



جامعة الجليلية بونعامة بخميس مليانة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة

دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى 2007-2015

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : رسم السياسات العامة

إشراف الدكتور :

- خالد تلعيش

إعداد الطالبة :

❖ كامليا بركات

لجنة المناقشة :

1- الدكتور طيلىب أحمدرئيسا

2- الدكتور خالد تلعيش.....مشرفا و مقرا

3- الأستاذة سلمى بورياحعضوا مناقش

السنة الجامعية : 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا
دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ "

(صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ)

"الآية: (186) سورة البقرة"

إنَّ الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهدي الله فلا مضلَّ له، ومن يضلل فلا هادي له، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله عز وجل على توفيقِي لإتمام هذا العمل وأتقدم بخالص بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل تلعيث خالد بكل ما بذله من جهد وعطاء لمساعدتي في إنهاء هذا البحث المتواضع، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمة ولكل أساتذة العلوم السياسية وكل من ساعدني من قريب وبعيد في الختام الحمد لله رب العالمين.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والدي العزيز الغالي أطال الله في عمره

إلى والدتي الكريمة الغالية أطال الله في عمرها

وأدعو الله أن يقيهما بصحة وعافية

وإلى من شاركوني الأفراح والأحزان ووقفوا إلى جانب طوال حياتي أنتم إخوتي

إلى رفيق دربي زوجي وعائلته الكريمة

إلى زميلاتي وحبيباتي

وإلى من سهر معي من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع.

كاميليا

منذ القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم، ومن هنا أصبحت الإدارة ملزمة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسات للسلطة، وأصبحت التنظيمات أحوج إلى ما هو أكثر أن تدار فهي تحتاج أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين أصبحت ألزم لتحقيق إستجابة من الأوامر والاتصالات الرسمية بالأخص على التحقيق الأهداف بشكل مباشر، بالإضافة أن كل برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة عن إستخدامه وإدارته، لا يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تكن مقرونة بفهم طبيعة هذا العنصر، ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه والمؤثرة في إتجاهاته، بالتالي يمكن توجيه وقيادة الأفراد والجماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة للأفراد، فكلما كانت القيادة كفء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة، فتأثير القيادة على سلوك الأفراد هي لإستنفار الطاقات، وتحفيز النشاط الكامن في المرؤوسين، ويأتي ذلك عن طريق المكافآت المعنوية ولادية التي تشبع حاجاتهم النفسية والمادية، فيكون لهذا أثر إيجابي في ربط ميولهم وإتجاهاتهم نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى المدير أو المنظمة لتحقيقه، فالقادة أشخاص مبدعون يبحثون عن المخاطرة لإكتساب الفرص والمكافآت.

وقد حظي موضوع القيادة بإهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين، إذ يرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرر من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، بإعتبار الهدف النهائي هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي على أساس نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها كما أن ر القيادة الناجحة أن تولد الإلتناء لدى المرؤوسين، فيكون دافعا لهم إلى تطوير أنفسهم، وطرح أفكارهم ومناقشة ما من شأنه رفع مستوى العمل واسم المنظمة.

حيث تعد القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات، وحيثما وجدت هذه الجماعات فهي تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات، وبدورها تعتبر كذلك واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني فقد أصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدار العصور ومنه فالإدارة تبحث دائما عن دوافع متباينة وكيفية التأثير على العاملين بالإعتماد على جملة من الإجراءات المتنوعة ذات أسس علمية متعلقة بالعنصر البشري بغرض توجيه أدائه الوظيفي المرغوب فيه .

1_أسباب اختيار الموضوع:

❖ الأسباب الذاتية:

إن ما دفعني لإختيار هذا الموضوع يرجع إلى قلة وندرة الدراسات في هذه المواضيع المهمة وأيضا رغبة الباحث للتعرف على دور القيادة وأنماطها في رفع الأداء الوظيفي.

❖ الأسباب الموضوعية:

بالنسبة للأسباب الموضوعية التي أدت للإهتمام بهذا البحث يعود إلى الرغبة الشخصية في الإثراء والتطلع خاصة مجال القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي، أضف إلى ذلك تماشي الموضوع مع التخصص المتبع ومنه محاولة الوصول لإيجاد علاقة بين القيادة والأداء الوظيفي داخل الإدارة العامة بالجزائر.

2_أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الأداء الوظيفي كأحد الأنشطة الإدارية في حياة المنظمات، ومن خلال دراسة الإتجاهات القيادية الإدارية نحو توجيه الأداء الوظيفي بفعالية، ففي هذه الدراسة سأحاول إبراز جودة الأداء وما له من دور رئيسي هام نحو المنظمة من خلال ما يتمتع به القائد من مهارات وخبرات لتحقيق أهداف مرجوة داخل الإدارة في عملية الوصول لأفضل الآراء مع تقديم حلول فعالة، وركزت هذه الدراسة خاصة على مدى فاعلية الأنماط القيادية ودورها في تحسين أداء المنشأة لتحقيق أهداف منشودة كما تساهم هذه الدراسة في تراكم المعرفة العلمية.

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإطلاع على الأنماط القيادية ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال التعرف على واقع نظام العمل في المؤسسة، وتكمن أهدافها كذلك من خلال إظهار حتمية الأداء الوظيفي بالنسبة للقيادة، بغرض ضمان الإستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الوظيفي وتبيان قيمته أثناء القيام به داخل المنظمة، بالإضافة إلى:

- تقصي الأصول النظرية في مجال القيادة على الأداء الوظيفي.
- التعرف على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بالجماعات المحلية.
- الإطلاع على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة.
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في ولاية عين الدفلى.
- إبراز الدور والقيمة الحقيقية للأداء الوظيفي في المؤسسة.

4- أدبيات الدراسة:

أثناء إنجازي لهذه الدراسة صادفت عدة مراجع مختلفة، كالكتب وغيرها من المداخل المتخصصة في هذا المجال والأهم ما تم إدراجه والإستعانة به من الدراسات في هذه المذكرة هو كالتالي :

الدراسة الأولى:

للباحث الدكتور سهيل أحمد عبيدات، تحت عنوان القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عن عالم الكتب الحديث، الذي تناول في كتابه المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة مع محاولة منه تبيان القيادة على أنها المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم كونها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المستخدم إذ تقوم بدور بارز يسير في كل جوانب العملية الإدارية.

الدراسة الثانية:

للباحث الدكتور نواف كنعان بعنوان القيادة الإدارية، بعمان عن دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2009، حيث سعت هذه الدراسة إلى إبراز أو تقديم عرضا عاما لمفهوم القيادة الإدارية والتركيز الجيد لمقوماتها وأهمية دورها في الإدارة، ومنه الوصول إلى إدراج أهم الأساليب والنظريات التي تعتمد عليها القيادة مع تبيان مزايا وعيوب كل شق على حدة.

الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد الشنتناوي تحت عنوان القيادة الإدارية الحديثة، عن دار المعرفة للنشر والتوزيع الذي إنصب إهتمامه حول وصف القيادة باعتبارها جزء من عملية التأثير في أعضاء المجموعة لتحقيق هدف معين، كما تضمن كتابه العلاقة الموجودة بين القيادة والإدارة وأن الإختلاف هو نسبي بين المفهومين.

الدراسة الرابعة:

للباحث مدحت أبو النصر بعنوان الأداء الإداري المتميز، بالقاهرة سنة 2008 الذي حورت أفكاره بإعطاء مفهوما شاملا للأداء الوظيفي وأن هذا الأخير يرتبط بعدة مصطلحات تجعلنا نميز بشكل جلي بينه وبين المفاهيم الأخرى.

الدراسة الخامسة:

الدراسة للباحث الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، تحت عنوان إدارة الموارد البشرية بالإسكندرية بدار الجامعية للنشر، الذي قدم فيه تحليلا يخص عملية تقييم الأداء وعرضه لجملة الخطوات الإستراتيجية التي تتبعها الإدارة للخروج بأفضل النتائج، بالإضافة أن نظام قياس الأداء له أهمية بالغة في رفع مستوى الموظف.

الدراسة السادسة:

للباحثة سعاد نائف البرنوطي، بعنوان إدارة الموارد البشرية بعمان عن دار وائل للنشر والتوزيع
تي تناولت في كتابها على محاولة وصف وتشخيص وإعطاء تعريف دقيق للعملية تقييم الأداء
الوظيفي، وكذا تقديمها لفكرة مساهمة هذه المهمة في تقدير أداء كل فرد ونوعية مستواه ودورها
الفعال من خلال ممارسة الوظائف للرفع من مستوى العامل سواء كان على الصعيد الشخصي أو
على الصعيد الإداري داخل المنظمة.

5_ الإشكالية:

تعد القيادة من السلوكيات الإنسانية المهمة، لذلك فإن القائد يقوم بإتخاذ عدد من الإجراءات
عند سعيه المستمر للحفاظ على منظمته، وخاصة الإرتقاء بالأداء الوظيفي، إذ يعد النجاح الذي
تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها للأداء، وضمن هذا الإطار
تندرج الإشكالية الجوهرية والتي يمكن صياغتها على النحو الأتي:

إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة؟.

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالقيادة؟ وما هي أنماطها؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وفيما تكن أهميته؟
- ما هي العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي؟

6_ الفرضية الرئيسية:

إنطلاقاً من الإشكالية يمكن إستنباط الفرضية الرئيسية وتحديدتها وفقاً للدراسة ألا وهي:

كلما كانت القيادة إيجابية محكمة تستند لشتى معايير الأداء الوظيفي، كلما تحسن الأداء
وإزدادت فعاليته من أجل تحقيق الأهداف المسطر لها داخل الإدارة .

الفرضيات الفرعية:

- القيادة الإدارية لها تأثير مرتفع جدا على تعديل الأداء الوظيفي.
- هيكلية وتطوير الأداء الوظيفي هو من مسؤولية قادة الإدارة.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الموجود في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى العمال.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

ستتم دراسة تطبيقية في الإدارة العامة للجماعات المحلية بولاية عين الدفلى فالنتائج تخص الولاية فقط محل الدراسة ولا يمكن تعميمها على باقي الولايات.

الحدود الزمنية:

ستتم إختيار المجال الزمني لهذه الدراسة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية سنة 2015.

8_ المناهج المستخدمة:

إنطلاقا مما سبق فقد إستعنت بجملة من المناهج والإقترابات، التي تم من خلالها الإلمام بشتى الأفكار والإتجاهات سواء كانت من الناحية التاريخية ، أو غيرها من النواحي التي تخص الدراسة فمن بين هذه المناهج مايلي:

المنهج التاريخي:

هو الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، أو هو مجموعة طرق وتقنيات التي يتبعها الباحث التاريخي أو المؤرخ للوصول إلى الحقيقة التاريخية وإعادة بناء الماضي، وهذا المنهج يعتمد على مصادر كتبت من قبل والمنهج التاريخي هو سبيل الوحيد للوقوف على الحقائق التاريخية بعد تحليل وتركيب الأحداث والوقائع الماضية المسجلة بالوثائق والأدلة وإعطاء تفسيرات وتنبؤات عملية في صورة نظريات وقوانين عامة ثابتة، والهدف من إستخدامه هو التعرف على فهم الحاضر

والتنبؤ بالمستقبل حول ظاهرة القيادة وتسجيل التطورات التي مرت بها داخل الإدارة والتعرض للعلاقة التي تحكم القيادة الإدارية ومفهوم الأداء الوظيفي وما مدى تأثيرها عليه .

المنهج الوصفي التحليلي:

هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية سياسية أو مشكلة سياسية أو إدارية، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها، فهو من أكثر المناهج البحث ملائمة للواقع، فقد إستندت على هذا المنهج بغرض الكشف عن الوضع القائم لظاهرة القيادة من خلال تحديد أبعادها وتوصيف العلاقات بينها وبين الأداء إلى وصف علمي ودقيق متكامل بالإعتماد على الحقائق المرتبطة بها.

المنهج الإحصائي:

هو منهج يدرس كيفية جمع المعلومات من المجتمعات الإحصائية المختلفة، سواء بالعد الشامل أو بالمعينة، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى بيانات رقمية في جداول إحصائية، بالإضافة إلى الأساليب المختلفة التي يمكن إستخدامها لتهيل هذه البيانات تحليلا رياضيا، حيث تم إستخدامه من أجل التعرف على آراء العاملين وإتجاهاتهم إزاء مهنة القيادة، وفيما تتجلى سبل الإقناع والتحكم في نمط هذه الأخيرة من أجل تنمية الأداء الوظيفي.

لإقترابات المستخدمة :

إقتراب صنع القرار:

هو الإقتراب الذي يشير إلى مجموعة الخطوات الواجب إتباعها من أجل صنع أو إصدار قرار سياسي أو إداري رشيد تتوفر فيه مقومات النجاح بقدر أكبر، فهو محل إهتمام علمي في الدراسات المختلفة وفروعها المتباينة، ولم يعد تحليل عملية صنع القرار السياسي قاصرا على القرارات الداخلية في الدولة فقط، كما أن دراستي هذه إستلزمت إقتراب صنع القرار الذي يعد

مدخلا هاما في فهم طبيعة النظم القيادية بصفة عامة، وخاصة داخل الإدارة العامة للهيئة الولائية مع الكشف عن مدى درجة تطور الأداء الوظيفي في معالجة أحداث الواقع.

دراسة حالة:

لاشك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار الإداري تتحكم فيها عوامل متعددة، فإنني في هذه الدراسة سأسلط الضوء على العوامل التي لها أهمية في إصدار القرار الإستراتيجي، والحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار أنماط القيادة في المنشأ، وفيما تكمن إنعكاسات تحقيق هدف القرار باعتبار المؤسسة محل الدراسة هي ولاية عين الدفلى.

9- تحديد مصطلحات الدراسة:

القيادة:

يقصد بها مدى قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وهي وسيلة تنظيمية تنبع من الدور الذي يقوم به القائد داخل الجماعة بواسطة الإتصال والإقناع والتأثير في العاملين وتوجيههم بطريقة صحيحة، كذلك هي جملة من الإجراءات يؤثر بمقتضاها نخص على باقي الأعضاء لتحقيق أهداف محدد لها.

القائد:

هو أداة تمثيل المؤسسة في حل الخلافات والمشاكل، وهو أداة لتنمية القدرات الفردية والجماعية وهذه تتم بتوفر السمات الشخصية كالثقة والإقدام وحتى الكفاءة وهو الشخص الذي يقود جماعة ولديه قدرة على التأثير فيهم، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

الأداء:

هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة وتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الإدارة التي يرتبط بها، أو بصيغة أخرى هو العمل الذي يؤديه الفرد مع مدى تفهمه لدوره وإختصاصاته.

الأداء الوظيفي:

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته، التي تكلفه بها الإدارة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني بذلك النتائج التي يحققها الموظف في منصبه ويعتبر كذلك نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة المخصصة له في التنظيم الإداري لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفعالية حسب القواعد المحددة لذلك.

النمط القيادي:

مد بالنمط القيادي ذلك الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي، للتأثير في نشاط وأداء العاملين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة.

هندسة الدراسة:

إنطلاقاً مما تم إدراجه في بحثنا هذا فقد إرتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة أثر القيادة في الإدارة العامة بالجماعات المحلية بولاية عين الدفلى.

نعالج في الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة بحيث يشمل مبحثين الأول تم التركيز فيه على ماهية القيادة وأهميتها داخل المنظمة، مع إبراز العلاقة القائمة بينها وبين الإدارة وحتى مصادر قوة تأثيرها والعناصر الواجب توافرها لنصل إلى قيادة إدارية فعالة، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق للنظريات والأنماط التي تخص القيادة والمهارات باختلافها من فنية وغيرها وفي الأخير إلى تحديد العوامل المؤثرة على القيادة بصفة خاصة.

نعرض في الفصل الثاني: الإطار النظري لدراسة من خلال إعطاء فكرة عامة حول مفهوم الأداء الوظيفي مع عرض لمختلف مقوماته من عناصر ومحددات وخاصة أهميته بحيث يساهم في ترشيد المهام والوظائف في الهياكل التنظيمية، أما الشق الثاني من العرض فتم تقديم تعريف ودور عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال محاولة التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

نتناول في الفصل الثالث: إذ قمنا بتقسيمه إلى مبحثين الأول خصص للتعرف على السير العام لإدارة العامة بولاية عين الدفلى، أما الثاني تناول تحليل آراء وأبعاد عينة البحث والوصول إلى خلاصة تفيد الدراسة.

لقد أدى التطور الحديث الذي تعيشه الإدارة الحديثة، وإتساع دورها إلى إزدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى إيجاد نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وإخلاص، وبالتالي أصبحت القيادة المعيار الأمثل الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستنا، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة .

باعتبار أن الكثير من الباحثين، والدارسين، والسياسيين تناولوا موضوع القيادة وأعطوه أهمية كبيرة لعلاقته بتطور المجتمع وتقدمه، لأن القيادة من العناصر المهمة والأساسية في نجاح أي عمل وبدونها لا يمكن أن تنجح عناصر أخرى في تحقيق أهدافها، ولذلك فإن القيادة الكفاءة القادرة على إستيعاب المتطلبات والتطورات الحديثة والمؤمنة بضرورة التغيير نحو الأفضل، هي وحدها القادرة على تحقيق الأهداف المرسومة .

بغرض الإلمام والتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بالقيادة قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: القيادة وأهميتها في الإدارة.
- ✓ المبحث الثاني: نظريات القيادة وأساليبها.

المبحث الأول: القيادة وأهميتها في الإدارة.

يتفق علماء و حثين الإدارة على أن القيادة لها أهمية كبيرة في عصرنا هذا، وذلك بسبب التقدم العلمي والتطور في مختلف مجالات الحياة والتغير في المفاهيم، حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة والتكيف مع ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتعدد أدوارها، ولا يستهان بالقيادة لأنها أهم مقومات الإدارة ويتم التركيز عليها بشكل دائم لما للقائد من دور فعال في النهوض بالعمل، حيث تمثل القيادة واحدا من أهم الموضوعات التي يتضمنها السلوك التنظيمي، بحيث يوجد إتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال، على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة الدفع الرئيسي لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد، أما في مجال هذه الدراسة فسيتم التعرف على ماهية القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة.

بالرغم من هذا الإهتمام وظهور النظريات وتعدد الأبحاث والدراسات إلا أن مصطلح القيادة حظي بتعاريف متعددة، وسنذكر بعض المفاهيم وهي كالتالي ولكن قبل التعرض لتعريف القيادة إصطلاحا لا بأس من التعرض لشرحها لغويا وهي :

(أ) تعريف القيادة:

أولا) القيادة لغويا:

كلمة مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة " ومن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الإعتقاد السائد على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وأن كلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة إعتماذية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه،¹ وحسب لسان العرب لأبن المنظور فالقيادة هي: "من قاد، يقود

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة، 2009، ص86.

قود، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، ويقول أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومن قادة وهو جمع قائد.¹

ثانياً القيادة إصطلاحاً:

تعتبر القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين، ومنه فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل، حيث تعرف ديناميكية القيادة بما يسمى بالتغيرات في البيئة الخارجية و بطبها من تغيرات في البيئة الداخلية، من سياسات وإستراتيجيات، وهياكل تنظيمية، لذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم لتحقيق الأهداف.²

بينما يعرفها الباحث كنعان على أنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، وعرف كذلك على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب، ويعرفها ليدر (Litterer) أنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.³ والقيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ لغايات المنشودة مما يعني أن القيادة ترتبط أكثر بالتأثير بالجماعة أو بالأفراد أكثر من إرتباطها بالوظيفة التي يشغلونها، وهي تعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية.⁴

من زاوية أخرى فإن القيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه، وتعتمد على مبدأ إستخدام القوة، والقوة هنا تعني القدرة التي يمتلكها الشخص، وهي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم.

¹ إبن منظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر، 2000، ص153.

² سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز. ط1، عمان: دار وائل، 2004، ص12.

³ نواف كنعان، المرجع السابق، ص90.

⁴ ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للطباعة، 2002، ص18.

والتعاريف التي تناولت موضوع القيادة هي كالتالي:

- القيادة تعني القدرة على التعامل مع العناصر المشار إليها، وهي الأتباع، والهدف والمساعدون، والموقف السائد.

- القيادة عملية تمثل ما يقوم به القادة، وضمن هذا المفهوم تقوم القيادة باستخدام نفوذها كإل أهداف المجموعة أو المنظمة، وتحفيز السلوك في إتجاه تحقيق هذه المبادئ وتساعد في تحديد ثقافة المنظمة.

- قيادة كخاصية تمثل مجموعة مميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة، وهكذا يكون القادة أشخاص يستطيعون التأثير في سلوك الآخرين، دون الحاجة إلى الإعتماد على العنف، فالقادة هم أناس يقبلون الآخرين.¹

ويمكن تعريف القيادة بأنها العملية التي تتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ، ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات، ودفعهم برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة.²

عرفها آخرون على أنها فن التعامل مع الناس، وتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين بأساليب معينة، ويهدف إلى تحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن ذلك الفن فيسعى مع العاملين معه وعن طريقهم وبالإتصال بهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المنشودة.³

وتعرف القيادة بأنها مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو إختراعاته أو مؤلفاته، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، وبمعنى آخر فإن

¹ (صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1، عمان: دار حامد، 2004، صص178،177.

² رضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006، صص414.

³ طارق المخلوب، الإدارة العامة عملية إدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. ط1، (د م ن): منشورات حلبي، 2005، صص611.

القائد مسؤول عن تنسيق جهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.¹

وفي تعريف آخر للقيادة حيث عرفها كل من "هانسون و مسكل" هي عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة، أما "ألن" فهي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال أما فيما يخص "تيد" فإن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.²

ويعرفها فدلر (fidler) بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في اتجاه عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معاً في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية جديدة.³

والقيادة عند "كونتر وأدونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيته، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

والقيادة من وجهة نظر "عبد الكريم درويش ولبلى تكلا" هي القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، وإحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

كما يرى "ففر و برسشوس" (phiffner&presthus) أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.⁴

¹ (بشير العلق، مبادئ الإدارة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر، 2008، ص211.

² (معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار حامد، 2007، ص138.

³ (محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 226.

⁴ (صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005، ص215.

