

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf – M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان الموضوع:

تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين
في المؤسسة العمومية
دراسة حالة بمدينة الحماية المدنية- بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

الأستاذ المشرف :

الطاهر ميمون

إعداد الطالبة:

حليمة تونسي

| الصفة | الجامعة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|--------------|---------|---------------|-------------------|
| رئيسا | المسيلة | أستاذ مساعد أ | أحمد الصغير قراوي |
| مشرفا ومقررا | المسيلة | أستاذ مساعد أ | الطاهر ميمون |
| مناقشا | المسيلة | أستاذ مساعد أ | نور الدين عسلي |

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على سيدنا محمد وآله صحبه أجمعين؛ نحمدك

اللهم و نشكرك على هذه النعمة التي أنعمتها علينا نعمة طلب العلم راجين

رضاك علينا ، ونشكرك شكر المتواضعين راغبين منك أن تتقبل هذا العمل

الذي نرجو أن ينتفع به طلبة العلم وننال الأجر والثواب.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "

ميمون الطاهر"، و إلى جميع أساتذتنا بقسم علوم التسيير. كما أتقدم بالشكر

أيضا إلى موظفي مديرية للحماية المدنية بولاية المسيلة عامة و إلى العم محمد خاصة

و إلى كل من مدّ لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

بداية المطر قطرة وبداية الأميال خطوة وبداية المشوار الدراسي قلم وورقة اهدي
إلى جوهرة حياتي ولؤلؤة البيت أمي الحبيبة "السعدية" أطال الله في عمرهما
وحفظهما لي.

وكما أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالد الفاضل الذي كان عوننا وسندا لي
طوال المسار الدراسي "العربي".

إلى الشمعة التي تضيء البيت دوما شهرزاد ومليكة وأنيس وفاطمة وأممية وأسيل
وحمزة رزقهم الله العلم النافع وأكساهم الطاعة والحياء والأخلاق الحميدة.

إلى أخواتي فتحية، ياسمين، أم لخير وشقيقي حمزة وزوجته هاجر وعادل وزوجته
دليلة والعم محمد وزوجته زهرة.

إلى جدي فاطمة وجدي العارم وجدي سعد أطال الله في أعمارهم، وإلى كل
عماتي وخالاتي.

إلى من جمعني به القدر زوجي خالد وإلى جميع عائلته

إلى صديقتي سعدية، حنان، مريم، أسماء، إيمان، أحلام.

إلى زملائي وزميلات في الدراسة وإلى كل المتخرجين دفعة

2016/2015 وخاصة قسم تسيير عمومي

تونسي حليلة

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| - | شكر و تقدير..... |
| - | الإهداء..... |
| VI -V | فهرس المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق..... |
| أ-ح | مقدمة عامة |
| 18 | الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي |
| 18 | تمهيد |
| 19 | المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية..... |
| 21-19 | المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها..... |
| 26-21 | المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية..... |
| 34-26 | المطلب الثالث: مراحل وأنماط القيادة الإدارية..... |
| 34 | المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي..... |
| 35-34 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته..... |
| 39-35 | المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي، و محدداته..... |
| 44-39 | المطلب الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي، و سبل تحسينه..... |

| | |
|-------|---|
| 45 | المبحث الثالث: آليات القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين |
| 49-45 | المطلب الأول: بناء فريق العمل آلية تحسن من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين..... |
| 51-49 | المطلب الثاني: الحوافر آلية لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين..... |
| 56-51 | المطلب الثالث: الإشراف آلية لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين..... |
| 57 | خلاصة الفصل..... |
| 59 | الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على المديرية الحماية المدنية - بالمسيلة- |
| 60 | تمهيد..... |
| | المبحث الأول: مدخل لمديرية الحماية المدنية بولاية المسيلة..... |
| 62-60 | المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الحماية المدنية..... |
| 65-62 | المطلب الثاني: مديرية الحماية المدنية وهيكلتها على مستوى كل الولايات..... |
| 70-65 | المطلب الثالث: تقديم مديرية الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة..... |
| 71 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية..... |
| 72-71 | المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة..... |
| 73-72 | المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة..... |
| 75-73 | المطلب الثالث: طريقة بناء الاستبيان..... |
| 75 | المبحث الثاني: عرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية..... |
| 78-75 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة..... |
| 87-78 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان..... |
| 91-87 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات..... |
| 94-93 | خاتمة عامة..... |
| 99-96 | قائمة المراجع و المصادر..... |
| - | الملاحق..... |
| - | الملخص..... |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | توزيع العتاد في مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة. | 66 |
| 02 | مقياس ليكرت | 74 |
| 03 | تحديد مستويات الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة | 74 |
| 04 | قيمة معامل Cronbach's Alpha | 75 |
| 05 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. | 76 |
| 06 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر. | 76 |
| 07 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. | 77 |
| 08 | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة. | 77 |
| 09 | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية. | 78 |
| 10 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى الإشراف و الأداء الوظيفي لدى الموظفين. | 79 |
| 11 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى الأهمية بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي. | 81 |
| 12 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى بعد التحفيز و الأداء الوظيفي | 83 |
| 13 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و بعد مستوى الأداء الوظيفي | 85 |
| 14 | يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) و الأداء الوظيفي | 87 |
| 15 | جدول يمثل تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي | 88 |
| 16 | جدول يمثل تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي | 89 |
| 17 | جدول يمثل تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد بناء فرق العمل و الأداء | 90 |
| 18 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي | 91 |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|---------------|---|--------------|
| 30 | نمط القيادة الإدارية | 01 |
| 39 | محددات الأداء الوظيفي | 02 |
| 42 | خطوات الإدارة بالأهداف | 03 |
| 44 | ديناميكية لتحسين الأداء | 04 |
| 64 | تنظيم إدارة وسير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة للمنطقة الأولى. | 05 |
| 65 | تنظيم إدارة و سير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة للمنطقة الثانية | 06 |
| 67 | تنظيم إدارة وسير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة للمنطقة الثالثة. | 07 |
| 72 | الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة. | 08 |
| 76 | نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة. | 09 |
| 76 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. | 10 |
| 77 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. | 11 |
| 77 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. | 12 |
| 78 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة. | 13 |
| 78 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة. | 14 |

قائمة الملاحق

| العنوان | الرقم |
|--|-------|
| الاستبيان | 01 |
| قائمة محكمي الاستبيان | 02 |
| مرسوم تنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 8 شعبان عام 1412 الموافق 12 فبراير سنة 1992، يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية. | 03 |
| مخرجات برنامج SPSS V ₂₂ | 04 |

أولاً: تمهيد

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تقدماً كبيراً و تحولات عديدة، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي شهدته في العصور الحديثة، و هي في تغير مستمر و متزايد، و قد أدى هذا التطور السريع إلى اتساع دور المؤسسات و ازدياد حاجاتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، و إلى نوع خاص من الأفراد تكون لديهم القدرة القيادية في إدارة هذه المؤسسات بفضة و دراية و كفاءة و إخلاص.

و تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، و هي تعبر عن العلاقة بين القائد و الجماعة، فالقائد يعمل على توجيه الأفراد و استثمار جهودهم و تنسيق اتجاهاتهم و إثارة دوافعهم نحو الانجاز في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، و زيادة ثقافتهم، و تنمية خبراتهم و مهاراتهم و تنمية خبراتهم و مهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة هذه التحديات، تقاس القيادة الناجحة بمدى كفاءة الفريق و القائد، و بدون تلك القيادات الواعية، فانه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، الأمر الذي يؤكد ضرورة قيام هذه المؤسسات بمواصلة البحث و الاستمرار في التجديد و الابتكار و التطوير من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، و هي من الأمور التي لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية.

و يعتبر نمط الإشراف الرشيد، و بناء فريق عمل متماسك، و تقديم الحوافز الإيجابية، من أهم أبعاد القيادة الإدارية في جميع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، و تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال هذه الأبعاد كعملية تنظيمية تؤثر على استقرار الموظفين و التزامهم و انضباطهم.

كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات و الدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية أو المسؤولة في تحسين و رفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة، و التقييم المستمر و السليم لأداء الأفراد، و إتباع مناهج تحسين و تطوير الأداء، تعد من أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

ثانياً: إشكالية الدراسة

من أجل تشخيص واقع القيادة الإدارية و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات بصفة عامة، و المؤسسات الحكومية بصفة خاصة يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية؟

و تتفرع عنها مجموعة الإشكاليات التالية:

- ما مدى تأثير نمط الإشراف على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الحماية المدنية بالمسيلة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

- لا تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمديرية للحماية المدنية بالمسيلة.

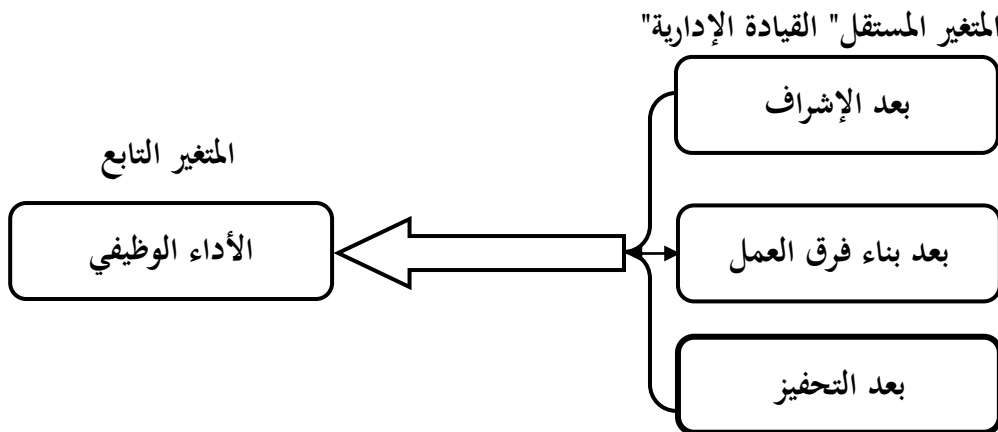
2- الفرضيات الفرعية:

- لا يؤثر الإشراف على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الحماية المدنية بالمسيلة.
- لا يؤثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للحماية المدنية بالمسيلة.
- لا يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الحماية المدنية بالمسيلة.

خامساً: نموذج الدراسة

يبين نموذج الدراسة على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية، بأبعاد الثلاثة و هي: الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، و المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي، و يمكن توضيحه في الشكل التالي:

نموذج الدراسة



سادساً: أهداف الدراسة:

- تكمن أهداف هذه الدراسة هذا الموضوع فيما يلي:
- التعرف على طبيعة القيادة الإدارية السائدة و دورها في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومي.
- الكشف عن فاعلية نمط الإشراف داخل المؤسسة العمومية.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة.
- معرفة مدى استجابة القادة و الموظفين و إبداء رأيهم في العمل كفريق واحد في المؤسسة العمومية.

سابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع محل الدراسة فيما يلي:

1- الأهمية العلمية: و هي تنبع من أهمية موضوع القيادة الإدارية لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك الموظفين، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الجامعية بما سوف يتضمنه من معلومات عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها و عناصرها و مراحلها و أنماطها و أهم نظرياتها و معوقاتها و طرق معالجتها، و الأداء الوظيفي من حيث مفهومه و تقييمه و طرق تحسينه.

2- الأهمية العملية: و هي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج، و ما سوف يطرحه من توصيات، و إمكانية الاستفادة من خلال إعطاء نظرة عن الأساليب القيادة الإدارية، و التعرف على كيفية ممارستها في المؤسسات الحكومية الجزائرية. تحسين جودة الخدمة العمومية، و تعزيز مفاهيم القيادة الإدارية و اعتبارها جوهر العملية الإدارية و القلب النابض و تعتبر مفتاح الإدارة. اختيار الوسائل المثلى التي تساهم في ترشيد سلوك العاملين و رفع في مستوى أدائهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في المؤسسة العمومية بشكل عام.

ثامناً: حدود الدراسة

تنحصر حدود الدراسة في ما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مجموعة من الموظفين في مديرية الحماية المدنية.
- 2- الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة الممتدة من 15 فيفري إلى 30 أفريل 2016.
- 3- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مديرية الحماية المدنية بالمسيلة.

تاسعا: المنهج المتبع و أدوات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية و التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، و هو يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن الظاهرة المعينة بالدراسة، مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج وأهم الاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة. كما تتمثل الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة، و كذا مصادر البيانات فيما يلي:

- 1- **المسح المكتبي:** من خلال الإطلاع على مختلف المراجع باللغة العربية و البعض الآخر باللغة الأجنبية، و كذا مختلف الأبحاث و الدراسات السابقة، المجالات، و كل ما له علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- **الاستبيان:** سنقوم بإعداد و صياغة استمارة تحتوي على أسئلة بسيطة و مباشرة بعيدة عن الغموض و التعقيد، و سيتم توزيعها على عينة من الموظفين في المديرية الحماية بالمسيـلة.

عاشرا: الدراسات السابقة

كخلفية نظرية لموضوع الدراسة، سيتم على الاعتماد على الدراسات التالية:

- 1- **دراسة الأخضر الصباحي (2009/2010) جامعة محمد بوضياف بالمسيـلة،** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "نمط القيادة الإدارية و علاقته بالتغيير التنظيمي دراسة حالة بمطاحن الحضنة"، و التي تقدم بها الباحث من أجل الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة المنظمات. ركزت دراسته على معرفة المنهجية الصحيحة المتبعة من طرف القيادة الإدارية لإنجاح عملية التغيير في المؤسسة، و كشف العلاقة الترابطية بين نمط القيادة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي، و كذلك علاقتها بأداء الموظفين. و هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المهارات القيادية اللازمة لعملية التغيير التنظيمي؛

- معرفة النمط القيادي اللازم لعملية التغيير التنظيمي؛

- التعرف على أسباب مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- سلامة قنوات الاتصال و ضمان التواصل بين القادة و المرؤوسين يساعد في الوصول نتائج إيجابية و ضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة.

- مشاركة المرؤوسين في إعداد و تنفيذ خطط التغيير يزيد من الفعالية في التنفيذ و ضمان الوصول إلى

النتائج المرجوة.

- نمط القيادة التحويلية هي السائد في المؤسسة محل الدراسة ولذي يراه أفرادها هو الأنسب لإدارة التغيير.

- إن نمط القيادة الفاعلة يعني الحفاظ على الرؤية المستقبلية طويلة الأجل.

2- دراسة حسن محمود ناصر الجامعة الإسلامية - غزة (2010/1431) ، جاءت هذه الدراسة

تحت عنوان " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين". قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كما تمحورت هذه الدراسة معرفة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، و معرفة نمط المستخدم في المنظمات الأهلية و أثره على الأداء الوظيفي.

توصل الباحث إلى نتائج التالية:

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي الأكثر استخداماً لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- الإدراك بأن العمل الإداري لا يتكفل بالنجاح إلى من خلال توفير مناخ ديمقراطي ايجابي، و العمل بروح الفريق و إضفاء علامات الجو الإنساني على العمال، مما يضمن التفاف الجماعة حول قائدهم.

- قيام العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فاعلية وذلك من خلال البدل الجهد الكافي في انجاز الأداء في الوقت المحدد و معرفة و إلمام العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

- كون المنظمات الأهلية الفلسطينية غير ربحية تهدف إلى خدمة المجتمع فإنهم من جانب المسؤولية المجتمعية يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة و فاعلية.

- الاهتمام بالأداء الوظيفي لأنهم يعكس نجاحها من عدمه على جميع المستويات في المجتمع الذي يتم تقديم الخدمة فيه.

3- بنو ناس صباح (2007/2008) جامعة محمد خيضر بيسكرة، جاءت هذه الدراسة تحت

عنوان " النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي " دراسة حالة بمستشفى بشير بن ناصر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات ، كما تهدف هذه الدراسة على معرفة الأنماط القيادية السائدة في مستشفى بشير بن ناصر و التعرف على النمط الأكثر ممارسة في المستشفى، و التعرف على مستوى أداء العاملين بهذا المستشفى، و التعرف على مدى قدرة و تمكن القادة من اختيار النمط القيادي الملائم، الذي أصبح يمثل عقبة كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات المستشفى، فالقيادة الواعية أمر لا غنى عنه في مختلف المؤسسات من اجل ترشيد سلوك العاملين و حشد طاقاتهم و قدراتهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

- النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفى محل الدراسة، في حين أن النمط الأوتوقراطي يمارس بمستوى متوسط نسبيا وهو يحتل المرتبة الثانية من ناحية الممارسة، ما النمط التسيبي يمارس بمستوى متوسط نسبيا و يحتل المرتبة الثالثة من ناحية الممارسة.

- مستوى أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة مرتفع نسبيا.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي و مستوى أداء العاملين و هو ما يعني تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي و هو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

- وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط التسيبي و مستوى الأداء الوظيفي و هو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

من خلال الدراسات السابقة الذكر نلاحظ أنها تتوافق في نمط القيادة الديمقراطية لدى جميع المؤسسات محل الدراسة، و هذا ما دل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة و مستوى الأداء الوظيفي تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. و تختلف من حيث مكان إجراء الدراسة.

إحدى عشر- خطة و هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذا البحث إلى جزأين، الأول نظري و الثاني تطبيقي؛ يشتمل الجزء النظري على ثلاثة مباحث: يخصص للإطار النظري للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، و الذي سيتم تقسيمه كالتالي المبحث الأول سنتناول فيه أساسيات حول القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني سنتناول فيه ماهية الأداء الوظيفي، بينما المبحث الثالث سنتناول فيه آليات تحسن من الأداء الوظيفي.

أما الجزء الثاني سيشتمل على دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين بمديرية الحماية المدنية، و ذلك باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات و الوقوف على مدى أهمية القيادة الإدارية كعامل رئيسي من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين.

و أخيرا نهي هذه الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج و الاقتراحات و آفاق الدراسة.

تمهيد

تتعلق القيادة الإدارية بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم و تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها في المؤسسة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، و ذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية و تتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة. و من خلال ما تقدم يمكن تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: آليات القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين.

المبحث الأول: أساسيات القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدار العصور؛ إذ شغلت قضية فعالية القيادة الإدارية اهتمام الباحثين خلال القرن العشرين؛ حيث أجريت دراسات و بحوث عديدة، أظهرت نماذج مختلفة تفسر و تحلل العوامل و المتغيرات لهذه الفعالية، محاولة تفسير مفهوم القيادة الإدارية و ربطها بالواقع.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر القيادة الإدارية، أهميتها

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية بين الباحثين و المهتمين بالعلوم الإدارية تبعا لتنوعية الدراسة و بيئة المؤسسة التي تدرس فيها، و من هذا المنطلق جاء هذا المطلب ليتطرق إلى بعض التعاريف التي وردت من قبل بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم القيادة الإدارية و عناصرها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

و يعرفها فيليب ميغاني (Philippe Migani) بأنها: "طريقة لممارسة السلطة لتعبئة و توجيه طاقات المستخدمين في مشروع ما"¹.

تعرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية رشيدة، طرفها شخص يوجه و يرشد، و الطرف الآخر يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة"².

و يعرف كل من (Odonnell and Koontz) القيادة الإدارية على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³.
أما (Brawn) فيقول أن القيادة عبارة عن: "عملية نفسية لتوجيه التابعين"⁴.

و عرفها (Louis Allen): "على أنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁵.
و تعرف أيضا على أنها: "قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل و تقنياته، و تزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل"⁶.

¹- Philippe Migani, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19.

²- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 87.

³-Harold Koontz and Cyril O'donnell. Principles of Management ; An Analysis of Managerial Functions ,Second ed,(McGraw-Hill Book Co-New York),1959, P436.

⁴- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 258.

⁵-Louis Allen. The Management Profession , McGraw-Hill Book Co - New York, 1964 ,P70.

⁶- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، د ط، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 708.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

الملاحظ أنه بالرغم من تعدد التعاريف للقيادة الإدارية و اختلافها في بعض التفاصيل و الجزئيات، و لكن جميعها تحت على أنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين و دفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و غاياتها، إذن يمكن تعريف القيادة الإدارية بناء على ما سبق، على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية* . و بين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"¹.

و تعرف القيادة الإدارية على أنها: استطاعة القائد على التأثير في سلوك الموظفين و توجيههم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، و هذه العناصر هي²:

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه و استمالتهم و حثهم على التعاون، لتحقيق الأهداف المطلوبة. و بقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه و تصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة و فعالة.

2- توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم: تهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم و توجيهها و ضبط سلوكها في جميع المواقف، فالقائد يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون تختلف من حيث السن و الثقافة و الظروف النفسية و الاجتماعية. و المدير هو القائد الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم.

3- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها: إن الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه، من خلال تأثيره فيهم و توحيد جهودهم من أجل تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، و هذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى،

*السلطة الرسمية: هي الحق في إعطاء و إصدار الأوامر و القوة لفرض الطاعة. و مصدر هذه السلطة هي السياسات و الأنظمة و التعليمات السائدة في المؤسسة، بينما المسؤولية هي: "التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المعينة بطريقة سليمة و بأقصى قدراته، و طبقا لتوجيهات رئيسه".

¹ - بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص18.

² - المرجع نفسه، ص ص 103-109.

فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي يسعون إليها، تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، و أهداف القائد الإداري، و الأهداف الشخصية لكل موظف.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها*. قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف. تتمثل أهمية القيادة الإدارية فيما يلي¹:

- أنها حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء؛
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.

و نجد كذلك في أهمية القيادة الإدارية ما يلي²:

- تحقق التفاعل الاجتماعي و تنمية روح الفريق، تزيد من فعالية العاملين و من ثم زيادة الإنتاجية؛
- تُستخدم سلوكيات القائد لدفع و تشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تساعد على تنظيم السلوك الاجتماعي، تنسيقه و توجيهه، تسيير العمل بسهولة و ضمان عملية الاتصال بين كل الجماعة في المؤسسة؛ كما تساهم في رسم استراتيجيات المؤسسة؛
- تساهم في خلق المناخ الإبداعي و التجديدي لدى العاملين في المؤسسة من خلال التحفيز؛
- تساهم في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات، عن طريق خلق علاقة إيجابية لدى جميع العاملين؛
- تمثل حلقة وصل بين خطط المؤسسة و توجهاتها المستقبلية.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

تعددت المداخل و النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة الإدارية، و جاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت عن موضوع القيادة؛ التي تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، و فيما يلي عرض لبعض النظريات القيادية.

* لقد أمر النبي صلى الله عليه و سلم بتعين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة و السلام: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم » رواه أبو داود.

