



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



القيادة والاداء في المنظمة

دراسة ميدانية (ببلدية الجلفة ودائرة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل -

إشراف:

د. رابحي سعدي

إعداد الطالب:

بن معيشة محمد

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة الجلفة	د. بومدين محمدحمانى
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. رابحي سعدي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	د. محمد يحي مسلم

السنة الجامعية: 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A highly decorative calligraphic rendering of the Basmala (Bismillah) in Thuluth script. The text is written in a dark teal color on a light, textured background. The letters are thick and elegant, with intricate flourishes and sharp points. Small black squares and dots are used as decorative accents. A faint watermark '© SARAH1999.DEVIANTART.COM' is visible in the center. At the bottom center, there is a small, stylized signature or mark.

الاهداء

الحمد لله الذي وفقني وأعانتني على إتمام هذا العمل المتواضع. أهدي ثمرة جهدي هذا إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي الدراسية، وإلى جميع أفراد أسرتي الكريمة. كما أهديه إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

شكر

أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته لإتمام هذا العمل. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف راجي سعدي على هذه المذكرة، لما قدمه من توجيهات ونصائح قيمة ومتابعة مستمرة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع، وإلى كل من ساعدني وساندني في إعداد هذه المذكرة، راجياً من الله أن يجزيهم خير الجزاء.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر القيادة في تحسين الأداء الوظيفي وتجويد الخدمة العمومية داخل المنظمة بلدية ودائرة الجلفة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع التفاعل التنظيمي بين المسؤولين والموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين أسلوب القيادة الإنساني والمعاملة الحسنة القائمة على التقدير والاحترام، وبين ارتفاع دافعية العمال وتفانيهم في أداء مهامهم اليومية بسرعة وإتقان من تلقاء أنفسهم. كما بينت المعطيات أن وضوح التعليمات الإدارية وإشراك العاملين في حل المشكلات التنظيمية يزيلان الغموض ويرفعان من الروح المعنوية للموظف، مما ينعكس إيجابياً وبشكل فوري على سلوكه الخارجي في حسن استقبال المواطنين وتسهيل إجراءاتهم بالرغم من الصعوبات المادية الميدانية. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الأنماط القيادية التشاركية وتفعيل آليات التحفيز المعنوي لتطوير بيئة العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الأداء؛ المنظمة؛ الخدمة العمومية؛ بلدية الجلفة.

Abstract:

This field study aimed to uncover the impact of leadership on improving job performance and enhancing public service quality within the organization at the Municipality and Daira of Djelfa. The research adopted a descriptive–analytical approach to diagnose the reality of organizational interaction between officials and employees. The results revealed a strong, positive correlation between a humane leadership style—based on mutual respect and appreciation—and increased employee motivation and dedication to executing daily tasks efficiently and autonomously. Furthermore, the data indicated that clarity of administrative instructions and involving employees in solving organizational problems eliminate ambiguity and boost morale. This comfort directly and positively reflects on their behavior when receiving citizens and facilitating their procedures, despite field–level material difficulties. The study recommends adopting participative leadership styles and activating moral incentive mechanisms to develop the administrative work environment.

Keywords :Leadership; Performance; Organization; Public Service; Municipality of Djelfa.

فهرس الموضوعات

المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكر
.....	ملخص:
.....	فهرس الموضوعات
.....	فهرس الجداول
أ.....	مقدمة
14.....	الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة
15.....	1. الإشكالية
17.....	2. الفرضيات:
17.....	3. أسباب اختيار الموضوع:
18.....	4. أهداف الدراسة:
19.....	5. أهمية الدراسة:
20.....	6. مفاهيم الدراسة"
27.....	7. المقاربة النظرية:
29.....	8. الدراسات السابقة:
36.....	الفصل الثاني: القيادة في المنظمة
37.....	تمهيد:
38.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

38	المطلب الأول: تعريف القيادة.
39	المطلب الثاني: خصائص القيادة.
42	المطلب الثالث: اهداف القيادة.
43	المطلب الرابع: أهمية القيادة.
45	المبحث الثاني: وظائف القيادة وعناصرها وأنواعها.
45	المطلب الأول: وظائف ومهام القيادة.
47	المطلب الثاني: عناصر القيادة.
49	المطلب الثالث: مبادئ القيادة.
52	المطلب الرابع: أنواع القيادة.
55	خلاصة الفصل:
57	الفصل الثالث : الأداء في المنظمة.
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمة.
59	المطلب الأول: تعريف الأداء في المنظمة.
60	المطلب الثاني: اهداف الاداء في المنظمة.
62	المطلب الثالث: أهمية الأداء في المنظمة.
63	المطلب الرابع: خصائص الأداء في المنظمة.
67	المبحث الثاني: عناصر الأداء في المنظمة ومحدداته.
67	المطلب الأول: عناصر الأداء في المنظمة.
68	المطلب الثاني: مظاهر الأداء في المنظمة.

70	المطلب الثالث: معايير الأداء في المنظمة.
72	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للأداء في المنظمة.
77	خلاصة الفصل:
79	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
80	تمهيد:
81	1. المنهج:
82	2. العينة:
82	3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
84	4. مجالات الدراسة:
85	5. تعريف بمؤسسة الدراسة:
86	خلاصة الفصل:
89	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج
90	تمهيد:
91	1. عرض وتحليل البيانات
91	1. 1. عرض وتحليل البيانات العامة
95	1. 2. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:
105	1. 3. اختبار الفرضيات:
110	2. استخلاص النتائج
110	2. 1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:
111	2. 2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

112 2. 3. استخلاص النتائج العامة للدراسة:

..... خاتمة:

..... قائمة المصادر و المراجع

الصفحة	الجدول	الرقم
91	الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
92	الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02
93	الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
94	الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	04
95	الجدول رقم (05): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول أساليب القيادة	05
98	الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول طبيعة ونوع أداء العاملين	06
100	الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات	07
103	الجدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول جودة الخدمة	08
105	الجدول رقم (09): اختبار الانحدار المتعدد لدور أساليب القيادة في طبيعة ونوع أداء العاملين	09
107	الجدول رقم (10): اختبار الانحدار المتعدد لدور وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات على جودة الخدمة	10

مكتبة

مقدمة

تُمثل المنظمات الإدارية المعاصرة النواة الصلبة التي تركز عليها الدول في تسيير الشأن العام وتقديم الخدمات الحيوية، حيث لم يعد تقييم نجاح هذه التنظيمات مرهوناً بمجرد وجود هياكل وقوانين جامدة، بل بمدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمستدام. ويأتي الأداء الوظيفي والتنظيمي كمرآة عاكسة لسلامة المناخ الداخلي للمؤسسة، ومؤشراً حاسماً على كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية وتحويلها إلى مخرجات ذات جودة؛ الأمر الذي دفع بالفكر السوسيولوجي والإداري الحديث إلى فحص محددات هذا الأداء، ومحاولة الكشف عن الديناميكيات الفاعلة التي تسهم في ترقيته أو كبحه داخل البيئات المؤسساتية المختلفة.

وفي خضم هذه التفاعلات التنظيمية، تبرز العملية القيادية كمتغير محوري بالغ الأثر في توجيه السلوك البشري وصياغة اتجاهات الموظفين نحو العمل؛ فالقيادة في جوهرها السوسيولوجي ليست مجرد ممارسة لسلطة قانونية جافة مستمدة من تراتبية الهرم الإداري، بل هي فن التأثير والدعم الإنساني الذي يبث الحيوية في مفاصل التنظيم. ومن هذا المنطلق، تتعدد الأساليب والأنماط القيادية وتتباين تبعاً لخصائص القائمين عليها وطبيعة المواقف التنظيمية التي يواجهونها، مما يجعل من نمط المعاملة، وتفويض الصلاحيات، والتقدير المعنوي، قنوات رئيسية لتشكيل دافعية الأفراد وبناء ضميرهم المهني.

ويتضاعف وزن هذا التداخل بين القيادة والأداء في سياق الجماعات الإقليمية والمحلية، لاسيما بلدية الجلفة ودائرة الجلفة، باعتبارهما الإطار القاعدي والواجهة الأمامية للدولة الجزائرية التي تحتك بشكل مباشر ويومي بالمواطنين. إن التحديات الراهنة التي تواجه الإدارة المحلية فرضت حتمية الانتقال من أساليب الرقابة الكلاسيكية الصارمة القائمة على لغة القوة، إلى أنماط قيادية مرنة تعتمد على الكلمة الطيبة، والمعاملة الإنسانية الحسنة، والتشاور المستمر؛ حيث أثبتت المعطيات الميدانية أن المناخ التنظيمي القائم على الاحترام المتبادل يقلل من الضغوط المهنية والمشاحنات، ويحفز الموظفين على الانتماء والتفاني في إنجاز مسؤولياتهم تلقائياً دون الحاجة لرقابة لصيقة.

وعلاوة على طبيعة النمط القيادي، يظهر وضوح التعليمات وتدفق القرارات الإدارية بأسلوب مفهوم ومبسط كركيزة أساسية لإزالة الغموض والحيرة عن كاهل الموظف، مما يتيح له استيعاب مهامه بدقة وسرعة. ويتكامل هذا الوضوح المعرفي مع إتاحة فرص المشاركة للعمال وإشراكهم في حل المشكلات التنظيمية اليومية، مما يرفع من معنوياتهم ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من الكيان المؤسسي؛ وهذا الارتياح النفسي والاستقرار الداخلي ينعكسان بشكل مباشر وفوري على طبيعة تفاعل الموظف مع البيئة الخارجية، ويتجلبان في تجويد استقبال المواطنين (المرتفقين)، وتسهيل إجراءاتهم، والارتقاء بمستوى الخدمة العمومية المقدمة بالرغم من الصعوبات المادية الميدانية.

تأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على هذه الديناميكية التفاعلية ومحاولة رصد معالمها وأبعادها السوسولوجية والتنظيمية في بيئة الإدارة المحلية بالجلفة، سعياً وراء صياغة رؤية علمية وتطبيقية متكاملة تفسر كيف يتحول السلوك القيادي والاتصالي الإيجابي إلى محرك أساسي لرفع كفاءة العاملين داخلياً وتجويد المرفق العام خارجياً. وقد اقتضت طبيعة هذا البحث والهدف منه الاعتماد على مناهج وأدوات سوسولوجية ملائمة، والانتظام وفق خطة بحثية علمية تبدأ من تأطير الموضوع إشكالياً ونظرياً، مروراً بالتحليل الميداني للفرضيات واستخلاص مخرجاتها، وصولاً إلى صياغة التوصيات الكفيلة بتطوير العمل الإداري.

الجانب النظري
الفصل الأول: الإطار
المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. المقاربات النظرية المعتمدة في الدراسة
8. الدراسات السابقة

1. الإشكالية

يشكل الأداء داخل المنظمة أحد أبرز المؤشرات الدالة على قدرتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ يرتبط بمستوى إنجاز المهام، وجودة الخدمات المقدمة، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية. وقد أصبح تحسين الأداء محور اهتمام الإدارات الحديثة في ظل التحولات الإدارية المتسارعة وتزايد متطلبات الخدمة العمومية، خاصة في المؤسسات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطن. وفي هذا السياق، يتأثر الأداء بجملة من العوامل التنظيمية والبشرية التي تتفاعل داخل بيئة العمل، مما يجعل فهم أبعاده وتحليل محدداته ضرورة علمية لفهم واقع المنظمات الإدارية وطبيعة اشتغالها.

تعد القيادة من بين أهم المتغيرات المؤثرة في ديناميكية التنظيم، باعتبارها عملية توجيه وتأثير تهدف إلى تنسيق الجهود وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة لا تقتصر على ممارسة السلطة الإدارية، بل تشمل أنماط التأثير، وأساليب اتخاذ القرار، وقدرة القائد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز روح المبادرة والانتماء. وتختلف فاعلية القيادة باختلاف الأساليب المعتمدة، ومدى انسجامها مع طبيعة التنظيم وخصائص أفرادها.

وفي هذا الإطار، يكتسب البحث في طبيعة تداخل القيادة مع الأداء أهمية علمية، باعتبار أن الممارسة القيادية داخل التنظيم قد تسهم في دعم مستويات الإنجاز وتحسين الانضباط ورفع

جودة العمل، كما قد تحدّ من ذلك إذا لم تتسجم مع متطلبات البيئة التنظيمية. ومن ثمّ يصبح تحليل هذا التداخل مدخلاً لفهم كيفية تشكل الأداء داخل المنظمات الإدارية.

انطلاقاً من ذلك، تتجه هذه الدراسة إلى فحص هذه العلاقة في إطار بلدية الجلفة ودائرة الجلفة، باعتبارهما مؤسستين إداريتين تقدمان خدمات مباشرة للمواطن، حيث تتجسد الممارسات القيادية في التفاعل اليومي بين المسؤولين والموظفين، وينعكس ذلك على مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمة العمومية المقدمة.

وعليه تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

كيف تسهم القيادة في تحسين الأداء داخل المنظمة بلدية الجلفة ودائرة الجلفة؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تسهم أساليب القيادة مع الموظفين في تحسين مستوى إنجاز المهام داخل المنظمة بلدية الجلفة ودائرة الجلفة؟

2. كيف يسهم وضوح تعليمات القيادة وقراراتها في رفع جودة الخدمة داخل المنظمة بلدية الجلفة ودائرة الجلفة؟

2. الفرضيات:

1. لأساليب القيادة دور فعال في طبيعة ونوع أداء العاملين لمهامهم داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة.

2. وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات له دور فعال في جودة الخدمة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

3. 1. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي والاهتمام الأكاديمي ببحث القضايا التنظيمية، لاسيما دور الأنماط القيادية في توجيه السلوك البشري.
- الرغبة في إعداد دراسة علمية تلامس الواقع المهني وتوفر إطاراً معرفياً يخدم تخصص علم الاجتماع والديمقراطية وعلم اجتماع التنظيم والعمل.
- الخلفية المعرفية والتصورات المسبقة حول أهمية الإدارة المحلية، والسعي لترجمة هذه الاهتمامات إلى دراسة ميدانية تطبيقية.

- التطلع للمساهمة في إثراء وتطوير بيئة العمل الإداري في المنطقة المحيطة، وتوظيف الأدوات السوسيولوجية لخدمة المجتمع المحلي.

3. 2. الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي يكتسيها متغير القيادة في تحديد معالم الأداء التنظيمي وضمان استمرارية وتكيف الإدارات العمومية.
- الحاجة الملحة لتشخيص واقع الأداء وتجويد الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين في الهياكل الإدارية الحيوية كبلدية والدائرة.
- قلة الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية الميدانية التي تبحث في هذا الموضوع بالتركيز تحديداً على بيئة بلدية ودائرة الجلفة.
- الرغبة في رصد التحديات الإدارية والممارسات القيادية اليومية، والوقوف على أثر وضوح التعليمات ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

4. أهداف الدراسة:

- تشخيص الأنماط والأساليب القيادية السائدة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة من وجهة نظر موظفيها.

- تبيان طبيعة ومستوى الأداء الإداري والتنظيمي للموظفين ومدى التزامهم بمهامهم الموكلة إليهم.
- إبراز حجم التداخل والأثر الذي تحدثه الممارسات القيادية ووضوح التعليمات في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- قياس مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات اليومية وعلاقة ذلك بدافعيتهم المهنية.
- الخروج بمخرجات وتوصيات علمية وعملية تمكن القائمين على المؤسسات من ترقية الأداء وتطوير مناخ العمل.

5. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من كونها رافداً معرفياً يسهم في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية بموضوع حيوي يربط السلوك القيادي بمخرجات الأداء.
- تكتسي أهمية تطبيقية بالغة لكونها تسلط الضوء على مؤسساتين محليتين (بلدية ودائرة الجلفة) ترتبطان بشكل مباشر ويومي بمصالح المواطنين.
- تزويد القادة والمسؤولين الإداريين في الجماعات المحلية بأداة تشخيصية ومؤشرات ميدانية حول واقع التفاعل المهني داخل مصالحهم.

• فتح آفاق بحثية جديدة أمام الطلبة والباحثين في سوسيولوجيا التنظيم والعمل لاستكمال

دراسة أبعاد أخرى للخدمة العمومية وتطويرها.

