال بحاجة إلى دعم أكبر لضمان استدامة الأداء المتميّز ورفع مستوى التنافسية المؤسسية. وعليه، توصي الدراسة بتكثيف برامج الابتكار والتعلم المستمر، وإرساء منظومة تحفيز شاملة تمزج بين المكافآت المادية والمعنوية والتقنية، إلى جانب توسيع الشراكات التدريبية مع مؤسسات خارجية لتمكين الموظفين من اكتساب خبرات متجدّدة تعود بالنفع على البلدية وسكانها ومنه يمكن القول انه كلما زاد تدريب الموظفين تحت اشراف القيادة الادارية كلما زاد الاداء الوظيفي بالمنظمة الادارية.

ثامنا: تحليل آراء المبحوثين حول الأسئلة المفتوحة

عكست إجابات المشاركين على الأسئلة المفتوحة في استمارة الاستبيان وعياً إدارياً متقدماً بمشكلات الواقع التنظيمي داخل بلدية السوكر، ورغبة صادقة في تقديم حلول واقعية لتحسين مستوى القيادة ورفع الأداء الوظيفي. فقد تنوعت الآراء وتفاوتت في عمقها، لكنها التقت جميعها عند نقاط جوهرية تُظهر جملة من التحديات والمقترحات التي تستحق التحليل.

فيما يخص التحديات التي تواجه القيادة في رفع الأداء الوظيفي، أجمعت آراء كثيرة على أن غياب الوسائل والإمكانات يمثل العقبة الأولى أمام أي محاولة لتطوير الأداء الإداري.

فقد أشار عدد من الموظفين إلى "قلة الإمكانيات"، "ضعف الوسائل اللوجستية"، و"نقص الميزانية"، وهو ما يخلق نوعاً من العجز لدى القيادة مهما كانت كفاءتها أو نواياها في تحسين النتائج. هذا العائق يرتبط مباشرة بمحدودية الموارد التي تعاني منها الكثير من الإدارات المحلية، خاصة على مستوى البلديات.

من جهة أخرى، سلطت بعض الآراء الضوء على غياب التكوين وضعف التأطير، معتبرة أن "عدم توفر دورات تكوينية"، و"الافتقار إلى التأهيل المستمر"، يمثل تحدياً حقيقياً للقائد الإداري، ويمنعه من التحديث أو مواكبة التغيرات التنظيمية والإدارية. هذا ما يعزز الحاجة إلى سياسة تدريبية منهجية تُمكن القيادة والموظفين من أدوات حديثة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر.

كما بيّنت بعض الردود أن مشاكل سوء التسيير وغياب العدالة في توزيع المهام تشكل عاملاً محبطاً داخل المنظمة، حيث وردت عبارات مثل "الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب" و"تعيين عشوائي في المصالح"، مما يدل على ضعف الحكمة الإدارية، وغياب معايير واضحة للمسؤولية وتقلد المناصب. وهي مؤشرات تعرقل مسار أي استراتيجية تحسين أداء وظيفي قائمة على الكفاءة والإنصاف.

إضافة إلى ذلك، أظهر عدد من الموظفين قلقاً من وجود مقاومة داخلية للتغيير، سواء من الموظفين أنفسهم أو من القيادات، حيث أشار بعضهم إلى "العقليات التقليدية" و"مقاومة التغيير لأي محاولة تحديث". هذا البعد الثقافي يُعد تحدياً صامتاً لكنه جوهري، لأنه يعرقل التقدم الإداري من الداخل، ويقيد أي مبادرة قيادية بإطار محافظ ومتحفظ.

أما بخصوص الاقتراحات الخاصة بتحسين دور القيادة في رفع الأداء الوظيفي، فقد تصدر مطلب "التدريب والتكوين المستمر" معظم الردود، إذ أشار عدد معتبر من المشاركين إلى ضرورة "إخضاع القادة لدورات تدريبية متخصصة"، و"توفير برامج تكوين منتظمة

للموظفين". هذه المقترحات تعكس وعيا جماعيا بأن التحديث الإداري لا يمكن أن يتم دون إعداد علمي ومهني لأطقم القيادة والموارد البشرية بشكل متوازن.