¹ - بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص53.

² - علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010، ص 22.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعتبر هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات تفسر القيادة، و تركز على القيادات العسكرية و قيادات الدول؛ حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم، وأن القادة لديهم مجموعة من المميزات و الخصائص المرغوبة من قبل إبتاعهم¹، فالقائد في إطار هذه النظرية، هو شخص يتمتع بشخصية قوية، يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس، ينقادون طوعاً له و يقدمون التضحيات، راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة. و في إطار الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فذة، ساهمت في نجاح هذه المؤسسات، و لتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة و مهمة جداً، خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة و واضحة للقيادة العظام و رجال الأعمال، لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية، من خلال وجود قادة صغار ناجحين غير معروفين. و من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية توهب للبعض و تحجب عن الآخرين، إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء، لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب و الدراسة و الاطلاع².

يلاحظ أن هذه النظرية مع ضرورة أن يطور القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم و التدريب و الخبرة التي يكتسبها، من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، و يؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير³.

كما واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة متفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة و مقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة و استعدادها لتقبل التغيير و استيعابه.

و على الرغم من الانتقادات الكثيرة الموجهة إلى هذه النظرية فإن ذلك لا يضعف من أهميتها في موضوع القيادة؛ حيث لا يمكن إنكار أثرها و أهميتها على كثير من الباحثين في دراساتهم و أبحاثهم العلمية.

ثانياً: نظرية السمات (القيادة المورثة)

تقوم نظرية السمات على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، و خصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر؛ حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، و لذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتؤهلهم سماتهم و صفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة، و تتجلى هذه الخصائص و المظاهر في الخصائص الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية، و تعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، و هي تنظر إلى السمات

¹ - الشريف عبد الملك طلال، دراسة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 57.

² - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 464-465.

³ - الشريف عبد الملك طلال، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا، بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، و هي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات و قدرات القائد الناجح، و التي اعتمدت على دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في الأزمنة التاريخية المختلفة¹.

تركز نظرية السمات على القائد من حيث شخصيته و سماته و خصائصه، و تختلف من حيث المعايير التي تساهم في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر، و حسب طبيعة المواقف المحيطة بالأفراد أو المؤسسة و أهدافها و مدى تغيرها عبر الزمن. و هناك مجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الناجح و التي تتمثل في السمات الجسمية (كالتطول والعرض و الصحة)، السمات المعرفية (قدرات عقلية، التنبؤ، الذكاء و الثقافة)، السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين و ثقتهم)، السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام)، و تتميز هذه النظرية بنوع من الديمقراطية².

ثالثا: النظرية السلوكية

قدمت المدرسة السلوكية مدخلا آخرًا لدراسة القيادة؛ حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلا من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك و الأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على الإجابة عن الأسئلة مثل ما هي السلوكيات و الأفعال و المهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟ و طالما أنه يمكن تغيير و اكتساب السلوك و المهارات و الأفعال، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أن القيادة يمكن تعلمها عن طريق التدريب و المهارات المكتسبة³. و وفقا لهذه النظرية فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فهو الشخصية تأثيره على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر؛ حيث تتفق سلوكياته و تصرفاته و قراراته مع أكثر عدد من أفراد مجموعته⁴.

رابعا: النظرية الموقفية

نظرا إلى أن نظريتي السمات و الرجل العظيم لم تستطعا تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، و تؤكد ذلك من خلال الدراسات التي أثبتت أن القيادة عبارة عن عملية ديناميكية تتأثر بمجموعة من المتغيرات، منها

¹ - حسين عبد الحميد و أحمد رشوان، القيادة الإدارية دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص ص 47-48.

² - محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي و العشرين، الجزء الأول: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج، الرياض، 2000، ص 32.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003، ص ص 188-189.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 466.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

ما هو مرتبط بالموقف، المرؤوسين، و بالقائد نفسه؛ حيث ركزت على سلوك القائد و أعضاء المجموعة التي يرأسها و ليس على ما يتميز به من سمات، إضافة إلى معطيات الموقف و ما يتطلب من قدرات قيادية¹.

و القيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الإجراءات و الأعمال ينبغي تأديتها، و على ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال التي يتطلبها الموقف، و كذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القائد، فالقائد هنا ما هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي؛ حيث يسهم في تحديد و توزيع الأدوار على أعضاء الجماعة، و التنسيق بين هذه الأدوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام المنوطة إليها أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها. و على ذلك ليس الموقف في حد ذاته هو العامل الأساسي في ظهور القيادة، و لكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية و القادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره و تأثيره أيضاً في ظهور القيادة، كما أن هناك من يضيف أن الأنماط القيادية الناجحة التي تولت قيادة و توجيه تلك الجماعات لها تأثير كبير في تحديد المواصفات و الشروط القيادية المطلوبة، و من ثم لها تأثيرها في تحديد و ظهور القائد المثالي لها²، فكفاءة القائد و فعالية الدور الذي يقوم به ممكن أن تمر بعملية تحديث من خلال إلحاقه ببرامج تعليمية و دورات تدريبية لتنمية قدراته القيادية لمواجهة الأحداث و المواقف المتباينة التي يصادفها في حياته العملية³.

خامساً: النظرية التبادلية (الإجرائية)

يعرف هذا المدخل القيادة على أنها علاقة مبنية على التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق و التوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية و السلبية. و تعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على التبادل بينه و بين المرؤوسين، و ضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز و المكافآت أو العقوبات و يقدمها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين. و يتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و قدرة على المباحثات و الحوار و ضبط الإجراءات، و قادر على إقناع مرؤوسيه. و القائد التبادلي يعرف نفسه جيداً و يعرف نقاط القوة و الضعف، و يعرف كيف يوظف نقاط قوته

¹ - طلق عوض الله السواط و طلعت عبد الوهاب سندي و طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، دون سنة، ص 222.

² - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص ص 21-22.

³ - طلق عوض الله السواط و طلعت عبد الوهاب سندي و طلال مسلط الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 222.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

للتغطية على نقاط ضعفه، و يعرف ما يريد و كيف يوصل ما يريد للآخرين، من لأجل الحصول على تعاونهم و دعمهم، و تتمثل عوامل القيادة التبادلية بما يلي¹:

- **المكافأة المشروطة:** و تشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد و التابعين، التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

- **الإدارة بالاستثناء:** و التي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي و العقاب. و يتضح مما سبق، أن القيادة التبادلية هي سلوكيات تتعامل مع نظام أو ثقافة حالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير.

سادسا: نظرية الوظيفة

تبدأ هذه النظرية من افتراض تشابك الظواهر التي تبدو منعزلة عن بعضها البعض، كما تدرس حاجات الاستمرار في الوجود و التكيف عند كل الأنساق، و تعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي؛ حيث تقوم المؤسسات على الافتراضات التالية²:

- مجموعة من الأجزاء تقوم بينها علاقة متبادلة؛

- حاجات النسق؛

- سلوك النسق.

و تركز هذه النظرية على دراسة المهام و الوظائف التي تقوم بها القيادة، كما تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. و يهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات و الوظائف القيادية؛ و تشمل الوظائف القيادية ما يلي: التوجيه، اتخاذ القرار، التخطيط، و التنسيق.

كما تعتبر شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة و النموذج، و هو يعتمد على النمط البيروقراطي الذي يشكل إدارة فردية داخل المؤسسة³.

سابعا: نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية)

ترتكز القيادة في نظر هذه النظرية على عمليتي التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، كما تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تركز على اندماج العوامل الثلاثة في القيادة و هي⁴: السمات الشخصية

¹ - عبد الله عبد محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديرية إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، يناير 2009، ص 41.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

³ - محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

للقائد، و ما ينبغي أن تتوفر من عناصر؛ الجماعة من حيث تركيبها و اتجاهاتها و خصائصها و متطلباتها و مشاكلها و عناصر الموقف و العوامل المتداخلة في إحداثه.

و تستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، و النظرية الموقفية، فسلوك القائد ليس مجرد موجه لسلوك أفراد الجماعة، و في نفس الوقت فالقائد ليس شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة، و هنا يظهر التفاعل بين القائد و مرؤوسيه، فهو يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته و ارتباطاته، و يتأثر أيضا بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوم كما تتصوره نظرية الرجل العظيم.

و تطرح هذه النظرية معيارا أساسيا، يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المؤسسة التي تعمل تحت قيادته، من أجل قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية، تعتمد هذه النظرية على النمط الديمقراطي المتساهل، كما تشجع العمل الجماعي الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي¹.

المطلب الثالث: مراحل و أنماط القيادة الإدارية

تمر القيادة الإدارية كغيرها من العمليات الإدارية بمراحل و أنماط قيادية متعددة، تساعد المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، سنتطرق أولا إلى مراحل القيادة الإدارية ثم أنماطها.

أولا: مراحل العملية القيادية

تمر القيادة كغيرها من العمليات الإدارية بمرحلتين أساسيتين و هما²:

1- مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الاستراتيجي

للمؤسسة، الذي يعد الأساس في جميع فعاليتها و ذلك على النحو التالي:

- تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة) و تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، و التوجهات الإستراتيجية في المدى القصير و المتوسط؛
- تحديد مستويات الأداء و الإنجازات المستهدفة و مقاييس الحكم على الإنجاز؛
- تحديد أسس و معايير البناء التنظيمي و ثقافة المؤسسة ذات التوجهات الإستراتيجية؛
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء و تنمية و تمكين الموارد البشرية و إطلاق الفرص أمامهم، للإبداع و التطوير و الإنجاز .

¹ - محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 713.

2- مرحلة إدارة السلوك التنظيمي: تتعلق هذه المرحلة المستمرة و المتجددة بدور القيادة في توفير التوجيهات و الإرشاد و الدعم و المساندة لتقويم و تصحيح لسلوك مختلف عناصر المؤسسة، و تأكيد جودة، و توافق هذا الأخير مع توجهات المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، و تشمل هذه المرحلة بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية¹:

- تحديد الاتجاهات العامة لسلوك مختلف عناصر المؤسسة، و توضيح علاقتها بالأهداف و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة و سياستها الرئيسية؛
- توضيح متطلبات سلوك مختلف عناصر المؤسسة و مقوماتها الأساسية الواجبة على الفرد (جماعة العمل) إدراكها و التعامل معها بايجابية؛
- توجيه السلوك نحو أفضل الأساليب، و تنفيذ الخطط و تنسيق أداء الأفراد و جماعة العمل المختلفة؛
- متابعة السلوك الفعلي و رصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة، و المعادلات المقررة و التدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة؛
- تقويم الإنجازات و مكافأة الموظفين على الجهد المبذول و نوعية السلوك، و مدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة؛
- تخطيط عمليات تطوير السلوك و تحسين أداء الموظفين في ضوء الدروس المستفادة من متابعة و تحليل السلوك الفعلي، و كذا مواكبة تطورات العملاء و متغيرات السلوك التقنية.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية

- يمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى عدة أنماط، و وفق معايير محددة، و ذلك حسب درجة الفعالية، التفويض، و حسب طبيعة التنظيم، و فيما يلي أهم أنماط القيادة الإدارية:
- 1- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership): و أطلق عليها أيضا القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف أو التهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية لكنها أقل استبدادا و تسلطا من القيادة الديكتاتورية. فالقائد هو من يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة غيره، و لكنه يستطيع إقناعهم بقراراته لتنفيذها.

¹ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 714.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

كما يعرف عن هذا النمط أنه يستخدم أسلوب الثواب و العقاب، و غالبا ما يركز على عامل الإنتاج فيما يتم إهمال الجانب الإنساني، و لا يراعي هذا النمط الميول و الرغبات و حاجات التابعين. و ميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي¹:

أ- الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد أسلوب التخويف و يعطي الأوامر الصارمة، فهو مصدر الاتصال و المعلومات و الصلاحيات و يحاول إقناع العاملين قراراته متظاهرا بالود.

ب- الأوتوقراطي الخير: يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء.

ج- الأوتوقراطي المناور: هنا يتخذ القائد القرارات بنفسه، لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين و بفعالية في صنع القرارات.

و تأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا و ارغاميا و تسلطيا، و يظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد و التابعين، و المناخ السائد، و ذلك كما يلي²:

- القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل، كما يحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، و يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة و يهتم بضمان طاعة الأعضاء، و يقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

- الأفراد (التابعين): ينفذون الأوامر خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، لا يتمتعون بالحرية في اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد منصبه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية.

- السلوك الاجتماعي: يتميز السلوك الاجتماعي بما يلي:

✓ سيادة روح العدوانية بين أعضاء الجماعة، كثرة المنافسة، الخنوع و اللامبالاة؛

✓ شعور الأفراد بالقصور و العجز، و يزداد اعتمادهم على القائد؛

✓ انعدام الثقة المتبادلة، وانتشار الكراهية بين القائد و التابعين؛

✓ انخفاض الروح المعنوية و الشعور بالإحباط و كثرة المشاحنات بين الأعضاء.

2- القيادة الديمقراطية: تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، و الاستشهاد و الحقائق، و الاهتمام بأحاسيس

الأفراد و مشاعرهم و جعلهم يشعرون بكرامتهم و أهميتهم، و لهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه، و

¹- معن محمد عياصرة و مروان أحمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار أحمد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص153.

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

يعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، و يقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة، و يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، و تحقيق التعاون و إطلاق قدرات المرؤوسين و طاقاتهم الكامنة. و نجد في القيادة الديمقراطية القائد يشجع الأفراد على المنافسة و التعاون، و يشاركهم الرأي و المشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة، و يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها¹.

و تتميز القيادة الديمقراطية بما يلي²:

أ- القائد: يشجع الأفراد على المنافسة و التعاون، و يشاركهم الرأي و المشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة، و يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها و يكون موضوعيا في مدحه و نقده للتابعين.

ب- التابعين (الأفراد): يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي، و يختارون رفاق العمل و الأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم و يكونوا أكثر تماسكا و ترابطا، و روحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، و إذا ترك القائد مكانه استمر العمل و النشاط دون أن يحدث له خلل.

3- النمط الحر (التسيبي): يعتمد هذا النمط على ترك الموظفين أحرارا في أداء أعمالهم، و عدم إعطائهم مهام محددة للعمل و يتجنب وضع البرامج، و يتركهم لتحديد أعمالهم و أهدافهم و برامجهم بالطريق التي يرونها صحيحة، و نتيجة لكل هذا تظهر حالات التسيب و عدم الجدية في العمل، و يتحول النظام إلى فوضى و ضياع الوقت و عدم استثمار الجهد و الزمن لخدمة الأهداف المؤسسة، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد، و يتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية و إنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، و كثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع و عدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، و كل هذا ينعكس على أداء الموظفين في ظل هذه القيادة. بالرغم من كل السلبيات للنمط القيادي التسيبي، و التي لها تأثير سلبي على دافعية الموظفين و من ثم على أدائهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون فعالا في بعض المواقف و يؤدي إلى تأثير إيجابي على الأداء³.

و تتميز القيادة الحرة بما يلي⁴:

أ- القائد: محايد لا يشارك بالحد الأدنى من المشاركة، و يترك الحرية للأفراد و الجماعة.

ب- المناخ و سلوك اجتماعي: فهناك حرية مطلقة و كاملة للقائد في إطار إنجاز الأهداف، فالعلاقة بين أفراد الجماعة يسودها الود و الثقة المتبادلة.

¹ - أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 127.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص180.

³ - صباح بنو ناس، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص79.

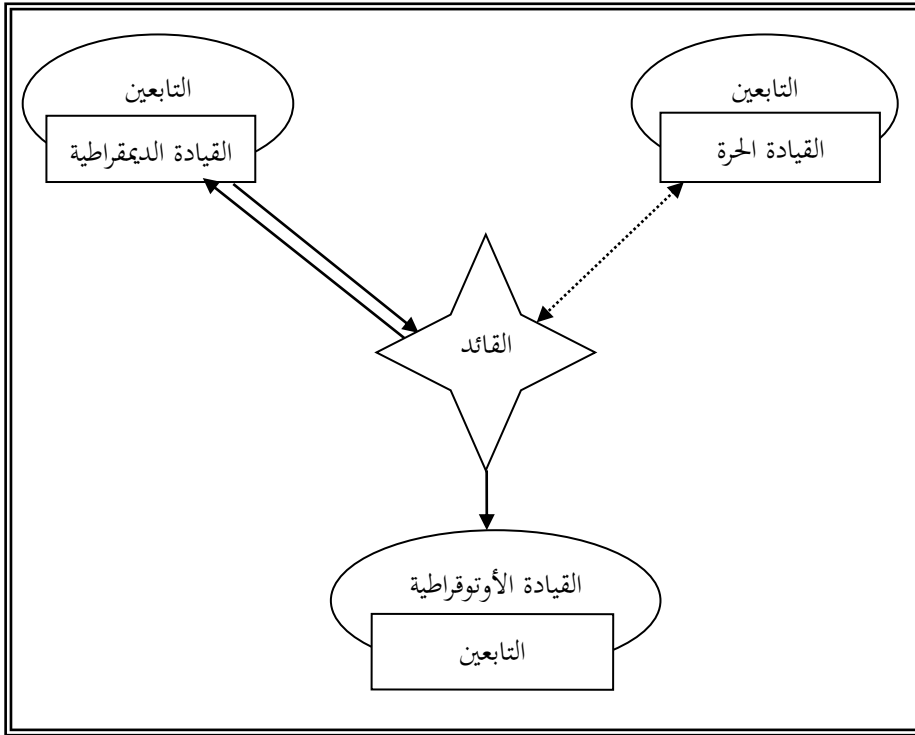
⁴ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص178-180.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

و يتضح من خلال الشكل الموضح أدناه علاقة الاتصال بالأنماط القيادية:

- نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد و التابعين القائم على التفاعل فيما بينهم.
- نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد إلى الأتباع.
- أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة، بحيث تكون حرية التابعين قائمة على المسؤولية و المحاسبة على الإنجاز، و ليست حرية مطلقة، و يكون التفاعل قائم بين القائد و التابعين على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.

الشكل رقم (01): يوضح نمط القيادة:



المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن،

2010، ص 178.

ثالثاً: معوقات القيادة الإدارية و طرق معالجتها

توجد عدة معوقات للقيادة الإدارية، و التي تؤثر سلباً على الجهاز الإداري داخل التنظيم، فهي تؤدي إلى فشل العملية الإدارية، و تحد من قدرتها على ممارسة مهامها بفعالية و كفاءة. كما أن هناك عدة طرق لمواجهة هذه المعوقات و التغلب عليها.

1- معوقات القيادة الإدارية: و قد أصطلح عليها من طرف بعض علماء الإدارة بأمراض القيادة

الإدارية. و تتمثل في¹:

أ- معوقات تتعلق بإدارة الجوانب الفنية للعمل: و تشمل:

- ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة و القدرة الاستدلالية التي تكون ناتجة عن ضعف الخبرة والتدريب؛
- العجز عن حل المشكلات الفنية، فهناك من القادة من يتعامل معها و كأنها أمر اعتيادي، و منهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة؛
- عدم تفويض السلطة و الإفراط فيه يعد هو الآخر بؤادر مرض القيادة.

ب- معوقات تتصل بعملية اتخاذ القرار: و تشمل التردد و التسرع، فتردد القائد و تسرعه في اتخاذ

القرارات و خاصة المصيرية منها، و التي لها علاقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، يفوت على المؤسسة فرصا كثيرة، قد يشكل هذا التردد خطرا كبيرا على المؤسسة.

ج- معوقات تتصل بالعلاقات الإنسانية: و تشمل ما يلي²:

- العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: إن القائد في حاجة دائمة حين يتعامل مع مرؤوسيه لأن تكون هناك مسافة نفسية فاصلة بينه و بين مرؤوسيه، و في هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بالعجز عن القيام بالمهام المنوطة بهم، فهناك بعض القادة تتلاشى المسافات بينه و بين مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسبب، يصبح من الصعب عليه أن يثبتهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الذي تكون المسافة بينه و بين مرؤوسيه واسعة تكاد تصل إلى درجة الاحتجاب، يصعب الاتصال المباشر بين و المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحريف تعليمات القائد أثناء نقلها إلى المرؤوسين عبر القيادات الوسطية، و بالتالي تنتج ضغوطات عبر قنوات التوصيل ما يؤدي إلى تراكم المعلومات.

- فقدان الدور: تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أمراض القيادة أهمية و أعمقها أثرا، سواء كان هذا

الفقدان إداريا أو قسريا، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالاستيلاء على بعض الأدوار للقائد محاولين أن يسلبونه العديد منها، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للوصول على المزيد من الأدوار، حتى يبلغوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها منه، و من ثم تنحسر صلاحياته و ينكمش دوره و تنخفض فعاليته، مما يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المؤسسة.

¹ - الأخضر صياحي، نط القيادة الإدارية و علاقته بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010/ 2009، ص 33.

² - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة الماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم و الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 68.

- تقديم الجزاء على أسس شخصية و ليس بناء على سياسة محددة: لكي يكون العقاب أو الثواب فعالاً، يجب أن يستخدم وفق أسس محددة، و ذلك باعتباره جزء من المنظومة التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، و لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي فيرتبط بمختلف الظروف الذاتية و الحالة المزاجية للقائد، فيفقد مكانته و تنخفض فعاليته، و حينها تتفاقم الأوضاع حتى تصبح حالة مرضية للقيادة.

- **ال فشل في مواجهة الصراع:** إن تفشي الصراع في الجماعة يؤدي لضياع وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظراً لأنه سيخصص جزء لا يستهان به لمواجهته، فضلاً عن تآكل تماسك الجماعة و حرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار؛ مما يوجب على القائد البحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه.

د- أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين و السابقين: و يشمل ما يلي¹:

- **الخنوع:** إن العلاقة التي تربط القائد برؤسائه الحاليين تحكمها قواعد و نظم معينة، و من بين متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها و اتفاقها مع سياسة المؤسسة؛ حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات و نقلها إلى التابعين و تنفيذها دون مناقشة.

و من بين الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض :

- الرغبة في الحفاظ على المنصب؛

- صعوبة اقتراح الحلول الصائبة؛

- نقص الخبرة و الاهتمام بالمصالح الخاصة بدلاً من المصالح العامة.

- **مناطقة الرؤساء:** يتعمد القائد في هذه الحالة تحدي قاداته و تنزيل من مكانتهم، و تقليل آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، و يميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها، و ذلك لأسباب عديدة منها، شعور القائد بالتفوق على رؤسائه، و اعتقاده أنهم غير مؤهلين و لا يعلمون بالمواقع القيادية التي يشغلونها.