6. مفاهيم الدراسة"

1. القيادة:

1.1. القيادة لغة: قُدْتُ الفرسَ وغيره أقدُّهُ قوداً ومقادَةً وقيدودَةً. وفرسٌ قَوُودٌ: سَلِسٌ مُنْقَادٌ. وأقتادهُ

وقادهُ بمعنَى. وقَوَّدهُ، شدد للكثرة. والقَوْدُ: الخيلُ. يقال: مرَّ بنا قَوْدٌ. وأقْدْتُكَ خيلاً، أي أعطيتك

خيلاً تقوِّدها. والانقيادُ الخضوعُ. تقول: قُدْتُهُ فانقادَ لي، إذا أعطاك مقادته. والقَوْدُ: القصاصُ،

وأقْدْتُ القاتلَ بالقتيل، أي قتلته به. يقال: أقادهُ السلطانُ من أخيه. واستقْدْتُ الحاكمَ، أي سألته أن

يقيدَ القاتلَ بالقتيل. والمقوْدُ: الحبل يُشدُّ في الزمام أو اللجام نُقاد به الدابة. والقائد: واحد القواد

والقادة.¹

2.1. القيادة اصطلاحاً: تعرف القيادة بأنها عملة تأثير ودعم الاخرين للعمل بحماس باتجاه

انجاز الأهداف، ويشار الى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد او جماعة لغرض تحقيق

هدف معين في ظل ظروف محددة، وتعرف أيضا القيادة بانها عملية تحقيق الاهداف عن طريق

علاقات العمل مع الاخرين، وهي عامل مهم لمساعدة الافراد والمجاميع في تحديد اهدافهم ومن

¹ أبو نصر الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، ط4، الجزء02، لبنان، بيروت، 1987، ص528

ثم تحفيزهم ومساعدتهم لتحقيق هذه الاهداف ومفهوم القيادة يتضمن ثلاث جوانب أساسية هي: (الدعم/التأثير، وجهد اختياري، وانجاز الاهداف) وبدون القيادة فأن المنظمة سوف تكون مجرد اضطراب من الناس والمكائن ، مثل فرقة موسيقية بدون قائد الاوكسترا أي انها ستكون مجرد موسيقيين والآلات فالفرق الموسيقية وكل المنظمات الاخرى تتطلب القيادة لتطوير الأصول الثمينة الى الاكمل، وبالتالي يمكن ان تكون مفهوم عن القيادة الإدارية على انها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولة تجاه المجموعة المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة).¹

أما (Yuki, 2006) فعرفها بانها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما.²

المفهوم الإجرائي للقيادة: هي القدرة الفعالة للمسؤول الإداري (رئيس البلدية، رئيس الدائرة، أو رئيس المصلحة) على التأثير الإيجابي في سلوك وتوجهات المرؤوسين، من خلال تقديم الدعم وتوجيه التعليمات بوضوح، وتحفيزهم طواعيةً دون إكراه مادي نحو أداء مهامهم بحماس؛ لضمان تنسيق الجهود وتحويل الطاقات البشرية إلى نتائج ملموسة تحقق الأهداف الإدارية المشتركة للمؤسسة وسياستها المرسومة.

¹ لارا قاسم خنجر المتصوسي، فن القيادة والإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، دار الكتب والوثائق، العراق، بغداد، 2021، ص18

² عصمان بوبكر، المنظور السوسولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد22، العدد: 01، 2022، ص1286

2. الأداء:

1.2. الأداء لغة: من أدى دينه تأدية: قضاة. والأداء أيضا: يطلق على الإيصال، يقال: أدى الشيء: أي أوصله. ويطلق الأداء والقضاء في اللغة على الإتيان بالموكلات كأداء صلاة الفرائض وقضائها، وبغير الموكلات كأداء الزكاة والأمانة، وقضاء الحقوق، ونحو ذلك.¹

2.2. الأداء اصطلاحا: يرى Chevalier وآخرون معه أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كراس المال، العمل، المعرفة... أما الاداء فينحدر او ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله."²

يعتبر الأداء غالبا عنه بالمخرجات من حيث تحقيق الأهداف الكمية، والأداء لا يعبر عن ما يحققه الفرد فقط بل كيفية التحقيق كذلك، والأداء الجيد يجب أن يقابله السلوك المناسب والاستخدام الفعال للمعارف، المهارات والكفاءات."³

¹ محمود عبد الرحمن عبد المنعم، معجم المصطلحات والألفاظ الفقهية، دار الفضيلة، الجزء 01، مصر، القاهرة، 1999، ص112
² عبدالمليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص86
³ صاطوري الجودي، إعادة هندس الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة تبسة، ص33

عرفه مخيمر على أنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية".¹

المفهوم الإجرائي للأداء: هو المخرج الإجمالي المتكامل الناتج عن سلوك الموظف واستخدامه الفعّال لمهاراته ومعارفه داخل المنظمة، والذي لا يقاس فقط بحجم ونوعية المخرجات والخدمات الكمية والنوعية التي يحققها بالارتباط مع طبيعة عمله، بل يمتد ليشمل "كيفية" وسلوك إنجاز تلك المهام، ومدى تكيفه وتفاعله الإيجابي مع محددات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. المنظمة:

1.3. المنظمة لغة: قال صاحب اللسان: "النظم التأليف نظمه ينظمه نظما ونظاما ونظمه فانتظم، وتنظم ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في السلك، والتنظيم مثله ومنه نظمت الشعر نظمته ونظم الأمر على المثل وكل شيء قرنته بآخر، أو ضمنت بعضه إلى بعض فقد نظمته والنظم المنظوم وصف بالمصدر، والنظم ما نظمته من لؤلؤ وخرز وغيرها واحدته نظمة .. والجمع أنظمة وأناظيم ونظم".²

¹ سعدو سمية، دور بطاقة الأداء الموازن في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة، م ع ا. ريتلم. ش دا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -03-، 2014/2015، ص07
² صلاح الدين أحمد محمد عامر، أنظمة الدفع الإلكتروني المعاصر غير الائتماني في الفقه الإسلامي، أطروحة: دكتوراة، كلية الشريعة والقانون (قسم الفقه المقارن)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012، ص49

2.3. المنظمة اصطلاحاً: وتعريف باردون يرى أنها أي من هذه المنظمات التي لا تعتبر جزءاً

من القطاع الحكومي، والتي لم تنشأ كنتيجة اتفاق بين الحكومات.

ويقدم توماس جي، ويسبي وليون جورديكر تعريفاً مفاده أنها "منظمة خاصة للمواطنين، منفصلة

عن الحكومة، ولكنها نشطة في القضايا الاجتماعية، لا تبغي الربح وذات توجه عالمي.¹

ويعد بيتر سنج (Senge Peter) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة، ووصفها بالمنظمات

التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغب فيها الأفراد العاملون؛ من خلال تنمية قدراتهم، واعتماد أنماط

جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية؛ حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد

في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً. وأن المنظمة المتعلمة تعمل

- باستمرار - على زيادة قدراتها، وإمكانياتها؛ لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، والوصول

إليه.²

تعرف المنظمة بأنها حد الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها

يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.

كما تعرف المنظمة بأنها جماعة من الناس، يعملون معاً لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنواناً

ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية.³

¹ سالي عاشور، المنظمات غير الحكومية الدولية تعريفها وخصائصها وسماتها التنظيمية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الخامس والخمسون، العدد الأول، يناير 2018، ص51

² محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير داء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، العدد العشرون، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2018، ص318

³ بن سعيد خديجة، التنظيم في العملية الإدارية، مذكرة مقدمة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012، ص09

المفهوم الإجرائي للمنظمة: هي الإطار الهيكلي والتنظيمي الجامع الذي يضم الموارد البشرية (الموظفين والعمال) والوسائل المادية والإمكانات المتاحة، والذين يتفاعلون معاً وينظمون جهودهم بشكل مستمر ومنسق، لتنفيذ الخطط الإدارية المحددة وبلوغ غايات وأهداف وظيفية واجتماعية مشتركة تحمل عنواناً ومسمى رسمياً.

4. البلدية:

1.4. البلدية لغة: بلد: البَلْدُ: كلُّ موضعٍ مستحيزٍ من الأرض، عامرٍ أو غيرِ عامرٍ، خالٍ أو مَسكونٍ، والطائفة منه بَلْدَةٌ، والجميع البلاد. والبَلْدُ اسمٌ يقع على الكُورِ. والبَلْدُ المقبرة، ويقال: هو نَفْسُ القَبْرِ. ورُبَّمَا عُنِيَ بالبَلْدِ الثَّرَابُ. وبيضة البَلْدِ: بيضة تتركها النِّعَامَةُ في قِيٍّ من البلاد، ويقال: هو أدلُّ من بيضة البَلْدِ.¹

2.4. البلدية اصطلاحاً: تعد البلدية مؤسسة دستورية وهي المؤسسة القاعدية المحلية التي تمثل قاعدة اللامركزية في الجزائر، حيث نصت الدساتير المتعاقبة على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية والسياسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وهو ما كرسه التعديل الدستوري لسنة 2020 حيث نصت المادة 17 منه على أن الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية. يمكن الإشارة إلى أن المؤسس الدستوري قد عرف البلدية بكونها جماعة محلية مع ما يحمله هذا المصطلح من دلالة واضحة في كون البلدية مركزاً للديمقراطية

¹ الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال، الجزء 08، ص 42

التشاركية المحلية، وعرف كذلك البلدية بأنها جماعة قاعدية وفي ذلك إشارة إلى أن البلدية هي ركيزة البناء المؤسسي للدولة.¹

فقد عرفها وفقا للمادة الأولى من القانون رقم 10-11 المؤرخ ي 22/06/2011 التعلق بالبلدية كمايلي "البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون".²

المفهوم الإجرائي للبلدية: هي المؤسسة الدستورية والجماعة الإقليمية القاعدية للدولة في الجزائر، المتمتعة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب القانون رقم 10-11، والتي تمثل مركزاً للديمقراطية التشاركية واللامركزية، حيث تشكل الإطار القانوني والمكاني الذي يجمع الوسائل المادية والبشرية لتقديم الخدمة العمومية وتجسيد التنمية المحلية وتلبية حاجيات المواطنين اليومية.

5. الدائرة :

5. 1. الدائرة لغة: والدَّارَةُ: رَمَلٌ مُسْتَدِيرٌ، وَهِيَ الدُّورَةُ، وَقِيلَ: هِيَ الدُّورَةُ والدَّوَارَةُ والدَّيْرَةُ، وَرُبَّمَا قَعَدُوا فِيهَا وَشَرِبُوا. والتَّدْوِرَةُ. المجلس؛ عَنِ السِّيْرَافِيِّ³.

والدَّائِرَةُ: شَكْلٌ مُدَوَّرٌ يُحِيطُ بِهِ قَطْعٌ وَاحِدٌ⁴.

¹ مخناش الشريف، البلدية في الجزائر دراسة في إطار القانون 10-11، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة سطيف 02، 2025، ص831

² إبراهيم مزباني، دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بالجزائر (دراسة مقارنة بين بلدية مشونش وبلدية مزيرعة بولاية بسكرة 2017-2022)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2024-2025، ص17

³ ابن منظور، سان العرب، دار صادر - بيروت، ط 3، 1414هـ ج4، 297

⁴ صاحب بن عباد، المحيط في اللغة، عالم الكتب، بيروت، 1994، ج9، ص 340

5. 2. الدائرة اصطلاحاً: الدائرة ترجمة للغة الفرنسية أي أنها ذات أصل فرنسي وتشكل في الجزائر قسم إقليمي أو جغرافي تعين حدودها الإدارية وتعديل وتلغى بموجب مرسوم بناء على تقرير وزير الداخلية. والدائرة لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية " لا تتمتع بالشخصية المعنوية وليس لها استقلال مالي " وليست لها أهلية التقاضي.

5. 3. الدائرة اجرائياً: هي نسق تنظيمي محلي وحيز سوسيو-مهني يضم فاعلين اجتماعيين (موظفين ومسؤولين) يتفاعلون داخل بنية إدارية تابعة لولاية الجلفة. ويُقصد بها في هذه الدراسة: البيئة المؤسساتية التي تشكل قناة للتنشئة التنظيمية والمهنية، حيث يخضع فيها الموظف الجديد لعمليات توجيهه وتدبير تهدف إلى دمج قيمه الفردية وتصوراتهِ الذهنية مع المبادئ والأهداف الرسمية للإدارة.

7. المقاربة النظرية:

النظرية الموقفية في القيادة:

إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماماً، التناول الموقفية الذي يستند أساساً إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وقدراته القيادية فظهور القائد ونجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة. والمبدأ الأساسي الذي يعتمد

عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحاً في كل المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه. ويعتمد نجاح القائد وبروزه بالدرجة الأولى على كفاءته وقدرته على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه. فكلما استطاع القائد أن يحسن استخدام مواهبه وقدراته في استغلال ظروف الموقف، كان أكثر تأثيراً ونجاحاً في ذلك الموقف.

تتجلى مقارنة النظرية الموقفية كأداة تفسيرية عميقة للموضوع عند إسقاطها على الواقع التنظيمي لبلدية ودائرة الخلفة؛ حيث تُخرج العملية القيادية من قالبها السكوني المرتبط بـ "كاريزما" المسؤول أو سلطته القانونية البيروقراطية المحضة، لتضعها في سياق ديناميكي يتوقف فيه أداء الموظفين وجودة الخدمة العمومية على مدى مرونة القائد الإداري (رئيس البلدية، رئيس الدائرة، أو رئيس المصلحة) وقدرته على تكيف نمطه القيادي مع الظروف والمواقف المتغيرة. وسوسيولوجياً، فإن نجاح هؤلاء القادة في استثارة دافعية الموظفين وتوجيه سلوكهم لا ينبع من أسلوب إداري ثابت، بل من مدى توافق هذا الأسلوب مع "طبيعة الموقف التنظيمي" و"مستوى نضج وكفاءة المرؤوسين"؛ ففي المواقف الإدارية الروتينية التي تحكمها نصوص قانونية صارمة (كقانون البلدية 10-11)، قد يكون النمط التوجيهي القائم على وضوح التعليمات الرسمية هو الأنسب لضمان الأداء الفعّال، بينما تفرض المواقف التي تتطلب حلاً للمشكلات المحلية أو رفعاً للاستياء المهني تبني نمطٍ تشاركي يقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار ودعمهم طواعية.

بناءً على ذلك، يصبح الأداء الوظيفي داخل الإدارة المحلية محصلة مباشرة لمدى نجاح القائد في قراءة قوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستغلال مهاراته التكيفية للتوفيق بين متطلبات الموقف الإداري وقدرات التابعين، مما يبرهن على فرضية النظرية بأنه لا وجود لنمط قيادي واحد صالح لكل الأوقات داخل المرفق العام.

8. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Thamer Alsubaie 2021)

بعنوان: أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين: دراسة حالة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية. تبلورت طبيعة هذه الأطروحة كدراسة حالة ميدانية بحثت في تقييم مدى تأثير أسلوب القيادة التشاركية على رفع كفاءة أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم في المؤسسات الحكومية، حيث انتهج الباحث التصميم الوصفي التحليلي القائم على المقاربة الكمية، وطبق دراسته على عينة ممثلة شملت مئة وعشرة موظفين من مجتمع موظفي قطاع الأمن العام والدولة بالسعودية، مستعملاً الاستبانة كأداة قياس أساسية لجمع معطيات الميدان وتفسيرها إحصائياً عبر معامل سبيرمان. وبرهنت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة القيادة التشاركية وتحسن أداء المرؤوسين، مظهرةً أن شعور الموظفين بالدعم والمساندة القيادية يعزز بشكل مكثف من دوافعهم المهنية نحو الإنجاز. واستناداً لتلك المخرجات، أوصت الدراسة بضرورة

تبنى المسؤولين والقادة لخصائص الإدارة التشاركية وإشراك المرؤوسين في القرارات، وصياغة سياسات تنظيمية تدعم مناخ التحفيز والتمكين لترقية الأداء العام بالقطاع الحكومي.