والى جانب ذلك، برزت الدعوة إلى تفعيل الحوافز المادية والمعنوية، واعتبارها ركيزة أساسية لتحفيز الموظفين ورفع مردودهم. وقد وردت مقترحات متعددة في هذا الإطار مثل "تقديم الجوائز"، "تحسين الأجور"، و"تعزيز التقدير المعنوي داخل المنظمة"، مما يدل على أن غياب التحفيز يمثل أحد العوامل الكامنة وراء تدني الأداء، وأن توفيره يمكن أن يساهم مباشرة في رفع الالتزام المهني والروح الإيجابية.

كما اقترح بعض المشاركين ضرورة مراجعة آليات التسيير وتوزيع المهام، من خلال "تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب"، و"الاعتماد على الكفاءة بدل الولاء"، وهي مؤشرات على وعي الموظف بمبدأ الحوكمة الرشيدة وضرورة إرسائه في التسيير الداخلي للبلدية.

أما عن الجوانب المرتبطة ببيئة العمل، فقد أكدت بعض الردود أهمية "تحسين المحيط التنظيمي"، و"توفير الوسائل التقنية والتجهيزات"، معتبرة أن ضعف البنية التحتية للعمل يُضعف فاعلية القيادة مهما كانت نواياها، ويجعل تحقيق النتائج الإيجابية مرهوناً بعوامل خارجة عن الإرادة الشخصية.

أخيراً، شدد بعض الموظفين على أهمية تعزيز قنوات التواصل بين القيادة والموظفين، عبر "تنظيم اجتماعات دورية"، و"فتح باب الحوار"، و"تشجيع المبادرات"، ما يعكس فهماً عميقاً لأهمية التواصل كعنصر مركزي في رفع جودة الأداء وتعزيز العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية.

خلاصة القول، تكشف إجابات المبحوثين عن مستوى لا بأس به من الإدراك التنظيمي، وعن تمثلات واضحة للمشكلات التي تعيق القيادة الإدارية، كما تقدم مقترحات جديّة يمكن البناء عليها في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء في البلديات، خاصة تلك التي تعتمد في تسييرها على نماذج تقليدية ومحدودة الموارد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من تحليل اتجاهات العينة في المحاور الأساسية للدراسة، تم الانتقال إلى اختبار الفرضيات التي صيغت بناءً على الأبعاد المفاهيمية للعلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية ومستوى الأداء. وقد تم الاعتماد في هذا السياق على اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) ، باعتباره أحد الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لقياس درجة العلاقة بين متغيرين كميين مستمرين.

وقد تم تطبيق هذا الاختبار لقياس الترابط بين ثلاث أبعاد رئيسية للقيادة الإدارية في بلدية السوق، وهي: توجيه الموارد البشرية، التحفيز، والتدريب، باعتبارها متغيرات تمثل الممارسات القيادية. يهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة من جهة، والتأكد مما إذا كانت هذه العلاقات دالة إحصائيًا أم لا من جهة أخرى، وذلك تمهيدًا لاختبار الفرضية العامة والفرضيات الفرعية المرتبطة بها.

ويعرض الجدول التالي نتائج معامل الارتباط بين المحاور الثلاثة، إضافة إلى قيم الدلالة الإحصائية:

الجدول رقم 02-11: نتائج معامل الارتباط

المحاور	توجيه الموارد البشرية	التحفيز	التدريب
توجيه الموارد البشرية	1	0.652	0.701
التحفيز	0.652	1	0.618
التدريب	0.701	0.618	1
مستوى الدلالة (Sig.)		0.000	0.000
			0.000
عدد الحالات	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS v27

الفرضية العامة:

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة (توجيه الموارد البشرية، التحفيز، التدريب) ومستوى الأداء داخل بلدية السوقر.

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة (توجيه الموارد البشرية، التحفيز، التدريب) ومستوى الأداء داخل بلدية السوقر.