¹ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ج- بحسب جهود القادة السابقين (البدء من الصفر): يعين القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، و يقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها و ما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، لا أن يبخسها و ينعته بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها.

د- معوقات خاصة بإدارة الوقت: تشمل ما يلي:

- الاستغراق في التفاصيل لعدم تفويض القائد لبعض من صلاحياته لمؤوسيه و امتصاصه لبعض القيم الثقافية كقيمة عدم احترام الوقت يؤدي إلى حدوث خلل كبير في الانجاز و كذا في البيئة الإدارية للمؤسسة بأكملها؛

- عدم الوعي بمرور الوقت و العجز عن التحكم فيه، يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة و لكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، و يستغرق وقتا أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهام؛ كما توجد عدة أسباب من بينها المقابلات التليفونية، قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلا، فضلا على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه.

هـ- معوقات تتصل بالفساد و الانحراف الأخلاقي: و تشمل ما يلي¹:

- القضاء على الكوادر الواعد واستئثار بالنجاح فأكثر ما تعانیه المؤسسة هو التغيب المعتمد و المفتعل للكوادر الواعدة و المبتكرة، كذا إساءة تفسير القوانين و الاحتيال عليها من طرف القادة، و ذلك من أجل الاستئثار بالسلطة كذا إحساسه بانخفاض قدراته الإبداعية مقارنة بمؤوسيه و ضعف الوازع الأخلاقي، و كذا ضعف المرؤوس و عدم إصراره على حقه، خوفا من فقدان المنصب .

- استغلال النفوذ فضعف الوازع الديني و الرغبة في الحصول على الربح السريع و على مصادر النفع المتبادل بطرق غير شرعية متمثلة بالأساس في الرشاوى و المعارف، يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة مما يخلق الصراع و يقلل من الإحساس بأهمية المال العام.

2- طرق معالجة معوقات القيادة الإدارية

هناك مجموعة من القدرات الواجب تنميتها و التي يمكن أن يكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة معوقات القيادة الإدارية. و تشمل فيما يلي²:

- التدريب على عملية اتخاذ القرار من خلال التجارب السابقة و محاولة الاستفادة منها؛

¹ - الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

- تنمية مهارة إدارة الوقت و اعتبار هذا المورد هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، دون التسرع أو تردد مع إنجاز الأعمال بإتقان؛
- تنمية مهارات التواصل، و كذا القدرة التفاوضية و الإقناعية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات داخل و خارج المؤسسة، و الاستماع لوجهات النظر المختلفة، و اتخاذ القرارات جماعيا؛
- تنمية القدرة على إثارة التحدي و الدافعية و السعي إلى إثبات الذات؛
- شد الهمم لمحاربة كل السلوكيات السلبية كالشعور بالتعب و المشقة و الرغبة في الاسترخاء؛
- الطلاقة اللغوية و المرونة الفكرية و الاجتماعية و إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.

المبحث الثاني:مدخل إلى مفهوم الأداء الوظيفي

يعد موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية، بل و الأساسية في علم الإدارة و سلوك الإدارة؛ إذ يعتبر من أهم القضايا العلمية و الميدانية بالنسبة للمديرين في تحقيق أهداف المؤسسة النهائية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بين الباحثين و المهتمين بإدارة الموارد البشرية و بيئة المؤسسة التي تدرس فيها، و في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض التعاريف التي وردت من قبل بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي أيضاً: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من طرف العامل الكفاء المدرب"¹.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "حصيلة تفاعل عاملي القدرة و الدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، و لكنه لن يكون قادراً على انجازه بكفاءة و فاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه و العكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك"².

¹ - حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الإسلامية، تخصص إدارة أعمال، فرع: إدارة الموارد البشرية، غزة، 2010، ص52.

² - أحمد خالد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول +الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص607.

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه: "قيام العاملين بتنفيذ المهام و الواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة التي تعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها"¹.

فالأداء الوظيفي هو قيام الموظفين بالأعمال المنوطة بهم وفق الأساليب و السياسات التي تحددها المؤسسة.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

و تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي²:

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة و الدولة.

- المؤسسة تكون أكثر استقرارا، و أطول بقاء حين يكون أداء الموظفين فيها أداء متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة بدءاً بمرحلة الظهور، ثم مرحلة البقاء والاستمرارية، ثم مرحلة الاستقرار، ثم مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، و من ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً، و يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي و الإداري فيها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه، و محدداته

تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة و الفعالية من خلال عملية تقييم الأداء، فعملية التقييم هذه ليست هدفا في حد ذاتها، و إنما هي وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء الموظف.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف المتعارف عليه في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فهو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم"³. و يعرف تقييم أداء الموظفين على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين و قياس كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة

¹ - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² - الشريف عبد الملك طلال، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل¹. و يعرف أيضا بأنه: "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، و أماكن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها، أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة².

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة فيما يلي³:

- 1- رفع معنويات الموظفين:** يسود من خلاله جوا من التفاهم و العلاقات الطيبة بين الموظفين و الإدارة، و يشعر الموظفون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم لأنها موضع تقدير الإدارة، و الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء و هذا ما يسهم في رفع معنوياتهم.
- 2- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أداء الأفراد الذين يعملون في تنمية و تحت إشرافهم و توجيهاتهم.**
- 3- دعم إجراءات الترقية و النقل و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية، و منح العلاوات، كما تعتبر معيارا هاما للإيجاد نظام الحوافز و المكافآت و العلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.**
- 4- استمرارية الرقابة و الإشراف:** تقييم أداء وفق نظام و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.
- 6- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.**
- 7- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.**

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للموظفين

من خلال آلية تقييم أداء الموارد البشرية بإمكاننا تحديد أهداف تقييم الأداء كالأتي⁴:

¹- نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص75.
²- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.
³- نظمي شحادة و آخرون، مرجع سابق، ص 76.
⁴- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 366-367.

- يوفر للمؤسسة معلومات غنية و واضحة و موضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لها بشكل دوري و مستمر، بما يخدم استمرارية عملية التطوير و تحسين هذا الأداء؛
- تحقق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المؤسسة، فتبين فيما إذا كان يعمل بجد و نشاط و فاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله؛
- كشف الجوانب الضعيفة في الأداء لعلاجها، و جوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها. فعملية تقييم الأداء ليست كما يعتقدونها البعض بأنها حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكثر و أهم من ذلك و هو معرفة حقيقة مستوى أداء الموظفين، من أجل تطوير و تحسين هذا المستوى باستمرار، من خلال توجيهه و إرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم معلمين لمؤوسيتهم بالدرجة الأولى، و كذلك من خلال برامج التدريب و التنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام¹، و تتمثل أهم محددات الأداء الوظيفي بما يلي: الدافع، القدرات، بيئة العمل، الإدراك، و يمكن صياغتها في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} + \text{الدافع} + \text{الإدراك} + \text{بيئة العمل}$$

و من أجل فهم هذه المعادلة سيتم التطرق إلى كل عامل على حدى:

- 1- بيئة العمل:** تتمثل بيئة العمل في العوامل الخارجية التي لا يستطيع العامل أن يتحكم فيها، و التي تخرج عن سيطرته و تؤثر على مستوى أدائه. فغياب الدعم لأداء العامل من بيئة العمل تشكل عائقاً رئيسياً لأدائه المثالي، و ليس النقص في المعرفة أو المهارة، فإذا لقي الموظف الدعم من بيئة العمل يحسن من أدائه و يطور فيه².
- تؤثر بيئة العمل على الموظفين في المؤسسة من خلال ثقافة المؤسسة التي تشمل القيم و المناخ التنظيمي و القواعد؛ حيث تلعب دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد و معتقداتهم التي تسهم في خلق بيئة

¹ - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 210.

² - صباح بنو ناس، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

مناسبة تساعد على تطوير أداء الموظفين، و يتجسد دورها الايجابي في كونها مؤثرات على القدرة و الدافعية و من ثم على الأداء الوظيفي للعامل¹.

و يمكن تقسيم بيئة العمل إلى مجموعتين رئيسيتين و هما²:

- **طبيعة العمل:** تتمثل في الوظيفية التي يؤديها العامل.

- **محيط العمل:** و يتضمن العديد من العوامل و تتمثل في ظروف العمل المادية هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها (الحرارة و البرودة و الضوضاء و التهوية). و يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمؤسسة؛ إذ يؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية³.

2-الدافع: يقصد بالدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بأخر، و الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته و لا قياسه، و هذا ما جعله محل اختلاف لدى الكثير من الباحثين في تحديد مفهومه و درجة تأثيره على أداء الفرد⁴. و يتألف الدافع من:

أ- **الاتجاهات و الحاجات** التي يسعى العامل لإشباعها فالاتجاهات مجموعة من المعتقدات و المشاعر و الميول المعتقدات و الميول السلوكية نحو الأشياء، و تتكون من ثلاث عناصر أساسية (العنصر الفكري أو الإدراكي، العنصر العاطفي، العنصر السلوكي)، و كما تثار دافعية العامل لرغبته في إشباع الكثير من الحاجات و التي تتمثل في: الحاجات الفيزيولوجية (كالراتب و ظروف العمل الأساسية)، حاجات الأمن و الاستقرار الوظيفي (كالتقاعد و التأمين)، حاجات التقدير (كالترقية)، حاجات تحقيق الذات (كالإنجاز في العمل و التطوير فيه).

ب- **المواقف** التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى انسجامها مع اتجاهات العامل داخل المؤسسة.

3-القدرة: تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة و الدقة في الأداء⁵. و القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة⁶، و تتكون القدرة من المعرفة و التي تتمثل في المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و المهارة و التي تترجم المعرفة إلى أداء فعلي يقوم به العامل.

¹ - موسى سلامة اللوزي و عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالملكة العربية السعودية، (دراسة تحليلية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 01، السعودية، 2012، ص 09.

² - صباح بنو ناس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ - Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 2^{eme} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p 78.

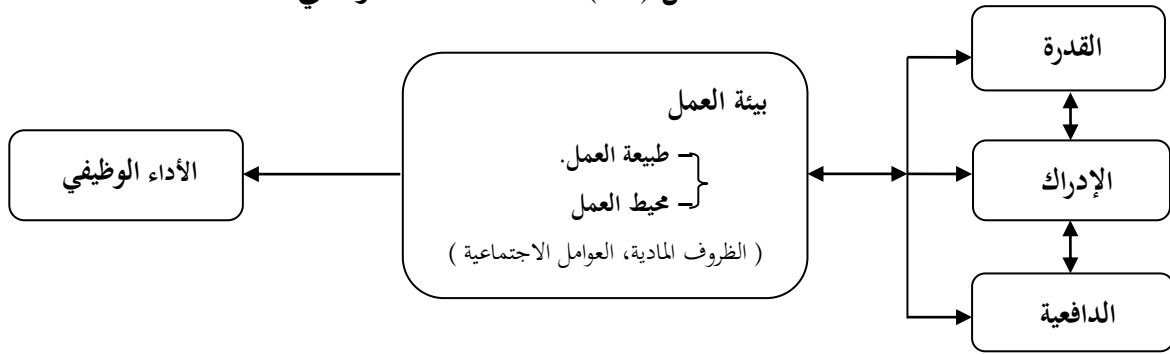
⁴ - رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط 1، شركة جانييت، بدون بلد النشر، 2003، ص 60.

⁵ - المرجع نفسه، ص 62.

⁶ - حسن راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

4- الإدراك: و يعرف الإدراك على أنه عملية ذهنية و معرفية يُمكننا من فهم و تفسير ما يحيط بنا. و العامل في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين و تفسيرات معينة لكيفية أداءه عمله¹. و يشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله². فإدراك العامل لدوره يعرفه بالعمل الذي يقوم به، و شكل و نوع الجهود الذي يعتقد أنه ضروري للأداء الجيد لعمله، إدراك العامل لنوعية الأنشطة و السلوك الذي يلتزم بما لإنجاز العمل يفيد بصفة خاصة في فهم و إنجاز العمل الفردي، فالأدوار تصف السلوك المتوقع لأي شخص شغل مركز معين في المؤسسة. و يمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (02): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 213.

المطلب الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي و سبل تحسينه

توجد عدة طرق لتقييم الأداء، يمكن من خلالها قياس أداء الأفراد و تتعدد هذه الطرق و تتنوع حسب المؤسسات، و الوظائف التي يشغلها العاملون المراد تقييمهم. فهو يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة و دعمها و تحديد نقاط الضعف و محاولة تحسينها، من أجل تحقيق التكامل فيما بينها. سنتطرق في هذا المطلب إلى طرق قياس الأداء الوظيفي، و سبل تحسينه.

أولاً: طرق قياس الأداء الوظيفي

هناك طرق متعددة لقياس الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، و منها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، و منها ما هو متعدد الأغراض، و نظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها وفقاً

¹ - محمد الصبري، السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 127.

² - حسن راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

لقدمها أو حدثتها، و إما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، و على العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة، و فيما يلي أهم هذه الطرق¹:

1- الطرق التقليدية: تتعدد طرق القياس التقليدية، التي يمكن أن يلجأ إليها المديرون، عند تقويم أداء مرؤوسيههم، و تمتاز كل طريقة بمميزاتها و عيوبها. و هذه الطرق هي: الترتيب، و المقارنات الثنائية، قائمة التقدير، و التوزيع الإجباري، و طريقة التمثيل البياني.

أ- طريقة الترتيب البسيطة: يعتمد على مبدأ المقارنة و المفاضلة بين الأفراد، إذ يرتب المقيم الأفراد العاملين ترتيبا تنازليا طبقا للمستوى العام لأدائهم و مساهما تم من الأفضل إلى الأسوأ؛ حيث يعتمد المقيم على لائحة تضم جميع الموظفين معه، و من اللائحة يختار المقيم أفضل الأفراد الموظفين لديه².

يكون المدير فكرة عامة عن أفرادها، و بالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا؛ بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى، ثم المراتب التي تليها، و هكذا حتى نصل إلى الأخير، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة و البساطة، لكنها تفتقد الموضوعية، و لا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص³.

ب- قائمة التقدير: وفق هذه الطريقة تحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، و تحدد درجات لكل عنصر، و بعد جمع الدرجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد⁴.

ج- سلم التقدير التمثيلي البياني: و هو أكثر الأدوات استخداما و أقدمها، وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة و ينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز⁵.

2- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق و الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل، و تستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي"، و في نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، و من أهم هذه الطرق:

¹ - حافظ حجازي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 280.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 373.

³ - درة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون منحي نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 276.

⁴ - حافظ محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 283-285.

⁵ - عبد الباري درة إبراهيم و زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 274.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

أ- طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية): تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف؟ و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، و تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، و هي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي¹.

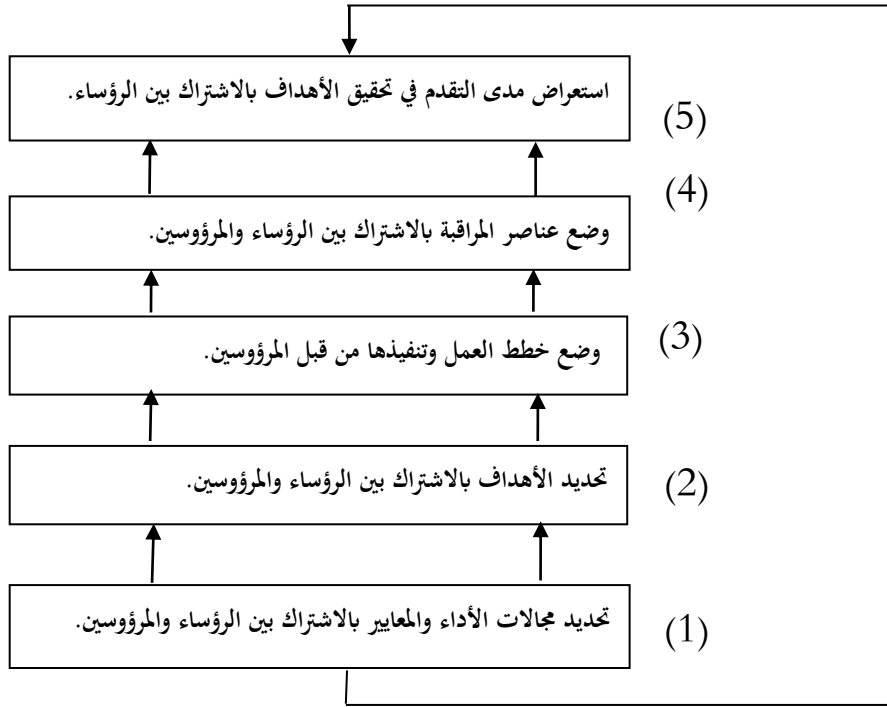
ب- طريقة الإدارة بالأهداف: يجرى تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف و ذلك إتباع ما يلي²:

يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدة) أو مع فريق العمل الذي يرأسه، على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الاتفاق بمثابة اتفاق بين الطرفين، يلتزم الطرف الثاني أمام الأول (الرئيس المباشر) بإنجاز ما اتفق عليه، حيث على أساسه يتم تقييم أداء الطرف الثاني. يتضح من خلال الأهداف المتفق عليها بين الطرفين، ستكون بمثابة معايير من أجل تقييم الأداء، كما تجدر الإشارة إلى أن المشاركة بين الرئيس المقيم و المرؤوس التعاون بينهما قاعدة أساسية في عملية تقييم الأداء التي تتضمن، و يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر قاعدتين أساسيتين هما: المرونة، المتابعة المستمرة.

¹ - محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص229-230.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص386-387.

الشكل رقم(03): خطوات مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر: دة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ، ص إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 278.

و من هذا الشكل يتبين أن الخطوة الخامسة تمثل تقييم الأداء، و هي عملية تعاونية بين المرؤوسين و يكون محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها¹.

ج- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير مرغوبة، و تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، فهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، و ذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، و التي تقوم بدورها بجل الشفرة؛ فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها، تحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح².

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسات الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل المؤثرة فيه، و البحث عن أساليب و فلسفة تحسين و تطوير تلك العوامل، ففلسفة تحسين الأداء تتمثل في السياسة

1- دة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص279.

2- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 230- 231.

العامّة التي تنتهجها المؤسسات الحديثة؛ حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين و التطوير المستمر لكافة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة بدءا بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، و يجب أن تكون غاية التحسين الذي تسعى إليه المؤسسات هادفة نحو دفع مستوى الأداء لعاملها و تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، و كذلك التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بعدة طرق، فمن بين أهم الوسائل التي تمكن المؤسسات من تحسين الأداء نذكرها كما يلي¹:

1- التدريب: يجب تدريب الموظفين لتنمية مهاراتهم ومعرفهم من خلال عقد دورات تخصصية.

2- التوجيه و الإرشاد: كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية و الإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت وجود علاقة بين شخصية الفرد و إنتاجيته، فالتوجيه و الإرشاد عملية واعية ومستمرة و بناءة و مخططة تهدف إلى مساعدة و تشجيع الفرد لكي يعرف نفسه بنفسه، و يفهم ذاته و يدرس شخصيته و يفهم خبراته، و يحدد مشكلاته و حاجاته، و يعرف الفرص المتاحة بالإضافة إلى التعليم و التدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه و مشرفيه و مرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه و الإرشاد المختصة، لكي يصل إلى تحديد و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أداء عالية، و يقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة و أثر ذلك على الأداء، و أهم هذه العناصر هي²:

3- المستوى المستهدف للأداء: لضمان تحقيق الأهداف لا بد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف حيث أن هناك مستوى مطلوب أي (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، و هو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها و توجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

4- الأداء الفعلي: هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا، و يكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود و الأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

5- فجوة الأداء: في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية وبالتالي على الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من

¹ - حمود بن مطلق العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير (غير منشورة)، فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص ص 63 - 64 .

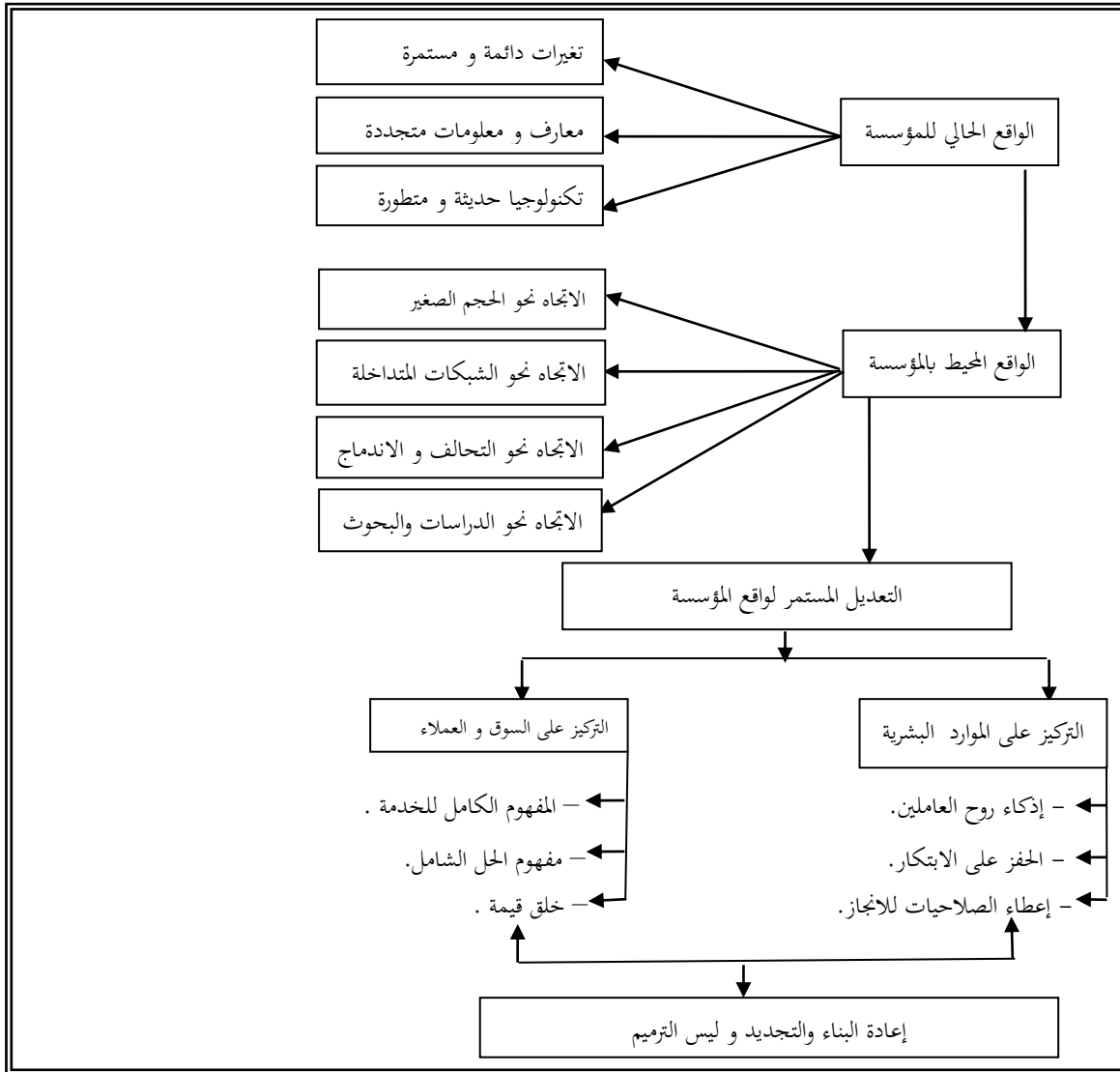
² - المرجع نفسه، ص 65.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثمة يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير و تحسين الأداء الفعلي للمؤسسة للوصول إلى الأداء المستهدف.