بينما يعرفها ريتشارد وزملائه، بأنها عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين، وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخريين من أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.¹

القيادة أيضا هي نشاط إجتماعي هادف لصالح الجماعة، عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الإستعدادات والإمكانات المادية المتاحة.²

وتعرف على أنها تأثير الفرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة.³

ويعرفها البعض على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخريين، بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة الإدارية هي العملية التي تجعل الفرد يستعمل تأثيره على الآخريين، ويلهمهم ويحفزهم ودير النشاطات التي تهدف إلى المساعدة في إنجاز أهداف المنظمة أو الجماعة، والفرد الذي يمارس هذا التأثير يسمى القائد وهي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة، إذ أن القيادة ظاهرة نلمس آثارها في مختلف نواحي الحياة في كل مؤسسة تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية وإعتيادية.

على غرار ما قدمناه من تعاريف تخص القيادة نجد هذه الأخيرة تتميز بعدة صفات ومقومات:

● صفات القيادة:

القدرة على الإتصال أي قدرته على شرح ومناقشة تعليماته للمرؤوسين، وقدرته على تلقي مقترحاتهم ومناقشتها معهم، والأخذ بما إن كانت منطقية و لصالح العمل.

¹ (سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر، 2009، ص146.

² (جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للطباعة، 2005، ص115.

³ (محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص336.

⁴ (محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة. (د م ن): دار وائل للنشر، 2011، ص122.

ـ ضرورة أن تفسح القيادة المجال للمرؤوسين لإظهار مبادراتهم وروحهم الإبتكارية فيما يقومون به من أعمال .

ـ القدرة على خلق روح العمل الجماعي بين مرؤوسيه، بمعنى قدرته على إستعمال أساليب العمل الجماعي.

ـ أن يملك الخبرة والمهارة الوظيفية التي تجعل تعليماته موضع إحترام من مرؤوسيه، فالمرؤوس لا يحترم في الواقع إلا الرئيس الذي يفهم عمله ويتقنه.¹

● مقومات القيادة:

إن المقومات الجيدة لعلاقة القائد بالجماعة يجب أن تكون:

- (أ) الإلتناء إلى جماعة.
- (ب) سمو الهدف ووضوحه.
- (ث) القدرة على الإلتزام بالعمل والمسؤولية.
- (ث) الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات.
- (ج) التعاون والإخاء بين القائد والجماعة.
- (ح) الإلتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية.
- (خ) القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الإلتصال.
- (د) العلاقات الإنسانية السليمة لرفع روح المعنوية لدى الجماعة.²

¹ محمد نصر مهنا، علوم سياسية أصول ونظريات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص377.

² محمود داود الربيعي وأحمد حسين بدري، القيادة والتدريب. عمان: دار مناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص181.

المطلب الثاني: عناصر القيادة

ترتبط العملية القيادية بالعديد من العناصر وقدرات التي تتسم بها المنظمة ككل، وهي التي ترسم صورة ومستقبل الإدارة، وغالبا إمكاناتها في تحقيق التقدم والتفوق على المنظمات المنافسة عناصر القيادة ثلاثة أولها وجود جماعة من الناس وثانيا عملية التأثير و لثا تحقيق الأهداف المرغوبة ، وتتركز هذه العناصر على الشكل الآتي:

أولا: وجود جماعة من الناس:

إن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة شمولا وملائمة، ما ذكره "سميث" من أنها وحدة تتألف من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، وأن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يتركز على دعامتين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشطا، تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، فإن ما يهمنا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة" والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات وهي أيضا ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم، فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاد التحديد لمعنى إصطلاحي الجماعة التنظيم، ويرى (ستوجديل) أن التفرقة بين الإصطلاحين أمر عسير حيث من الصعب تحديدها إذا كانت الجماعة معينة يمكن إعتبارها تنظيما، ويرى كذلك أن معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هو الجماعة المنظمة يتباين أعضائها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه أن يكون هناك شخص معين لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه، لما أن وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزات فاجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة .¹

¹ (نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص91 92).

ثانيا: عملية التأثير :

عملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وإنما لا بد من وجود شخص متأثر وآخر متأثر وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد، كما يرى (جيب) أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل عن عدم رضا لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، وتثير هذه الوسيلة القائد إستجابات لدى الأفراد تتمثل في رضاهم وإرتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم وقد تكون وسيلة القائد للتأثير إستخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مدركاتهم ومعرفتهم وتدريبهم على كيفية مواجهة إحتياجاتهم الضرورية وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الإتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد.¹

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة:

عملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لإستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم، بل هي عملية معاونة للآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم ونتيجة لمجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا إدها عن هذه المجهودات، هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة، كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، ذلك أن دور القائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها، لتمكينها من إشباع حاجاتها، وأن رغبة الجماعة وميلها إلى الإنقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها، بأن القائد سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاته أو يحول دون نقص هذا الإشباع، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي

¹ (نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 92 93.

ينشدها، ومن هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقته الحيدة بأعضائها فتختاره قائدا، ويتبين كذلك أن القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة إلا نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة والإدارة.

تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال التنسيق، التحفيز، والتوفيق بين التناقضات التنظيمية مما يعزز أهميتها في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، أما من زاوية أخرى فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ، وهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة .

فعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة ، إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء فالفرق قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما، كما قد يكون أيا منهما، وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي تتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، ومن ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة أنها القوى التي تلهم الأفراد وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة.²

أما فيما يخص التفرقة بين القيادة والإدارة ليست واضحة على الدوام، فبعض الكتاب يستخدم الألفاظ مدير و منفذ ومشرف بمعنى واحد، على أنه يحسن أن نفرق بعض التفرقة بين القيادة والإدارة، فالقيادة تطلق عادة في ميدان الأعمال على الأشخاص الذي يديرون حركة العمل فهم يتصلون إتصالا مباشرا بالأيدي العاملة، أم الإدارة فتدل على الجهودات الأشخاص الذين في مستويات العليا من سلك الوظائف الإدارية، فالإدارة هي تحديد السياسات والأهداف العليا أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات،³ ويذهب

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 95.

² جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 525.

³ أحمد الشنتاوي، القيادة الإدارية الحديثة. ط 1، (دم ن): دار المعرفة، 1967، ص 15.

ون آخرون بعيدا إلى حد القول بأن المديرين والقادة نوعان مختلفان من الناس فالمديرون يتسمون بردود الفعل وهم أقل مشاركة للآخرين، على حين أن القادة هم الأكثر مبادرة ومشاركة للآخرين، ويرتكز التداخل بين القيادة والإدارة حول كيفية أن كلا منهما يتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق الهدف.¹

ويمكن القول بوجه عام أنه لا يصح أن ننظر إلى كل من الإدارة والقيادة على أنهما شيان منفصلان، كون المنظمات تحتاج إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفاعلية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق نتائج المنظمة والإدارة في إرتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التفوق مع بيئته.

المطلب الرابع: أهمية القيادة ومصادر قوة تأثيرها.

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد والعاملين، وتضعهم في إطار علاقة إنسانية متميزة يتحقق من خلالها أعلى درجات الفعالية والكفاءة في الأداء بما يحقق أهداف المنظمات، فالقيادة عملية إنسانية وفكرية، بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتم بينهم من تحقيق أهداف المنظمة بإستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر و هددات الخيطة بها، حيث تهتم القيادة بتنسيق جهود الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم نحو الأهداف والفرص وهي دعم لفرق العمل وتعمل القيادة بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بجرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم، والقيادة تتضمن عناصر المخاطرة وعدم التأكيد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني والذي يتخذ أشكالا وأنماطا قد تخالف ما يريده القادة في كثير من الأحيان ويتطلب الأمر أن تتوفر للقادة القدرة على فهم أسباب هذا السلوك ومحاولة التوصل إلى دوافعه للتأثير فيه وتغييره إلى ما يتوافق والأهداف العامة وغايات التي تسعى إليها المنظمات،² وبهذا المعنى تتحمل القيادات الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات للأفراد المتناسبة مع المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة

¹ بيتر نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. تر، صلاح بن معاذ، المعيوف: الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006، ص30.

² علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004، ص708.

وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها وتبرز فعالية القيادة من خلال عمليات إعداد إدارة وتنمية العاملين في منظومة متجانسة تعكس الإهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها وتعمل على إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتمثل القيادة كذلك في قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل وتقنياته وتزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل،¹ وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين عناصر الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للمتغيرات المستمرة في مشاعره كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.²

➤ مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو الآتي:

أولاً: السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة:

- قوة المكافأة: ومصدرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية و معنوية من قبل الرئيس.
- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف و متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس.

¹علي السلمي، المرجع السابق، ص709.

² (كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة. ط1، (د م ن): دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص164.

■ **السلطة القانونية:** أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.¹

ثانيا: **قوة التأثير:** ومن مظاهرها:

■ **القوة المبنية على الخبرة:** أساس هذه القوة هو المعرفة المهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه للصفة عن غيره من الأفراد.

■ **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيحة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.

■ **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.²

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال. ط 1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 206.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 259.

المبحث الثاني: نظريات القيادة وأساليبها.

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية، وهي ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه، وأيضا في كل مجالات الإدارة، ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة، وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع إختيار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد، ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة أي أن القيادة ما يتم إكتسابها من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد وبناءا على ذلك توصف القيادة بكونها عملية موازنة بين قدرات ومواصفات القائد، وإمكانات المرؤوسين وقناعتهم وإخلاصهم له، إضافة إلى طبيعة ومستوى الأهداف ذات الطابع المتحدي والطموح لتحقيق التميز والمكانة المرموقة، وفيما يلي بعض النظريات والأنماط ذات العلاقة بالقيادة كي يتم إستيعابها وتمثلها.

المطلب الأول: نظريات القيادة.

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

❖ نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية هي من أول وأقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العامة وقيادات الدول، فقد إعتبر المفكرين الأوائل القائد هو شخص يمتلك تأثير قوي وإيجابي على الآخرين وتفترض نظرية الرجل العظيم بأن القائد هو إنسان عظيم وإن هذه العظمة موهبة،¹ وتستند هذه النظرية على عناصر الوراثة والصفات الجسمية حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري أي أن القادة يولدون ولا يصنعون وقد تبين أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال،² كون جميع التغيرات

¹ (سعاد نائف البرنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص365.

² (مدني عبد القادر علاقي، الإدارة. ط1، مملكة العربية السعودية: المكتبة الجدة، 1998، ص585.

التي تحدث في الحياة في مختلف مجالاتها تأتي عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة، معنى أن الرجل أو القائد لا يمكن أن يحدث تغييرات داخل الجماعة ما لم يكن هناك التعاون والإستعداد من طرف باقي الجماعة،¹ ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وإمتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها،² ومن خلال ما تم ذكره نجد هذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم، لأنها تعني بأننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية، وتعني نالنا نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة نادرة.³

❖ نظرية السمات:

تأثرت العديد من الوجهات والآراء بدراسة " Galton " 1879 عن القيادة التي تحدث فيها عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجال العظماء، لذلك بنى أصحاب هذه النظرية أفكارهم وتوجهاتهم على مسلمات تؤكد أن القادة يولدون معهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم صفات تميزهم عن تابعيهم وقد هيمنت الدراسات حول مفهوم القيادة باعتبارها موضوعا محيرا ومثيرا للإهتمام في الخمسينات من القرن الماضي،⁴ ومن هنا فالسمات تعني خصائص ومواصفات مميزة للقائد، وتم إستخدام السمات أو الخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالية، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في إختيار القادة الجدد وأعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعالا كأي أسلوب آخر للإختيار لذلك أهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم إتفاق حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى آخر فيما تتجلى الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة ومن بين أهم السمات التي يجب أن تتوفر في المدير هي القدرة على حفز وتشجيع الأفراد حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه ويتحقق

¹ أحمد قورا، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات، 2007، ص 268.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 263.

³ سعاد نائف البرنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. المرجع السابق، ص 365.

⁴ عمر محمود، غباين، المرجع السابق، ص 146.

هذا لدى جماعة العمل من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقدوة في الأداء والقدرة على الإقناع بحيث يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة ولديهم الإحساس بذلك ومنه إمتلاكه القدرة الإتصال والتي يقصد بها المهارات الإتصالية غير العادية التي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة و تم بطريقة شفوية عادة ومنه تفويض السلطة وغرس ثقة المرؤوسين بمعنى القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم وأخيرا القدرة على اتخاذ القرارات،¹ وتذهب لرية إلى أن السلوك القيادي هو نتيجة صفات أو سمات يتحلى بها الناس، وهذه سمات أو السمات يمكن أن نطلق عليها أسماء بذاتها مثل الإخلاص في العمل والتحمس له والطموح والإبتكار والإقدام وغير ذلك من السمات، وتذهب هذه النظرية إلى أن هذه السمات موروثه، فبعض الناس يولدون وهم قادة بطبيعتهم، أي أن هذه الصفات هي من طبيعة تكوينهم،² ومن أبرز كتاب هذه النظرية التي يرى من خلالها كل "تيد براون" أن القائد شخص يمتاز بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم، والقادة حسب هذه النظرية يولدون ولا يصنعون،³ ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التميز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تتنبأ بصدق أو فاعلية القيادة عند الأفراد، و رغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء، والبحث والإستقلالية، وإمكانية الإعتداع عليه والمشاركة الإجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن يتعدى حدا معيناً و يؤدي إلى إعاقعة عملية الإتصال بين القائد وأتباعه .

قد وجهت لهذه النظرية الانتقادات من أبرزها:

- أنها لا تأخذ بالحسبان المواقف التي يجد فيها القائد نفسه كما أن السمات والخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن يبني عليها معلومات دقيقة.

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ونظريات. ط2، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص ص 212 213.

² أحمد الشنتاوي، المرجع السابق ، ص18.

³ أحمد قوراية، المرجع السابق ، ص258.

- إهمالها لدور الأتباع في إنجاز عملية القيادة ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاز أعمال دقيقة .
- أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة إذ أن دورهم كبير .
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد إذ من النادر جدا وجود تشابه تام بين أي قائدين .
- نجد أنه من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة.¹
- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
- عدم خضوعها لتحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته، واكتفت بالتركيز على السمات فهي لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد والمرؤوسين، وبينه وبين البيئة الخارجية، وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.²

❖ النظرية الموقفية:

يقرر أصحاب هذه النظرية أن ظاهرة القيادة لا يمكن فصلها عن الأحداث والتصرفات التي در عن أفراد الجماعات، لأن القيادة هي في حد ذاتها نتائج للعلاقات المتبادلة بين الأفراد الذين يعملون في مجموعات، وعلى ذلك فإن أنصار هذه النظرية يرون أن القيادة الإدارية على جماعة من الجماعات تختلف باختلاف الظروف والأحوال التي يعمل في ظلها هذه الجماعة إن القادة وثيقة الصلة بالظروف المحيطة بها لأن القائد والجموعة التي يقودها لا يتم التفاعل بينهما في الخلاء إنما يتم ذلك في زمن معين ومكان معين وفي حدود مجموعة من الظروف المعينة،³ ويرى أنصار هذه نظرية أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة وكذلك عن سمات القيادة الدنيا أو سمات القيادة المباشرة

¹ (عمر محمود غباين، المرجع السابق، ص 201).

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص99.

³ (أحمد الشنتناوي، المرجع السابق، ص30).

وكذلك تختلف سمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على هدارته فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري.¹

وفي هذا الصدد نجد "فيدلر" الذي بدأ أبحاثه في إيجاد علاقة بين سلوك القائد والأداء، حيث قام بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس أسلوب واحد يصلح لكل زمان ومكان والتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف أي مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي الذي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية:

(أ) العلاقة بين القائد والتابعين:

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد ويعتبر "فيدلر" هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

(ب) هيكل المهام:

ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء .

(ت) وضوح السلطة الرسمية للقائد:

وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه و علاقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات تفويض السلطة.²

ويعرف إيدجر سكين (Edgqr & schein) بالهدف من النظرية وأنه يتصل بضرورة ملاحظة المرونة الشخصية للقادة ومدى تمكنهم من المهارات الضرورية لتنويع سلوكهم الخاص المتصل بحاجات العاملين ودوافعهم، إذا كانت حاجات العاملين ودوافعهم مختلفة، فإن التعامل

¹ إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة. مصر: منشأة المعارف، 1998، ص319 .

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص272.

معهم يجب أن يكون متنوعا ومختلفا وتتعامل النظرية مع سلوك القائد وليس مع شخصيته¹ ونظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري وهذا يتفق مع وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية وبين سلوكه في المواقف المختلفة،² وأن الرأي الراجح لهذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية حاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها والإفترض أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف في ظل الظروف المتغيرة.³

❖ النظرية التفاعلية:

نسمي نظرية التفاعل لأننا نشخص القائد من خلال مراقبة تفاعله ضمن الجماعات التي يكون عضوا فيها، فهو إما أن يؤدي دور القائد أولا وإذا أدى دور القائد فقد يبرز كقائد مهمات أو قائد بناء جماعة، وتتميز هذه النظرية بسمتين مهمتين أولا فهي تعتبر القيادة حالة يعية شائعة في كل جماعة فكلما تتوفر لكل مجتمع وسائل تهيئة الأفراد لأداء أدوار فجوهر السلوك القيادي هو طريقة التفاعل مع الآخرين بحيث يبدؤون يطلبون توجهات الفرد وينفذونها كما تلعب الجماعة دور مهم في تقمص الفرد للدور، هذا ينطبق أيضا على جماعات العمل حيث يمارس أصحاب الأدوار الأخرى الضغط عليه ليؤدي هذا الدور بطريقة أو أخرى.

أما السمة الثانية هي إعتبار التأهيل الإداري نتيجة ضغط وتعليم الجماعة للفرد فالجماعة وأصحاب الأدوار المختلفة يعملون القائد متطلبات دوره ويضغطون عليه ليؤديه وعليه فإن هذه النظرية تركز على مضمون التفاعل مع الآخرين.⁴

حيث تنظر نظرية التفاعل بين القائد والعضو إلى القيادة على أنها عملية تركز على التفاعلات بين القادة والأتباع وهي تجعل من العلاقة بين القائد والعضو النقطة المحورية في عملية القيادة.⁵

¹ عمر محمود غباين، المرجع السابق، ص 162.

² ملكة لويس كامل، سيكولوجيا الجماعة والقيادة. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 1989، ص 85.

³ علي محمد منصور، المرجع السابق، ص 213.

⁴ معاد نائف البرنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. المرجع السابق، ص 367 368.

⁵ بيتر نورث هاوس، تر، صلاح بن معاذ المعيوف، المرجع السابق، ص 182.

❖ نظرية القيادة التحويلية:

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل "داونتون&downton" إلا أن ظهورها مدخلا مهما في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه علم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز تحت عنوان القيادة وقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع والقيادة عند بيرنز تختلف تماما عن إستخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع.¹

من التطورات الهامة في فهم القادة والقيادة هو التركيز على نوعية القائد الذي يستشير إبداعات وتخييلات الآخرين من خلال الجاذبية والموهبة، والقائد التحويلي هو ذلك الفرد الذي يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغيرات إيجابية، والقيادة التحويلية هي مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، و المدير التحويلي بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات،² وتقول هذه النظرية بأن القائد له مهام رئيسية في الأداء الوظيفي ونلخصها كالتالي:

أولا) تحديد الرؤية: لمقصود بها هي عملية التوضيح صورة المستقبل المنشود حيث أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية.

ثانيا) إيصال الرؤية للأتباع: القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بصورة واضحة حتى يتمكن من فهمها مما يجعلهم يتحمسون و يندفعون.

ثالثا) تطبيق الرؤية: القائد هنا لا يكتفي بشرح الرؤية بل يتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية و القيم و المبادئ التي تشكلت عليها.

رابعا) رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: فبعد أن يجد الرؤية و يوصلها لأتباعه ويستعمل القائد طرقا شتى لغرس هذا الالتزام.³

¹ بيتر نورث هاوس، المرجع السابق، ص187.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 569.

³ أحمد قوراية، المرجع السابق، صص243_245.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.

سبق الحديث عن القيادة باعتبارها نشاطاً أو سلسلة من الإجراءات والأنشطة المختارة التي يمارسها القائد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف أو أهداف يرغبون في تحقيقها، وعرفت بأنها تنسيق الجهود الفردية والجماعية، وقيل إنها عملية تهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها وطموحاتها سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، أما من ناحية أخرى ركزت دراسات بدءاً التي قام بها علماء الإدارة حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يتمكن القائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة لذلك فقد إستندت إلى جملة من الأنماط الأساسية بررت قيمة وجودها وهي كالتالي:

— تصنيف القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع.

— تصنيف القيادة بناء على مصادر السلطة.

➤ أولاً: تصنيف القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

هنالك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة لقيادة مرؤوسيهم وتحفيزهم وهي:

○ القيادة الأوتوقراطية:

وتسمى بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في اليد القائد الإستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو يملئ على أعضاء الجماعة خطوات العمل كما ينفرد بوضع خطة العمل وتحديد أهدافه دون أن يشترك معه أحداً¹ أما فيما يخص القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط بالرغم من مركزية السلطة لديه،² وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي ميول الأوتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل

¹ أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 74.

² عمر محمود غباين، المرجع السابق، ص 207

في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجازهم العمل إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره أي أن إستخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة بل يكون بدرجات متفاوتة، فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القائد ذوي ميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين يمثل إحداها السلوك الأوتوقراطي المتطرف في إستبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والمتحكمة وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه القيادة الصالحة،¹ وقد أطلق عليها بعض لعلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية،² وهذه القيادة ثلاثة أشكال:

○ القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:

تتميز ه القيادة أو هذا النمط بالقائد المتسلط كونه يحاول التركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر الأوامر وتعليمته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها فهو لا يفوض سلطاته وصلاحيته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.³

○ القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتميز القائد لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لهم الشعور بالإستياء كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة مرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل إتخاذها كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع.⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 219.

² معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص 153.

³ نوف كنعان، المرجع السابق، ص 153.

