

أولاً: الإشكالية:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية، ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات، الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالإدارة العمومية و أصدر المشرع جملة من قوانين و اللوائح التي تصب في خانة عصرنتها و مواكبة التغيرات الإقليمية بدءا بالقانون 66/133⁽¹⁾ انتهاء بالقانون 2006⁽²⁾، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية.

(1) الأمر 133/66 المؤرخ في 02/06/1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة .

(2) امر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعياري الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي يعرفها ميشيل كروزيه قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها.

إن تتضح أهمية القيادة الادارية و منه ادارة الموارد البشرية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة

الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقاً من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير انماط القيادة الإدارية على نجاح ادارة الموارد البشرية ؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و إدارة الموارد البشرية ؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط المشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة الإدارية ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الأداء الوظيفي و القيادة الإدارية ؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد و ادارة الموارد البشرية ؟

ثانياً الفرضية العامة :

إستادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و نجاح إدارة الموارد البشرية .

الفروض الفرعية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف و إدارة الموارد البشرية .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المشاركة في اتخاذ القرار و القيادة الإدارية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات القائى و إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالى:

الاسباب الذاتية :

1 الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل المختصين، و كذا موضوع البحث يتناسب ويخدم مجال التخصصي .

2 التمويل الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

3 محاولة تناول دراسة الظاهرة بالمقاييس العلمية .

الاسباب الموضوعية :

1 قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع .

رابعا أهداف الدراسة:

_ إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات

المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة.

_ محاولة تأكيد على الدور الفعال للقائد لنجاح المورد البشري كأحد عوامل

التفوق التنافسي و نجاعته أمام المنافسين الاخرين .

_ توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية و نجاح إدارة الموارد البشرية في

الحقل الاداري .

_ محاولة التوصل إلى توصيات تخدم القطاع العمومي ككل فيما يخص إدارة

الموارد البشرية.

خامسا أهمية الدراسة:

- اثراء المعرفة العلمية حول موضوع النجاح .
- استنفاء الموضوع حقه من الدراسة .
- _ أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في أثر إدارة الموارد البشرية في نجاح .
- _ توضيح مدي مساهمة القيادة في رفع وتيرة اداء ادارة الموارد البشرية في القطاع العمومي .
- _ أهمية نتائج الدراسة التي توصلنا اليها مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية .

سادسا حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية ، تتمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة ، أما الحدود الزمنية فتمثل الفترة التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي :

- 1 -الحدود المكانية : بلدية القديد .
- 2 -الحدود الزمنية : حدود الدراسة من حيث المجال الزمني سنة 2015.

سابعا صعوبات الدراسة:

_الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية ويعود ذلك لقلّة المراجع بنفس موضوع دراستنا أو على حد علم الباحث .

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب انشغال الكادر من موظفين ورؤساء المصالح البلدية .

ثامنا المفاهيم الأساسية للدراسة:

المفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد عن أشياء الواقع ، ويعتبره بعض الفلاسفة علاقة اساسية بالوجود أو بالموجودات، سواء أكانت تصورات في الذهن أم أعيانا في الواقع الخارجي، مما يجعله مرتبطا بمشكلات المعنى والدلالة والإحالة حتى يتضح المفهوم الذي يقصده الباحث أمام القارئ وهو يطلق عليه المفهوم الإجرائي ويعني به تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء يمكن قياسها التعبير عنها بشكل علمي في الواقع (3).

وتشتمل الدراسة على عدة مفاهيم، اعتبرت مفاتيح للدراسة وهي كالآتي:

1 القيادة الإدارية

وهي إحدى الوظائف أو الظواهر أو العمليات الإدارية التي حضت بعناية البحث والدراسة، نظرا لما لها من اثر بارز على المؤسسات على اختلاف أنواعها، باعتبارها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

كما أن القيادة غير محددة بتعريف واحد للعلماء، إذ لم يتفقوا على إيجاد تعريف جامع مانع لمفهوم القيادة، لذلك يقول بيرنز " القيادة من أكثر الظواهر وضوحا وقلها إدراكا. فقد يعزى ذلك إلى ميدان القيادة المبحوث ، فهناك القيادة العسكرية والأمنية، والقيادة الدينية، القيادة الاجتماعية، القيادة السياسية، والقيادة الإدارية في الإدارات العامة و منظمات الأعمال التي هي محور دراستنا بالتركيز على مهاراتها.

