

جامعة "زيان عاشور" الجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

□ اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين  
دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
الدكتور: زوامبيتة عبد

إعداد الطالبان:  
حامدي معمر  
النور  
بن حفاف علي

أعضاء لجنة المناقشة:

د. قيرع سليم.....رئيسا  
د. زوامبيتة عبد النور.....مشرفا ومقررا  
د. رمضان مفتاح.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

# الإهداء

إلى روح أختي الغالية..

التي غادرت إلى الأبد يوم 2018.04.03 ...

اهدي ثمرة جهدي هذه



حامدي معمر

# الإهداء

إلى منبع الحنان والعطف...روح أمي الطاهرة..

إلى رمز الرجولة والعزة والشموخ الوالد الكريم....

أطال الله في عمره...

اهدي هذا العمل المتواضع



بن حفاف علي

## شكرا وتقدير :

نتقدم بالشكر والعرفان للدكتور زوامبية عبد النور على إشرافه و توجيهاته..

وللأساتذة أعضاء لجنة المناقشة...

والى كافة الطاقم التربوي والإداري لقسم العلوم السياسية على تحملهم لنا

وصبرهم علينا ...

# المقدمة

## مقدمة

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات البشرية الأولى ، فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم, فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخرون تابعون له.

- وظاهرة القيادة لا تقتصر على الدول بل نجدتها في المنظمات العمومية والاقتصادية حيث تشكل المنظمات في العادة من مجموعة من الأفراد بمختلف الثقافات و الذهنيات يعملون في إطار تنظيمي معين, حيث تحتاج هذه المجموعة إلى تنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهنا يبرز دور القائد الإداري في قدرته على توحيد الجهود الجماعية لغرض تحقيق رؤية المنظمة.

- وبما أن مواقف العمال والموظفين تتأثر بالأسلوب الذي يعاملون به من طرف القائد ومواقفه وتصرفاته إذ لا يمكن أن يعاب على الموظف السلوك السيئ إن كان رئيسه يقوم به، لذا فإن توفر الموارد والتكنولوجيا وأساليب التنظيم للمؤسسة لا يمكن أن يكون السبب الرئيسي لتطور المؤسسة إذا لم يتم إشعار العمال بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم والتعامل مع مشكلاتهم وتشجيعهم وهو ميدان القادة الإداريين والتحدي الكبير لهم هو توجيه جهود العمال نحو الأداء الوظيفي الأمثل لنجاح المؤسسة.

فالقيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثير في سلوك الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وأن نجاح القائد يعتمد أساساً على خصائصه وسماته الشخصية والتي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه وأساليب التحفيز التي يعتمد عليها في التأثير على المرؤوسين وتحسين مستوى الأداء لديهم.

### أهمية البحث :

تكمن أهمية موضوع القيادة الإدارية و دورها في أداء العاملين في المؤسسات في ضمان الفعالية و الديناميكية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وكذا الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية الحديثة ، وكذا معرفة الوسائل التي تمكن القائد الإداري من رفع مستوى أداء العاملين لديه لتحقيق أهداف المؤسسة ، و محاولة التعرف على النمط القيادي الأحسن للتسيير .

### مبررات اختيار الموضوع:

من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

### أسباب شخصية:

- الرغبة الذاتية لأصحاب البحث في معالجة موضوع القيادة الإدارية. و محاولة الاستفادة من نتائج

البحث في مجال عملنا وهو الإدارة العامة.

## الأسباب الموضوعية:

- محاولة فهم العلاقة الارتباطية الموجودة بين نمط القيادة وتحسين أداء العاملين . كما أن ضعف الأداء يكون لسبب ما وجب تحديده ومعالجته . و تقديم الخدمة العمومية يتطلب رفع أداء العاملين وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه.

## الدراسات السابقة:

دراسة زرقة أحمد "فعالية القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2008.

انطلق الباحث من إشكالية مفادها : كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المتميز لعمالها.

وقد درس الباحث حالة مؤسسة سو نلغاز بالمدينة وتوصل إلى أن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.

وثقافة المؤسسة غير واضحة المعالم إضافة إلى عدم رضا العمال عن أجورهم ومنهم وعدم العدالة في الترقية إلى جانب ضعف الاتصال والمحسوبية مما ولد الكراهية وزاد الهوة بين العمال والإدارة والنتيجة أن المؤسسة بعيدة عن تحقيق الرضا لدى عمالها وغياب الولاء.

- دراسة سميرة صالح " أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوس " مذكرة

ماجستير في العلوم الاقتصادية قسم الموارد البشرية جامعة باتنة 2008.

- تناولت الدراسة إشكالية الأساليب والأنماط القيادية المناسبة لرفع إنتاجية المرؤوسين حيث قامت

بدراسة القيادة الإدارية وأهميتها إضافة إلى نظريات القيادة الإدارية وكذا تقييم فعالية القيادة

الإدارية وسبل تنمية مهارات القائد وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة

مبجل الدراسة هو الأسلوب الأوتوقراطي وقد توصلت الدراسة إلى أن تنظيم المناقشات وتشجيع

المرؤوسين ويتبادل الآراء والتفاعل المستمر والقدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والحوار

كلها عوامل تشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

دراسة مقدود وهيبة: " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة " دراسة حالة الشركة الوطنية

للهندسة المدنية والبناء، بومرداس، 2008.

سمحت الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على أفراد العينة من الوقوف على نقاط القوة والضعف

للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء:

- تتمثل أهم نقاط القوة في :

✓ توفير الوسائل والتقنيات المتطورة.

✓ توفير شروط الأمن والنظافة و الانضباط.

✓ مرونة الهيكل التنظيمي وتنظيمه الجيد.

✓ وجود حوار واتصال بين القيادة و العمال.

✓ إعداد المنظمة لمشروع تقييم الكفاءات وترشيد عملية التحفيز.

نقاط الضعف:

✓ ضعف برامج التقييم.

✓ محدودية برامج التكوين.

✓ ضعف التحفيز المادي.

✓ الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

✓ ضعف الخدمات.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتبين أن أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية

بشكل وأبعاد مختلفة عن الذي ستتناوله هذه الدراسة فمعظمه لم يركز على الأداء كما أن هذه الدراسة

تختلف م ن حيث عينة الدراسة وتركيزها على مؤسسة عمومية غير ربحية بدل المؤسسات الربحية، وكذا

اختلاف الزمان والمكان.

## إشكالية البحث:

- إن دور القيادة الإدارية هو توجيه قدرات واهتمامات الأفراد والتأثير عليهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح القائد يرتبط بسماته الشخصية وصفاته والنمط القيادي الذي يمارسه ليتمكن من تحسين الأداء وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال التالي:

**كيف تؤثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في ثانويات بلدية الجلفة ؟**

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

متغير مستقل: وهو القيادة الإدارية.

ويتكون من بعدين هما: **البعد الأول:** نمط الإشراف.

**البعد الثاني:** التحفيز.

المتغير التابع هو: الأداء الوظيفي

## الفرضيات:

**فرضية رقم 01:** توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في ثانويات بلدية الجلفة.

**فرضية رقم 02:** توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز - المعنوي - وارتفاع مستوى الأداء.

**فرضية رقم 03:** تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العاملين.

منهج البحث: تماشياً مع الموضوع وتحقيقاً للأهداف والنتائج المرجوة منه فقد تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة والذي يعتمد على جمع المعلومات والحقائق عن المتغيرين وتحليلها للوقوف على دلالتها.

أما الجانب التطبيقي فتم استعمال منهج دراسة الحالة والذي تم الاعتماد فيه على:

- أسلوب المسح بالعينة : أي اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي تشمل ل أساتذة التعليم الثانوي بثانويات بلدية الجلفة.

- الاستبيان : لجمع المعلومات حول عينة الدراسة وهذا للإجابة على إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات.

### صعوبات البحث:

الجانب النظري : حظي متغيري الدراسة باهتمام هائل من طرف الباحثين خصوصاً القيادة الإدارية،

وهذا من طرف عدة ميادين كالعلوم السياسية والاقتصادية، علم النفس وعلم الاجتماع هذا الشعب أوجد لنا صعوبة كبيرة في طرح الموضوع بجميع أبعاده.

الجانب التطبيقي : تكمن صعوبة صياغة أسئلة الاستبيان من قياس أثر القيادة الإدارية على الأداء

وصعوبة قياس الأداء في حد ذاته.

وكذا استرجاع الاستبيان وعدم الإجابة على بعض الأسئلة بسبب الحذر المفرط أو لاعتبار أن هذا النوع

من الدراسات هو هدر الوقت والجهد.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية

وتحسين الأداء الوظيفي

## تمهيد

لا يختلف اثنان على أن للقيادة الإدارية أثر بالغ على أداء العاملين داخل المنظمة، وبعبارة أشمل للقيادة أثر سواء كان إيجابيا أو سلبيا على الفرد، المؤسسة وعلى المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.

وبما أن للقيادة ارتباط وثيق بحياة الفرد مع باقي الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة ومع البيئة الخارجية لها.

إن تطور الفكر الإنساني عبر العصور وخاصة الفكر الإداري زاد الاهتمام بالقيادة من حيث المفهوم، النظريات، والأهداف...

وعليه سنتناول في هذا المبحث تعريف القيادة الإدارية، وخاصة تطور مفهومها ومكوناتها ونحاول معرفة أهم النظريات للقيادة الإدارية و كذلك أنماطها.

وفي المبحث الثاني نتعرف على إدارة الأداء والعوامل المؤثرة فيها وأهدافها، وسنحاول الإجابة على ماهية سبل تحسين الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعود كلمة القيادة للفكر اليوناني و هي مشتقة من كلمة archein التي تعني القيام بمهمة و في اللغة العربية فهي مشتقة من كلمة القود ، و هو عكس السوق إذ أن القيادة تكون من الأمام و السوق من الخلف . و الانقياد هو الخضوع.<sup>1</sup>

اصطلاحا يعرفها ولمان " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين امراً ناجحاً " <sup>2</sup>.

أما ويليام يعرفها : " بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتم تعميمها بهدف التأثير على الأشخاص كي يتعاونوا معاً لتحقيق الغايات و الأهداف " <sup>3</sup>

و يرى فنغر أنها " القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة " <sup>4</sup>

و عليه فالتعريف الإجرائي الممكن للقيادة هو :

عملية تأثير يمارسها القائد على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بحيث تختلف طريقة تأثيرها باختلاف المسيرين و تبعاً لفلسفتهم القيادية و مدى تحفيزهم و تشجيعهم لأتباعهم للقيام بأدائهم على أفضل وجه ممكن .

---

<sup>1</sup>حميدة دريادي ، دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة . مذكرة ماجستير ، الجزائر : جامعة دالي ابراهيم ، 2010 ، ص03.

<sup>2</sup> شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعاليته في الإدارة . القاهرة : دار غريب 1993 ، ص34.

<sup>3</sup> هبة سكري ، القيادة الإدارية و علاقتها بجودة أداء العاملين . مذكرة ماستر . الجزائر : جامعو الجزائر 3 ، 2014 ، ص 14.

<sup>4</sup> هبة سكري ، مرجع سابق ، ص14.

إن القيادة بمفهومها العام وجدت في جميع الحضارات وأن الكثير

من المفاهيم القديمة للقيادة بالرغم من اختلافها من حضارة إلى أخرى من حيث أنها أداة لتوجيه وتنظيم الأفراد أصبحت تشكل أساسا في الفكر القيادي الحديث.

وعليه سنتعرض بالتفصيل في هذا المبحث للنقاط التالية:

**المطلب الأول: نشأة و تطور القيادة الإدارية ومكوناتها**

**المطلب الثاني: إدارة الأداء الوظيفي**

**المطلب الثالث: سبل تحسين إدارة الأداء الوظيفي**

**المطلب الأول: نشأة و تطور القيادة الإدارية و مكوناتها**

**فرع 1: القيادة في الفكر الإداري القديم :**

يلقى موضوع القيادة اهتماما بالغا منذ أمد بعيد ففي الحضارة المصرية كان مفهوم القيادة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من اجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكا لهم مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة<sup>5</sup>

أما في الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدما آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية و الذي طبق على مدى ألفي عام إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية<sup>6</sup>

<sup>5</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية . عمان : دار الثقافة ، 1999 ، ص27.

<sup>6</sup> طارق شريف ، الفكر الاستراتيجي للقادة . ط1 ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ، ص20.

في الحضارة اليونانية أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة في بلادهم حيث وصف بيركليس الجهاز القيادي في عهد الديمقراطية قائلاً : " إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة "

في الحضارة الرومانية شهدت تركية السلطة في يد الحاكم و المجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الارستقراطية ، ففي عهد الإمبراطورية الرومانية و حتى سقوطها ، أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية و البدنية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة .<sup>7</sup>

في الحضارة الإسلامية : عاش العرب قبل الإسلام حالة من التفكك و عدم النظام و الفوضى و بظهور دولة الإسلام على يد النبي محمد صلى الله عليه و سلم شهدت الإدارة الإسلامية تنظيماً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة و كان الرسول محمد صلى الله عليه و سلم هو المشرع و القائد و رئيس الإدارة ، و قد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية .<sup>8</sup>

## الفرع 2: القيادة في الفكر الحديث:

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها:

نظرية التنظيم العلمي للعمل : استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسائر لعدم كفاءة الإدارة و أن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ، كما أسهم تايلور من خلال دراسته و أبحاثه بعدد من التوجهات و المبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ، و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير

أن المهمة الأساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة.

<sup>7</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ذكره . ص 31 33.

<sup>8</sup> فاروق مجدلاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب . ط 3 . عمان : دار البازوردي للنشر ، 2003 ، ص 51.

لقد حدد هنري فايول وهو أحد أبرز رواد المدرسة العلمية للإدارة، خصائص وصفات يجب توفرها عند القائد ومن أهمها<sup>9</sup>:

- صفات جسمانية الصحة والقوة.
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير السليم.
- صفات أخلاقية: حسن المعاملة.
- صفات ثقافية: هي مرتبطة بالوظيفة.
- صفات تتعلق بالتجربة والخبرة.

أما المدرسة البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر فقد أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم و تحليل السلطة التي تقوم حسبها على ثلاث نماذج أساسية هي : نموذج السلطة الرعية ، نموذج السلطة التقليدية و نموذج السلطة الكاريزمية . و جعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد . كما يرى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة<sup>10</sup>

في نظرية العلاقات الإنسانية التي قام بها التون مايو في العشرينات و الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية و التي أكدت نتائجها أن القيادة الإدارية الفعالة هي التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، و أن تحقيق هذا التقارب و التعاون يتم عن طريق إشراك العاملين في الإدارة و تحميلهم لمسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم .

في ما يخص نظرية التنظيم الاجتماعي تنظر للتنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر و من الدراسات التي تمت في هذا الإطار دراسة باك ، الذي يرى أن للقيادة إمكانية لتحقيق هذا الانصهار و التلاحم بين الفرد و التنظيم عن طريق تسيير اندماج الأعضاء في العمل و حل مشكلاتهم و توجيههم

<sup>9</sup> نواف الكنعان، مرجع سبق ذكره ص 63.

<sup>10</sup> نواف الكنعان، مرجع سبق ذكره ص 70.

## الفيق 03: مكونات القيادة الإدارية:

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة الإدارية من خلال أولا القائد من حيث المهارات الفكرية والمهارات الفنية والشخصية . ثانيا من خلال المرؤوسين والصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة، الكفاءة...

وكذلك من خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين أضف إلى ذلك الموقف، والأهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة.

و يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية :

$$\text{القيادة الإدارية} = \text{قائد} + \text{مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف أو أهداف} + \text{موقف}^{11}$$

### أولا : القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، و نقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد و الجماعة معا .

و يستمد القائد قوته و سلطته من مصادر عديدة أهمها<sup>12</sup> :

- السلطة الرسمية : و هو المركز الرسمي الذي يتمتع به و موقعه في الهيكل التنظيمي و تناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات .
- قوة الثواب و العقاب : و هي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد و على عقابهم إذا هم اخطئوا ، مما يؤدي إلى إدراك الفرد بضرورة الالتزام و تنفيذ الأوامر

<sup>11</sup> حميدة دريادي ، دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص9.

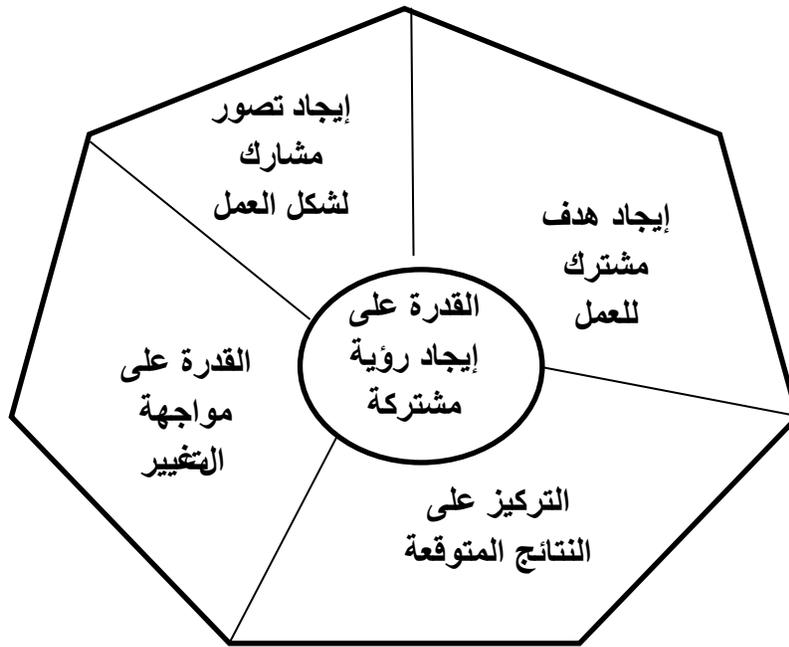
<sup>12</sup> جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري . الجزائر : دار هومة للطباعة و النشر ، 2003. ص ص 37 – 38.

- الخبرة الشخصية : و هي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة و زيادة احترام المرؤوسين للقائد
- قوة الإقناع : و هو الأسلوب الذي يتبعه القائد إلى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته و تحقيق أهداف المنظمة .

وعليه لابد للقائد من مهارات وقدرات تساعد في ذلك والمتمثلة فيما يلي :

- مهارة التخطيط : فالقائد يمضي وقتا للتخطيط و وقتا للتنفيذ و لا يترك شيئا للصدفة
- التنظيم : القائد يخلق محيطا منظما في الوقت و الأهداف و الأولويات إلى تنظيم المكتب و الأوراق و الوثائق و غيرها
- اتخاذ القرار : القائد يصنع الأحداث و لا ينتظر ما يحدث
- الذكاء الاجتماعي : أي مهارة التواصل و الكلام و إيصال الرسائل كما انه مستمع جيد
- التفويض : يعرف متى يفوض و كيف يفوض و من يفوض
- الرؤية الاستراتيجية : أي يرى ما لا يراه الآخرون و يتوقع الأحداث و النتائج
- التحفيز : قادر على بث روح الحماسة في نفوس أتباعه و استنفار قدراته
- الثقافة : غزير المعرفة في مجاله يطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة
- الثقة : إن ثقة القائد في قدراته و مبادئه تعطيه القوة للسيطرة على المواقف و المشكلات
- الالتزام بالخطط : أن الوصول إلى الأهداف يتطلب الجهد و الوقت لذا يجب الالتزام بالخطط و تعديلها إلى غاية تحقيق النتائج
- الأخلاق : أي الالتزام بالقيم و المبادئ الأخلاقية
- الذكاء : لا يشترط أن يكون القائد عبقريا لكن يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة و المواقف الصعبة .<sup>13</sup>

الشكل 1 : بعض المهارات الفكرية للمدير



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - ط1 ، القاهرة : النيل

لنشر ، 2007 . ص 324 (بتصرف)

## ثانيا: المرؤوسين

يقصد بها التابعين ، و بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجياتهم و دوافعهم ، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة . و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا ، إذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها و طاعتها ، و أحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها<sup>14</sup> .

## ثالثا: عملية التأثير:

يعتبر لب القادة الإدارية ، و هو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك سلوك و مواقف و مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدونها ، و يختلف التأثير عن القوة ، حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة و الإذعان ، و يختلف التأثير عن السلطة إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين و يتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية<sup>15</sup>

أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على وسائل عدة لعل أهمها و أكثرها فعالية هي : الاستمالة و الإقناع و الحث على التعاون ، و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة هي سلوك مرؤوسيه تكون قيادته ناجحة . و تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ، و من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي :

- **التأثير القائم على المكافأة :** تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط و

حيوية ، و يستطيع القائد منح مرؤوسيه المكافآت المادية و المعنوية على أدائهم الجيد .  
فيشبع حاجاتهم و يؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة .

- **التأثير القائم على الإكراه :** باستخدام السلطة الرسمية للقائد بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن

طريق استشارة الخوف و توقيع الجزاء عليهم ، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة

<sup>14</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 91 - 92 .

<sup>15</sup> طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة . عمان : دار الفكر ، 2002 ، ص 152.

تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المعافاة ، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ، و يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينهم ، و يترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي من مظاهره : الكراهية و الروح المعنوية المنخفضة و العدوانية ضد القائد ، لذلك يستخدم هذا الأسلوب في حالة الضرورة فقط.

- **التأثير القائم على أسس مرجعية** : و تعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و

شخصياتهم و وجهات نظرهم ، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم ، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم و اتجاهاتهم و تقاليدهم و دوافعهم و مشكلاتهم ، أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بطريقة تضمن توحيد الصفوف و توجيهها .