6- إنشاء برامج عمل: و يأتي العنصر الأخير ليوضح المدخل العلاجي موضع التطبيق؛ فإذا نجح العلاج و ارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسين أو تستمر دورة التنظيم في حالة النجاح.
و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(04):ديناميكية لتحسين الأداء



المصدر: حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير(غير منشورة)، فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص66.

المبحث الثالث: آليات القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات التي تؤثر في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في أداء الموظفين للموظفين و رضاهم عن العمل، و تعتبر محورا رئيسيا يبين العلاقة بين القادة الإداريين و المرؤوسين؛ حيث أن القائد يسهم في خلق الانسجام في العمل، فالإشراف، و بناء فرق عمل، و الحوافز آلية لتحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: بناء فريق العمل آلية تحسن من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين

تؤثر العلاقات الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين، و تسهم تلك العلاقات في توفير مناخ تنظيمي ملائم لبناء فريق العمل، فهذه الفرق تساهم في تفسير و تحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة و المجتمع و من أمثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع، و التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون فرق العمل قوة دفع لتقدم للمجتمع، فبناء فرق العمل التي تضمن انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف المنوط بها معتمدة على القائد في التوجيه و التدبير.

أولاً: مفهوم فرق العمل وأنواعها

يتم في هذا العنصر التطرق إلى مفهوم فرق العمل و أنواعه.

1- مفهوم فرق العمل: أصبح مفهوم فرق العمل من أهم المفاهيم و الممارسات الإدارية الحديثة؛ حيث

لقي اهتماما متزايدا في مجال التطوير التنظيمي، و قد تناول كثير من الباحثين تعريف لفريق العمل كما يلي:
و يعرف فريق العمل، على أنه خلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق الجهود، و تؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية¹.

و يقصد بالفريق بأنه مجاميع من الموظفون يتفاعلون بشكل منظم ويتابعون انجاز أهداف مشتركة، أما فريق العمل هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض، و يمكن أن يلعب القائد في إطار فريق العمل أدوارا مهمة وهذه الأدوار تأتي في إطار²:

- الإشراف: حيث يلعب دور الرئيس لوحده الأعمال الرسمية.

- التدعيم و المساندة: حيث يكون نظيرا للقائد في شبكة العمل المعتمدة في قوة مهمات خاصة.

- المشاركة: و هنا يكون دوره مساعدا بالمساهمة مع الآخرين في فريق المشروع.

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 150.

² - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 512.

- التدريب: يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يلعب الدور القيادي فيه شخص آخر.

ثانياً: أنواع فريق العمل

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة و هذه بعض النماذج الأكثر

انتشاراً¹:

1- الفرق الخاصة بمهمة معينة أو مشروع معين: هي الفرق التي يتم تكوينها للتعامل مع مواقف خاصة مثل تحسين الجودة أو الحد من التكاليف، كما أن هذه الفرق يتم تكوينها في بعض الأحيان من أجل التخطيط لنشاط جديد للشركة مثل إدخال خدمة جديدة أو إنتاج منتج جديد، يمكن أيضاً أن تكلف أتباعها و ذلك لمواكبة تعليمات و أنظمة الحكومة، إذ كل الأعضاء قد يأتون من نفس القسم أو يمكن اختيارهم من عدة أقسام مختلفة في المؤسسة.

2- الفرق ذات التوجيه الذاتي: هي الفرق التي ليس لها قائد دائم، فهذا النوع من الفرق نجد فيه أن كل الأعضاء يقومون بالمشاركة في القيادة.

3- فرق الإدارة: هي الفرق التي تقوم باتخاذ القرارات الإدارية، ففي بعض المنظمات نجد أن وظيفة الرئيس يمكن استبدالها بفرق الإدارة، هذا بالإضافة إلى هذا، فإن المدير المنفذ في كثير من الأوقات يقوم باستخدام فريق الإدارة و ذلك للقيام بدراسة الموضوعات الهامة و المشاكل المتعلقة بالقرارات المصيرية مع إيجاد حلول لهذه المشاكل.

ثالثاً: العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك و تصرفات و استجابة أعضاء الفريق من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالفريق و منها ما هو متعلق بالمؤسسة و أخرى بالبيئة الخارجية²:

1- العوامل المتعلقة بالفرد: و تتمثل فيما يلي:

- اختلاف مستوى الإدراك و الفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث و المواقف متباينة، و بالتالي تؤثر بطرق مختلفة ردود أفعالهم و تصرفاتهم؛

- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة، قوانين، أخلاقيات العمل، و ما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه.

¹ - آرثر بيل، مرشد الأدكياء الكامل: بناء فريق العمل، ترجمة تيب توب، ط 1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص ص 19-20.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003، ص ص 164-166.

2- العوامل المتعلقة بالفريق أو الجماعة: و تتمثل فيما يلي:

- سلوك الجماعة محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي و الثقافي و التعليمي؛
- التفكير الجماعي يعني وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد، يعملون على تحقيق هدف معين نجاحهم يتمثل في تحقيقه و العكس صحيح، هذا التفكير الجماعي يهيئ الظروف لإيجاد جماعة متماسكة.

3- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: و تشمل ما يلي:

- السياسات و الأنظمة و القوانين التي تضعها المؤسسة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها؛
- البيئة الداخلية للتنظيم، التقنية المتاحة، تصميم العمل، ظروف العمل المادية، و هي تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه؛
- النمط القيادي المتبع فالقيادة الدكتاتورية المتسلطة غالبا ما ترفض و جود تكتلات و تجمعات الأفراد، مما يضيف على هذه الجماعات طابع السرية و مجارة الأنظمة و القوانين ظاهريا فقط.

4- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: و تشمل ما يلي:

- كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية وغيرها من المعطيات البيئية.

ثالثا: دور القيادة الإدارية في بناء فريق العمل:

يحتاج بناء فريق عمل إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم و تحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل، و المهارات التي يجب تطويرها و كيف يمكن حل الصراعات و كيف تتخذ و تعدل القرارات، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط و التنسيق بين أعضاء الفريق، و نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات و المعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات و القدرات¹.

رابعا: أثر فريق العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين

تحتل فرق العمل المتماسكة أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، و تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص158.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

المحددة من قبل الجماعة نفسها، و الجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها و إلزامهم بما تفرضه من قيود، و هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء.

فتقييم الأداء أداة ضرورية في قيادة فريق العمل، لا تساعد فقط القائد على المراقبة الشديدة لأداء عضو الفريق، لكن الأهم من ذلك، فإنها تساعد على تشجيع الأعضاء لتقييم أدائهم الخاص على أساس الاستمرار و التقدم للأمام و اتخاذ خطوات نحو التطوير مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة¹.

فإن مهمة فرق العمل هي التأثير على الأداء و رضا الأعضاء، كما يتأثر الأعضاء أيضا بالمهام الموكلة للجماعة، كما أن قرارات الجماعة تكون أكثر دقة و فاعلية و كفاءة من قرارات الأفراد، و لكن إذا ما تم تعريف الفاعلية على أساس السرعة، فإن الأفراد يتفوقون على الجماعة، و إذا ما كانت عملية الإبداع مهمة، فإن الجماعة تكون أثر فاعلية من الأفراد، ففاعلية الجماعة وكفاءتها و دقة قراراتها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين². تأثير هذه الفرق على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية³:

- الفرق الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع و التوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع ايجابيا على مستوى الأداء؛
- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغياب و ترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة و منخفض، و السبب في ذلك هو نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة؛
- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر ايجابيا على أداء أعضاء تلك الجماعة؛
- تفاعل المؤسسة مع الفرق المتماسكة لا بد أن يكون أكثر ايجابية، بمعنى لا بد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المؤسسة فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع و بنفس المستوى خفضه .

و ما يحتاجه فريق العمل كأداة فاعلة و مهمة للتأثير في أعضائه ليقوم الجميع بالدور الموكل إليه، و يتحقق ذلك بسبب وجود هذا الفريق من أجل انجاز الأهداف و رفع مستوى الأداء الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين.

¹ - آرثر بيل، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

المطلب الثاني: الحوافز كآلية لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين

اهتم الكثير من المفكرين و علماء السلوك و الإدارة بتقديم دراسات كثيرة في شكل نظريات محاولة منهم تحديد و فهم العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين، فتطرقوا إلى نظام الحوافز و أثره على الأداء في المؤسسة، الحوافز هي التي تدفع الأفراد إلى الزيادة في الإنتاجية من خلال زيادة الأجر، كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد، و توصلوا كذلك إلى أن استجابة أفراد الجماعة إلى زيادة الأداء في العمل هو بسبب شعورهم أن هناك من يهتم بهم، و الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع الحاجات و رغبات معينة، إذ تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل التحاقه بالمؤسسة عمله فيها و بقائه فيها، فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الفرد¹. كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي تركز على مكافأة الموظفين عن تميزهم في الأداء².

فالحوافز هي عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع و الابتكار أو الأداء الأفضل. كما تصنف الحوافز إلى صنفين و هما³ :

1- الحوافز الايجابية: و التي تستخدم كمنشآت أو ممارسات إدارية تهدف إلى تنمية الإبداع و التجديد

و تقسم إلى:

- الحوافز المادية: و هي التي تعتمد على المنح المادية كالنقود و التقاسم في الأرباح، زيادة الأجر، و المكافآت.

- الحوافز المعنوية: و تشمل احترام الموظفين و الاعتراف بجهودهم، و شهادات الشكر و التقدير و الترقية، و المشاركة في مناقشة السياسات و صنع القرار، و وضع الأهداف و البرامج المراد تنفيذها، و تفويض الصلاحيات.

2- الحوافز السلبية: و هي الممارسات التي تستخدمها الإدارات لردع الأفراد المهملين في أدائهم الوظيفي أو

المخالفين لأنظمة و قوامين العمل، و تنقسم إلى:

- الحوافز المادية: و تتمثل بحسم في الراتب، و تنزيل درجة التوظيف، التوقيف عن العمل لفترة مؤقتة.

- الحوافز المعنوية: توجيه الإنذارات و لفت النظر و التنبيه، الحرمان من المشاركة في صنع القرار.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 280.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 348.

³ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الخامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 93-94.

فالحوافز هي مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل الذي يعمل بمستوى جيد، و ترى الإدارة لدى هذا الفرد أو العامل مهارات و قدرات لم توظف، تمنح له حوافز لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل، تتعامل الحوافز مع المؤثرات الخارجية و كيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد¹، و من أجل أن تؤثر الحوافز في سلوك الفرد لا بد أن تكون البيئة الداخلية للتنظيم إيجابية، فإذا رغبت المؤسسة في استقطاب أشخاص ذي الحاجة للانجاز فلا بد أن تهيب الجو الذي يساعد على جذب مثل هذه الفئة.

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للعامل المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. و لعل هذا يبرز مدى أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء العامل. فالحوافز المادية و المعنوية تسهم في تحسين الأداء، و نجد العديد من الباحثين الذين اهتموا بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية أثرها في تحسين الأداء؛ فعلى سبيل المثال نجد أن النظريات التي تناولت سلوكيات الفرد تؤكد أن حصول العامل على بعض الحوافز المادية مثل زيادة في الأجر، و المكافآت، أو الحوافز معنوية أو مثل التدريب، و الحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته و أفكاره فإنه سوف يتحمل المزيد من المسؤولية و يحسن من أدائه، و إذا وجد المناخ و التنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده و تعاونه و التزامه.

و يشير إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء؛ حيث أن شعور الموظف يدفعه لمضاعفة و تحسين أدائه في العمل، و هذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف، و كذلك يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، و تحسين أسلوب عملهم².

فالقيادة الفعالة لا بد أن تكون على علم ليس فقط باحتياجات الفرد الأكثر إلحاحا، بل باحتمال أن يبحث الفرد عن وسائل أخرى لتلبية احتياجاته، و هذا بالطبع سيضعف ولائه في تحقيق الأهداف المنشودة، و هذا ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين حوافز العمل الايجابية و بين إنتاجية الفرد³.

المطلب الثالث: الإشراف كآلية لتحسين الأداء الوظيفي

يؤثر النمط القيادي (الإشراف) مباشرة على مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة، و مدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، فالإشراف هو عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بوصفه عضوا في التنظيم الرسمي، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين، و يجعل أهداف التنظيم العامة غاية يسمو لتحقيقها. و قد تجتمع في الشخص الواحد و وظيفتنا المشرف بحكم مركزه الرسمي، و القائد الفعلي بحكم قدرته على التأثير في الأفراد و توجيه

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² - عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 130.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

سلوكهم، و الإشراف كالقيادة له أنواع و هي الإشراف الأوتوقراطي، و الديمقراطي، و لاشك أن أنسب نوع من أنواع الإشراف هو ذلك الذي يلاءم احتياجات المجموعة، و لو أنه ثبت بصفة عامة إن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن أساليب الإشراف من حيث رضا الأفراد و ارتفاع روحهم المعنوية و زيادة كفاءتهم الإنتاجية¹.

أولاً: محددات الأسلوب القيادي: تتمثل أهم محددات الأسلوب القيادي كما يلي:

1- سمات القائد: يتميز القائد الناجح بمجموعة من الصفات التي نذكرها على سبيل المثال: الرغبة في التقدم و تحقيق الأهداف، الرغبة في التقدم في العمل و الحياة الاجتماعية، الاستعداد لتحمل السلطة و المسؤولية، الحزم و القدرة على اتخاذ القرارات، الخوف من الفشل. و كما تختلف قوائم الصفات التي يجب توافرها من قائد إلى آخر، و هذا ما يضعف من فاعلية و أهمية هذا الاتجاه لدراسة موضوع القيادة، و على الرغم من هذا التناقض فإنه يمكن بصفة عامة أن تحديد بعض الصفات التي غالباً ما ترتبط بالقيادة التي تمكن القائد من أداء مهامه الوظيفية بنجاح و ذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، و توجيههم إلى تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة. و للقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها²:

أ- الذكاء: إن عمل القائد سواء في محيط إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال يتطلب القدرة و تفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.

ب- النضج الاجتماعي: إن الفشل لا يجعله عاجزاً عن الحركة و لا النصر أو النجاح يجعلانه ينسى الهدف.

ج- التحفز الذاتي: القائد الناجح يكون مدفوعاً إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه.

د- القدرة على فهم الناس و التعامل معهم: أن المدير أو القائد الناجح هو أصلاً خبير بالعلاقات الإنسانية و أسس تنظيمها.

2- خصائص المرؤوسين: يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد

يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، و يشمل هذا المتغير على ما يلي³:

- يتأثر القائد بتوقعات مرؤوسيه و يعمل على أن يتواكب معها، بل أنه يصيغ و يعدل أسلوبه وفقاً لرغبات و توقعات مرؤوسيه؛

- يعكس مستوى نضج المرؤوسين مستوى خبرتهم بالعمل و مستوى دافعتيهم لأدائه؛

¹- على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة، ص228.

²- المرجع نفسه، ص224.

³- سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص47.

- سلوك المرؤوسين يسمح بتشكيل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه؛
- مدى الاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية؛
- مدى اهتمام المرؤوسين بالمهام الموكلة إليهم و قدرتهم على استيعابها.

3- خصائص المهمة: المهمة تعبر عن أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ في بيئة معينة. و هناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية و تتمثل في ما يلي¹:

أ- غموض المهمة: إذا كانت المهمة غامضة و سبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل و وضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات و المعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء.

ب- قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار): تقسم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد، وتحدد مسؤولية كل منهم بوضوح. فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه و مساءلته، و إذا لم تقسم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي يصعب تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة فإن سلوك القائد في توجيهه و مساءلة المرؤوسين يجب أن يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، و تعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

ج- الاستقلالية: يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال و حرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، القائد للمرؤوسين، فكلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم و التوجيه من جانب القائد، و العكس صحيح.

د- تقديم عائد حول الأداء: يشير العائد إلى مستوى الأداء، و مدى فعالية جهود المرؤوسين؛ و يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء فهذا يقلص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء.

4- خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي على أنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر، و التي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، ثقافة

¹ - عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص103.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

المؤسسة، البناء التنظيمي، حجم المؤسسة، و تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة ، وتساهم في تشكيله و توجيهه، وفيما يلي سيتم شرحها¹:

أ- **التكنولوجيا:** و بمقتضاها يتم تحويل المواد و المعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات.

ب- **فلسفة المؤسسة (ثقافة المؤسسة):** و يقصد بها القيم والتقاليد التي تؤثر في سلوك الأعضاء، و تعد الثقافة مصدر أساسي لتلك القيم و التقاليد و الأعراف و الخصائص.

ج- **البناء التنظيمي:** يشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المؤسسة، كما أن إنجاز أهداف المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب مع طبيعة العمل فيها.

د- **حجم المؤسسة:** هناك جانبان هاما لهذا المتغير هما :حجم جماعة العمل، و حجم المؤسسة، و انخفاض مقدار ما يقدمه إليهم من إيضاحات و تفسيرات و شروح، في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار أكبر قدر من الاهتمام برؤوسيه، و من ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما، و يتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بأرائهم.

4- **خصائص السياق الثقافي و الاجتماعي و السياسي المحيط بالمؤسسة:** يؤثر السياق الثقافي

و الاجتماعي و السياسي المحيط بالمؤسسة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

أ- **الثقافة المحيطة بالمؤسسة:** تسهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها:

- تتدخل الثقافة في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات و القيم السائدة فيها، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه و فهمه للمواقف، و كذا تصورات و تصرفاته الحالية و المستقبلية.

- تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين و عاداتهم و توقعاتهم، و من ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة و مراعاة تلك التوقعات و هو يخطط أسلوبه القيادي.

ب- **معدل التطور التقني و الاجتماعي:** أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع

البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

- تعقد مستوى التقنية الحديثة، و ظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية و الخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، و مرؤوسين ذوي مهارات خاصة.

¹ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 50-52.

ج- الظروف الاجتماعية و الاقتصادية السائدة: يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية و تدني مستوى المعيشة، و نقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد و الصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى، و لكي يصبح القائد فعالا، يجب أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، و في سلوك الأفراد و الجماعات التي يتعامل معها فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المؤسسة و خارجها، و أن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، و يكون قادرا على تعديل أسلوبه وفق الموقف السائد.

ثانيا: تأثير النمط القيادي (الإشراف) على أداء الموظفين

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و تأثيره على أداء المرؤوسين عن العمل، فعملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة الموظفين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، فوظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس و التوافق بين حاجات و رغبات أفراد مجموعته، و إمكانيات و احتياجات التنظيم الذين ينتمون إليه جميعا. و هناك اتجاهان أساسيان لدراسة موضوع القيادة: الأول هو الاتجاه الذي يعتبر القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد الثاني هو الاتجاه الذي ينظر إلى القيادة على أنها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيح الفرصة لبروز القائد، بغض النظر عن مواهب الشخص. و من بين المميزات التي لها تأثير على النمط القيادي و على مستوى أداء الموظفين نذكر ما يلي¹:

1- خصائص الموقف: إن الاتجاه الأخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذي يوجد فيه الفرد و الذي يحدد إمكانياته كقائد، و يدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يحرزون نجاحا باهرا في القيادة في بعض المواقف و لكنهم يفشلون تماما إذا تغير هذا الموقف، و الموقف يعني زمانا و مكانا معينين و مجموعة الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المحيطة. و هذا الموقف يشمل القائد و أفراد جماعته المباشرين، و زملاءه في العمل و رؤسائه و أناسا خارجين تكون لهم علاقات عمل معه، فهذا الموقف يحدد إمكانية نجاح الفرد كقائد. و يركز الاتجاه الثاني على أن القيادة ليست موهبة يتمتع بها فرد دون الأخر، و لكن القيادة هي نتيجة تفاعل القائد مع أعضاء جماعته في ظروف محددة، و كل من هذه العناصر (القائد، و المجموعة، و الظروف) يؤثر في العناصر و يتأثر بها.

¹ - على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 222-225.

2- نمط القيادة: يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين و مستوى أدائهم، فأثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن أثر الأسلوب الحر، و كلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، و في ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد¹:

أ- آثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد: تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم و يقبل بعضهم بعضاً؛
- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد؛
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة؛
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة و الأخذ بها؛
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية و الشعور بالأمن و الطمأنينة و الثقة بالنفس؛
- كل ما سبق يخلق جواً ملائماً يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

ب- آثار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد: إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من

القيادة على الأفراد و الذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم نذكر ما يأتي:

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد و التقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة؛
- قتل الاقتراحات البناءة؛
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة و النقد للزملاء؛
- عدم القدرة على معارضة أي قائد و قبوله دون مناقشة؛
- تفكك أفراد الجماعة و العمل في جو يسوده الخوف و القلق.

ج- آثار نمط القيادة الحر على الأفراد: تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:

- ازدواجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت، و إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛
- عدم وجود حماسة حقيقية عند الموظفين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم و إهمالهم لعملهم؛

¹ - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 80-83.

الإطار النظري _____ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: مفاهيم أساسية

- كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، و ذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات

بدقة و يشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.