⁴ مصطفى أبو زيد وعثمان حسين، الإدارة العامة. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 524.

○ القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة:

يتصف القائد الأوتوقراطي باللباقة في التعامل ويعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات غير مجدية لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد¹.

○ القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية والبعض ر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد يشجع التابعين²، ويساعد الجماعة في تنظيمها ويوجهها لتحديد أنشطتها ويشركهم في توزيع الأعمال على الأعضاء³، ويشارك الفريق السلطة ويأخذ رأيه في معظم القرارات وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة⁴، ويقوم هذا الأسلوب في القيادة على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية وإعتماد أسلوب التأثير بدلا من إستخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الإتصال ذي الإتجاهين بين القائد والتابعين⁵، فمثل هذه القيادة إن تغيب القائد عن الجماعة إستطاعت أن تكمل عملها وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب معونة وهذه القيادة الديمقراطية تظهر في حياة أفراد جماعات بصفات مختلفة كشعور فرد في الجماعة بأهمية خاصة ومساهمته الإيجابية ومشاركته الفعال في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل را بالإضافة إلى تنمية القدرات

¹ علي عياصرة، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار حامد، 2006، ص115.

² معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص153.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات. الإسكندرية: دار الجامعية، 2002، ص 317.

⁴ عمر محمود غباين، المرجع السابق، ص207.

⁵ محمود سلمان الغميان، المرجع السابق، ص 260.

والمواهب الأفراد كل في مجال عمله إذ أن قوة الجماعة بقوة أفرادها وقوة القيادة بقوة الأفراد أساساً.¹

مزايا هذا النمط:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.²

○ القيادة الحرة أو المنطلقة:

القائد المتحرر ذلك القائد الذي يتنازل أو يتخلى فعلياً عن كل السلطة لمجموعة العمل ويسمى هذا النمط بالقيادة غير الموجهة حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف وإرشادات العمل للمجموعة ولا يتدخل مرة أخرى إلا بناء على طلب الجماعة ولا تتمثل القيود المفروضة على لوك المجموعة في ظل هذا النمط القيادي إلا في إطار العام للأهداف وإرشادات التنفيذ التي حددها القائد وتتمارس المجموعة عملها،³ ولا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم ولا يمنحهم أو ينتقد أي أداء،⁴ حيث تركز القيادة المتحررة إهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل و من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة المتمثلة في إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتها وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ومنه لإتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير

¹ أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 72 73.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 261.

³ جما الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 568 569.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. المرجع السابق، ص 317.

محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأن يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والإستقلال في ممارسة أعمالهم.¹

- مزايا هذا النمط:

قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفرت المهارة لدى القائد، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الإستقلال في العمل وقد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.²

- تقييم القيادة الحرة:

إن الإتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي لكونه يقوم على أساس حرية المرؤوسين الكاملة في العمل لأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز عمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكه أو توجيه لجهودهم.³

ثانياً: تصنيف القيادة بناء على مصادر السلطة:

- النمط التقليدي:

هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة وأساسها إحترام كبير السن لديه فصاحة القول و لحكمة التي يتحلى بها ويكون الولاء والطاعة من الأفراد ويسود هذا النوع في المجتمعات الريفية و القبلية.⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 222.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 262.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 222.

⁴ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم. ط1، (دم ن): عالم الكتب الحديث، 2007، ص 25.

- النمط الجذاب:

تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة.

- النمط العقلاني:

وهي القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والإختصاصات وهو يعتمد في ممارسته على سيادة القوانين والتنظيمات.¹

المطلب الثالث: المهارات القيادية.

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فاعلية المؤسسة لابد من توفر مهارات وكفاءات قيادية وفنية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين ويعد التأثير جزء جوهري في عمل القائد وبالحقيقة فإن قابليته في التأثير بالآخرين هي التي تحدد بشكل أساسي كيف يمكن أن يكون ناجحا ويمكن في الصدد تصنيف هذه المهارات إلى التصنيفات التالية:

المهارات الفنية وهي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة مثل التي تتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية إضافة إلى أنها معرفة وفهم لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة وبالتالي يصبح مميزا بهذه المعرفة والخبرة وهذه كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب سواء قبل إنحاقه بالعمل أو أثناء العمل عبر برامج مصممة لذلك،² أما ثاني تصنيف ولتي تسمى بالمهارات الإنسانية التي تشير إلى قابلية المدير في التفاعل مع الآخرين وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم والعمل على قيادة وتغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة المنظمة ككل ويمكن القول

¹ محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1، عمان: دار مسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص38.

² سهيل أحمد عبيدات، المرجع السابق، ص 17.

أن المدير الذي يمتلك هذه المهارات يتمتع بقدرة جيدة في تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إتقان الدور الشخصي في أداء العمل إضافة إلى تأكيد الاهتمام بمشاعر قدرات الآخرين وفهمها،¹ أما فيما يخص المهارات الإدراكية التصورية أو يسميها البعض المفاهيمية الفكرية فهي مهارات تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما وما تؤثره على العمل المؤسسي فهي مهارة لدى القائد لرؤية المؤسسة ككل وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى،² وتكمن الأسس الجوهرية لهذه المهارة في تشخيص الحالات وفهم وإدراك أبعادها وتأثيراتها في ضوء علاقة مما يتيح للمدير إمكانية إيجاد الحلول المناسبة ويشير (daft & noe) في هذا الصدد أن المهارات الفكرية تتمثل في قدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية مساهمة كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الأقسام والإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والملائمة بين احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها.³

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا تنشأ القيادة الملهمه الفعالة في فراغ ولا تعتمد على الإجهادات الفردية لقادة غير عاديين ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها ومن ثمة فإن البحث عن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية وأهمها:

- أهداف المنظمة "مكان العمل" سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
- السمات و الأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي. ط1، عمان: إثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص40.

² سهيل أحمد عبيدات، المرجع السابق، ص18.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص40.

- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحوافز وجماعة العمل.¹

وهنا يقول تشيستر بارنارد (C/ Barnard) أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد في خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف وإقناعهم بأهمية تحقيقها ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم أهدافهم الشخصية ولاشك أن مقومات القيادة التي سبق الإشارة إليها لا تؤثر فقط في فاعلية العملية القيادية ولكنها تتأثر أيضا بالعديد من العوامل أهمها:

العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية:

- التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه .

- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة .

- مستوى مهاراته القيادية.

العوامل المؤثرة في تابعيه وقدراتهم:

- مدى قوة الحاجة للإستقلال لدى التابعين.

- مدى إستعداد التابعين لتقبل مسؤولية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

(¹) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دار المعرفة، 1993، ص228.

- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض .
- مدى إهتماماتهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- مدى إتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم.
- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- درجة وضوح الهدف للقائد وللتابعين.
- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.
- مدى إتساع الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين.¹

العوامل المؤثرة في الموقف:

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها
- ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة ودرجة الإحكام في نظام الرقاب السائد واللازم للتأكد من تحقيق الهدف.
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد وأنها تستلزم الضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل تلك العوامل وآثارها أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشترك، والإهتمام بالجوانب الإنسانية النفسية والاجتماعية للتابعين.²

¹ (سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص 249_250.

² (المرجع السابق، ص 251.

خلاصة وإستنتاجات:

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، أو مؤلفاته، أو رسوماته، أو إختراع، أو إبتكاراته، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، وبمعنى آخر فإن القائد الفعال الناجح هو الفرد التي تتوافر فيه صفات ذاتية قيادية وتكوين شخصي ومؤهلات تعليمية كالتمتع بالصحة الجيدة، والفظنة واللباقة والإتزان النفسي والإجتماعي، والصبر والأناقة والمبادرة، والقدرة على الإتصال والتفاعل مع الآخرين والتأثير والتأثر بهم، والقائد بدوره مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

ومن متطلبات القيادة الإدارية، القدرة على إختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة، وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخفيف من حدة المركزية ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل مع خبرة القائد في مجال وظيفته التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع إحترام من مرؤوسيه.

ما يواجهه الإدارة هو تحديد ووضع أهداف مترابطة على كافة الماديات من جانب وكذلك إيجاد مقاييس أداء دقيقة وصحيحة لمعرفة التقدم بإتجاه إنجاز هذه الأهداف من جانب آخر كون الأداء يعتبر من المقومات الرئيسية داخل المنظمات، حيث يوفر نظاما متكاملًا للمعلومات الدقيقة ولوثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الإدارات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحققة سابقا، ويعتبر الأداء أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية، وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة المنظمات، وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق الأهداف بفعالية، والأداء بدوره يعبر عن أداء المنظمات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمة، ساهم في إتاحة وتزويد الإدارات بفرص متنوعة في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

وستتطرق في هذا الفصل إلى التأسيس النظري والمعرفي للأداء الوظيفي من خلال مبحثين: المبحث الأول يتضمن مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، والمبحث الثاني يشمل على تقييم الأداء وأهم أهدافه.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي.

يرتبط إزدياد نمو المنظمات وإتساع نطاق عملها من خلال إحتلال موضوع الأداء جزءا من إهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما طورت النظرة إليه بإعتباره عملية من العمليات الأساسية، ويعتبر الأداء قاسما جوهريا لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة وإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنظريات القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات الأعمال وهي أن تنافس بعضها البعض، فالإتجاهات التقليدية الحديثة في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء، ومنه فإن الإختلاف حول ماهية الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الإختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية داخل المؤسسات التنظيمية من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية، وبالنظر إلى تعدد تعريفات هذا المفهوم وتداخله مع عدد من المفاهيم الأخرى إذ سنتطرق إلى مفهوم الأداء ثم إلى إدراج بعض من خطوات تقييمه.

■ تعريف الأداء الوظيفي :

لقد تناول الكثير من الكتاب مفهوم الأداء الوظيفي، وتباينت التعريفات الخاصة والمتعلقة به في كتاباتهم للوصول إلى إعطاء تعريف شامل لهذا الأخير، ولكن قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي لابد من التعرف على المفاهيم التي تدرج في سياق هذا المفهوم:

■ لغويا:

لقد تعددت التعريفات بخصوص الأداء من الناحية اللغوية، ويتضح ذلك من خلال المعاجم التالية:

يعرف قاموس ثلاثي اللغات الأداء بمعنى "تأدية، إجراء، قيام ب، تنفيذ إتقان، مصدر أدى"¹ وبمعنى آخر الأداء "يعني إيصال الشيء وإتمامه وقضائه"². كما يتحدث عنه قاموس العربي على أنه مشتق من الفعل "يؤدي أداء وتأدية الشيء أوصله قام به، نقول أدى واجب الإحترام"³.

■ إصطلاحا:

يمكن تعريف الأداء بأنه القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين والأداء هو قيام شخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما⁴.

حيث بين (wit&meyer) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلات، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة حيث وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وضح كل من (miller&bromiley) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ روجي بعلبكي، قاموس ثلاثي اللغات. ط4، لبنان: دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2008، ص68.

² جبران مسعود الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام. ط3. لبنان: دار العلم للملايين، 2005، ص45.

³ عزة عجان المفضل، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص28.

⁴ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2008، ص74.

فالنجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا سياق يعبر عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة المنظمة الأعمال، وقابليتها على تحقيق أهدافها باعتبار أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".

فقد ركز كل من (zaher&pearce) الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية، وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

ويعتبر الأداء على أنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يمكن النظر للأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته، مع إهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين أعمال هؤلاء المرؤوسين وإتفاقها مع الإتجاهات العامة للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية للتأكد من أنها تؤدي لتحقيق أكبر ممكن من النجاح.²

عرف أحد الباحثين الأداء بأنه يشمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

وكذا الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهة والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.⁴

ويعنى آخر فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.⁵

¹ وائل مجد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1، (د م ن): دار وائل للنشر، 2009، ص ص 38 39.

² عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص ص 09، 10.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 25 26.

⁴ راوية حسن مجد، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. (د م ن): دار الجامعية، 2003، ص 210.

⁵ راوية حسن مجد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 216..

يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.¹

ويتصل مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة منها:

(1) **الأداء المهني:** وهو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها شخص من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

(2) **تحليل الأداء:** يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

(3) **معدل الأداء:** يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.²

● أهمية الأداء الوظيفي.

تبرز أهمية الأداء الوظيفي من كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، فالأداء الفعال بين القائد ومرؤوسيه ينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والإندماج فيه، فالمنظمات والإدارات بدورها تعطي للأداء أهمية كبيرة يتضح من خلال مناقشة لأداء الوظيفي في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، وتجريبيا، وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء إختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص131.

² مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص76.

إعتمادا على نتائج الأداء،¹ كما أن الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية، وعليه فإن تفعيل العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة.²

فالأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثمة يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والإستمرارية ومرحلة الإستقرار ومرحلة الفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، فقد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون إهتمامهم بالأداء أقل من إهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على مستوى المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.³

فأهمية الأداء تنبع وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المنظمات، وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح، والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء.⁴

¹ وائل مُجد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 40.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص 99.

³ طلال عبد المالك، شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة تاييف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004.

⁴ مُجد محمود الخطيب، الأداء المالي. ط 1، عمان: دار حامد للنشر، 2010، ص 47.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

يفترض البعض أن هناك إرتباطا وثيقا بين القادة والأداء الفعال، على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه صفات ذاتية وتكوين شخصي ومؤهلات تعليمية، ويرى البعض الآخر أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل التي من خلالها يتم تحديد مستوى أداء العاملين وهي كالتالي:

الرغبة أو الدافع الفردي للعمل: الذي يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في إتجاه معين، ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، وإستفادت من الدراسات في ظهور نماذج للدوافع والتي أصبحت لها تأثير كبير على أداء العاملين .

بيئة العمل: إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات عالمية إقليمية محلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة .

القدرة على الأداء: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي محددات الأداء تعتمد على ثلاث عوامل هي الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.¹

- بحيث يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، وماهية التفاعل بينهم، لإضافة إلى ما ذكرناه نجد الأداء الوظيفي يتميز بالمحددات الآتية:

¹ (ريم الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة ملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، 2013.

الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته،¹ وتتألف من محصلة:

- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته.²

مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها،³ وتتمثل في ملامح مادية مثل العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.⁴

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب وإكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل، فهو يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء،⁵ بالإضافة أنها تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة إستخدام المعرفة.
- مدى وضوح الدور.⁶

¹ عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية بائف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003.

² مصطفى أحمد السيد، السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. (د م ن): (د د ن)، 2000، ص147.

³ عبد الله عبد الرحمان، النيمان، المرجع السابق، 2003.

⁴ مصطفى أحمد السيد، المرجع السابق، ص147.

⁵ عبد الله عبد الرحمان، المرجع السابق، 2003.

⁶ مصطفى أحمد السيد، المرجع السابق، ص147.

المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من عدة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية، ففاعلية الأداء تتحدد بمدى قدرة الشخص على وضع معدلات تعمل على تنمية الفهم للعمل وتوفير الإستقرار الوظيفي، وتحسين القدرات والمهارات داخل إدارة المنظمات، وفيما يلي سنجمل أهم معدلات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي والتي تتم عبر خطوات: الإختيار، التسجيل، التحليل الإنتقادي، القياس، والتحديد.

أ- **الإختيار:** أي إختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير بطريقة أداء العمل يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكايي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيره من الأسباب .

ب- **التسجيل:** وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل، وتقسيمه إلى عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.

ت- **التحليل الإنتقادي:** تركز هذه الخطوة على إختيار البيانات المسجلة إنتقاديا للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

ث- **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت وإستغلال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

ج- **التحديد:** وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينة.¹

هذه أهم معدلات الأداء الوظيفي التي تمكن إن أحسن إستخدامها أن تحقق النتائج المطلوبة وتدفعهم للقيام والتوجه بالعمل نحو الأفضل.

¹ (مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار الخلدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص288.

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي.

تتضمن عملية الأداء الوظيفي عناصر رئيسية يتم من خلالها إنجاز هذه الوظائف بصورة دقيقة ويمكن إستعراض مجمل هذه العناصر على النحو التالي:

(1) أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث تحليل مكونات العمل، إذ تحاول بعض الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام وهي كالتالي :

أ- **الأنشطة التي تتميز بتغير الزمان:** وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي تؤدي فيه العمل، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة، حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل.

ب- **الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل:** وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل، وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على إفتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة لإنجاز العمل، فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته، وهناك أعمال لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل.

ت- **الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف المحيطة بالأداء:** هي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، أي البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة الأعمال.

2) العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة على شكل مهام ومن ثمة إلى أعمال هذا على أساس تحديد علاقات التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، بالإضافة إلى التامة بالعلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم التنظيم والعمل.

3) المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربطها بالمواصفات الفردية.¹

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن عناصر الأداء الوظيفي هي محصلة ثلاثة أنشطة وهي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.²

أضف إلى ذلك يوجد عدة عناصر ومكونات للأداء الوظيفي يمكن إجمالها كالآتي:

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة، 1983، ص 231 232.

² عزة، أبو شقدهم وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي. مشروع تخرج في إدارة الأعمال، جامعة نجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010 2011.

كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات وبيانات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

متطلبات العمل: وهذه تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو الوظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وهي تتكون من العوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال منها الإقتصادية السياسية وغيرها.¹

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة و داخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى و أهداف والإمكانات المادية والبشرية، على قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي،² وأهم هذه العوامل:

(1) غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

(2) عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

(3) إكتلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على الأداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

(4) مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين .

¹ حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

² حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.

5) التسيب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

وعليه يوجد كذلك ثلاثة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي على وجه الخصوص:

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم ودوافع وإتجاهات.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- ت- البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.²

¹ غزوة أبو شقدهم، المرجع السابق، 2010 2011.

² حسن محمود حسن ناصر، المرجع السابق، 2010 .

المبحث الثاني: تقييم فعالية الأداء الوظيفي.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية فنية معقدة ومكلفة، بحيث يشير التبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها ممارسة قديمة عرفت منذ حضارات قديمة، وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول والرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة، وابتشار استخدام عملية قياس الأداء وتقييم الأداء كأحد أنشطة التي تخصص بها إدارة الأفراد حيث أصبح يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في الإدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

تضم المنظمة مجموعة مختلفة من الوظائف تتراوح في درجات الأهمية والمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ولذا يجب تحديد قيمة كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف والمجموعات الأخرى، فقد نجد تباين في مضمون العملية حول تحديد ماهية الأداء الوظيفي، وفي هذا الصدد سنذكر بعض التعريفات التي تخص تقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.

لا يوجد تعريفاً ومفهوماً لفظياً لتقييم الأداء، وإنما اختلفت الآراء في تعريف تقييم الأداء وذلك لإختلاف الجهات في النظرة إلى هذا التقييم، ولكن سنسرد ما ذلك في تعريف تقييم الأداء.

يعرفه الباحث "فيصل حسونة" تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف المباشر المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته.

ويعتبره عملية إدارية منظمة تتم من خلالها تحليل ودراسة أداء العاملين داخل المنظمة، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم، وذلك للحكم على مدى نجاحهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم لرفع إنتاجية المنظمة من جهة، والحصول على إمتيازات من جهة أخرى تسمح لهؤلاء العاملين بالانتقال إلى وظيفة أعلى من الوظيفة السابقة.¹

وعرفه آخرون على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، بذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدرتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.²

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، و بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لضمان أساس لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.

ووصفها آخرون بكونها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل، لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.³

ويعنى آخر فتقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات زمنية دورية محددة مسبقاً.⁴

ويعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي بمقتضاها يتم مقارنة الوظائف على ضوء إعتبرات أبرزها، المهارة أو المسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل.⁵

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص147.

² صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص285.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص199.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. ط1 (دم ن): دار وائل للنشر، 2008، ص270.

⁵ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2008، ص123.

وعرفه أحمد ماهر " بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".¹

وكذا أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى مكافأتهم في العمل الذين يعملون به.²

ويعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه الإدارة في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم الأداء في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.³

ومما سبق مناقشته يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية يلجأ إليها المديرون المكلفون داخل المنظمات لمراقبة أعمال المرؤوسين، من خلال إعتمادهم على مقاييس ذاتية وموضوعية بغية منهم إدراك الأداء الفعلي للعاملين، والسعي لتغيير سلوكهم نحو الأفضل.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو التالي:

أولا: تحديد مسؤولية التقييم: يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين، وأحيانا يتطلب هذا الأخير شخص قريب من الموظف حتى يسهل ملاحظة أدائه طوال الوقت، وفي كثير من الأحيان نجد أن الرئيس المباشر هو من يقوم بعملية التقييم وذلك لعدة إعتبارات منها، أن الرئيس هو الذي يحدد الأهداف والمسؤوليات والواجبات، ويوجه المرؤوسين

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. (د م ن): الدار الجامعية، 2004، ص406.

² يوسف حجيم، الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص226.

³ سعاد نائف الرلوطي، إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص378.

ليتم مراقبة التنفيذ بحيث يكون على صلة مباشرة مع مرؤوسيه، وبالتالي يتعرف على نقاط القوة والضعف.

ثانياً: تحديد التوقيت المناسب للتقييم: إن نجاح عملية التقييم يتوقف على الوقت الكافي أو اللازم لأدائها فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلاً قد تكون غير مناسبة فالرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، وبالتالي يكون التقييم غير موضوعي ولفئادي هذا تقترح بعض المنشآت أن يعود أكثر من تقدير خلال السنة مثلاً يكون التقرير خلال كل سنة أشهر، ويأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي.

ثالثاً: تحديد طرق المستخدمة في التقييم: تعتبر طريقة استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية شيوعا في الحياة العملية، حيث يتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطي الشخص القائم نموذج مطبوع يقوم بملئه عن كل من العاملين المشرف عليهم.

رابعاً: إخطار المرؤوس بنتائج التقييم: يوجد هناك خلاف حول إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم أو عدم إخبارهم بحجية أن ذلك قد يتسبب في خلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل ففي الحقيقة أن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا يتوقع منه الإدارة ومعرفة نقاط ضعفه أو تفوقه أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية، ويقصد بالعلنية خلق جو من التعاون بين الرئيس المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائه ويقوم لهم النضج والرشد.