2. دراسة (2010) Gary Yuki, & Rubina Mahsud

بعنوان: لماذا تعد القيادة المرنة والتكيفية ضرورية. تأسست طبعة هذه الورقة العلمية كدراسة مراجعة تحليلية ونقدية استهدفت تفسير المفاهيم المتباينة للقيادة المرنة والتكيفية وبيان الحتمية التنظيمية لاعتمادها في بيئات الأعمال المعاصرة المتسارعة، حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي التقييمي من خلال استقراء عدة مسارات بحثية رائدة، متخذين من المدراء والإداريين في المنظمات الحديثة عينة ومجتمعاً مستهدفاً للدراسة، ومستعينين بأداة رصد وتحليل المنهجيات الأساسية والنتائج الكبرى للأدبيات الإدارية السابقة للخروج بإرشادات تطبيقية. وأسفرت الدراسة عن نتائج علمية تؤكد أن وتيرة التغيير السريعة الناتجة عن العولمة، والتطور التكنولوجي، وتنوع القوى العاملة تفرض على القائد تشخيص المواقف بدقة وتغيير سلوكه وفقاً للمستجدات لضمان الفعالية والابتكار. وتكالت الدراسة بتقديم توصيات عملية تلزم القادة بتدريب أنفسهم على المرونة السلوكية والتكيف الإداري، مع التوصية بضرورة تجاوز قصور الأبحاث الحالية وتوجيه الدراسات المستقبلية نحو ابتكار أدوات أدق لقياس وتقييم القيادة التكيفية بسياقات مختلفة.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة ساري شقور، وبن شيخ هواري (2025)

بعنوان: مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. انطلقت طبيعة هذه المساهمة العلمية كدراسة ميدانية كمية استهدفت التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية، ومدى انعكاسها على التميز المؤسسي بأبعاده القيادية والخدماتية والمعرفية، إذ وظف الباحثان المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واشتملت عينة الدراسة على خمسين موظفاً وموظفة تم سحبهم من مجتمع أصلي قوامه ستون فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الاستقلال، مستعينين بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعطيات. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة عالية، في حين نال التميز المؤسسي الكلي درجة متوسطة، مع إثبات وجود علاقة ارتباطية واضحة بين المتغيرين. وتأسست بناءً على ذلك توصيات الدراسة الداعية إلى ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وحث الإدارة على إيلاء الاهتمام الكامل لبلوغ أرقى مستويات التميز المؤسسي في مجالات القيادة والخدمة والمعرفة.

2. دراسة أبو نصيب، عرفة جبريل (2017)

بعنوان: أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية جامعة المجمع .
تحددت طبيعة هذا العمل العلمي كدراسة تطبيقية ميدانية رمت إلى استكشاف مدى إسهام السلوك القيادي في الارتقاء بمستويات أداء الموظفين وتطويرها وتحديد النمط الإداري السائد في البيئة

التنظيمية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته العالية لأهداف البحث، مستهدفاً جميع الموظفين الإداريين بجامعة المجمع كعينة ومجتمع للدراسة، ومستخدماً الاستبانة كأداة محورية وحيدة لاستقصاء الآراء وجمع البيانات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر للسلوك القيادي في تطوير أداء العاملين يعزى إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي الناتجة عن طبيعة التفاعل مع القيادة، بجانب الكشف عن محددات وخصائص السلوك القيادي المرغوب فيه تنظيمياً. واختتمت الدراسة توصياتها مؤكدة على وجوب تدعيم السلوكيات القيادية الإيجابية التي ترفع من معدلات الرضا المهني، واعتماد الأنماط الإدارية التي تحفز القدرات وتدفع نحو تحسين وتطوير أداء الأفراد بصفة مستدامة داخل أسوار الجامعة.

ثالثاً: الدراسات الجزائرية

1. دراسة أيت قاسي عزو رضوان، ومطهري بهاء الدين، وحجاب موسى (2023)

بعنوان: أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة. تمثلت طبيعة هذه الورقة كدراسة حالة ميدانية هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي المعتمد على مستوى الأداء الوظيفي من منظور الشغيلة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته الموضوع، واستهدفت الدراسة عمال وموظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كعينة ومجتمع للبحث، مستعينين بأداة الاستمارة كتقنية أساسية لجمع البيانات وتفريغها. وتوصلت مخرجات الدراسة إلى نتائج تؤكد الدور الحاسم للمورد البشري

كسلاح إستراتيجي لنجاح المنظمة المعاصرة، مبرزةً أن تدني إنتاجية العامل الجزائري يفرض تحدياً كبيراً يتطلب توجيه جهود القيادة لتحفيزه ورفع أدائه لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية أمام المنافسة الأجنبية. وبناءً على ذلك، تبلورت توصيات الدراسة في ضرورة اهتمام القادة الإداريين بالموارد البشري وتوجيهه بطرق علمية تزيد من رضاه الوظيفي وإخلاصه للمنظمة، مع التركيز على تبني أنماط قيادية فاعلة تدفع الموظفين نحو مضاعفة الإنتاجية وتجويد الأداء العملي.

2. دراسة فرحات أحمد، وحريرية عتيقة (2021)

بعنوان: القيادة والمستويات القيادية في المنظمات وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف. تجسدت طبيعة هذا البحث كدراسة نظرية تحليلية سعت إلى تسليط الضوء على تطور الممارسة القيادية ومستوياتها المختلفة باعتبارها الأداة الجوهرية لضمان استمرار المنظمات وتكيفها، حيث ارتكز الاستقصاء على المنهج الوصفي التحليلي لتتبع الظاهرة، متخذاً من المنظمات الكبيرة الحجم والتميزة بالنمو الأسي والتوسع الأفقي عينة ومجتمعاً للدراسة، ومستنداً إلى أداة المسح المكتبي وتحليل أدبيات الفكر الإداري والسوسيولوجي الراصد لقوانين القيادة. واكتشفت الدراسة نتائج برهنت على أن تعقد بيئة الأعمال المعاصرة وتزايد حدة المنافسة وحالة عدم التأكد، تفرض حتمية وجود كفاءات قيادية قادرة على إحداث التوازن التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ووفقاً لهذه الخلاصات، التقت توصيات الباحثين عند ركيزة ضرورة استيعاب القادة لأفضل الممارسات

والسلوكيات الإدارية الفعالة وتطبيقها عبر كافة المستويات القيادية، بما يمكنهم من رسم الرؤى المستقبلية وتحديد الاتجاهات الواضحة وصناعة التغيير التنظيمي الذي يضمن للمنظمة البقاء والنمو والتكيف مع الأزمات المتلاحقة.

الفصل الثاني: القيادة في المنظمة

الفصل الثاني: القيادة في المنظمة

تمهيد.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

المطلب الأول: ماهية القيادة.

المطلب الثاني: خصائص القيادة

المطلب الثالث: اهداف القيادة.

المطلب الرابع: أهمية القيادة.

المبحث الثاني: وظائف القيادة وعناصرها وأنواعها.

المطلب الأول: وظائف ومهام القيادة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة.

المطلب الرابع: أنواع القيادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يُعدّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي استأثرت باهتمام الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإدارية والتنظيمية، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في تحديد مسار المنظمات وتوجيه طاقاتها البشرية نحو الأهداف المنشودة، وقد تطور مفهوم القيادة عبر الزمن من مجرد ممارسة سلطة رسمية إلى فعل إنساني مركّب يجمع بين التأثير والتوجيه وبناء العلاقات. وتزداد أهمية القيادة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، مما يجعل فهمها فهماً عميقاً ضرورة علمية وعملية لا غنى عنها لكل من يسعى إلى إدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة.

إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي - عادة ما يكون رسميا - يتيح له الموارد اللازمة ليقود¹.

القيادة نشاط إنساني مرتبط بموقع وظيفي يمنح صاحبه صلاحيات وموارد تُمكنه من توجيه الآخرين، وهي في الغالب علاقة رسمية تنبثق من هرم تنظيمي واضح المعالم.

القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر معدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته².

القيادة وظيفة إدارية تُعنى بتحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويُختار القائد وفق معايير الكفاءة والخبرة التي تؤهله للنهوض بمسؤوليات المجال الذي يقوده.

¹ كيث جرينت، القيادة مقدمة قصيرة جدا ، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2013، ص 12
² رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص

تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام ها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة¹.

القيادة تأثير ممتد يطل جوانب متعددة من الحياة التنظيمية، إذ لا يقتصر دور القائد على تنفيذ المهام، بل يتجاوز ذلك ليشمل رسم الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات وتوجيه سلوك الأفراد وترسيخ الثقافة التنظيمية التي تُوحّد الجماعة حول رؤية مشتركة.

المطلب الثاني: خصائص القيادة.

تتميز القيادة الفعّالة بجملة من الخصائص التي تُفرّق بين القائد الحقيقي وغيره ممن يشغلون مناصب قيادية دون أن يمتلكوا مقوماتها، وسيتم بيان ذلك على النحو التالي²:

1. لا يمكن فصل الأخلاقيات الشخصية عن المهنية: ولذلك فشخصية القائد هامة وأساسية .
2. القدرة على القيام بالأولويات: والتي بنفس أهمية تحديد الأولويات، فكثير من قوائم الأولويات المحددة بعناية فائقة تنتهي بفشل في التنفيذ على أرض الواقع.

¹ شهيد هدى، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد

03، العدد 6، 2016، ص 235

² شهيد هدى، مرجع سابق، ص 235-236

3. الشجاعة: فالاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج هي بحق صفة أساسية ومشاركة بين القادة المؤثرين، فإما أن تقوم أنت بالسيطرة على كل شيء تفعله أو تقوم مخاوفك بالسيطرة، والمنظمة لن تكون أبداً أشد جرأة من قائدها.

4. القادة الملتزمون: الذين يعملون بجد وإخلاص سيقومون تباعاً بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدوون معهم، أو الخبرات التي سيقومون بإضافتها إلى العمل.

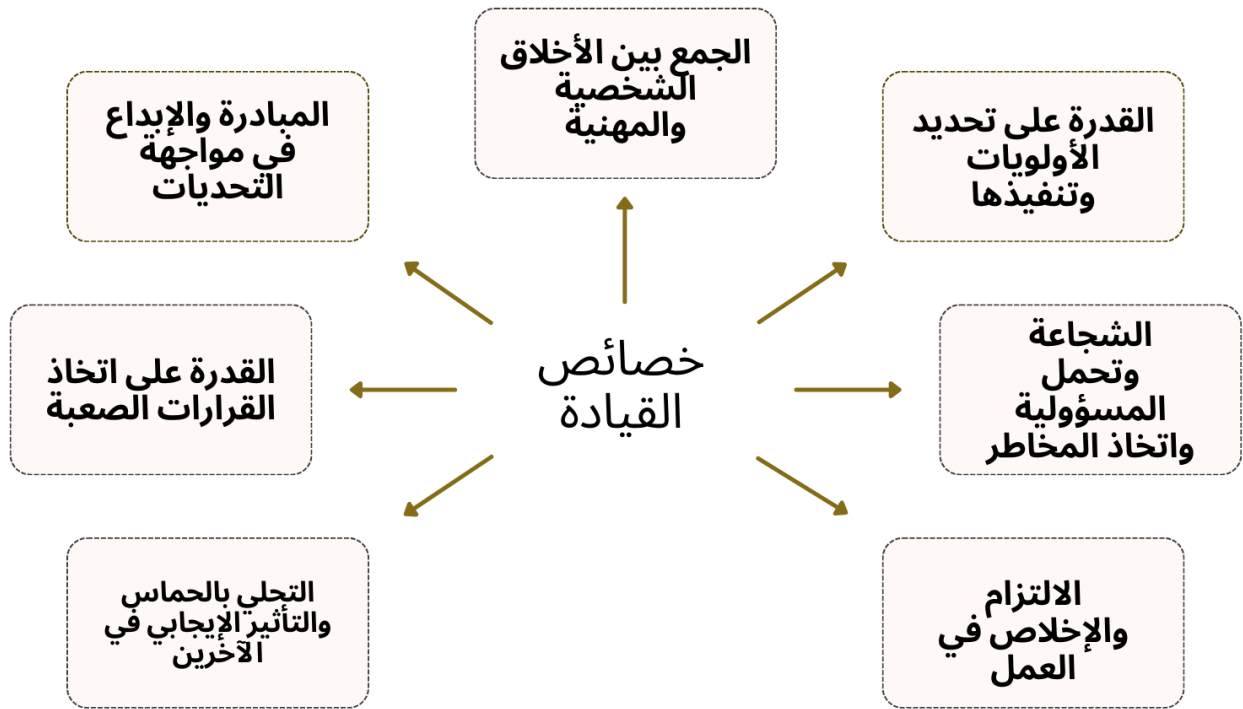
5. يؤمن القادة الغير تقليديين: بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه، فالقادة المؤثرون هم المبدعون الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والذين يفضلون تشكيل الغد بدلاً من تكرار الأمس.

6. القادة العظماء: لديهم الاتجاه الدائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة، وهذا الاتجاه دائماً ما ينتج طاقة وقوة دافعة، والتي تمثل الدرع الواقي ضد المهام الصعبة، كما أن الحفاظ على المنظمة هذا الاتجاه يجعلها أكثر تأثيراً وتماسكاً.

7. الحماس: فالحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير إيجابي على الأشخاص، فهم ينظرون إلى قادهم وينقلون.

يتضح مما سبق أن خصائص القيادة الفعّالة ليست سمات فطرية حكراً على أفراد بعينهم، بل هي منظومة من القيم والسلوكيات المكتسبة التي تتشكّل عبر التجربة والممارسة، وحين تجتمع هذه الخصائص في شخص القائد من أخلاق وشجاعة والتزام وحماس وقدرة على المبادرة واتخاذ القرار، تنعكس إيجاباً على المنظمة بأكملها وتدفعها نحو الأداء المتميز والتماسك المؤسسي.

الشكل رقم(01): خصائص القيادة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على شهيد هدى، 2016، 235-236

المطلب الثالث: اهداف القيادة.

تسعى القيادة في المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تصبّ جميعها في خدمة الأداء المؤسسي وتعزيز التماسك التنظيمي، وفيما يأتي عرض لأبرزها¹:

1. تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.
2. تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية .
3. تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإبجاز العمل .
4. التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة .
5. التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات .
6. تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية، وإثبات قدراتهم الفردية.
7. مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء .

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس- سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 29-30

8. شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها .

9. القدرة على إيجاد مناخ راقى في المؤسسة .

10. مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد و مساعديه.

11. علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

أهداف القيادة تتجاوز مجرد إصدار الأوامر وتوزيع المهام، لتشمل بناء بيئة عمل متوازنة تُنمّي قدرات الأفراد وتُعزز تعاونهم وتُطلق طاقاتهم الإبداعية، وهي بذلك الرابط الحقيقي بين الإنسان والمنظمة الذي يحوّل الجهود الفردية المنفرقة إلى إنجاز مؤسسي متكامل

المطلب الرابع: أهمية القيادة.

تحتل القيادة مكانة بالغة الأهمية في منظومة العمل المؤسسي، كونها العامل الحاسم الذي يُحدد في كثير من الأحيان الفارق بين المنظمات الناجحة وتلك التي تتعثر في بلوغ أهدافها، وكما يتضح مما يلي¹:

¹ إبريغم سامية و بوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 562

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات .
3. تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة ، و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
4. السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
5. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.

7. أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية القيادة لا تنحصر في الجانب التنظيمي فحسب، بل تمتد لتطال الجانب الإنساني والاستراتيجي معاً، فهي التي تُرجمه الخطط إلى واقع ملموس، وتحوّل الطاقات الفردية إلى قوة مؤسسية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثاني: وظائف القيادة وعناصرها وأنواعها.

المطلب الأول: وظائف ومهام القيادة.

لا تقتصر القيادة على امتلاك السلطة الرسمية، بل تتجلى حقيقتها في جملة من الوظائف والمهام التي يضطلع بها القائد يومياً لضمان سير المنظمة نحو أهدافها، وفيما سيأتي من تفصيل عرض لأبرز هذه الوظائف¹:

1. التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله وعليه يصبح الإداري قادراً على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعاً وتوزيعها وفق معايير عديدة.

2. التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد في ظل هيكل هرمي يضم العديد من الوظائف والوحدات وكذلك العديد من الأفراد الذين يعملون في إطار مني يتميز بالتنسيق والتعاون والتضامن من أجل إنجاز الأهداف المرغوب تحقيقها.

¹ بن وهيبة نورة و هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد 02،

العدد 3، 2018، ص 353-355

3. التنسيق:

هي العملية التي تتم بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

4. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

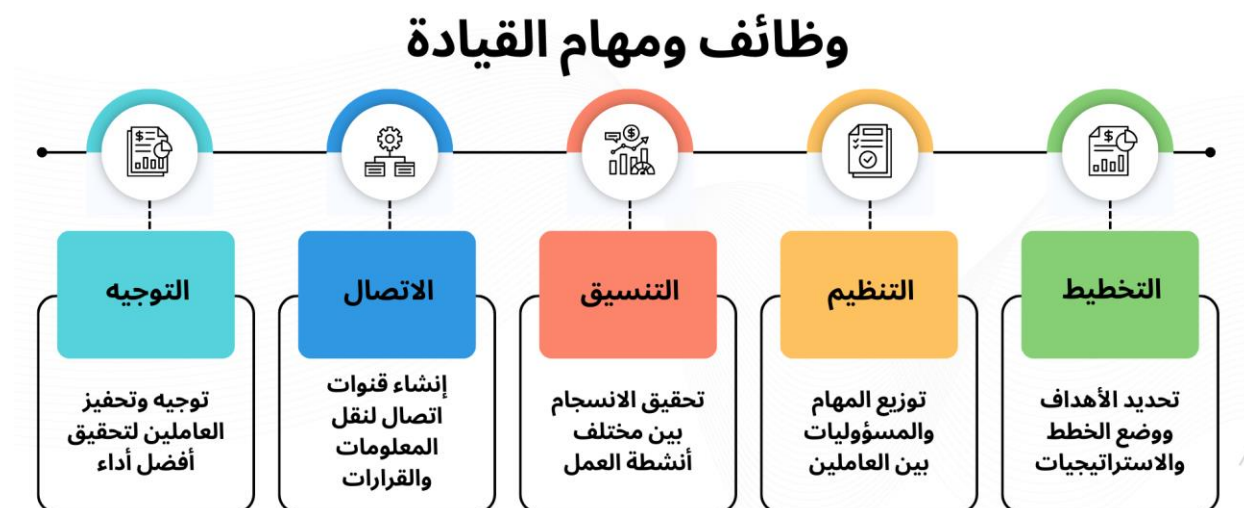
من أجل نقل المعلومات والأفكار والقرارات ولإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5. التوجيه:

أن القادة هم من لديهم الحق في توجيه مرؤوسيهم ولكي يستطيع القائد أن يكون قادرا على التوجيه فعليه أن يتمتع بأربع مهارات رئيسية القدرة على دفع وتحسيس مرؤوسيه نحو الأداء الأفضل والقدرة على الاتصال بمرؤوسيه، وإثارة روح الفريق والعمل الجماعي وأخيرا القيادة.

وظائف القيادة تشكّل منظومة متكاملة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي ولا تنتهي عند التوجيه الميداني، وكل وظيفة منها تُعزز الأخرى وتُكملها، وحين يُتقن القائد هذه الوظائف ويوازن بينها يتحول دوره من مجرد مسؤول إداري إلى محرك حقيقي للعمل المؤسسي.

الشكل رقم(02): وظائف ومهام القيادة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بن وهيبة نورة و هماش لمين، 2018، ص

355-353

المطلب الثاني: عناصر القيادة.

تقوم القيادة في جوهرها على عناصر متلازمة لا يمكن تصور وجودها بمعزل عن بعضها، إذ

يُشكّل كل عنصر منها ركيزة أساسية تُتيح للقيادة أن تؤدي دورها الحقيقي، وفي الفقرات التالية

عرض لهذه العناصر¹:

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ماجستير إدارة الأعمال، 2015-2016،

1. وجود جماعة من الناس:

وهم من يطلق عليهم (الأتباع)، ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من قواعد وقوانين القيادة، حيث لا قائد بلا أتباع، قد يصح أن نقول عن رجل أن لديه استعداد قيادي، لكنه لن يكون قائدا حتى يكون له أتباع فعليين.

2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الناس:

وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص)، فنحن نتحدث هنا عن قائد يملك القدرة على التأثير على أتباعه وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف.

3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك

الذي تسعى إليه:

وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة، حيث تسعى القيادة من خلال الأتباع إلى تحقيق عدة أهداف تسعى إليها المنظمة، وهذه الأهداف هي مبرر وجود ونشاط المنظمة.

4. القدرة: التي يملكها القائد، ويطلق بعض المختصين على هذا العنصر (القائد)، وذلك باعتبار

أن القدرة محلها القائد نفسه.

5. التحريك: ويسميه البعض (التأثير)، وهناك عدة أدوات للتحريك والتأثير يمكن أن تستخدمها القيادة، سنذكرها لاحقاً.

6. الأتباع: مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد، وهم يختلفون عن المعجبين أو الموظفين.

7. الهدف: وهو المخرج النهائي الذي تسعى المنظمة أو القيادة إلى تحقيقه.

يتبين مما سبق أن القيادة ليست فعلاً فردياً منعزلاً، بل هي علاقة تفاعلية متكاملة تجمع بين القائد وأتباعه في إطار هدف مشترك، وحين تتوافر هذه العناصر مجتمعةً وتتفاعل بصورة إيجابية تنشأ قيادة فاعلة قادرة على تحريك الجماعة وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة.

ترتكز القيادة الفعّالة على جملة من المبادئ الراسخة التي تُشكّل الإطار الذي يتحرك في ضوءه القائد الناجح، وهي مبادئ تجمع بين البُعد الأخلاقي والبُعد العملي معاً، وكما سيتم توضيح الآتي¹:

1. البحث عن المسؤولية وتحملها:

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 150 - 151

المسئولية هي قيمة مهنية حساسة البحت عن المسئولية يعنى الانتماء والاخلاص ابتداء من المسئولية الشخصية والمؤسسية التي يعمل بها وصولا إلى الوطن والأمة. والبحث عن المسئولية هو نوع من المبادأة في تحمل المسئوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

2. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب:

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد. لذلك هناك تعابير تستخدم مثل «المساعدون، هؤلاء يساعدوا القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار. اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والايجابية على القائد نفسه.

3. المثل الأعلى:

وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى انجاز مثالي. فالقائد يجب أن لا يكتفى بالشرح النظري والاسهاب في التصورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

4. مستوى معرفة التابعين:

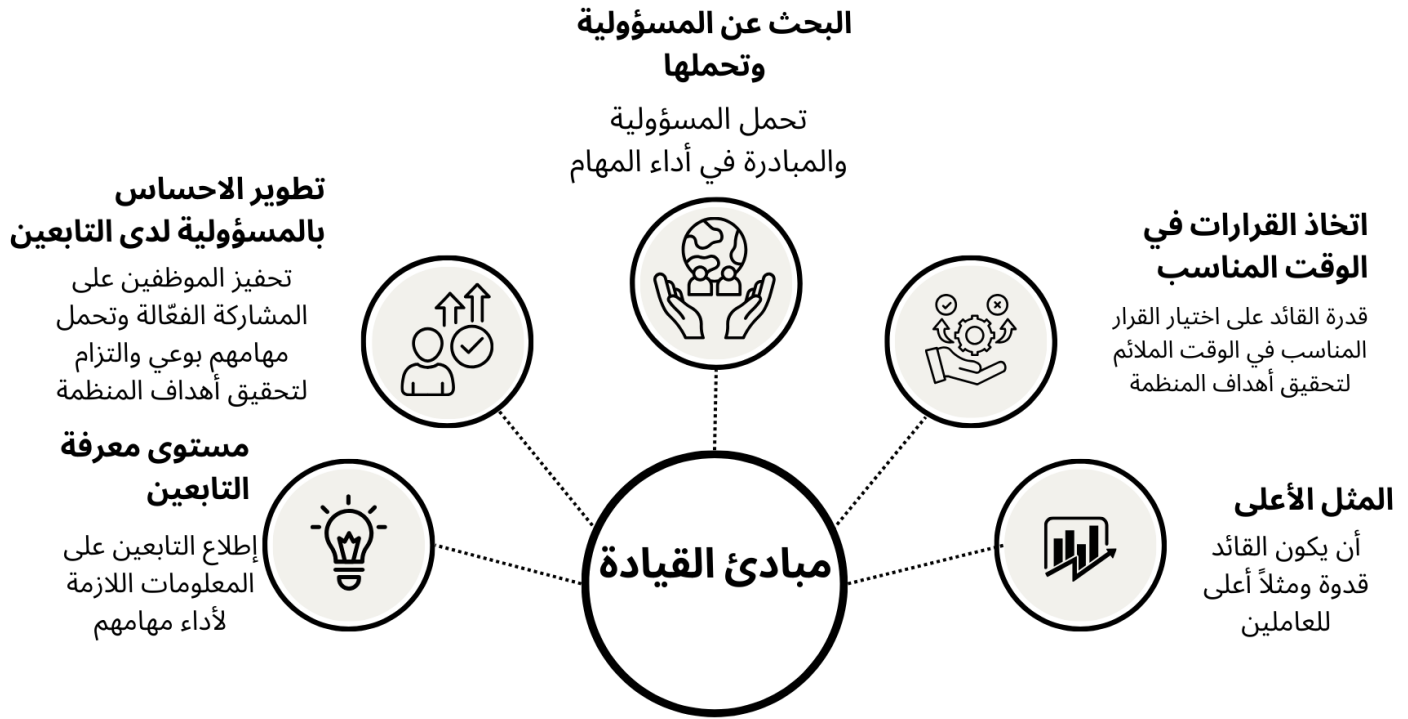
هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوي أو الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله. ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

5. تطوير الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شئ ولا بد من تضافر كافة الجهود والانشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمستولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

مبادئ القيادة تُشكّل في مجملها منظومة قيمية وسلوكية متكاملة، تبدأ بالقائد نفسه حين يتحمل مسؤوليته ويكون قدوة عملية لا نظرية، وتمتد لتشمل أتباعه حين يُنمّي فيهم الإحساس بالمسؤولية ويُزوّدهم بالمعرفة اللازمة، وهو ما يجعل القيادة فعلاً تشاركياً تتكامل فيه جهود الجميع لتحقيق الهدف المنشود.

الشكل رقم (03): مبادئ القيادة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على محمد الصيرفي، 2006، 150-151

المطلب الرابع: أنواع القيادة.

تتعدد أنواع القيادة وتتباين أساليبها تبعاً للسياق التنظيمي وشخصية القائد وطبيعة العلاقة

التي تربطه بأتباعه، وهو تنوع يعكس ثراء الفكر القيادي وتعقيد الظاهرة الإنسانية داخل المنظمات،

ويمكن استعراض ذلك فيما يلي¹:

¹ إبريجم سامية و بوقندورة يمينة ، مرجع سابق، ص 563

1. القيادة الدكتاتورية : القائد الدكتاتوري بالسلطة المطلقة، و يقوم بإيجاز الأعمال من خلال التهديد و الإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

2. القائد الأوتوقراطي (المتسلط) : يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين و أنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتمرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة المرؤوسين.و يتميز القائد بالحزم الشديد و تحديده الدقيق للواجبات و السلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة،و يختلف عن القائد الدكتاتوري بأنه نشيط و فال و ليس متسلط على مرؤوسيه. كالقائد الدكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد.

3. القائد الديمقراطي : تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار و التخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، و لكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات و إمكانيات مرؤوسيه و يستطيع توظيفها لصالح العمل.

4. القيادة الشخصية : تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد و الأفراد ، ويصل التوجيه و التحفيز شخصيا من القائد، و هذا النوع شائع و يمتاز بالبساطة و الفاعلية.

5. القيادة الأبوية : يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد و الأفراد وتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، و يؤخذ على هذا النوخ من القيادة صعوبة تنمية و استقلال الجماعة و اعتمادهم على أنفسهم، يعتمد بحاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

6. القيادة غير الرسمية : وهي القيادة التي تتكون داخل بمجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف ها القائد عن غيره من الأفراد.

أنواع القيادة تتفاوت في أسلوب ممارسة السلطة ودرجة مشاركة الأتباع، وليس ثمة نوع مثالي مطلق يصلح لجميع البيئات والمواقف، بل إن فاعلية كل نوع مرهونة بطبيعة المنظمة وخصائص الأفراد والظروف المحيطة، وهو ما يجعل اختيار الأسلوب القيادي الملائم قراراً استراتيجياً بالغ الأثر في مسيرة المنظمة.

خلاصة الفصل:

أتاح هذا الفصل استعراضاً معمقاً لظاهرة القيادة في المنظمة من زوايا نظرية متعددة ومتكاملة، إذ كشف أن القيادة بناءً متشعب الأبعاد يتجاوز الوصف السطحي إلى فهم جوهري لطبيعة التفاعل بين القائد وأتباعه في سياق تنظيمي محدد، وقد تبين أن فاعلية القيادة لا تتحقق بمجرد امتلاك المنصب أو السلطة الرسمية، بل تستلزم توافر منظومة متكاملة من الخصائص والمبادئ والوظائف التي تُضفي على القيادة طابعها الحقيقي، وهو ما يُشكّل أرضية نظرية صلبة للربط بين القيادة وموضوع الأداء في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث: الأداء في

المنظمة

الفصل الثالث : الأداء في المنظمة

تمهيد .

المبحث الأول: مفهوم الأداء في المنظمة

المطلب الأول: ماهية الأداء في المنظمة.

المطلب الثاني: اهداف الاداء في المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية الأداء في المنظمة .

المطلب الرابع: خصائص الأداء في المنظمة.

المبحث الثاني: عناصر الأداء في المنظمة ومحدداته.

المطلب الأول: عناصر الأداء في المنظمة .

المطلب الثاني: مظاهر الأداء في المنظمة.

المطلب الثالث: معايير الأداء في المنظمة.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للأداء في المنظمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

يُعدّ الأداء من أكثر المفاهيم حضوراً في الفكر الإداري الحديث، نظراً لما يحتله من مكانة محورية في تحديد مدى نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وقد تزايد الاهتمام به بشكل لافت في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، مما جعل المنظمات أمام ضرورة حتمية لفهمه وإدارته بصورة علمية دقيقة. ولا يقتصر مفهوم الأداء على الجانب الإنتاجي المادي فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً إنسانية وتنظيمية وسلوكية متشابكة، تجعل منه ظاهرة مركّبة تستدعي الدراسة والتحليل المعمّق، وهو ما سيتناوله هذا الفصل من خلال الوقوف على أهم جوانبه النظرية والمفاهيمية.

المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمة

المطلب الأول: تعريف الأداء في المنظمة.

يعبر عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية¹.

يُقاس الأداء من خلال ما تحققه المنظمة من نتائج ملموسة خلال فترة زمنية محددة، سواء تمثلت في أرقام مالية كالأرباح والمبيعات، أو في مؤشرات غير مادية كرضا العملاء وارتباطهم بالعلامة التجارية، وهو بذلك مرآة تعكس مدى نجاح المنظمة في بلوغ غاياتها الاستراتيجية.

يعرف الأداء في المنظمة بأنه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلاك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"².

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 34

² توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 43

الأداء محصلة طبيعية لتفاعل عاملين متلازمين هما القدرة والجهد، فلا يكفي أن يمتلك العامل الكفاءة دون أن يبذل ما يكفي من جهد، كما أن الجهد وحده لا يُنتج أداءً فعلياً في غياب القدرة.

كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"¹.

الأداء مرتبط بمعايير مهنية محددة مسبقاً، إذ لا يُعدّ الفرد مؤدياً لمهامه مجرد انشغاله بها، بل حين ينجزها وفق مستوى معياري يُحدده العرف المهني ويُجسّده العامل الكفاء المؤهل.

المطلب الثاني: اهداف الاداء في المنظمة.

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال إدارة الأداء، إذ لا يقتصر دوره على قياس الإنجاز فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل تطوير الكفاءات وتحفيز الأفراد وتمكينهم من المشاركة الفعّالة، وسيتم بيان ذلك على النحو التالي²:

1. الحركية والاستعداد: الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل

كسر روتين العمل فالأداء هو ترياق الروتين.