- **التأثير القائم على الخبرة** : يمكن الاعتماد على الخبرة نتيجة التعليم و التخصص المهني ، و

ذلك لان الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة و الإقناع من جانبه .<sup>16</sup>

- **التأثير القائم على الإعجاب** : و هذا بتوفر القائد على سمات و خصائص جذابة و ملهمة

، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم .

- **التأثير القائم على الشرعية** : يقوم على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة

التأثير بسبب مركزه التنظيمي ، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي و ليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين ، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة

17 .

<sup>16</sup> احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1989 ، ص176 .

<sup>17</sup> حميدة دريادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

#### رابعا : تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف ، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا ، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل . و هنا يلجأ إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف و ترتيبها من جديد بشكل يرضي نسبيا جميع الأطراف و هذا يعتمد على مهارات القائد<sup>18</sup> .

#### خامسا : الموقف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة ، و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة و خارجها ، و يمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان ، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو من يكيفها .

#### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة ومع تشعب وتعدد الدراسات في مجال القيادة إلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية الشخصية للقائد قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراتها السلوكية، وركزت أخرى على متغيرات الموقف . وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا هو كالتالي:

<sup>18</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 94 - 95 .

## أولاً : مدخل السمات

من أهم نظرياته نجد :

- **نظرية الرجل العظيم** : يبنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القيادة ذات طبيعة موروثية و أن القادة يولدون و هم موهوبون بالقيادة كما أن لديهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهـم و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية :

- يمتلك حرية الإرادة
- يتمتعون بقدرة على رسم المسار لهم و لغيرهم
- السيطرة على الأزمات
- يتجنع بصفات جسمية و عقلية محددة

من أهم رواد هذه النظرية : فرنسيس جاتون و جينيـجر<sup>19</sup>

من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية : أنها تجعل برامج التدريب غير ذات معنى لان القادة هم أشخاص جاهزون كما أن التاريخ يظهر أن بعض القادة العظام لم يورثوا أيا من سماتهم لأنبئهم

- **نظرية السمات القيادية** : نتيجة الجدل الكبير الذي إثارته النظرية السابقة ظهرت نظرية

أكثر واقعية تفترض إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم و التجربة ، و اعتمدت سمات تميز القادة الناجحين عن الفاشلين و من هذه السمات :

- سمات جسمية : الطول ، الصحة ، ..
- السمات المعرفية
- السمات الاجتماعية
- السمات الانفعالية

---

<sup>19</sup> شوقي طريف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57 - 58 .

## ● السمات الشكلية

من روادها : رالف و براون و و اردواي غيرهم .

## ثانيا : المدخل السلوكي

ركز هذا المدخل على سلوك القائد ، وسعى الباحثون إلى تحديد و تعريف أساليب القيادة التي تمكن القائد من التأثير بفعالية على المرؤوسين و من بين هذه الدراسات :

### - دراسة جامعة اوهايو :

قام باحثها عام 1945 بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة ، و في ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت قائمة " وصف سلوك القائد " ، و من ابرز روادها : فليشمان و كارول شارترك اللذان توصلا إلى تحديد بعدان لسلوك القائد هما :

● سلوك الاهتمام بهيكل العمل أي توضيح مهام و أساليب العمل ، و تحديد قنوات الاتصال و تقسيم الأداء

● التعاطف مع العاملين : أي الأخذ بعين الاعتبار أداء و أفكار و مشاعر المرؤوسين و تنمية جو من الصداقة ، الثقة ، العدالة و الاحترام و خفض التوترات

رغم ما قدمته دراسة جامعة اوهايو من أبحاث و امتيازات إلا أنها لم تراعي متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد و نجاحه في القيادة.<sup>20</sup>

### - دراسة جامعة ميشيغان :

قام بها عدد من الباحثين على رأسهم ليكرت حيث قام الباحثون بدراسة 24 فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين ، حيث قسمت هذه الأفواج إلى قسمين يتميز الأول بإنتاجية عالية و الثاني بإنتاجية منخفضة ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نفس العمل و في

<sup>20</sup> حسن راوية ، السلوك في المنظمات . الإسكندرية : مطبعة الدار الجامعية ، 2004 ، ص 260 .

عدد العمال و اختصاصاتهم ثم درست الفروق بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة الأفواج و مرؤوسيههم و هكذا توصلت الدراسة إلى تحديد نمطين من السلوك للقيادة و هما :<sup>21</sup>

- القيادة المهتمة بالعامل : يميل القائد هنا لان يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية ، و يعمل على تحسين أحوالهم و تشجيعهم على التعاون و التعلق بالمنظمة ، تتصف قيادته بالعمومية و عدم التدخل في التفاصيل و يخصص وقتا كبيرا للاتصال .
- القيادة المهتمة بالعمل : هنا يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى وضع قواعد و تعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل و الوسائل المستخدمة فيه ، كما يحدد معايير لقياس الأداء و يكافئ كل فرد وفقا لمستوى انجازته ، و يكون الإشراف دقيقا و مباشرا و محكما باستخدام أسلوب الثواب و العقاب ، و تفاعل القائد مع مرؤوسيه يكون محدودا .

وجهت لهذه النظرية انتقادات من قبيل أن القائد في الظروف العادية يميل إلى الاهتمام بالأفراد ، بينما في الظروف الصعبة يميل إلى الاهتمام بالعمل .<sup>22</sup>

#### - دراسة جامعة ايوا :

- أجريت على تلاميذ مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع احد الأنماط القيادية : التسلطي، الديمقراطي ، التسبيبي .

قام بها لبييت و رالف وايت و بإشراف كيرت ليفن سنة 1993 أسفرت عن النتائج التالية :

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات و هي مشروطة بوجود قائد يمارس سلطته و ضغطه على الأفراد.
- الجماعات ذات القيادة الديمقراطية أعلى من نواحي الابتكار في الأنشطة و الدافعية و التباين في مستوى الأداء و الرضا و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي .
- الجماعة ذات القيادة المتسببية منخفضة في جميع النواحي السابقة.

<sup>21</sup> طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة . عمان : دار الفكر ، 2002 ، ص 10 .

<sup>22</sup> احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية مستقبلية . 2000 ، ص ص 266 - 267 .

يعاب على هذه الدراسة إجراؤها على أطفال مما يصعب تعميم النتائج على الأفراد الراشدين

### ثالثا : المدخل المشترك : الموقف

يعتبر احد المدخل الأكثر شيوعا و انتشارا و هو مدخل إرشادي واسع الاستخدام ، يقترح كيف يصبح القادة فاعلين و يفترض أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناء على شخصية القائد و سلوكه ، بل كذلك على متغيرات الموقف .<sup>23</sup>

#### ● النظرية الموقفية لفيدلر :

تمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط القيادة للموقف الذي يحدث و قد استطاع أن يخلص إلى أن القيادة تعتمد على التوافق الجيد و السليم بين شخصية القائد و ثلاث متغيرات هي :

- علاقة القائد بالمرؤوسين أي درجة ولائهم له
- هيكل العمل ووضوح المهام و حرية الأعضاء
- القوة المستمدة من السلطة و التي تجعل التحكم في الموقف سهلا<sup>24</sup>

#### ● نظرية المسار و الهدف :

يرى هاوس أن القائد يتدخل لتوضيح إجراءات العمل و هيكل المهام عندما تواجه المرؤوسين عقبات و مصاعب بسبب عدم وضوح المهمات و عدم استقرار بيئة العمل أو انخفاض خبرات المرؤوسين ، أما إذا كانت ظروف العمل واضحة و مستقرة و المهام محددة و روتينية فان النمط القيادي المطلوب يكون التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات و تحفيز المرؤوسين على الأداء و إنجاز المهام

#### ● المدخل المشترك :

<sup>23</sup> شهيناز درويش ، مرجع سابق ذكره ، ص 46 .

<sup>24</sup> احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 199 .

يعتمد هذا المدخل على الجمع بين نظرية السمات و نظرية الموقف و محاولة التوفيق بينهما من خلال اعتبار القيادة تفاعل اجتماعي يلزم التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ومن ابرز النظريات التي ظهرت في إطار المدخل لتوفيقى النظرية التفاعلية و النظرية التبادلية

### - النظرية التبادلية :

ظهرت بوضوح في أعمال اودين هولاند عام 1978 الذي أكد أن العملية القيادية هي عملية في اتجاهين ، و هي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه ، فالقائد يعطي التوجيهات و التعليمات للوصول إلى هدف معين ، و يدير الصراعات و يقدم المكافآت ، أما المرؤوسين فيقدمون العمل و الولاء و الاحترام للقائد .

و عليه فالنظرية تقوم أساسا على التبادل بين القائد و الإلتباع على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم .<sup>25</sup>

### الشكل 02: يمثل نموذج القيادة المتبادلة

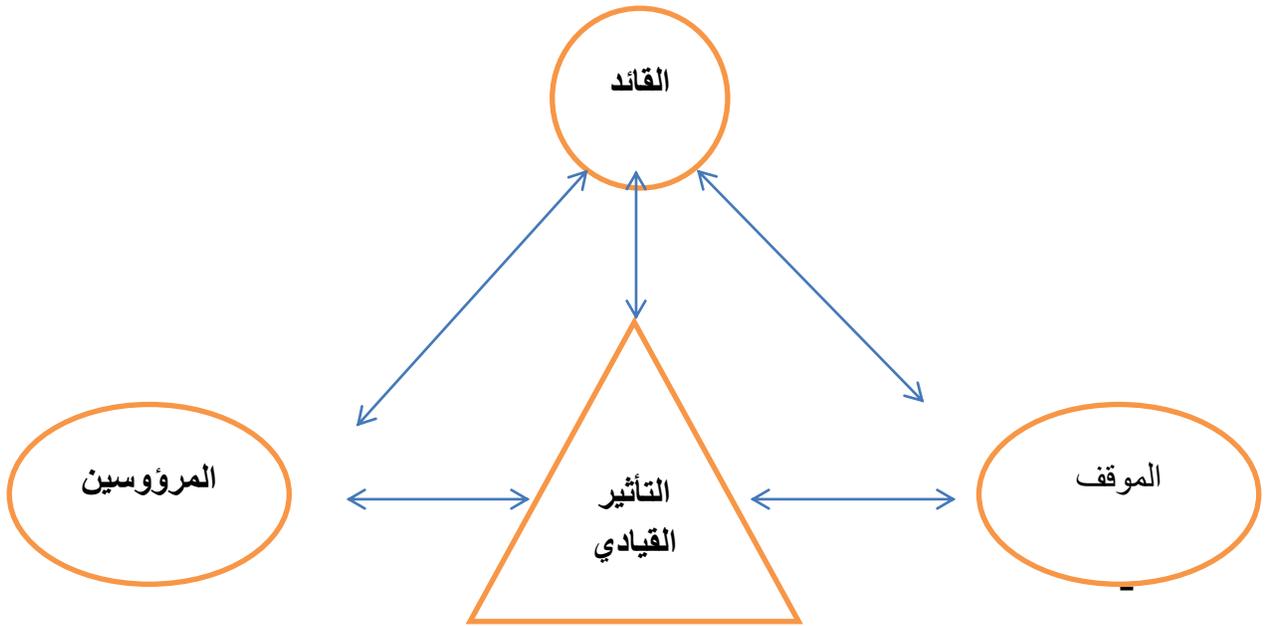


المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1985 ص 632

## - النظرية التفاعلية :

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عوامل ثلاثة في القيادة هي السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوفر فيها من عناصر<sup>26</sup> . عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في أحداثه، و الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومسالكها.

### - الشكل 03 : يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة



- المصدر: صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل،

2007، ص 439 .

<sup>26</sup> عبد المجيد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

ج) نظرية الترابط الثنائي الرأسي: قدم (جورج جرین) نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وأن كل المرؤوسين يهاملون بطريقة واحدة حيث يرى جرین أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل المرؤوسين ومن هنا جاءت تسمية النظرية بالترابط الثنائي الرأسي وقد توقع جرین وجود نوعين من العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما:<sup>27</sup>

- العلاقات المتبادلة داخل الجماعة

- العلاقات المتبادلة خارج الجماعة

ولقد ركز جيمس على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي:<sup>28</sup>

- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم ودعمهم لمديريهم .

- محاولة الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضوا داخل الجماعة.

-حث القائد على إعطاء فرصة حقيقية لمرؤوسيهـم.

بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤدي إلى اختفاء سابقتها، كل هذا جعل الباحثين يعملون في محاولة منهم لتحديد الأنماط القيادية المختلفة وأيهما الأصح استعمالاً والأكثر تأثيراً على رفع أداء العاملين.

<sup>27</sup> حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر . مصر :الدار الجامعية ، 2004 ، ص 274 .

<sup>28</sup> حسن راوية ، نفس المرجع . ص 276 .

## المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه المرؤوسين تعكس تبايناً في أساليب القيادة ، و المعيار الأساسي للتصنيف هو مدى تركيز القائد للسلطات في يده أو إشراكها مع الآخرين أو انه يترك جميع المسؤوليات للتابعين ، لذلك صنفت أساليب القيادة إلى ثلاث أساليب :

### - الأسلوب الأوتوقراطي التسلطي :

ينظر للإنسان كأداة عمل و كمصدر للإنتاج و يلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي و يستخدم هذا النوع من القادة الأساليب التالية :

- استخدام التأثير السلبي كالعتاب و الأمر و النهي
- اتخاذ فردي للقرارات
- الانفراد بالرأي
- التدخل في تفاصيل و جزئيات العمل
- عدم التسامح
- العلاقات قائمة على الخوف<sup>29</sup>

### - الأسلوب الديمقراطي التشاركي :

ينبع من احتياجات الجماعة و يعتمد على قبول التابعين لسلطته و ليس على السلطة الرسمية المحولة له ، فهو يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال إشباع حاجاتهم و الاهتمام بهم ، و الاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة . كما يركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و التخطيط ووضع السياسات و مناقشة و معالجة المشاكل جماعياً ، و عليه فهذا الأسلوب يتميز بعدد من الخصائص هي

30 :

<sup>1</sup> حسن محمد إبراهيم ، محمد العجمي ، القيادة التربوية . عمان : دار المسيرة للنشر ، 2007 ، ص ص 240-241

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح ، أصول و مبادئ الإدارة العامة . عمان : الدار العلمية للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 143 .

- الحوار و المشاركة
- التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة
- يستمد السلطة من قبول التابعين الطوعي له
- اعتماد أسلوب الترغيب و الإقناع غالبا
- ضمان الولاء للتابعين
- احترام شخصية الأفراد
- الأسلوب التسيبي الحر :

القيادة هنا لا تتدخل في مجريات الأمور فالقائد يتخلى عن دوره الريادي و يسير وفق ما تمليه عليه الظروف

و من الخصائص المميزة للقيادة الحرة حسب الدراسات ما يلي :

- سياسة الباب المفتوح في الاتصال
- إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين
- تفويض السلطة على نطاق واسع
- انعدام مجال الإشراف
- التخبط في اتخاذ القرارات
- فقدان النجاعة<sup>31</sup>

ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث أنه يهتم ببناء علاقات جديدة بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أداء العاملين فيها والذي سيكون موضوع المبحث الثاني لهذا الفصل.

## المبحث الثاني: إدارة الأداء وتحسينه

لقد تطرقنا فيما سبق ومن خلال المبحث الأول إلى القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها ومختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القائد في أداء مهامه الوظيفية، وفي هذا المبحث سنتعرض إلى الأداء الوظيفي وسبل تحسينه، فالأداء محور اهتمام جميع المنظمات وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي يمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق تقييم الأداء يتمكن القائد من تحديد مواطن الضعف في المؤسسة سواء كان في السياسات أو البرامج المعتمدة وعليه سنتعرض إلى عموميات حول الأداء الوظيفي، ثم نتناول عملية تقييم الأداء الوظيفي، ومنه نتطرق إلى سبل تحسين الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الأداء

#### الفرع الأول : تعريف إدارة الأداء

إن إدارة الأداء عملية أساسية تهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين و فرق العمل عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها ثم إدارة و توجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير و الطويل

يعرف الأداء على انه " الاستخدام الأمثل للموارد لإنتاج السلع و الخدمات ، و عليه فالأداء لا يقتصر على نشاط واحد بل العديد من الأنشطة و العوامل التي تتوفر لدى المؤسسة لإنتاج الأهداف المرجوة "

32

و في تعريف آخر الأداء هو : " السلوك الذي يساهم فيه الفرد بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " 33

<sup>32</sup> نور الدين بوالشرش ، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات . عمان : دار الأيام للنشر ، 2005 ، ص ص 25-26 .

<sup>33</sup> نورالدين بوالشوش ، مرجع سابق ، ص 26.

يعرفه راوية حسن انه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " <sup>34</sup>

أما عاشور فيعرف الأداء على انه : " قيام الفرد بالنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " <sup>35</sup>  
من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على انه محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيادة بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

- العوامل المادية للعمل كظروف العمل مثل الإضاءة ، التهوية ، الرطوبة ، الحرارة ، و غيرها
- العوامل التقنية الفنية أي نوع التكنولوجيا المستخدمة و نسبة استخدام الآلات و الموقع الجغرافي و غيرها <sup>36</sup>
- العوامل الاجتماعية كالاقراراف بقيمة الشخص و النمط القيادي المتبع و تأثير ذلك على تحفيز الفرد
- العوامل الذاتية أي القدرة على العمل و الدافعية و القدرة على العمل في ظل ظروف محددة و غيرها <sup>37</sup>

<sup>34</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتب الجامعي الحديث 1999 ، ص216.

<sup>35</sup> احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة : الأسس السيكولوجية و أدوات البحث التطبيقي . بيروت : دار النهضة العربية ، ص50 .

3 عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره . ص 94.

4 محي الدين الأزهري ، مرجع سبق ذكره . ص262.

المطلب الثاني : مراحل و عناصر إدارة الأداء و أنواعها

الفرع الأول : مراحل عملية إدارة الأداء

تم عملية إدارة الأداء وفق مراحل أساسية تحقق التكامل فيما بينها و هي :

- تخطيط الأداء : بوضع الأهداف و الخطط و تقدير الإمكانيات

- التدريب المستمر : بمناقشة التقدم و توضيح التحديات و تعديل الخطط

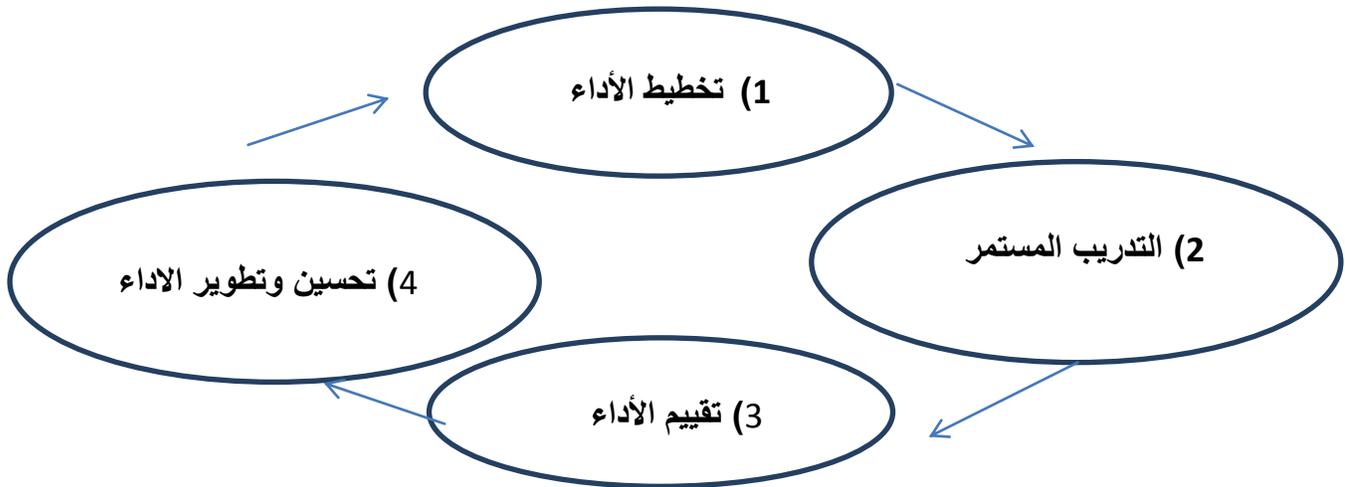
- مرحلة تحسين وتطوير الأداء : بناء على النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة أي

مرحلة تقييم الأداء حيث يتم :

- مراجعة الخصائص المتعلقة بنقاط القوى والضعف في الأداء.
- مناقشة التطوير لمهارات العمل.

بعد تحسين وتطوير الأداء تأتي أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء

الشكل (04) دورة الأداء:



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفرع 2: عناصر وأنواع إدارة الأداء :

### - عناصر الأداء الوظيفي :

يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر و هي :<sup>38</sup>

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة و الخلفية العامة عنها
- نوعية العمل : تتمثل في مدى إدراك الفرصة لعمله الذي يقوم به ، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل
- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الانجاز
- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في وقتها و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله

### - أنواع الأداء الوظيفي :

توجد عدة تصنيفات للأداء و عدة معايير أهمها معيار المصدر ، معيار الشمولية ، و المعيار الوظيفي<sup>39</sup>

❖ حسب معيار المصدر : يقسم الأداء إلى :

- أداء داخلي أي الأداء المرتبط بالبيئة الداخلية
- أداء خارجي و هو المرتبط بمحيط المؤسسة

<sup>38</sup> محمد سليمان ، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين أداء المؤسسة .مذكرة ماجستير ، الجزائر : جامعة المسيلة ، 2007. ص117 .

<sup>39</sup> راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 209.