خامساً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة في مختلف سياساتها، إذ تعتمد هذه الإدارة إلى دراسة وتحليل نتائج التقييم من أجل إتخاذ تدابير ملائمة تمكن من تطوير كفاءة العاملين، ومن ثمة تغيير مراكزهم في المنشأة مثل م أو ترفيتهم بينما العاملين ذوي التقديرات المنخفضة فيقتضي الأمر تطبيق عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.¹

ولعملية تقييم الأداء مراحل أخرى نتناولها في ما يلي:

¹ (صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 289_305.

وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل أي سيتم هنا تحديد بأن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، بالتالي فهي وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلا.

تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما ذه الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومقيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي إستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

إتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، ننمها من يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.

وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹

¹ (خالد عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 204_206.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.

بعد أن إستعرضنا بعض المفاهيم لتقييم الأداء والتي اختلفت في الألفاظ فإنها متحدة في المعنى والجوهر فإننا نذكر بعض من الأهداف المنشودة لهذا التقييم ويمكن إجمالها في ما يلي:

__متابعة تنفيذ الأهداف: أي دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والنظر في مدى الإلتزام بالقوانين والسياسات المقررة في شتى المجالات.

__التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الإقتصادية : والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الإقتصادية لممارسة أنشطتها، وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة .

__تقييم الكفاءة: معناه تقييم كفاءة وفعالية إستخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية والعمليات داخل النشاط.

__تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: نقصد بذلك القيام بالتقييم عام للنتائج العملية في ضوء ف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها ومن خلالها نقوم بتحديد المراكز المسؤولية عن الإنحرافات لإتخاذ قرارات تصحيحية ووضع خطط مستقبلية.

__تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشأة: إذ يساعد التقييم الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم وذلك بغية إيجاد حلول لجوانب القصور والضعف.

__تأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: وهنا يهدف إلى فعالية الخطط ومدى تحقيقها للكفاءة الإنتاجية ورفع وتحسين الأداء.¹

__تحديد أداء العامل: وما يتبع ذلك من نتائج كتقدير مكافأته وترقيته وتنميته وتطويره مهنيا إذا كان في حاجة لذلك أو حتى رفضه إذا لزم الأمر.

__رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

¹ (يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 228 229).

— يعتبر تقييم الأداء بمثابة تغذية راجعة لهذه المؤسسة بواسطته يتعرف الفرد الواجب عليه إنجازة في هذه المؤسسة.

— يفيد تقييم الأداء في التخطيط للمراحل المستقبلية لهذه المؤسسة ويزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء العمال وعن وضع المؤسسة بصورة عامة.¹

— فة إلى مم تم إدراجه من أهداف تخص عملية تقييم الأداء إلا إننا سنتناول بعض الأهداف الإستراتيجية على ثلاثة مستويات:

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

1. خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق أكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة إحتتمالات شكوى العاملين أو إتمامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2. النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

4. تقويم برامج وأساليب إدارة لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

5. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

¹ (معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص106).

1. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
2. الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية التي تكون عملية التقييم وسيلة جديدة لزيادة التعرف بين المدير والموظفين.
3. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.¹

أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
2. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
3. يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على الإخذ بالقرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، وإقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.
4. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.²

على أساس ما تم ذكره يتضح لعملية تقييم الأداء الوظيفي عدة أساليب ومخاطرة نحوصلها فيما يلي:

أولاً: أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء العاملين، ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما:

¹ عادل صالح حرحوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط2، عمان: عالم الكتب الحديث، 2006، صص 103 104.

² فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 271.

1_ **الأساليب التقليدية:** ولا بد من الإشارة هنا أنه توجد عدة أساليب شائع إستخدامها من قبل المنظمات، وهي أقدم الأساليب إستخداما والأكثر إتساعا حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين جب خط مستقيم يبدأ بالمتاز وينتهي بالضعيف، وهناك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق لطريقة منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء وعدم فهم العاملين لها هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقييم أداء العاملين وفق المعايير المحددة وأهم هذه الطرق كالاتي:

طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم الرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالي:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.¹

طريقة الترتيب: تمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة الرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وهذا يعني أن الأساس هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل ضعيف متوسط جيد ممتاز، ولكن الواضح من هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعات أخرى.

¹ (صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأزراطية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص387.

طريقة التقييم ببحث الصفات: تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون والسرعة والدقة في أداء لعمل، والمبادأة والإلتزام، وتحمل المسؤولية والقدرة على حل شكالات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ثم تجميع تلك التقديرات ويصبح مملاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.¹

طريقة المقارنة الثنائية: وهنا يقوم الرئيس بمقارنة الموظف بكل موظف من زملاءه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.²

2_ الأساليب الحديثة: ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، لذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب نخدم بغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي:

إدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية إتخاذ قرارات التي تهم مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم. إن عملية الإدارة بالأهداف يعتمد على قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، كما يتطلب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وأن بإستطاعة الأفراد تحقيقها، بحيث تشمل هذه الطريقة عدة مزايا والتي منها:

إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وبالأخص يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل وليس على الماضي.³

¹ (فاروق عبده فيله وعلمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص272.

(عبد الباري إبراهيم درة، المرجع السابق، ص276.

³ (جمال الدين مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص434.

قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة إمتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية.¹

طريقة الإختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربعة عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير مرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها الذي يقوم بملاً الإستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي بد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، وبدورها تقوم بحل الشفرة فإذا كانت الشفرة التي إختارها القيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي إختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس أو العكس تماماً.²

طريقة الأحداث الحرجة: هي تلك الأحداث غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا، وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد، ويطلب من الرئيس ملاحظة أداء العاملين أو المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء قيامهم بعملهم.³

ولعل أهم ما تبين من خلال العرض السابق لمختلف طرق عملية تقييم الأداء، أن الأساليب الحديثة تختلف تماما عن الطرق التقليدية، كون هذه الأخيرة تعتمد على أساس تفسير أداء العامل من خلال إرتكازها على السمات الشخصية للأفراد وإستنادها لتقدير الشخصي، عكس الطرق الحديثة التي تهتم بالمشاركة الجماعية والعمل على ترسيخ التعاون بين الأطراف أي علاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية التقييم ليست بالعملية السهلة البسيطة، وإنما هي عملية معقدة، وبناء على ذلك فإنه يلزم التخطيط السليم حتى نحصل إلى النتائج المرجوة، فمن الأمور المهمة والضرورية أن نحدد

¹ (خالد عبد الرحيم الهيبي، المرجع السابق، ص 207_209).

² كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر، 2000، ص 230 231.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 388.

صعوبات تقييم الأداء، ذلك أن مشاكل التقييم تختلف من تقييم لتقييم وذلك باختلاف الهدف إذ لا توجد صعوبات محددة لكل تقييم، بحيث نجل فيما يلي أهم العقبات التي تؤثر في فاعلية تقييم الأداء وهي على النحو التالي:

—تأثر وإهمار المقوم بإحدى أو بعض خصائص الشخص المراد تقويمه مما يؤدي إلى أن يسحب المقوم هذه الخاصية على بقية الخصائص .

—الميل إلى التساهل أو التشدد ذلك أن بعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجات عالية، وذلك إرضاءاً لمروؤوسيه أو للمفاخرة بعامله أو بالتقييم وإما أن يلجأ إلى إعطاء درجات متدنية في التقييم وذلك لغرور منه.

—إتجاهات الرئيس تجاه مروؤوسيه حين يتأثر التقييم بإتجاه وإنطباع الرئيس تجاه مروؤوسيه حبا أو كرها.

—التحيزات الشخصية حيث يميل بعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو أفراد معينين والنفور من غيرهم متأثرين بعوامل أخرى، كالدين والجنس، وعليه لابد من إبعاد كل هذه الجوانب.

—التقييم العشوائي حيث يميل المقوم إلى إعطاء تقسيمات عشوائية وذلك حتى لا يقال عنه بأنه متحيز.

—بعض العوامل التي تجعل المقوم يحترم الشخص المراد تقييمه مما يؤدي إلى الخروج عن نطاق التقييم كأقدمية المقيم وكبر سنه.

يتأثر التقييم بأحداث والمواقف المعاصرة لعملية التقييم.¹

المطلب الرابع : دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي.

القيادة ذات بعد هام في عملية التوجيه، وتنبه إلى أن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية فقط كالتأكد من إعداد الخطط والأنظمة وغيرها بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل

¹ (معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص114).

العاملين للعمل وإِ زامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وغيرها من قضايا تتعلق بخلق رابط بينه وبينهم يجعلهم يستجوبون لما يريد منهم، فالقيادة هي التسمية التي نعطيها للقدرة على خلق هذا الرابط وهي بدورها مسؤولية إدارية تعني بأن كل إ ري يجب أن يكون أيضا قائد ناجح أما أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بإلزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، أما القيادة من الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما دور القيادة من الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والإعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من إستخدام مهاراتهم في العمل.¹

خلاصة وإستنتاجات:

في ضوء الإدراك المتزايد لأهمية وقيمة الأداء الوظيفي في المنظمات فإنه من الضروري للمديرين أن يفهموا كيفية إدارة عملية الأداء، وكيفية تقييم الفوائد المرتقبة من خلال ممارسة الأداء الوظيفي من ناحية، كما عليهم كذلك معرفة الحد من المشكلات أو العقبات التي قد تصاحبه، وأن تقويم

¹ (صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقارة، كلية العلوم الاقتصادية، 2010).

الأداء يرتبط بعدد من الأمور مثل النتائج أي نتائج أعمال العاملين في الوظيفة وكذلك يرتبط بسلوك العاملين لإحداث هذه النتائج التي تتأثر بسلوك العاملين سلباً أو إيجاباً.

وأن تقييم الأداء الوظيفي يختلف عن تقييم الوظيفة ذلك أن تقييم الأداء ينصب في تقييم الأداء الإنساني لمسؤوليات وواجبات هذه الوظيفة أما تقييم الوظيفة يهدف إلى تحديد القيمة النسبية للعمل أي تحديد متطلبات وكفاءات الواجب توفرها فيما يشغلها.

وبناء على ذلك فللأداء الوظيفي نتائج تعود على الفرد والمنظمة، والأداء ناتج عن واقعة ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى تحقيق النجاح أو الفشل في المهمة المراد إنجازها، ويحدد مدى التطابق بين ما يعنيه المدير والمضمون الذي يمارسه الموظف أو العامل الإداري.

تعتبر الجماعات المحلية جزء لا يتجزأ من الدولة، أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم، التي تعتبر توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة، حيث تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصاً من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وبالتالي تلعب دوراً رئيسياً في مختلف الجوانب.

باعتبارها النواة الرئيسية للتنمية المحلية القريبة من المواطن، وقد وضعت أساساً بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والإقتصادية، وكذا ترقية المحيط الذي يعيشون فيه وقد خولت الدولة سلطات إلى الولايات بإتباع نظام اللامركزية من أجل التخفيف من حدة المشاكل والتقليل منها وأن فعالية الجماعة المحلية يمكن أن تقاس في ضوء هذه الأهداف، على إعتبار أن الفعالية تعد معياراً مهماً في تحديد نجاح أو فشل الجماعة المحلية.

أما في ما يخص تقسيم البحوث الخاصة بالفصل الثالث الذي يعرف عنوانه بدراسة أثر القيادة في الإدارة العامة بالجماعات المحلية فقد خصصنا مبحثين، المبحث الأول يشتمل على تقديم عام لولاية عين الدفلى، أما في يخص المبحث الثاني يتضمن الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لولاية عين الدفلى

لقد أصبح نظام التقسيم الإداري مظهرا من مظاهر الدولة الحديثة الذي يتصل إتصالا مباشرا باللامركزية الإدارية والتي تقوم أساسا على توزيع الوظيفة الإدارية بين الأشخاص الإداريين المحليين في الإقليم، وتمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية المستقلة مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية وإذا كانت معظم الدول تتبع أسلوب اللامركزية والإقليمية ممثلة في الإدارة المحلية للولاية فإن هذه الأخيرة تعد أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية حيث تمثل الولاية التعبير الحقيقي عن الديمقراطية.

المطلب الأول: تعريف ولاية (عين الدفلى) وتاريخ بروزها.

عرّفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية أنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ولها إختصاصات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وتحدث الولاية طبقا للقانون الحالي والقديم بموجب قانون، بالنظر لأهميتها ويجدر التنبيه أن الولاية أساس دستوري تلتف الوثائق الدستورية ورد فيها الولاية بإعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية¹، كما أن الولاية بإعتبارها هيئة أو مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية (جغرافية) في النظام الإداري الجزائري تعرف بأنها جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية وإستقلال مالي فالولاية وحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات وأركان نظام اللامركزية ومقومات الإدارة وأسسها التقنية للسياسة².

ويعود تاريخ ولاية عين الدفلى إلى التاريخ القديم، فشهدت التواجد الإنساني منذ آلاف السنين عمرتها القبائل الماشوسية، وسكنها الفينيقيون في القرن الأول قبل الميلاد وإستقر بها الرومان، فأصبحت تابعة إلى مقاطعة موريتانيا القيصرية وإحتلوا مواقعها الإستراتيجية وسهولها

¹ بوداود عبد اليمين، محاضرات مقياس الجماعات المحلية قسم الإدارة والتسيير الرياضى جامعة مسيلة 2005-2006.

² (عمار عوايدي، القانون الإداري. ط3، بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص72.

الخصبة وأنشأوا بها عدة مستعمرات أبيدوم، نوفوم، (عين الدفلة)، أكواكاليداي (حمام ريغة) تيقانا كاستدا(العطاف) ، تيقانا فامنيسيوم (العبادية)، قرقة (العامرة)، زوكايار (مليونة).

حيث أصبحت المنطقة قطبا حضاريا خلال الحقبة الإسلامية حيث إنخذ " زيري بن مناد بلقين" مدينة مليونة مركز إتساع ثقافي، أما في العهد العثماني إزدهرت الحضارة العربية الإسلامية لمزدوجة بالتراث العثماني والإحتلال الفرنسي، وبرزت المنطقة بدورها البطولي في المقاومة منذ عهد" الأمير عبد القادر" إلى غاية تفجير ثورة نوفمبر، حيث أنشئت ولاية عين الدفلى بمقتضى التقسيم الإداري لسنة 1984، وتتميز بطابعها الريفي المحض الذي جعل منها ولاية يغلب عليها النشاط الفلاحي الذي إستدعى تطوير وعصرنة الوسائل والتجهيزات لتوسيع الإنتاج الفلاحي.

كما أن المرحلة التي عاشتها هذه الولاية خاصة في شقها الأمني ولدت عجزا معتبرا على مستوى الحياة الإقتصادية والإجتماعية بسكان الريف، الذين كانوا يحققون إكتفاء ذاتيا ويشكلون قوة منتجة، ليصبحوا أفراد غير ناشطين ويطالبون بتلبية حاجيات جديدة من الخدمات بعد نزوحهم، فساهمت في رفع العجز على مستوى التجمعات السكانية الكبرى.

لقد تمحور تدخل السلطات العمومية حول توجيه أعمالها بصفة خاصة وألوية نحو العمل على إستقرار بية، وتسخير كافة الوسائل لإعادة تأهيل المناطق التي مستها الأعمال الإرهابية. فالإعتمادات المخصصة إذا وجهت أساسا إلى إعادة تأهيل الممتلكات وإنجاز البرامج الرامية إلى تلبية الحاجات الضرورية للمواطن.

الموقع الجغرافي: تقع ولاية عين الدفلى على بعد 145 كلم جنوب غرب الجزائر العاصمة، يحدها من الشمال ولاية تيبازة، ومن الجنوب ولاية تسميلت، ومن الشمال الشرقي ولاية البليدة والمدية، ومن الغرب ولاية شلف، تتربع على مساحة تقدر ب 42.60 كلم² وهي تتكون إداريا من 14 دائرة تتفرع إلى 36 بلدية.

وتبقى ولاية عين الدفلى على لرغم من أهمية عدد سكانها وموقعها الجغرافي الإستراتيجي وثرواتها المتعددة بإحدى ولايات الوسط الأقل تدعيما. نظرا للإحتياجات المتعددة والمعقدة للولاية، فإن كل الجهود التي بذلت لا تزال دون مستوى تلبية هذه الحاجيات.

زيادة على ذلك ثار الجانب الأمني على تنمية الولاية، فإن الجانب الإقتصادي بدوره عرف تدهورا إذ إنخفضت الثروة الصناعية بصفة ملموسة بعد غلق المؤسسات العمومية أو تخفيض نشاطاتها وتسريح عدد معتبر من العمال، حيث إن إنخفاض النشاط الصناعي والأعمال المرتبطة به ولد طلبا حادا على الشغل في ادة طالبي العمل الجدد، خاصة ذوي المستوى الجامعي دون آفاق تشغيل في ظل إنعدام الإستثمار.

إثر هذه الوضعية على المستوى الإجماعي، تشكلت أرضية ملائمة للتوترات الواجب لتخفيف من حدتها، عن طريق تشجيع كل عمل أو مبادرة إستثمار ترمي إلى خلق أكبر عدد ممكن من فرص التشغيل، أما فيما يخص الصحة والحماية الإجتماعية فتبقى التغطية الصحية غير كافية ظل غياب هياكل صحية مجهزة ومزودة بالوسائل البشرية والإختصاصية، أما عن إعانات الدولة في إطار التضامن الوطني والمدعمة بالإعانات المرصودة محليا، تبقى ضئيلة مقارنة بالطلب المسجل من طرف شرعية لا يستهان بها ممن يعيشون الفقر.

أما فيما يتعلق بقطاعي الشباب والثقافة، تجدر الإشارة إلى غياب هياكل الإستقبال والوسائل يجعل من هذين القطاعين غير قادرين على التكفل بإنشغالات الشباب الذي يبقى عرضة لآفات الإجتماعية في وسط يعرف كثيرا من التحولات .

المطلب الثاني: التقسيم الإداري لولاية عين الدفلى:

'ية عين الدفلى تأسست إثر التقسيم الإداري لسنة 1984 حيث كانت تابعة قبل ذلك لولاية الأصنام الشلف حاليا تقع على بعد 150 كلم غرب الجزائر العاصمة، تحدها من الشمال ولاية تيبازة، ومن الجنوب ولاية تسميلت ومن الجنوب الشرقي ولاية المدية ومن الشرق ولاية البليدة ومن الغرب ولاية شلف حيث تتكون من 14 دائرة أهمها عين الدفلة عاصمة الولاية

خميس مليانة، مليانة، الروينة، العطف، جندل، بومدفع، العامرة، جليدة، بطحية، برج الأمير خالد، العبادية، عين الأشياخ، حمام ريغة، والتي بدورها مقسمة إلى 36 بلدية إداريا وهي:

التقسيم الإداري للولاية :

إداريا تنقسم ولاية عين الدفلى إلى 36 بلدية مجمعة في 14 دائرة وهي:

الجدول رقم (1)

| البلدية | الدائرة | البلدية | الدائرة |
|---------------|-------------|--------------------|-----------------|
| العبادية - | العبادية | عين الدفلى | عين الدفلى |
| عين بويحي - | | جليدة - | جليدة |
| تاشتة - | | بوراشد - | |
| مليانة - | مليانة | جمعة أولاد الشيخ - | |
| بن علال - | | العامرة - | العامرة |
| خميس مليانة - | خميس مليانة | مخاطرية - | |
| سيدي لخضر - | | عريب - | |
| بومدفع - | بومدفع | برج الأمير خالد - | برج الأمير خالد |
| الحسينية - | | طارق بن زياد - | |
| جندل - | جندل | بئر ولد خليفة - | |
| واد الشرفة - | | بطحية - | بطحية |
| بربوش - | | الحسنية - | |
| عين الأشياخ - | عين الأشياخ | بلعاص - | |
| واد الجمعة - | | العطف - | العطف |
| عين السلطان - | | تبراكانيين - | |
| حمام ريغة - | حمام ريغة | الروينة - | الروينة |
| عين البنيان - | | زدين - | |
| عين التركي - | | المالين - | |

المطلب الثالث: خصائص ولاية عين الدفلى:

تمتاز ولاية عين الدفلى كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية بمجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية منها :

- هي وحدة ومجموعة إدارية لامركزية إقليمية وليست مجموعة أو وحدة لا مركزية فنية أو مصلحة أو مرفقية وجدت ومنحت الإستقلال والشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني أو موضوعي.
- تعد كوحدة ومجموعة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري حلقة وهمزة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات المصلحة العامة في الدولة، وتعد الولاية بجهازها الإداري ونظامها القانوني وإختصاصاتها العامة عاملا فعالا وحيويا، ووسيلة فنية منطقية ناجعة في تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف وإختصاصات المجموعات الجهوية المحلية (البلديات) وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة.
- تمتاز بإعتبارها مجموعة أو وحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة أو مجموعة لا مركزية إدارية مطلقة لأن أعضاء هيئة جهاز تسييرها وإدارتهم يتم إختيارهم وإنتقاؤهم كلهم بالأشخاص وإنما يختار بعضهم بالإنتخاب العام (الإقتراع العام) وهم أعضاء المجلس الشعبي الولائي بينما يعين باقي الأعضاء ووالي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم: وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية.
- يؤكد صفة وضبطية اللامركزية النسبية للولاية إشتراك الدولة بإعتبارها وحدة إدارية مركزية في تحقيق وإنجاز المصالح المحلية للولاية وإشباع الحاجيات المحلية لسكان الولاية.
- كما تتميز ولاية عين الدفلى بالطابع الفلاحي والرعوي، بحيث مكنها موقعها الجغرافي (سهل الشلف والتضاريس المتنوعة) يجعلها منطقة ذات أهمية قصوى في مجال تنوع المواد والإنتاج الفلاحي على مستوى الوطني.

- المساحة الإجمالية للولاية: 4.260 كلم²
- المساحة الفلاحية للولاية: 216.926 هكتار ، منها:
- المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة: 170.384 هكتار أي نسبة 40 %
- المساحة الفلاحية للولاية: 132.000 هكتار

الموقع الجغرافي المهم: منطقة عبور وتبادل بين ولايات الوطن .