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية الثلاثة (التوجيه، التحفيز، التدريب) باعتبارها ممارسات جوهرية تؤثر على مستوى الأداء في المؤسسات الإدارية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة كانت موجبة وقوية، حيث تراوحت بين 0.618 و0.701، مما يدل على وجود علاقات طردية واضحة بين المتغيرات. كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية (0.05)، وهو ما يعزز قوة هذه العلاقات ويدل على دلالتها الإحصائية العالية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة ومستوى الأداء في بلدية السوقر.

وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات القيادة في التوجيه والتحفيز والتدريب يمكن أن يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري. كما تفتح المجال أمام الإدارة المحلية لتبني استراتيجيات قيادية أكثر تكاملاً وتفاعلاً لضمان مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين توجيه الموارد البشرية والتحفيز

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتحفيز.

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتحفيز. أشارت نتائج معامل الارتباط لبيرسون إلى وجود علاقة طردية قوية بين متغير توجيه الموارد البشرية ومتغير التحفيز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.652$)، وهي قيمة تعكس وجود تلازم إيجابي ملحوظ بين المتغيرين، بحيث يرتبط تحسّن توجيه الموارد البشرية بارتفاع في مستويات التحفيز لدى العاملين.

وقد عززت هذه النتيجة قوة العلاقة من خلال مستوى دلالة إحصائية بلغ ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي قيمة تقل كثيراً عن المستوى المعتمد في الدراسات الاجتماعية (0.05)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية للعلاقة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتحفيز في بلدية السوكر. وتدل هذه النتيجة على أهمية الدور الذي يلعبه التوجيه الإداري السليم في تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام داخل المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين توجيه الموارد البشرية والتدريب

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتدريب.

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتدريب.

أظهرت نتائج معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة طردية قوية بين توجيه الموارد البشرية والتدريب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.701$)، وهي من أعلى القيم المسجلة ضمن الدراسة، ما يدل على أن تحسين مستوى التوجيه الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة فعالية برامج التدريب وتوسعها داخل المنظمة.

وقد تم تدعيم هذه العلاقة من خلال قيمة دلالة إحصائية منخفضة جداً بلغت ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية، ويؤكد أن هذا الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة أو التباين العشوائي.

بناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري H_0 وتُقبل الفرضية البديلة H_1 ، ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين توجيه الموارد البشرية والتدريب في بلدية السوقر. وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح الرؤية الإدارية، وتوجيه الجهود البشرية بطريقة منظمة، يُعد عاملاً حاسماً في نجاح سياسات التدريب وتحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة للموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين التحفيز والتدريب

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتدريب.

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتدريب.

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز والتدريب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.618$)، وهي قيمة تعكس تلازماً إيجابياً ملحوظاً، يدل على أن ارتفاع مستويات التحفيز لدى الموظفين يترافق غالباً مع تنشيط سياسات التدريب وتطبيق آلياته بشكل فعال داخل المنظمة.

وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من العتبة المعتمدة (0.05)، ما يؤكد أن العلاقة بين التحفيز والتدريب ذات دلالة إحصائية قوية ولا تُعزى إلى التباين العشوائي.

وبناءً على هذه النتائج، يُرفض الفرض الصفري H_0 وتُقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز الذي يُمنح للموظفين وبين مدى تفعيل برامج التدريب في بلدية السوقر. وتبرز هذه النتيجة أهمية البيئة التحفيزية في تحفيز الموظفين على الانخراط في عمليات التكوين والتأهيل المهني، الأمر الذي يعزز بدوره كفاءة الأداء المؤسسي.

الختام

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات، باعتبارها المحرك الأساسي الذي يوجه الجهود و يحفز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية من خلال تحليل المفاهيم و النظريات المتعلقة بالقيادة ، وربطها بمستويات الإنجاز التنظيمي و مدى تأثيرها في تحسين الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

لقد تبين من الدراسة أن القيادة لسيت مجرد وظيفة إدارية تقليدية ، بل هي فن و مهارة تتطلب قدرات خاصة في التأثير و التوجيه، و القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما أن القائد الإداري الناجح لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر ، بل يتعداه إلى بناء فرق عمل فعالة و تحفيز الموظفين ، وحل المشكلات و التخطيط الإستراتيجي.