❖ حسب معيار الشمولية : يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

- الأداء الكلي : أي الانجازات الكلية للمؤسسة دون انفراد احد أجزائها
- الأداء الجزئي : يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة

❖ حسب المعيار الوظيفي : يقسم إلى :<sup>40</sup>

- أداء الوظيفة المالية
- أداء وظيفة التسويق
- أداء وظيفة الإنتاج
- أداء وظيفة الأفراد

### الفرع 3 : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ، و يعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد و لهذا نجد ان المحددات تتوضح في :

- الجهد : أي الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها لأداء مهمته للحصول على أعلى معدلات العطاء
- القدرات : و تشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته
- إدراك الدور : و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها اي مزيج من الجهد و المهارات.

## المطلب الثالث: سبيل تحسين الأداء

تعمل المنظمة دوماً على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد على جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء ومن الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

### الفرع 1: الأداء الفردي

- تحسين القدرة : إن أداء المرؤوسين يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله وعليه تنمية هذه المؤهلات ب :

- التدريب و التعليم سواء داخل أو خارج المنظمة
- حسن توزيع الأفراد على المهام و الوظائف حسب القدرات و المؤهلات
- الملائمة أي تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف المهام التي يكون أداء الفرد مرتفعاً فيها
- توفير الموارد أي الوسائل المادية الضرورية لأداء امثل

- تحسين بيئة العمل : أي شروط العمل و ضمان الأمن و السلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان و الراحة النفسية لهم

- تحسين الدافعية : و ذلك ب :

- وضع الأهداف ومساهمة المرؤوسين في وضعها على أن تكون محددة و قابلة للقياس و متناسقة و طموحة و قابلة للتعديل
- تيسير الأداء : أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون و إزالتها
- استعمال المكافآت و الجزاءات : أي ربط الانجاز بالمكافآت و الحوافز
- إشباع الحاجات سواء الحاجات النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية<sup>41</sup>.

<sup>41</sup>نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 198 199 .

## الفرع 2 : الأداء الجماعي

بما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي أن يشكّلوا فرق عمل تتعاون معا ، و يتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح قائد الفريق في القيادة ، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية و حاجات المهام و تحديد الأهداف على أن يتبع القائد الخطوات التالية<sup>42</sup> :

- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية و الثناء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية
- منح الفريق الحرية الكافية للممارسة لمهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض
- وضع قواعد للسلوك و التصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيرا على أداء الفريق و تشمل قواعد السلوك طرح الأفكار و الآراء بجرية و الاعتراف بالأداء المرتفع و مكافأته و غيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف

## الفرع الثالث : تغيير سلوك الأفراد و إقناعهم

يتمثل عمل القيادة الإدارية في إنجاز الأهداف من خلال المرؤوسين و هذا يتطلب من القائد إقناع هؤلاء كي يقوموا بما هو مطلوب إلا انه قد يواجه بعض الصعوبات بفعل الرفض و الميول السلبية للبعض لذا على القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين ل يتمكن من التنبؤ بسلوكهم و تغييره للاتجاهات السلبية و تبنيه للأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم

### **- تعريف الاتجاهات :**

يعرفها غوردن بأنها : " استعدادات و ميول و قابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة او غير مناسبة نحو شيء معين"<sup>43</sup>

<sup>42</sup> راوية حسن ، مرجع سابق . ص 185

<sup>43</sup> جمال الدين مرسي ، عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ، ص 246.

## - مكونات الاتجاهات :

- المكون الإدراكي : أي المعتقدات و الإحكام حول الموضوع كاعتقاد المرؤوسين أن القائد غير عادل أو غير مخلص
- المكون العاطفي : يتمثل فيما يحبه و ما لا يحبه الأفراد و يكون نتيجة المكون الإدراكي
- المكون السلوكي : يعكس الاستعدادات و النزعات السلوكية نحو موضوع الاتجاه و هو ينتج عن المكون العاطفي ، كان يعتقد المرؤوس أن القائد يبذر الأموال - مكون إدراكي - فيشعر انه لا يجب العمل تحت قيادته - مكون عاطفي - و هذا الشعور يؤثر على تصرف المرؤوس - مكون سلوكي -

## - تغيير الاتجاهات :

حتى تقوم القيادة بتغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق مع أهداف المنظمة يجب توفر مجموعة من الشروط<sup>44</sup>:

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغييرها
- القدرة على التأثير و الإقناع و هذا يتطلب اللغة و مهارات الاتصال
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الحديثة مثل تبني نظام حوافز جديد أو إتباع أسلوب الجودة الشاملة و غيرها

أما الأساليب المستخدمة في تغيير اتجاهات العاملين فهي :

❖ التغيير من أعلى إلى أسفل : يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطتهم في توجيه التغيير ، فبعد تحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين يضع الحلول لها ثم يقوم بتنفيذها ، فمثلا عند ملاحظة عدم احترام القانون الداخلي يقوم بدراسة الأسباب ليتخذ الإجراءات و الوسائل الكفيلة بحل هذه المشكلة

❖ التغيير من أسفل إلى أعلى : حيث أن التغيير قد يأتي من المستويات الإدارية الدنيا ، فالمرؤوسين عند إدراكهم إن بقاءهم في المنظمة أو حصولهم على الحوافز المادية و المعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم ، فذلك سيشكل دافعا لتغيير اتجاهاتهم.

❖ التغيير بالمشاركة : تكون مسؤولية تغيير اتجاهات المرؤوسين مشتركة بينهم و بين القائد ، و هذا بان يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات و السلبيات التي تعاني منها اتجاهاتهم ، او الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها و هذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة ، الاتصال و غيرها

و يعمل القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع الجماعة و كبح الطموحات الزائدة للسيطرة و التحكم لدى بعضهم قصد المحافظة على مكانته كقائد.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> عايدة خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ط2 ، القاهرة : دار كليوباترا ، 1999 ، ص ص 111 113 .

## خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية القيادة وما قدمت للفكر الإداري من نظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أو ما طرح والتي تفترض أن القائد يتسم بسمات فردية تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين، ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المنظمات والمؤسسات، وظهرت م تغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة.

حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها.

كما تطرقنا إلى إدارة الأداء وأهم أهدافه ومقوماته واتضح جلياً أن إدارة الأداء هي مفهوم أوسع وأشمل من عملية تقييم الأداء.

كما يعتبر تحسين الأداء هاجس كل منظمة ترغب في البقاء والمنافسة وفكرة تحسين الأداء تقوم على أن كل عامل يجب عليه تحسين أدائه باستمرار، لذا تم استحداث مناهج وطرق عدة من أجل بلوغ التميز في الأداء، فمنها من اعتمد المرونة في الأداء، ومنها من رأى أن الأفراد ذو الجدارة والأداء المتميز هم المرجعية في وضع معايير الاختيار والتعيين للوظيفة، أي أن الوظيفة لا يشغلها إلا من كان أهلاً لها، أي صاحب الجدارة والمهارة...

أما في الفصل الموالي سنحاول الربط بين القيادة والأداء الوظيفي من خلال دراسة أهم أنماط القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين والتركيز على التحفيز وأثره على أداء العاملين في المنظمة.

## الفصل الثاني

وسائل القيادة الإدارية

المؤثرة في أداء العاملين

## تمهيد

نحاول في هذا الفصل الربط بين متغيري البحث وهما القيادة الإدارية والتي تم تناولها في المبحث الأول من الفصل الأول وتحسين الأداء الذي تم التطرق إليه في المبحث الثاني من الفصل الأول وذلك بتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من خلال تناول عاملين يؤثر بهما القادة الإداريون على الموظفين وهما خط القيادة الذي يتبعه القائد وكذا استعماله للتحفيز.

## المبحث الأول: نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء

بعد استعراض مفهوم القيادة ونظرياتها وكذا أنماطها سنستعرض في هذا المبحث إلى كيفية تأثير النمط القيادي على أداء العاملين من خلال المطلبين التاليين:

### المطلب الأول: محددات النمط القيادي

#### أولاً: عوامل خاصة بالقائد الإداري:

يقوم القائد الإداري باختيار النمط القيادي الذي يساعده في تحقيق الأهداف الإشرافية والقيادة والذي يتماشى عادة مع شخصيته إن سلوك القائد يتأثر بالكثير من العوامل الداخلية وهي:

- 1 نظم القيم :** إن سلوك الأفراد بصفة عامة ينبع من رصيده ألقيمي ، فرصيده من تلك القيم وتشبعه بها سيؤثر لا محالة على سلوكه من حيث مشاركة الآخرين وقدرته على اتخاذ القرارات وغيرها..
- 2 ميوله الشخصية :** نظرا لاختلاف السمات الشخصية من فرد إلى آخر يتغير أسلوب القيادة والتسيير فهنالك من يشعر بالراحة عند اتخاذ قرارات تشاوريه، وآخر لا يرتاح إلا عندما يتخذ قرارات فردية بدون مشاركة.
- 3 تراكم الخبرات :** يتحتم على القائد قليل الخبرة الاستعانة بالموظفين خصوصا القداماء منهم، في حين أن القائد ذو الخبرة العالية سيعتمد في الغالب على خبرته في قيادته للمرؤوسين.
- 4 موقفه من المرؤوسين :** ان نمط القيادة يتحدد بنمط المرؤوسين فإذا أبدى هؤلاء تعاون وتماسك وتفهم لأهداف المؤسسة، يساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد وهناك من المرؤوسين من لا يجدي معهم الأسلوب الديمقراطي في التسيير نفعاً، لذا فالقائد يجد نمط قيادته بناء على ذلك.

## ثانيا: عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤو لياتهم وحاجياتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أفرادها لذا فالقائد ملزم قبل اختياره لنمط القيادة المناسب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية<sup>46</sup>:

- 1 **تحمل المسؤولية:** يدرك القائد من خلال معرفته بمرؤوسيه الأفراد الذي يجبون عملهم فيثق فيهم بزيادة تحميلهم لمهام إضافية وكذا العاملين الذين يتصلون من مهامهم فيقلص من المهام الموكلة إليهم.
- 2 **نضج المرؤوسين:** العامل الناضج هو العامل الذي ينجز المهام الموكلة إليه بكل إتقان في الآجال المحددة فكلما زاد نضج المرؤوسين ساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد.
- 3 **سلوك المرؤوسين مع القائد:** إن سلوك القائد واختياره لنمط قيادة ما، يتحدد نسبيا بمعاملة المرؤوسين له ومدى انجازهم للمهام التي يوكلها إليهم، فربما يختلف أسلوب القيادة من فرد إلى آخر في نفس الوقت أو مع نفس الشخص في مراحل مختلفة.
- 4 **إنجاز المهام الموكلة:** يساهم تقبل المرؤوسين للمهام ووع يهم بأهمية انجازها في اعتماد القائد لأسلوب التشجيع والتحفيز الايجابي مع المرؤوسين، أما في حالة العكس يلجأ القائد إلى اعتماد أسلوب التحفيز السلبي (التلويح بالعقاب) و الإلحاح لإنجاز المهمة.

ثالثا: خصائص المهمة: هناك جوانب للمهام التي يوكلها القائد للمرؤوسين تحدد أسلوبه القيادي

<sup>47</sup> وهي:

- 1 **تحديد الأدوار:** إن المهام التي توكل إلى مجموعة يصعب تحديد المسؤوليات فيها بدقة لذا فيجب قدر الإمكان تقسيم المهمة إلى أجزاء واضحة ومنفصلة وتوزيعها على عدد من المرؤوسين لتحديد المسؤولية بدقة، والذي يتعذر عليه إتمام جزئه من المهمة يسهل اكتشافه ومساءلته.

<sup>46</sup> عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر: دار هومة، 2003 ص ص 83،84

<sup>47</sup> شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الادارة، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص ص 143،147 .

- 2 **وضوح المهمة:** يساعد وضوح المهمة القائد في توضيح طريقة أو طرق تنفيذها لدى المرؤوسين، أو يترك لهم الحرية في الطريقة التي تناسبهم في أدائها، أما إذا كانت المهمة غامضة وغير واضحة يفرض ذلك على القيادة الإدارية توضيح كيفية الأداء للعاملين خصوصاً قليلي الخبرة فيهم.
- 3 **استقلالية وحرية المرؤوسين:** إن هناك تناسباً عكسياً بين سلوك التحكم لدى القائد واستقلالية وحرية المرؤوسين فكلما زاد حكمه بهم وفرض آرائه عليهم قلت الحرية والاستقلالية والعكس صحيح.

رابعاً: عوامل بيئته: إضافة إلى ما سبق هناك عوامل مرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها القائد وهي:<sup>48</sup>

- 1 **تقاليد المنظمة:** إن على القائد الإداري الحدق اختيار السلوكيات التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة، فهناك ما هو مقبول وما هو غير مقبول في كل بيئة عمل وأن أي انحراف عن هذه الثقافة يسبب صعوبات في التسيير.
- 2 **كفاءة فريق العمل:** إن زيادة كفاءة فعالية فريق العمل تحددها مجموعة من العوامل كالمدة الزمنية التي قضاها أفراد الفريق مع بعضهم، وخبرتهم، ومستوياتهم التعليمية، فكلما ازداد تشارك هذه الصفات في الفريق زادت فعالية الأداء.

مما سبق ندرك أن نمط القيادة يتحدد وفق عدة عوامل منها ما هو م تعلق بالقائد في حد ذاته وما يمتلكه من سمات، وقيم وخبرات وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين كالخبرة وتحمل المسؤولية والتوقعات وكذا متغيرات بيئة العمل كروح الفريق وتقاليد وثقافة المنظمة، كلها عوامل تحدد وتساهم في اختيار القائد لنمط القيادة الملائم للمؤسسة حتى يتسنى له تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

إن التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه يرتبط أساسياً بعاملين يتمثل الأول في الخصائص الشخصية للقائد والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه.

<sup>48</sup> حسن الصدف رعد ، إدارة الابتكار والإبداع: كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات. ج.2 . دمشق: دار الرضا 2001 ص 156 .

أولاً: الخصائص الشخصية للقائد: يختلف القائد عن المدير أو الرئيس في عديد الجوانب تتمثل

فيما يلي:<sup>49</sup>

- الديمقراطية وإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الحقائق المثبتة في إصدار الأحكام.
- القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف المختلفة.
- خلق مناخ للابتكار والإبداع وتقدير الأفكار الجديدة.
- العدالة والمساواة بين الموظفين.
- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط والإشراف.
- المبادرة وتفويض السلطات بما يتلاءم مع إمكانيات المرؤوسين.
- القدوة الحسنة والقدرة على الاتصال والذكاء.
- المهارات الإدارية والفنية.
- القدرة على التأثير في المرؤوسين.
- تحمل المسؤولية والشجاعة والحرص على مصالح الأتباع.

ثانياً نمط القيادة المتبع: يعتبر العامل الثاني المؤثر على المرؤوسين وعلى مناخ وثقافة المنظمة بصفة عامة وفيما يلي شرح لتأثير نمط القيادة على الأداء:

### 1 - تأثير النمط التسيبي ( الفوضوي) على الأفراد:

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباكاً في الأداء.
- يقوم القيادة هنا أساساً على حرية المرؤوسين وتفويض أغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسيب.

<sup>49</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، القاهرة: الدار الجامعية، 2009، ص 422

- يسبب هذا النمط شعوراً بعدم الرضا لدى العاملين، لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة.
- يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية.

## 2 - تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد:<sup>50</sup>

- تؤدي الديكتاتورية داخل التنظيمات إلى ظهور أفراد يعملون على التزلف والتملق للقائد، وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل.
- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط إن وجدت دون المشاركة لآراء المرؤوسين مما يشعرهم بعدم القيمة.
- يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين إلى مراقبة فرعية لصيقة تؤدي إلى كرههم للعمل.
- تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين
- انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
- في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة من التسبب داخل المؤسسة.

## 3 - نمط القيادة التشاركية وتأثيره على الأفراد:

- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية
- إشراك العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة
- تقبل الآخر وسيادة النقد الإيجابي بين أفراد فريق العمل.
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصالح العام بدل المصالح الشخصية الضيقة.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية للتابعين.<sup>51</sup>
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة.

<sup>50</sup> هائل عبد المولى، طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة. عمان: دار الكندي 2008 ص 67.

<sup>51</sup> شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،

مما سبق نستنتج أن للقيادة الناجحة أثر إيجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل.

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:<sup>52</sup>

- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنظيم أكثر وضغط عمل أقل وراحة نفسية.
- كسب احترام ومحبة التابعين.

أما بالنسبة للأفراد:

- كل فرد من فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل.
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وفي غياب القائد.
- يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول إبتكارية وإبداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير.

بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
- السمعة الجيدة.
- أداء حسن.
- تحقيق الأهداف المسطرة بجهد ووقت أقل.

مما سبق يتبين أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يعتبر الأنجع والأفضل بسبب التأثير البالغ للقائد على سلوك وتوجهات العاملين، وهو الأسلوب الملائم لبناء فريق العمل والتي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة.<sup>53</sup>

المبحث الثاني: التحفيز كوسيلة للتأثير في الأداء

---

<sup>52</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره ص 425

<sup>53</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق ذكره . ص 426 .

إن المنظمات الحديثة تدرك أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتطوير إمكانياته ومهاراته ولعل أهم هذه الفواعل هي التنمية، التدريب، التكوين، ونظام الحوافز الجيد هذا الأخير يصنع الفارق بين منظمة تملك أفرادا يشعرون بالولاء والانتماء وأخرى بها أفراد تنعدم عندهم الدافعية ، من هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى إبراز أهمية الحوافز في تحسين الأداء، وسنتناول ذلك في ثلاثة مطالب هي:

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه

#### - أولاً: مفهوم التحفيز:

- الحافز هو النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد والذي يود أن يحصل عليه وقد يكون إيجابياً أو سلبياً.<sup>54</sup>
- هو عبارة عن مؤثرات أخرى يتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن لهذه المؤثرات أن توجه سلوك الفرد<sup>55</sup>

يجمع مفهوم تحفيز الأفراد بين : تشجيعهم على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية وتمكينهم من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة إلى المسؤولية<sup>56</sup>

- مما سبق يمكن القول أن التحفيز هو عملية روتينية يقوم بها القائد لإثارة الرغبة لدى التابعين باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، لحمله على أداء العمل المطلوب منه، فالحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي حال حصوله على إشباع رغبة ما.

<sup>54</sup> مدثر حماد، شيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 66 .

<sup>55</sup> عبد الوهاب، حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015 ص 121.

<sup>56</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق ذكره، ص 593

## الفرق بين الحوافز والدوافع:

### جدول 01: الفرق بين الحوافز والدوافع:

الدوافع	الحوافز
- شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع الحاجة.	- تعويض مادي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء أعلى في تنفيذ المسؤوليات والمهام.
- مجموعة عوامل داخلية نشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.	- مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

المصدر: رياض بن غبريد، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر في العلوم السياسية الجزائرية:

ثانيا: أنواع الحوافز: يمكننا تقسيم الحوافز حسب معيارين اثنين:<sup>57</sup>

### 1 - من حيث من تطبق عليهم:

أ حوافز فردية: توجد للفرد بغية مكافئته على مجهداته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ويكون لهذا النوع من التحفيز كبير الأثر عندما يستطيع العمال العمل في استقلال عن بعضهم البعض ومن أبرز صورها الحوافز النقدية.

ب - حوافز جماعية: حوافز تقدم للعاملين جماعيا لتشجيع العمل الجماعي ولزيادة إنتاجية العاملين وتهدف الحوافز الجماعية إلى:

- غرس روح التعاون الجماعي والتعاون بين الأفراد وتمثل في منح العمال فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام المشاركة في الأرباح ومكافأة المردود الجماعي.

### 2 - من حيث أثرها:

أ حوافز إيجابية: تأخذ أشكالا مختلفة وهي:

- حوافز مادية: أي حوافز نقدية وهي حوافز فاعلة وذات تأثير كبير على الأداء.
- المشاركة: تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لدى الأفراد وبها يمكن مجابهة مقاومة التغيير وبعث العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

### الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمن:

من الحاجات الأساسية التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها حاجة الأمن حسب ماسلو، فالشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل دون الخوف من المستقبل كما أنهم بحاجة للتأمين من مخاطر وحوادث العمل وأنهم سيتلقون العناية اللازمة حال حدوثها.

<sup>57</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية . مذكرة ماستر، تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة: جامعة 20 أوت، 2008 ص 19

## المديح والثناء:

- إن الأفراد يرغبون في تقدير مجهوداتهم وعطائهم في العمل لذا على القادة ألا ييخلوا على تابعيهم بالثناء ليس عليهم كأشخاص بل على التصرفات الجيدة التي يقومون بها وأن يكون هذا الثناء علنا وواضحا تقديرا واعترافا بجهودهم.

## بعث المنافسة الايجابية:

يمكن للشخص أن يتنافس مع ذاته وأن يسعى لتحقيق الأفضل دائما، أو أن يكون ضمن جماعة تنافس جماعة أخرى لتقديم أفضل ما عندهم لزيادة مردودية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

## **ب - حوافز سلبية:**

وتتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الأفراد ومن وسائله:<sup>58</sup>

- التنبيه.
- الإنذار.
- التوبيخ.
- خفض الأجر (الاقطاع).
- التنزيل في الدرجة.
- التنزيل في الرتبة.<sup>59</sup>

## ثالثا: أنظمة الحوافز الفعالة:

لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الأهداف المرجوة يجب توفر العناصر التالية:

- العدالة في نظام الحوافز.
- ارتباط نظام الحوافز بالجهود الذهنية و/أو البدنية التي يبذلها العامل.

---

<sup>59</sup> الأمر 06,03 الصادر بتاريخ: 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باب: الانجازات والعقوبات.