¹ الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 82.

² عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 55-56

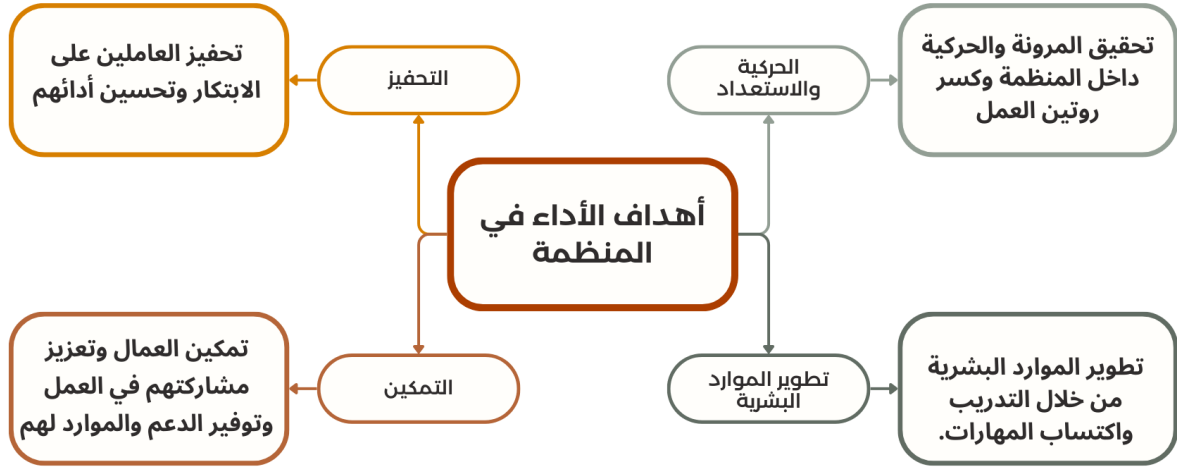
2. تطوير الموارد البشرية: يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل، لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.

3. التحفيز: إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الايجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.

4. التمكين: يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي.

يتضح مما سبق أن أهداف الأداء في المنظمة لا تنحصر في بُعد واحد، بل تتشابه وتتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة تضمن للمنظمة استمراريته وقدرتها على التكيف، فمن خلال الجمع بين الحركية والتطوير والتحفيز والتمكين تتحول المنظمة إلى بيئة عمل حيّة تُنتج الكفاءة وتُعزز الانتماء.

الشكل رقم(04): أهداف الأداء في المنظمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدان نبيلة، 2019، ص 55-56

المطلب الثالث: أهمية الأداء في المنظمة .

يحتل الأداء مكانة محورية في المنظمات الحديثة، كونه الركيزة التي تُبنى عليها كثير من

القرارات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري، وفيما يأتي عرض لأبرز جوانب هذه الأهمية¹:

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى

مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان ، الأردن، 2010، ص

2. غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

يتبين مما سبق أن أهمية الأداء تمتد لتطال مختلف جوانب العلاقة بين الفرد والمنظمة، فهو في آن واحد أداة تشخيص لقدرات العامل، ورافعة لتحسين سلوكه المهني، وضمانة لاستقراره الوظيفي، مما يجعله عنصراً لا غنى عنه في منظومة الإدارة الفعّالة.

المطلب الرابع: خصائص الأداء في المنظمة.

يتسم الأداء في المنظمة بجملة من الخصائص التي تمنحه طابعاً مركباً ومتعدد الأبعاد، وهي خصائص لا يمكن فهم الأداء فهماً حقيقياً دون استيعابها، ويمكن استعراض ذلك فيما يلي¹:

¹ بكوش عفاف، نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نغط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم : علوم التسيير، 2024-2025، ص 126-127.

1. الإقتراب من العميل: فأى منظمة تريد التميز لا بد أن تقترب من العميل، لأن العميل هو الأساس في تحقيق التميز، ويتم ذلك من خلال معرفة احتياجات العميل، والعمل على سد حاجاته، وحل المشاكل الخاصة به، والتعرف على اهتماماته ورغباته وإشباعها.

2. النزعة إلى الحركة والنشاط: تتبع الإدارة الناجحة أساليب تساعد على ربط المنظمة بالواقع العملي، وتجعلها أكثر مرونة وحركة؛ لأن الإدارة الصحيحة هي التي تتبع الأداء التنظيمي المتميز.

3. تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير: فالمنظمة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على الابتكار والتطوير من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية والربط بين الحوافز والإنتاج، وكذلك الربط بين الحوافز والعمل والابتكار والتطوير.

4. المرونة التنظيمية: فلا بد من أن يكون النظام في المنظمة نظاماً مرناً أو هيكلاً مرناً؛ لكي يكون قادراً على مواجهة ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية.

5. الأداء الوظيفي مفهوم متناقض: يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد؛ منها: ما يكمل بعضه بعضاً، ومنها: ما يكون متناقضاً، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما

أن رضا العاملين قد يتناقض مع رضا المديرين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة، تبقى مكملة لبعضها بعضاً في تحقيق الأداء.

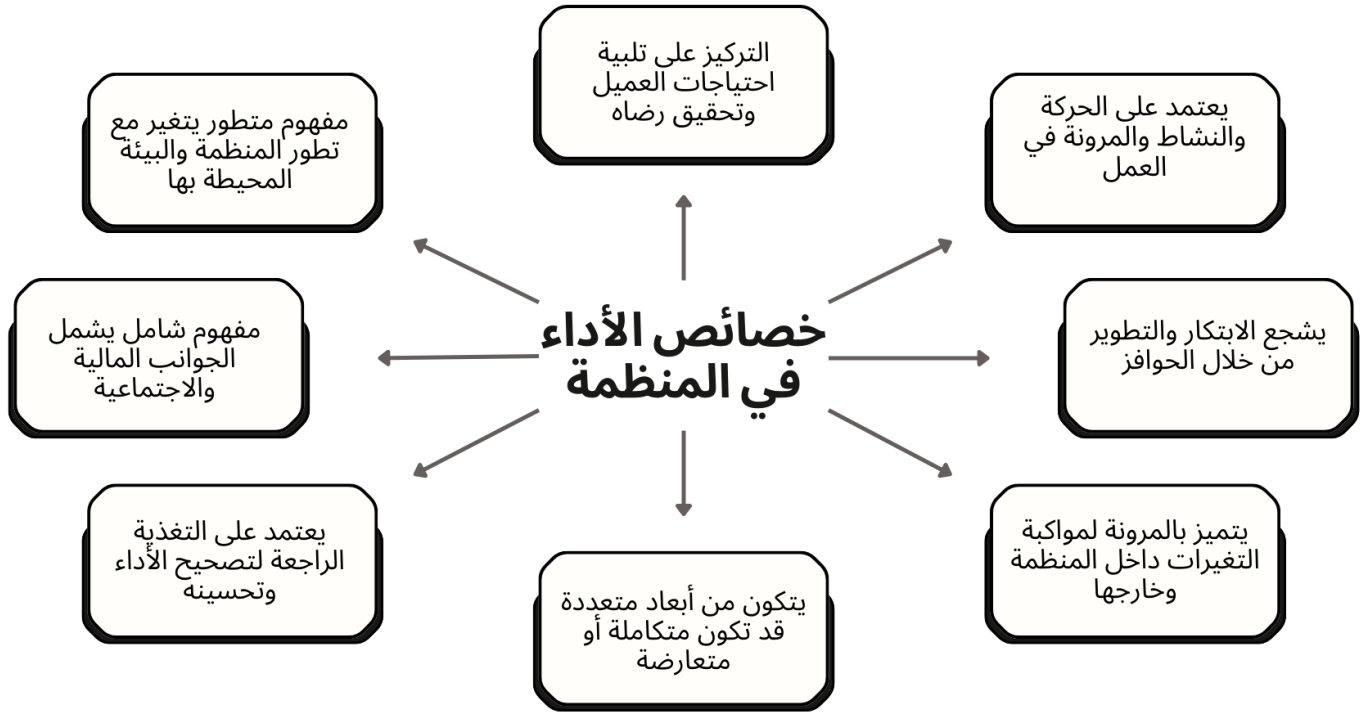
6. الأداء ذو تغذية عكسية: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفاً في حد ذاته؛ بل هو وسيلة لتحقيق هدف؛ هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.

7. الأداء الوظيفي مفهوم شامل: لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي.

8. الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة عبر الزمن؛ فالعوامل التي تتحكم في مجاز المؤسسة في مرحلة النشأة؛ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج.

الأداء في المنظمة ليس مفهوماً أحادي البعد، بل هو منظومة متكاملة تجمع بين المرونة والشمولية والتطور المستمر، وما يبدو في ظاهره من تناقضات بين أبعاده المختلفة هو في حقيقته تكامل يصب في خدمة هدف واحد، وهو الوصول إلى أداء مؤسسي متميز ومستدام.

الشكل رقم(05): خصائص الأداء في المنظمة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بكوش عفاف، 2024-2025، ص 126-127

المبحث الثاني: عناصر الأداء في المنظمة ومحدداته.

المطلب الأول: عناصر الأداء في المنظمة .

يقوم الأداء في المنظمة على جملة من العناصر المتشابكة التي لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، إذ تتضافر مجتمعةً لتشكل الصورة الكاملة لمستوى الأداء الفعلي، وفيما سيأتي من تفصيل عرض لأبرز هذه العناصر¹:

1. العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
2. الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.
4. المعرفة متطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
5. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان ، الأردن، 2010، ص 92-93

5. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

6. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز

الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

عناصر الأداء في المنظمة تمتد لتشمل الفرد بكل مكوناته المعرفية والنفسية، والوظيفة

بمتطلباتها، والبيئة المحيطة بكل أبعادها، وحين تتوافر هذه العناصر وتتكامل فيما بينها ينتج أداء

مهني رفيع المستوى يعكس نضج المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مظاهر الأداء في المنظمة.

تتجلى مستويات الأداء في المنظمة من خلال جملة من المظاهر الموضوعية القابلة

للملاحظة والقياس، والتي تعكس في مجملها الحالة الحقيقية للمناخ التنظيمي السائد، وفي النقاط

التالية عرض لأبرز هذه المظاهر¹:

1. رضا العامل عن العمل: يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد

لوظيفته، وتعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل . حيث إذا كان

العامل راضيا عن عمله كان أداءه أفضل، والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين

عمله.

¹ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان ، الأردن، 2019، ص 59-60

2. الرضا الجماعي و التعاون مع الزملاء : يقصد به رضا جماعة من الأفراد الذين تتشا بينهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، يعمل على ترابط الجماعة وتماسك أفرادها ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.

3. معدل الإنتاج : يقصد بالإنتاج مزج الموارد المتنوعة وتحويلها لسلع وخدمات، فهو بذلك خلق المنفعة أو زيادتها ، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في الأرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في أجورهم وما يتبعه من رفع مستوى إنتاجيتهم والعكس صحيح .

4. التغيب : إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما بان المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3% و 6% باعتباره عاديا لكن إذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء للأداء .

5. التنقلات و الاستقالات : إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، ويكشف الطلب على التنقلات أو على الاستقالات عن وجود اضطرابات في العمل.

يتضح مما سبق أن مظاهر الأداء في المنظمة تمثل مؤشرات حيّة تكشف عن درجة الصحة التنظيمية، فالرضا الفردي والجماعي ومعدلات الإنتاج ليست سوى وجه واحد للعملة، في

حين تُشكّل معدلات التغيب والتنقلات والاستقالات وجهها الآخر، وإدراك هذه المظاهر وتحليلها يُمكن المنظمة من التدخل المبكر وتصحيح مسار الأداء قبل أن تتفاقم تداعياته.

الشكل رقم(06): مظاهر الأداء في المنظمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدان نبيلة، 2019، ص 59-60

المطلب الثالث: معايير الأداء في المنظمة.

لا يمكن الحكم على مستوى الأداء في أي منظمة دون الاستناد إلى معايير واضحة ومحددة تُشكّل المرجع الذي يُقاس على أساسه الإنجاز الفعلي، وفيما يلي عرض لأبرز هذه المعايير¹:

¹إيهاب ربحي الغصين، أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 2012، ص 39-40

1. الجودة : ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة :

"إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".

2. الكمية: تعبر الكمية عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات العاملين، وفي الوقت

ذاته لا يقل عن قدراتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى وقوع مشكلة عدم القدرة على تطوير الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات

والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

4. رضا المستفيدين: يعد رضا المستفيدين من الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، حيث

يسهم هذا الرضا في زيادة السلعة أو الخدمة، وزيادة الفائدة أو معدل الربح المتوقع منها، والرضا يتوقف على نوعية الخدمة المقدمة ومميزاتها ومدى إشباعها لاحتياجات المستفيدين.

5. التعاون مع الزملاء: من المعايير المهمة لقياس الأداء، حيث يسهم هذا التعاون في التغلب على الصعوبات وتلافي الأخطاء والمشكلات وتقديم أكبر كمية بأفضل مواصفات من السلعة أو الخدمة.

6. أداء الواجبات: يعد أداء كل عامل لواجبه من إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، لأن أي تقصير في دور كل فرد مشارك في تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة يترتب عليه التأخير وخروجها على نحو غير مرض.

معايير الأداء في المنظمة تشكّل منظومة متكاملة تجمع بين الجودة والكمية والالتزام بالإجراءات وتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز روح التعاون، وحين تتوفر هذه المعايير وتُطبّق بصورة متوازنة تتحول المنظمة إلى بيئة عمل منتجة قادرة على تقديم قيمة حقيقية لجميع أطرافها.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للأداء في المنظمة.

1. نظرية التوقع (فكتور فروم).

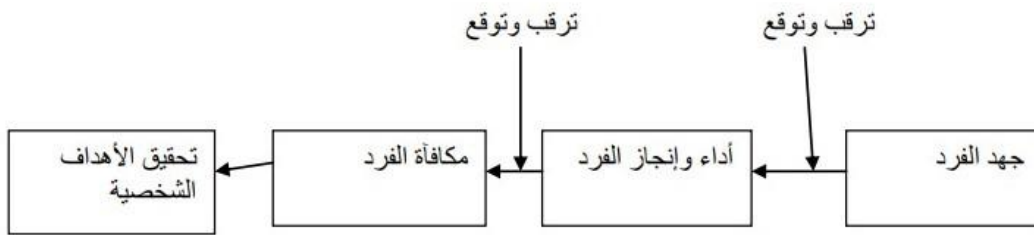
ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر مساهمة فروم "بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء والدوافع من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف وهو ما يعود بالنفع على الفرد

والمؤسسة، والمشاركة في إنجاز القرارات فيما يخص العمل، كما يساهم "فروم في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. ويفسر فروم " سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب والوصول إليه، بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل عند إتمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافآت أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافآت المتوقعة¹.

شكل رقم (07): نموذج التوقع لنظرية فروم.



المصدر: بن يوب دلال ولببيخ خيرة، 2019، ص 51.

¹ بن يوب دلال ولببيخ خيرة، مرجع سابق، ص 50-51.

ترى نظرية التوقع أن الفرد داخل المنظمة لا يؤدي عمله بشكل عشوائي، بل يسبق أداءه عملية حسابية ذهنية يزن من خلالها الجهد الذي سيبدله مقابل ما سيحصل عليه من عوائد، فكلما اعتقد الفرد أن جهده سيُفضي فعلاً إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيُقابل بمكافأة حقيقية سواء كانت مادية أو معنوية، كلما ارتفعت دافعيته وتحسّن مستوى إنجازهِ، وهذا يعني أن المنظمة التي تُحكم الربط بين الأداء الجيد والمكافأة العادلة تستطيع أن تستثمر هذه النظرية لرفع مستوى إنتاجية موظفيها، في حين أن غياب هذا الربط أو ضعفه يُؤدّد لدى الفرد شعوراً بعدم الجدوى فيترجع أدائه تدريجياً.

2. النظرية اليابانية في الإدارة (ويليام أوشي).

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور ويليام أوشي " بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة، وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة ، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل المؤسسة

،يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة والحدق والمهارة والألفة والمودة¹.