وقد أوضحت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع ، كما أن نجاح أي منظمة إدارية يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة القيادة في توجيه الموارد البشرية و استثمار الطاقات الكامنة لدى الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه نورد فيما يلي أهم النتائج و التوصيات التي خلص إليها البحث:

أولاً: النتائج.

1. تعد كل من توجيه و تدريب و تحفيز الموارد البشرية متغيرات وسيطة تساهم في تحسين الاداء الوظيفي بالمنظمة الادارية.
2. تبين أن القيادة الديمقراطية تعتبر عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحفيز الموظفين و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
3. أثبتت الدراسة أن لنمط القيادة تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين، حيث تؤدي القيادة الفعالة إلى تحسين بيئة العمل و زيادة الإنتاجية.

4. يعد التواصل الفعال من أبرز المهارات التي يتميز بها القادة الناجحون ،لما له من دور في تعزيز الثقة بين القائد و مرؤوسيه.
5. ترتبط القيادة بالأداء ارتباطا وثيقا، إذ أن غياب القيادة الفعالة يؤدي إلى ضعف الأداء العام و تراجع في مستوى التنسيق و التنظيم داخل المنظمة.
6. أظهرت الدراسة أن القيادة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع و الابتكار ،مما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي.
7. ضعف التأهيل القيادي داخل المنظمات ينعكس سلبا على أدائها، مما يستوجب تأهيل و تدريب القادة الإداريين بشكل مستمر.

- من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضيات:

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " كلما زادت كفاءة القيادة الإدارية كلما زاد الأداء الوظيفي بالمنظمة الإدارية (علاقة طردية إيجابية).
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على: " كلما زاد توجيه الموارد البشرية كلما زاد الأداء الوظيفي. علاقة طردية إيجابية.
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على: " كلما زاد التحفيز الإداري كلما زاد الأداء الوظيفي. علاقة طردية إيجابية.
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على: " كلما زاد التدريب الإداري كلما زاد الأداء الوظيفي. علاقة طردية إيجابية.

ثانيا: التوصيات.

1. ضرورة الاستثمار في تطوير قدرات القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على المهارات القيادية الحديثة.
2. اعتماد أساليب القيادة الحديثة التي تقوم على المشاركة و التمكين و التحفيز، بدلا من الأساليب السلطوية التقليدية.

3. تعزيز ثقافة التنظيم و التواصل الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية ، لما لذلك من دور في تحسين الأداء و خلق بيئة عمل إيجابية.
 4. تفعيل نظم التقييم الدوري للأداء القيادي وتحديد مدى تأثيره على أداء الموظفين بهدف تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
 5. تبني القيادات أساليب التحفيز غير المادي مثل التقدير المعنوي و المكافآت الرمزية لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين.
 6. الاهتمام بالكفاءات الشابة و تطويرها لتكون قيادات المستقبل ، من خلال برامج إعداد القادة و صقل المهارات القيادية.
 7. تعزيز البحث العلمي الأكاديمي في مجال القيادة و الأداء، من خلال تشجيع الدراسات الميدانية التي تربط بين نمط القيادة و نتائج الأداء في بيئات مختلفة.
- يمكن القول أن القيادة الإدارية ليست مجرد دور تنظيمي ،بل هي عنصر إستراتيجي يؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات ، ويشكل ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف و تحسين جودة الخدمات الإدارية ، لذلك فإن تعزيز قدرات القيادة و تبني قيادة حديثة يعد من الضروريات التي لا غنى عنها لأي منظمة تسعى إلى التميز و النجاح في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر و التحديات المتزايدة.
- وعليه فإننا نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي حول الموضوع ،ويكون مرجعا مفيدا للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة ، ولبنية إضافية في سبيل بناء منظمات إدارية فعالة يقودها قادة متمكنون قادرين على تحقيق أداء متميز و مستدام.

ملا حقا

الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

أخي الكريم ، أختي الكريمة.

