

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:



بعنوان:

أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بالطارف

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د/ بن حمزة حورية

إعداد الطالبتين

-نصر حدة

-سامي إيمان

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
العابد عبد اللطيف	أستاذة محاضر (أ)	جامعة الطارف	رئيسا
د/ بن حمزة حورية	أستاذة محاضر (أ)	جامعة الطارف	مشرفا و مقررا
د/معاوي سامية	أستاذة محاضر (ب)	جامعة الطارف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمه تتم خير الأعمال و برحمته تنسجم الأقوال مع الأفعال

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد خير الأنام

أولا الشكر الجزيل لله الذي أعاننا على إكمال هذا العمل و بعد

نتقدم بالشكر الخاص للمشرفة الدكتورة

" بن حمزة حورية "

على المساعدة في إتمام هذا العمل و كذا حرصها على

توجيهنا طيلة مشوار هذه الدراسة

و على المعاملة الطيبة أستاذنا الفاضلة

أيضا دون أن ننسى أن أتقدم بالشكر العظيم لكلية العلوم الاجتماعية

و الإنسانية الطارف

على التسهيلات و المساعدة في إنجاز هذه المذكرة من خلال

توفير المعلومات اللازمة

و في الأخير شكر كل من ساهم في مساعدتنا من

أجل إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

لكم منا فائق التقدير و الاحترام

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء

و المرسلين أهدي

منارة العلم و الامام المصطفى سيد الخلق رسولنا و حبيبنا الكريم محمد صلي الله عليه و سلم
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان و التي صبرت على كل شيء التي رعتني حتى
الرعاية و كانت سندي في الشدائد دعواها لي بالتوفيق

تتبعني خطوة بخطوة

إلى كل من ارتحلت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان

أمي أعز ملاك على القلب و العين حفظك الله و رعاك

إلى من كانت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن

دربي ليمهدني لي طريق العلم إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى القلب الكبير إلى الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى الأصدقاء و الأخوة الأحباء

إيمان

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء
و المرسلين أهدي
هذا العمل إلى من بالحب غمروني و يحميل السحابا
أدبوني إلى من كان

حبهما يجري في عروق دمي إلى من كانت إبتسامتي تزيل شفاهم
سعادتي ترسم الابتسامة على شفاهم إلى من أحببتهم حتى سار
حبهم في الوجدان إلى من أمرني ربي بطاعتهم و الإحسان
لهم إلى أمي الحنونة خيرة و إلى روح أبي خميس الذي ما زال
أتقياً ظلالة رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه
و إلى أخير الكريم و أخواتي الأحباء إلى أصدقائي الأوفياء

" يسرى ، بشرى ، رحاب ، رونق ، ملاك ، ندى ، هدى "

إليكم من القلب أهدي ثمار جهدي و أزف كلماتي

قطعة من ذاتي و شموع تضيء حياتي إلى تربية الحياة الدنيا و فتنتها إلى كل من ذكرني ووفقني

و دعا لي بالخير

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد بكل تواضع

حداثة

ملخص الدراسة

- ملخص باللغة العربية :

تناولت الدراسة موضوع " أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة

الجزائرية" ،وقد تمحورت مشكلة البحث حول

- كيف يؤثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية ؟

وقد انبثق عن هذا السؤال المركزي تساؤلات فرعية مفادها :

✓ كيف يؤثر إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري بالجامعة الجزائرية؟

✓ كيف تساهم عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء المورد البشري

بالجامعة الجزائرية ؟

✓ ما هو تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري

بالجامعة الجزائرية؟

و قد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح للباحث جمع أكبر عدد

ممكن من الحقائق و المعلومات ووصفها وتحليلها و قد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الطارف .

حيث تم أخذ عينة متكونة من 38 موظف وهي عينة مقصودة تشمل 19 إداري و

19 عامل و لسهولة المسح الكامل للعينة تم استخدام أسلوب المسح الشامل ، أما عن

الأدوات المستعملة فقد تمثلت في الملاحظة و هو ما تم مشاهدته من سلوكيات الموظفين و

القائد بهذه الكلية و كذلك الاستمارة و التي تكونت من 26 سؤالا موزعة على أربع محاور و

في المقابل و لتأكيد إجابات المبحوثين تم إدراج المقابلة التي أجريت مع عميد الكلية و

الأمين العام حيث تضمنت 09 أسئلة موزعة حسب المحاور .

كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية و معرفة النمط القيادي السائد.

و لقد تم التوصل إلى أن إشراف القائد له تأثير فعال على أداء الموظفين بالكلية فهي تعمل على تحسين أدائهم ، كما أن عملية الرقابة والتوجيه من قبل القائد كذلك يحسن من أدائهم و يؤثر فيهم إيجابيا و يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم تلقائيا وتساعدهم على الإحساس بالمسؤولية ، ومن جهة أخرى فإن السمات التي يتمتع بها القائد هي سمات وسلوكات حسنة مثل العدل ،الصبر ،الأمانة التحلي بالأخلاق الفاضلة فهي صفات وسلوكات تؤثر تأثيراً ايجابيا على الموظفين و تجعلهم يشعرون بالثقة والقدرة على التكيف و الشعور بالراحة والأمان داخل الكلية .