2 القيادة:

أ. لغة: فقد ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها

(3) عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ط2، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ص 73 .

مشتقة من الفعل- قاد -كما في قاد الرجل بغيره، فهو يقوده، قودا، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به ، وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم :القود نقيض السوق، فيقال : يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة :كالدليل والقوة والمرشد .

القيادة أيضا مأخوذة من القيادة وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تفاديا للعقبات ، وتجنا للمزالق ، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد .

ب. اصطلاحا: هي كما يقول : روبينز هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين وقد ركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تفاوض أي أخذ ورد بين القائد ومرؤوسيه وهذا من اجل تحقيق أهداف المؤسسات، غير أن هذا التعريف لم يشمل على العناصر الأساسية للقيادة الإدارية من عنصر التأثير، والاهتمام بالموظفين وتوجيه جهودهم، لذلك فالباحث يرى أن يصد على نيف قليل من المؤسسات وفي بعض البيئات الخاصة جدا مثل الأحزاب السياسية والنوادي الرياضية.

أما ليدرر يعرفها بأنها"ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة." ويرى الباحث أن " ليدرر "جمع في تعريفه العديد العناصر الأساسية للقيادة من مجموعة من الأفراد، وممارسة التأثير والنتائج، الأهداف المرجوة وقد تكون هذه الأهداف تتوجه بالدرجة الأولى نحو الأفراد وحاجاتهم أو النتائج المادية والنفعية كما أن هذا التعريف يمكن أن ينطبق على الكثير من المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والخدمية.

ويعرفها باس فيقول بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب .

أما هذا التعريف فيصب في مجمله في مسار أن القيادة الإدارية ليست جمع بين منصب ومركز سلطوي يستطيع من خلاله المدير أو رئيس العمل ممارسة تأثيره وتوجيه لموظفيه، وإنما هي مهارة وحكمة في التأثير عن العديد من العوامل الشخصية والاجتماعية والذاتية التي تتوفر هذا المدير أو ذاك.

فالقيادة إذن حسب التعريفات السابقة تتضمن عناصر اساسية هي وجود مجموعة من الافراد تقاد من من طرف شخص او اكثر بدرجات مختلفة، وهي هادفة الى تحقيق منفعة مادية او معنوية، كما ان عنصر التأثير هو الذي يميز القيادة عن الإدارة التي تتطلب عنصر السلطة والمركز الوظيفي لتؤدي وظائفها المعروفة.

مما تقدم أعلاه نشق تعريفاً إجرائياً مفاده :

أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والمرؤوسين ، من اجل هدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

3 القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة.

فالقيادة الإدارية عند " كوننز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

يلحظ على هذا التعريف أنه اشتمل على مصطلحات إدارية محضة مثل المدير، أداء النشاط التعاوني، وقد اشتمل على العناصر الأساسية المكونة للقيادة الإدارية من القائد المعبر عنه بلفظ المدير والمرؤوسين والتأثير إضافة إلى النشاط التعاوني الذي يوحي بان هذا العالم من أنصار نظرية قيادة الفريق في العمل.

ويعرفها فيفندر وبرستوس أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

يشير هذان الباحثان في علم الإدارة إلى أن القيادة الإدارية تنحصر في بعض الصفات الذاتية والأخلاقية التي من خلالها يتحقق التأثير الايجابي في المرؤوسين، كما أن هذا التعريف يتخلله بعض القصور حيث أهمل بعض العناصر الأخرى كعنصر القيادة الإدارية الموجهة للاهتمام بطموح ورغبات المرؤوسين.

ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولهما هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

و عرف العناني القيادة الإدارية بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة بتوجيه

المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

فيليب ميغاني Philippe Migani le pouvoir بأنه: طريقة لممارسة السلطة ويعرفها لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما وقد حصرت القيادة حسب هذا التعريف في جانب ضيق إذ أن الإدارة كذلك يمكن تعريفها بهذا التعريف لان الاختلاف واضح بين الإدارة والقيادة هذه الأخيرة تعتمد بالأساس على التوجيه والتأثير

في المرؤوسين بعيدا عن السلطة بينما الإدارة هي عملية تسيير النشاطات بالنظر إلى السلطة الممنوحة لكل مركز وظيفي.

ويذهب بيترج نورث هاوس سنة 2002 ، إلى ان القيادة هي القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين واتجاهاتهم وتصرفاتهم.

فعلى سبيل المثال يتمتع بعض المديرين بالقوة لان مساعديهم يرونهم نماذج مثلى للأدوار، ويتمتع آخرون بالقوة لان مساعديهم ينظرون إليهم بوصفهم ذوي كفاءة ومهارات عالية خاصة الاتصالية والإنسانية عموما.

ويضاف إلى العنصر الآخر الداعم للقيادة إلى جانب القوة، الإكراه وهو استخدام القوة القصرية لممارسة الدور القيادي للفرد ويقول نورث هاوس ان الإكراه هو التأثير في الآخرين للقيام بشيء ما، من خلال فرض العقوبات والمكافآت في بيئة العمل، ويشمل الإكراه باستمرار على استخدام التهديد والعقوبة ووقف المكافآت.

وتقدم المبارك تعريفا متوازنا شاملا للقيادة الإدارية على أنها علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزيج بين السلطة الرسمية المدير والسلطة الشخصية القائد لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ورفع مستويات حماس وقبول الأفراد من جهة ثانية لخدمة وظائف وأهداف معينة .

ويأتي هذا التعريف في إطار متكامل إذ يجمع بين عناصر السلطة الشرعية التي تمثل مركز المدير، وعنصر السلطة الشخصية والتي يكتسبها المدير ليصبح قائدا عن طريق الجماعة ، وعنصر الموضوعية وهي تلك العمليات التي تخطط وتنفذ من اجل بلوغ الأهداف.

ويقال دائماً أن المؤسسة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، والقيادة كعملية وليست كموقع وظيفي تعتمد على الوصول إلى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المؤسسة، لذلك تعددت تعاريف القيادة وعلى الرغم من كثرة هذه التعاريف فإننا نجد بعد الدراسة الدقيقة أن هناك تشابه عام بينها ولعل السبب في كثرتها هو اختلاف وجهة نظر العلماء والذين اجتهدوا لدراسة هذه المسألة، إضافة إلى أن أحسن تعريف للقيادة لا بد وان ينفق وطبيعة العمل في المؤسسات.

وعلى هذا الأساس فإنه يقصد بالقيادة الإدارية إجرائياً: في هذه الدراسة تشير إلى قدرة اطارت البلدية الممثلة فيالامين العام ورؤساء الأقسام والمصالح على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المرسومة، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير في التابعين الذين ينتمون لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لأداء مهامهم وفق ماتتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية.

مما تقدم أعلاه نستطيع أن نشق تعريفاً إجرائياً مفاده الآتي:

أن القيادة الإدارية المسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعة لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين مما ينعكس ذلك على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع، كما وتسعى لخلق الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، إما الداخلية فتتم من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

4 القائد:

اسم فعل مشتق من القيادة والقائد- Leader- هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه.

والقائد على سبيل الاشتقاق هو الكائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر فهو الرأس الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية ، والقائد الإداري هو شخص يشغل موقعا إداريا في الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، حكومية أو خاصة، يقوم بتوجيه مجموعة من العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة .

ويشير لفظ القائد إجرائيا في دراستنا إلى كل إطارات البلدية الذين تحت اشرافهم مجموعة من الموظفين ، من رؤساء الاقسام المصالح و المكاتب وقد جاء في

المادة (05) و (08) من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية 21 ان فئة الإطارات يبدأ تصنيفها من السلم الاداري 01 إلى غاية خارج التصنيف الذي يشمل فئة أ، ب ، ج ، وهي الإطارات العليا والسامية في ادارة المؤسسات العمومية، والسلم الإداري هو الذي يحدد مرتبة الاطار والنقطة الاستدلالية التي تكون مرجعا لتحديد اجره القاعدي ويؤهله لشغل المنصب القيادية العليا او المتوسطة او الدنيا .

وقد ارتى الباحث إدماج مفهوم الإطارات على حسب ما تتضمنه الوظيفة العمومية وذلك لإيضاح مفهوم ومعنى الإطار فقط لأنه يشمل كافة الموظفين من لديهم صفة المناصب العالية لذلك ففئة الإطارات في القانون الأساسي لمستخدمي الادارة العمومية إطارات مشرفين على عدد من المرؤوسين وإطارات لا تشغل مناصب قيادية او إشرافية .

مما تقدم أعلاه نشق تعريفاً إجرائياً مفاده:

القائد هو الشخص الذي يتحكم في مسار الشئ أو الكيان و توجهاته و من المعتاد في المجتمع ان يقوم ان يكون القائد ذو صفات طيبة ، فالوظيفة الحقيقية للقائد هي توجيه الناس للطريق الأفضل نظرا لقوته الداخلية التي يمكن أن يستمد منها الناس القوة عندما يصابوا بالإحباط أو فقدان الأمل .

و يقول البعض ان القائد كالأب يخاف على أتباعه و يحميهم كما يحمونه .

5الاداء الوظيفي:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للأفراد في المؤسسات قادة وتابعين لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للفرد الموظف كل على حسب مستواه الإداري معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثمة ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته ، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها .

أ. لغة: مشتق من الفعل أدى، ويؤدي أداء، وأدى الرجل الأمانة، أي بلغها وقام بواجبه اتجاهها، وأدى الحاج مناسك الحج أي أنجزها وقام بها.

يختلف مفهوم كلمة أداء لغويا في اللغة الفرنسية performance عنه في اللغة الانجليزية ، حيث يستخدم في اللغة الفرنسية للتعبير عن المفخرة أو الخاصية الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الانجليزية يعني الانجاز، ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد من جهة وما حققه العامل من جهة أخرى .

ب. اصطلاحا: هو تنفيذ الفرد رئيسا كان او مرؤوسا لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه المؤسسة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في مؤسسته من خلال قراءتنا لهذا التعريف نجد انه يركز وبشكل كبير على النتائج النهائية المحققة من قبل الموظف بفضل إتباع مختلف الأساليب التي تضمن له ذلك .

ويوجد شبه إجماع بين اغلب علماء الإدارة على أن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج، وبهذا فالأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط ، والنتيجة عن عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم .

إن هذا التعريف تطرق إلى نوع من أنواع الأداء وقد ركز كثيرا على الجانب الإداري في نظريته حيث يعتبر الأداء وسيلة عملية تترجم مراحل عملية من العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط، تستغل من طرف الموظف لبلوغ أهداف محددة ومعينة ، يعرفه R.Brosquet بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً مفاده:

أن الأداء هو غاية في حد ذاته أو بالأحرى هو عبارة عن ما يقدمه العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع الشركة ، وتعظيم نقاط القوة داخل المنظمة .

تاسعا الدراسات السابقة :

إن الدراسات الميدانية العربية و المحلية التي تناولت موضوع اثر القيادة في نجاح المورد البشري تعتبر قليلة نسبيا، و سيقوم الطالبان باستعراض ما توفر لديه ما من الدراسات العربية و المحلية بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

1_دراسة سملاي يحضيه بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير 2005، التي عالجت الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة، المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبطة بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، المنهج المستخدم هو منهج الاستقراء والاستنباط، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأسمال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

هذه الدراسة اهتمت بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على الميزة

التنافسية دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

2_دراسة رياض صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق

الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2008، والتي ناقشت الإشكالية التالية :

إذا كانت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية

من خلالها؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الميزة التنافسية تبنى على اختلاف وليس على تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل، تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عدة عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار

المنخفضة، الجودة.. الخ، يمكن تحسين الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية التنظيمية، زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية، أن مفهوم التدريب ومفهوم التنمية ليسوا متطابقين وان استعمالهما كمترادفين ليس صحيحا.