- إذا كانت الحوافز مادية فيجب أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- أن ترتبط ارتباطا مباشرا بدوافع وبواعث المؤسسة ومن المقترحات الخاصة بتحسين الدافعية لدى الأفراد يقدم إيفانسوفيش<sup>60</sup> وزملاؤه بعض المقترحات التي تساعد المدير على تحسين الدافعية لدى الأفراد وهي :
- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- الاعتماد على الترقية الداخلية.
- تحديد مواعيد انجاز الأعمال الموكلة للأفراد.
- وجود علاقات حسنة بين الأفراد.
- توفير بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة.
- وضع أهداف قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

#### رابعا: معوقات نظام الحوافز:<sup>61</sup>

- عدم وضوح الأهداف.
- قلة التدريب والتكوين لدى العاملين.
- ضعف قنوات الاتصال بين القادة والتابعين.
- الأخطاء الإدارية كتعدد وتضارب القرارات.
- تعدد القيادات أو كثرة تغييرها.
- التوقعات الخاطئة عن الموظفين وكثرة القواعد.
- حجب المعلومات والنقد الدائم والمنافسة السلبية.
- عدم العدالة بين العاملين.

#### جدول 02 : تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

<sup>60</sup> جون إيفانسوفيش 1939-2009، كاتب مهتم بإدارة الأعمال عرف بالانضباط مؤلف كتاب " المنظمات: السلوك، الهيكل والعمليات" نشر في 1973 طبع منه 13 طبعة.

<sup>61</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات، 2012، ص 169.

جماعية	فردية	الحوافز
- المشاركة في الأرباح	- الأجر	
- التأمينات (المرض، العجز، الوفاة، الشيخوخة)	- المكافآت (الأداء)	
- الوجبات - النقل - العلاج	- الملابس (البدلات)	
- مكافأة نهاية الخدمة	- المكافآت (الآراء والاقتراحات)	إيجابية
- بعثات - منح تكوينية		
- منح دراسية.		مادية
- الحرمان من أحد / عدة / كل الامتيازات	- الخصم من المرتب	
	- التخفيض في الدرجة	
	- التسريح - العزل	
	- الحرمان من المكافآت	
	- تخفيض الرتبة	سلبية
- ظروف عمل ملائمة	- الأوسمة - الشهادات	
- الإشراف في اتخاذ القرار	- الثناء	
- العلاقات الطيبة	- المدح - التشجيع	
- النشاطات الاجتماعية والثقافية	- الإطراء (أمام زملاءه)	
- توفير وسائل الأمن والراحة		إيجابية
الاهتمام بالشعائر الدينية		

- الإنذار - التوبيخ
- التأديب - التهديد
- النقل الإجباري
- النشر في القوائم السوداء
- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية
- التهديد بالعقاب
- التحويل إلى لجان التحقيق

سلبية

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ط1، الجزائر: دار الأمة، 2011 . ص ص 145،146 .

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته

رأينا أن نظام الحوافز ما هو إلا نتيجة لتأثير الرضا الوظيفي على أداء الأ فراد وسنحاول في هذا المطلب معالجة مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته:

#### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

- يعرفه الأستاذ لولر "Louler" بأنه " حصول الفرد على ما يريد كما يتوقع بما يجعله أكثر قناعة ورضاء، وكثيراً ما نشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي كتعبير عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"<sup>62</sup>

<sup>62</sup> سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين. مذكرة ماستر، البويرة: جامعة أكلي محمد، كلية العلوم الاقتصادية، 2014 ص 04

- أما ستون " Stone " فيرى أنه " الحالة التي يتكامل فيه الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>63</sup>

- أما شاويش فيقول أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وبما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين.<sup>64</sup>

الرضا الوظيفي : الرضا عن الأج ر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن عدد ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار قنديل للنشر، ص 273.  
وكتعريف إجرائي يمكننا تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور داخلي للعامل تجاه عمله يعبر عن إدراك و إحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته نتيجة إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من أداءه لعمله.

ثانيا: فوائد الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة فوائد تعود على العامل وعلى المنظمة ككل وهي:

- زيادة الولاء التنظيمي وتكريس نشاط واهتمام العاملين بمجال عملهم.
- تقليل الغيابات ومعدل دوران العمل المرتفع لدى المؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة في بيئتها
- تقليل الرقابة التي يمارسها المدراء نتيجة قيام العاملين بالرقابة الذاتية.
- تحفيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

<sup>63</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004. ص 196

<sup>64</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ط3، عمان: الشروق للنشر والتوزيع، 2005 ص 110

- تقليل التكاليف المتعلقة بالغيابات خصوصا.<sup>65</sup>

### ثالثا: محددات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي الكثير من المحددات نذكر منها:<sup>66</sup>

- **مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد** : تختلف القيم التي يسعى الفرد إلى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع إلى آخر، كقيم الحرية، الابتكار، الاستقلالية، التعاون، الأمان الوظيفي وإتقان العمل.

كلما ساعدت ظروف العمل على إشباع هذه القيم ساهم ذلك في زيادة الرضا عن العمل.

- **الشعور باحترام الذات** : في مجال العمل يساهم في رضا الفرد عن عمله أي كلما كان

العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله وهنا يلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمختلف الوظائف ويرتبط شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه داخل المنظمة فعلى سبيل المثال هناك مجتمعات تجل المعلمين وتحترمهم إحتراما كبيرا، وأخرى تؤلف عليه النكات.

- **حاجات الفرد ومدى إشباعه** : فكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا

كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى الفوائد المادية والمعنوية التي تشبع هذه الحاجات، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه الفوائد فالفرد الذي يحصل على إشباعاته الاجتماعية خارج مجال العمل يجد أن جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الاجتماعية.

- **الخصائص الشخصية** : فالأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة و التوازن العاطفي والنفسي

والثقة في النفس يعتبرون أثر رضا عن العمل من غيرهم.

- **محتوى العمل**: ويرتبط ذلك ب:

---

<sup>65</sup> حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر : الدار الجامعية 2004، ص 170.

<sup>66</sup> حسن راوية ، المرجع السابق ذكره. ص ص 170 - 173 .

- درجة تنوع المهام في الوظيفة (الروتين).
- درجة الاستقلالية.
- أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- مدى استخدام الفرد لمهاراته وقدراته.
- فرص النمو والتقدم والمسار المهني.

علاقات العمل مع الزملاء والرؤساء:

- التواصل.
- **معنى العمل** : أي اعتقاد الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له ولزملائه وللمنظمة والمجتمع كافة.

### المطلب الثالث: أثر التحفيز على أداء العاملين

سنحاول في هذا المطلب إيضاح العلاقة بين التحفيز والأداء، تلك العلاقة التي تظهر من خلال تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

**أولاً: نظريات الحوافز** : أخذ التحفيز جانبا كبيرا من بحوث إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل إيجاد السبل والوسائل التي تدفع المورد البشري إلى تقديم أداء أفضل و إنتاجية عالية وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وهي

#### النظرية الكلاسيكية: فريدريك تايلور:

ترى هذه النظرية أن الحافز الوحيد للعمل هو الحافز المادي (الأجر) وقد أثبتت تايلور أنه يمكن زيادة الإنتاج من خلال نظام الأجر فزيادة الأجر تصاحبها زيادة الإنتاجية، ويرى أن الحوافز تمنح للأفراد الذين يحققون مستويات عالية للإنتاج.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، الأردن: الحامد للشر، 2010، ص 94.

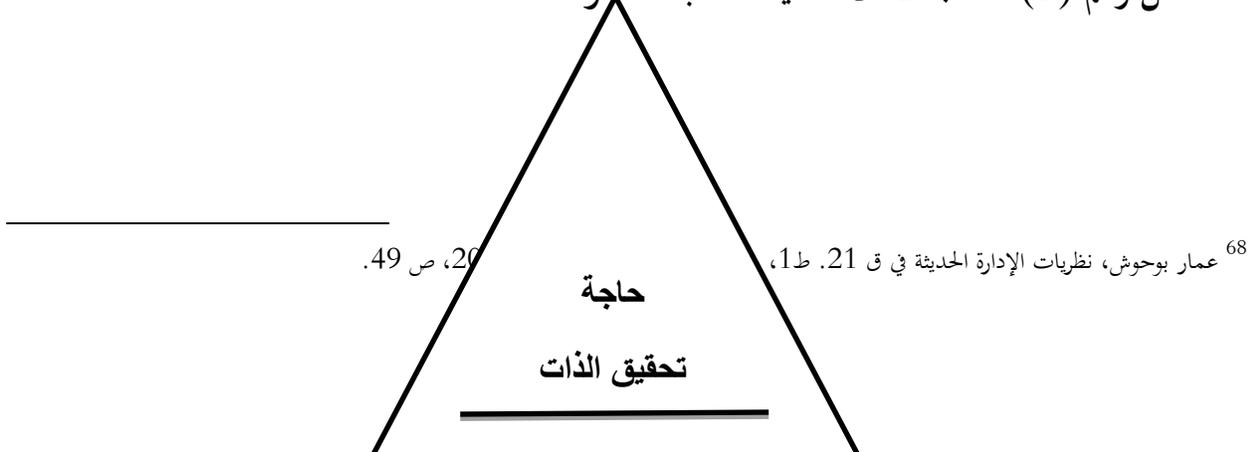
- اعتبر تايلور الإنسان شبه آلة تعمل فقط لأسباب اقتصادية تحقيق المنفعة وزيادة الدخل، ومن أهم جوانب الخلل في هذه النظرية أن الإنسان لا يعمل دائما للأجر فقط رغم أهميته بل قد يعمل كذلك للتقدير وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وغيرها.

### نظرية الحاجات لماسلو:

بين ماسلو في دراسته القيمة بعنوان " نظرية التحفيز الإنساني « نظرية التحفيز الإنساني» المنشورة سنة 1943 أن الفرد يسعى لتلبية حاجياته بشكل تدريجي لذا يقوم بترتيب حاجاته الأساسية تصاعديا على شكل هرم فإذا تمكن من تحقيق حاجته الأساسية الأولى، انتقل إلى الثانية وهكذا دواليك، وقد قسم ماسلو هذه الاحتياجات إلى خمسة أنواع:<sup>68</sup>

- حاجات فيزيولوجية: كالغذاء والماء والهواء والسكن.
- حاجات الأمان: وتتمثل في شعور الفرد بعدم التهديد أي بيئة عمل آمنة خالية من الأخطار إضافة إلى الأمن الوظيفي والتأمين على الأخطار والتأمين الصحي والاستقرار الوظيفي.
- حاجات اجتماعية: وتعني إقامة علاقات ودية مع الزملاء والرؤساء للاستعانة والاستئناس بهم كما أن الانضمام إلى النقابات يساعد على الحماية من التعسف الإداري.
- حاجات التقدير: إن المؤسسات والمهن والوظائف المختلفة تساهم بقدر كبير في ترقية العمل إعطاء فرص للمتميزين، و إظهار التقدير والاحترام لهم نظير نجاحهم في العمل وتميزهم فيه.
- حاجة تأكيد الذات: بعد إشباع كل الحاجات السابقة تأتي حاجة العامل إلى إشباع الذات أي إثبات قدراته على الابتكار وإظهار المواهب التي تؤهله ليحظى بمكانة مرموقة في مؤسسته وفي مجتمعه ككل.

### شكل رقم: (5) الحاجات الأساسية حسب ماسلو



حاجات التقدير

حاجات إجتماعية

حاجات الأمان

حاجات فيزيولوجية

**المصدر :** عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السوا ط، السلوك التنظيمي، ط 4،  
السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 120.

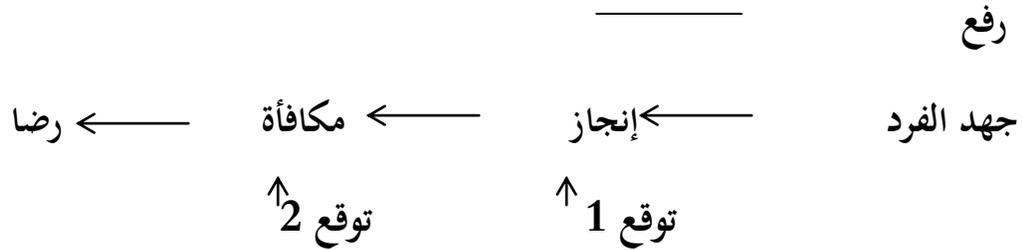
من الاعتراضات على نظرية ماسلو هو عدم وجود دليل ملموس يدعم هذه الافتراضات، وأن اشباع جميع الحاجيات غير ضروري فهناك من يكتفي مثلا بالحاجات الثلاث الأولى، كما أن هناك فروقا فردية قد تغير من ترتيب الحاجات فهناك من يرى مثلا أن تقدير الذات ذو أسبقية على الحاجات الاجتماعية.<sup>69</sup>

نظرية التوقع لفروم:

---

<sup>69</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية. عمان: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 217 .

برزت هذه النظرية عام 1964 تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت أعمالهم، تكتسب هذه النظرية أهمية كبيرة لتركيزها على تحليل نوعية الفوائد أو النتائج التي يعطيها الأفراد أولوية أو أفضلية، وكيفية ربطها بمعدلات الأداء، ولهذا المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطه بأداء الأفراد. شكل(6): نظرية التوقع لفرور



- المصدر : بشير علاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الأردن : دار اليازوردي للنشر، 2009، ص 142.

يتضمن هذا الشكل أن قوة الحافز عند الفرد لبذله الجهد ا لل لازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للنجاح في بلوغ ذلك الانجاز (توقع 1)

- إذا حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافأ أم لا ( توقع 2)<sup>70</sup>

- مما يلاحظ على هذه النظرية أن تقييم الأشياء يختلف من شخص لآخر فالموظف البسيط قد ينظر إلى المال بنظرة إيجابية لاحتياجه للمال، بينما قد تختلف هذه الرؤية لشخص آخر يتقاضى راتباً مرتفعاً ويشغل منصباً مرموقاً فهو يبحث عن الاعتراف بقدراته ورسائل شكر من رؤسائه.<sup>71</sup>

### نظرية الانجاز: ماك كلياند:

يرى ماك كلياند وجود ثلاثة دوافع للعمل لدى الإنسان وهي :

<sup>70</sup> بشير علاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. مرجع سبق ذكره ، ص 142 .

<sup>71</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق 21. مرجع سبق ذكره، ص 57.

✓ **دافع الانجاز** : وهو دافع لإشباع رغبات شخصيته وقد أثبت الباحث أن عملية التحفيز في العمل لانجاز المهام المؤكدة بالعامل تنبع من قناعة العامل وهو يتحمس لانجاز المهام إذا شعر بأنه قادر على أداء عمله بكفاءة.

✓ **دافع الانتماء** : إن الانتماء إلى مجموعة معينة يدفع إلى التحمس في العمل وهذا بسبب ميل البعض إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

✓ **دافع السلطة**: يوجد نوع من الناس لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع السائدة والقيام بالكثير من المحاولات لتحقيق هذا الطموح.<sup>72</sup>

مما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها للجانب المادي تماما فحسب كلياند كل الدوافع تكون فقط بدافع الانجاز أو الانتماء أو السلطة وهذا غير صحيح فالكثير من العاملين لا يحفزهم سوى المال.

- إضافة إلى هذا توجد نظريات أخرى في الحوافز كنظرية X و Y لماك غريغور - لا يسع المجال لشرحها هنا.

- في نظرنا ليس هناك وسيلة وحيدة كفيلة بتحفيز العاملين فكل فرد احتياجاته ورغباته وطموحاته.

**ثانيا: شروط الحوافز:** حتى تكون الحوافز مؤثرة على الأداء يجب توفر الشروط التالية

✓ أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الأفراد أي إشباع حاجات ورغبات آنية.

✓ أن تكون المدة الزمنية الفاصلة بين الأداء والمكافآت ( الحافز ) قصيرة نسبيا.

✓ أن لا تكون المكافأة مبالغاً فيها.<sup>73</sup>

✓ أن يحظى بالقبول من جانب المستفيدين منه.

✓ أن تراعى الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات وغيرها..

✓ أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل إيرادات أو فوائد أو سمعة أو خدمات.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره. ص 48.

<sup>73</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب، 1999، ص 372.

<sup>74</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 372

## ثالثا: العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية حول العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي يمكن تفصيلها فيما يلي:<sup>75</sup>

### \* 1- الرضا يسبب الأداء المرتفع: (نتائج دراسة الهاوثورن)

ظهر هذا الاتجاه في أعقاب نشر نتائج دراسات الهاوثورن، والتي بينت بأن العلاقة بين الرضا والأداء ليس مجرد علاقة بين متغيرين : الأداء والرضا، إنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي و الأداء كنتيجة وتبرير هذه العلاقة أنه كلما أزداد الشعور بالرضا تزداد الحماسة والإقبال على العمل ويزداد الامتنان للوظيفة فترتفع الإنتاجية وبالتالي الأداء<sup>76</sup>

### \* 2- الأداء العالي يسبب الرضا: (نتائج دراسات برايفيلد وكروثيت 1955).

وصل الباحثان إلى استنتاج أن الأداء الفعلي للأفراد مرهون بمستوى الحوافز وعوائد العمل المبذولة، وبالتالي العلاقة بين الأداء والرضا هي علاقة شرطية، فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة، يحصل من خلالها الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أداءه العالي فتزداد اشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه عن العمل<sup>77</sup>

### 3 - الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة: (دراسات مارش وسایمون)

أشار الباحثان إلى المعنى السابق تقريبا حول علاقة الأداء بالرضا وكذا الفوائد المتحصل عليها ومن أهم نتائجهما:

- الأداء العالي لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا.
- قد تتوقف مستويات الرضا على متغيرات أخرى مثل:

<sup>75</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). مرجع سبق ذكره ص ص 111، 112

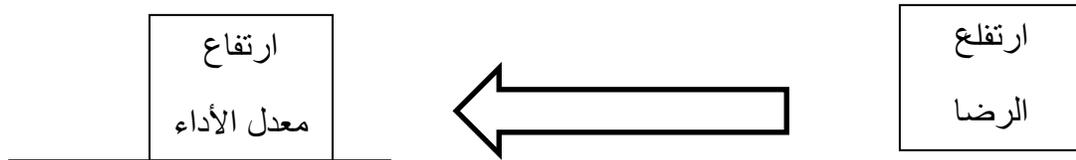
<sup>76</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية 1983، ص 55 - بتصرف.

<sup>77</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره. ص 56 - بتصرف

قيمة الفوائد الفعلية التي حصل عليها الفرد وكذا مستويات طموح وتوقعات الفرد لحصوله على الفوائد.

وكتنتيجة لهذه الدراسة فإن الأداء المرتفع لا يحقق مستوى عال من الرضا إلا إذا كانت الفوائد المتحصل عليها تتوافق وما كان يتوقعه الفرد ويطمح في الحصول عليه.<sup>78</sup>

الشكل (07): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



يؤدي إلى

أو

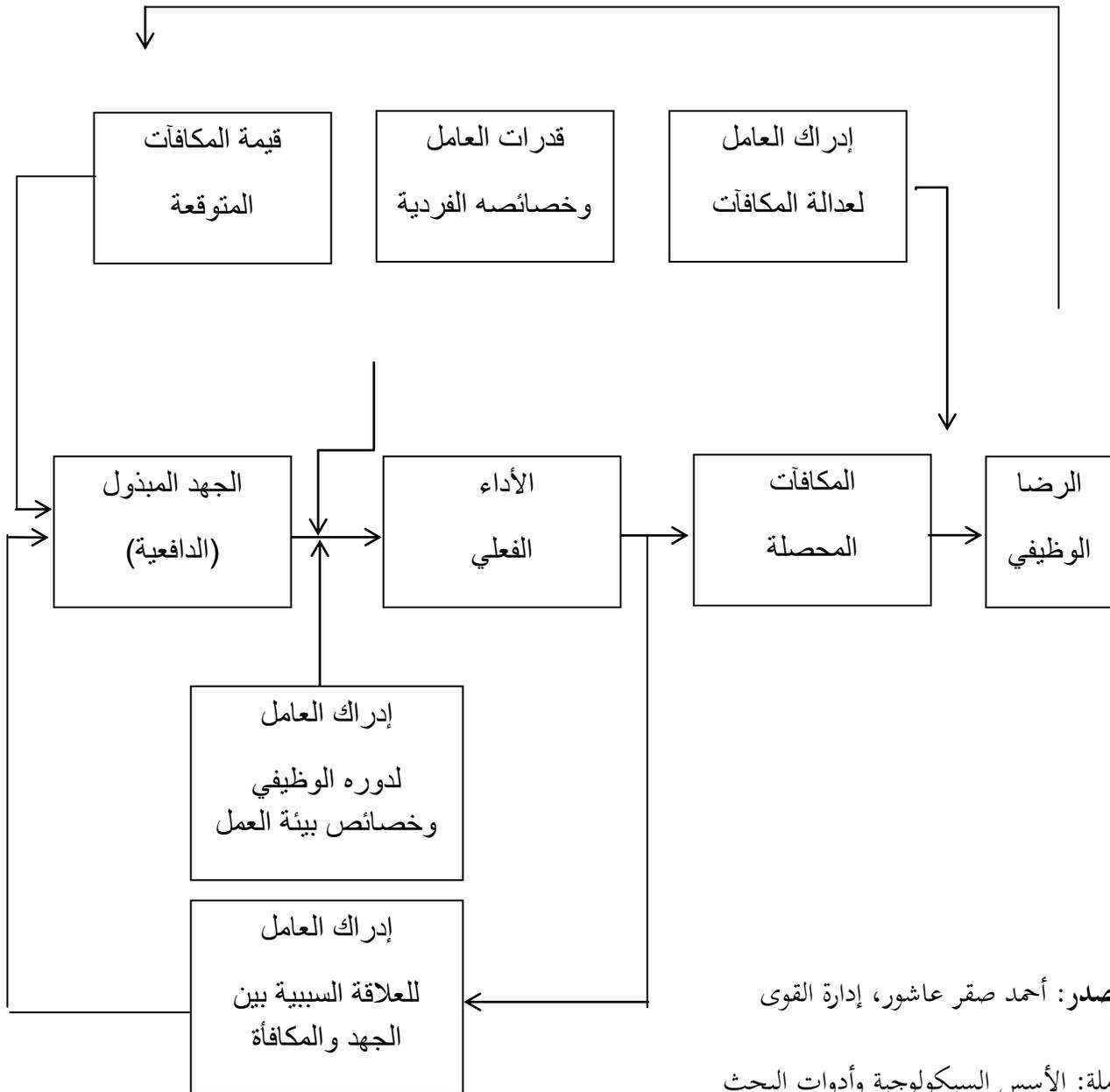
<sup>78</sup> المرجع نفسه، ص ص 57-58 .