- توجد جوانب قصور في سلوك القادة تؤثر سلبا على أداء المرؤوسين نذكر منها: الأنانية، يفشل عند سماع

نصائح الآخرين، ينظر للآخرين بتكبر و تعالي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في الإطار النظري إلى مختلف المفاهيم العامة حول القيادة الإدارية و التي تعتبر المحرك الديناميكي و الأداة التي توجه و تفعل العنصر البشري في المؤسسة، من خلال إدماجه مع العنصر المادي تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة و غاياتها، كما تبرز أهميتها في تحقيق التفاعل الاجتماعي و تنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين من خلال التجاوب بين القائد و مرؤوسيه؛ كما تطرقنا إلى مفهوم و عناصر القيادة الإدارية أهميتها، و تطرقنا إلى أهم النظريات، مراحل القيادة الإدارية التي تتمثل في مرحلة بناء التوجيهات الإستراتيجية ثم مرحلة إدارة السلوك التنظيمي، و كما أن لها عدة أنماط أبرزها النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، كما أشرنا إلى بعض معوقات القيادة الإدارية و طرق معالجتها.

و نجد الأداء الوظيفي قد شكل اهتمام العديد من الباحثين و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمؤسسة. كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، و تقييم الأداء و الأهداف الناتجة عن عملية تقييم الأداء، و محدداته، و كذلك تم التطرق إلى الطرق اللازمة لتقييمه منها طريقة المقارنة بين العاملين و طريقة التمثيل البياني و طريقة الأحداث الحرجة و طريقة الإدارة بالأهداف و طريقة الاختيار الإجباري، و طرق تحسينه في هذا المجال لما لها من الأثر على العامل و انعكاسها على مستوى أدائه، و عموماً من خلال ما تم ذكره تجدر بنا الإشارة إلى أهمية و قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

بينما شمل المبحث الثالث عرض لأهم آليات القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين، باعتبار أن القيادة الإدارية تؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي و كفاءته، فهي نشاط تمارسه مختلف المؤسسات؛ إذ تمثل القيادة الإدارية الفعالة أحد العمليات الأساسية في توجيه المؤسسة نحو الاتجاه السليم، من خلال تطبيق نشاطاتها المختلفة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة، كما تطرقنا إلى نمط الإشراف، و دور فريق العمل و مدى مساهمتهما في توجيه القادة من أجل بلوغ أهدافهم، و أثر الحوافز على أداء الموظفين.

تمهيد:

شمل الفصل الأول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و المتمثلة في القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، و العلاقة بينهما و المتمثلة في آليات تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الأداء الوظيفي. بينما شمل الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، و الذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على المديرية العامة للحماية المدنية بالمسييلة، و ذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الإدارية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لعاملها، و تمحورت الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل مديرية لحماية المدنية بالمسييلة.

المبحث الثاني: منهجية البحث.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: مدخل عام لمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة

تعتبر الحماية المدنية من أهم الهيئات العمومية في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عن طريق وحداتها المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، و تسعى إلى تحقيق الاستقرار و الحفاظ على الأمن العمومي داخل الولاية عن طريق تدخلاتها من أجل إنقاذ حياة العديد من الأشخاص.

في هذا المبحث سنقوم بتقديم نبذة تعريفية عن مديرية الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة و هيكلها، كما سنقوم بشرح مفصل لهيكلها التنظيمي و المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الحماية المدنية

في هذا المطلب سنقوم بتقديم نبذة عن نشأة الحماية المدنية

أولاً: نشأة الحماية المدنية

ظهرت فكرة إنشاء الحماية المدنية لأول مرة بصفة تلقائية دون نظام أو قانون ينظمها و ذلك بسبب المخاطر التي كانت تهدد حياة الناس، و في سنة 1931 تم إنشاء الحماية المدنية باسم "جمعية مشارف جنيف من طرف الطبيب الفرنسي "جورج سان بول" و اتخذ من باريس مقراً لها، و من هذه الجمعية انبثقت المنظمة الدولية للحماية المدنية، و في سنة 1935 اصدر مجلس النواب الفرنسي و بأمر من "جمعية مشارف جنيف" قراراً يدعو فيه عصابة الأمم دراسة السبل المؤدية إلى إنشاء مواقع في كل دولة تكون في مأمن، و في سنة 1958 أصبحت المنظمة الدولية لحماية المدنية منظمة غير حكومية أي انتقلت من جمعية إلى منظمة غير حكومية. ولقد أدرج القانون الدولي الإنساني الحماية المدنية في بروتوكول الإضائي الأول لاتفاقيات جنيف، كما منح أجهزة الحماية المدنية وضعاً قانونياً يضمن لها الحماية تأديتها لمهامها و واجباتها، و في سنة 1966 تم اعتماد دستور للمنظمة أين أصبحت المنظمة الدولية للحماية المدنية الغير حكومية كمنظمة بين الحكومات و لقد صادق على هذا الدستور 18 دولة عضو و بما أن تأمين الحماية و المساعدة للسكان في مواجهة الكوارث و المخاطر تقع على عاتق الدولة في مرافقها العمومية، و التي تشكل العمود الفقري لأعمال المرافق العمومية فإنها مهمة على عاتق الحماية المدنية، التي تعد من بين المرافق العامة في الدولة، و في 01 مارس 1972 دخل الدستور حيز التنفيذ، و بدأ سير العمل به من قبل الدول الأعضاء في المنظمة، و الهدف الأساسي الذي تستند عليه المنظمة هو توعية الأفراد بمهام الأجهزة الوطنية للحماية المدنية.

و في 1976 انضمت الجزائر إلى المنظمة الدولية للحماية المدنية بناء على الأمر 16/76 المؤرخ في

1976/02/20 المتضمن الانضمام إلى ميثاق المنظمة الدولية للحماية المدنية المعد في 1966/10/17

بموناكو.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيـلة

و تعد الجزائر من بين الدول الأعضاء النشيطة في المنظمة، و هذا منذ انضمامها إليها و هي تتولى نيابة رئاسة المجلس التنفيذي للمنظمة، و في 18/12/1990 تم تحديد و اعتماد الفاتح من مارس من كل سنة يوما عالميا للحماية المدنية بناء على القرار رقم 08 للجمعية العامة التاسعة للمنظمة الدولية للحماية المدنية باعتبار أن دخول الدستور للمنظمة حيز التنفيذ.

ثانيا: نشأة الحماية المدنية الجزائرية

لقد مرت الحماية المدنية الجزائرية عند إنشائها و تطورها بمرحلتين أساسيتين وهما:

1- مرحلة الاستعمار: لقد أفرز دخول الجيش الفرنسي للجزائر صراعا بينه و بين الجزائريين الذين قاموا وجوده بكل الوسائل، حيث أدى ذلك ظهر تكتلات سكانية منفصلة و سلب سكان الأصليين من جميع حقوقهم بما في ذلك الحماية الذاتية من جميع الأخطار.

و في سنة 1938 أصدر قانون فرنسي يقضي بوضع حد لجميع أنواع الإهمال مع إجبارية دفع مصاريف عمليات التدخل، حيث أنشئت وحدات للحماية المدنية التي سميت آن ذاك بالمطافئ في أمهات المدن الشمالية للحماية المدنية المعمارية و الدفاع عن ممتلكاتهم.

2- مرحلة الاستقلال: بعد استعادة الجزائر استقلالها في 05 جويلية 1962 وجدت نفسها مطالبة بضمان سير الهيئات الإدارية بما اضطر المسؤولين آنذاك الاحتكام إلى القانون الفرنسي الساري المفعول، احتكمت البلدية إلى القانون الفرنسي و في خضم كل هذا بقي وجود الحماية المدنية مقتصر على رجال المطافئ التابعين للبلدية و المتطوعين إلى غاية 1964 تاريخ صدور المرسوم التنفيذي 129/64 المؤرخ في 15/04/1964 المتضمن التنظيم الإداري للحماية المدنية لاسيما المادة رقم 02 و منه و التي تنص على تحويل المصلحة المركزية الحماية المدنية إلى مصلحة وطنية.

و بقيت الأمور على حالها إلى غاية إصدار المرسوم التنفيذي رقم 250/67 المؤرخ في 16/11/1967 المتعلق الحماية المدنية بوقت الحرب، ثم جاء في نفس السنة المرسوم التنفيذي رقم 108/83 المؤرخ في 05/02/1983 و بموجبه أصبحت الجزائر من قبل كل الدول الإفريقية و الآسيوية في مجال التكوين ضباط الحماية المدنية بفعل الكفاءات الموجودة بالمدرسة الوطنية للحماية المدنية و الكائن مقرها برج البحري ولاية بومرداس سابقا، محافظة الجزائر الكبرى حاليا لتبقى عجلة التقنين الحماية المدنية و تنظيمه متواصلة ففي سنة 1970 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 167/70 المؤرخ في 10/11/1970 المتعلق بتصنيف و تأطير و تجهيز الحماية المدنية عبر التراب الوطني و بموجبه تم تحديد انتشار الوحدات حسب الكثافة السكانية، و في سنة 1976 صدر مرسوم التنفيذي رقم 39/76 المؤرخ في 27/03/1976 المتعلق بإعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

الداخلية أين المصلحة الوطنية للحماية المدنية إلى المديرية العامة للحماية كما شهدت سنة 1976 إصدار مجموعة من المراسيم. نذكر منها على سبيل المثال 14/الامر 05/76 المؤرخ في 20/02/76 المتعلق بالقواعد الأمنية المطبقة في ميدان مكافحة الحرائق وكذا إنشاء لجان الوقاية و الحماية المدنية.

- المرسوم رقم 34/76 المؤرخ في 20/02/76 المتعلق بالمؤسسات الخطيرة و غير صحية.

- المرسوم رقم 39/76 المؤرخ في 20/02/76 المتعلق بالأخطار الأمنية ضد الأخطار الحرائق و العزل في البنايات ذات البناء المرتفع لتصبح ذلك الحماية المدنية مكلفة بالوقاية و مكافحة الأخطار التي تهدد أمن و سلامة الأشخاص و ممتلكاتهم، و يتسع بذلك مجال نشاطها و مع حلول سنة 1980م شهدت الجزائر أكبر كارثة طبيعية تمثل في زلزال الأصنام (ولاية الشلف حاليا) لتوضع الحماية المدنية آنذاك لأول و أصعب امتحان و بالفعل لقد تمكنت من القيام بواجبها على أكمل وجه، لتصبح بعد ذلك من أهم الدول الرائدة في مجال التدخل في الزلازل و في إطار تذليل العقبات التي تعيق مهمة الحماية المدنية.

- المرسوم التنفيذي رقم 231/85 المؤرخ في 25/08/1985 المتعلق بتحديد شروط تنفيذ الإسعافات و التدخل في حالة الوقوع في كارثة و كذا كيفية تنفيذ و التحكم في عملية التدخل من خلال انجاز المخططات المنصوص عليها المتمثلة في:

- مخطط تنظيم الإسعاف الولائي؛

- مخطط تنظيم الإسعاف البلدي؛

- مخطط تنظيم التدخل الخاصة بالوحدات الاقتصادية و الاجتماعية؛

- مخطط التعاون التضامني الخاص بالمناطق الصناعية.

و يتم من خلال ذلك التنسيق مع مختلف القطاعات و على رأسها قطاع الدرك الوطني، و من خلال هذا المرسوم أصبحت الحماية المدنية في الجزائر تمتلك الخبرة ما يؤهلها أن تكون رائدة في عمليات الإنقاذ و العزل.

ثالثا: شروط أداء مهام الحماية المدنية

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في الفرد من أجل أدائه مهام الحماية المدنية التي حددها المرسوم

64/99 المؤرخ في 15/04/1964 و المتمثلة فيما يلي:

- الكتمان و السرية في أداء العمل؛

- الكفاءة المهنية؛

- الانضباط في أداء المهمة؛

- الثقة و النزاهة في أداء العمل و مراعاة القوانين.

المطلب الثاني: مديرية الحماية المدنية و هيكلتها على مستوى كل الولايات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مديرية الحماية المدنية، و الهيكل التنظيمي على مستوى كل ولايات الوطن.

أولاً: تعريف مديرية الحماية المدنية

التعريف الأول: الحماية المدنية هي نظام مدني شبه عسكري تابعة لوزارة الداخلية، يضمن التكفل بعمليات الإنقاذ من كل الظواهر و الكوارث و الأخطار التي تهدد الأمن العمومي، تتمثل أساساً في الحرائق وحوادث المرور و الانهيارات و الزلازل و الفيضانات وعلى العموم كل الكوارث، و تقوم بحماية الأشخاص و الممتلكات و البيئية و كل ما له قيمة باستعمال الوسائل و التقنيات المتاحة سواء في الإطفاء أو الإسعاف أو الإنقاذ¹.

التعريف الثاني: هي مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص و الممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، و أن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديموغرافي في الوطن و تتمتع بتنظيم إداري (تقني و عملي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية.

ثانياً: هيكلية مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس سنة 1994 و المدرجة تحت رقم 2679 بتاريخ 05 أكتوبر سنة 1994 و المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق التالية (ينظر للملحق رقم 03):

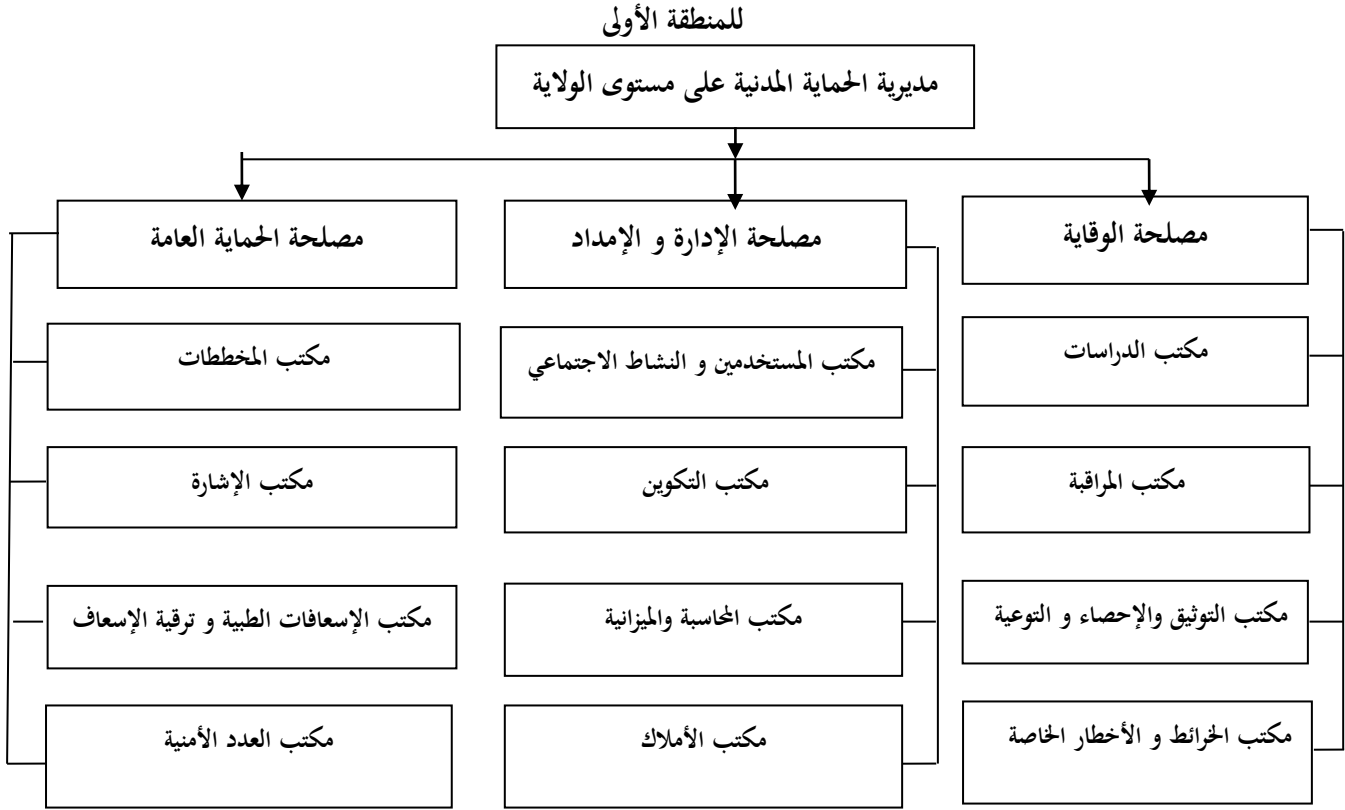
المنطقة الأولى: و تشكل هذه المنطقة من الولايات الأتي ذكر أسمائها:

الشلف، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، جيجل، سطيف، سكيكدة، سيدس بلعباس، عنابة، قسنطينة، مديّة، وهران، معسكر، مستغانم، بومرداس، تيبازة، بجاية، البويرة، باتنة، قالمة، تلمسان.
و جاء تنظيم المصالح إلى المكاتب حسب المنطقة الأولى على المنوال التالي:

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيلة _____

الشكل رقم (05) تنظيم إدارة و سير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة

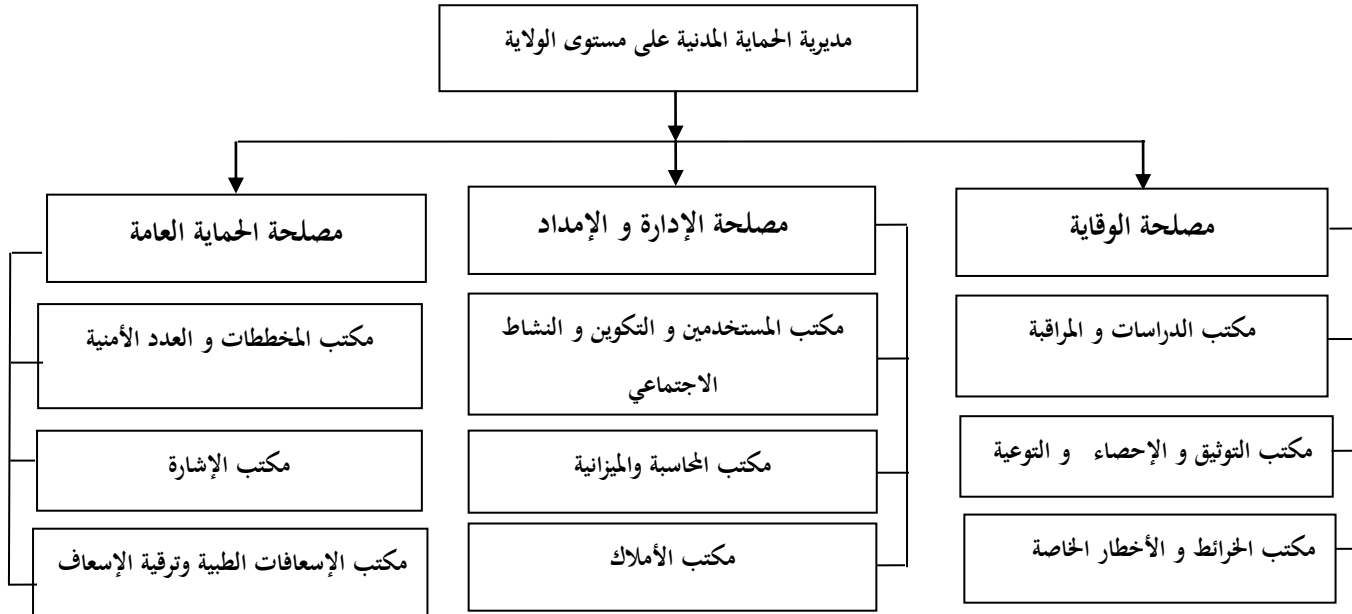


المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

المنطقة الثانية: و تشكل من الولايات التالية: تبسة، جلفة، سعيدة، برج بوعرييج، الطارف، خنشلة، سوق

أهراس، ميلة، عين الدفلة، عين تيموشنت غليزان، الأغواط. و جاء تنظيم المصالح و المكاتب كما يلي:

الشكل (06) تنظيم إدارة و سير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة للمنطقة الثانية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

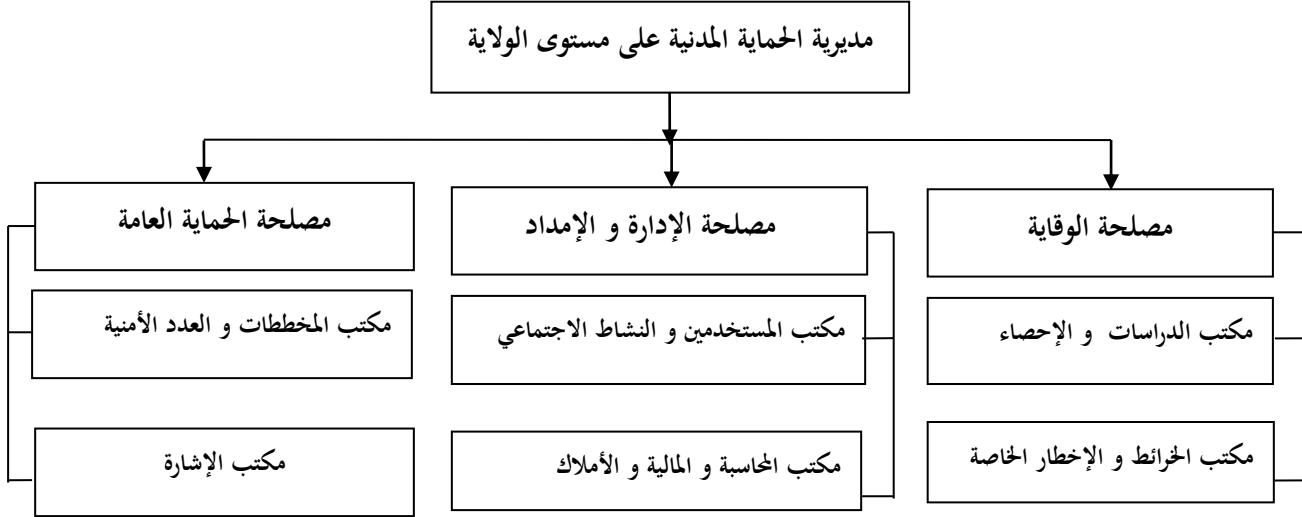
الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيلة

المنطقة الثالثة: وتتشكل من الولايات التالية: أدرار، أم البواقي، تمنراست، إليزي، تندوف، الوادي،

النعامة، غرداية، البيض، تسمسنت، مسيلة، بسكرة.

و جاء تنظيم المصالح و المكاتب حسب المنطقة الثالثة كما يلي:

الشكل رقم (07): تنظيم إدارة و سير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولايات التابعة للمنطقة الثالثة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

المطلب الثالث: تقديم مديرية الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة

سيتم التطرق في هذا المطلب عرض وجيز للحماية المدنية لولاية المسيلة، و هيكلها التنظيمي مع توضيح

مهامها ومصالحها و مكاتبها كل على حدا.