1. الثقة:

من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع حسنة بين الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2. الحدق والمهارة:

إن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة عن بعضها، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا، فالحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

3. الألفة والمودة:

الرابط المشترك في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2000، ص 155.

حميمية. ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم أوشي " بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي وظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين¹.

تُقدّم النظرية اليابانية رؤية إنسانية عميقة للأداء في المنظمة، إذ ترى أن تحسين الإنتاجية لا يمرّ بالضرورة عبر الأساليب التقنية أو الهياكل الرسمية الصارمة، بل عبر بناء بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة، فحين يشعر العامل بأنه جزء حقيقي من المنظمة لا مجرد أداة في يدها، يرتفع انتمائه ويتعزز ولاؤه مما ينعكس مباشرة على مستوى أدائه. وتُضيف النظرية بُعداً آخر لا يقل أهمية وهو المهارة والحدق في التعامل، فالأداء المتميز لا ينبثق من فراغ بل هو ثمرة خبرة متراكمة وممارسة مستمرة تصقل قدرات الفرد وتجعله أكثر كفاءة مع مرور الوقت. فضلاً عن ذلك تُبرز النظرية دور الألفة والمودة بين أعضاء فريق العمل بوصفها عاملاً محفزاً خفياً يُذيب الحواجز ويُعزز التعاون، وهو ما يُفسّر جزئياً لماذا تتفوق الفرق المتماسكة في أدائها على تلك التي تفنقر إلى الروابط الإنسانية رغم تساوي كفاءاتها التقنية.

¹ محمد رسلان الجبوسي، مرجع سابق، ص 156-157.

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الأداء في المنظمة من زوايا متعددة ومتكاملة، إذ أتاح استعراض مختلف جوانبه تكوين صورة شاملة ودقيقة حول هذا المفهوم الجوهرى في علم الإدارة، وقد تبين أن الأداء ليس مجرد مخرجات قابلة للقياس، بل هو محصلة تفاعل عوامل إنسانية وتنظيمية وبيئية متداخلة. كما كشف الفصل أن فهم الأداء فهماً حقيقياً يستلزم الإحاطة بأبعاده المختلفة من أهداف وخصائص ومعايير ومظاهر، فضلاً عن استيعاب النظريات التي أسهمت في تفسير سلوكه وتوجيه مساراته، وهو ما يُشكّل قاعدة نظرية متينة يمكن البناء عليها في الفصول اللاحقة.

الجانب الميداني
الفصل الرابع: الإجراءات
المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. المنهج

2. عينة الدراسة

3. الأدوات المستعملة في الدراسة

4. مجالات الدراسة

5. التعريف بالمؤسسة المعنية بالدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل هذا الفصل الركيزة البنيوية والمنهجية التي يرتكز عليها الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله هندسة المسار العلمي الذي سلكه البحث للتحقق من صحة الفرضيات المصاغة. وسنعمل في هذا الفضاء المنهجي على تحديد المقاربة العلمية المتبعة عبر إبراز معالم المنهج الوصفي التحليلي، وتفصيل آليات سحب العينة وتبرير حجمها، علاوة على ضبط أداة الاستمارة وتفكيك محاورها المصممة لقياس أبعاد القيادة والأداء الإداري. كما يستعرض الفصل الحدود المجالية والزمنية للبحث، وينتهي بتقديم بطاقة تعريفية شاملة للمؤسستين محل الدراسة (بلدية ودائرة الحلفة) باعتبارهما البيئة التنظيمية التي تشهد التفاعلات القيادية والوظيفية اليومية.

1. المنهج:

يعرف المنهج بأنه: "البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في العملية الذهنية"¹.

وانطلاقاً من طبيعة الإشكالية المطروحة والباحثة في "كيفية إسهام القيادة في تحسين الأداء التنظيمي"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المقاربة السوسيولوجية والإدارية الأكثر كفاءة في رصد وتشخيص الظواهر الإنسانية والتنظيمية. ويتجاوز هذا المنهج مجرد تجميع البيانات السطحية إلى تغلغه في تحليل طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل (الأنماط والأساليب القيادية، وضوح التعليمات، اتخاذ القرار) والمتغير التابع (مستوى إنجاز المهام، جودة الخدمة العمومية، الانضباط)، وتصوير المخرجات الميدانية في قالب كمي وكيفي قابل للتفسير العلمي والاستنتاج المنطقي.

¹ فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 10.

2. العينة:

تعريف العينة: " بأنها جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"¹.

تضاربت المعطيات حول عدد أفراد مجتمع البحث في كلا ميدانين الدراسة ، ولم أجد وثيقة رسمية تبين عدد أفراد مجتمع البحث ، إلا أن التصريحات الشفوية رسيت على حوالي 500 فرد، فقامت بإختيار عينة بحث تمثل 10% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث في كلا الإدارتين (البلدية والدائرة).

3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

بناءً على طبيعة الدراسة السوسولوجية والتنظيمية المتبعة، تم الاعتماد على الاستمارة كأداة محورية وأساسية لجمع البيانات من الميدان، نظراً لفاعليتها في استجواب أفراد العينة بطريقة موجهة تسمح بالتحليل الكمي والكيفي وتحويل الاستجابات إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي والمقارنة الرقمية.

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي وآخرون: طرف ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2014، ص 78.

وقد تم تصميم الاستمارة بعناية لتغطية كافة أبعاد الإشكالية والفرضيات المطروحة، حيث احتوت في صيغتها النهائية على (20سؤالاً) موثقة وموزعة على ثلاثة محاور رئيسية وفق الآتي:

المحور الأول: البيانات العامة (الخصائص الديموغرافية): ويتضمن (04أسئلة) تهدف إلى رصد الملامح الشخصية والمهنية لعينة الموظفين ببلدية ودائرة الجلفة، وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة).

المحور الثاني: القيادة (أساليب القيادة - وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات): وينقسم إلى شقين فرعيين بمجموع (10أسئلة)

1. **أساليب القيادة:** ويشمل العبارات من (01 إلى 05) لقياس النمط القيادي للمسؤول وطبيعة تعامله مع الموظفين.

2. **وضوح التعليمات ومشاركة العاملين:** ويشمل العبارات من (06 إلى 10) للوقوف على مدى دقة التوجيهات ومستوى إشراك الموظف في حل مشكلات العمل.

المحور الثالث: الأداء (طبيعة ونوع أداء العاملين - جودة الخدمة): وينقسم بدور بالتساوي إلى شقين فرعيين بمجموع (10أسئلة):

3. طبيعة ونوع أداء العاملين :ويشمل العبارات من (11 إلى 15) لرصد التزام

الموظف بمهامه، وتطوير أدائه، وتحمل المسؤولية.

4. جودة الخدمة :ويشمل العبارات من (16 إلى 20) لقياس مخرجات هذا الأداء

وعلاقته المباشرة بالخدمة المقدمة للمواطن (تبسيط الإجراءات، الاحترام، التنظيم،

ورضا المستفيد).

وقد تم صياغة الخيارات الإجابة للعبارات بتبني مقياس "ليكرت الخماسي" (موافق بشدة،

موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لضمان دقة قياس اتجاهات المبحوثين وتسهيل عملية

التفريغ الإحصائي لاحقاً.

تعرف الاستمارة بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة

موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية و هي قائمة

تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون

العينة الخاصة بالبحث¹.

4.مجالات الدراسة:

¹ ربيحة نبار ، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الوادي،(الجزائر)، المجلد 05 ، العدد 01، 2022، ص 49.

المجال المكاني:

أُجريت الدراسة الميدانية داخل المقرات الإدارية التابعة لـ بلدية الجلفة ودائرة الجلفة، باعتبارهما من أهم المؤسسات الإدارية المحلية ذات الاحتكاك المباشر بالمواطنين بالولاية، مما يوفر بيئة غنية لملاحظة السلوك القيادي والأداء الإداري.

المجال الزمني:

امتد النطاق الزمني للدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2026/2025. وبعد الحصول على الموافقات والتسهيلات الإدارية من الجهات الوصية، تم توزيع (50 استمارة) على المبحوثين بتاريخ من 2026/03/2026 إلى 11/05/2026.

5. تعريف بمؤسسة الدراسة:

تُعتبر بلدية الجلفة ودائرة الجلفة خطوط الدفاع الأولى في منظومة الخدمة العمومية المحلية بالجزائر، وهما فضاءان تنظيميان وإداريان حيويان يشهدان تفاعلاً يومياً مستمراً بين الهيئة القيادية (المسؤولين ورؤساء المصالح) والقاعدة العمالية (الموظفين).

وتكمن الرسالة الأساسية لهاتين المؤسستين في تنفيذ السياسات التنموية المحلية، وتسيير المرفق العام، وتقديم الخدمات الإدارية المباشرة للمواطنين بكفاءة وفعالية. ويعكس المناخ التنظيمي

داخلهما تركيبة اجتماعية وإدارية معقدة، حيث تساهم جودة الأداء الفردي والجماعي للموظفين في تحديد مستوى رضا المواطن عن الخدمة العمومية. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أنماط القيادة المتبعة داخلهما، لما لها من دور مباشر في توجيه الطاقات البشرية، تحفيز الموظفين، تعزيز الولاء التنظيمي، وبناء مناخ مهني إيجابي يدفع نحو الارتقاء بالأداء العام وتطوير آليات العمل الإداري.

خلاصة الفصل:

تمكنا من خلال هذا الفصل من إرساء المرتكزات المنهجية الصلبة التي تضمن علمية وموضوعية الدراسة الميدانية، وذلك عبر تفصيل معالم المنهج الوصفي التحليلي وتوضيح آليات ضبط العينة العشوائية البسيطة الممثلة لمجتمع موظفي بلدية ودائرة الجلفة. كما أسهم استعراض المحاور الثلاثة للاستمارة وتحديد المجالات الزمانية والمكانية والمؤسسية في توفير الخريطة الإجرائية التي سيتم الاعتماد عليها في الفصول اللاحقة لتفريغ البيانات، وتحليل الجداول، ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات سعياً للإجابة عن الإشكالية المحورية للدراسة.

**الفصل الخامس: عرض وتحليل
البيانات واستخلاص النتائج**

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

1. عرض وتحليل البيانات

2. استخلاص النتائج

تمهيد :

بعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة، والمتمثلة في العاملين والموظفين ببلدية الجلفة ودائرة الجلفة، تم تفرغ البيانات التي تم جمعها بعناية ودقة. وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة هذه البيانات بطريقة علمية منظمة، بغرض الوصول إلى مؤشرات كمية تساعد في فهم واقع أداء العاملين لمهامهم داخل هاتين المؤسستين، وتحديد أثر أساليب القيادة ووضوح التعليمات والمشاركة التي قد تواجههم في بيئة العمل الإدارية.

يهدف هذا الفصل إلى عرض البيانات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد العينة، وتحليلها وفق آليات التحليل الإحصائي الوصفي ، وذلك من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في أساليب القيادة، ووضوح التعليمات ومشاركة العاملين كمتغيرات مستقلة، وأداء العاملين وجودة الخدمة كمتغيرات تابعة. كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج في ضوء السياق السوسولوجي المحلي، مما يساهم في بلورة رؤية تحليلية تساعد على تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء في المنظمة وتجويد المرفق العام ببلدية ودائرة الجلفة.

1. عرض وتحليل البيانات

1.1. عرض وتحليل البيانات العامة

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
66.0%	33	ذكر
34.0%	17	أنثى
100.0%	50	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن فئة

الذكور تمثل النسبة الأكبر بـ 66.0% من إجمالي أفراد العينة بتكرار قدره 33 مبحوثاً، في حين بلغت نسبة الإناث 34.0% بتكرار قوامه 17 مبحوثة.

وتعزى هذه النتيجة سوسولوجياً وتنظيمياً إلى طبيعة الوظائف في قطاع الجماعات المحلية

(بلدية ودائرة الجلفة)، والتي تدمج بين الشق الإداري والعمل الميداني الرقابي ومواجهة الجمهور

اليومي للمواطنين، وهي وظائف استقطبت تاريخياً فئة الرجال بنسب أعلى. ومع ذلك، تعكس

نسبة الـ 34% تزايداً ملحوظاً ومنطقياً في توظيف العنصر النسوي داخل المصالح الإدارية

والتقنية للمرفق العام في السنوات الأخيرة، تماشياً مع سياسات عقلنة الموارد البشرية وتكافؤ فرص التشغيل في الوظيف العمومي.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
22.0%	11	أقل من 30 سنة
44.0%	22	من 30 إلى 40 سنة
24.0%	12	من 40 إلى 50 سنة
10.0%	5	50 سنة فأكثر
100.0%	50	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال مخرجات الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية الممتدة من "30 إلى 40 سنة" تتصدر عينة الدراسة بنسبة 44.0%، تليها في المرتبة الثانية الفئة المحصورة بين "40 إلى 50 سنة" بنسبة 24.0%، ثم الفئة الشابة الأقل من 30 سنة بنسبة 22.0%، بينما جاءت الفئة العمرية المتقدمة "50 سنة فأكثر" في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 10.0%.

تُشير هذه الهيكلية الديمغرافية إلى أن الموارد البشرية لبلدية ودائرة الجلفة تتميز بـ "الفتوة والنضج التنظيمي" في آن واحد؛ حيث يشكل الموظفون في سن العطاء والاستقرار المهني والاجتماعي (من 30 إلى 50 سنة) النسبة الطاغية (68%). هذا التوزيع يعكس بيئة عمل

ديناميكية تمتلك الكفاءة البدنية والفكرية اللازمة لاستيعاب أساليب القيادة الحديثة والتعامل المرن مع ضغوط الخدمة العمومية، مع وجود رصيد هام من الشباب يضمن استمرارية المرفق العام.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
12.0%	6	ثانوي
26.0%	13	تكوين مهني
62.0%	31	جامعي
100.0%	50	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكشف الجدول رقم (03) أن النسبة الطاغية من أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي

(حملة الشهادات العليا) بنسبة بلغت 62.0% بتكرار قدره 31 مبحوثاً، تليها فئة التكوين المهني

بنسبة 26.0%، في حين انحصرت فئة المستوى الثانوي في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.0%.

وتفسر هذه المخرجات بالسياسة التوظيفية الحديثة التي تنتهجها وزارة الداخلية والجماعات

المحلية بالجزائر، والتي باتت تشترط مؤهلات علمية وتخصصية دقيقة لمواكبة استراتيجيات

العصرنة والرقمنة. ويعكس هذا الارتفاع اللامع لنسبة الجامعيين تنامياً ملحوظاً في الوعي

التنظيمي والثقافة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يسهل على الإدارة تطبيق القوانين، تنفيذ التعليمات بدقة، ويعزز من فرص إشراك العاملين في حل المشكلات المهنية بناءً على خلفياتهم المعرفية والأكاديمية.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
26.0%	13	أقل من 5 سنوات
36.0%	18	من 5 إلى 10 سنوات
22.0%	11	من 10 إلى 15 سنة
16.0%	8	15 سنة فأكثر
100.0%	50	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة ذوي الخبرة المتوسطة من "5 إلى 10 سنوات" المرتبة الأولى بنسبة 36.0%، تليها فئة الخبرة الحديثة الأقل من 5 سنوات بنسبة 26.0%، ثم فئة الخبرة المحصورة بين "10 إلى 15 سنة" بنسبة 22.0%، لتقع فئة الخبرة الطويلة "15 سنة فأكثر" في المرتبة الأخيرة بنسبة 16.0%.

يعكس هذا التوزيع الحركية الطبيعية والمنطقية لنمو الموارد البشرية بالبلدية والدائرة؛ حيث يضمن تواجد فئة "5 إلى 10 سنوات" في الصدارة حياة المؤسسة على كفاءات تمكنت من هضم آليات العمل الإداري وامتلاك نضج وظيفي مستقر. ويتكامل هذا الرصيد مع الطاقات الجديدة

(أقل من 5 سنوات) لضمان التجديد الإداري، بينما تشكل الخبرات المتقدمة (أكثر من 10 سنوات) صمام الأمان الاستشاري والقانوني لتأطير ونقل المهارات القيادية، مما يخلق توازناً سوسيوثقافياً يحمي استمرارية واستقرار المرفق العام.