المصدر: علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. مذكرة ماجستير. الرياض : أكاديمية

نايف، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003 ، ص 64 .

باستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإن النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضا أكثر تعقيدا من النماذج السابقة ويعتبر نموذج بورتير ولولر 1967 أكثر هذه النماذج قبولا ويمكن تلخيصه في المخطط التالي:

### شكل (08): نموذج بورتير ولولر 1967



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى

العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث

التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص

- يبين المخطط أن العلاقة بين الأداء والرضا تحدده مجموعة من الفروض حول محددات الأداء،  
وحول محددات الرضا، فالأداء يحدده الجهد المبذول، فبذلك الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء  
أو الجهد المبذول في العمل، فنستنتج أن العلاقة بين الأداء والرضا تكمن في الفوائد المتحصل  
عليها نتيجة للأداء وتكون كمتغير وسيط بينهما.

كخلاصة يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا.

العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي وتحسين الأداء كما يوضح المخطط التالي:

شكل (9): العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي و تحسين الأداء

الحوافز ————— الرضا الوظيفي  $\longleftrightarrow$  تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطلبة

## خلاصة الفصل

عالجنا في هذا الفصل تأثير نمط القيادة الإدارية المتبع على أداء العاملين وبينت الدراسات أن النمط الديمقراطي في القيادة يعد الأكثر تأثيراً في توجيهه وضبط سلوك الأفراد بما يضمن مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد.

- كذلك فإن معرفة القائد لمحددات دافعية الأفراد العاملين يساعده على وضع هيكل متكامل لنظم الدافعية والتحفيز الذي يعد من الوسائل التي يستخدمها القادة في التأثير على الأداء إيجاباً حيث يعتمد من المفروض على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد ضمن أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

## تمهيد

- بعد تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم النظرية للقيادة والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، نأتي في هذا الفصل لمحاولة إسقاط الجانب النظري المتناول سابقا على نماذج مؤسسات عمومية تتمثل في ثانويات بلدية الجلفة، لفرض إيجاد علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، وسنتناول في هذا الفصل:
- المبحث الأول: الإطار القانوني لسير الثانويات.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج.

## المبحث الأول: الإطار القانوني لسير الثانويات

**أولاً: تعريف الثانوية :** الثانوية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تختص بالتربية والتعليم، وهي موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية، تنشأ بموجب مرسوم باقتراح من الوزير (ة) المكلف بالتربية الوطنية،<sup>79</sup> يرأس الثانوية مدير ويسيرها مجلس التسيير والتوجيه، المكون من أعضاء الطاقم الإداري، وأحد الأساتذة وأحد العمال وأحد التلاميذ.

**المدير :** يعين وفق الشروط الم نصوص عليها في المرسوم التنفيذي 08-315- المؤرخ في 11 أكتوبر 2008- من بين نظار الثانويات الذين أتموا 05 سنوات بهذه الصفة تتمثل مهامه في ما يلي:

- التصرف باسم المؤسسة.
- متابعة مشروع المؤسسة. (تحقيق الأهداف المسطرة).

---

<sup>79</sup> المرسوم التنفيذي 17-162 المؤرخ في 15 ماي 2017، الجريدة الرسمية، العدد، 30 بتاريخ 17 ماي 2017 ص08

تنفيذ مداومات المجالس المختلفة.

- إعداد الميزانية والأمر بالصرف وإبرام الصفقات والحساب المالي.
- إعداد التقارير.<sup>80</sup>

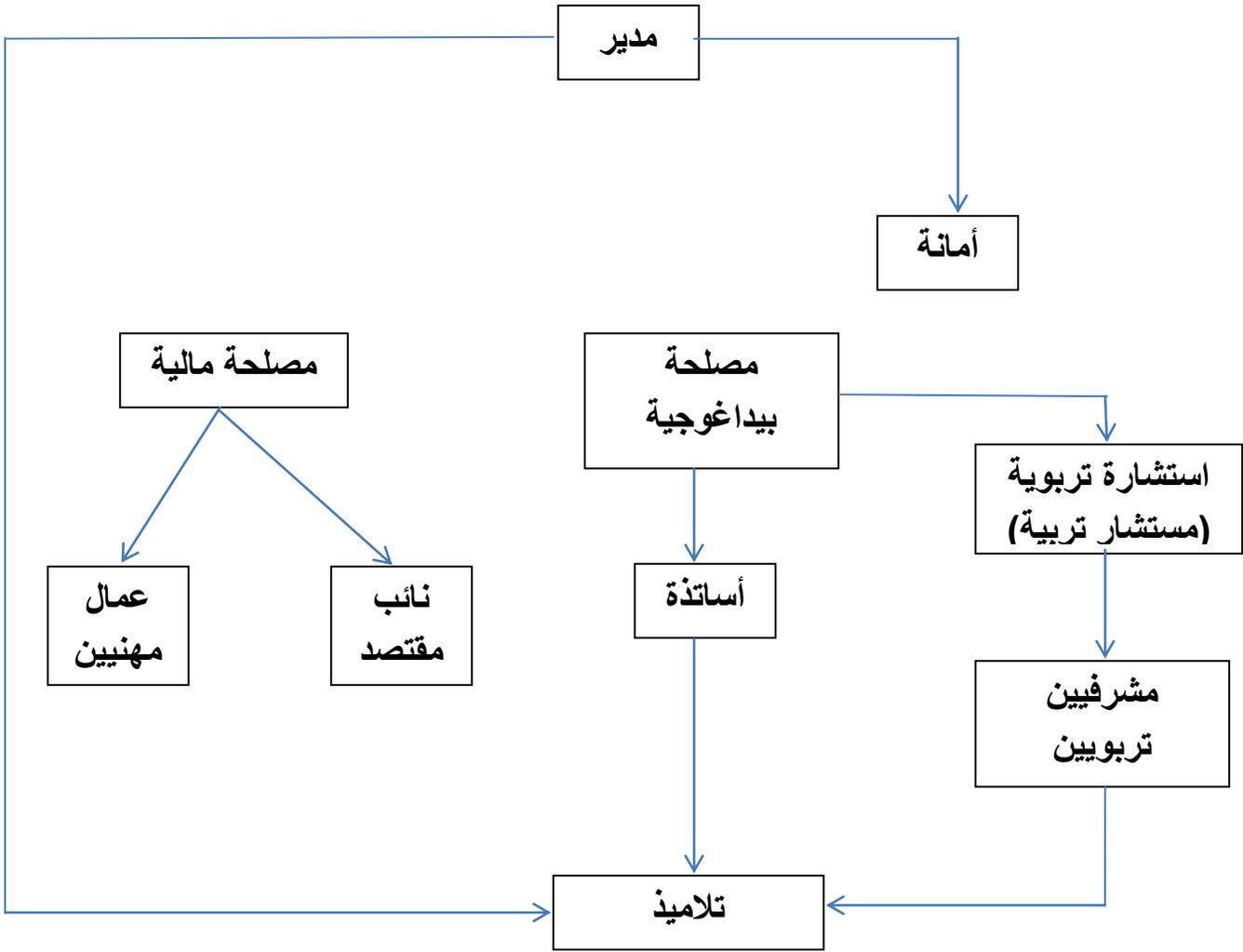
في ما يخص الموارد البشرية خصوصا الأساتذة تعمل المصلحة البيداغوجية التي يرأسها الناظر على:

- تنسيق عمل الأساتذة ومتابعة النشاطات البيداغوجية لهم.
- ترقية الحياة المدرسية.
- تفعيل الأنشطة الثقافية والرياضية.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- مراقبة حضور و تأخرات الفريق التربوي.
- تقييم مرد ودية عمل الأستاذ (من 40 نقطة) وترسل كل 03 أشهر للوصاية.
- الخصم من المرتبات.<sup>81</sup>
- اللجوء إلى الوصاية لتطبيق إجراءات العقوبات الإدارية المحددة في القرار 033-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية.
- كما يتولى المدير إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة كل سنة<sup>82</sup> شكل (10):

<sup>80</sup> المرسوم السابق ص 11

<sup>81</sup> القرار 191/176 الصادر بتاريخ 1994/03/02 المحدد لمهام مدير الثانوية.

<sup>82</sup> المرسوم السابق ص 11



المصدر: من إعداد الطلبة.

أشكل 10 مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للثانوية

- تشابه جميع الثانويات الموجودة في بلدية الجلفة من حيث الهيكل التنظيمي إلا أنها تختلف باختلاف عدد التلاميذ فكلما زاد عدد التلاميذ زاد عدد الموارد البشرية المؤطرة لهم كالأساتذة والعمال، ولكن يسير الثانوية مهما كان حجمها مدير واحد.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث المنهج الذي تم استخدامه وكذا مجتمع الدراسة وعينة البحث.

أولاً: منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعتمد على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج وتقسيمات مقبولة ومرضية.

ويعرف المنهج الوصفي أنه مجموعة من الإجراءات البحثية المتكاملة لوصف ظاهرة ما اعتماداً على الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو موضوع الدراسة<sup>83</sup>

ثانياً: مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة مجموع الأساتذة العاملين بثانويتي، مسعودي عطية (44) وعريوة عمر (26). والمقدرة ب: 70 أما العينة فتتمثل في 34 أستاذ من ثانوية مسعودي و 20 أستاذ من ثانوية عريوة أي 54 أستاذاً من أصل 70. وقد تم اختيار الثانويتين بشكل عشوائي من ثانويات بلدية الجلفة والتي يقدر عددها بـ 16 ثانوية.

أما اختيار الأساتذة تحديداً من بين بقية الفئات هو مستوهم التعليمي العالي، وقدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان وكذا معرفتنا الشخصية لكثير منهم مما يسهل من مهمة توزيع واسترجاع الاستبيان.

وقد بلغت نسبة العينة 77% من مجتمع الدراسة.

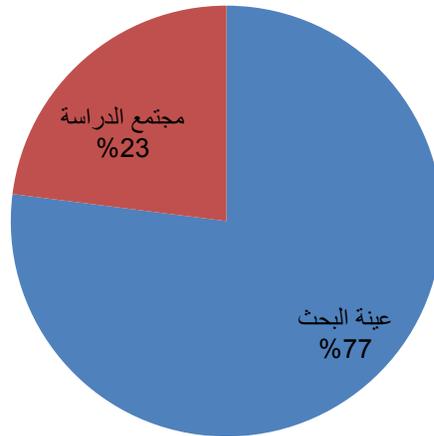
الجدول (03) يبين نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة:

<sup>83</sup> ماثيو جيدر ، ترجمة ملكة اليمن ، منهجية البحث. دمشق: وزارة الثقافة، ص 100.

النسبة %	عدد أفراد العينة	عدد الأساتذة	الثانوية
77	20	26	عريوة عمر
77	34	44	مسعودي عطية
77	54	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

شكل (11) : نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

### ثالثاً: أدوات جمع المعلومات:

لقد استخدمنا في دراستنا هذه صحيفة الاستبيان التي تعد أداة أساسية لجمع المعلومات، استخدمنا فيه أسئلة مغلقة ويتم الإجابة على نفس الوثيقة المعطاة للمستقصى والتي تضم خانوات لتسجيل الإجابات<sup>84</sup> وقد تم إعداده وفق المراحل التالية:

- ✓ إعداد استبيان أولي بناءً على الفرضيات ومحاور وأبعاد الدراسة.
- ✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وتعديله.
- ✓ تحكيمه من طرف أساتذة في الاختصاص (انظر الملحق)
- ✓ تعديل الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة.

وقد بني على محورين:

- محور المعلومات الشخصية : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية .... ويتضمن 05 أسئلة.
  - محور القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: وتضمن 3 أبعاد.  
هي: بعد: نمط القيادة الإدارية ( الإشراف 6 أسئلة موزعة على 18 سؤال).  
بعد: التحفيز ( 6 أسئلة).  
بعد: الأداء الوظيفي (6 أسئلة).
- يتضمن المحور الثاني: 18 سؤالاً موزعة على 03 أبعاد بالتساوي 06 لكل بعد لتوازن الاستبيان.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

---

<sup>84</sup> محمد عبد الغني، محسن أحمد، الأسس العلمية كتابة الرسائل الجامعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص 80.

تم توزيع 23 نسخة من الاستبيان في ثانوية عريوة عمر، تم استرجاع 21 منها وإلغاء واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل فبقي لدينا 20 أما ثانوية مسعودي فتم توزيع 38 نسخة استرجعنا منها 34 جميعها صالحة للتحليل فأصبح لدينا بذلك  $34+20=54$  نسخة.

### أولاً: محور البيانات الشخصية:

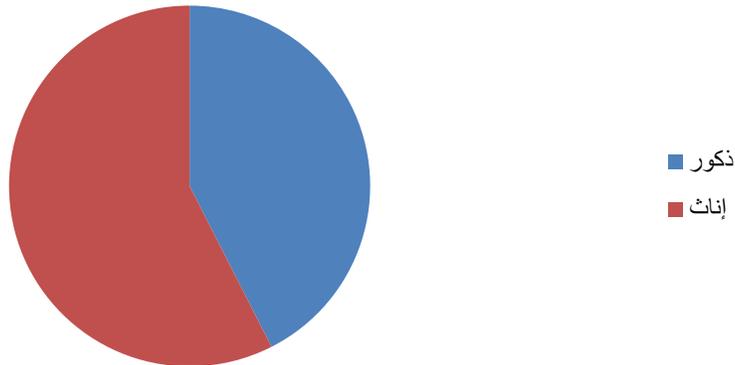
1 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

### جدول (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
42.5	23	ذكر
57.5	31	أنثى
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

### شكل (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

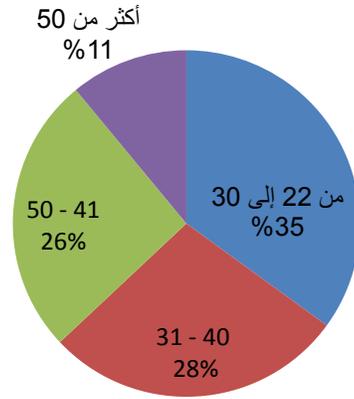
يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور وذلك راجع لطبيعة مهنة التعليم التي تميل لها النساء أكثر من الرجال، وكذلك لتفوق الإناث على الذكور في شهادة البكالوريا وبالتالي في أعداد المتخرجين من الجامعات ما انعكس ذلك على سوق الشغل خصوصا وزارة التربية الوطنية التي توظف أعدادا كبيرة في كل موسم دراسي.

## 2 - توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	السن (سنة)
35	19	من 22 إلى 30
28	15	40 - 31
26	14	50 - 41
11	06	أكثر من 50
100	54	المجموع

### شكل (13) : توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

من الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي الفئة العمرية من 22 إلى 30 عاماً وأقل نسبة هي الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة والسبب في رأينا هو لجوء الحكومة إلى إيقاف العمل بالتقاعد النسبي أدى إلى استنزاف القطاع وخروج أغلب الأساتذة البالغين 50 سنة إلى التقاعد مما أدى إلى زيادة التوظيف لسد العجز فارتفع بذلك نسبة الأساتذة ذوي الفئة العمرية الصغيرة (22-30 سنة) وهذا بسبب نقص الكفاءات في الموارد البشرية لقطاع التربية الوطنية.

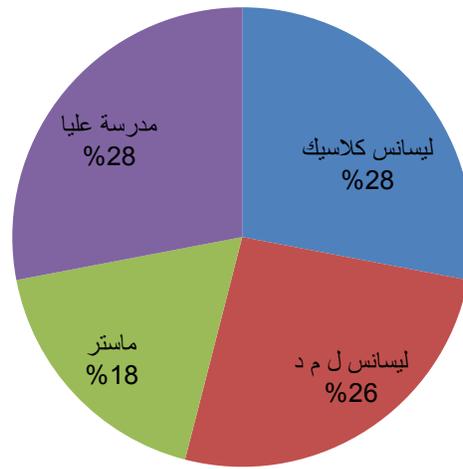
3 توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

الجدول (06) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
28	15	ليسانس كلاسيك
26	14	ليسانس ل م د

18	10	ماستر
28	15	مدرسة عليا
100	54	المجموع

شكل (14) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول يتضح أن التوظيف في سلك أساتذة التعليم الثانوي في الثانويتين المذكورتين كان بنسبة 28% ليسانس كلاسيك وخريجي المدارس العليا أما ليسانس ل م د فيشكلون نسبة 26% و 18% فقط لأصحاب شهادة الماستر، وهذا بسبب الشهادات المطلوبة خلال التوظيف في سلك أساتذة التعليم الثانوي والذي كان في السابق ليسانس كلاسيك أو خريجي المدارس العليا، ثم أصبح يتطلب شهادة الماستر في عموم التخصصات وشهادة ليسانس ل م د في التخصصات المفقودة في القطاع كالفرنسية والانجليزية والعلوم الإسلامية.

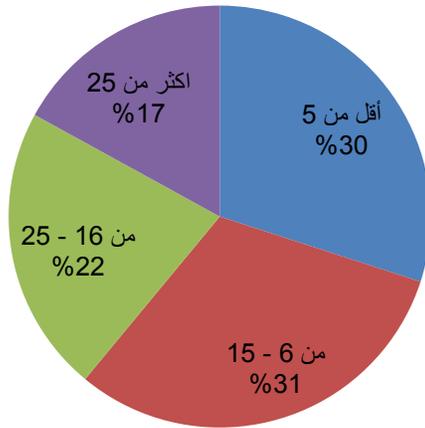
4 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة (سنة)
30	16	أقل من 5
31	17	من 6 - 15
22	12	من 16 - 25
17	09	أكثر من 25
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (15) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

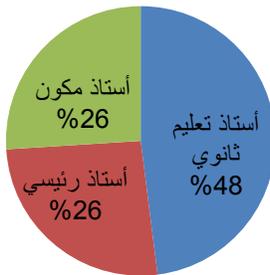
يلاحظ من الجدول أن نسبة 30 % من الباحثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 31 % منهم من الأساتذة في عينة البحث خبرتهم بين 6 و 15 سنة أي أن 61 من الأساتذة الباحثين خبرتهم أقل من 15 سنة، أما 39 % المتبقية موزعة بين ذوي الخبرة من 16 إلى 25 وأكثر من 26 سنة، وهذا كما أسلفنا للتوظيف السنوي العالي في القطاع كل سنة، وتفضيل الكثير من الأساتذة الأكثر من 25 سنة خبرة للتقاعد النسبي نظراً لصعوبة المهنة.

**توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية: جدول (08) يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنية:**

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
48	26	أستاذ تعلم ثانوي
26	14	أستاذ رئيسي
26	14	أستاذ مكون
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

**شكل (16) : توزيع العينة حسب الفئة المهنية**



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف المستجوبين تقريبا (48%) هم أساتذة تعليم ثانوي (صنف 13) وربع الأساتذة هم رؤيس يمين (صنف 14) وهي رتبة ترقية داخلية وأما الربع المتبقي هم أساتذة مكونون (صنف 16) وهي الرتبة ما قبل الأخيرة التي يصل إليها الأستاذ في مساره المهني والتربوي.

### ثانيا: محور القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين:

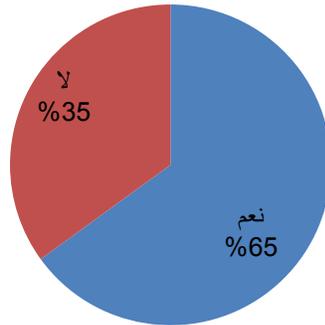
س01: هل على مدير مؤسستكم أن يتمتع بخصائص قيادية:

جدول(09) تمتع المدير بالخصائص القيادية:

النسبة	التكرار	الإجابة
65	36	نعم
35	18	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (17): تمتع المدير بالخصائص القيادية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

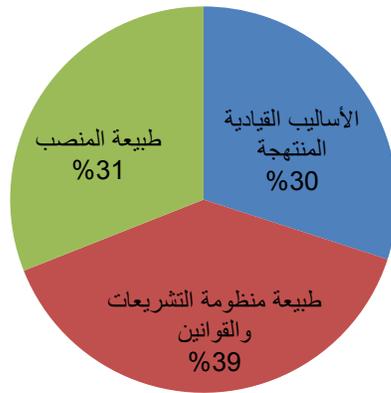
من خلال الجدول نلاحظ أن 65 % من الأساتذة يرون أن المدير يتمتع بصفات قيادية و 35 % يعتقدون عكس ذلك وهذا يفسر كون الأساتذة يعتبرون المدير القائد أفضل من المدير العادي.

جدول(10) أسباب تمتع المدير بالخصائص القيادية:

الإجابة	التكرار	النسبة %
الأساليب القيادية المنتهجة	14	40
طبيعة منظومة التشريعات والقوانين	14	38
طبيعة المنصب	08	22
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (18): أسباب تمتع المدير بالخصائص القيادية



## المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

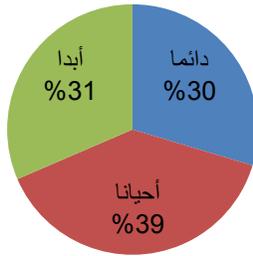
نلاحظ من خلال الجدول أن 40% من الأساتذة المستجوبين يعتقدون أن المدير يعتبر قائدا إذا كان يتمتع بالقدرة على إتباع أساليب قيادية في تعاملاته، أما 38% فيرون أن مجرد التزام المدير بالتشريعات والقوانين كفيل بأن يصبح قائدا، أما 22% المتبقين فيقولون بأن طبيعة المنصب في حد ذاته تساهم في مساعدة المدير على التمتع بالخصائص القيادية.