أولاً: لمحة تاريخية لمديرية الحماية المدنية بالمسيلة

تم إنشاء مديرية الحماية المدنية بالمسيلة بعد الاستقلال مباشرة و كانت تابعة إقليمياً لولاية سطيف و ذلك قبل ترقية المسيلة إلى مصاف الولايات في التقسيم الإداري لسنة 1974م؛ حيث أنشئت مصلحة للحماية المدنية بالمسيلة و كان مقرها وسط المدينة أمام دار البلدية و نظراً لصغر مساحتها تم تحويلها سنة 1987م إلى منطقة النشاطات الصناعية و هي موجودة إلى حد الآن بهذا الموقع، وهي تضم مديرية الحماية المدنية بالمسيلة و كذا الوحدة الرئيسية.

و أدرجت مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة في المنطقة الثالثة التقسيم الإداري لسنة 1974م، و بمقتضى

المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 1992/02/12. فجهاز الحماية المدنية مرفق من المرافق الهامة؛ حيث يعتبر

مؤسسة شبه عسكرية تابعة لوزارة الداخلية.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية - بالمسييلة

كما توجد 12 وحدة ثانوية موزعة على أغلب دوائر الولاية وفق دراسة عدد الحوادث المرور و كذا الكثافة السكانية و الطرق الوطنية بذات الدوائر، كما يتم حاليا انجاز 03 وحدات ثانوية بكل من الشلال، الخبانة، مقرة، و ذلك من أجل تقريب الخدمات للمواطن.

- مقرها: تقع مديرية الحماية المدنية في المنطقة النشاطات الصناعية للولاية المسيلة.

- المجال الجغرافي: تقع مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة بمنطقة النشاطات الصناعية، يحدها شمالا حظيرة البلدية، و جنوبا المطبعة الرسمية الخاصة بالبلدية و مصنع الخزف، و غربا الطريق الوطني رقم 45. شرقا طريق الوطني رقم 40.

- المساحة: قدرت مساحة مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة بـ 20365م².

- توزيع الموظفين: بلغ عدد الموظفين في مديرية الحماية المدنية بـ 950 موظف موزعين على 10 وحدات ثانوية.

- العتاد: الجدول التالي يلخص مختلف العتاد الموجود داخل المديرية الحماية المدنية - بالمسييلة.

الجدول رقم(01) يمثل توزيع العتاد في مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

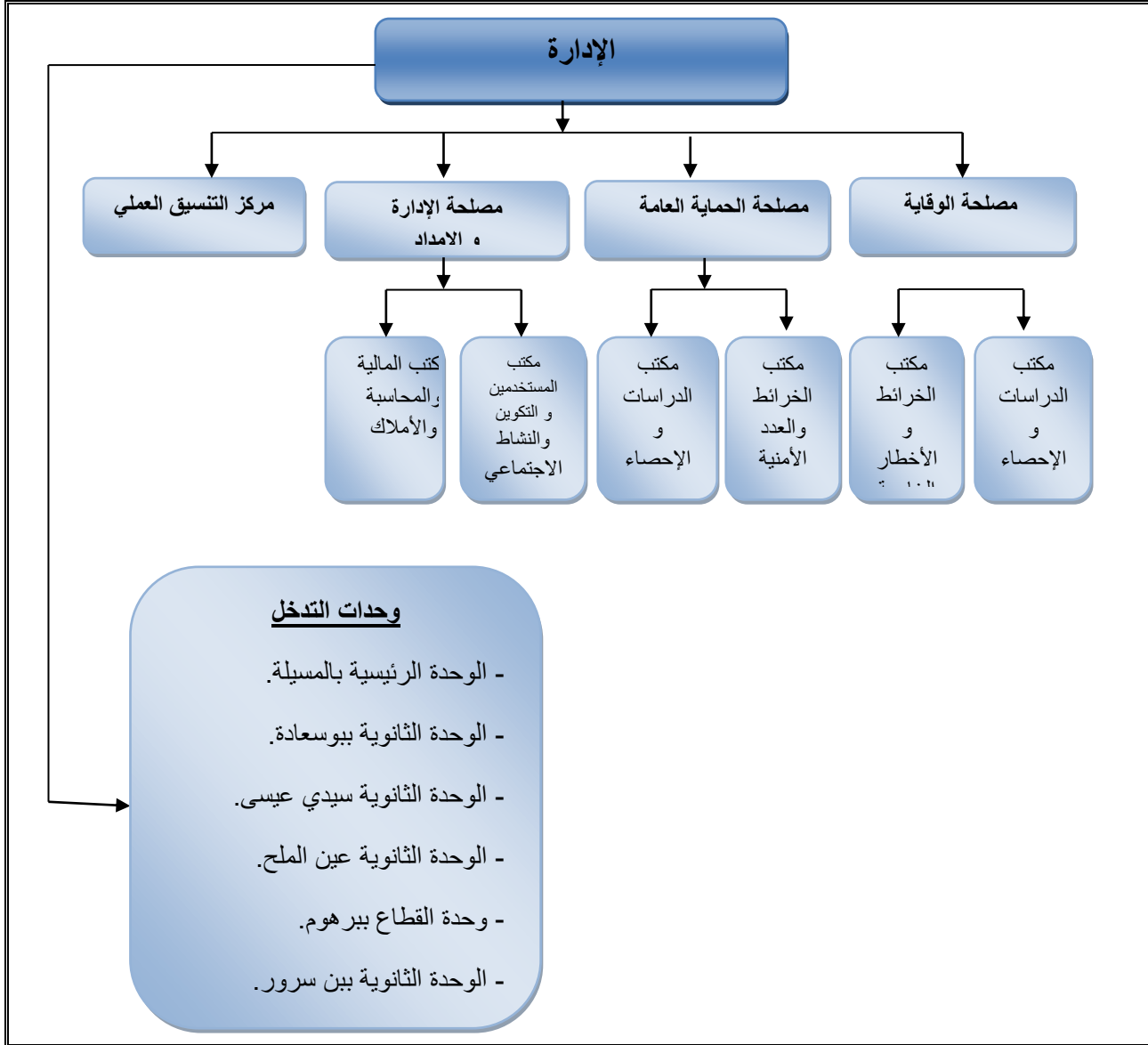
| العدد | نوع العتاد |
|------------------------------|-----------------|
| - بلغ عددها 50 شاحنة | - شاحنات إطفاء |
| - بلغ عددها 36 سيارة إسعاف | - سيارات إسعاف |
| - بلغ عددها 25 دراجة نارية | - درجات نارية |
| - بلغ عددها 02 قارب | - قوارب إنقاذ |
| - بلغ عددها 10 سيارات إدارية | - سيارات إدارية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية بالمسييلة

أولاً: الهيكل التنظيمي

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمديرية الحماية المدنية - بالمسيلة - في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

ثانياً: مهام مديرية الحماية المدنية للولاية المسيلة

تتولى مديرية الحماية المدنية على مستوى كل الولايات (بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 و المتعلق بتنظيم و تسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية، الذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية و الإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات، و بالتالي ضبط قواعد سيرها و هيكلتها و تنظيمها) تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية و المنصوص عليها في المادة (02) من نفس

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بصرف الاعتمادات المخولة لها. و تتمثل مهام مديرية الحماية المدنية فيما يلي (ينظر للملحق رقم 03):

1- الإدارة : و يتأسها مدير عام برتبة مقدم يشرف على إدارة شؤونها، و يسهر على السير الحسن للمديرية و هو المسؤول الأول و المباشر لها؛ حيث حدد له القانون المهام التالية:

- إدارة طريق العمل و تسيير المهام المسندة للحماية المدنية؛
- الإشراف على سير الأعمال؛
- مراقبة انضباط العمل لجميع المصالح و وحدات التدخل؛
- المصادقة و الإمضاء على الوثائق.

2- مصلحة الوقاية: وهي تحتوي على مكتبين: مكتب الدراسات، و مكتب الخرائط و الأخطار

الخاصة، كما تسند إلى هذه المصلحة المهام التالية:

- تتابع و تراقب التنظيم و تدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية؛
- إعداد دراسات المخاطر و الأمن لفائدة مؤسسات و هيئات عمومية أو خاصة و تشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية؛

- إعداد خطط الوقاية و مراقبتها؛

- القيام بحملات الإعلام و التوعية بشأن المخاطر؛

- تقوم بعمليات الإحصاء؛

2-1- مكتب الدراسات و الإحصاء: و يقوم المكتب بالمهام التالية:

- جمع الوثائق المتعلقة بتنظيم و تسيير مصالح مديرية الحماية؛

- القيام بإحصاء التدخلات التي تقوم بها وحدات التدخل و إعداد جداول إحصائية؛

- إصدار شهادة إثبات تدخل بناء على عدد الضحايا؛

- إعداد دراسة شاملة و دقيقة للأخطار المتوقعة؛

2-2- مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة: و يقوم المكتب بالمهام التالية:

- يقوم لتسليم رخصة البناء؛

- يقوم بتحديد الشروط الاحتياطية الوقائية الواجب اتخاذها سواء في حالة بناء أو استغلال المنشآت ذات

الطابع التجاري أو الصناعي؛

- إعداد الخرائط الخاصة بالأخطار الخاصة بالولاية؛

- إعداد المخططات الوقائية؛

- القيام بعمليات المراقبة للمنشآت و المؤسسات؛

3- مصلحة الحماية المدنية العامة: و تتكون هذه المصلحة من مكتبين و هما: مكتب الخرائط و العدد

الأمنية، مكتب الإشارة. و تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- إعداد خطط تنظيم الإسعافات و تطبيقها عند حدوث الكوارث و تسهر على ضبطها باستمرار؛

- تقييم مختلف دوائر الإنذار و تراقب صلاحية استعمالها؛

- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار؛

3-1- مكتب الخرائط و العدد الأمنية: مكلف بالمهام التالية:

- تهيئة وتنفيذ و مراقبة تقارير الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات؛

- مراقبة الشواطئ و الفيضانات؛

- الحرص على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني؛

- برمجة و تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام والخاص؛

- إعداد التقارير التقنية لكل عملية تدخل؛

- إعداد مخططات التدخل و تنظيم الإسعافات على مستوى الولاية و البلدية و الوحدة؛

3-2- مكتب الإشارة: و يقوم بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ ومتابعة و صيانة جميع وسائل الإشارة؛

- المسك اليومي للسجل الخاص بالزيارات التقنية لمحطات الإرسال؛

- تركيب و إدراج شبكات الإنذار؛

- مراقبة مدى فعالية سير المعلومات العملية؛

- القيام بعملية الجرد العام المستعملة بوسائل الإشارة.

4- مصلحة الإدارة و الإمداد: وتتكون هذه المصلحة من مكتبين كما تقوم بالمهام التالية:

- تتولى التسيير المركز للوسائل المادية والمالية؛

- تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت؛

- تتابع و تنسق عمليات الأمن؛

- تتولى تسيير المحاسبة العامة؛

- تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية؛

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيلة

4-1- مكتب المستخدمين و التكوين و النشاط الاجتماعي: و تسند إليه المهام التالية:

- يسهر و يقترح سنويا توقعات الميزانية؛
- يسهر على تسيير الحياة المهنية و الإدارية للمستخدمين؛
- يعمل على ترقية كل نشاط اجتماعي يرمي إلى تحسين إطار و ظروف الحياة و العمل لأعوان الأمن للحماية المدنية؛

- يسهر على تطبيق برامج التكوين العام؛
- يقترح و ينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات؛
- يسهر على مراقبة تطبيق برامج التعليمية و المناورات.

4-2- مكتب المالية و المحاسبة و الأملاك: و تسند إليه المهام التالية:

- يسهر على إعداد و اقتراح توقعات الميزانية؛
- تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية؛
- السهر على التسيير التقني و الإدارة للوسائل و التجهيزات و المنشآت؛
- ضبط و تحديد طرق استقبال أو شراء الوسائل و التجهيزات و كذلك طرق و مقاييس توزيعها؛
- تسيير المخزن العام؛
- استقبال العتاد و الوسائل في الحظيرة و ضمان صيانتها و تصليحها؛
- تسيير المنشآت المتمثلة في السكنات الوظيفية و العمل على صيانتها.

5- وحدات التدخل: تنقسم و وحدات التدخل إلى وحدة رئيسية و وحدات ثانوية بالإضافة إلى وحدة

القطاع و مركز متقدم و كل هذه الوحدات تقوم بنفس المهام المتمثلة أساسا كما يلي:

- القيام بعمليات التدخل اليومية المتمثل في الإسعاف و الإنقاذ و الإطفاء و السهر على سلامة الأرواح و الممتلكات؛

- إعداد تقارير لجميع التدخلات التي قامت بها؛

- التسيير الإداري الخاص بموظفيها؛

6- مركز التنسيق العملي: و يتولى المهام التالية:

- استقبال المكالمات و توزيعها و كذلك استقبال الفاكسات و إرسالها؛

- القيام بإعداد حصيلة يومية للتدخلات؛

- متابعة عمليات التدخل حتى انتهائها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي أتبع، و عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل هذه البيانات، و عرض لكيفية بناء أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة

من المؤكد أن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن دقة النتائج و سلامتها، و هذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي يعرف على أنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، فهو وصف دقيق تفصيلي وتحليلي لظاهرة أو موضوع محدد¹. و هو يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه، و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها و الوقوف على دلالتها.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة. و تعرف استمارة الاستبيان على أنها: "هي أداة ملائمة و مناسبة و فعالة في البحوث الميدانية لجمع البيانات، و التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق للحصول على معلومات أو بيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو بحث محدد"². يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير، فهي أداة أساسية لجمع البيانات، فالاستمارة تعد أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات.

كما تم استخدام برنامج SPSS في تحليل بيانات الاستبيان. و يعد من البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، المعروف اختصاراً بـ SPSS. و يرمز البرنامج الإحصائي SPSS إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و هي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية **Statistique Package For Social Sciences** و هو يعمل تحت نظام نوافذ (Windows). يعد برنامج SPSS بمختلف إصداراته، من البرامج المهمة و الأساسية في التطبيقات الإحصائية للبيانات، و كان يعمل في بداية إصداره تحت نظام التشغيل (Ms. Dos) ثم تطور بعد ذلك عبر سلسلة من الإصدارات، خاصة بعد اختراع نظام التشغيل الآلي (Windows)³.

¹ - كامل محمد المصري، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص95.

² - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

³ - جولي بالات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة: خالد العمري، ط1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 29.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

و بما أن هدف الدراسة هو الوقوف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين، كل هذا جعل الباحثة ملزمة على استخدام المنهج الوصفي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة. و يقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل يشمل تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها. سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة أدوات جمع المعلومات المستخدمة، و هذا من خلال العناصر التالية :

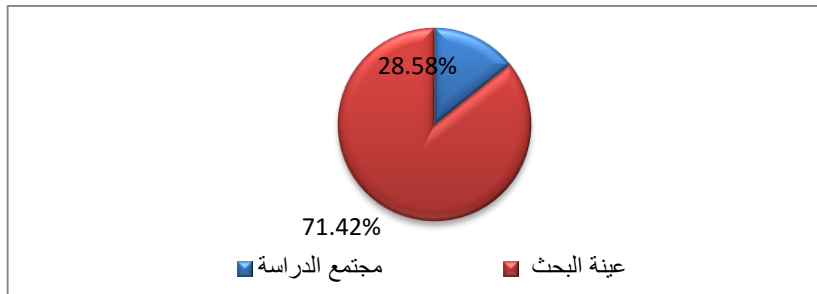
أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين بالمديرية العامة للحماية المدنية بولاية المسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع من الإداريين الموظفين بمديرية الحماية المدنية الخاصة بولاية المسيلة، حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي 70 موظف، و يرجع سبب اختيار العينة كونها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً و كما أنها الفئة الأكثر دراية بشؤون المؤسسة، و لقد تم تحديد حجم العينة في إعداد هذا البحث بـ 50 موظف العاملين بالمديرية الحماية المدنية، حيث بلغت نسبة العينة من مجتمع الدراسة بـ 71,42% و هي تعبر عن الحجم أفراد العينة الموظفين الإداريين بالمديرية الحماية المدنية؛ حيث تم توزيع (50) استمارة على الموظفين، و التي تم استرجاعها بالكامل.

الشكل رقم (09): نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

المطلب الثالث: الطريقة تصميم الاستبيان

يعد الاستبيان أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات التطبيقية للدراسة، من أجل تغطية مجمل اهتماماتنا، و ذلك من خلال تحديد عبارات الاستبيان، و دراسة صدقه، و وصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها.

أولاً: تصميم عبارات الاستبيان

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان يتكون من(34) سؤالاً موجه إلى (50) موظفاً، قصد الوقوف على آرائهم حول موضوع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. و عليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، رتبة الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة).

القسم الثاني: و يتضمن(34) سؤالاً تعكس المؤشرات الخاصة بالقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، و هي موزعة كالتالي:

المحور الأول: مؤشرات القيادة الإدارية.

- العبارات من 1 إلى 9 تشير إلى بعد مؤشرات الإشراف و الأداء الوظيفي؛
- العبارات من 10 إلى 16 تشير إلى بعد بناء الفرق العمل و الأداء الوظيفي؛
- العبارات من 17 إلى 24 تشير إلى بعد التحفيز؛

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

- العبارات من 25- إلى 34 تشير إلى بعد الأداء الوظيفي.

و قد تم قياس اتجاهات الموظفين من خلال سلم ليكرت المكون من أربع خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 4، و تم استبعاد خيار محايد باعتبار أن أغلب الإجابات في الدراسة الاستطلاعية التي تم توزيع 10 استمارات فتوجهت نحو خيار محايد، و يعتقد في ذلك طبيعة المديرية شبه العسكرية، التي تلزم موظفيها بمبدأ التحفظ في إبداء الرأي، لذلك تم استبعاده من أجل الوصول إلى إجابات أكثر موضوعية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مقياس ليكرت

| خيارات الإجابة | الرقم | المتوسط المرجح | درجة الموافقة |
|----------------|-------|------------------|---------------|
| لا أوافق بشدة | 1 | من 1 إلى 1.75 | ضعيفة جدا |
| لا أوافق | 2 | من 1.76 إلى 2.50 | ضعيفة |
| موافق | 3 | من 2.51 إلى 3.25 | عالية |
| موافق بشدة | 4 | من 3.26 إلى 4 | عالية جدا |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

ثانيا: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها قامت الطالبة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الانحدار المتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

- اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، و قد تمت

تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

الجدول رقم(03): تحديد مستويات الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

| مجال المتوسط الحسابي | من 0 إلى 1.75 | من 1.76 إلى 2.5 | من 2.5 إلى 3.25 | من 3.26 إلى 4 |
|----------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| مستوى التطبيق | ضعيفة | ضعيفة | عالي | عالي جدا |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

ثالثا: ثبات و صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قمنا بإعداد استمارة أولية عرضت على

المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، تم توزيعها و مناقشتها مع مجموعة من أعضاء

الهيئة التدريسية المنتمين إلى قسم علوم التسيير، بقصد الاستفادة من خبرتهم العلمية و العملية، و قمنا بتعديل

الاستبيان حسب الملاحظات التي قدمت من طرفهم و تم تصحيح ما يجب تصحيحه، و تم توزيع الاستمارة على

جميع مفردات العينة عن طريق الاتصال المباشر بهم.

ب- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر

من مرة، تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج

الاستبيان، و عدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (04) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (04) قيمة معامل Cronbach's Alpha

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | البعاد |
|--------------|--------------------|-------------------------------------|
| 9 | 0,845 | بعد مؤشرات الإشراف والأداء الوظيفي |
| 7 | 0,858 | بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي |
| 8 | 0,789 | بعد التحفيز |
| 10 | 0,848 | بعد الأداء الوظيفي |
| 34 | 0,948 | جميع عبارات الاستبيان |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، و بذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية، و تكون الطالبة قد تأكدت من صدقه و ثباته، و صلاحيته لتحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا إلى المنهجية المتبعة في إعداد الاستبيان و اختيار العينة المدروسة، سنناقش ضمن هذا المبحث مختلف النتائج المتوصل إليها بالعرض و التحليل حسب محاور تصميم الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة (البيانات الشخصية)

من خلال ما يلي سنستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان و هي على النحو التالي:

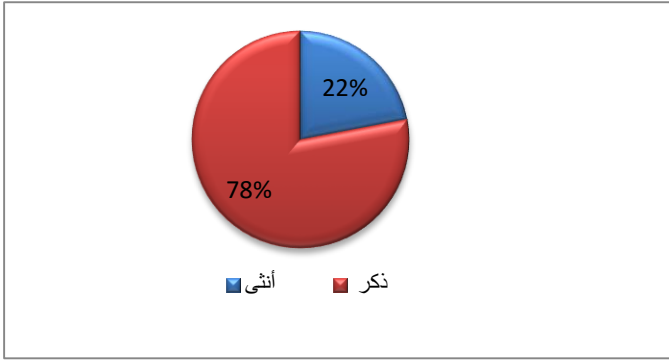
أولاً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من

خلال الجدول و الشكل المواليين:

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيحة _____

الشكل رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



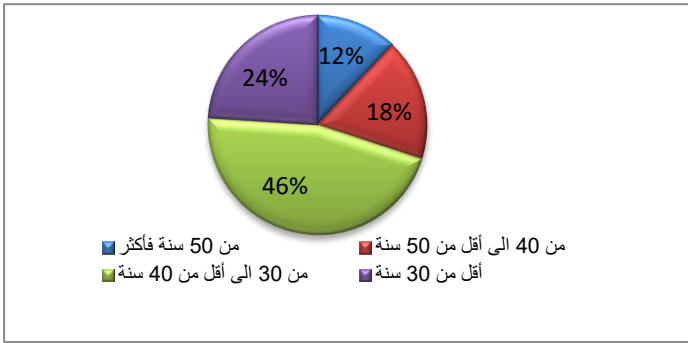
| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 39 | 78% |
| أنثى | 11 | 22% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان و برنامج Excel

من خلال الجدول (05) و الشكل (10) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، و هذا ما عبرت عنه نسبة 78%، في حين أن نسبة 22% هي إناث، كما نلاحظ أن نسبة الإناث منخفضة، و هذا راجع إلى أن المرأة تفضل وظيفة التعليم و التربية على هذا النوع من الوظائف التي يميل إليها الذكور بنسب مرتفعة جدا.