- الطريق الوطني رقم (4) (وهران، الجزائر)
- الطريق الوطني رقم (14) (عين الدفلى، تسميلت)
- الطريق الوطني رقم (18) (عين الدفلى - المدينة)
- خط السكة الحديدية الرابط بين الجزائر و وهران ويعبر 08 بلديات المساحة الزراعية تقدر بحوالي 217.000 هكتار ذات طابع فلاحى.

كما تزخر بثلاث سدود بقدره إستعاب بحوالي 345 هكم³

- سد غريب- واد الشرفاء بطاقة 160 هكم³
- سد حرازة- جليدة بطاقة 70 هكم³
- سد دردر- طارق ابن زياد بطاقة 115 هكم³

وأخرى في طريق الإنجاز وهي:

- أولاد ملوك- زدين بطاقة 127 هكم³
- سيدي أحمد بن طيبة- عريب بطاقة 75 هكم³

تحتوي الولاية على ثروة غابية مساحتها ب 132.709 هكتار بعامل 31% من المساحة الإجمالية.

كما تمتلك الولاية مناجم هامة :

- محاجر لخصى .
- الطين الخاص بالأجر .
- أكسيد الحديد .
- الرخام .

المطلب الرابع: أجهزة وهيئات الولاية:

أ) المجلس الشعبي الولائي :

يعتبر المجلس الشعبي للولاية هيئة أساسية وحتمية في تشكيل جهاز تسيير إدارة الولاية بإعتبارها جماعة وهيئة إدارية لامركزية إقليمية ، تتحتم وجود هذه الهيئة الشعبية (المجلس الشعبي للولاية) وإلا إنتقت إحدى مقومات وأركان الطبيعة اللامركزية للولاية وسنوضح جوانب المجلس الشعبي للولاية في النقاط التالية:

1/ تشكيل وتكوين المجلس الشعبي للولاية: إن المجلس الشعبي للولاية بإعتباره الهيئة التي تجسد الطبيعة اللامركزية للولاية وتجسد مبدأ الديمقراطية الإدارية، ومبدأ المشاركة الشعبية في الدولة الجزائرية على مستوى نظام الولاية تطبيقا لمبادئ وأهداف الثورة الاشتراكية في الجزائر لا بد نة هذه أن يتم تكوين هذا المجلس عن طريق إنتقاء جميع أعضائه وإختيارهم بواسطة الإنتخاب العام المباشر (الإقتراع العام المباشر لمدة خمس سنوات).

2/ نظام إنتخاب المجلس الشعبي للولاية: أي شروط إكتساب صفة العضوية في المجلس الشعبي حيث هناك مجموعة من الشروط القانونية والفنية والإجتماعية والسياسية يجب توافرها في المترشح لإكتساب صفة العضوية في المجلس الشعبي للولاية وتستند هذه الشروط على أساس المقاييس الثلاثة لإنتقاء إختيار قادة وعمال الدولة في النظام الجزائري ، وهي الكفاءة، والنزاهة والإلتزام.

- والشروط المطلوب توفرها في المترشح لعضوية المجلس الشعبي الفردي هي :

1. الجنسية الجزائرية .
2. التسجيل في القوائم الانتخابية المعدلة من قبل الحزب ، فالترشيحات الفردية والمستقلة ممنوعة وباطلة .
3. الإستقامة والنزاهة والجدية في العمل .
4. الالتزام بمبادئ الثورة ومبادئ الثورة الاشتراكية والالتزام بالدفاع عن طريق المكاسب الثورية
5. أن يبلغ المترشح من العمر 23 سنة كاملة.
6. شرط عدم الجمع بين صفة العضوية في المجلس الشعبي للولاية والوظائف والصفات الوظيفية الأخرى التي تتنافى وتتناقض مع عضوية المجلس الشعبي للولاية.

• الوالي:

يعتبر ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية ، ينفذ رات التي تفسر عن مداوات المجلس الولائي وتقديم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات، كما يطلع لمستويا على نشاط مصالح الولاية.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود إختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحريتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.
- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكنية العامة.
- يسهر الوالي على إامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المحمول بهما.
- يمثل الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها وهو الأمر بالصرف.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

التنفيذ الداخلي للولاية

إن الهيئة التنفيذية للولاية المتشكلة من الوالي ومن رؤساء ومديري المصالح الإدارية للوزارات المختلفة والولاية هي صورة مصغرة للحكومة على مستوى الولاية يمثل الحكومة والوزارات المختلفة في تنفيذ السياسة العامة والقوانين والمخططات الوطنية على مستوى الولاية ويمثل الحكومة في تحريك سلطات رقابة الوصاية الإدارية على الهيئات والمنظمات والجماعات اللامركزية، على مستوى الحدود الإدارية للولاية، ويعمل على تحقيق وإنجاز عملية التنسيق بين الإدارة المركزية والوحدات والأجهزة الإدارية اللامركزية وتحقيق التناسق والإنسجام بين الأعمال والوظائف والمصالح المحلية والأعمال والمهام والوظائف العامة للإدارة المركزية للدولة. حيث تتكون من المجلس التنفيذي للولاية ووالي الولاية.

أولاً: المجلس التنفيذي للولاية:

يتألف من رؤساء ومديري المصالح التابعة لمختلف وزارات الدولة، وأعضاء المجلس التنفيذي وللمجلس التنفيذي إدارة خاصة به تتألف وتتكون من أمانة عامة ومن عدد معلوم من المصالح أجهزة والأقسام الفنية المتخصصة، بالإضافة أنه يقوم تحت إشراف ومسؤولية الوالي بالقيام بوظائف إختصاصاته المحددة بالقوانين والتي منها:

1/ يقوم المجلس التنفيذي للولاية بواسطة أمانته العامة بإدارة وتسيير شؤون الولاية.

2/ يقوم المجلس التنفيذي للولاية تحت إشراف ومسؤولية والي الولاية بتنفيذ قرارات الحكومة على مستوى الولاية، وقرارات المجلس الشعبي للولاية.

3/ يضطلع المجلس التنفيذي للولاية بأعمال وسلطات الرقابة الوصائية على الأجهزة والوحدات والمجموعات الإدارية اللامركزية إقليميا ومصالحيا ، وذلك في حدود القوانين المنطقه لهذه العلاقة (علاقة الرقابة القانونية والوصاية الإدارية).

هكذا يدخل في نطاق إختصاصات المجلس التنفيذي للولاية مهمة ممارسة سلطات الوصاية الإدارية المقررة للسلطات الإدارية الوصية على الجماعات المحلية .

4 يساهم المجلس التنفيذي للولاية في إعداد وتحضير المخططات والسياسة العامة الوطنية كما يقوم بعملية تنفيذها في نطاق إختصاصاته وفي مجال الحدود الإدارية للولاية.

5/ يقوم المجلس التنفيذي للولاية، بشكل إستشاري بالمساهمة في رسم السياسة العامة وذلك عن طريق تقديم رأيه في مدى إنسجام مضمون هذه السياسة العامة في تحقيق وإنجاز السياسة العامة المراد تطبيقها .

6/ يقوم المجلس التنفيذي للولاية بتحقيق عملية التنسيق والتوفيق بين الأعمال والوظائف والمصالح المحلية الجهوية من جهة وبين الأعمال والوظائف والمصالح الوطنية من جهة أخرى.

● حيث يعمل المجلس الشعبي الولائي بعملية التنسيق والمتابعة بين مختلف القطاعات ويتم ذلك عن طريق الأمانة العامة للولاية تحت سلطة الوالي على جميع الأجهزة، وفيه يقوم المجلس الشعبي الولائي بدوره في المصادقة على ميزانية الولاية ومتابعة تنفيذ البرامج التنموية للولاية دور في متابعة التنمية المحلية والبرامج القطاعية أي علاقة الوالي بالسلطة الوصية مختلف القطاعات أو الوزارات.

● حيث نجد مصلحة القطاع تتصل مباشرة مع سلطة الوالي لطرح مشكلة أو قضية معينة، وهو بدوره يقوم بإشعار السلطة الوصية المعنية ومنه الوالي بعملية الإتصال بمختلف رسائله لتسهيل شرح القضية ويتم أخير بإعطاء توجيهات أو الحل المباشر .

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لولاية عين الدفلى:

الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، وهذه الأخيرة بدورها تتكون من ثلاثة فروع رئيسية: بداية من مديرية التنظيم والشؤون العامة، الأمانة العامة، ومديرية الإدارة المحلية.

➤ مديرية التنظيم والشؤون العامة: وتتكون:

1) مصلحة التنظيم العام.

- مكتب تنقل السيارات.

- مكتب الجمعيات والانتخابات.

- مكتب المؤسسات المرتبة.

2) مصلحة تنقل الأشخاص.

- مكتب تنقل الأجانب.

- مكتب تنقل المقيمين.

- مكتب الحالة المدنية والخدمة العسكرية.

3) مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

- مكتب نزع الملكية والمنازعات.

- مكتب العقود الإدارية ومداولات الولاية.

- مكتب العقود الإدارية ومداولات البلدية.

➤ الأمانة العامة: وتتكون:

(1) مصلحة التلخيص.

- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب التنظيم.
- مكتب التنسيق.

(2) مصلحة التوثيق.

- مكتب الوثائق وبنك المعلومات.
- مكتب التلخيص.

(3) مصلحة الأرشيف.

- مكتب الإعلام والمساعدة
- مكتب حفظ الأرشيف.

➤ مديرية الإدارة المحلية: وتتكون:

(1) مصلحة المستخدمين.

- مكتب تكوين وتسيير مستخدمي الولاية.
- مكتب تكوين وتسيير مستخدمي البلدية.

(2) مصلحة الميزانيات والممتلكات.

- مكتب ميزانية الولاية.
- مكتب ميزانية الدولة.
- مكتب ممتلكات الولاية.

3) مصلحة التنشيط المحلي.

- مكتب الصفقات والبرامج.
- مكتب الميزانيات وممتلكات البلدية.
- مكتب الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا إختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، وبفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم إختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وإنطلاقا من موضوع الدراسة إستوجب إستخدام مختلف الإجراءات وهي كالآتي:

المطلب الأول: منهجية البحث.

أولا: حدود البحث:

الحدود المكانية: إقتصر البحث على ولاية من ولايات الجزائر وهي ولاية عين الدفلى.

الحدود الزمانية: يشمل الإطار الزمني لهذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني من سنة 2014/2015.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على الأنماط القيادية الأكثر إنتشارا وهي النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، والنمط الحر.

ثانيا: عينة الدراسة. إشملت عينة البحث على الموظفين الذين يعملون في ولاية عين الدفلى بفرع الأمانة العامة عددهم عشرون وكان هذا الأمر بطريقة عشوائية.

ثالثا: أداة البحث.

قد تم إختيار لإستبيان كأداة أساسية للقيام بجمع الكم الهائل من البيانات والمعلومات وبدوره يتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: إرتكز هذا الجزء على تحديد المعلومات الشخصية للموظفين كالجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية، والعمر.

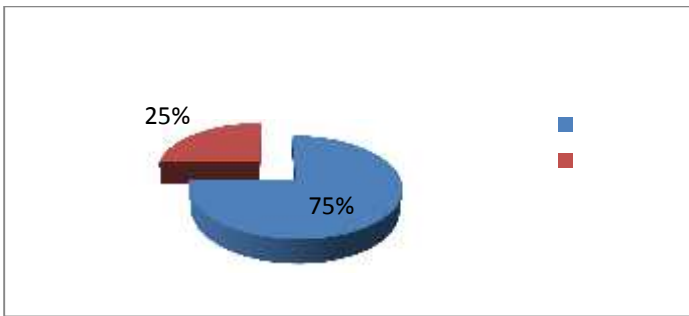
الجزء الثاني: إشتمل على الأنماط السائدة داخل المنظمة.

الجزء الثالث، فقد إعتد على الأداء الوظيفي بولاية عين الدفلى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

أولا: تفرغ البيانات الأولية وتفسيرها.

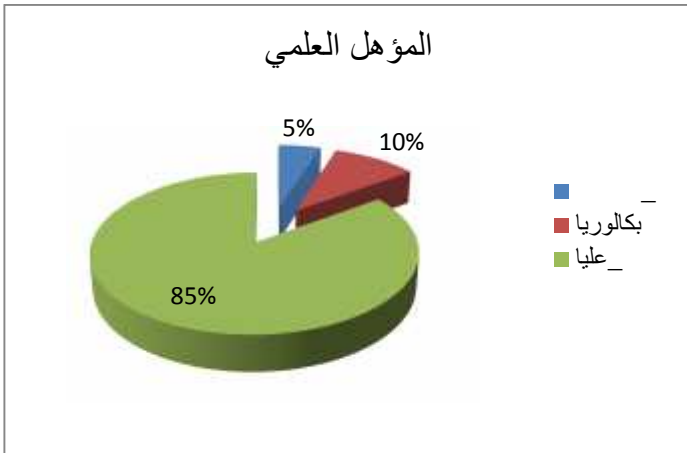
الجدول رقم(2) يوضح جنس العينة.



| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 75% | 15 | ذكر |
| 25% | 05 | أنثى |
| 100% | 20 | المجموع |

يتبين من هذا الجدول أن 75% من أفراد العينة ذكور بينما نسبة الإناث فقدرت بـ 25% بحيث يتضح من خلال هذا التحليل الإحصائي أن نسبة الذكور تفوق بدرجة أكبر نسبة الإناث في تولي مناصب العليا بالجماعات المحلية، راجع في الأساس إلى عدة أسباب كون المرأة غير قادرة على تولي مثل هذه المهام في نظر بعض المسؤولين بالإضافة إلى إلتزامات أخرى كمسؤولية الزواج والإهتمامات الأسرية.

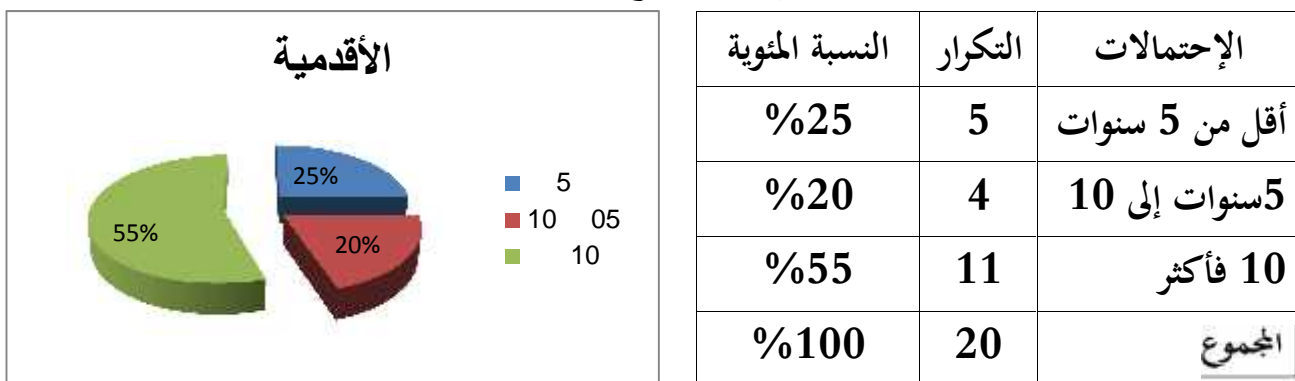
الجدول رقم(3) يوضح المؤهل العلمي.



| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|--------------|
| 05% | 01 | شهادة مكتسبة |
| 10% | 02 | بكالوريا |
| 85% | 17 | دراسات عليا |
| 00% | 00 | دراسات أخرى |
| 100% | 20 | المجموع |

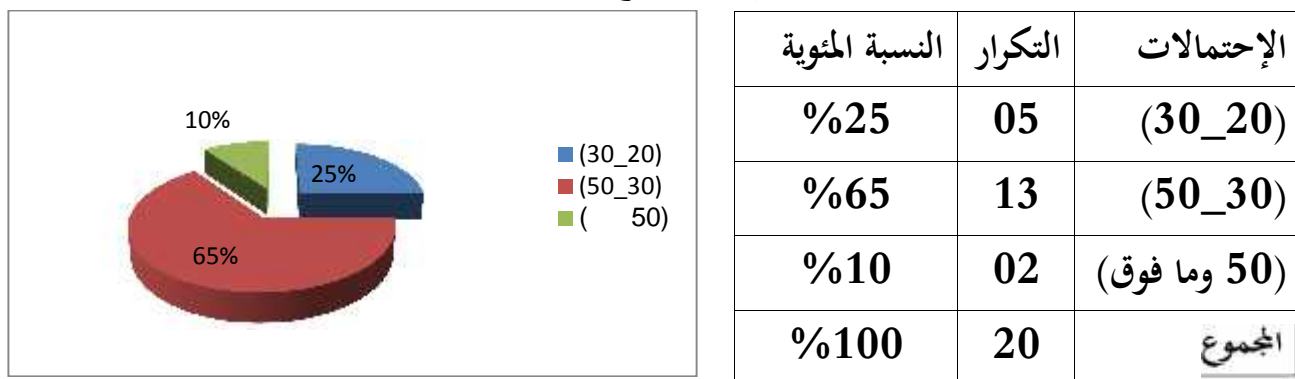
يتضح من هذا الجدول أن نسبة 85% ذوو مستوى تعليمي متفوق وهي النسبة الكبيرة من ذوي المناصب العليا، في حين أن نسبة 10% ذوو مستوى تعليمي ثانوي وهي النسبة متوسطة في ذوي المناصب العليا، ولكن نجد أن ذوي الشهادات المكتسبة بمعنى دبلوم تقدر نسبتهم بـ 05% وهذا ما يؤكد أن نادراً ما نجد أحد من إطارات الجماعة المحلية ذوي مستويات تعليمية منخفضة، ومنه يصبح إنخفاض المستوى الخبرة لدى أفراد العينة عائقاً تنظيمياً يعمل على الحد من فعالية الجماعة المحلية .

الجدول رقم (4) يوضح الأقدمية.



يوضح لنا الجدول التالي أن 55% من نسبة الإجمالية للموظفين ذوي أقدمية بالجماعة المحلية بحيث بلغت أقدميتهم 10 سنوات فما فوق، ثم تليها نسبة 25% من أفراد عينة البحث والتي شملت الشباب بحيث لم تتجاوز مدة عملهم 05 سنوات، أما نسبة 20% لم تتعد أقدميتهم 10 سنوات خدمة، ويلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث قدرت بـ 55% ثم تليها نسبة 25% من أفراد العينة، أما باقي أفراد عينة البحث فهي نسبة ضعيفة.

الجدول رقم (5) يوضح العمر.



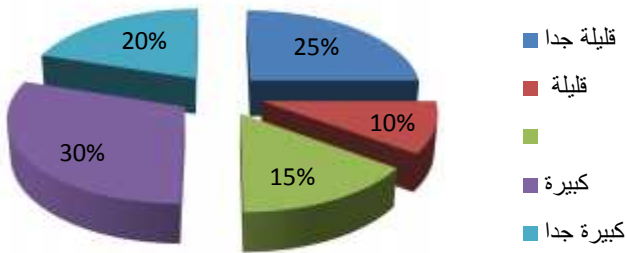
يظهر من خلال هذا الجدول أن نسبة 65% هي الفئة العمرية الأغلب تمثيلا في المناصب العليا بالجماعات المحلية والذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة والملاحظ أن هذا العمر هو الأفضل والأكثر جدية، ثم تليها نسبة 25% والذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وبعدها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة والتي تقدر نسبتها ب 10% وهي نسبة ضعيفة جدا. والذي بإمكاننا نتاجه من هذا التحليل أن مثل هذه المنظمات لا تزال تحتفظ بالأشخاص ذوي الكفاءات المهنية مع التواجد القليل لشريحة الشباب ونجدهم بنسبة متوسطة .

ثانيا: تفرع البيانات الخاصة بالأتمات القيادية.

أولا: النمط الديمقراطي.

السؤال الأول: يحفز القائد الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها ؟

الجدول رقم(6) يبين مدى تحفيز القائد للموظفين على المشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها.

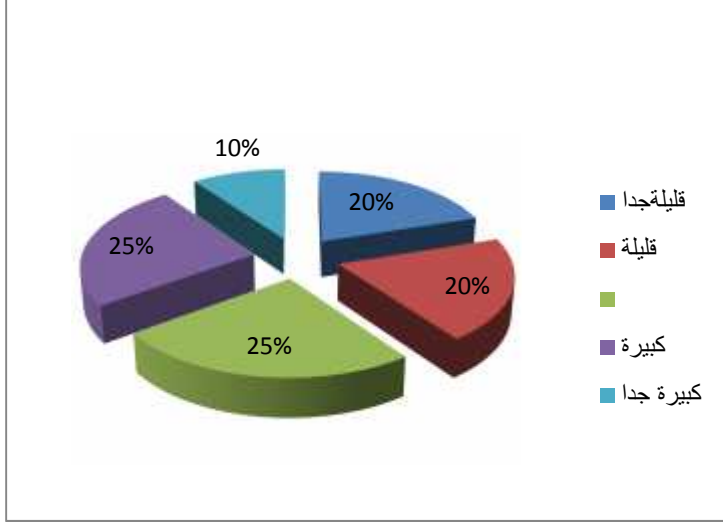


| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 20% | 05 | قليلة جدا |
| 10% | 02 | قليلة |
| 15% | 03 | متوسطة |
| 30% | 06 | كبيرة |
| 20% | 04 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

من خلال الجدول السابق يتبين أن أكثرية الموظفين كانت إجابتهم بدرجة كبيرة قدرت ب 30% لتحفيز القائد لهم، ثم تليها بدرجة قليلة جدا بنسبة 25% أما بالنسبة للدرجة الثالثة تحت تسمية كبيرة جدا قدرت نسبتها ب 20% وأخيرا بدرجة متوسطة وقليلة حيث قدرت نسبتها ب 15% و 10% والملاحظ من هذا التحليل الإحصائي أن إشراك القائد لموظفيه في تخطيط العمل بدرجة كبير جدا، وهذا دلالة على غياب أي شكل من أشكال التسلط داخل المنظمة.