س02: هل يطرح المدير آراءه خلال المجالس لمناقشتها؟

جدول(11) يوضح طرح المدير لآرائه خلال المجالس لمناقشتها

النسبة	التكرار	الإجابة
30	16	دائما
39	21	أحيانا
31	17	أبدا
100	54	المجموع

### شكل (19): طرح المدير لآراءه خلال المجالس لمناقشتها



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- يلاحظ من خلال الجدول أنه في غا لب الأحيان يطرح المدير بعض آراءه خلال المجالس (في حدود 40 % من المستجوبين) و30 % يرون أنه يطرح آراءه دائما، أما 31 % المتبقين فيعتقدون أن المدير لا يطرح أي أفكار للنقاش خلال المجالس فمن عموم النتائج نرى أن 69 من الأساتذة في عينة الدراسة يقولون بطرح المدير لآرائه وأفكاره لمناقشتها وهذا لطبيعة الاجتماعات التي تعقد والتي يكون فيها الكثير من الأخذ والرد وتبادل الأفكار وحل بعض الوضعيات، كمجلس القسم والتأديب ومجالس التعليم.

**س03:** في رأيك على المدير أن يتقيد باللوائح أو أن يتسم بالمرونة؟

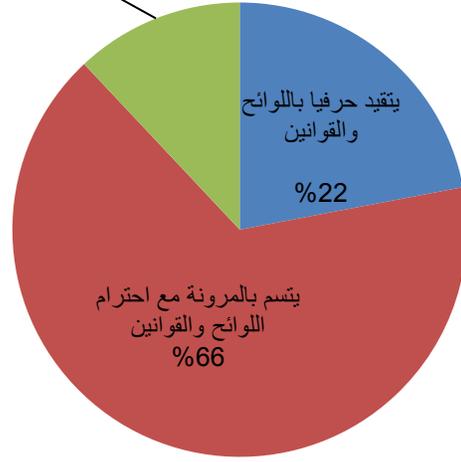
جدول (12) يوضح نمط المدير المفضل لدى الأساتذة:

الإجابة	التكرار	النسبة%
يتقيد حرفيا باللوائح والقوانين	12	22
يتسم بالمرونة مع احترام اللوائح والقوانين	36	66
يرضي الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين	06	12
المجموع	54	100

**المصدر:** من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

## شكل (19): نمط المدير المفضل لدى الأساتذة

يرضي الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين  
%12



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- يلاحظ من خلال الجدول أن ثلثي المستجوبين يرون أن على المدير الاتسام بالمرونة مع احترام اللوائح والقوانين أما 22% من أفراد العينة فإنه عليه التقيد الصارم باللوائح في حين يرى 12% من أفراد العينة بأن عليه إرضاء الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين، وهذا يفسر يكون الأساتذة يفضلون على ما يبدو المدير القائد الديمقراطي الذي يحاور ويستمع لمعرفة الأسباب وراء عدم إنجاز المهام، وإيجاد طرق ووسائل بديلة عند التطبيق الصارم والحرفي للوائح أي وجوب مراعاة ظروف الموظفين.

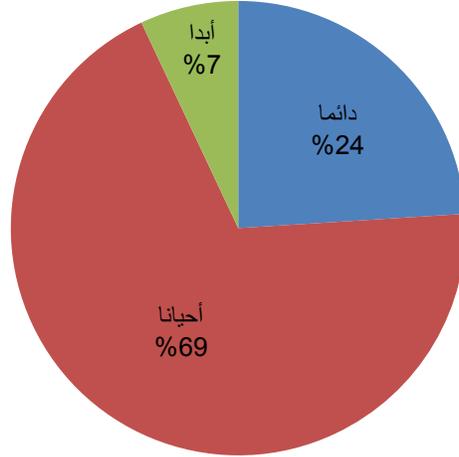
س04: في حالة التأخر والغياب هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية؟

جدول (13) يوضح تصرف المدير عند الغياب أو التأخر:

الإجابة	التكرار	النسبة %
دائما	13	24
أحيانا	37	69
أبدا	04	07
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (20): تصرف المدير عند الغياب أو التأخر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

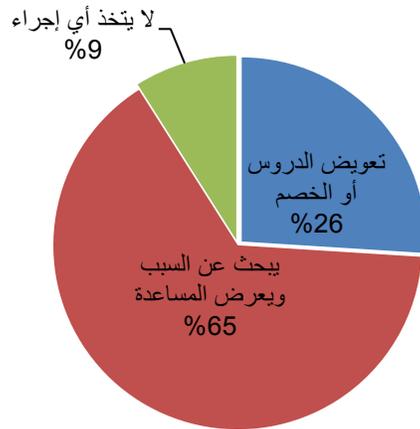
- يلاحظ أن نسبة كبيرة من المستجوبين تقدر بـ 69% ترى أن المدير يتخذ إجراءات عقابية في أحيان كثيرة و 24% يرون أنه يتخذ إجراءات عقابية دائما، أما 07% فيرون أنه لا يتخذ أي إجراءات عقابية.
- الإجراءات المتخذة.

جدول (14) يوضح الإجراءات العقابية المتخذة من طرف المدير في حالة التأخر أو الغياب:

النسبة %	التكرار	الإجابة
26	11	تعويض الدروس أو الخصم
65	27	يبحث عن السبب ويعرض المساعدة
09	03	لا يتخذ أي إجراء
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (21): الإجراءات العقابية المتخذة من طرف المدير في حالة التأخر أو الغياب



## المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال نتائج الجدولين السابقين أن الأساتذة يرون بأن على المدير أن يستمع للأستاذ أولاً عن سبب تأخره أو غيابه، قبل اتخاذ الإجراءات العقابية المنصوص عليها قانوناً، مع اعتبار وجود أسباب موضوعية تجعل من التأخر و الغياب ممكن الحدوث كالنقل، والظروف الجوية، أو المرض المفاجئ للمعني أو أحد أفراد أسرته وغيرها من الأسباب.

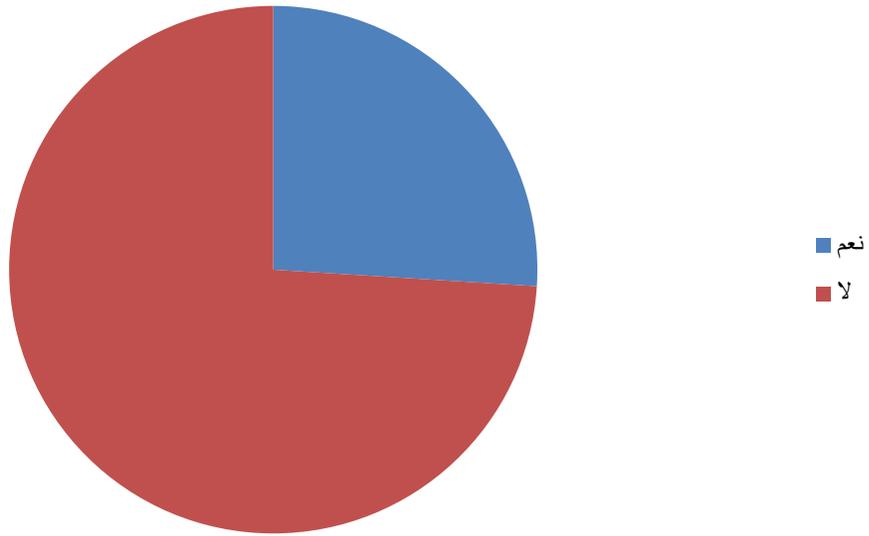
س05: عندما تطرح مشكلة عمل على المدير هل عليه أن يعالجها لوحده؟.

الجدول (15) يوضح طريقة تعامل المدير مع مشكلات العمل:

النسبة %	التكرار	الإجابة
26	14	نعم
74	40	لا
100	54	المجموع

## المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

## شكل (22): طريقة تعامل المدير مع مشكلات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المستجوبين (74%) يرون أن على المدير مشاركة الغير في معالجة مشكلات العمل ويرى الربع المتبقي أن عليه معالجتها بنفسه.
- أما عن الأشخاص الذين يستعين المدير في معالجة المشكلات فتتعرف عليهم في الجزء الثاني من السؤال وهو:
- من يعالج المشكلات مع المدير برأيك؟.

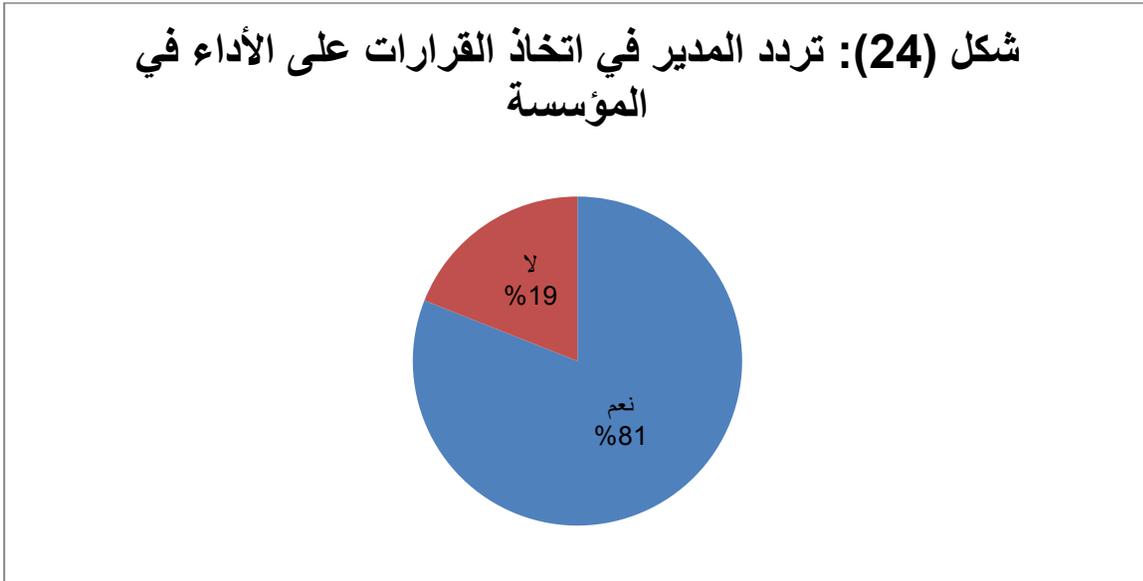
جدول (16) يوضح المشاركون في علاج المشكلات مع المدير

الإجابة	التكرار	النسبة %
الطاقم الإداري	12	30
الأساتذة	11	28



81	44	نعم
19	10	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

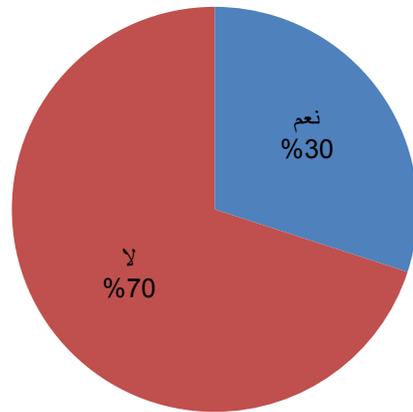
- يرى أغلبية الأساتذة المستجوبون 81 % أن تردد المدير في اتخاذ القرارات يؤدي إلى إعاقة أداء المهام داخل المؤسسة في حين يظن 19 % منهم أن تردده لا يؤثر على الأداء. ومنه نستنتج أنه على المدير في سعيه لرفع الأداء أن يكون صارما في اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب لأن تردده في ذلك يعيق الأداء للفريق التربوي.
- بعد التحفيز:

س07: هل ظروف ممارستكم للعمل جيدة؟  
جدول (18) يوضح تأثير ظروف العمل على الأداء:

النسبة %	التكرار	الاجابة
30	16	نعم
70	38	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (25): تأثير ظروف العمل على الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأساتذة (70%) يرون أن ظروف العمل غير جيدة أما النسبة المتبقية، فيعتقدون بتوفر ظروف العمل ولتوضيح ذلك أكثر نتطرق إلى الشق الثاني في السؤال:
- إذا كان الجواب لا لماذا؟

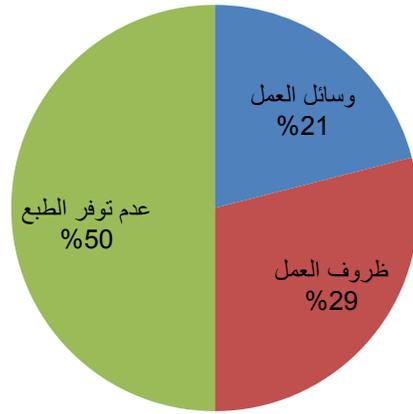
جدول (19) يوضح ظروف العمل غير المتوفرة المؤثرة على الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
----------	---------	---------

21	08	وسائل العمل (أقلام، طلاسة، وسائل المخبر...)
29	11	ظروف العمل (الإضاءة، النظافة...)
50	19	عدم توفر الطبع
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (26): ظروف العمل غير المتوفرة المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول نلاحظ أن ظروف العمل الغير متوفرة باعتقاد الأساتذة والتي تؤثر على أدائهم هي أساسا:
- وسائل العمل :الأقلام، الطلاسات، وسائل مخبرية، وسائل رياضية وغيرها(21%)
- ظروف العمل داخل حجرات التدريس(كالإضاءة، النظافة، الستائر، التدفئة...) بنسبة 29%

- أكثر ما يعاني منه الأساتذة حسب نتائج الاستبيان هو عدم توفر الطبع الذي يعتبر ضروريا لأداء الأستاذ ولمهامه كطبع الفروض والاختبارات والواجبات والسلاسل وبنسبة 50 % وعليه فيجب على المدير تحفيز الأداء بتوفير الوسائل المادية للأساتذة لإنجاز مهامهم قدر الإمكان في حدود إمكانيات المؤسسة.

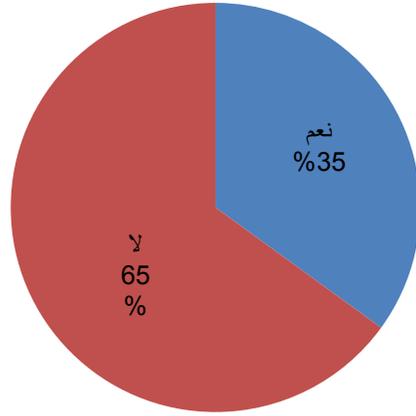
**س 08:** ما مدى شعور الأساتذة بالأمان والطمأنينة؟

جدول (20) يوضح مدى شعور الأساتذة بالأمان والطمأنينة لأداء أفضل.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	19	35
لا	35	65
المجموع	54	100

**المصدر:** من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (27): مدى شعور الأساتذة بالأمان والطمأنينة لأداء أفضل



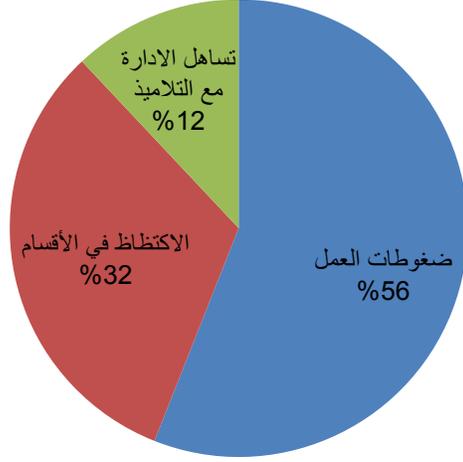
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- يلاحظ من خلال الجدول أن ثلثي العينة (65%) لا يشعرون بالأمان والطمأنينة في عملهم وثلث العينة يشعرون بذلك الإجابة على الشق الثاني من السؤال توضح الأسباب.
  - ما هي الأسباب التي تجعلك غير مطمئن في عملك؟
- جدول (21) أسباب تجعل الأساتذة غير مرتاحين في عملهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %
ضغوطات العمل (توتر، البعد، الحجم الساعي..)	19	56
الاكتظاظ في الأقسام	11	32
تساهل الإدارة مع التلاميذ	04	12
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

## شكل (28): أسباب تجعل الأساتذة غير مرتاحين في عملهم



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

- يلاحظ من خلال الجدول أن الأسباب التي تجعل الأستاذ غير مطمئن ومرتاح في عمله حسب نتائج الاستبيان تتمثل في:
- التوتر: وبعد مقر السكن عن مقر العمل، والحجم الساعي الكبير (نصاب أستاذ التعليم الثانوي هو 18 ساعة يمكن أن تصل إلى 24 ساعة في حالة زيادة الحجم الساعي لضرورة الخدمة) وهذه الأسباب إجمالاً تأتي من ضغوط العمل.
- السبب الثاني من المستجوبين هو الاكتظاظ في الأقسام بنسبة 32% وهو أحد الأسباب التي تزيد الضغط النفسي على الأستاذ فقد يصل عدد التلاميذ في الفوج الواحد 45 تلميذ كما لاحظنا في ثانوية مسعودي عطية.
- السبب الأخير حسب الأساتذة هو تساهل الإدارة مع التلاميذ وهنا تجدر الإشارة إلى أن كل القوانين والتشريعات هي في صالح التلميذ أي تغليب مصلحة التلميذ على مصلحة الأستاذ.

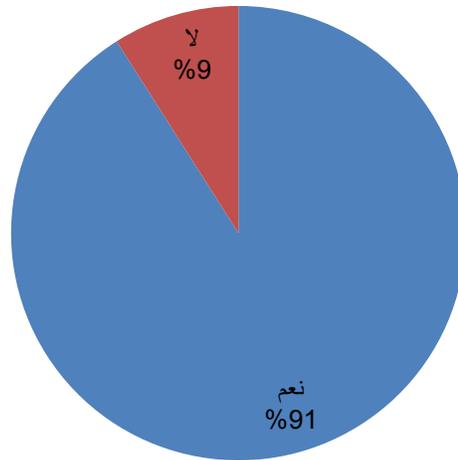
س 09: حسب رأيكم هل إنصاف المدير في التعامل مع الأساتذة ضروري لأداء أفضل؟

جدول (22) علاقة العدالة في التعامل مع الأداء.

النسبة %	التكرار	الاجابة
91	49	نعم
09	05	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (29): علاقة العدالة في التعامل مع الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- يلاحظ أن النسبة الساحقة من الأساتذة المستجوبين يرون بأهمية العدالة في التعامل من طرف المدير مع الأساتذة و 09 % فقط لا يرون ضرورة ذلك.
- ذلك أن التمييز بين الأساتذة يعد من العوامل الجذ مؤثرة على أداء الأستاذ، لذا فعلى المدير القائد أن يظهر المساواة في المعاملة بين الجميع.

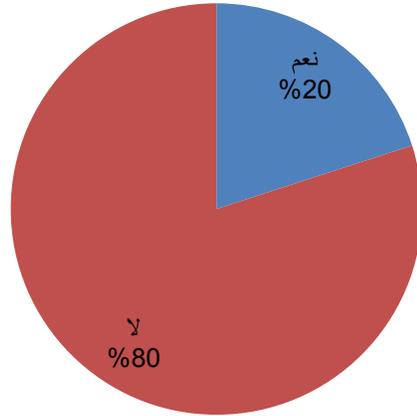
**س 10:** هل تعتقد أن راتبك كان للتفرغ تماما لمهامك كأستاذ؟

جدول (23) علاقة الراتب كمحفز لتحسين الأداء:

النسبة %	التكرار	الاجابة
20	11	نعم
80	43	لا
100	54	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (30): علاقة الراتب كمحفز لتحسين الأداء



- المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان
- يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأساتذة (80%) يرون أن راتبهم الحالي غير كاف لتفرغهم كليا لمهامهم و(20%) فقط يرون أن الراتب كاف، وهذه الفئة ربما هي فئة الأساتذة الجدد نظرا لقللة التزاماتهم المادية مقارنة بنظرائهم القدامى.
- لذا تعتبر زيادة الرواتب إحدى أهم المحفزات لتحسين الأداء إلا أن هذه الصلاحية تعتبر من صلاحيات الوزارة.