الشكل رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



| العمر | التكرار | النسبة % |
|-----------------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة | 23 | 46% |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 12 | 24% |
| من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 9 | 18% |
| من 50 سنة فأكثر | 6 | 12% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان و برنامج Excel

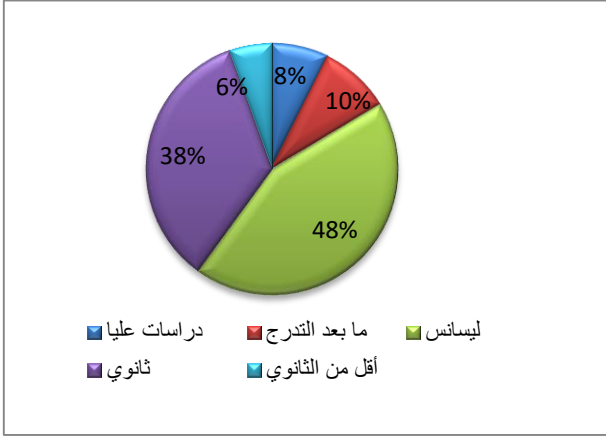
من خلال الجدول (06) و الشكل (11) نلاحظ أن نسبة 24% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، و أن ما نسبته 46% من أفراد العينة كان أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة و أن ما نسبته 18% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تتراوح من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، و أن نسبة 12% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر. و مما سبق نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة هم الشباب أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى 40 سنة، هذا ما عبرت عليه نسبة 70% و هذا يدل كذلك على وجود طاقة عمل جيدة في مديرية الحماية المدنية، و هذا يسهم في تحقيق مستوى أعلى من الأداء.

الفصل الثاني - دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة

الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| أقل من الثانوي | 02 | %04 |
| ثانوي | 18 | %36 |
| ليسانس | 23 | %48 |
| ما بعد التدرج | 04 | %10 |
| دراسات عليا | 03 | %08 |
| المجموع | 50 | %100 |

الشكل رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



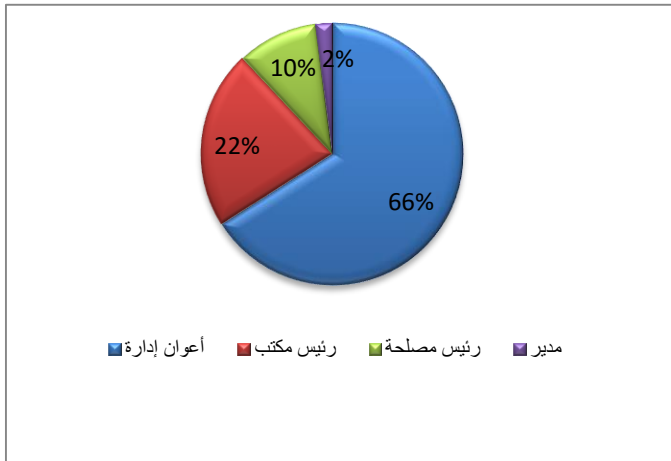
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان Excel

من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين متحصلين على شهادة ليسانس و ذلك ما عبرت عنه نسبة 48%، في حين أن نسبة 38% مستواهم ثانوي و 6% أقل من الثانوي، بينما نسبة 10% متحصلين على شهادات أعلى من ليسانس، أما دراسات عليا تمثل بنسبة 8,33%. انطلاقا من هذه النسب نلاحظ وجود قدرات هائلة تساهم في تطبيق ديناميكية تحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| مدير | 01 | %02 |
| رئيس مصلحة | 05 | %10 |
| رئيس مكتب | 11 | %22 |
| أعوان إدارة | 33 | %66 |
| المجموع | 50 | %100 |

الشكل رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان و برنامج Excel

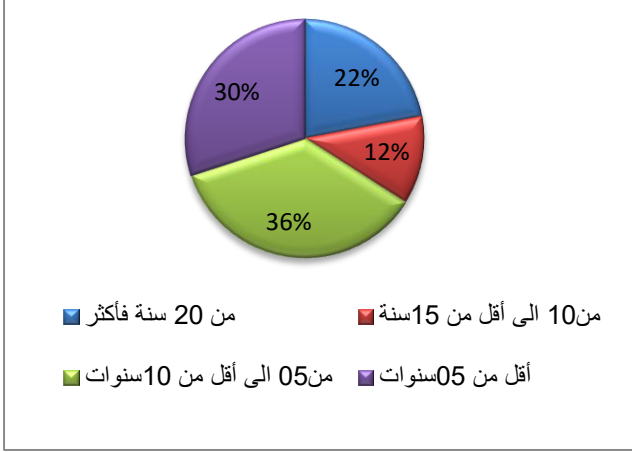
نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (13) انه يوجد مدير واحد وهو الذي يمثل القائد في المديرية الحماية المدنية و هذا ما تمثله نسبة 2%، في حين نجد أغلبية أفراد العينة هم أعوان إدارة و هذا ما تمثله نسبة 66%، ثم تليها نسبة 22% رئيس مكتب، كما نجد نسبة 10% من الموظفين ينتمون إلى رئيس مصلحة. بما أن مؤسسة الحماية المدنية مؤسسة تخضع لنظام شبه عسكري، و يرأسها مدير واحد يكون مسؤولا في

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

المديرية و في الولاية و باقي فروعها، إذ يوجد هناك اختلاف في التصنيف بالنسبة لرئيس مصلحة أو رئيس مكتب و هذا ما يتعلق بسنوات الاقدمية لدى الموظفين في المديرية.

الشكل رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة



| الاقدمية في الوظيفة | التكرار | النسبة % |
|---------------------------------|---------|----------|
| أقل من 05 سنوات | 15 | 30% |
| من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 18 | 36% |
| من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 06 | 12% |
| من 20 سنة فأكثر | 11 | 22% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (09) و الشكل رقم (14) مستوى الخبرة المهنية لأفراد العينة تتوزع بنسب مختلفة 30% بالنسبة للموظفين لأقل من 05 سنوات، و نسبة 36% للموظفين التي تقدر مستوى خبرتهم من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و نسبة 12% من 10 سنوات إلى 15 سنة، و نسبة 22% تمثل الفئة الأكثر من 20 سنة، فكلما كانت نسبة الأقدمية مرتفعة كلما أدى ذلك إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الحماية المدنية، و هذا ما عبرت عنه بنسبة 70% و هذا يدل على مدى خبرة كفاءة الموظفين أن معظمهم لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: مؤشرات القيادة الإدارية (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز)

أولاً: أثر الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين

لقياس أثر الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار T المعنوية للفقرة و أثر الفقرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيحة _____

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و أثر الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين

| ترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاحتمالية قيمة t | ترتيب حسب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| 1 | لا يقبل المدير أي اعتذار للتأخر و الغياب. | 2,760 | 0,846 | 2,172 | 4 | عالي |
| 2 | يوزع المدير المهام على العاملين دون مراعاة لقدراتهم. | 2,540 | 0,862 | 0,328 | 6 | عالي |
| 3 | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها. | 2,900 | 0,788 | 3,585 | 1 | عالي |
| 4 | لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين. | 2,420 | 0,784 | 0,721 | 7 | ضعيفة |
| 5 | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين. | 2,400 | 0,699 | 1,010 | 9 | ضعيفة |
| 6 | لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته و تصرفاته. | 2,420 | 0,991 | 0,750 | 8 | ضعيفة |
| 7 | لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة. | 2,760 | 0,796 | 2,307 | 3 | عالي |
| 8 | يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل. | 2,820 | 0,896 | 2,524 | 2 | عالي |
| 9 | يتخذ القائد قراراته النهائية بمفرده. | 2,680 | 0,767 | 1,658 | 5 | عالي |
| المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام | | 2,6333 | 0,420 | | | عالي |

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يشير الجدول رقم (10) أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الإشراف و الأداء الوظيفي لدى الموظفين؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,900 – 2,400) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (03) و التي تنص على (يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها) بمتوسط حسابي (2.900) و هو أعلى من المتوسط العام (2.633)، و انحراف معياري (0.788)، و بشكل عام يتبين أن نمط الإشراف السائد في مديرية الحماية المدنية في ولاية المسيلة هو النمط الأوتوقراطي. و ترجع الباحثة السبب في ذلك هو أن القائد في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة هو الادري بمصالح المؤسسة و أفرادها، أو كونها تخضع لنظام شبه عسكري، فالمؤسسة يحكمها قائد متسلط في أعلى هرم السلم الوظيفي؛ حيث يلزم العاملين بمستوى أداء معين و يعتمد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله معهم، و يجد من مبدأ المشاركة و الحوار حول أداء العمل، كما يأخذ مصالحهم و مشاكلهم بعين الاعتبار دون مناقشتهم. فيما حصلت الفقرة 05 و التي تنص

الفصل الثاني ————— دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة-

على (يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.400) و هو أقل من المتوسط العام (3.633)، و انحراف معياري (0.699).

و يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإشراف و الأداء الوظيفي لدى العاملين بفقراته، و هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . و يشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أن لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

ثانياً: أثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي

لقياس أثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار T معنوية الفقرة و أهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و أثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي.

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاحسوية t قيمة | الأهمية حسب ترتيب | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة. | 2,6800 | 0,793 | 1,603 | 6 | عالي |
| 2 | يثمن المدير أداء الجماعة. | 2,9200 | 0,899 | 3,300 | 2 | عالي |
| 3 | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات. | 2,8400 | 0,911 | 2,637 | 3 | عالي |
| 4 | فريق العمل المنسجم يسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء | 2,7800 | 0,864 | 2,291 | 4 | عالي |
| 5 | يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل. | 2,6200 | 0,805 | 1,054 | 7 | عالي |
| 6 | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة. | 3,0400 | 0,856 | 4,460 | 1 | عالي جدا |
| 7 | لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تحديد له. | 2,7200 | 0,969 | 1,604 | 5 | عالي |
| المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام | | 2,800 | ,5350 | | عالية | |

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يشير الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببناء فرق العمل و الأداء الوظيفي تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,62 – 3,04) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة 6 و التي تنص على (يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة) بمتوسط حسابي (3,04) و هو أعلى من المتوسط العام (2,800)، و انحراف معياري (0.856)، فيما حصلت الفقرة 5 و التي تنص على (يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) و هو ادني من المتوسط العام (2.800)، و بانحراف معياري (0.805).

كما يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي بفقراته، و هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

و يشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي. أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي كان مرتفعًا.

و بشكل عام و من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن القائد لا يولي أهمية كبيرة لفريق العمل، و يعتبره محرك أساسي لأداء المهام، كما يثمن الفريق العمل و أداء الجماعة يسهم في رفع مستوى الأداء و تطويره من خلال التعاون بين أفراد الجماعة، فالقائد يشجع المشاركة في صنع القرارات بالرغم من أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي.

ثالثًا: أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

لقياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري و اختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول الأتي:

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيحة _____

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى بعد التحفيز و الأداء الوظيفي

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t الحسوبة | الأهمية ترتيب حسب | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| 1 | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية) جيدة. | 3,220 | 0,815 | 6,244 | 1 | عالي جدا |
| 2 | الأجر لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به. | 2,660 | 0,871 | 1,298 | 5 | عالي |
| 3 | علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية. | 2,600 | 0,880 | 0,803 | 6 | عالي |
| 4 | بوجه عام أنا راض و مرتاح للعلاقة التي بيني و بين زملائي في العمل. | 3,140 | 0,782 | 5,782 | 3 | عالي جدا |
| 5 | اشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي. | 2,920 | 0,778 | 3,816 | 4 | عالي |
| 7 | الحوافز المادية و المعنوية المقدمة من طرف الإدارة تتناسب مع أدائك. | 2,540 | 0,973 | 0,291 | 7 | عالي |
| 8 | تساهم الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية و الإدارية بين العاملين بالمؤسسة. | 3,180 | 0,825 | 5,826 | 2 | عالي جدا |
| المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام | | 2,835 | 0,480 | | | عالية |

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (12) الموضح أعلاه يتضح أن متوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ (2,835) و بأهمية عالية و انحراف معياري الإجمالي قدر بـ (0,480)، و هذا يدل على استجابات أفراد العينة في مديرية الحماية المدنية بالمسيحة بالرضا بشكل عام على الحوافز المقدمة سواء كانت مادية أو معنوية؛ حيث شملت العبارات (1، 2، 3، 7) الحوافز المادية و كانت النتائج موضحة كالآتي بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (1) التي تنص على (كل الظروف المحيطة بالعمل (كالهدوء، الإضاءة، التهوية) الجيدة) بـ (3,220) و انحراف معياري بلغ (0,815) و هذا يدل على أن الظروف المحيطة بالعمل كلها مقبولة من طرف الموظفين. كما نجد العبارة رقم (2)

الفصل الثاني ————— دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

التي تنص على (الأجر لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به) التي قدرت بمتوسط حسابي بلغ (2,660) و انحراف معياري قدر بـ (0,871) و بدرجة عالية من الرفض و هذا يدل على عدم رضا العاملين بالرواتب التي يتقاضونها وهذا ما أكدته العبارة رقم (3) و التي تنص على (علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,600) و انحراف معياري قدر بـ (0,880) و درجة أهمية تدل على ميل قبول العاملين للعبارة (3). بينما العبارات (4، 5، 8) تدل على الحوافز المعنوية التي توضح النتائج التالية: يقدر المتوسط الحسابي للعبارة (4) التي تنص (بوجه عام أنا راض و مرتاح للعلاقة التي بيني و بين زملائي في العمل) بـ (3,140) و انحراف معياري بلغ (0,782) و بدرجة أهمية عالية جدا، و كذلك العبارة (5) التي تنص على (أشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي) بالمتوسط الحسابي قدر بـ (2,920) وانحراف معياري بلغ (0,778) و بدرجة أهمية عالية هذا يعكس العلاقة الرضا القائمة بين الموظف و زملائه في العمل التي نتجت من خلال العمل الجماعي و العمل في كفريق واحد أدى إلى الشعور بحب العمل و الأمان و الطمأنينة و هذا ما أكدته العبارة الأخيرة (8) التي تنص على مدى مساهمة الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية و الإدارية بين العاملين داخل المؤسسة.

و يشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة الأهمية بعد التحفيز والأداء الوظيفي. أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد التحفيز و الأداء الوظيفي كان مرتفعاً.

و بشكل عام تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء كانت إيجابية أو سلبية فهي تسهم في ترقية و تطوير وتحسين الأداء.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنتطرق في هذا العنصر إلى استجابات أفراد العينة في مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة لعبارة محور الأداء الوظيفي، و بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، لوصف مستوى أهمية الأداء الوظيفي، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري و اختبار T معنوية الفقرة و أهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و بعد مستوى الأداء الوظيفي

| الرقم | الفترة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t الحسوبة | ترتيب الأهمية حسب | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| 1 | تساهم الأنظمة و القوانين و اللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين. | 3,100 | 0,86307 | 4,916 | 7 | عالي |
| 2 | تشجيع مديرك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة و فاعلية. | 3,140 | 0,85738 | 5,278 | 5 | عالي |
| 3 | عدم تفويض المدير لبعض الصلاحيات يعيق تحسين أدائك. | 2,900 | 0,88641 | 3,191 | 10 | عالي |
| 4 | العمل بفريق العمل يسهل المهام و يحسن الأداء. | 3,060 | 1,05772 | 3,744 | 8 | عالي |
| 5 | يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات و المهارات. | 3,120 | 0,71827 | 6,104 | 6 | عالي |
| 6 | العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الأداء. | 3,040 | 0,94675 | 4,033 | 9 | عالي |
| 7 | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره. | 3,280 | 0,75701 | 7,286 | 1 | عالي جدا |
| 8 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم. | 3,180 | 0,80026 | 6,008 | 3 | عالي |
| 9 | ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء. | 2,800 | 0,98974 | 2,143 | 2 | عالي |
| 10 | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي. | 3,180 | 0,82536 | 5,826 | 4 | عالي |
| المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام | | 3,080 | 0,56315 | | | عالي |

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يشير الجدول رقم (13) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي قدرت بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ (3,080) و انحراف معياري بلغ (0,56315) و بدرجة أهمية عالية، و هذا يدل على التأثير على الأداء الوظيفي الذي ينتج من خلال سلوك القائد و هو يعبر عن نمط الإشراف السائد، و فرق

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، و الحوافز باعتبارها آلية تسهم في تطوير الأداء في المؤسسة و جاءت النتائج كما يلي:

توضح العبارات (1، 2، 3) و التي تنص على تساهم الأنظمة و القوانين و اللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين (تشجيع مدبرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة و فاعلية، عدم تفويض المدير لبعض الصلاحيات يعيق تحسين أدائك)، و التي تدل على سلوك القائد و المعبر عنه بالمتوسطات الحسابية المقدره على التوالي بـ(3,100) (3,140) (2,900) و بانحراف معياري قدر على التوالي بـ(0,86307) (0,85738) (0,88641) و بدرجة أهمية عالية؛ حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات و أكدوا على أن تشجيع المدير للمرؤوسين يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة و فاعلية و يشجعهم على رفع مستوى أدائهم و أن ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس و عدم تفويض السلطات للمرؤوس يؤدي إلى إعاقة و انخفاض مستوى الأداء.

كما توضح العبارات رقم (4، 5، 6) و التي تنص على العمل بفريق العمل يسهل المهام و يحسن الأداء، يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات و المهارات، العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الأداء و التي تدل على تأثير فريق العمل على الأداء الوظيفي و المعبر عنه بالمتوسطات الحسابية المقدره على التوالي بـ (3,060)، (3,120)، (3,040) و بانحراف معياري بلغت على التوالي بـ (1,05772) (0,71827) (0,94675) و بدرجة أهمية عالية، حيث كان رأي أفراد العينة وافقا لمحتوى العبارات كما أكدوا على أهمية العمل كفريق وان العمل بواسطة الجماعة يقلل الصراعات و يسهم في تبادل أعضاء الفريق الخبرات و المهارات ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء و تحسينه.

- بينما توضح العبارات (7، 8، 9، 10) والتي تنص على التوالي يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره، عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم، ثمة تركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء. تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي و هي توضح تأثير نظام الحوافز على الأداء و المعبر عنه بالمتوسطات الحسابية المقدره على التوالي بـ (3,280)، (3,180)، (2,800)، (3,180) ، وانحراف معياري قدر على التوالي بـ (0,75701)، (0,80026)، (0,9897)، (0,82536) و بدرجة أهمية عالية؛ حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات و أكدوا على أن اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره ، وان توفر العدالة في تعامل القائد و كذا في نظام تقييم الأداء تدفع الأفراد إلى رفع أدائهم الوظيفي وتحسينه، كما يرون أن الترقية في المؤسسة لا تتم وفق مبدأ الجدارة و الاستحقاق، بل تتم وفق اعتبارات أخرى، وانه في حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فان ذلك سيعيد حافزا.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

ترجع الباحثة بشكل عام، و بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS أن مديرية الحماية المدنية بولاية المسيلة مؤسسة عمومية غير هادفة للربح تسعى إلى تقديم خدمة للمجتمع، و باعتبار أن فئة العاملين في هذه المؤسسة هم جزء من ذلك المجتمع الذي ينتمون إليه، فهم يسعون إلى تأدية مهامهم بكفاءة و فاعلية وتشجيع القائد للعاملين يدفعهم إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، تعمل هذه المؤسسة على رفع مستوى أدائها من خلال تبسيط اللوائح التنظيمية و القوانين من أجل جعلها سهلة الفهم لدى العامل، و اعتمادها لإجراءات تكفل انجاز المهام على أكمل وجه، بالإضافة إلى وضع نظام تقييم الأداء يحدد النقاط الإيجابية و دعمها من أجل ضمان استمراريتها، و تحديد نقاط السلبية ومحاولة إيجاد حلول لها لدى العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الطالبة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة و ذلك كما يلي:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) و الأداء الوظيفي

| الترتيب حسب الأهمية | Sig. | T | Coefficients | | المجال | الترتيب حسب الأهمية |
|---------------------|------|-------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|
| | | | Coefficients non standardisés | Coefficients standardisés | | |
| | | | B | Ecart standard | β معامل الانحدار | |
| 02 | ,510 | ,663 | ,114 | ,172 | ,085 | نمط الإشراف |
| 03 | ,904 | ,121 | ,023 | ,187 | ,022 | بناء فرق العمل |
| 01 | ,000 | 4,492 | ,835 | ,186 | ,713 | التحفيز |

الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يوضح الجدول رقم (14) أعلاه أثر متغيرات القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (نمط الإشراف) و الأداء الوظيفي، إذ بلغ مستوى الدلالة نمط الإشراف بـ (0,051) و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و هذا ما يفسر على عدم وجود أثر بين نمط الإشراف و الأداء.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة _____

- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز على الأداء الوظيفي، إذ بلغ مستوى الدلالة التحفيز بـ (0,00) و هو أقل من مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يفسر على عدم وجود أثر بين نمط الإشراف و الأداء.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

و من أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الارتباط المتعدد للتحقق من أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول الآتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يؤثر بعد الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

H_1 : يؤثر نمط الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

جدول رقم (15) يمثل تحليل الانحدار البسيط للتحقق وجود اثر بين نمط الإشراف و الأداء الوظيفي

| SIG | T | β معامل الانحدار | | مستوى الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|------|------------------------|---------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------|
| 0.153 | 1,45 | -0,205 | الإشراف | 0.153 | 3 | 2,108 | 0.205 | 0.022 | الأداء الوظيفي |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

F الجدولية 6,020 عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم (15) يوضح أن نمط الإشراف لا يؤثر على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على عدم وجود أثر بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.020) عند مستوى الدلالة 0.05 أما معامل التحديد فقد قدر بـ (0.205) R² أي أن ما قيمته (0.205) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغيرات في " نمط الإشراف"، كما بلغت قيمة درجة التأثير بالنسبة لبعده (نمط الإشراف) بـ (-0,205 β) و هذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في بعد من أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف) يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي بقيمة (-0,205 β)، و يؤكد هذا التأثير عن قيمة F المحسوبة و التي بلغت (F(2.108) ، و هي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا يؤكد صحة الفرضية H_0 لا يؤثر بعد نمط الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المديرية الحماية المدني.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 لا يؤثر بعد نمط الإشراف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا يؤثر بعد بناء فرق العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

H_1 : يؤثر بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

جدول رقم (16) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي

| SIG | T | معامل الانحدار β | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|----------------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------|
| 0.904 | 4,062 | 0,605 | بناء فرق العمل | 0.904 | 3 | 16,50 | 0,256 | 0,506 | الأداء الوظيفي |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

F الجدولية 6,020 عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم(16) يظهر تأثير بناء فرق العمل على الأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,506) R عند مستوى الدلالة 0.05 أما معامل التحديد فقد قدر بـ $R^2(0,256)$ أي أن ما قيمته (0.256) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغيرات في " بناء فرق العمل"، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta 0,605$ بالنسبة لبعء "بناء فرق" هذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في بناء فرق العمل يؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي بقيمة β ، و بلغت SIG و هي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية H_0 لا يؤثر بعد بناء فرق العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يؤثر بعد بناء فرق العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

ج: الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يؤثر بعد التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

H_1 : يؤثر بعد التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

جدول رقم (17) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من وجود تأثير بين بعد التحفيز و مستوى الأداء الوظيفي

| SIG | T | β معامل الانحدار | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|---------|------------------|----|------------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| 0.000 | 6,717 | 0,696 | التحفيز | 0.000 | 3 | 45,122 | 0,485 | ,696 | الأداء الوظيفي |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

F الجدولية 6,020 عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يوضح الجدول رقم (17) أثر بعد التحفيز على الأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0,696) R عند مستوى الدلالة 0.05 أما معامل التحديد فقد قدر بـ $R^2(0,485)$ أي أن ما قيمته (0.485) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغيرات في "التحفيز"، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta 0,696$ بالنسبة لبعد "التحفيز"، و هذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة β ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (45,12) و هي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية H_1 يؤثر بعد التحفيز و الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_1 يؤثر بعد التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

"هل تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية "

H_0 : لا تؤثر القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى

الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية – بالمسيطة

H_1 : تؤثر القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

الجدول (18) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي

| المجال | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|--|---------------------|---------------------------------|------------|----------------------------|
| محاور القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي | ,700 ^a | ,490 | 14,725 | ,000 ^b |

الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (20) أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) و الأداء الوظيفي ذو علاقة ارتباط قوية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.700) R أما معامل التحديد فقد قدر بـ $R^2(0.490)$ أي أن ما قيمته (0.490) يفسر التغيرات في الأداء الوظيفي الناتج عن التغيرات في أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز). هذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في بعد من أبعاد القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة β في أي بعد. و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (14,725) و مستوى الدلالة (0,00) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا ما يؤكد على وجود أثر بين القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية H_1 تؤثر القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية.