السؤال الثاني: يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل؟

الجدول رقم (7) يوضح مدى تشجيع القائد للموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل.



| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جداً | 04 | 20% |
| قليلة | 04 | 20% |
| متوسطة | 05 | 25% |
| كبيرة | 05 | 25% |
| كبيرة جداً | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

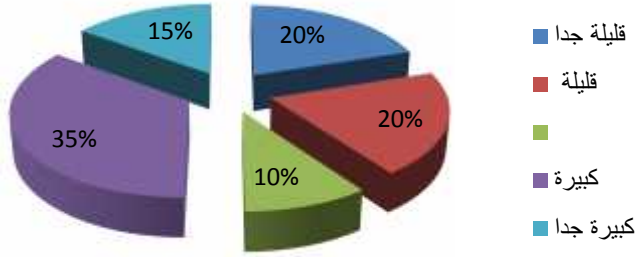
يشير الجدول السابق أن النسب شبه متقاربة حول الإجابة عن مدى تحفيز القائد للعاملين للتعبير عن آرائهم، بحيث نجد أفراد العينة جاءت إجاباتهم بدرجة قليلة جداً وقليلة بنسبة 20% أما فيما يخص درجة متوسطة وكبيرة فهما أعلى درجة حيث قدرت نسبتهم بـ 25% وتليها أدنى درجة وهي كبيرة جداً بنسبة 10% .

وهذا التحليل الإحصائي دل عن مدى سعي القادة للإهتمام بصفة التشاور بغرض نشر روح التعاون بين الموظفين، وتحقيق التوافق الوظيفي داخل الإدارة.

السؤال الثالث: يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل؟

الجدول رقم (8) يبين اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل.

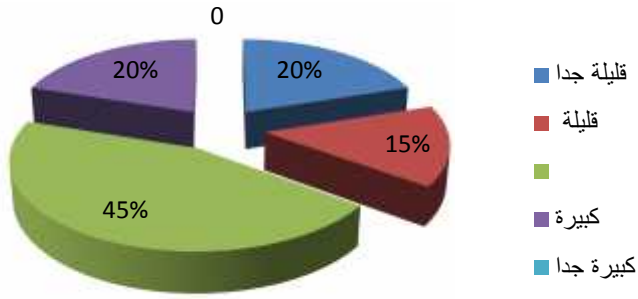
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
|------------|---------|----------------|



| | | |
|-----------|----|------|
| قليلة جدا | 04 | 20% |
| قليلة | 04 | 20% |
| متوسطة | 02 | 10% |
| كبيرة | 07 | 35% |
| كبيرة جدا | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

يوضح هذا الجدول مدى توفر المناقشة الجماعية في دراسة خطط العمل داخل الهيئة المحلية وقد أظهرت جل الإجابات نسبة 35% من أفراد العينة بأنهم أكدوا على وجود تحاور بدرجة كبيرة، في حين أن نسبة 20% تقرر على عدم وجود تلك المناقشة بتاتا أو نادرة وأخيرا نسبة 15% و 10% ترجعها إلى درجة كبيرة جدا ومتوسطة، والذي يمكن إستنتاجه من هذا أن سبب إستخدام مثل هذه الأساليب راجع إلى طبيعة النمط الديمقراطي السائد لدى القادة أو الرؤساء.

السؤال الرابع: يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته ؟
الجدول رقم (9) يوضح مدى مبادرة القائد في تفويض بعض صلاحياته.

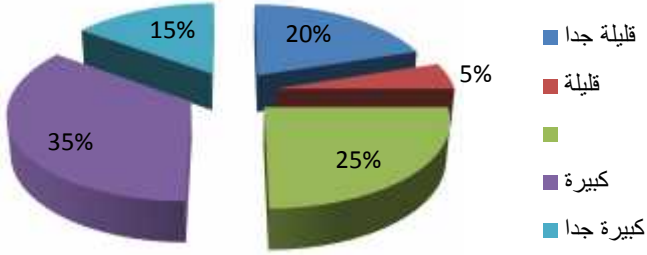


| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 04 | 20% |
| قليلة | 03 | 15% |
| متوسطة | 09 | 45% |
| كبيرة | 04 | 20% |
| كبيرة جدا | 00 | 00% |
| المجموع | 20 | 100% |

يتضح من الجدول التالي مدى حرص القائد على تكليف بعض من الصلاحيات الموكلة إليه سواء على المستوى الداخلي والخارجي في الجماعة المحلية أثناء إعداد المشاريع للموظفين، حيث أقر أفراد عينة البحث بنسبة 45% بدرجة متوسطة، أما نسبة 20% أقرت بوجودها أحيانا في حين أن نسبة 15% فنفت وجود مثل هذه الممارسات وكانت بدرجة قليلة. إذ نستنتج أن نسبة 45% وهي أكبر نسبة تؤكد وجود تفويض من طرف القائد لبعض صلاحياته لجميع الموظفين في الجماعة المحلية و00% لم يبدوا آراءهم. وما يمكن إستنتاجه من هذه النسب أن هناك وجودا فعليا لتفويض المهام بدرجات متفاوتة.

السؤال الخامس: يستخدم القائد عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين؟

الجدول رقم(10) يوضح مدى إستخدام القائد لعبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين.



| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 04 | 20% |
| قليلة | 01 | 05% |
| متوسطة | 05 | 25% |
| كبيرة | 07 | 35% |
| كبيرة جدا | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

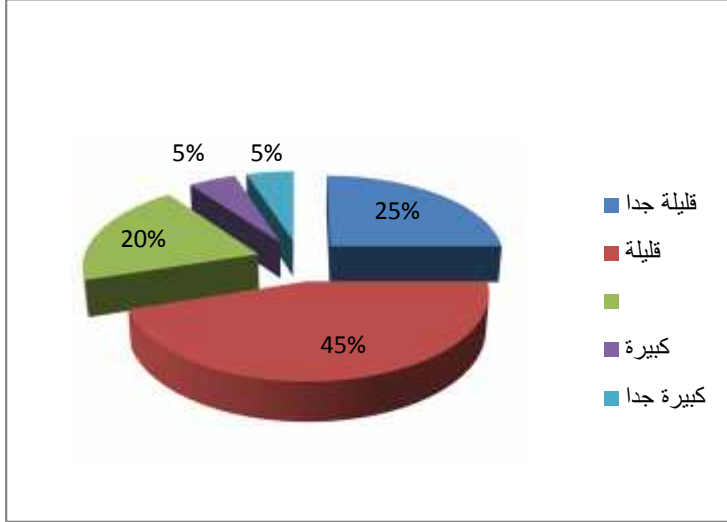
يتضح من بيانات الجدول أن نسبة 35% من أفراد عينة البحث ترى أن القائد يستخدم دائما عبارات الشكر والتقدير وهي في المرتبة الأولى، ثم تليها الدرجة الثانية والتي قدرت نسبتها 25% بدرجة متوسطة، أما في الدرجة الثالثة فأرجعتها إلى قليلة جدا، في حين أصغر نسبة والتي تقدر ب 05% بدرجة قليلة.

وما يمكن إستنتاجه من هذه النسب أن هناك وجودا لعبارات الثناء من قبل القائد وهذا لغرض التحفيز وزرع روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين لصالحهم من جهة وخدمة المنظمة والوصول بها إلى ما هو أفضل من جهة أخرى.

النمط الأوتقراطي:

السؤال الأول: يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين ؟

الجدول رقم (11) يبين نسبة تفويض القائد للصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين.



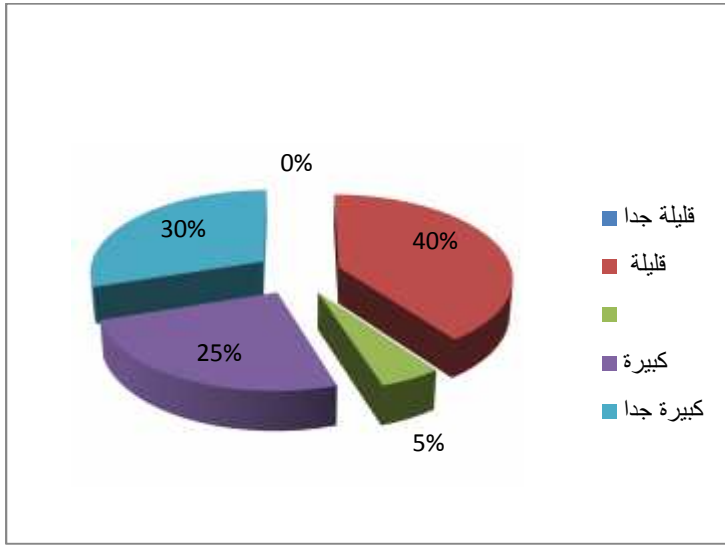
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 05 | 25% |
| قليلة | 09 | 45% |
| متوسطة | 04 | 20% |
| كبيرة | 01 | 05% |
| كبيرة جدا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

يوضح لنا الجدول تالي نسبة تكليف القادة للموظفين لمجمل الواجبات دون مراعاة قدراتهم المهنية حيث أقرت نسبة 45% من أفراد العينة بدرجة قليلة، أما نسبة 25% بدرجة قليلة جدا ثم تليها نسبة 20% أقرت عملية تفويض المهام بنسبة متوسطة، أما فيما يخص النسبة الأخيرة فقد قدرت بـ 05% لكلتا الدرجتين كبيرة وكبيرة جدا وكانت جد ضئيلة.

وما يمكن تلخيصه من خلال هذه المعطيات أن هناك تداخلا كبيرا بين مصالح الرئيس والمرؤوسين كون القائد يعمل دائما على شركاء تابعيه في تقسيم العمل وهذا دال على أن القائد ديمقراطي بحت وينبذ كل الأساليب التسلطية التي تنفر الموظف، وتؤثر كذلك على فعالية الجماعات المحلية بالسلب.

السؤال الثاني: يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده ؟

الجدول رقم(12) يوضح مدى ميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده.



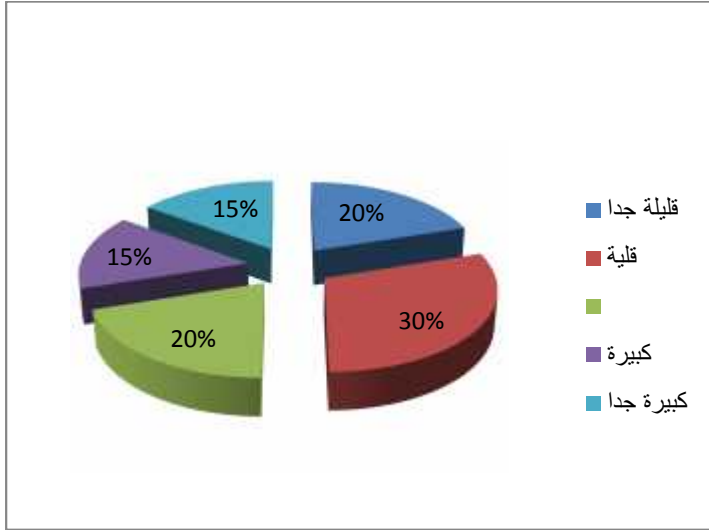
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 0% | 00 | قليلة جدا |
| 40% | 08 | قليلة |
| 5% | 01 | متوسطة |
| 25% | 05 | كبيرة |
| 30% | 06 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

وضح الجدول التالي مدى ميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده بالجماعة المحلية، حيث أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث المقدرة بـ **40%** بدرجة قليلة أكدت بعدم وجود تركيز لهذه السلطات وآثارها السلبية على أداء موظفي هذه المصالح، في حين أن نسبة **30%** أقرت بأن هذا التركيز موجود وبدرجة كبيرة جدا، أما نسبة **25%** فأقرت وبدرجة كبيرة ثم تليها أدنى نسبة والتي قدرت بـ **5%** من النسبة الإجمالية.

وما يمكن إستنتاجه من هذه النسب أن مسؤولي الجماعات المحلية يشركون ويستشرون مرؤوسيهـم في تسيير المصالح الإدارية لذا بلغت **40%** وكانت أعلى نسبة.

السؤال الثالث: يرفض القائد مد أي نوع من الحريات للموظفين ؟

الجدول رقم(13) يوضح مدى رفض القائد على مد أي نوع من الحريات للموظفين.



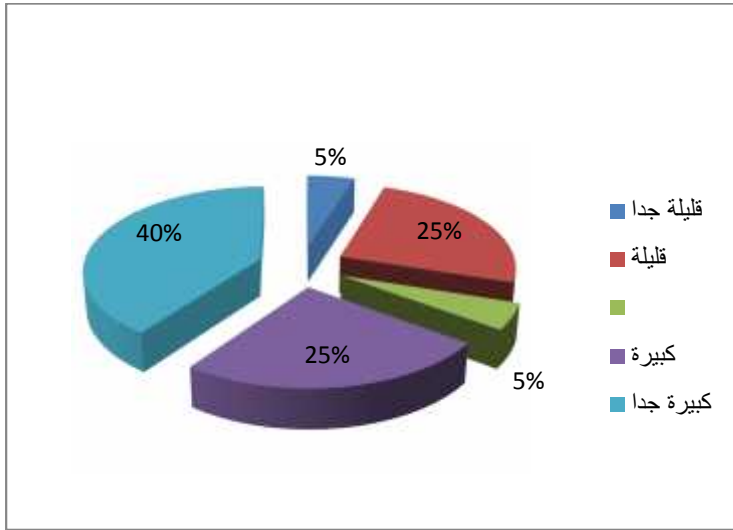
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 20% | 04 | قليلة جدا |
| 30% | 06 | قليلة |
| 20% | 04 | متوسطة |
| 15% | 03 | كبيرة |
| 15% | 03 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مجموعة من أفراد العينة أقرت بنسبة 15% من النسبة الإجمالية بدرجة كبيرة وكبيرة جدا على أن القائد يرفض إعطاء أي نوع من الحرية للموظفين، ثم تليها نسبة 20% و 30% بالدرجات المتبقية فبعد أن القائد يتيح جزء من الحريات للمرؤوسين في إنجاز أعمالهم.

والخلاصة من هذا التحليل أن نسبة 30% تمثل أعلى درجة من الحرية تتاح للموظفين وهذا دليل على العلاقة الوطيدة بين الرئيس والمرؤوس.

السؤال الرابع: يتولى القائد تطبيق اللوائح التنظيمية والتعليمية بأكملها ؟

الجدول رقم(14) يبين تولي القائد في تطبيق اللوائح التنظيمية والتعليمية بأكملها.



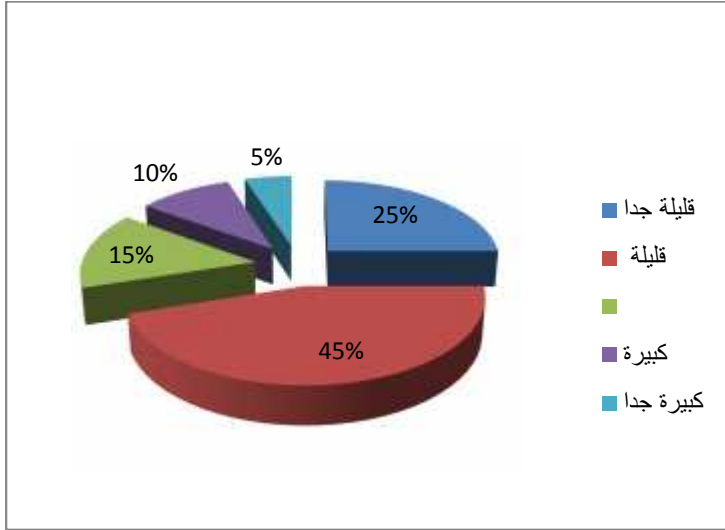
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 5% | 01 | قليلة جدا |
| 25% | 05 | قليلة |
| 5% | 01 | متوسطة |
| 25% | 05 | كبيرة |
| 40% | 08 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

يوضح لنا الجدول التالي مدى وجود تطبيق اللوائح التنظيمية والتعليمية من طرف الجماعة المحلية، حيث أفرت نسبة 40% من أفراد عينة البحث وجود تطبيق لجميع التعليمات، في حين أن نسبة 25% من أفراد عينة البحث أكدوا عكس ذلك وجاءت بدرجة قليلة وكبيرة، ثم تتبعها نسبة 5% من أفراد عينة البحث أقروا أن التطبيق شبه منعدم وكانت بدرجة متوسطة وقليلة جدا.

والملاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 40% أكدت تطبيقا صارما على من يخالف النظام داخل الإدارة سواء تعلق الأمر بسير المنظمة أو غيرها، والذي يمكن إستنتاجه من ذلك بأن هناك وجودا فعليا لعملية تطبيق اللوائح التنظيمية المقررة من طرف المسؤولين وهذا يؤدي إلى الرفع من المستوى المهني والإرتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالجماعة المحلية.

السؤال الخامس: لا يتبنى القائد الإقتراحات الهادفة ؟

الجدول رقم (15) يوضح مدى تبني القائد للإقتراحات الهادفة.



| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 05 | 25% |
| قليلة | 09 | 45% |
| متوسطة | 03 | 15% |
| كبيرة | 02 | 10% |
| كبيرة جدا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

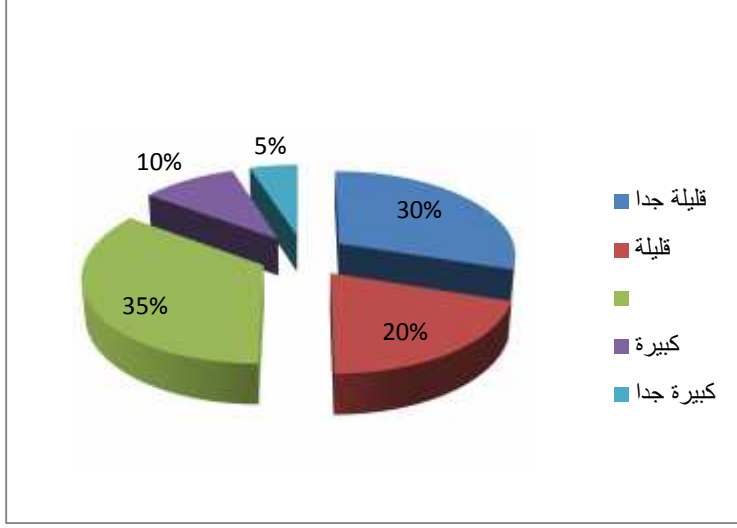
يبين لنا الجدول السابق أن نسبة 45% من أفراد العينة جاءت فكرتهم إيجابية في تبني القائد للإقتراحات الهادفة، أما نسبة 25% من أفراد العينة أكدت بوجود مثل هذه الإجراءات نسبيا وكانت بدرجة قليلة جدا، في حين أن نسبة 05% 10% و 15% من أفراد العينة تبلورت أفكارهم من الناحية السلبية حول تبني القائد للإقتراحات المستقبلية الهادفة إلى التطور والنجاح والخروج من الروتين.

والملاحظ من هذه النسب الأخيرة بأنها مقبولة وهذا راجع لعدة أسباب وخاصة فيما يتعلق بالقائد، المتميز بالخبرة المهنية والمهارة الفنية في إتخاذ القرارات وإبتكار الوسائل الكفيلة في مختلف المجالات.

النمط الحر:

السؤال الأول: يعطي القائد الحرية التامة للموظفين ؟

الجدول رقم(16) يوضح نسبة إعطاء القائد الحرية التامة للموظفين.



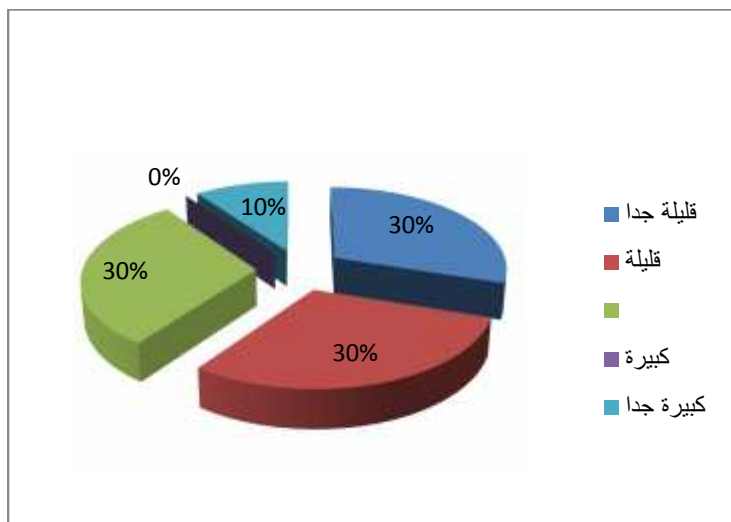
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 06 | 30% |
| قليلة | 04 | 20% |
| متوسطة | 07 | 35% |
| كبيرة | 02 | 10% |
| كبيرة جدا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

يبين لنا الجدول التالي والذي يوضح لنا مدى إعطاء الحرية التامة للموظفين، بحيث نجد أن أدنى نسبة قدرت ب 05% من النسب الإجمالية بدرجة كبيرة جدا وهي تقر بأن القائد متشدد في تعامله مع الفئات العاملة في المناصب العليا بالجماعات المحلية، أما نسبة 35% فهي النسبة المرتفعة ما بين النسب بدرجة متوسطة، في حين باقي النسب فهي نسب متفاوتة و قدرت هي الأخرى ب 10% و 20% و 30%.

وما يمكن إستنتاجه من هذه النسب أن الفرق واضح وهذا من أجل إبقاء العلاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس نظرا لوجود نوع من البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

السؤال الثاني: لا يتشدد القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم ؟

الجدول رقم (17) يبين مدى تساهل القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم.



| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 06 | 30% |
| قليلة | 06 | 30% |
| متوسطة | 06 | 30% |
| كبيرة | 00 | 00% |
| كبيرة جدا | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

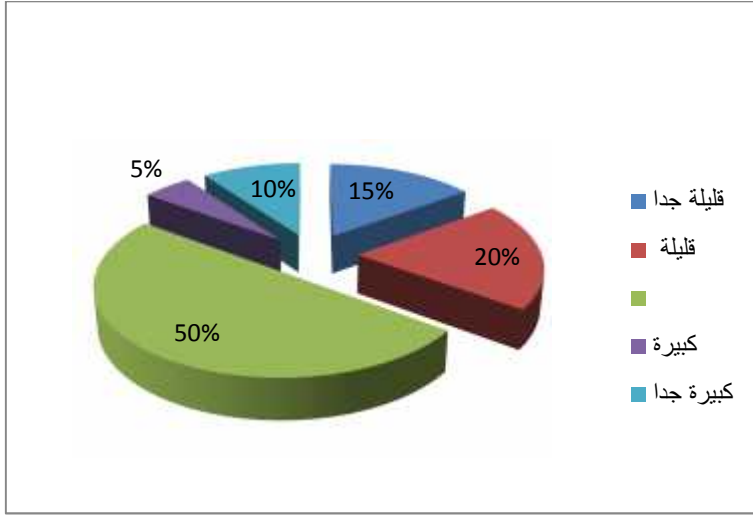
من خلال الجدول السابق يتضح أن جل إجابات أفراد العينة أكدوا بنسبة 30% وهي بدرجة قليلة جدا، قليلة، متوسطة أنه لا يمكن التساهل مع الموظفين خاصة المقصرين لأعمالهم، ثم تليها نسبة 10% بدرجة كبيرة جدا أجابوا أن القائد لا يتشدد في حالة إرتكاب العامل للأخطاء وأخيرا نسبة 00% وهي منعدمة بحيث لم تتم الإجابة عليها وكانت بدرجة كبيرة.