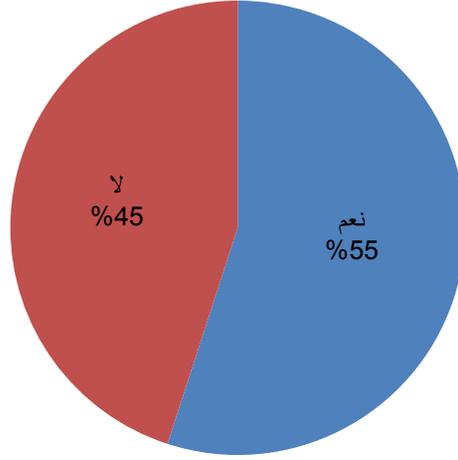
س 11 : هل المدير يقوم بتشجيعكم معنويا لبذل جهود أكبر؟

الجدول (24) التحفيز المعنوي- التشجيع- وعلاقته بالأداء:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	30	55
لا	24	45
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (31): التحفيز المعنوي- التشجيع- وعلاقته بالأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

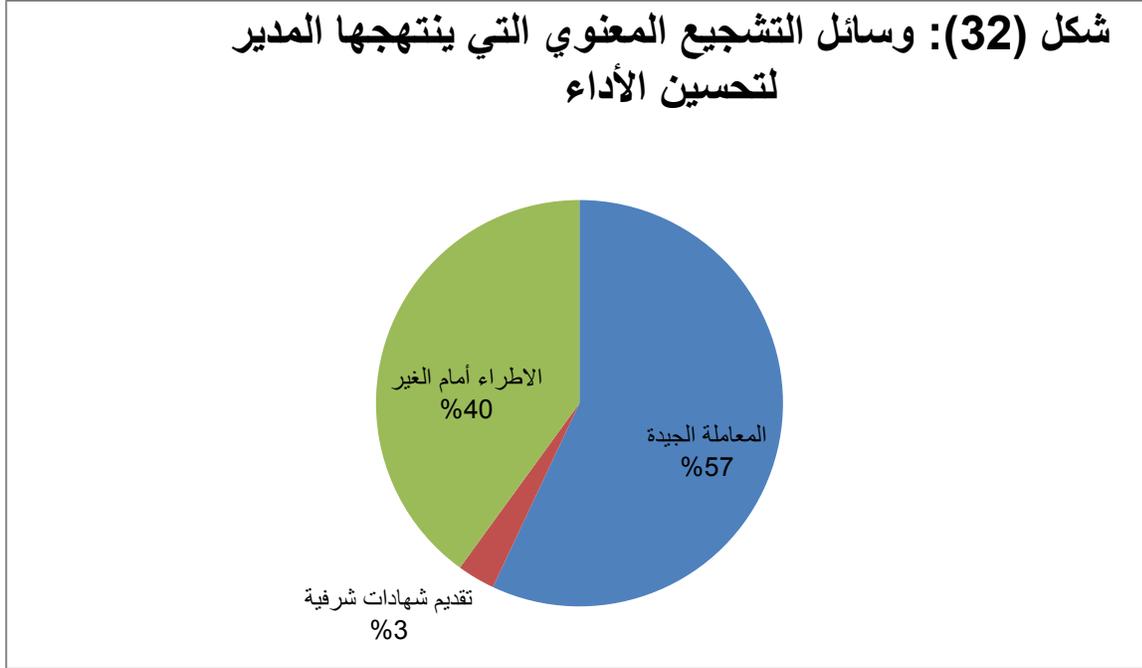
- يلاحظ من خلال الجدول أن 55 % من المستجوبين يرون أنهم ينالون التشجيع المعنوي من طرف المدير في حين يرى 45 % منهم عدم تلقيهم لأي تشجيع أما وسائل التشجيع المعنوي المعتمدة من قبل المدراء حسب عينة الأساتذة المدروسة موضحة في الجدول التالي:

جدول (25) وسائل التشجيع المعنوي التي ينتهجها المدير لتحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
57	17	المعاملة الجيدة
03	01	تقديم شهادات شرفية
40	12	الاطراء أمام الغير

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (32): وسائل التشجيع المعنوي التي ينتهجها المدير لتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

إن أكثر وسيلة تشجيع معنوي يتبعها مدرء الثانويات هي المعاملة الجيدة للأساتذة بنسبة 57 % تليها الإطراء أمام الغير بنسبة 40 % ثم تقديم شهادات شرفية بنسبة 03 % ويلجأ المدرء في الثانوي لتشجيع موظفيهم على الأداء بالاعتماد على التحفيز المعنوي نظرا لمحدودية صلاحياتهم فيما يخص التحفيز المادي الايجابي فالقانون الجاري لا يمكن مدير الثانوية بصرف منحة للأداء الجيد للموظف بل وحتى مدير التربية لا يمكنه ذلك.

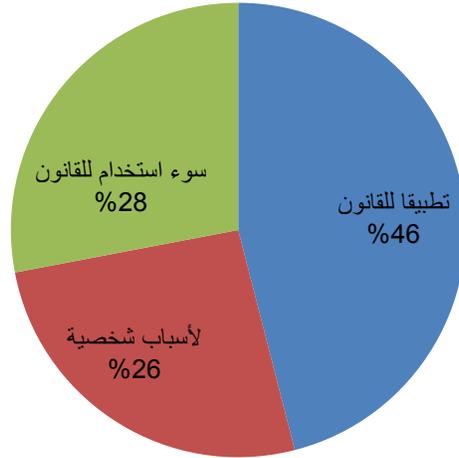
س 12: في حال الغياب يعتبر الاقتطاع من راتبه تطبيقا للقانون أم عقوبة لأسباب شخصية أم سوء استخدام للقانون؟

جدول (26) التحفيز السلبي (الاقتطاع من الرواتب):

النسبة %	التكرار	الإجابة
46	25	تطبيقا للقانون
26	14	لأسباب شخصية
28	15	سوء استخدام للقانون
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (33): التحفيز السلبي (الاقتطاع من الرواتب)



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يرى 46 % من الأساتذة المشاركين في عينة البحث أن قيام المد ير بالاقتطاع من الراتب هو تطبيقا للقانون في حين يرى 26 % و 28% منهم أن ذلك يعود لأسباب شخصية وسوء استخدام

للقانون على التوالي، أي أن الكثير من الأساتذة يعتبر أن الاقتطاع من الراتب هو لتصفية حسابات شخصية و تعسف في استخدام السلطة، ولكن البقية يؤيدون هذا القرار.

وهذا يعود في اعتقادنا إلى جدية الأستاذ في عمله وأداءه فالذي يقوم بعمله كاملا يؤيد الاقتطاع أما أصحاب الأداء الضعيف فيقدمون تأويلات أخرى غير تطبيق القانون فالتخفيف السلبي قد يؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا.

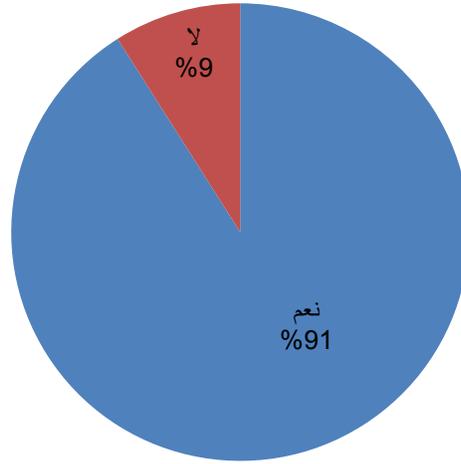
س 13: هل تعتقد أن تبادل الخبرات يساهم في زيادة مردودية العمل؟

جدول (27) العلاقة بين تبادل الخبرات وتحسين الأداء:

النسبة %	التكرار	الاجابة
91	49	نعم
09	05	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

### شكل (34): العلاقة بين تبادل الخبرات وتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

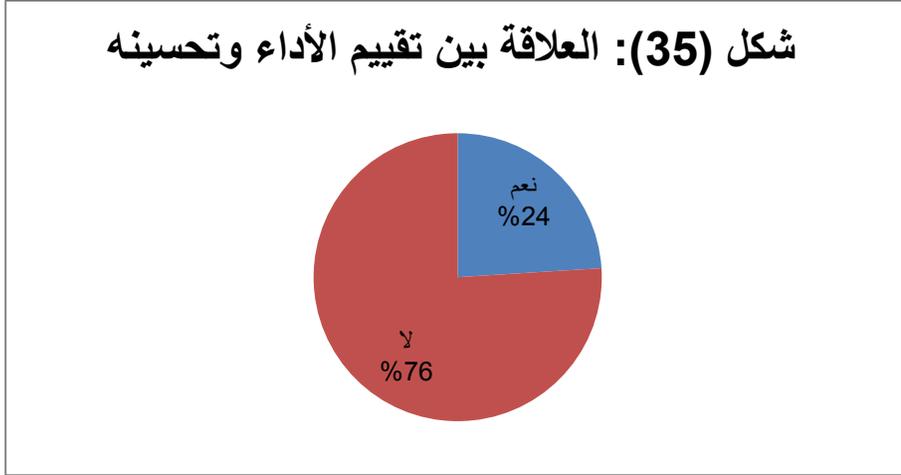
نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من الأساتذة المستجوبين 91% يعتقدون بأهمية تبادل الخبرات، في حين يرى 09% منهم أن ذلك غير ضروري وتفسير ذلك كون مهنة التدريس مهنة صعبة تتطلب الصبر واستعانة الأساتذة الجدد بخبرات الأساتذة القدماء لهذا على المدير أن يشجع هذا الجانب من خلال تنشيطه و تفعيله للمجالس المختلفة لتشجيع الأساتذة على تبادل الأفكار والخبرات المختلفة.

س14: هل تعتقد أن منحة المردودية كفيلة بتحسين الأداء؟

جدول(28) يوضح العلاقة بين تقييم الأداء وتحسينه:

النسبة %	التكرار	الاجابة
24	13	نعم
76	41	لا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أن أغلبية الأساتذة 76% يعتقدون بأن منحة الأداء التربوي (المردودية) غير كافية لوحدها لتحسين الأداء، أما 24% منهم فيعتقدون بأنها كافية.

- لماذا منحة الأداء غير كافية لتحسين الأداء؟

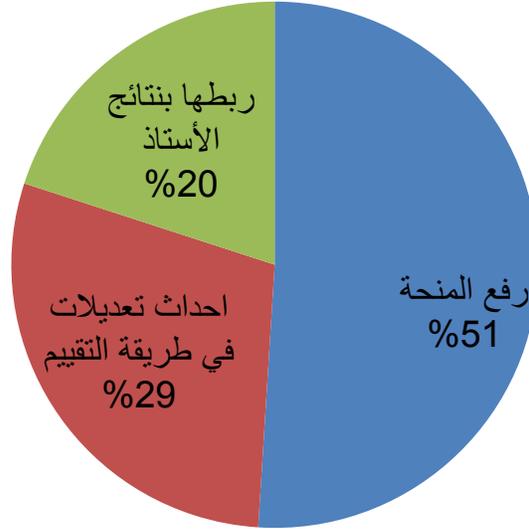
جدول (29) اقتراحات حول منحة الأداء التربوي (المردودية):

النسبة %	التكرار	الإجابة
51	21	رفع المنحة
29	12	إحداث تعديلات في طريقة التقييم

20	08	ربطها بنتائج الأستاذ
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل (36): اقتراحات حول منحة الأداء التربوي (المردودية)



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يقترح الأساتذة المستجوبون الرفع في منحة المردودية على اعتبار أن قيمتها المادية غير كافية، ويقترح آخرون إحداث تعديلات في طريقة حساب منحة المردودية (تمنح كل 03 أشهر ويصح فيها تنقيط الأستاذ من طرف المدير من 40 نقطة لعدة اعتبارات – أنظر الملحق-).

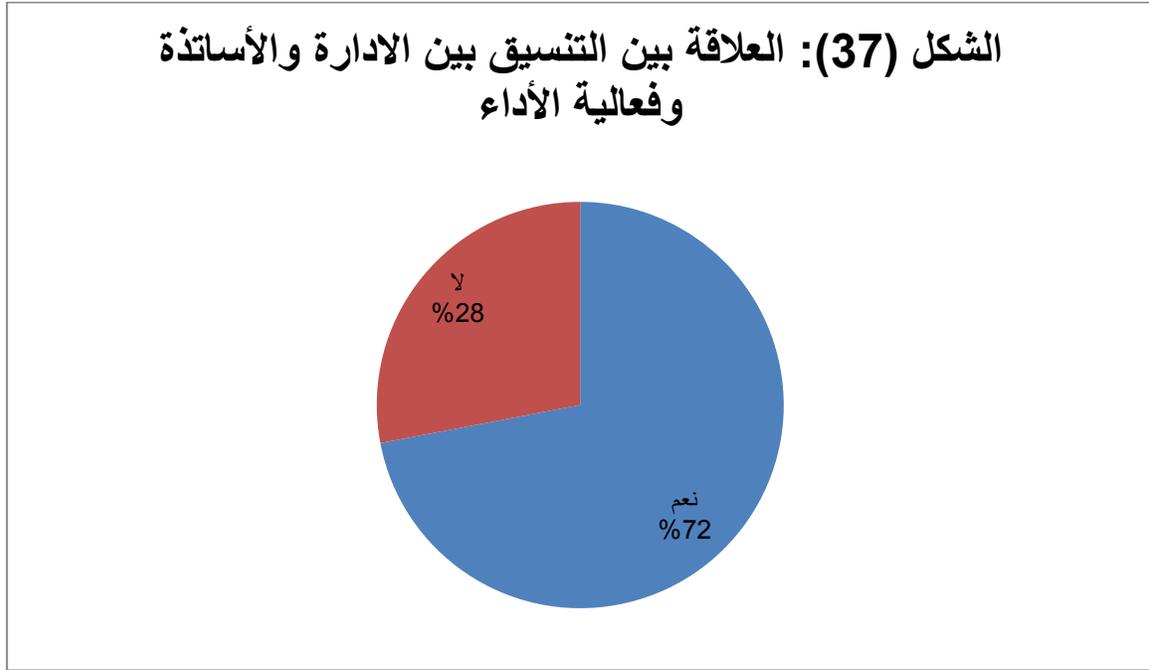
ويعتقد عدد قليل من الأساتذة أن المنحة يجب أن تكون قيمتها عالية وان يتم ربطها بنتائج الأستاذ (كنسبة نجاح التلاميذ في المادة، أو في البكالوريا).

س15: هل التنسيق بين الأساتذة و الإدارة يساهم في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية؟

الجدول (30) العلاقة بين التنسيق بين الإدارة والأساتذة وفعالية الأداء:

النسبة %	التكرار	الإجابة
72	39	نعم
28	15	لا
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

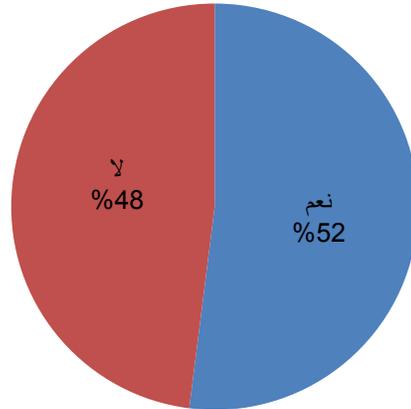
من خلال الجدول يتضح أن 72 % من الأساتذة المشاركين في الاستبيان يرون أن التنسيق مع الإدارة ضروري لتحسين الأداء و 28% منهم لا يرون ضرورة لذلك، ويفسر ذلك بكون التنسيق مع الإدارة، كالتشاور حول التوقيت السنوي، والحراسة خلال الامتحانات الف صلية و رزنامة الاختبارات وغيرها من الأمور التي لها علاقة مباشرة بمهام الأستاذ، يساهم في تحسين أداء الأساتذة بشكل جد فعال.

س16: هل أنت راض عن العلامة الإدارية التي يمنحها المدير في تقييمه السنوي؟

جدول(31) يوضح علاقة العلامة الإدارية(التقييم السنوي) بالرضى الوظيفي وبالتالي على الأداء.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	28	52
لا	26	48
المجموع	54	100

الشكل (38): علاقة العلامة الادارية(التقييم السنوي)  
بالرضا الوظيفي وبالتالي على الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن نصف الأساتذة تقريبا راضين عن علامة التقييم السنوي والنصف الآخر غير راضين، فالعلامة الإدارية السنوية ( تكون قبل 12/31 من كل سنة وعلى أساسها مع النقطة التربوية التي يمنحها المفتش: يتم ترقية الأستاذ في الدرجة باقتراح من اللجنة متساوية الأعضاء ) تؤثر على الرضا الوظيفي وبالتالي على تحسين الأداء.

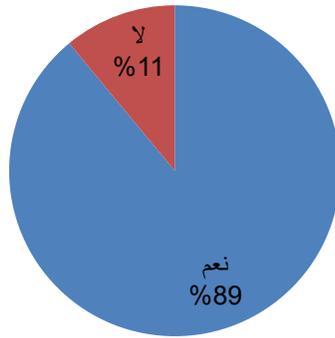
س17: هل عمل الأساتذة كفريق واحد يحسن من الأداء؟

جدول (32) علاقة العمل بأسلوب الفريق على تحسين الأداء:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	48	89
لا	06	11
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (39): علاقة العمل بأسلوب الفريق على تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- إن الأغلبية الساحقة من الأساتذة حسب نتائج الاستبيان ترى بأن العمل ضمن فرق عمل أو فريق واحد يساهم في تحسين الأداء، وهذا يفسر كون أغلبية الأساتذة يريدون العمل ضمن بيئة جماعية يسودها التعاون والمشاركة.

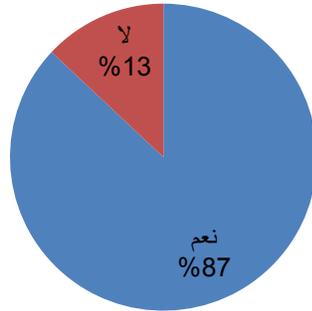
- س18: هل تعتقدون أن الاهتمام بآراء واقتراحات وأفكار الأساتذة الإبداعية يحسن من أدائهم؟

جدول (33) يوضح العلاقة بين الاهتمام بآراء واقتراحات وأفكار الأساتذة الإبداعية وأدائهم في العمل:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	47	87
لا	07	13
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

**الشكل (40): لعلاقة بين الاهتمام بآراء واقتراحات وأفكار الأساتذة الإبداعية وأدائهم في العمل**



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الإجابة على السؤال يلاحظ أن الغالبية من الأساتذة يتحسن أدائهم عند الاستماع والاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية التي ربما تساهم في السير الأحسن للمؤسسة عند تبنيها وتطبيقها من طرف المدير في حين يرى 13 % من المستجوبين أن ذلك غير ضروري وتفسير ذلك كون هؤلاء لا يقدمون أي أفكار أو اقتراحات لأداء أفضل.

## نتائج الدراسة وخلاصة الفصل:

يشكل المورد البشري أهم عنصر في المؤسسات باعتباره العامل الديناميكي المؤثر والمتحكم في بقية العناصر، وتعتبر القيادة التشاركية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري ومحورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين وهو المحرك الذي يمكنه تحسين الأداء من خلال العناصر التالية:

- 1 التمتع بالخصائص القيادية سواء الفطرية أو المكتسبة.
  - 2 إتباع أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية القائمة على التشاركية.
  - 3 الالتزام بالمرونة وتطبيق القانون دون إهمال لظروف المرؤوسين.
  - 4 اتخاذ الإجراءات العقابية كالحسم من المرتب بعد الاستماع لمبررات المرؤوس وإيجاد السبل الكفيلة بتعويض التأخرات و الغيابات.
  - 5 عند الوقوع في مشكلات يجب تشخيص المشكلة بدقة وتحديد الأطراف التي يمكن أن تساهم في معالجتها ثم الشروع في حلها.
  - 6 وهذا ما يثبت بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين خط القيادة الديمقراطي وأداء الأساتذة في الثانويات.
  - 7 اتخاذ المدير القائد للقرارات يكون بحزم وفي التوقيت المناسب وعدم التردد باتخاذها.
  - 8 قيام القائد بتوفير ظروف العمل المثلى للعاملين من إضاءة وتهوي ووسائل عمل وغيرها.
  - 9 العمل على خلق جو داخل المؤسسة يبعث على الأمان والطمأنينة والتعاون لدى الموظفين.
  - 10 وجوب منح الموظفين مرتبات محترمة تساهم في تفرغهم الكامل لأداء مهامهم بما يتوافق وقدراتهم وتأهيلهم.
  - 11 تشجيع المدير للموظفين وتحفيزهم معنويا بالمعاملة الجيدة والإطراء أمام الغير وتقديم الشهادات الشرفية والهدايا الرمزية.
  - 12 قد يكون التحفيز السلبي (اقتطاع من المرتب) مفيدا في حالات ومضرا في حالات أخرى لذا يسعى المدير التشاركي دائما قبل اتخاذ الإجراءات العقابية إلى سماع وجهة نظر الموظف.
- من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز المعنوي وأداء العاملين.

- 13 إن تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين يساهم بشكل فعال في خلق ديناميكية وحيوية في الأداء وعلى المدير أن يشجع على ذلك.
- 14 منحة المردودية غير كافية لوحدها لتحسين الأداء لربطها من طرف المديرين فقط ب الغيابات والتأخرات، فيمكن لأداء موظف يتغيب أحيانا عن عمله أن يكون أفضل بكثير من أداء موظف آخر حاضر بجسده وغائب بأدائه.
- 15 يجب أن يكون هناك تنسيق بين الإدارة والعاملين، ويكون ذلك بوضع إستراتيجية ورسالة وأهداف واضحة يتفق عليها الجميع، وتشكيل فرق عمله وتوزيع المهام بتحقيق الأهداف ولا يكون ذلك إلا في إطار التنسيق بين الإدارة والعاملين.
- 16 يساهم التقييم السنوي للموظف في تحسين أدائه إذا كان هذا التقييم خاضع لمقاييس موضوعية متعلقة أساسا بالأداء وبمخرجات المؤسسة كنظام.
- 17 كما أسلفنا أن وضع أهداف للمؤسسة يتطلب توزيع المهام وتشكيل فرق عمل يساهم بشكل فعال في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- 18 في وجود قيادة تشاركية يبرز الحوار كوسيلة لتحسين الأداء وتظهر الآراء والاقتراحات وحتى الأفكار الخلاقة و الابتكارية التي تساهم في رفع الأداء إلى مستويات أعلى، وعليه فالقيادة الإدارية الفعالة تساهم في الرفع من مستوى الأداء على اعتبار أن الفعالية تتحدد من خلال الاستخدام الأمثل للأنماط القيادية وتعبئة الأفراد من خلال التحفيز المعنوي لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.

### الاقتراحات:

- مراجعة آلية اختيار المدراء في التعليم الثانوي ووضع معايير تعتمد على اختيار الأفراد ذوي النزعة القيادية التشاركية.
- تكييف المناهج التي يتلقاها المدراء خلال السنة التكوينية التي يتلقونها في معاهد تكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم بتنمية المهارات القيادية لدى المدراء.
- تكوين المدراء الذين هم في الخدمة في جانب القيادة الإدارية التشاركية.

- إعادة النظر في قيمة منحة المردودية ( الأداء التربوي ) بـتـشـمـين المـجـهـودات التي يقوم بها الأساتذة وعلى نتائجهم.
- إعادة النظر في طريقة التقييم السنوية للأساتذة وأن تكون لها علاقة مباشرة بالأداء وبمقاييس واضحة.
- مثل ما يتم عقاب صاحب الأداء المتدني بالتحفيز السليبي، نقتـرـح وجوب تشمين أصحاب الأداء العالي ماديا.