1. 2. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:

لتحليل إجابات المشاركين في الاستبيان، اعتمدنا على أدوات التحليل الوصفي المعروفة، وهي: المتوسط الحسابي لمعرفة القيم الوسطى، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات.

1. 2. 1. التحليل الوصفي للإجابات المبحوثين للفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى:

لأساليب القيادة دور فعال في طبيعة ونوع أداء العاملين لمهامهم داخل بلدية الجلفة ودائرة

الجلفة

الجدول رقم (05): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول أساليب القيادة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم السؤال	المتغير
---------	---------------	-------------------	-----------------	----------	------------	---------

1	موافق	1.43	4.12	يساعد أسلوب القيادة المتبع على خلق جو عمل مريح	05	المتغير المستقل أساليب القيادة
2	موافق	1.56	4.05	يتعامل المسؤول مع العاملين بأسلوب محترم	01	
3	موافق	1.56	4.00	يساعدني أسلوب المسؤول على تطوير مهاراتي	02	
3	موافق	1.56	4.00	يحترم المسؤول آراء العاملين حتى عند الاختلاف	03	
5	موافق	1.43	3.70	يتعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين	04	
-	موافق	1.46	3.94	أساليب القيادة ككل	-	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (05) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أساليب القيادة أن النسبة الأعلى للموافقة اتجهت نحو العبارة رقم (05) والتي تنص على أن "يساعد أسلوب القيادة المتبع على خلق جو عمل مريح" بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري بلغ 1.43، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) "يتعامل المسؤول مع العاملين بأسلوب محترم" بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 1.56، ثم جاءت في المرتبة الثالثة والتمثي العبارة رقم (02) و(03) المتعلقة بمساهمة أسلوب المسؤول في تطوير المهارات واحترام الآراء عند الاختلاف بمتوسط

حسابي متساوٍ قدره 4.00 وانحراف معياري متطابق بلغ 1.56، بينما حلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (04) "يتعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 1.43. وبصفة عامة، جاء المعدل الإجمالي للمتغير المستقل بمتوسط حسابي عام بلغ 3.94 وانحراف معياري قدره 1.46، وهي قيم تقع في دلالة اتجاه "موافق".

وتكشف هذه النتائج أن النمط القيادي السائد في بلدية ودائرة الجلفة يميل بشكل واضح إلى النمط التشاركي والإنساني، حيث يركز المورد البشري الإداري على الأبعاد السيكوسوسيولوجية داخل البيئة المهنية. إن تصدر عبارة "خلق جو عمل مريح" و"التعامل بأسلوب محترم" يعكس تجاوز الإدارة المحلية للمقاربات الكلاسيكية القائمة على السلطوية الجافة، والتوجه نحو بناء علاقات اتصالية أفقية تعزز التقدير المتبادل، وهو ما يقلل من حدة الاغتراب الوظيفي ويسهم في إرساء مناخ تنظيمي مستقر يدعم المهارات الفردية، بالرغم من وجود حاجة لتعزيز آليات العدالة التنظيمية بشكل أكثر مأسسة لتلافي تباين التقديرات بين الموظفين.

الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول طبيعة ونوع أداء العاملين

المتغير	رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المتغير التابع أداء العاملين	15	أعمل بروح المسؤولية تجاه العمل	4.20	0.99	موافق بشدة	1
	13	ألتزم بإتمام المهام حتى دون متابعة من المسؤول	4.10	1.39	موافق	2
	12	أحرص على تحسين طريقة أدائي للمهام	4.00	1.20	موافق	3
	11	أنجز مهامي في الوقت المحدد	4.00	1.36	موافق	4
	14	أتعامل بمرونة مع مختلف الحالات في العمل	3.90	1.31	موافق	5
	-	طبيعة ونوع أداء العاملين ككل	4.04	1.18	موافق	-

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول رقم (06) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول طبيعة ونوع أداء العاملين

أن النسبة الأعلى من الاستجابات تمثلت في العبارة رقم (15) "أعمل بروح المسؤولية تجاه العمل" والتي حازت على درجة موافقة بشدة بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري بلغ 0.99، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) "ألتزم بإتمام المهام حتى دون متابعة من المسؤول"

بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 1.39، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) "أحرص على تحسين طريقة أدائي للمهام" بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 1.20، متبوعة في المرتبة الرابعة بالعبارة رقم (11) "أنجز مهامي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.36، بينما تذيلت الترتيب العبارة رقم (14) "أتعامل بمرونة مع مختلف الحالات في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري بلغ 1.31. وبشكل إجمالي، نال المحور الإجمالي لأداء العاملين متوسطاً حسابياً عاماً قيمته 4.04 وانحرافاً معيارياً قدره 1.18، مما يشير إلى درجة موافقة عامة بـ "موافق".

وتعتبر هذه المؤشرات الإحصائية عن ارتفاع مستوى الضبط الذاتي (Self-Regulation) والمسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى موظفي الإدارة المحلية بالجلفة، حيث حلت العبارات المرتبطة بالرقابة الذاتية والالتزام الداخلي بالمهام في المراتب الأولى وبانحرافات معيارية منخفضة تدل على تجانس استجابات العينة وتوافقها. إن هذا النضج في الأداء التابع يترجم تحول الوظيفة العمومية من مجرد واجب آلي مرصود بالرقابة الخارجية اللصيقة إلى ممارسة واعية تنطلق من الشعور بالمسؤولية تجاه المرفق العام، وهو ما يتسق طردياً مع المناخ القيادي الإيجابي المرصود في المحور السابق؛ فكلما اتسمت القيادة بالاحترام وتوفير البيئة المريحة،

تلاشت الحاجة إلى الرقابة البيروقراطية الصارمة، وحل محلها الدافع الإنجازي الذاتي الذي يحرص على جودة الأداء واختصار الوقت والتعامل المرن مع حركية المرفق الإداري.

1. 2. 2. التحليل الوصفي للإجابات المبحوثين للفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات له دور فعال في جودة الخدمة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة

الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم السؤال	المتغير
1	موافق	1.23	4.10	يعتمد المسؤول على التشاور عند اتخاذ القرارات	08	المتغير المستقل وضوح التعليمات والمشاركة
2	موافق	1.05	3.90	أشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل	10	
3	موافق	1.31	3.90	أفهم بسهولة ما هو مطلوب مني في العمل	07	
4	موافق	1.53	3.90	يشرح المسؤول المهام بشكل كافٍ قبل تنفيذها	09	

5	موافق	1.28	3.70	التعليمات المقدمة لي في العمل واضحة	06
-	موافق	1.20	3.90	وضوح التعليمات والمشاركة ككل	-

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (07) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات أن النسبة الأعلى للموافقة اتجهت نحو العبارة رقم (08) والتي تنص على أن "يعتمد المسؤول على التشاور عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري بلغ 1.23، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) "أشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري قدره 1.05، ثم حلت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) "أفهم بسهولة ما هو مطلوب مني في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري 1.31، متبوعة في المرتبة الرابعة بالعبارة رقم (09) "يشرح المسؤول المهام بشكل كافٍ قبل تنفيذها" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.53، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (06) "التعليمات المقدمة لي في العمل واضحة" بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 1.28. وبصفة عامة، سجل المعدل الإجمالي لهذا البعد متوسطاً حسابياً عاماً قيمته 3.90 وانحرافاً معيارياً قدره 1.20، وهي مؤشرات تقع ضمن خيار "موافق".

وتعكس هذه المعطيات سوسيوولوجياً توجهاً نحو تقليص المركزية الإدارية البيروقراطية داخل بلدية ودائرة الجلفة، من خلال تبني المقاربة التشاركية كميكانيزم تنظيمي حديث. إن ارتقاء "الأسلوب التشاوري" للمرتبة الأولى يظهر رغبة القيادة في دمج الموظفين ضمن الدورة القرارية، وهو ما تترجمه استجابات المبحوثين المباشرة عبر مساهمتهم الفعالة في حل مشكلات العمل التنظيمي بانحراف معياري جد منخفض (1.05) يؤكد تماسك هذا الرأي التجريبي. غير أن الترتيب المتأخر نسبياً للعبارات المرتبطة بوضوح التعليمات المباشرة وشرح المهام يشير إلى وجود فجوة اتصالية طفيفة تتعلق بالتدفق الرسمي للمعلومات أو غموض بعض النصوص التشريعية والتنظيمية؛ مما يفرز تبايناً في الفهم والاستيعاب بالرغم من الروح التشاركية السائدة، وهو ما يستدعي مأسسة قنوات الاتصال الإداري لضمان دقة التنفيذ والتوجيه.

الجدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول جودة الخدمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم السؤال	المتغير
1	موافق	0.95	4.10	يتم التعامل مع المواطنين باحترام داخل المصلحة	17	المتغير التابع
2	موافق	1.48	3.80	يشعر المواطن بالرضا عن الخدمة المقدمة	19	جودة الخدمة
3	موافق	1.20	3.70	يتم تحسين الخدمة بناءً على ملاحظات المواطنين	20	جودة الخدمة
4	موافق	1.43	3.70	يتم توضيح الإجراءات للمواطن بطريقة مفهومة	16	جودة الخدمة
5	موافق	1.64	3.40	يتم استقبال المواطنين بطريقة منظمة	18	جودة الخدمة
-	موافق	1.20	3.74	جودة الخدمة ككل	-	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (08) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة أن النسبة

الأعلى من الاستجابات تمثلت في العبارة رقم (17) "يتم التعامل مع المواطنين باحترام داخل

المصلحة" بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.95 محتلة بذلك المرتبة الأولى،

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (19) "يشعر المواطن بالرضا عن الخدمة المقدمة" بمتوسط

حسابي 3.80 وانحراف معياري قدره 1.48، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) "يتم تحسين الخدمة بناءً على ملاحظات المواطنين" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.20، متبوعة في المرتبة الرابعة بالعبارة رقم (16) "يتم توضيح الإجراءات للمواطن بطريقة مفهومة" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري بلغ 1.43، بينما تذيلت الترتيب العبارة رقم (18) "يتم استقبال المواطنين بطريقة منظمة" بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 1.64. وبشكل إجمالي، حصل متغير جودة الخدمة على متوسط حسابي عام بلغ 3.74 وانحراف معياري قدره 1.20، مما يعكس درجة موافقة عامة بـ "موافق".

وتظهر هذه المؤشرات أن المرفق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة يولي أهمية بالغة لبناء علاقة اتصالية قيمية وإنسانية مع المرتفقين، وهو ما يفسر تصدر ثقافة "الاحترام" كأعلى ركيزة وبأعلى نسبة تجانس إحصائي (0.95)، مما يسهم في توليد انطباع إيجابي أولي يقود إلى رضا المواطن عن الخدمة المقدمة بالرغم من تباين هذه التقديرات أحياناً. ومن جهة أخرى، فإن الترتيب الأخير لعبارة "استقبال المواطنين بطريقة منظمة" بمتوسط حسابي متدنٍ (3.40) وتششت عالٍ في الإجابات يعكس وجود صعوبات موضوعية في الجوانب الهيكلية واللوجستية والفيزيقية المرتبطة بتنظيم طوابير المرتفقين وتدفعهم اليومي الضخم على مصالح البلدية والدائرة. وتؤكد هذه النتيجة أن معضلة جودة الخدمة لا تكمن في البعد السلوكي للموظفين بل في البنية التنظيمية وميكانيزمات

الاستقبال المادي، الأمر الذي يتطلب تفعيل الرقمنة والآليات الذكية لتنظيم المرفق بما يضمن الفعالية والسرعة والوضوح في تبسيط الإجراءات الإدارية.

1. 3. اختبار الفرضيات:

1. 3. 1. اختبار الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: لأساليب القيادة دور فعال في طبيعة ونوع أداء العاملين لمهامهم داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة

الجدول رقم (09): اختبار الانحدار المتعدد لدور أساليب القيادة في طبيعة ونوع أداء العاملين

T		بيتا B	F		معامل الارتباط بيرسون R	المتغير المستقل	المتغير التابع
قيمة T	دلالة T		قيمة F	مستوى المعنوية Sig			
28.814	0.000	0.787	830.264	0.000	0.972	أساليب القيادة	طبيعة ونوع أداء

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (09) نتائج اختبار انحدار المتغير المستقل "أساليب القيادة" في المتغير التابع "طبيعة ونوع أداء العاملين" أن معامل الارتباط بيرسون (R) بلغ 0.972، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ 0.945. وسجلت القيمة الإجمالية لتحليل التباين للنموذج (F) 830.264 عند مستوى دلالة إحصائية (Sig) قدره 0.000. أما على مستوى معنوية

معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة بيتا (B) غير المعيارية 0.787، مصحوبة بقيمة تائية (T) بلغت 28.814 وبمستوى دلالة (Sig) شمل 0.000.

وتكشف هذه المخرجات الإحصائية الدالة سوسولوجياً وتنظيمياً عن الارتباط الوثيق والأثر البالغ الذي تحمله الممارسات القيادية في تشكيل وتوجيه السلوك الإداري والمهني داخل بلدية ودائرة الجلفة. إن وصول معامل التحديد (R^2) إلى 0.945 يعد مؤشراً علمياً قوياً يعكس أن أساليب القيادة المتبعة داخل هذه المؤسسات تفسر وحدها ما نسبته 94.5% من التباين الحاصل في طبيعة ونوع أداء الموظفين، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جداً في العلوم الاجتماعية تؤكد أن التغيير في مستويات العطاء الوظيفي محكوم بالدرجة الأولى بالبيئة القيادية.

ويتحقق هذا الأثر موضوعياً من خلال قيمة بيتا (B) البالغة 0.787، مما يعني إحصائياً أن زيادة الاهتمام بتجويد الأساليب القيادية بمقدار وحدة واحدة تضمن طردياً تحسناً في الأداء التنظيمي بمقدار 0.787؛ وقد تأكدت هذه المعنوية بشكل قاطع عبر اختبار (T) والنموذج ككل (F) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل بكثير من العتبة الافتراضية (0.05). وتأسيساً على ما تقدم، يتم قبول الفرضية ، والتي مفادها أن لأساليب القيادة دوراً فعالاً في طبيعة ونوع أداء العاملين لمهامهم داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة.

وتجد هذه النتيجة تبريرها في كون الجماعات المحلية مؤسسات خدمية ذات تماس مباشر يومي مع المرتفقين، مما يجعل الموظف تحت ضغط مستمر؛ وفي ظل هذا المناخ، يشكل النمط القيادي (التشاركي والإنساني) آلية امتصاص للضغوط ومحفزاً أساسياً لرفع الكفاءة وتعميق الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية. إن ممارسات الاحترام والتشاور والدعم التي يتلقاها العاملون من قبل المسؤولين تنعكس مباشرة على ولائهم التنظيمي، فتتحول طاقاتهم من مجرد أداء آلي للمهام إلى حرص ذاتي ومسؤول على الإنجاز في الوقت المحدد وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

1. 3. 2. اختبار الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات له دور فعال في جودة الخدمة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة

الجدول رقم (10): اختبار الانحدار المتعدد لدور وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات على جودة الخدمة

T		بيتا B	F		معامل الارتباط بيرسون R	R ² معامل التحديد	المتغير المستقل	المتغير التابع
قيمة T	دلالة T		مستوى المعنوية Sig	قيمة F				
11.907	0.000	0.859	0.000	141.782	0.747	0.864	وضوح التعليمات ومشاركة العاملين	جودة الخدمة

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار انحدار المتغير المستقل "وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات" في المتغير التابع "جودة الخدمة" أن معامل الارتباط بيرسون (R) قد سجل قيمة قدرها 0.864، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حيزاً قيمته 0.747. وحققت القيمة الإجمالية لتحليل التباين للنموذج (F) مؤشراً كمياً قدره 141.782 بمستوى دلالة إحصائية (Sig) شمل 0.000. أما فيما يخص معنوية المعاملات المقدره، فقد بلغت قيمة بيتا (B) غير المعيارية 0.859، تلازمها قيمة تائية (T) بلغت 11.907 وعند مستوى دلالة (Sig) يقدر بـ 0.000.