والملاحظ من هذا التحليل الإحصائي أن القائد لا بد أن يتشدد مع المرؤوسين في حالات وهذا لضمان تحقيق الأهداف المسطر لها مسبقا من أجل إحداث تنمية محلية.

السؤال الثالث: يرضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفون لممارسة مهامهم؟

الجدول رقم(18) يوضح نسبة رضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفون لممارسة

مهامهم.



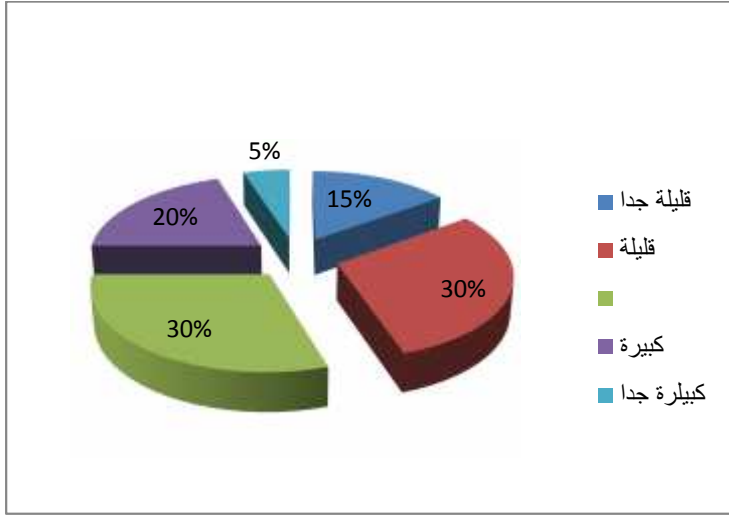
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 03 | 15% |
| قليلة | 04 | 20% |
| متوسطة | 10 | 50% |
| كبيرة | 01 | 05% |
| كبيرة جدا | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

يبين الجدول التالي مدى قبول القادة للأساليب التي يختارها الموظفون لممارسة مهامهم ونجد أعلى نسبة قدرت بـ 50% بدرجة متوسطة حيث أكدت أن هناك قبولا من طرف القائد للأساليب التي يختارها العاملون، أما نسبة 20% أقرت بعدم وجود لهذه الموافقة في حين نسبة 15% أكدت وجودها تماما، أما نسبة 10% و 5% أكدت وجود نوع من القبول في بعض الأحيان.

نرى من خلال هذه الدراسة أن نسبة 50% تفي بالغرض فهي بين القبول والرفض، والملاحظ من ذلك أن هناك تطورا ملحوظا في إدارة عين الدفلى، بمعنى مدى مشاركة الأفراد في صنع وصياغة القرارات وذلك من أجل خدمة المصلحة العامة وتحقيق مبدأ قبول الرأي الآخر أي الموظف كمشارك أساسي في عملية إتخاذ القرارات وإنتاج السياسيات.

السؤال الرابع: يوافق القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل؟

الجدول رقم (19) يبين مدى موافقة القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل.



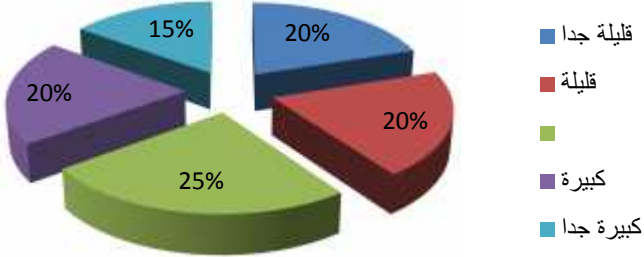
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 03 | 15% |
| قليلة | 06 | 30% |
| متوسطة | 06 | 30% |
| كبيرة | 04 | 20% |
| كبيرة جدا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

يوضح لنا الجدول مدى موافقة القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل، حيث أن نسبة 05% من أفراد عينة البحث أوضحت أن القائد يقبل إقتراحات الموظفين، أما نسبة 30% وبدرجة قليلة ومتوسطة أقرت أنه لا يتم الموافقة على التغييرات التي يتبناها المرؤوسيون، في حين أن نسبة 20% و 15% أقرت أن القبول يتم بين الحين والآخر والملاحظ أن نسبة كبيرة أكدت على عدم تقبل القائد مثل هذه الإجراءات.

والذي يمكن إستنتاجه أن القائد قد لا يوافق على التغيير الذي يطرحه الموظفون وذلك في حالة نقص المعلومات حول الموضوع المراد تغييره أو بيان وجهة تحيز من قبل الموظف لأن القائد لا يعتمد على المعلومات غير الكافية في إنجاز المشروع وذلك لتجنب الخطأ وضمان سلطة وحدة القرار من قبل القائد.

السؤال الخامس: يسمح القائد للموظفين بالإجتهد الشخصي لحل المشكلات ؟

الجدول رقم (20) يوضح مدى سماح القائد للموظفين بالإجتهد الشخصي لحل المشكلات.



| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 04 | 20% |
| قليلة | 04 | 20% |
| متوسطة | 05 | 25% |
| كبيرة | 04 | 20% |
| كبيرة جدا | 03 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

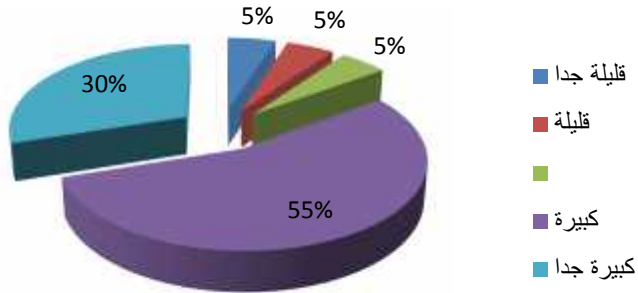
يتضح من الجدول أعلاه أن جميع النسب متكافئة كون أعلى نسبة جاءت بـ 25% وبدرجة متوسطة حول سماح القائد للموظفين للإجتهد الشخصي لحل المشكلات، ثم تليها 20% بدرجة قليلة جدا، قليلة، وكبيرة، أما أدنى نسبة فقدرت بـ 15% بدرجة كبيرة جدا.

وما يمكن إستنتاجه من هذه النسب أن القائد لا يسمح للمو بين بالقيام بالاجتهاد الشخصي وذلك من أجل ضمان الطابع القانوني الذي يحكم الإدارة، بالإضافة إلى وجوب الإجتهد من أجل تحقيق المصلحة العامة ضمن فريق العمل.

ثالثا: تفرغ البيانات الخاصة بالأداء الوظيفي.

السؤال الأول: يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد؟

الجدول رقم(21) يبين مساهمة الموظفين في إنجاز المهام في الوقت المحدد.



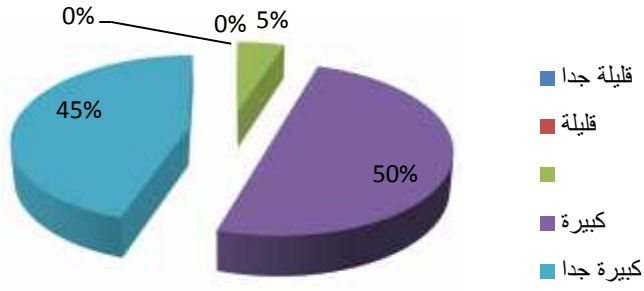
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 01 | 5% |
| قليلة | 01 | 5% |
| متوسطة | 01 | 5% |
| كبيرة | 11 | 55% |
| كبيرة جدا | 06 | 30% |
| المجموع | 20 | 100% |

نرى من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة هي 55% أكدت أن الموظف في إستعداد دائم لإنجاز مهامه في وقتها وكانت بدرجة كبيرة، في حين 30% فهي تقر مدى مساهمة المرؤوس لإتمام أعماله دون عراقيل، أما نسبة 5% فقد شملت كلا من الدرجات الثلاث قليلة جدا، قليلة، متوسطة.

ونستخلص من هذا التحليل الإحصائي أن نسبة مساهمة الموظفين كبيرة من حيث الفعالية داخل الإدارة، وهذا يرجع إلى مدى مساهمة الموظفين في إنجاز المهام وذلك بسبب الإلتزام الوظيفي الذي يقره الموظف وذلك من خلال دور الإدارة في الاهتمام به وإعتباره الوحدة الأهم في الإدارة.

السؤال الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال ؟

الجدول رقم(22) يوضح نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي.



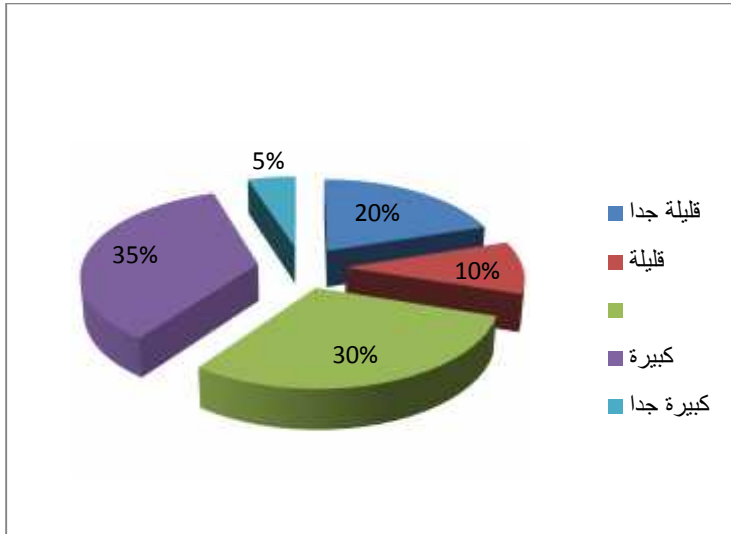
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 0% | 00 | قليلة جدا |
| 5% | 00 | قليلة |
| 50% | 01 | متوسطة |
| 45% | 10 | كبيرة |
| 0% | 09 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

يوضح لنا الجدول الآتي أن نسبة من أفراد العينة أقرت وبدرجة كبيرة وكبيرة جدا أن نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال حيث قدرت ب **50%** و **45%** أما ما يخص ثاني نسبة فقدرت ب **05%** و هي نسبة متوسطة مقارنة بباقي النسب والتي جاءت بدرجة قليلة وقليلة جدا والتي قدرت ب **00%**.

والملاحظ من ذلك أن نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات كبيرة و هذا دليل على مدى الشفافية والمرونة في إتخاذ القرارات ومشاركة جميع الأفراد داخل الإدارة وهذا ما ينمي روح الفريق داخل المنظمة بالإضافة أنه يساعد على شعور الموظف بالإنتماء إلى الإدارة وهذا بدوره ينعكس على قيمة الأداء وجودة الخدمات سواء داخل الإدارة أو خارجها وهذا كله يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وإسمراريتها.

السؤال الثالث: تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات يجعل الأداء الوظيفي منخفض ؟

الجدول رقم (23) يبين مدى تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات وانعكاسها على الأداء الوظيفي.



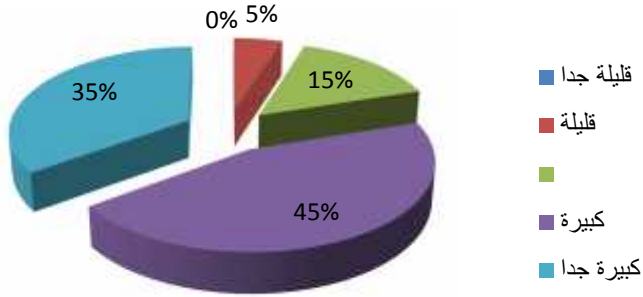
| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| قليلة جدا | 04 | 20% |
| قليلة | 02 | 10% |
| متوسطة | 06 | 30% |
| كبيرة | 07 | 35% |
| كبيرة جدا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

يوضح الجدول التالي أبعاد تكليف الموظفين بالواجبات وتأثيرها على أداء الموظفين بالجماعات المحلية، حيث أن نسبة 35% من أفراد العينة أقرت حقيقة أن إرغام العامل على الأعمال بكثرة يؤدي إل فقدان التركيز وبالتالي يؤدي إلى إنخفاض أداء الموظف، ثم تليها نسبة 30% من النسبة الإجمالية وجاءت بدرجة متوسطة بمعنى نفس الرأي لكن الفرق في الدرجات، أما نسبة 20% و10% أكدت العكس فإن الموظف كلما كلف فوق جهده يؤدي إلى تدهور مستوى أدائه، وأخيرا نسبة 05% وبدرجة كبيرة لكنها نسبة ضعيفة نسبة لما قبلها.

بحيث نستنتج من خلال هذا التحليل مدى تكليف الموظف بالأعمال والواجبات وانعكاسها على الأداء الوظيفي، وهذا ما يطرح فكرة التخصص الوظيفي وما له من دور في الرفع من فعالية على أداء المنظمة.

السؤال الرابع: يؤثر نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسين؟

الجدول رقم(24) يوضح نسبة تأثير نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه.



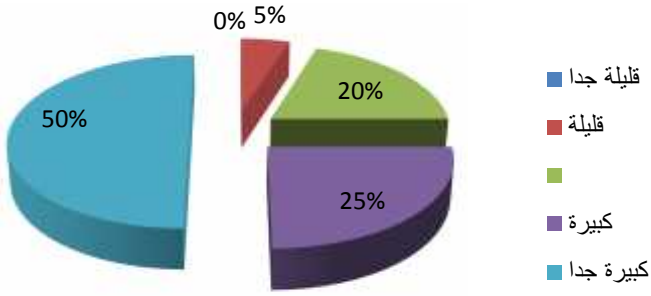
| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 0% | 00 | قليلة جدا |
| 5% | 01 | قليلة |
| 15% | 03 | متوسطة |
| 45% | 09 | كبيرة |
| 35% | 07 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

يتبين من الجدول السابق أن كل إجابات العينة أكدت النسب التالية بحيث أعلى نسبة قدرت ب45% على أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر وبصفة كبيرة على أداء الموظفين من أجل التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة، في حين نسبة 35% التي جاءت بدرجة كبيرة جدا بحيث نجد الرأي المسيطر إيجابية، أما الدرجة المتوسطة فقدرت ب15% من النسبة الإجمالية وأخيرا نسبة 5% و00% التي وفقت كل من درجة قليلة وقليلة جدا التي أرجعت السبب إلى أن عملية تقييم الأداء لا يؤدي إلى تحسين المستوى.

ما يمكن إستنتاجه أن الموظف في قبول تام لجميع الإجراءات التي تقدمها الإدارة سواء كان على المستوى الشخصي كإدخال تقنيات حديثة كالتدريب مثلا للرفع من الخبرات والمؤهلات العلمية أو على مستوى الإدارة من خلال تقييم القائد شخصا على أداء الموظفين بغرض التخفيف من الآثار السلبية ونجد الموظف دائما يواكب العصر.

السؤال الخامس: حزم القيادة يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية ؟

الجدول رقم(25) يبين حزم القيادة ومدى مساهمتها على تحسين الكفاءة الإنتاجية.



| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 0% | 00 | قليلة جدا |
| 5% | 01 | قليلة |
| 20% | 04 | متوسطة |
| 25% | 05 | كبيرة |
| 50% | 10 | كبيرة جدا |
| 100% | 20 | المجموع |

يتبين من هذا الجدول أن حزم القيادة لها دور جوهري في تنمية الكفاءة الإنتاجية حيث أننا نجد أعلى النسب من خلال هذا الإحصاء جاءت بدرجة كبيرة وكبيرة جدا والتي قدرت بـ 25% و 50%، في حين نسبة 5% و 00% أكدت أن القيادة ليس لها أي مفعول على تطوير التنظيمات الإدارية أم نسبة 20% فكانت نسبة محايدة وكانت بدرجة متوسطة.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن أعلى نسبة كانت مؤيدة لحزم القيادة ولما لها من أثر إيجابي ودور هام في الإدارة، لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وبدورها تجعل الإدارة أكثر فاعلية وهي أداة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وخاصة في الجماعات المحلية.

المطلب الثالث: خلاصة الدراسة.

تناول هذا البحث ثلاثة فصول رئيسية بالإضافة إلى قائمة المراجع، والجداول والأشكال، وهذا البحث تم على النحو الآتي، اية بالمقدمة التي تضمنت كل من الإشكالية وأسباب إختيار الموضوع التي تفرعت إلى ذاتية وموضوعية وأهمية الدراسة وأهدافها على الصعيد العلمي والمعرفي مع ذكر أدبيات الدراسة التي لها صلة بالموضوع ككل، وعليه تطرقنا كذلك لمجمل الفرضيات التي تعالج البحث والتي تنوعت من رئيسية إلى فرعية وكذلك مجموعة المناهج التي تم الاستعانة به في نهج تاريخي، تحليلي وصفي، ومنهج إحصائي مختلف

فيما يـ

ما يخص القيادة

أما الشرط الأخير فتضمن الجانب التطبيقي والذي كان مره الهيئة

توزيع مجموعة من

وضع جملة من النتائج التي

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

دراستنا للأنماط القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية ولاية عين الدفلى

جملة من النتائج وهي كالتالي:

بأن هناك كبير للأنماط القيادية الثلاثة بحيث نجد القادة في

ثم

وبعد

موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة البحث أن النمط

كون جميع القادة تفتنوا أن العمل الناجح لا يأتي

السائد في الهيئة المحلية

إلا بتوفير مناخ ديمقراطي،

العاملين وتحقيق قدر كبير من التف

والإسهام في نشاطات التنظيم ويثير الرغبة لديهم في العمل، ويعمل باستمرار على تنمية قدرة مرؤوسيه التي تعتبر من مقومات القيادة الإدارية الناجحة هذا مقارنة باقائد الأوتوقراطي الذي يتميز بالإنفراد في إتخاذ القرارات وهو نمط يولد الشعور بالشدّة والتحكم مما يضعف المعنوية وهذا ينعكس على أدائه في العمل.

أن هناك رضا بدرجة كبيرة على نسبة الموافقة

أن الموظف بدوره يقبل على من يهتم بإشباع حاجاته النفسية

وهذا ما نجده في ولاية عين الدفلى يؤدي إلى تخفيزه في

ساعد القائد في التخطيط وإصدار القرارات

إنجاز العمل بإمتياز

وهذا راجع إلى تحقيق الأهداف المشتركة له وللجماعة.

ذات دلالة إحصائية إيجابية

علاقة غير

المطبق في الإدارة العامة

قراطي والأداء الوظيفي، بحيث

رجع العلاقة إلى عدة أسباب منها

، ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر علاقة بينهما

كسب ود موظفيه وإثارة حماسهم للمشاركة في إنجاز الأعمال على أفضل وجه، وممارسة نشاطه

المطلب الخامس: توصيات الدراسة.

سواء من الجانب النظري أو من الجانب التطبيقي نستخلص في الأخير

إلى عدة توصيات وهي على النحو التالي:

المشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يؤدي إلى التخفيف من حدة

المركزية والقضاء على البيروقراطية الإدارية.

— الإهتمام المتزايد بالموظفين من خلال إشباع حاجاتهم
لهم والثناء على مجهوداتهم
في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

— سعي الإدارة العامة على رأسها القائد الفعال بتوفير مراكز التكوين والتدريب المستمر وتكثيف
مدورات التدريبية الخاصة بالموظفين، التي تجعلهم دائمي
المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

— لا بد من توزيع الصلاحيات والوظائف الإدارية بين المستويات
العاملين وغرس روح الثقة في نفوسهم.

— في المناصب العليا بالجماعات المحلية نظرا لبروز قدراتها في

— إتاحة لشغل لفئة الشباب وبصفة دائمة وتأهيلها وتخطيطها وإدارتها

— وجوب التخطيط الإستراتيجي طويل المدى بوضع أولويات وم
التحديات المستقبلية لتنسيق بين البلديات.

— إيجاد نظام فعال للتحفيز ر تقربا

الزيادة في الترقيات حتى يشعر بالرضا
مما يساعده على تحقيق فعالية المنظمة.

— المحلية لإيجاد حلول لجمود

وفي الختام يتضح أن القيادة تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة وهذا لأهميتها في التأثير على كافة عناصر المنظمة، فهي تعتبر ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين وإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بهدف تحقيق هدف معين، فالقيادة معنية بتنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، فقد تعددت الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع مرؤوسيههم وقد أفرز الفكر القيادي من خلال عدة دراسات في هذا الميدان عددا من الأنماط التي تقوم على سلوك وأسلوب القائد تجاه مجموعة عمله، كما تعتبر القيادة أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالحاجة للقيادة في هذه الأيام أكبر بكثير مما كانت عليه منذ القدم، فهي الطريق إلى الإدارة الناجحة.

فالقيادة بدورها تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين وجاء بصريح العبارة أن القيادة هي ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق هدف أو أهداف معينة والتأثير والممارسة لا تتم بطريقة واحدة، وإنما لكل قائد الأسلوب الذي يراه مؤثرا، والحديث عن القيادة ودورها في الإدارة العامة مجاله واسع، ولا يمكن أن نلم بالموضوع كليا من حيث الدراسة حيث أن الهدف من البحث إثارة الإهتمام حول موضوع القيادة والأداء الوظيفي، كما تعتبر القيادة الإدارية أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة والفاشلة، أما فعالية القيادة الإدارية تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها.

وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، إلا أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حيث يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه لعمل طالما أن أداءه يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات التي توجه العمل نحو الإنجازات المرغوب فيها.