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الموارد البشرية، إلا أنها تختلف مع الدراسة من ناحية الهدف ومن ناحية تحقيقها .

2. الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى: دراسة " سميرة صالحى 32 بعنوان " أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين" رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بجاية جامعة الحاج لخضر باتنة . 2007.2008 وتلخص الباحثة أهمية القيادة باعتبارها عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب . حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها، تشعر شعورها وتستمد منها سلطاتها . واستهدفت الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

1. أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة

الأوتوقراطي.

2. لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.

3. تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة وقد استخدمت لباحثة في دراستها منهج دراسة حالة، كما أنها اختارت العينة المقصودة القادة والمرؤوسين واعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة.

2. هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.

3. تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين فيها.

وعلى ضوء ما تقدم اتضح لنا أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية، وعلى القادة أن يزاولوا الموائمة الانتقائية من أسلوب قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة، مع مراعاة الشروط التالية:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.

- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا استعجال في اتخاذ القرار ولا تردد حتى تفوت الفرصة.

- الاستعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.

- معاملة المرؤوسون معاملة حسنة، وهذا يتطلب الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي.

- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

- القيادة بحكمة وإيجاد الحلول الإبداعية.

ومن أجل التعمق في هذا المجال وللتدقيق أكثر قدمت الباحثة جملة من التوصيات لإجراء دراسات أخرى واستخدام عينات مختلفة وأن يراعى فيها ما يلي:

موقع القائد الإداري في التسلسل الهرمي، أي إجراء دراسة مقارنة لأثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في مختلف المستويات الهرمية.

اختبار تأثير نوع المؤسسة، أي إجراء دراسة مقارنة بين قادة المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية، أو دراسة مقارنة بين قادة المؤسسات المدنية والمؤسسات العسكرية.

التعليق: تجتمع هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لموضوع القيادة الإدارية، فقد تناولت الباحثة متغيرين هما: أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بينما متغيري دراستنا كانا المهارات القيادية والأداء، وبما أن كل أسلوب قيادي يتميز عن غيره بمهارات قيادية خاصة، وبما أن الإنتاجية هي احد المحطات التي تترجم

فعالية القيادة الإدارية وبالتالي فهي المرآة العاكسة لتأثير القيادة الإدارية على الفعالية الانتاجية. نفس الشيء يمكن قوله عن المهارات القيادية بمختلف أنواعها؛ فمستوى الأداء يعكس مدى فعالية هذه المهارات ولذلك يمكن القول أن هناك تشابه بين الدراستين إلى حد ما.

استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على المقابلة والاستبيان في دراستها، وقد قامت باختيار العينة المقصودة، بينما استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على نفس الأدوات لجمع المعلومات حول الدراسة. وأفادتنا هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري وفي بناء الاستمارة على وجه الخصوص.

الدراسة الثانية: دراسة "سميرة عبد الصمد 33 بعنوان" أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة كلية التسيير ، (SERUB)المورد البشرية "دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر باتنة 2007 - 2008 . وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين؛ طرقه ووسائله.
 - معرفة لمكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - توضيح مدى تبني المؤسسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد.
- بينما تبرز إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:"ماهية المكانة التي يحتلها تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية؟وما علاقته بالوظائف الأخرى لهذه الإدارة؟" وتدرج تحتها التساؤلات التالية: ماهي أهمية تقييم أداء العاملين ؟ وما مدى

مساهمته في تحسين أدائهم وفي قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر؟