الفرضية الرئيسية

H_1 تؤثر القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة في الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية؟"

و للإجابة على هذه الإشكالية انطلقنا في هذه الدراسة من مجموعة فرضيات، و التي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة و تحليل مختلف عناصر الموضوع، و من الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية.

أولا: نتائج الدراسة المتوصل إليها

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- النتائج من الجانب النظري: و من أهمها:

- تمثل القيادة الإدارية المحور الأساسي، تركز عليه مختلف العلاقات الإدارية و الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها، و تعد من أكثر العمليات الإدارية التي تؤثر في سلوك العاملين و توجههم للبذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أداء متميز ترقى به كل مؤسسة، فالاستثمار الحقيقي أصبح في المورد البشري الذي يستوجب تزويده باستمرار بالمعارف و المهارات اللازمة، و ذلك من أجل مواكبة التطورات و التحولات الحاصلة.

- الهدف من وراء العملية القيادية هو الوصول إلى القائد إداري فعال، يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية، و مما يساهم في تحسين من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، فتنمية معارف الموظفين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم، مما ينعكس إيجابا على المؤسسات برفع كفاءة أداؤها و زيادة فعاليتها.

2- النتائج من الجانب التطبيقي: بناء على نتائج الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لم يحظ نمط الإشراف بالمكانة التي يجب أن تعطى له في مديرية الحماية المدنية، على الرغم من أنه نشاط حيوي يمثل جوهر العمل الإداري في المؤسسات العمومية. و اتضح أن نمط الإشراف السائد هو النمط الأوتوقراطي، و نوع القائد أوتوقراطي مناوئ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة- و هذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى للبحث المتمثلة في: لا يؤثر نمط الإشراف على الأداء الوظيفي، و بالتالي يتم اعتماد هذه الفرضية.

- لا يؤثر بعد بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي، و هذا يدل على أن القائد لا يهتم و لا يشجع العمل الجماعي داخل المديرية، و منه نستنتج أن بناء فريق العمل لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى

الموظفين في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة-، و هذا ما يتوافق مع الفرضية الثانية للبحث المتمثلة في: لا يؤثر بناء فريق العمل على الأداء الوظيفي. و بالتالي يتم اعتماد هذه الفرضية.

- يؤثر بعد التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، و هذا ما يدل على مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، و منه نستنتج أن التحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي، لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة-، و هذا ما يتنافى مع الفرضية الثالثة للبحث المتمثلة في: لا يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة-. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية - بالمسيلة- .

- بالرغم من النتائج السابقة، اتضح أن القيادة الإدارية بأبعادها (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) تؤثر على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية. و هذا ما يتنافى مع الفرضية الرئيسية للبحث المتمثلة في: لا تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لتدعيم نتائج الدراسة التطبيقية، من أهمها:

- ضرورة دعم الأجور و الرواتب الموظفين لتحفيز الموظفين، لأن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى للأداء؛
- تفادي المحسوبية و إقامة العدالة و عدم التمييز بين الموظفين.
- ضرورة ترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية لدى العاملين لجعلهم يحسون بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، عن طريق تفويض جزء من الصلاحيات للأشخاص ذوي الكفاءة والفعالية، و الذين يؤدون أداء متميز، بدل من الاعتماد على الرقابة الإدارية المتشددة.
- ضرورة إجراء دورات تدريبية يستفيد منها كل الموظفين الإداريين، لأن التدريب يساعد على ربط أهداف الموظفين بأهداف المديرية، كما يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية و توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد الموظفين، و يطور الدافعية للأداء و يوضح السياسات العامة في المديرية.
- ضرورة تشجيع العمل الجماعي التعاوني داخل المديرية، لأنه يساهم في رفع و الارتقاء بالأداء الوظيفية العمومية.

- ضرورة الاهتمام بقنوات الاتصال، لان أساس نشاط أي مؤسسة مبني على الاتصال الجيد و بناء فرق عمل متماسكة وفعالة و نمط إشراف لين ونظام حوافز -سواء مادي أو معنوي ملائم-، فتوفير كل هذه الشروط تضمن الأداء الجيد للمديرية الحماية المدنية بالمسيلة.

ثالثا: آفاق الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الإدارية (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) و متغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا توصي الباحثة على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

- اثر القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية؛
- تأثير القيادة الإدارية على المناخ التنظيمي بحيث تكون الدراسة التطبيقية في مؤسسة عمومية خدمية؛
- تأثير القيادة الإدارية على الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع و المصادر المعتمدة:

المراجع باللغة العربية:

- 1- آرثر بيل ، مرشد الأذكيا الكامل: بناء فريق العمل، ترجمة تيب توب، ط 1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 2- بالات جوي ، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة: خالد العمري، ط1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006 .
- 3- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 4- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- 5- حسنين محمد العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2008.
- 6- خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، دار الياة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 7- درة عبد البارى إبراهيم و، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 8- الدهراوي كمال الدين مصطفى ، منهجية البحث العلمي في الإدارة و المحاسبة، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 9- رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسى و الإدارى و التنظيمى، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 10- زرواى رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2008.
- 11- السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010.
- 12- سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمى في منظمات الأعمال ، دار وائل ، ط04، عمان - الأردن ، 2005 .

- 13- السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14- السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 15- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010.
- 16- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 17- الطجم عبد الله بن عبد الغني و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003 .
- 18- طلق عوض الله السواط و طلعت عبد الوهاب سندي و طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، دون سنة.
- 19- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 20- العامري صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 .
- 21- العدلوني محمد أكرم ، القيادة في القرن الحادي و العشرين، الجزء الأول: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج، الرياض ، 2000 .
- 22- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، 2003.
- 23- العلاق بشير ، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005
- 26- القاضي دلال، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
- 27- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط 7، دار الثقافة، عمان - الأردن، 2007.
- 25- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 26- محمد السويدان طارق و فيصل عمر باشراجيل، صناعة القائد، ط 3، دار حزم، بيروت، 2004.

- 27- المصري كامل محمد ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 28- معن محمد عياصرة و مروان أحمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار أحمد للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .

الرسائل الجامعية:

- 1- الجساسي عبد الله حمد محمد ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
- 2- بنو ناس صباح، النمط القيادي و تأثير على الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير (غير منشورة)، فرع تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 0720-2008.
- 3- عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
- 4- صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية و علاقته بالتغيير التنظيمي، رسالة شهادة الماجستير (غير منشورة)، فرع: إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2009-2010.
- 5- صالحى سميرة :أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة الماجستير(غير منشورة)، فرع:تنظيم والموارد البشرية ،جامعة، باتنة، 2008 .
- 6- الفهيدى عبد الله عبد محمد، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديرية إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، يناير 2009، ص 41.
- 7- الشريف عبد الملك طلال، دراسة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة (السعودية:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية)، رسالة ماجستير(غير منشورة)، 2004 .
- 8- العماج حمود بن مطلق، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير(غير منشورة)، فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.

2- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، تخصص إدارة أعمال، فرع إدارة الموارد البشرية، غزة، 2010.

3- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، رسالة دكتوراه (منشورة)، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، الناشر: مكتبة المعهد بالقاهرة، مصر، 1996 .

المجلات:

1- موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، (دراسة تحليلية)، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 39، العدد 01، السعودية، 2012.

2- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Harold Koontz and Cyril O'donnell, Principales of Management; An Analysis of Managerial Functions, Seconded, (McGraw-Hill Book Co-New York), 1959.
- 2-Louis Allen, The Management Proffession, McGraw-Hill Book Co - New York, 1964.
- 3-Dimitri weiss, ræssoureeer humaines, deuxième édition, édition d'organisation, paris, 2003.
- 4- Migani Philippe, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993.

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

الموضوع : طلب المساهمة في إعداد الاستبيان .

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ، وقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث العلمي تحت عنوان:

تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لعينة من العاملين في المديرية العامة للحماية المدنية

-بالمسيلة-

يرجى من سيادتكم المساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة في الاستمارة أدناه.

تعليمات حول طريقة الإجابة :

- ✓ يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- ✓ يرجى توخي الدقة و الموضوعية عند اختيار الإجابة.
- ✓ يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام
والشكر على المساعدة...

الأستاذ المشرف: ميمون الطاهر

الطالبة: تونسي حليلة

عبارات الاستبان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المديرية العامة للحماية المدنية بولاية المسيلة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب:

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) أمام الخيار الملائم

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ما بعد التدرج دراسات عليا
- 4- الوظيفة : مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب أعوان إدارة
- 4- الأقدمية في الوظيفة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: مؤشرات القيادة الإدارية (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المؤشرات القيادة الإدارية بالمديرية العامة للحماية المدنية بالمسييلة، والمرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، بوضع علامة (x) في الخلية المناسبة لاختيارك:

| الرقم | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق بشدة | لا أوافق |
|--|---|------------|-------|---------------|----------|
| المحور الأول: مؤشرات القيادة الإدارية | | | | | |
| 1 | لا يقبل المدير أي اعتذار للتأخر والغياب. | | | | |
| 2 | يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم. | | | | |
| 3 | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها. | | | | |
| 4 | لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين. | | | | |
| 5 | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين. | | | | |
| 6 | لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته. | | | | |
| 7 | لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة. | | | | |
| 8 | يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل. | | | | |
| 9 | يتخذ القائد قراراته النهائية بمفرده. | | | | |
| 10 | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة . | | | | |
| 11 | يثمن المدير أداء الجماعة . | | | | |
| 12 | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات. | | | | |
| 13 | فريق العمل المنسجم يسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء. | | | | |
| 14 | يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل. | | | | |
| 15 | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة. | | | | |
| 16 | لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تحديد له. | | | | |
| 17 | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة. | | | | |
| 18 | الأجر لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به. | | | | |
| 19 | علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية. | | | | |
| 20 | بوجه عام أنا راض و مرتاح للعلاقة التي بيني و بين زملائي في العمل. | | | | |
| 21 | اشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي. | | | | |
| 22 | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال. | | | | |
| 23 | الحوافر المادية و المعنوية المقدمة من طرف الإدارة تتناسب مع أدائك. | | | | |
| 24 | تساهم الحوافر في تنمية العلاقات الإنسانية و الإدارية بين العاملين بالمؤسسة. | | | | |

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|--------------------------------------|--|------------|-------|---------------|---------------|
| المحور الثاني: الأداء الوظيفي | | | | | |
| 25 | تساهم الأنظمة و القوانين و اللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين. | | | | |
| 26 | تشجيع مديرك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة و فاعلية . | | | | |
| 27 | عدم تفويض المدير لبعض الصلاحيات يعيق تحسين أدائك. | | | | |
| 28 | العمل بفريق العمل يسهل المهام و يحسن الأداء. | | | | |
| 29 | يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات و المهارات. | | | | |
| 30 | العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الأداء. | | | | |
| 31 | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره. | | | | |
| 32 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم. | | | | |
| 33 | ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء. | | | | |
| 34 | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي. | | | | |

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

| الجامعة | التخصص | أسماء المحكمين | الرقم |
|----------------------------|--------------|-----------------------------|-------|
| جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | علوم التسيير | الأستاذ فاتح غلاب | 01 |
| جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | علوم التسيير | الدكتور حسين بركاتي | 02 |
| جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | علوم التسيير | الأستاذ قروش عيسى | 03 |
| جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | علوم التسيير | الأستاذ عز الدين عبد الرؤوف | 04 |
| جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | علوم التسيير | الأستاذ عبد المطلب بيبصار | 05 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| A1 | 50 | 2,7600 | ,84660 | ,11973 |
| A2 | 50 | 2,5400 | ,86213 | ,12192 |
| A3 | 50 | 2,9000 | ,78895 | ,11157 |
| A4 | 50 | 2,4200 | ,78480 | ,11099 |
| A5 | 50 | 2,4000 | ,69985 | ,09897 |
| A6 | 50 | 2,4200 | ,99160 | ,14023 |
| A7 | 50 | 2,7600 | ,79693 | ,11270 |
| A8 | 50 | 2,8200 | ,89648 | ,12678 |
| A9 | 50 | 2,6800 | ,76772 | ,10857 |
| A | 50 | 2,6333 | ,42011 | ,05941 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 2.5 | | | | | |
|----|----------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| A1 | 2,172 | 49 | ,035 | ,26000 | ,0194 | ,5006 |
| A2 | ,328 | 49 | ,744 | ,04000 | -,2050 | ,2850 |
| A3 | 3,585 | 49 | ,001 | ,40000 | ,1758 | ,6242 |
| A4 | -,721 | 49 | ,474 | -,08000 | -,3030 | ,1430 |
| A5 | -1,010 | 49 | ,317 | -,10000 | -,2989 | ,0989 |
| A6 | -,570 | 49 | ,571 | -,08000 | -,3618 | ,2018 |
| A7 | 2,307 | 49 | ,025 | ,26000 | ,0335 | ,4865 |
| A8 | 2,524 | 49 | ,015 | ,32000 | ,0652 | ,5748 |
| A9 | 1,658 | 49 | ,104 | ,18000 | -,0382 | ,3982 |
| A | 2,244 | 49 | ,029 | ,13333 | ,0139 | ,2527 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| B1 | 50 | 2,6800 | ,79385 | ,11227 |
| B2 | 50 | 2,9200 | ,89989 | ,12726 |
| B3 | 50 | 2,8400 | ,91160 | ,12892 |
| B4 | 50 | 2,7800 | ,86402 | ,12219 |
| B5 | 50 | 2,6200 | ,80534 | ,11389 |
| B6 | 50 | 3,0400 | ,85619 | ,12108 |
| B7 | 50 | 2,7200 | ,96975 | ,13714 |
| B | 50 | 2,8000 | ,53530 | ,07570 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 2.5 | | | | | |
|----|----------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| B1 | 1,603 | 49 | ,115 | ,18000 | -,0456 | ,4056 |
| B2 | 3,300 | 49 | ,002 | ,42000 | ,1643 | ,6757 |
| B3 | 2,637 | 49 | ,011 | ,34000 | ,0809 | ,5991 |
| B4 | 2,291 | 49 | ,026 | ,28000 | ,0344 | ,5256 |
| B5 | 1,054 | 49 | ,007 | ,12000 | -,1089 | ,3489 |
| B6 | 4,460 | 49 | ,000 | ,54000 | ,2967 | ,7833 |
| B7 | 1,604 | 49 | ,115 | ,22000 | -,0556 | ,4956 |
| B | 3,963 | 49 | ,000 | ,30000 | ,1479 | ,4521 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----|----|---------|------------|-------------------------|
| C1 | 50 | 3,2200 | ,81541 | ,11532 |
| C2 | 50 | 2,6600 | ,87155 | ,12326 |
| C3 | 50 | 2,6000 | ,88063 | ,12454 |
| C4 | 50 | 3,1400 | ,78272 | ,11069 |
| C5 | 50 | 2,9200 | ,77828 | ,11006 |
| C6 | 50 | 2,4200 | ,92780 | ,13121 |
| C7 | 50 | 2,5400 | ,97332 | ,13765 |
| C8 | 50 | 3,1800 | ,82536 | ,11672 |
| C | 50 | 2,8350 | ,48078 | ,06799 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 2.5 | | | | | |
|----|----------------------|-----|------------------|-----------------------|--|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| C1 | 6,244 | 49 | ,000 | ,72000 | ,4883 | ,9517 |
| C2 | 1,298 | 49 | ,200 | ,16000 | -,0877 | ,4077 |
| C3 | ,803 | 49 | ,426 | ,10000 | -,1503 | ,3503 |
| C4 | 5,782 | 49 | ,000 | ,64000 | ,4176 | ,8624 |
| C5 | 3,816 | 49 | ,000 | ,42000 | ,1988 | ,6412 |
| C6 | -,610 | 49 | ,545 | -,08000 | -,3437 | ,1837 |
| C7 | ,291 | 49 | ,773 | ,04000 | -,2366 | ,3166 |
| C8 | 5,826 | 49 | ,000 | ,68000 | ,4454 | ,9146 |
| C | 4,927 | 49 | ,000 | ,33500 | ,1984 | ,4716 |

Statistiques sur échantillon unique

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-----|----|---------|------------|----------------------------|
| E1 | 50 | 3,1000 | ,86307 | ,12206 |
| E2 | 50 | 3,1400 | ,85738 | ,12125 |
| E3 | 50 | 2,9000 | ,88641 | ,12536 |
| E4 | 50 | 3,0600 | 1,05772 | ,14958 |
| E5 | 50 | 3,1200 | ,71827 | ,10158 |
| E6 | 50 | 3,0400 | ,94675 | ,13389 |
| E7 | 50 | 3,2800 | ,75701 | ,10706 |
| E8 | 50 | 3,1800 | ,80026 | ,11317 |
| E9 | 50 | 2,8000 | ,98974 | ,13997 |
| E10 | 50 | 3,1800 | ,82536 | ,11672 |
| E | 50 | 3,0800 | ,56315 | ,07964 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 2.5 | | | | | |
|-----|----------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| E1 | 4,916 | 49 | ,000 | ,60000 | ,3547 | ,8453 |
| E2 | 5,278 | 49 | ,000 | ,64000 | ,3963 | ,8837 |
| E3 | 3,191 | 49 | ,002 | ,40000 | ,1481 | ,6519 |
| E4 | 3,744 | 49 | ,000 | ,56000 | ,2594 | ,8606 |
| E5 | 6,104 | 49 | ,000 | ,62000 | ,4159 | ,8241 |
| E6 | 4,033 | 49 | ,000 | ,54000 | ,2709 | ,8091 |
| E7 | 7,286 | 49 | ,000 | ,78000 | ,5649 | ,9951 |
| E8 | 6,008 | 49 | ,000 | ,68000 | ,4526 | ,9074 |
| E9 | 2,143 | 49 | ,037 | ,30000 | ,0187 | ,5813 |
| E10 | 5,826 | 49 | ,000 | ,68000 | ,4454 | ,9146 |
| E | 7,283 | 49 | ,000 | ,58000 | ,4200 | ,7400 |

جدول تحليل الارتباط المتعدد بين محاور القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | ,700 ^a | ,490 | ,457 | ,41513 | ,490 | 14,725 |

a. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 7,613 | 3 | 2,538 | 14,725 | ,000 ^b |
| | Résidus | 7,927 | 46 | ,172 | | |
| | Total | 15,540 | 49 | | | |

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,347 | ,751 | | ,462 | ,646 |
| | A | ,114 | ,172 | ,085 | ,663 | ,510 |
| | B | ,023 | ,187 | ,022 | ,121 | ,904 |
| | C | ,835 | ,186 | ,713 | 4,492 | ,000 |

a. Variable dépendante : E

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

| SIG | T | معامل الانحدار β | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|------------------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------|
| 0,010 | 3,663 | 0,085 | الإشراف و الاداء | 0.000 | 3 | 14,725 | 0.457 | 0.700 | الأداء الوظيفي |
| 0,004 | 4,121 | 0,022 | فرق العمل | 46 | | | | | |
| 0,000 | 4,492 | 0,713 | التحفيز | 49 | | | | | |

تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين نمط الاشراف و الأداء الوظيفي

| SIG | T | معامل الانحدار β | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|------|------------------------|---------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------|
| 0.153 | 1,45 | -0,205 | الإشراف | 0.153 | 3 | 2,108 | 0.205 | 0.022 | الأداء الوظيفي |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي

| SIG | T | معامل الانحدار β | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|----------------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|--------|
| 0.904 | 4,062 | 0,605 | بناء فرق العمل | 0.904 | 3 | 16,50 | 0,256 | 0,506 | |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

تحليل الانحدار البسيط لتحقق وجود اثر بين بعد التحفيز و الأداء الوظيفي

| SIG | T | معامل β الانحدار | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|---------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|--------|
| 0.000 | 6,717 | 0,696 | التحفيز | 0.000 | 3 | 45,122 | 0,485 | ,696 0 | |
| | | | | | 46 | | | | |
| | | | | | 49 | | | | |

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه الدراسات، و استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 50 نسخة من الاستبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاعها بالكامل؛ كما تم تفرغ البيانات المكونة من إجابات عينة الدراسة و تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- تؤثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على مستوى الأداء الوظيفي.
- لا يؤثر بين نمط الإشراف على مستوى الأداء الوظيفي.
- لا يؤثر بناء فرق العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- يؤثر التحفيز على مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، الأداء الوظيفي، مديرية الحماية المدنية.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the leadership with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) on the staff performance in the CIVIL PROTECTION - M'SILA-

A descriptive analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaire was distributed to the study random sample that reached (50) questionnaire .The data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached the following conclusion

The study reached a number of conclusions, including:

- Administrative leadership of the three dimensions affect (supervision style, team building, motivation) at the level of job performance.
- Does not affect the supervision of the level of job performance pattern.
- Your Construction work on the level of job performance affects teams.
- At the level of stimulus affects job performance.

Key Words: Managerial Leadership, Job Performance, The Directorate of Civil Protection.