وتكشف هذه المعطيات الإحصائية المستخرجة عن الأثر التنبئي البالغ والارتباط الوثيق الذي يربطه نظام الاتصال والمشاركة التنظيمية بمستوى جودة الخدمات المخرجة للمواطنين ببلدية ودائرة الجلفة. إذ تعكس قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.747 أن وضوح التعليمات ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات يفسران وحدهما ما نسبته 74.7% من التباينات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية المقدمة، وهي قوة تفسيرية عالية جداً تؤكد أن تجويد المرفق الإداري وتطهيره من مظاهر الرداءة والبيروقراطية ينطلق أساساً من إصلاح البنية الاتصالية الداخلية للمنظمة وتفعيل المسار التشاركي.

ويترجم هذا التأثير من خلال معامل الانحدار بيتا (B) البالغ 0.859، مما يشير إحصائياً إلى أن زيادة الاهتمام بتبسيط التعليمات وتوضيح المهام وإشراك الموظفين بمقدار وحدة واحدة ستدفع طردياً نحو الارتقاء بمستوى جودة الخدمة بمقدار 0.859؛ وهي علاقة معنوية حتمية أثبتتها القيم الدالة لـ (T) وللنموذج الإجمالي (F) والتي جاءت كلها عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المقياس الأكاديمي (0.05). وبناءً على هذه المبررات العلمية القاطعة، يتم قبول الفرضية ، والتي تنص على أن لوضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات دوراً فعالاً في جودة الخدمة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة.

وتجد هذه النتيجة دلالتها في كون غياب الغموض التنظيمي ووصول المعلومة الإدارية للموظف بشكل دقيق ومفهوم، مع إتاحة الفرصة له للمساهمة الجماعية في حل مشكلات العمل والتشاور مع رئيسه، يعزز من توازنه السيكوسوسيولوجي ويزيل لديه الإحباط المهني. هذا الاستقرار النفسي والمعرفي لدى الموظف يجعله يتماهى مع أهداف المؤسسة، مما ينعكس بشكل آلي ومباشر على سلوكه الخارجي وممارساته الاتصالية مع المواطنين المرتفقين؛ فيظهر ذلك في توضيح الإجراءات لهم بطريقة مبسطة ومفهومة، والتعامل معهم باحترام تالٍ، والسعي لاستيعاب ملاحظاتهم وتحسين المرفق بناءً عليها، وهو ما يرفع في المحصلة من مؤشرات الرضا العام للمواطن تجاه ما تقدمه مصالح البلدية والدائرة من خدمات عمومية.

2. استخلاص النتائج

2. 1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: لأساليب القيادة دور فعال في طبيعة ونوع أداء العاملين لمهامهم داخل

بلدية الجلفة ودائرة الجلفة

بناءً على النتائج التي وصلنا إليها، يمكننا تلخيص خلاصة الفرضية الأولى في نقاط

بسيطة ومباشرة يفهمها الجميع:

-تبين أن هناك علاقة قوية جداً بين أسلوب المسؤولين في التعامل وبين نشاط

الموظفين؛ فكلما كانت المعاملة حسنة، زادقبال العمال على أداء مهامهم بحب.

-اتضح أن طريقة قيادة المسؤولين وتوجيههم للموظفين هي السبب الرئيسي والأساسي

وراء تفوق العمال أو تراجعهم في أداء واجباتهم اليومية.

-إن أي تحسن في جودة المعاملة والتقدير من طرف الرؤساء يتبعه فوراً وبشكل واضح

تحسن ملموس في طريقة إنجاز المعاملات والخدمات داخل الإدارة.

-عندما يتبع المسؤول أسلوباً إنسانياً ويستشير عماله، يساعدهم ذلك على تحمل ضغوط العمل اليومية ومواجهة الجمهور ، كما يربي فيهم ضميراً مهنياً يجعلهم يحافظون على مصلحة المؤسسة تلقائياً.

- بناءً على كل هذه الحقائق، يتم قبول الفرضية الأولى وإثباتها، والتي تؤكد أن لأساليب القيادة والمعاملة الحسنة دوراً فعالاً ومباشراً في تحسين أداء العاملين لمهامهم داخل بلدية ودائرة الجلفة.

2. 2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات له دور فعال في جودة الخدمة داخل بلدية الجلفة ودائرة الجلفة
بناءً على النتائج التي وصلنا إليها، يمكننا تلخيص خلاصة الدراسة في نقاط بسيطة ومباشرة يفهمها الجميع:

-تبين أن المعاملة الحسنة والاحترام من طرف المسؤولين يجعلان الموظفين يحبون عملهم وينشطون فيه بشكل أكبر.

-توفير جو عمل مريح ومحترم داخل المكاتب يقلل من الضغوط اليومية والمشاحنات بين العمال.

-عندما يجد العامل تقديراً من رئيسه، يتولد لديه ضمير مهني يجعله ينهي واهتمامه بعمله في وقته دون حاجة لرقابة أو ضغط مستمر.

-شرح القرارات والمهام للموظفين بأسلوب مفهوم يزيل عنهم الحيرة والغموض، ويجعل كل عامل يعرف ما هو مطلوب منه بالضبط.

-إشراك العمال وأخذ آرائهم في حل مشاكل العمل يرفع من معنوياتهم ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة.

-كلما كان الموظف فاهماً لعمله ومرتاحاً مع مسؤوله، انعكس ذلك على طريقة استقباله للمواطنين، فيعاملهم باحترام ويسهل إجراءاتهم ويسعى لخدمتهم.

بناءً على كل ما سبق، يتم قبول الفرضية الثانية، والتي تؤكد أن المعاملة الحسنة والتعليمات الواضحة والتشاور هي الأساس لنجاح الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ببلدية ودائرة الجلفة.

2. 3. استخلاص النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج السابقة، يتضح أن الكلمة الطيبة والمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين هما المحرك الأساسي لنشاط العمال؛ فكلما كان أسلوب رئيس العمل إنسانياً ويقوم على الاحترام

والتشاور، شعر الموظف بالراحة النفسية وزاد حبه لعمله وتقانيه فيه، مما يجعله ينجز مهامه اليومية بسرعة وبإتقان ومن تلقاء نفسه دون الحاجة لمراقبة مستمرة، وهذا يؤكد أن أسلوب القيادة يحسن أداء العاملين ببلدية ودائرة الجلفة.

وفي نفس السياق، تظهر المعطيات أن وضوح القرارات وإشراك العمال في حل المشاكل يزيلان عنهم الحيرة والغموض؛ فحين يفهم الموظف ما هو مطلوب منه بالضبط ويجد مسؤوله يستشير، ترتفع معنوياته ويصبح أكثر مرونة ولطفاً في استقبال المواطنين وتسهيل إجراءاتهم، بالرغم من بعض الصعوبات المادية في تنظيم الطوابير، وهو ما يثبت أن التعليمات الواضحة والشورى هما أساس تقديم خدمة ذات جودة ونيل رضا المرتفقين.

ونستخلص في النهاية، أن نجاح العمل الإداري وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية ودائرة الجلفة لا يتطلب تشديد الرقابة أو استعمال القوة، بل يكمن السر في بناء علاقة طيبة وقائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين المسؤولين والموظفين، مع الحرص على تبسيط وشرح التعليمات وإتاحة فرصة المشاركة للجميع؛ فهذا المناخ الإيجابي المتكامل هو الذي يرفع من كفاءة الموظف داخلياً وينعكس مباشرة على جودة واستقبال المواطن خارجياً.

خاتمة

خاتمة:

تأسيماً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة الميدانية في بيئة الإدارة المحلية ببلدية ودائرة الجلفة، يظهر جلياً أن الأداء التنظيمي وجودة المرفق العام ليسا مجرد نتاج لتطبيق القوانين بصرامة أو تشديد أدوات الرقابة الجافة، بل هما انعكاس مباشر لطبيعة التفاعل الإنساني والديناميكية القيادية السائدة داخل أسوار المؤسسة. لقد أثبتت المقاربة الميدانية أن الأسلوب القيادي الذي يتكئ على الكلمة الطيبة، والتقدير المعنوي، والمعاملة الحسنة يشكل المحرك الأساسي لاستثارة الطاقات الكامنة لدى الموظفين، ويخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يتجاوز فيه العامل ضغوط الوظيفة اليومية ومواجهة الجمهور بضمير مهني يقظ يدفعه للإلتقان والتفاني من تلقاء نفسه وبدافع الانتماء للمنظمة.

وفي المحصلة، فإن فك الشفرة التنظيمية لتحسين أداء العاملين وتجويد الخدمات المقدمة للمرتفقين يكمن في التخلي عن الأنماط السلطوية الكلاسيكية والتوجه نحو القيادة الموقفية والمرنة التي تجمع بين وضوح التعليمات والشورى. إن تبسيط القرارات وشرح المهام وإتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في حل المشكلات يزيلان عنه غموض الأدوار ويرفعان من روحه المعنوية، وهو ما يرتسم فوراً على سلوكه الخارجي أثناء استقبال المواطنين وتسهيل إجراءاتهم باحترام ولطف؛ لتبقى الصلة الوثيقة بين إنسانية القيادة داخلياً وجدوى الخدمة العمومية خارجياً هي الركيزة الجوهرية التي يقوم عليها نجاح الإدارة المحلية المعاصرة وتكيفها مع محيطها.

نتائج الدراسة

- وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين أسلوب القيادة الإنساني والمعاملة الحسنة وبين ارتفاع نشاط الموظفين وإقبالهم على أداء مهامهم بدافعية وحب.
- تُعد طريقة توجيه المسؤولين للموظفين وتقديرهم معنوياً المحدد الرئيسي والسبب الأساسي وراء تفوق الأفراد في واجباتهم اليومية أو تراجعهم.
- يسهم تبني الأسلوب التشاركي والاستشاري من طرف الرؤساء في تمكين الموظفين من تحمل ضغوط العمل ومواجهة الجمهور بمرونة، مع تنمية الرقابة الذاتية لديهم.
- يؤدي شرح القرارات الإدارية وتوضيح المهام للموظفين بأسلوب مفهوم إلى إزالة الغموض والحيرة التنظيمية، مما يجعل كل عامل مستوعباً لواجباته بدقة.
- يسهم إشراك العاملين وأخذ آرائهم في حل مشكلات العمل اليومية في رفع معنوياتهم وتعزيز شعورهم بالأهمية والمواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.
- ينعكس الارتياح النفسي والفهم الواضح للعمل من طرف الموظف إيجابياً على سلوكه في استقبال المواطنين، وتسهيل إجراءاتهم، والارتقاء بجودة الخدمة بالرغم من الصعوبات المادية الميدانية.

توصيات الدراسة

- ضرورة توجه القادة والمسؤولين في الإدارة المحلية ببلدية ودائرة الجلفة نحو تبني الأنماط القيادية التشاركية والإنسانية، والابتعاد عن الأساليب التسلطية الجافة.
- إدراج برامج تدريبية دورية لفائدة الإطارات ورؤساء المصالح حول مهارات القيادة الموقفية، والذكاء العاطفي، والاتصال التنظيمي الفعال.
- الحرص على مأسسة قنوات التشاور وإشراك الموظفين (خاصة ذوي الكفاءة والميدانيين منهم) في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية التي تمس مصالحهم مباشرة.
- اعتماد نظام اتصالي مرن يضمن تبسيط وشرح التعليمات والمناشير الإدارية وتدفقها بوضوح لكافة المستويات التنظيمية لتقادي تضارب الأدوار أو غموضها.
- تفعيل آليات التحفيز المعنوي والتقدير المستمر للإنجازات الفردية والجماعية للعمال، بما يسهم في رعاية الضمير المهني وتقوية ولائهم التنظيمي.
- تحسين الظروف المادية ومناخ العمل الفيزيائي داخل المكاتب لتقليل الضغوط والمشاحنات، بما يساعد الموظف على تقديم خدمة ذات جودة وبوجه بشوش للمرتفقين.

قائمة المصادر و المراجع

1. الكتب:

- أبو نصر الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، ط4، الجزء02، لبنان، بيروت، 1987.
- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال، الجزء08.
- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جداً، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2013.
- لارة قاسم خنجر المتصوسي، فن القيادة والإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، دار الكتب والوثائق، العراق، بغداد، 2021.
- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2014.
- محمد عبد الرحمن عبد المنعم، معجم المصطلحات والألفاظ الفقهية، دار الفضيلة، الجزء01، مصر، القاهرة، 1999.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000.

2. المقالات والمجلات العلمية:

- إبريغم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019.
- بن وهيبة نورة وهماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02، العدد 3، 2018.
- ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- سالي عاشور، المنظمات غير الحكومية الدولية: تعريفها وخصائصها وسماتها التنظيمية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الخامس والخمسون، العدد الأول، يناير 2018.
- شهيد هدى، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 03، العدد 6، 2016.
- صاطوري الجودي، إعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة تبسة، الجزائر.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- عصمان بوبكر، المنظور السوسيولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022.
- محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، العدد العشرون، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018.
- مخناش الشريف، البلدية في الجزائر: دراسة في إطار القانون 10-11، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2025.

3. الأطروحات والمذكرات (الدكتوراه والماجستير):

- إبراهيم مزياني، دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بالجزائر (دراسة مقارنة بين بلدية مشونش وبلدية مزيرعة بولاية بسكرة 2017—2022)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د.)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2024-2025.

- إيهاب ربحي الغصين، أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2012.
- بكوش عفاف، نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2024-2025.
- بن سعيد خديجة، التنظيم في العملية الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011.
- توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015-2016.
- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ماجستير إدارة الأعمال، فلسطين، 2015-2016.
- الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- صلاح الدين أحمد محمد عامر، أنظمة الدفع الإلكتروني المعاصر غير الائتماني في الفقه الإسلامي، أطروحة دكتوراه، كلية الشريعة والقانون (قسم الفقه المقارن)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2011.
- سعدو سمية، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة م ع ا. ريتلم. ش دا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
جامعة الجزائر -03-، 2015/2014.



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة بحث حول

الأداء في المنظمة: دراسة ميدانية ببلدية الجلفة ودائرة الجلفة

الملاحق



نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى جمع معلومات ميدانية حول دور أساليب القيادة ووضوح التعليمات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وعلاقتها بأداء العاملين وجودة الخدمة داخل المؤسسة. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً أن إجاباتكم ستُستعمل لأغراض علمية فقط، وستُعامل بكل سرية تامة. إن مساهمتكم في ملء هذه الاستمارة تُعد دعماً مهماً لإنجاح هذا البحث، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

01. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
02. السن	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
03. المستوى التعليمي	
ثانوي	تكوين مهني
جامعي	
04. سنوات الخبرة في المؤسسة:	
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر

المحور الثاني: القيادة (أساليب القيادة - وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات)

1. أساليب القيادة

محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق	موافق بشدة	
					01. يتعامل المسؤول مع العاملين بأسلوب محترم
					02. يساعدني أسلوب المسؤول على تطوير مهاراتي
					03. يحترم المسؤول آراء العاملين حتى عند الاختلاف
					04. يتعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين
					05. يساعد أسلوب القيادة المتبع على خلق جو عمل مريح

2. وضوح التعليمات ومشاركة العاملين في صنع القرارات

محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق	موافق بشدة	
					06. التعليمات المقدمة لي في العمل واضحة
					07. أفهم بسهولة ما هو مطلوب مني في العمل
					08. يعتمد المسؤول على التشاور عند اتخاذ القرارات
					09. يشرح المسؤول المهام بشكل كافٍ قبل تنفيذها
					10. أشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل

المحور الثالث: الاداء (طبيعة ونوع أداء العاملين - جودة الخدمة)

1. طبيعة ونوع أداء العاملين

محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق	موافق بشدة	
					11. أنجز مهامي في الوقت المحدد
					12. أحرص على تحسين طريقة أدائي للمهام
					13. ألتزم بإتمام المهام حتى دون متابعة من المسؤول
					14. أتعامل بمرونة مع مختلف الحالات في العمل
					15. أعمل بروح المسؤولية تجاه العمل

2. جودة الخدمة

محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق	موافق بشدة	
					16. يتم توضيح الإجراءات للمواطن بطريقة مفهومة
					17. يتم التعامل مع المواطنين باحترام داخل المصلحة
					18. يتم استقبال المواطنين بطريقة منظمة.
					19. يشعر المواطن بالرضا عن الخدمة المقدمة
					20. يتم تحسين الخدمة بناءً على ملاحظات المواطنين