- ما هي الآليات المعتمدة في تفعيل أداء العاملين كنظام لتحسين الأداء؟

- هل تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء عمالها؟ وما هي الأساليب المتبعة في ذلك؟

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة. أما اهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن كل من عملية ونظام تقييم أداء العاملين ونسق إدارة الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيدان كل البعد عن المعايير والأسس العلمية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك راجع لكون المصلحة المسئولة عن إدارة الموارد البشرية لا تتجاوز كونها مصلحة عادية، تفتقد إلى اغلب معايير التخصص الوظيفي، مما يبرر عدم كفاءة عملية تقييم أداء العاملين كأحدى وظائف هذه المصلحة وعدم إعارتها أي اهتمام يذكر، وبالتالي عدم اعتماد نظام فعال وموضوعي لتقييم الأداء يتم الاعتماد على نتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري وفقا للأسس والقواعد العلمية الرشيدة. ومن بين توصياتها نذكر:

- لا بد أن ينصب تقييم أداء الفرد على نتائج أعماله من ناحية، وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

- يجب اعتماد أكثر من معيار للتقييم لكي يغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد، ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية حتى تعكس تأثيرها على الأداء.

- لا يجب النظر إلى عملية التقييم كوسيلة لمنح العلاوات وتصييد أخطاء العمال فقط، بل إنها عملية إستراتيجية وظيفتها تنمية وتطوير الموارد البشرية بالدرجة الأولى.

التعليق: من خلال هذه الدراسة يتضح لنا انه لا يوجد تشابه كبير بينها وبين الدراسة التي نحن بصدد إعدادها، وذلك لأنها تطرقت لمتغير واحد "التابع" من متغيرات دراستنا وركزت بصفة واضحة على أهمية تقييم العاملين، بينما جمعت دراستنا بين متغيرين اثنين هما : مهارات القيادة الإدارية ودورها في رفع مستوى الأداء.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، المقابلة والوثائق والسجلات كأدوات للدراسة. وهي نفس الأدوات المستخدمة في دراستنا الحالية.

أفادتنا هذه الدراسة بشكل كبير في التعرف على بعض العناصر المتعلقة بموضوع الأداء وتقييمه، وأفادتنا بصفة خاصة في كيفية ترتيب العناصر المتعلقة بالأداء والتي حاولنا من خلالها تغطية بعض جوانب المتغير التابع في دراستنا.

3 الدراسات الأجنبية:

34 سنة 2006 م " Natali Rinfret " وناتالي رانفري ، " Stéphane Delisle " دراسة ستيفان ديليسل بعنوان " دراسة لمهارات القيادة في ادارات القطاع العام بمقاطعة كيبيك الكندية .

في أهمية الدراسة بينت من خلال طرح الباحثان لمشكلة البحث، حيث أن دراسة القيادة ومهاراتها اللازمة في الإدارات العامة لم تلق بنفس الجهد الفكري الذي لاقته الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة في إقليم كيبيك الكندي خلال التسعينات، فيذكران

هاته من بين أهم الدراسات التي عقدت مقارنة بين المهارات والقدرات القيادية في الإدارة العامة وإدارة منظمات الأعمال الخاصة.

أما الأسئلة التي بنت عليها الباحثتان دراستهما فهي كالآتي:

- أي المهارات يجب أن يركز القادة من اجل اكتسابها؟ هل على مهارات تحقيق

الفعالية والكفاءة الإدارية وذلك بالقطاعين العام والخاص في مؤسسات كبرى؟

- ماهي الدرجة الحقيقية أوالى أي مدى يمكن لمهارات تحقيق الفعالية والكفاءة التأثير

على التنظيم؟

- هل المهارات القيادية هي حكر على أشخاص قادة معينين أم يمكن تطويرها مع

الوقت؟

- ماهو الأسلوب القيادي الأفيدي في الإدارات العامة؟

وأشارت الباحثتان أن الإدارة العامة تختلف في عدة نقاط مع نظيرتها في المنظمات

الخاصة وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة تأثير المهارات القيادية على

هذه التنظيمات، مثلا (complexité) فان القادة في الإدارة العامة يواجهون قدر

اكبر من مستوى التعقيد التنظيمي بالمقارنة مع التنظيمات الخاصة، لان حرية القادة

في النشاط والسلوك (organisationnel) محددة بالعوامل الموقفية الغير نمطية وغير

متناسقة في اغلب الأحيان، وكذلك هناك نقاط اختلاف من حيث المركزية واللامركزية

في اتخاذ القرارات واختلاف أيضا في الأهداف الأساسية وكيفية التخطيط لها،

بالإضافة إلى الاختلاف في الاتصالات التنظيمية.