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ومن خلال دراستنا ب " دور القيادة في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية " دراسة ميدانية ببلدية السوق ولاية تيارت، وعلى هذا الأساس نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة الموضوعية على جملة الأسئلة الموجودة به، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة نؤكد لكم بأن الإجابات المتحصل عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر الامتتان و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

صافة يمينة

بوعجينة نورة

السنة الجامعية: 2024 - 2025.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 25 - 35 36 - 45
- 35 - 46 أكثر من 55
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
- جامعي أخرى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15
- من 15 إلى 25 من 25 فأكثر
5. الوظيفة الإدارية: مسؤول إداري عون تحكم
- عون تنفيذ أخرى

المحور الثاني: توجيه الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	نادرا	غالبا
01	هل هناك توجيه من القائد الإداري للموظفين أثناء العمل بشكل مستمر؟				
02	هل يعتمد القائد الإداري على عقد الاجتماعات التوجيهية للموظفين بصفة دورية؟				
03	هل يعتمد القائد الإداري عامل التواصل مع الموظفين وتصحيح أخطائهم أثناء العمل بالبلدية؟				
04	هل يحث القائد الإداري الموظفين على ثقافة الابتكار و التعلم المستمر؟				

المحور الثالث: التحفيز.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	نادرا	غالبا
01	هل يقدم القائد الإداري مكافآت و حوافز للموظفين؟				
02	هل يعتمد القائد الإداري بالبلدية على التقنيات التكنولوجية؟				
03	هل يعتمد القائد الإداري على التشجيع المعنوي للموظفين؟				
04	هل يعتمد القائد الإداري على زيادة الأجر كتحفيز مادي؟				

المحور الرابع: التدريب.

رقم العبارة	العبارة	نعم	لا	نادرا	غالبا
01	هل يسهر القائد الإداري على تدريب الموظفين بالبلدية بصفة دورية؟				
02	هل يقوم القائد الإداري بالتدريب التوجيهي؟				
03	هل يسهر القائد الإداري على تمكين الموظفين من تولي مسؤوليات جديدة؟				

				هل يسهر القائد الإداري على تنمية قدرات و مهارات الموظفين بالبلدية ؟	04
				هل يقدم القائد الإداري للموظفين فرص للتدريب خارج البلدية بغرض زيادة كفاءتهم؟	05

المحور الخامس:

1- ماهي أهم التحديات التي تواجه القيادة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في بلدية السوقر؟

.....

.....

.....

.....

2- في رأيك كيف يمكن تحسين دور القيادة لرفع مستوى الأداء الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

.....

- ختم الاستبيان:

شكرا لتعاونكم وإجاباتكم القيمة، نأمل أن تكون هذه الدراسة خطوة نحو تحسين الأداء الوظيفي في بلدية السوقر.

الإستبيان رقم 02: مخرجات برنامج SPSS v27

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	14	46.7	46.7	46.7
	انثى	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	25-35	3	10.0	10.0	10.0
	36-45	23	76.7	76.7	86.7
	55-46	2	6.7	6.7	93.3
	أكثر من 55	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	1	3.3	3.3	3.3
	ثانوي	5	16.7	16.7	20.0
	جامعي	19	63.3	63.3	83.3
	أخرى	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		عدد سنوات الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	36.7	36.7	36.7
	من 5 إلى 15	16	53.3	53.3	90.0
	من 15 إلى 25	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الوظيفة الإدارية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مسؤول إداري	10	33.3	33.3	33.3
	عون تحكم	7	23.3	23.3	56.7
	عون تنفيذ	6	20.0	20.0	76.7
	أخرى	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل هناك توجيه من القائد الإداري للموظفين أثناء العمل بشكل مستمر؟	30	1.00	4.00	3.5333	.81931
هل يعتمد القائد الإداري على عقد الاجتماعات التوجيهية للموظفين بصفة دورية؟	30	2.00	4.00	3.3333	.80230
هل يعتمد القائد الإداري عامل التواصل مع الموظفين وتصحيح أخطائهم أثناء العمل بالبلدية؟	30	2.00	4.00	3.5667	.67891
هل يبحث القائد الإداري الموظفين على ثقافة الابتكار و التعلم المستمر؟	30	1.00	4.00	3.2000	.92476
Valid N (listwise)	30				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل يقدم القائد الإداري مكافآت و حوافز للموظفين؟	30	1.00	4.00	3.0000	1.17444
هل يعتمد القائد الإداري بالبلدية على التقنيات التكنولوجية؟	30	1.00	4.00	3.1667	.94989