## خاتمة

إن القيادة الإدارية هي المحور الرئيسي وحيز الزاوية الذي تركز عليه مختلف النشاطات والأعمال داخل المؤسسات ومن هنا برزت أهمية دراسة القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

تختلف القيادة الإدارية في مفهومها عن بعض المفاهيم المشابهة لها كالزعامة والرئاسة، والإدارة وغيرها، فالقيادة الإدارية هي علم وفن، وهي اتصال بين القائد والتابعين يؤدي إلى التأثير في نشاط وسلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ولقد ظهرت عدة نظريات التي تفسر القيادة منها ما هو فردي كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، ومنها النظريات السلوكية للقيادة كدراسة جامعة أيوا والتي قسمت القيادة إلى ثلاث أنماط هي الديمقراطية الأوتوقراطي والمتسيب وهو الذي اعتمده في هذه الدراسة إضافة إلى دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان إضافة إلى النظرية الموقفية ونظرية الأهداف وغيرها.

وبناء على تصنيف جامعة أوهايو تعرضنا إلى الأنماط الثلاثة للقيادة الإدارية وإيجابيات وسلبيات كل نمط لما تناولنا في الجانب النظري دائما الأداء الوظيفي وعن عملية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه. وأهداف ومعايير تقييم الأداء والأسباب المؤدية إلى فشل عملية تقييم الأداء.

وللقيادة الإدارية وسائلها للتأثير في الأداء الوظيفي ركزنا في هذه الدراسة على نمط القيادة واختلاف التأثير من نمط قيادة إلى آخر والوسيلة الأخرى هي نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي. في دراسة الحالة ثم إسقاط الموضوع على مؤسسات عمومية هي الثانويات وقد تم توزيع الاستبيان وصب النتائج وتحليلها وقد تمكنا أن نثبت أن للقيادة الإدارية التشاركية (الديمقراطية) دور فعال في الرفع من الأداء اعتمادا على التحفيز المعنوي خصوصا.

سوقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى مدى أهمية ممارسة القيادة التشاركية واقترحنا باختيار المدراء من الأفراد ذوي النزعة القيادية التشاركية وتكوينهم في ذلك، لأن السير الحسن للمؤسسات التربوية سيساهم في تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة الجزائرية باعتبار أن الثروة الحقيقية للبلاد هي في استغلالها الأمثل لكفاءاتها ومواردها البشرية، وخصوصا في قطاع استراتيجي كقطاع التربية الوطنية.

# قائمة المراجع

- 
- فئة الكتب
- 1. احمد صقر ، عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية .1983
- 2. غشور، احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1989 .
- 3. شريف ، طارق ، الفكر الاستراتيجي للقادة . ط1 ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .
- 4. كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية . ط6 ، عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 1999 .
- 5. علاق ، بشير ، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية . الأردن : دار اليازوردي للنشر ، 2009
- 6. راوية ، حسن ، إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2004
- 7. مجدلاوي ، فاروق ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب . ط3 ، عمان : دار اليازوردي للنشر ، 2003 .
- 8. احمد ، إبراهيم احمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002 .
- 9. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري . الجزائر : دار هومة للطباعة و النشر ، 2003.
- 10. راوية ، حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. مصر : الدار الجامعية ، 2004 .
- 11. صالح ، عبد العزيز ، أصول و مبادئ الإدارة العامة . عمان : الدار العلمية للنشر و التوزيع ، 2000 .
- 
-

- 12. راوية ، حسن ، السلوك في المنظمات . الإسكندرية : مطبعة الدار الجامعية ، 2004 .
- 13. جلدة ، سامر ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة . ط1 ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 14. إبراهيم حسن محمد ، العجمي محمد ، القيادة التربوية . عمان : دار الميسرة للنشر ، 2007 .
- 15. مرسي جمال الدين ، إدريس عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 .
- 16. شوقي ، ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط1 ، الأردن: الحامد للنشر، 2010 .
- 17. بوالشرش ، نور لدين ، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات . عمان : دار الأيام للنشر ، 2005 .
- 18. عاطف ، جابر طه ، عبد ال رحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات). القاهرة: الدار الجامعية، 2009.
- 19. عبد الحميد ، عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 20. مرسي ، جمال الدين إدريس ، السلوك التنظيمي . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 .
- 21. عبد الوهاب، حفيان ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015
- 22. السلمي ، علي ، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب، 1999 .

- 23. بوحوش ، عمار ، نظريات الادارة الحديثة في ق 21 . ط1 ، بيروت : دار الغرب الإسلامي ، 2004 .
- 24. وصفي عقيلي ، عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي . ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2005 .
- 25. كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية . ط6 ، عمان : مكتبة الشفافة للنشر و التوزيع ، 1999 .
- 26. كوراتوا جيمس ، ترجمة سالم العيسى ، الطريق إلى القيادة والتنمية الشخصية . دمشق : دار علاء الدين ، 1999 .
- 27. العدلوني ، محمد اكرم ، القائد الفعال . الرياض : جامعة الملك سعود ، 2000 .
- 28. ماثيو جيدير ، ترجمة ملكة اليم ، منهجية البحث. دمشق: وزارة الثقافة، 2006 .
- 29. سيد ، مصطفى احمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية مستقبلية . القاهرة : دار الفكر ، 2000 .
- 30. خطاب ، عايدة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ط2 ، القاهرة : دار كليوبترا ، 1999 .
- 31. محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات، 2012 .
- 32. سلطان ، محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004 .
- 33. عبد الغني محمد ، محسن أحمد ، الأسس العلمية كتابة الرسائل الجامعية . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، 2007 .
- 34. خطاب ، عايدة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ط2 ، القاهرة : دار كليوبترا ، 1999 .

- 35. محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. ط2، مصر : دار الطباعة الحرة ، 2006 .
- 36. زايد ، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - مصر : جامعة القاهرة ، 2003 .
- 37. العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4 ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2008 .
- 38. مدثر حماد، شيخ التيجاني ، أثر الدوافع على أداء العاملين . القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
- 39. أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - . ط1 ، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007 .
- 40. شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد- . ط3، عمان: الشروق للنشر والتوزيع، 2005 .
- 41. مرسي ، نبيل محمد ، المهارات و الوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟ الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2006 .
- 42. الظاهر ، نعيم إبراهيم ، تنمية الموارد البشرية . عمان : دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،
- 43. شريف ، يونس طارق ، الفكر الاستراتيجي للقادة . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2002 .
- 44. هاشم ، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة . الكويت : وكالة المطبوعات ، 1970 .
- 45. ، طشطوش ، هايل عبد المولى ، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والادارة. عمان: دار الكندي ، 2008 .

- 46. عليوة ، السيد ، تنمية مهارات مديري الإدارات . القاهرة : مركز ايتراك ، 2001 .
- 47. ابن منصور، لسان العرب. بيروت : دار الصادر، المجلد 2 ط 1، 2000 .
- 48. طريف ، شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة. عمان: دار وائل للنشر، 2007 .
- 49. مصباح ، عامر ، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم . الجزائر : دار هومة، 2003 .
- 50. سيد قنديل ، علاء محمد ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار . ط 1 ، الأردن : دار الفكر ، 2010 .
- 51. عبد الله بن عبد الغني ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي. ط 4، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2003 .

## - فئة المراسيم والقرارات

- 1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، الأمر 06-03 ممضي بتاريخ : 15 يوليو 2006 ، الجريدة الرسمية عدد 46 مؤرخة في 16 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- 2. القرار 91-176 الصادر بتاريخ 02 مارس 1994 المحدد لمهام مدير الثانوية.
- 3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، المرسوم التنفيذي 17-162 المؤرخ في 15 ماي 2017، الجريدة الرسمية، العدد، 30 بتاريخ 17 مايو 2017 .

## - فئة الرسائل والمذكرات

- 1. زويش، سامية ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين . مذكرة ماستر، البويرة: جامعة أكلي محند، كلية العلوم الاقتصادية، 2014 .
- 2. درويش، شهيناز، أثر أنماط القيادة على تنمية ابداع ال موارد البشرية . مذكرة ماجستير، قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2012.
- 3. شنيق ، عبد العزيز ، الحوافز والفعالية التنظيمية . مذكرة ماستر، تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة: جامعة 20 أوت، 2008 .
- 4. غربي ، نوال ، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين . مذكرة ماستر ، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2012 .
- 5. شلغوم رحيم ، موساوي يوبا ، دور القيادة الإدارية في تفعيل أداء الموارد البشرية . مذكرة ماستر ، الجزائر : جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2015 .
- 6. خيضر ، حسينة ، دور القيادة الادارية في تحفيز الموارد البشرية . مذكرة ماستر ، الجزائر : جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2014 .
- 7. دريادي ، حميدة ، دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة . مذكرة ماجستير ، الجزائر : جامعة دالي إبراهيم ، 2010 .
- 8. سكري ، هبة ، القيادة الإدارية و علاقتها بجودة أداء العاملين . مذكرة ماستر . الجزائر : جامعة الجزائر 3 ، 2014 .
- 9. سليمان ، محمد ، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين أداء المؤسسة . مذكرة ماجستير ، الجزائر : جامعة المسيلة ، 2007 .

# الفهارس

## فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل 1 بعض المهارات الفكرية للمدير.....	ص 08
الشكل 2 نموذج القيادة المتبادلة .....	ص 16
الشكل 3 : يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة للقيادة.....	ص 17
الشكل (04) دورة الأداء.....	ص 23
شكل رقم: (5) الحاجات الأساسية حسب ماسلو.....	ص 50
شكل (6) نظرية التوقع لفروم.....	ص 51
الشكل (07): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.....	ص 55
شكل (08): نموذج بورتر ولولر 1967.....	ص 56
شكل (09): العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحسين الأداء.....	ص 57
شكل (10): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للثانوية.....	ص 63
شكل (11): نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة.....	ص 66
شكل (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	ص 68
شكل (13) : توزيع العينة حسب السن.....	ص 69
شكل (14) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....	ص 70
شكل (15) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	ص 72

- شكل (16) : توزيع العينة حسب الفئة المهنية..... ص 73
- شكل (17) : تمتع المدير بالخصائص القيادية.....ص 74
- شكل (18): أسباب تمتع المدير بالخصائص القيادية.....ص 75
- شكل (19): طرح المدير لآرائه خلال المجالس لمناقشتها.....ص 76
- شكل (19): نمط المدير المفضل لدى الأساتذة.....ص 77
- شكل (20): تصرف المدير عند الغياب أو التأخر.....ص 78
- شكل (21): الإجراءات العقابية المتخذة من طرف المدير في حالة التأخر أو الغياب.....ص 79
- شكل (22): طريقة تعامل المدير مع مشكلات العمل.....ص 80
- شكل (23): المشاركون في علاج المشكلات مع المدير.....ص 81
- شكل (24): تردد المدير في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسة.....ص 82
- شكل (25): تأثير ظروف العمل على الأداء.....ص 83
- شكل (26): ظروف العمل غير المتوفرة المؤثرة على الأداء.....ص 84
- شكل (27): مدى شعور الأساتذة بالأمان والطمأنينة لأداء أفضل.....ص 86
- شكل (28): أسباب تجعل الأساتذة غير مرتاحين في عملهم.....ص 87
- شكل (29): علاقة العدالة في التعامل مع الأداء.....ص 88
- شكل (30): علاقة الراتب كمحفز لتحسين الأداء.....ص 89
- شكل (31): التحفيز المعنوي- التشجيع- وعلاقته بالأداء.....ص 90
- شكل (32): وسائل التشجيع المعنوي التي ينتهجها المدير لتحسين الأداء..... ص 91

- شكل (33): التحفيز السليبي (الاقطاع من الرواتب).....ص 93
- شكل (34): العلاقة بين تبادل الخبرات وتحسين الأداء.....ص 94
- شكل (35): العلاقة بين تقييم الأداء وتحسينه.....ص 95
- شكل (36): اقتراحات حول منحة الأداء التربوي(المر دودية).....ص 96
- الشكل (37): العلاقة بين التنسيق بين الإدارة والأساتذة وفعالية الأداء.....ص 97
- الشكل (38): علاقة العلامة الإدارية(التقييم السنوي) بالرضا الوظيفي وبالتالي على الأداء.....ص 98
- الشكل (39): علاقة العمل بأسلوب الفريق على تحسين الأداء.....ص 99
- الشكل (40): لعلاقة بين الاهتمام بآراء واقتراحات وأفكار  
الأساتذة الإبداعية وأدائهم في العمل.....ص 100

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
41 ص.....	جدول (01) الفرق بين الحوافز والدوافع.....
45 ص.....	جدول (2) تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا .....
66 ص.....	جدول (03) يبين نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة:.....
68 ص.....	جدول (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
69 ص.....	جدول (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.....
70 ص.....	جدول (06) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....
71 ص.....	جدول (07) توزيع العينة حسب الأقدمية.....
72 ص.....	جدول (08) توزيع العينة حسب الفئة المهنية.....
73 ص.....	جدول(09) تمتع المدير بالخصائص القيادية.....
74 ص.....	جدول(10) أسباب تمتع المدير بالخصائص القيادية.....
75 ص.....	جدول(11) يوضح طرح المدير لآرائه خلال المجالس لمناقشتها.....
76 ص.....	جدول (12) يوضح نمط المدير المفضل لدى الأساتذة.....
78 ص.....	جدول (13) يوضح تصرف المدير عند الغياب أو التأخر.....
79 ص.....	جدول (14) يوضح الإجراءات العقابية المتخذة من طرف المدير في حالة التأخر أو الغياب....
80 ص.....	الجدول (15) يوضح طريقة تعامل المدير مع مشكلات العمل.....

- جدول (16) يوضح المشاركون في علاج المشكلات مع المدير.....ص 81
- جدول (17) يوضح نتائج تردد المدير في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسة.....ص 82
- جدول (18) يوضح تأثير ظروف العمل على الأداء.....ص 83
- جدول (19) يوضح ظروف العمل غير المتوفرة المؤثرة على الأداء.....ص 84
- جدول (20) يوضح مدى شعور الأساتذة بالأمان والطمأنينة لأداء أفضل.....ص 85
- جدول (21) أسباب تجعل الأساتذة غير مرتاحين في عملهم.....ص 86
- جدول (22) علاقة العدالة في التعامل مع الأداء.....ص 88
- جدول (23) علاقة الراتب كمحفز لتحسين الأداء.....ص 89
- الجدول (24) التحفيز المعنوي- التشجيع- وعلاقته بالأداء.....ص 90
- جدول (25) وسائل التشجيع المعنوي التي ينتهجها المدير لتحسين الأداء.....ص 91
- جدول (26) التحفيز السلبي (الاقتطاع من الرواتب).....ص 92
- جدول (27) العلاقة بين تبادل الخبرات وتحسين الأداء.....ص 94
- جدول (28) يوضح العلاقة بين تقييم الأداء وتحسينه.....ص 95
- جدول (29) اقتراحات حول منحة الأداء التربوي ( المر دودية):.....ص 96
- الجدول (30) العلاقة بين التنسيق بين الإدارة والأساتذة وفعالية الأداء.....ص 97
- جدول (31) يوضح علاقة العلامة الإدارية(التقييم السنوي)
- بالرضا الوظيفي وبالتالي على الأداء.....ص 98
- جدول (32) علاقة العمل بأسلوب الفريق على تحسين الأداء.....ص 99

جدول (33) يوضح العلاقة بين الاهتمام بآراء واقتراحات

وأفكار الأساتذة الإبداعية وأدائهم في العمل .....ص 100

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.....	المقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي</b>
01.....	تمهيد.....
02.....	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
03.....	المطلب الأول:نشأة و تطور القيادة الإدارية و مكوناتها ..
03.....	الفرع الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم.....
04.....	الفرع الثاني: القيادة في الفكر الحديث.....
06.....	الفرع الثالث: مكونات القيادة الإدارية.....
11.....	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....
12.....	الفرع الأول : مدخل السمات .....
13.....	الفرع الثاني : المدخل السلوكي .....
15.....	الفرع الثالث : المدخل المشترك : الموقفى .....
19.....	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.....
19.....	الفرع الأول: النمط الأوتوقراطي التسلطي .....

19.....	الفرع الثاني: النمط الديمقراطي التشاركي
20.....	الفرع الثالث: النمط التسيبي الحر
21.....	المبحث الثاني: إدارة الأداء وتحسينه
21.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
21.....	الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء
22.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الأداء
23.....	المطلب الثاني: مراحل و عناصر إدارة الأداء وأنواعها
23.....	الفرع الأول: مراحل عملية إدارة الأداء
24.....	الفرع الثاني: عناصر و أنواع إدارة الأداء
26.....	المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء
26.....	الفرع الأول: الأداء الفردي
27.....	الفرع الثاني: الأداء الجماعي
27.....	الفرع الثالث: تغيير سلوك الأفراد و إقناعهم
30.....	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة في أداء العاملين</b>
33.....	تمهيد

34.....	المبحث الأول: نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء.....
34.....	المطلب الأول: محددات النمط القيادي.....
34.....	أولاً: عوامل خاصة بالقائد الإداري.....
35.....	ثانياً: عوامل خاصة بالمرؤوسين.....
35.....	ثالثاً: خصائص المهمة.....
36.....	رابعاً: عوامل بيئية.....
36.....	المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين.....
37.....	أولاً: الخصائص الشخصية للقائد.....
37.....	ثانياً نمط القيادة المتبع.....
39.....	المبحث الثاني: التحفيز كوسيلة للتأثير في الأداء.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه.....
40.....	أولاً: مفهوم التحفيز.....
42.....	ثانياً: أنواع الحوافز.....
43.....	ثالثاً: أنظمة الحوافز الفعالة.....
44.....	رابعاً: معوقات نظام الحوافز.....
46.....	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته.....

46..... أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

47..... ثانياً : فوائد الرضا الوظيفي

47..... ثالثاً: محددات الرضا الوظيفي

48..... المطلب الثالث: أثر التحفيز على أداء العاملين

49..... أولاً: نظريات الحوافز

52..... ثانياً : شروط الحوافز

53..... ثالثاً: العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

58..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الجانب التطبيقي : دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة

60..... تمهيد

61..... المبحث الأول: الإطار القانوني لسير الثانويات

61..... أولاً: تعريف الثانوية

65..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

65..... أولاً: منهجية الدراسة

65..... ثانياً: مجتمع الدراسة

67..... ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

67..... المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

68.....	أولاً: محور البيانات الشخصية.....
73.....	ثانياً: محور القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين.....
102.....	نتائج الدراسة و خلاصة الفصل .....
103.....	الاقتراحات .....
105.....	خاتمة.....
106.....	ملخص الدراسة بالعربية.....
108.....	ملخص الدراسة الانجليزية.....

الفهارس

الملاحق

المراجع

## ملخص الدراسة :

لقد حاولنا خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ، و قد ركزنا على بعدين في متغير القيادة و هما : نمط القيادة و التحفيز ، ولان الدراسة التطبيقية تناولت مؤسسة عمومية هي الثانوية و الخاضع موظفوها للأمر 03/06 المؤرخ في : 2016.07.15 فقد تناولنا بعد التحفيز من جانبه المعنوي أساسا ، إضافة إلى التحفيز السلبي ، نظرا لمحدودية صلاحيات المدير في المؤسسات التربوية خصوصا و المؤسسات العمومية عموما .

تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري للقيادة الإدارية و لتحسين الأداء في الفصل الأول ، و العلاقة بينهما في الفصل الثاني ، أما في الفصل الثالث فأردنا إثبات العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيري الدراسة : القيادة و الأداء .

اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدمنا كأداة لجمع البيانات استبيان مكون من 23 سؤال منها 5 متعلقة بالبيانات الشخصية و تم استرجاع 54 نسخة من الاستبيان من مجموع 70 الموزعة .

توصلنا في نتائج الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات و أثبتنا وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين نمط القيادة التشاركي و الأداء ، و كذلك بين التحفيز المعنوي الايجابي و الأداء.

فللحصول على المؤسسة التعليمية ذات الجودة و الأداء العالي ، على الوصاية تدريب المدراء على القيادة التشاركية إثناء الخدمة و إدراجها في مناهج الناجحين الجدد ، و جعل الصفات القيادية أهم معايير الانتقاء للتوظيف الداخلي في هذه الرتبة . و كذا إعادة النظر في أساليب التحفيز الحالية ، و تحسينها أو استبدالها بما يتوافق و التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية و يتلاءم مع السياسات العامة للدولة الجزائرية .

## **Abstract:**

This study aims to analyse the role of leadership in determining the performance of human resources. The focus is made on two dimensions of leadership: the style of leadership and motivation.

The case study is about high schools in the province of Djelfa as Public Organisations, which are ruled by the provisions of the Ordonnance 06-03, concerning the General Status of Public Service in Algeria. The motivation, as a function of human resources, is studied from two perspectives. Firstly, its moral dimension. Secondly, its negative dimension. These limits in studying 'motivation' is due to the narrowness and restrictions, imposed to high schools' managers, when they exercise their authority in the decision making process.

This paper is structured into three chapters. The first chapter is a theoretical framework about leadership and performance. The

second chapter deals with the relationship between leadership and performance, while the third chapter emphasises the correlation between the two variables.

The survey method is used in this study, the questionnaire as a means of collecting data. It encompasses 23 questions; 54 copies were retrieved out of 70 (distributed).

The findings of this research confirm the hypotheses, in the sense that there is a positive correlation between the style of leadership (participative) and the performance on the one hand, and a positive correlation between the moral motivation and the performance, on the other.

In the same vein, it is worth mentioning that the achievement of high quality and performance in secondary schools requires training programs towards leaders on such institutions. The Ministry of National Education should organise training sessions

on participative leadership for managers (already in service or freshly recruited). Moreover, the selection of Managers of these organisations should be based on leadership characters.

Similarly, the current methods of motivation should be improved according to the new trends of human resources management and the overall strategy and public policies of Algeria.