وفي ضوء ما تقدم فإن الأداء الوظيفي هو العاكس للإنطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، كما يعتبر الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية فيهم وهذا ينعكس إيجاباً على أدائهم. ومن ناحية الإدارة المحلية فهي تقوم على أساس الاعتراف بوجود مصالح إقليمية يشرف عليها أشخاص يتم إختيارهم عن طريق الانتخاب من طرف إدارة المجتمع، بحيث يقومون بحماية مصالح الجماعات الإقليمية نيابة عنهم، أي تقوم بالتعبير عن إرادة الشعب الذي يقوم بإختيار من يمثله وبالتالي فاللامركزية التي تتمثل في المجالس المحلية المنتخبة والمتمثلة في الولاية، والتي تعتبر تجسيدا للديمقراطية تسمح للمواطنين في تسيير شؤونهم العمومية بأنفسهم، كما أنها تعتبر نمطا من أنماط الإدارة، وبالتالي فالمجالس المحلية المنتخبة يعترف لها بالشخصية الاعتبارية من أجل إصدار وتنفيذ القرارات التي تتخذها في مختلف الجوانب من أجل تحقيق المصلحة العامة.

ولا شك أن حاجة إلى إيصال سياستها، خططها، أهدافها، تعليماتها... الخ إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وفي نفس الوقت فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجياتهم، طموحاتهم، توقعاتهم، مشاكلهم، ومقترحاتهم، إذن القيادة هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساسي الذي ساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها وما يصاحبه من الأداء الوظيفي، حيث أن الإتجاه نحو التحسين في مجال القيادة أصبح إلزاما وخاصة في مجال الأعمال والإرتقاء بالأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.

جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص رسم السياسات العامة

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في رسم السياسات العامة حول موضوع نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي، قمنا بصياغة الإستبيان التالي بغرض التعرف على الأنماط القيادية السائدة في ولاية عين الدفلى وعلاقتها بالأداء الوظيفي، هذا الإستبيان لصالح البحث العلمي لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة عن الأسئلة المطروحة.

نشكركم كثيرا على حسن تقبلكم لهذه الأسئلة وتفهمكم لهذا البحث.

✓ مع فائق الإحترام والتقدير .

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

الباحث(ة): بركات كاميليا

تحت إشراف: د/ تلعيش خالد.

أولاً: بيانات أولية:

1) المؤهل العلمي:

شهادة مكتسبة بكالوريا دراسات عليا أخرى.....

2) الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى 10 10 فأكثر

3) العمر:

(30_20) (50_30) (50 وما فوق)

4) الجنس:

ذكر أنثى

ثانياً: نموذج الاستبيان:

الفرع الأول: الأنماط القيادية.

فيما يلي مجمل العبارات التي تعبر عن النمط القيادي فرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة التي تحدد النمط السائد داخل الهيئة المعنية.

النمط الديمقراطي:

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | |
|---------------|-------|--------|-------|------------|---|---|
| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| | | | | | يحفز القائد الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها. | 1 |
| | | | | | يشرك القائد موظفيه في تخطيط العمل | 2 |
| | | | | | يشجع القائد الموظفين على الإبداع والإبتكار | 3 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل | 4 |
| | | | | | يراعي القائد قدرات الموظفين عند توزيع واجباتهم عليهم | 5 |
| | | | | | يحرص القائد على تنسيق جهود الموظفين | 6 |
| | | | | | يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل | 7 |
| | | | | | ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة | 8 |
| | | | | | يشرك القائد الموظفين في مناقشة أفكاره | 9 |
| | | | | | يتعامل القائد بلباقة مع الموظفين | 10 |
| | | | | | يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته | 11 |
| | | | | | يستخدم القائد عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين | 12 |

النمط الأوتوقراطي

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | |
|---------------|-------|--------|-------|-----------|--|---|
| كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا | | |
| | | | | | يتصرف القائد بالإنفراد عن الآخرين في إتخاذ القرارات | 1 |
| | | | | | يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين | 2 |
| | | | | | يحرص المدير على أن يكون الناطق الرسمي بإسم الموظفين | 3 |
| | | | | | يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده | 4 |
| | | | | | لا يهتم القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين | 5 |
| | | | | | يرفض القائد مد أي نوع من الحريات للموظفين | 6 |
| | | | | | يعتقد القائد أن المناقشة وتبادل الآراء مفسدة للوقت | 7 |
| | | | | | يتولى القائد تطبيق اللوائح التنظيمية وتعليماته بأكملها | 8 |
| | | | | | لا يتبنى القائد الإقتراحات الهادفة | 9 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يقرر القائد دائما بنفسه كيفية العمل وطريقة تنفيذه | 10 |
| | | | | | لا يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين | 11 |
| | | | | | يتعصب القائد ويرفض إعادة برنامج الوظائف والعمل | 12 |

النمط الحر:

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | |
|---------------|-------|--------|-------|-----------|--|----|
| كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا | | |
| | | | | | يعطي القائد الحرية التامة للموظفين | 1 |
| | | | | | لا يتشدد القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم | 2 |
| | | | | | يرضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم | 3 |
| | | | | | يوافق القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل | 4 |
| | | | | | يتجنب القائد التدخل لحل النزاعات بين الموظفين | 5 |
| | | | | | يسمح القائد للموظفين بالإجتهاد الشخصي لحل المشكلات | 6 |
| | | | | | يتأثر القائد عادة برغبات الموظفين | 7 |
| | | | | | يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل | 8 |
| | | | | | يتنازل القائد على الصلاحيات الإدارية الموكلة إليه للموظفين | 9 |
| | | | | | يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة | 10 |
| | | | | | يغفل القائد على ميول وإتجاهات الموظفين | 11 |

الفرع الثاني: الأداء الوظيفي.

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف عناصر الأداء الوظيفي يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | |
|---------------|-------|--------|-------|-----------|---|----|
| كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا | | |
| | | | | | يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد | 1 |
| | | | | | المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال | 2 |
| | | | | | إهتمام القائد بمجهودات الموظفين ومدحها يدفع للإرتقاء <u>بالأداء الوظيفي</u> | 3 |
| | | | | | شعور العاملين بالرضى الوظيفي يدفع لمضاعفة الجهود | 4 |
| | | | | | ضعف المنافس بين الموظفين يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء | 5 |
| | | | | | تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات يجعل الأداء الوظيفي منخفض | 6 |
| | | | | | ندرة التجهيزات الحديثة يساعد في إنخفاض الأداء الوظيفي لدى الموظفين | 7 |
| | | | | | يؤثر نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه | 8 |
| | | | | | يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين | 9 |
| | | | | | حزم القيادة يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية | 10 |

➤ شكرا على حسن تعاونكم

قائمة المراجع:

• أولاً: المعاجم.

- 1) ابن المنظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع، 2000.
- 2) الرائد جبران مسعود، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام. ط3، لبنان: دار العلم للملايين للنشر، 2005.
- 3) المفضل عجان عزة، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب. الجزائر: دار هومة للنشر والطباعة، 2003.
- 4) بعلبكي الروحي، قاموس ثلاثي اللغات. ط4، لبنان: دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2008.

• ثانياً: الكتب.

- 5) أبو النصر مدحت، الأداء المتميز. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2008.
- 6) أبو زيد مصطفى وعثمان حسين، الإدارة العامة. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.
- 7) آل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم، الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر، 2006.
- 8) إدريس وائل مُجّد ومنصور طاهر محسن، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن. ط1، (د م ن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 9) البرنوطي نائف سعاد، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.

- 10) البرنوطي نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 11) الخطيب محمود مُجد، الأداء المالي. ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 12) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، 2001.
- 13) الربيعي محمود داود وبدري حسين أحمد، القيادة والتدريب. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 14) السلمى علي، إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004.
- 15) السيد مصطفى أحمد، السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. (د م ن): (د د ن)، 2000.
- 16) الشنتناوي أحمد، القيادة الإدارية الحديثة. ط1، (د م ن): دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1967.
- 17) الطائي حجييم يوسف، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 18) العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 19) العجمي مُجد حسنين، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1، عمان: دار مسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 20) العديلي ناصر مُجد، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1993.
- 21) العلاق بشير، مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2008.

- 22) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 23) اللوزي موسى، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 24) نذوب طارق، الإدارة العامة عملية إدارية والوظيفة العمدة والإصلاح الإداري. ط1، (د م ن): منشورات حلبي، ط1، 2005.
- 25) المصري سعيد مُجَّد، التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 26) المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة. ط1، (د م ن): دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 27) النعيمي صالح عبد القادر، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي. ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 28) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 29) الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1، عمان: دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 30) بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر، 2000.
- 31) بلال مُجَّد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005.
- 32) جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

- (33) جميل عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
- (34) حرحوش عادل صالح ومؤيد، سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط2، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر، 2006.
- (35) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- (36) درة عبد الباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. ط1، (د م ن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- (37) راوية حسن مُجّد، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. (د م ن): دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003.
- (38) راوية حسن مُجّد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر، 1999.
- (39) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
- (40) شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة. مصر: منشأ المعارف للنشر، 1998.
- (41) عاشور أحمد صقر، السلوك التنظيمي في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- (42) عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي التطبيقي. بيروت: دار النهضة للنشر والتوزيع، 1983.
- (43) عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

- 44) عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005.
- 45) عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2005.
- 46) عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- 47) عبد الباقي صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأزارطية: دار الجامعية للنشر، 2002.
- 48) عبيدات سهيل أحمد، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم. ط1، (د م ن): عالم الكتب الحديث، 2007.
- 49) علاقي مدني، عبد القادر، الإدارة. ط1، مملكة العربية السعودية: المكتبة الجدة، 1998.
- 50) عوايدي عمار، القانون الإداري. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 51) عويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005.
- 52) عياصرة علي، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 53) عياصرة معن محمود، القيادة والرقابة والإتصال الإداري. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 54) غباين عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال. ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

- 55) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 56) فيله فاروق عبده ومُحَمَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 57) قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع، 2007.
- 58) كلالدة ظاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للطباعة والنشر، 2002.
- 59) كنعان نواف، القيادة الإدارية. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 60) لويس كامل مليكة، سيكولوجيا الجماعة والقيادة. مصر: مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، 1989.
- 61) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 62) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. (د م ن): الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 63) مرسي جمال الدين مُحَمَّد وإدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 64) منصور علي مُحَمَّد، مبادئ الإدارة أسس ونظريات. ط2، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
- 65) مهنا مُحَمَّد نصر، علوم سياسية أصول ونظريات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.

66) هاوس بيتر نورث، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. تر، المعيوف، صلاح الدين بن معاذ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006.

67) ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة. (د م ن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.

• ثالثا: المذكرات.

68) أبو شقدم عزة وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي. مشروع تخرج في إدارة الأعمال، جامعة نجاح الوطنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2010 2011.

69) الشريف ريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة العامة، جامعة ملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، 2013.

70) النيمان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أ: ادمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003.

71) حاتم علي حسن رضا، لإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

72) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقارة، كلية العلوم الإقتصادية، 2010.

73) طلال عبد المالك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004.

74) ناصر حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.

75) عبد اليمين بوداود، محاضرات مقياس الجماعات المحلية. قسم الإدارة والتسيير، جامعة مسيلة، 2005 2006.

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------------------------|---|--------|
| 01 | التقسيم الإداري لولاية عين الدفلى | 76 |
| <u>البيانات الأولية</u> | | |
| 02 | يوضح جنس العينة | 87 |
| 03 | يوضح المؤهل العلمي | 87 |
| 04 | يوضح الأقدمية | 88 |
| 05 | يوضح العمر | 88 |
| <u>النمط الديمقراطي</u> | | |
| 06 | يبين مدى تحفيز القائد للموظفين على المشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها. | 89 |
| 07 | يوضح مدى تشجيع القائد للموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل. | 90 |
| 08 | يبين اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل. | 91 |
| 09 | يوضح مدى مبادرة القائد في تفويض بعض صلاحياته. | 92 |
| 10 | يوضح مدى استخدام القائد لعبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين. | 93 |
| <u>النمط الأوتقراطي</u> | | |
| 11 | يبين نسبة تفويض القائد للصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين. | 94 |
| 12 | يوضح مدى القائد في تركيز جميع السلطات في يده. | 95 |
| 13 | يوضح مدى رفض القائد عل مد أي نوع من الحريات للموظفين. | 96 |
| 14 | يبين يولي القائد في تطبيق اللوائح التنظيمية والتعليمية بأكملها. | 97 |
| 15 | يوضح مدى تبني القائد الإقتراحات الهادفة. | 98 |
| <u>النمط الحر</u> | | |
| 16 | يوضح نسبة إعطاء القائد الحرية التامة للموظفين. | 99 |
| 17 | يبين مدى تساهل القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم. | 100 |

| | | |
|-----------------------|--|----|
| 101 | يوضح نسبة رضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم. | 18 |
| 102 | مدى موافقة القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل. | 19 |
| 103 | يوضح مدى سماح القائد للموظفين <u>بالجتهاد الشخصي لحل المشكلات</u> . | 20 |
| الأداء الوظيفي | | |
| 104 | يبين مساهمة الموظفين في إنجاز المهام في الوقت المحدد. | 21 |
| 105 | يوضح نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي. | 22 |
| 106 | يبين مدى تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات وانعكاسها على <u>الأداء الوظيفي</u> . | 23 |
| 107 | يوضح نسبة تأثير نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه. | 24 |
| 108 | يبين حزم القيادة ومدى مساهمتها على تحسين الكفاءة الإنتاجية. | 25 |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------------------------|---|--------|
| <u>البيانات الأولية</u> | | |
| 01 | توضح جنس العينة | 87 |
| 02 | توضح المؤهل العلمي | 87 |
| 03 | وضح الأقدمية | 88 |
| 04 | يوضح العمر | 88 |
| النمط الديمقراطي | | |
| 05 | يبين مدى تحفيز القائد للموظفين على المشاركة في صناعة القرارات وإتخاذها. | 89 |
| 06 | يوضح مدى تشجيع القائد للموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل. | 90 |
| 07 | يبين اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل. | 91 |
| 08 | يوضح مدى مبادرة القائد في تفويض بعض صلاحياته. | 92 |
| 09 | يوضح مدى استخدام القائد لعبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين. | 93 |
| النمط الأوتقراطي | | |
| 10 | يبين نسبة تفويض القائد للصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين. | 94 |
| 11 | يوضح مدى القائد في تركيز جميع السلطات في يده. | 95 |
| 12 | يوضح مدى رفض القائد عل مد أي نوع من الحريات للموظفين. | 96 |
| 13 | يبين يولي القائد في تطبيق اللوائح التنظيمية والتعليمية بأكملها. | 97 |
| 14 | يوضح مدى تبني القائد للإقتراحات الهادفة. | 98 |
| النمط الحر | | |
| 15 | يوضح نسبة إعطاء القائد الحرية التامة للموظفين. | 99 |
| 16 | يبين مدى تساهل القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم. | 100 |
| 17 | يوضح نسبة رضئ القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم. | 101 |

| | | |
|-----------------------|---|----|
| 102 | مدى موافقة القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل. | 18 |
| 103 | يوضح مدى سماح القائد للموظفين <u>بالجتهاد الشخصي لحل المشكلات</u> . | 19 |
| الأداء الوظيفي | | |
| 104 | يبين مساهمة الموظفين في إنجاز المهام في الوقت المحدد. | 20 |
| 105 | يوضح نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي. | 21 |
| 106 | <u>يبين مدى تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات وانعكاسها على الأداء الوظيفي.</u> | 22 |
| 107 | <u>يوضح نسبة تأثير نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه.</u> | 23 |
| 108 | يبين حزم القيادة ومدى مساهمتها على تحسين الكفاءة الإنتاجية. | 24 |

فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| 1 | مقدمة |
| الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة | |
| 13 | تمهيد:..... |
| 14 | المبحث الأول: القيادة وأهميتها في الإدارة..... |
| 14 | المطلب الأول: مفهوم القيادة..... |
| 20 | المطلب الثاني: عناصر القيادة..... |
| 22 | المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة والإدارة..... |
| 23 | المطلب الرابع: أهمية القيادة ومصادر قوة تأثيرها..... |
| 26 | المبحث الثاني: نظريات القيادة وأساليبها..... |
| 26 | المطلب الأول: نظريات القيادة..... |
| 33 | المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية..... |
| 38 | المطلب الثالث: المهارات القيادية..... |
| 39 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية..... |
| 42 | خلاصة وإستنتاجات..... |
| الفصل الثاني: التأسيس المفاهيمي للأداء الوظيفي | |
| 44 | تمهيد..... |
| 45 | المبحث الأول: الأداء الوظيفي..... |
| 45 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي..... |
| 50 | المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي..... |
| 52 | المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي..... |
| 53 | المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي..... |
| 57 | المبحث الثاني: تقييم فعالية الأداء الوظيفي..... |

| | |
|--|--|
| 57 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي..... |
| 59 | المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي..... |
| 63 | المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء..... |
| 69 | المطلب الرابع: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي..... |
| 70 | خلاصة وإستنتاجات..... |
| <u>الفصل الثالث: دراسة أثر القيادة في الإدارة العامة بالجماعات المحلية</u> | |
| 72 | تمهيد..... |
| 73 | المبحث الأول: تقديم عام لولاية عين الدفلى..... |
| 73 | المطلب الأول: تعريف ولاية (عين الدفلى) وتاريخ بروزها..... |
| 75 | المطلب الثاني: التقسيم الإداري لولاية عين الدفلى..... |
| 77 | المطلب الثالث: خصائص ولاية عين الدفلى..... |
| 79 | المطلب الرابع: أجهزة وهيئات الولاية..... |
| 83 | المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لولاية عين الدفلى..... |
| 86 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة..... |
| 86 | المطلب الأول: منهجية البحث..... |
| 87 | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة..... |
| 109 | المطلب الثالث: خلاصة الدراسة..... |
| 109 | المطلب الرابع: نتائج الدراسة..... |
| 110 | المطلب الخامس: توصيات الدراسة..... |
| 112 | خلاصة وإستنتاجات..... |
| 114 | الخاتمة..... |
| 117 | قائمة المراجع..... |
| 124 | قائمة الجداول..... |
| 127 | قائمة الأشكال..... |

| | |
|-----|-----------------------------|
| 130 |الفهرس |
| 133 |الملخص باللغة الأجنبية |

الملخص:

تعالج هذه الدراسة الأنماط القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بولاية عين الدفلى بحيث تتناول العلاقة الارتباطية بين هاذين المتغيرين، وذلك عبر تحديد النمط القيادي ائد داخل الهيئة المحلية ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإختبار الإشكالية المطروحة وما مدى تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي وإثبات إختبار الفرضيات كون القيادة الإدارية لها تأثير مرتفع على تعديل الأداء الوظيفي، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الموجود في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى العمال.

فالإدارة هي نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد وهي عملية توجيه وقيادة ورقابة الجهود البشرية والمادية لتحقيق هدف مشترك، والقيادة بدورها هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها.

وأن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص ولذلك إتجه إهتمام علماء الإدارة إلى تركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر الإنساني وجعله أكثر فاعلية. فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم إلى تحقيق الإرتقاء بالأداء الوظيفي أما من زاوية السلطة هي سلطة شرعية داخل التنظيم تمكن القائد من توجيه العمل والجهود الجماعية ومن زاوية الوظيفة هي نشاط قياسي للتوجيه والتنسيق والرقابة.

Résumé:

Cette étude examine les styles de leadership et de leur impact sur la performance de l'emploi chez les travailleurs état de Ain Defla, donc face à la corrélation entre ces deux variables, et en définissant le leadership de style qui prévaut au sein de l'autorité locale et son impact sur le rendement au travail, et pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur tester le problème à la main et ce que l'impact de style de leadership fonctionnalité et tester des hypothèses prouver le fait que le leadership administratif ont une grande incidence sur la modification de la fonctionnalité, et tenter d'identifier la nature de la relation entre la direction de style existant dans l'organisation et la fonctionnalité des travailleurs.

L'administration est un type d'efforts humains sont caractérisées par un haut degré de maturité, un guide de processus et de commandement et de contrôle des efforts humains et matériels pour atteindre un objectif commun, et le leadership à son tour est l'essence même du processus administratif et de battre son cœur, et que l'importance de la position et le rôle vient d'être jouer un rôle clé applique dans tous les aspects du processus administratif rendant l'administration plus dynamique et efficace, de conduite et de travail comme un outil pour atteindre leurs objectifs.

Et conduite administrative dans l'axe de l'organisation sont les personnes se tournèrent donc les scientifiques de l'attention de la direction de se concentrer sur l'élément humain dans la gestion et le leadership administratif pour être dirigeant responsable de cet élément humain et le rendre plus efficace. Le leadership est la capacité à influencer les autres et les motiver à réaliser carrière mise à niveau de la performance de l'angle de l'alimentation est l'autorité légitime au sein de l'organisation permet au commandant de travail méthodique et les efforts collectifs et l'angle de position est une activité standard pour l'orientation, la coordination et le contrôle.

ABSTRACT:

This study examines leadership styles and their impact on job performance among workers state of Ain Defla, so dealing with the correlation between these two variables, and by defining style leadership prevailing within the local authority and its impact on job performance, and to achieve the objectives of the study, the researcher test the problem at hand and what the impact of leadership style functionality and test hypotheses prove the fact that administrative leadership have high impact on the amendment of functionality, and try to identify the nature of the relationship between the existing style leadership in the organization and functionality of workers.

The administration is a type of human efforts are characterized by a high degree of maturity, a process guidance and command and control of human and material efforts to achieve a common goal, and leadership in turn is the essence of the administrative process and her heart beating, and that the importance of the position and role stems from being play a key role applies in all aspects of the administrative process making the administration more dynamic and effective, driving and working as a tool to achieve their goals.

And administrative behavior in the organization axis are the people therefore turned management attention scientists to focus on the human element in the management and administrative leadership for being responsible directing this human element and make it more effective. Leadership is the ability to influence others and motivate them to achieve career upgrading the performance of the power angle is the legitimate authority within the organization enables the commander of methodical work and collective efforts and position angle is a standard activity for guidance, coordination and control.