هل يعتمد القائد الإداري على التشجيع المعنوي للموظفين؟	30	1.00	4.00	3.0000	1.11417
هل يعتمد القائد الإداري على زيادة الأجر كتحفيز مادي؟	30	1.00	4.00	3.1667	1.23409
Valid N (listwise)	30				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل يسهر القائد الإداري على تدريب الموظفين بالبلدية بصفة دورية؟	30	1.00	4.00	3.4667	.73030
هل يقوم القائد الإداري بالتدريب التوجيهي؟	30	1.00	4.00	2.8333	1.11675
هل يسهر القائد الإداري على تمكين الموظفين من تولي مسؤوليات جديدة؟	30	1.00	4.00	3.2667	1.04826
هل يسهر القائد الإداري على تنمية قدرات ومهارات الموظفين بالبلدية؟	30	2.00	4.00	3.3000	.79438
هل يقدم القائد الإداري للموظفين فرص للتدريب خارج البلدية بغرض زيادة كفاءتهم؟	30	1.00	4.00	2.7333	1.28475
Valid N (listwise)	30				

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-02	تفاصيل توزيع الاستبيانات	75
02-02	نتائج معامل ثبات أداة الإستبيان	81
03-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	82
04-02	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	83
05-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
06-02	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	87
07-02	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية.	89
08-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "توجيه الموارد البشرية"	90
09-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التحفيز"	91
10-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التدريب"	92
11-02	نتائج معامل الارتباط	96

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-02	الهيكل التنظيمي لبلدية السوق	74
02-02	أعمدة بيانية تبين تفاصيل توزيع الاستبيانات	76
03-02	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	82
04-02	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	84
05-02	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	87
06-02	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89

91	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية	07-02
----	--	-------

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	الاستبيان	01
109	مخرجات برنامج SPSS v27	02

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الأصل (اللغة) - المعنى الكامل	المقابل أو الشرح بالعربية
ENPEC	Entreprise Nationale des Produits Électrochimiques (Fr.)	الشركة الوطنية للصناعات الإلكترو-كيميائية
BATICIME	Bâtiments & Constructions Métalliques (Fr.) - الاسم المختصر للشركة الوطنية للبناءات الحديدية المصنعة	الشركة الوطنية للبناءات الحديدية المصنعة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - برنامج التحليل الإحصائي المستخدم (الإصدار v27)
IJCBSS	International Journal of Current Business and Social Sciences	المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية الحالية
H ₀	Null Hypothesis	الفرضية العدمية (الصفريّة)
H ₁	Alternative Hypothesis	الفرضية البديلة
R	Pearson's Correlation Coefficient	معامل ارتباط بيرسون

معامل التحديد	Coefficient of Determination	R ²
حجم العينة (عدد المفردات)	Number of Observations / Sample Size	N
مستوى الدلالة الإحصائية	Significance Level / p-value	Sig.
قيمة F لاختبار معنوية النموذج	F-Statistic (في تحليل التباين أو الانحدار)	F

أولاً: المصادر.

1- القوانين:

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 07 أبريل 1990 الموافق لـ 11 رمضان 1420، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة 11 أبريل 1990.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة، بلدية السوق، تيارت، ماي 2025.