وذهب الباحثين إلى أن هذه النقاط هي المحدد الأساسي لنوع المهارات القيادية التي يجب (Efficacité- Efficiente) على القادة اكتسابها وتطويرها من اجل تحقيق الفعالية والكفاءة ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. أن المهارات القيادية المكتسبة لا تجد طريقا للاستفادة منها أكثر في المؤسسات العمومية بالنظر إلى القادة والمدراء في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في إقليم كيبك الكندي.

غير أن نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن السياسيين) مثلا في الإدارة العامة دلت على هامشه و اقل بكثير من إدارة القطاع الخاص وذلك راجع بالدرجة الخطأ الأولى (la marge d'erreur) إلى الصرامة المالية تدقيق الحسابات (والمراقبة الدقيقة لصرف المال العام) .

2. دلت النتائج أيضا على تبني المفهوم الحديث في القيادة والادال على مهارات التأثير ليس باعتبار أن القائد يمتلك القوة وإنما القائد هو منشط لمعاونيه وليس لمروسيه، فالقائد لديه مهارة ربط معاونيه وتجميعهم حول مجموعة من القيم التنظيمية والأولويات والأفكار وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسات قطاع عام وخاص.

3. من بين النتائج أيضا أن المهارات القيادية ليست بالأمر التي يولد بها الشخص وإنما هي مكتسبة وذلك عن طريق التدريب والتعليم ومن أهم التوصيات: ضرورة البحث عن قادة من طرف الحكومات تتوفر فيهم المهارات التالية:

-مهارات فهم البيئة وتأثيرها على التنظيم.

-مهارات التفكير والعمل بطريقة إستراتيجية.

-مهارات أقلمة وتكييف قواعد وإجراءات العمل من المستجدات التي يمكن أن تطرأ على التنظيم.

-تبني ونشر النظرية التغييرية داخل التنظيم.

وقد اعتمد هذا كنموذج حكومي لاختيار القادة في الإدارات العامة والخاصة في حكومة إقليم كيبيك الكندي (profil gouvernemental).

التعليق : يدور موضوع هذه الدراسة حول محور المهارات القيادية في القطاع العام وهو ما يشترك مع دراستنا من حيث تناوله لدراسة المهارات القيادية.

إلا أن موضوع دراستنا يتكون من متغيرين أساسيين وهما المهارات القيادية والأداء، وقد تمكنا من خلال هذه الدراسة من التعرف على أهم المهارات القيادية التي يسعى القادة إلى تحصيلها وتميئتها لتحقيق الفعالية والكفاءة في القطاعين العام والخاص.

وبعد استعراض ما تقدم من دراسات سابقة، يمكن القول انه تم الاستفادة منها في النقاط التالية:

1. بلورة مشكلة البحث وتحديدها وصياغة تساؤلاتها وأهدافها بوضوح.

2. الاستفادة من هذه الدراسات في طريقة تقسيم وترتيب الفصول، وتنسيق بنائها ومحتوياتها.

3. الاستدلال على كثير من المراجع والدراسات التي أفادتنا في بناء الدراسة نظرياً، ولو أنها في الغالب هي دراسات تعنى بالإدارة التعليمية أو الأمنية، لذلك فمستوى الإفادة غالباً ما يكون محدود جداً.

4. الاستفادة في مجال بناء الاستمارة من حيث تصنيف وتحديد أبعادها.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت أثر القيادة الادارية في نجاح إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي بلدية القديد لذلك فهي جاءت مكملة للدراسات السابقة .