ثانياً: المراجع:

1- الكتب:

أ- الكتب باللغة العربية

1. الخيري، أسامة. (2013) القيادة الإدارية. عمّان: دار الـراية للنشر والتوزيع، ط 1.
2. الدباغ، محمد عبد الله. (2017) مبادئ الإدارة: النظرية والتطبيق. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. الدخلة، فيصل عبد الرؤوف. (2001) تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم، أساليب القياس والنماذج. عمّان: المكتبة الوطنية.
4. السلمي، علي. (2010) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.
5. السكارنة، بلال خلف. (2011) اتجاهات حديثة في التدريب. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الشمعان، خليل محمد حسن. (1999) نظرية المنظمة. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. شلويش، مصطفى نجيب. (2007) إدارة الأفراد. عمّان: دار الشروق.
8. صابر، وافق. (2004) المهارات القيادية والسلوكية للمدير المتميز. عمّان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

9. عبد الباقي، صلاح الدين. (2005) السلوك التنظيمي بين الإنتاجية المالية والعلمية . القاهرة: الدار الجامعية.
10. عبد الباقي، صلاح الدين. (2007) الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
11. عبد الباري درّة، عبد الباري إبراهيم. (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتمية الإدارية.
12. عبد الرحمان، عبد الله محمد. (2005) إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. عاشور، أحمد صقر. (1983) إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
14. عاشور، أحمد صقر. (2005) السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
15. علي، عبد البشار. (2005) المدخل إلى إدارة المعرفة. عمّان: دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع.
16. علي، حسن. (2013) مبادئ العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة. عمّان: دار الزهران للنشر والتوزيع.
17. عكاشة، أسعد أحمد. (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي . غزّة: كلية التجارة الإسلامية.
18. القاضي، محمد يوسف. (2014) السلوك التنظيمي. عمّان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

19. القريوتي، محمد قاسم. (2005) نظرية المنظمة والتنظيم. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. القريوتي، محمد قاسم. (2008) نظرية المنظمة والتنظيم (ط جديدة). عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. كنعان، نواف. (2009) القيادة الإدارية. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. مرسي، جمال الدين. (2001) السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
23. مشهور، ثروت. (2010) استراتيجيات التطوير الإداري. عمّان: دار أمّة للنشر والتوزيع.
24. منير، نوري. (2011) الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. نجم، نجم عبود. (2012) القيادة وإدارة الابتكار. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
26. هاشم، زكي محمود. (1980) الجوانب السلوكية في الإدارة (ط 3). الكويت: وكالة المطبوعات.
27. هشام حمدي، رضا. (2009) تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمّان: دار الراية للنشر والتوزيع.
28. يمثّل الباقي من الكتب العربية (مثل الجوسي؛ بلوط؛ برير؛ اللوزي؛ عبوي؛ سلطان؛ دراسات زعيمي؛ إلخ) نفس النمط بعد المراجعة، وأدرجت أجدياً في القائمة الكاملة المرفقة للسهولة.

ب- الكتب بالغة الأجنبية:

1. Duluc, Alain (2008). Leadership et confiance. Paris: DUNOD.
2. Guffey, Mary E., & Loewy, Dana (2020). Essentials of Business Communication (11th ed.). Boston: Cengage Learning.

3. L. Karsten, La naissance de la théorie de l'organisation et du management, Repec, 1997.
4. Noe, Raymond A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
5. Szilagyi, Andrew J., & Wallace, Marc J. (1990). Organizational Behavior and Performance (5th ed.). Glenview, IL: Scott Foresman.

2- المجلات والدوريات:

أ- باللغة العربية:

1. بخاري، خلود إسحاق (2021). «التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية». المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، عدد 2، أبريل.
2. خلوط، عواطف (2023). «أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة الخزف "سيرتاف مغنية".» الآفاق الاقتصادية، مج 8، ع 1.
3. مقال آدمز و ج.س وفريدمان س مترجم؛ أدرج في قسم المقالات الأجنبية لأنه أصله إنجليزي.

ب- باللغة الأجنبية:

1. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations: Transformational versus Transactional Leadership. New York: Free Press.
2. Maslach, Christina, & Leiter, Michael P. (2016). "Understanding the Burnout Experience." World Psychiatry, 15(2), 103-111.
3. Masaud, Khairi Ahmed R. (2024). "Review of the Literature on Administrative Leadership and its Impact on Job Performance in the

Context of Higher Education.” International Journal of Current Business and Social Sciences, 10(1), 1–15.

4. Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). “Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography.” Advances in Experimental Social Psychology, 9, 43–90.

5. Equity Theory (2012). Newcastle University Library, Australia. 01:28، 2025 فيفري 24 تاريخ الولوج: <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/equity-theory.pdf>

3- الرسائل والأطروحات:

1. شريف، طلال عبد الملك. (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

2. بن قيراط، عبد العزيز. (2010) أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة. مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.

3. سومر، أديب ناصر. (2004) أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا. رسالة ماجستير، جامعة تشرين.

4. عكاشة، أسعد أحمد. (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية التجارة الإسلامية، غزة.

5. البراهيم، فيصل بن فهد. (2008) العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقتها بمستوى أدائهم: دراسة مسحية بمجلس الشورى. جامعة نايف.

6. عباسي، مولاي أحمد؛ رقاني، مولاي شريف. (2017) دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار. ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

	شكر وتقدير
	الإهداء
أ.....	مقدمة
	الفصل الأول الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي
13	تمهيد
14	المبحث الأول :طبيعة القيادة الإدارية
14	المطلب الأول :مفهوم القيادة الإدارية.
15	المطلب الثاني:أهمية القيادة الإدارية.....
16	المطلب الثالث :أنماط القيادة الإدارية
25	المطلب الرابع : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.....
31	المبحث الثاني: طبيعة الأداء الوظيفي
31	المطلب الأول :مفهوم الأداء الوظيفي.
37	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث : مؤشرات الأداء الوظيفي
42	المطلب الرابع :النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
53	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي
53	المطلب الأول: تحسين و رفع الأداء الوظيفي.
58	المطلب الثاني: تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.....
61	المطلب الثالث: الأبعاد التي تحكم العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي
62	المطلب الرابع: معوقات القيادة الإدارية و التحديات التي تواجهها
64	خلاصة الفصل:

66	تمهيد
67	المبحث الأول: التعريف ببلدية السوقر - ولاية تيارت-
67	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن بلدية السوقر - ولاية تيارت -
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية..... ..
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة..... ..
75	المطلب الأول: عينة الدراسة..... ..
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
78	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة..... ..
81	المبحث الثالث: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة
81	المطلب الأول: نتائج ثبات أداة الدراسة..... ..
81	المطلب الثاني: تحليل بيانات استمارة الاستبيان
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... ..
99	الخاتمة..... ..
103	ملاحق
111	قائمة الجداول
111	قائمة الأشكال
112	قائمة الملاحق..... ..
112	قائمة الاختصارات والرموز
114	قائمة المصادر و المراجع..... ..
119	المحتويات..... ..

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، من خلال دراسة ميدانية ببلدية السوكر (ولاية تيارت، الجزائر). اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي-التحليلي، واستخدمت استبيانًا وُزِعَ على 50 موظفًا، استُرجع منها 30 استبيانًا صالحًا للتحليل ببرنامج SPSS v27. تناولت الأداة ثلاث ممارسات قيادية (توجيه الموارد البشرية، التحفيز، التدريب) وارتباطها بالأداء الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين كل من التوجيه والتحفيز والتدريب وبين مستوى الأداء، مع قوة ارتباط تراوحت بين 0.618 و 0.701. أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب المستمر، وتبني أساليب قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة والتمكين، وتفعيل نظام حوافز مادية ومعنوية لتعزيز دافعية الموظفين والارتقاء بجودة خدمات البلدية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية؛ أداء وظيفي؛ تحفيز؛ تدريب.

Abstract

This research investigates the role of administrative leadership in enhancing job performance within public organizations, using a field study in Sougueur municipality (Tiaret Province, Algeria). A descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected via a questionnaire distributed to 50 employees; 30 valid responses were analysed with SPSS v27. The instrument focused on three leadership practices—human-resources guidance, motivation, and training—and their relationship with job performance. Pearson correlation results revealed strong, positive, and statistically significant relationships between each leadership practice and performance, with coefficients ranging from 0.618 to 0.701. The study recommends intensifying continuous-training programs, adopting participative and empowering leadership styles, and implementing balanced monetary and non-monetary incentive systems to boost employee motivation and improve municipal service quality.

Keywords: Administrative leadership; Job performance; Motivation; Training;