ثم أن من السلوكيات التي تؤثر تأثيرا ايجابيا على أداء الموظفين هو إتباع القائد للسلوك الديمقراطي ذلك لتحسين أداءهم من أجل تحقيق جودة أداء الكلية و تحقيق أهداف الجامعة الجزائرية.

Summary

The study dealt with the subject of “The Impact of Leadership Behavior on the Effectiveness of the Algerian University’s Performance”, and the research problem focused on:

- How does leadership behavior affect the effectiveness of the performance of the Algerian university?

Sub-questions emerged from this central question:

How does effective leader supervision affect the efficiency of the human resource at the Algerian university?)

How does the administrative control and guidance process contribute to improving the performance of the human resource in the Algerian university?)

What is the impact of the leader's personal characteristics on improving the quality of human resource performance?)

at the Algerian university?

This study employed the descriptive analytical method, which allows the researcher to collect, describe and analyze the largest possible number of facts and information.

Where a sample consisting of 38 employees was taken, which is an intended sample that includes 19 administrators and 19 workers, and for the ease of a complete survey of the sample, the comprehensive survey method was used. The questionnaire, which consisted of 26 questions distributed on four axes, and in return, and to confirm the answers of the respondents, the interview that was conducted with the Dean of the College and the Secretary-General was included, as it included 09 questions distributed according to the axes.

The study also aimed to know the impact of leadership behavior on the effectiveness of the performance of the Algerian university and to know the prevailing leadership style.

And it has been concluded that the leader's supervision has an effective effect on the performance of the employees in the college, as it works to improve their performance, and the process of supervision and guidance by the leader also improves their performance and affects them positively and pushes them to accomplish their work automatically and helps them to feel responsible, and on the one hand In addition, the characteristics that the leader possesses are good traits and behaviors such as justice, patience, honesty, and virtuous morals. They are traits and behaviors that have a positive effect on

the employees and make them feel confident, adaptable, and feel comfortable and safe within the college.

Then, one of the behaviors that positively affects the performance of employees is the leader's follow-up of democratic behavior in order to improve their performance in order to achieve the quality of the college's performance and achieve the goals of the Algerian university.

فهرس الموضوعات

❖ فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
06	- الإشكالية
09	- أسباب اختيار الموضوع
10	- أهمية الدراسة
10	- أهداف الدراسة
11	- تحديد المفاهيم
20	- الدراسات السابقة
33	- المقاربات النظرية
الفصل الثاني:	
40	- تمهيد
41	- أولا : صفات القيادة الفعالة و خصائص القائد الناجح
43	- ثانيا : عناصر القيادة

46	- ثالثا: أنماط القيادة
48	- رابعا : وظائف القيادة
49	- خامسا : أهمية القيادة
51	❖ خلاصة الفصل
الفصل الثالث :	
54	- تمهيد
55	- أولا: خصائص الأداء
56	- ثانيا: عناصر الأداء
57	- ثالثا: أنواع الأداء
62	- رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
66	- خامسا: أهمية الأداء
68	❖ خلاصة الفصل
الفصل الرابع : مميزات و مبادئ الجامعة و وظائفها و أهدافها و أهميتها	
71	- تمهيد
72	- أولا: مميزات الجامعة
73	- ثانيا: مبادئ الجامعة
75	- ثالثا: وظائف الجامعة
77	- رابعا: أهداف الجامعة

79	- خامسا: أهمية الجامعة
81	❖ خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية	
84	تمهيد
85	- المنهج المستخدم
86	- عينة الدراسة
87	- أدوات جمع البيانات
95	- مجالات الدراسة
97	- تحليل و تفسير البيانات
137	- نتائج الدراسة
138	❖ خلاصة الفصل
140	خاتمة
142	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
97	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
99	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	02
101	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	03
102	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
104	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	05
106	يوضح المنصب المشغول حاليا	06
108	يوضح ما إذا كان رئيسك يقوم باستمرار بهيكله المهام محدد اختصاص كل موظف	07
110	يوضح توفير القائد إطار للتشاور و الحوار و انعقاد اجتماعات للموظفين	08
111	يوضح قيام القائد بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي للموظفين وتحديد المعايير	09
112	يوضح ما إذا كانت مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد الرغبة بالقيام بأي مهام إضافية مكلفة:	10
113	يوضح تأثير الموظف نفسيا وماديا عند اتخاذ القرارات من قبل القائد	11
114	يوضح مساهمة خبرة وكفاءة القائد في تحسين الأداء	12
116	يوضح ما إذا كان توقيت العمل مناسب لك.	13
118	يوضح مدى إظهار الولاء للقائد	14
119	يوضح تركيز القائد على وظائف التدقيق والرقابة في الهيكل التنظيمي	15
120	يوضح اتباع القائد الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه	16
121	يوضح مدى تقييم القائد أداء الموظف لمعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه	17

122	يوضح العلاقة بين فئات الأعمار ودور القائد في تحفيز الموظف على الأداء الجيد بالكلية	18
124	يبين حرص القائد على تكوين الموظف لتقويم أدائه الوظيفي	19
126	يوضح تأثير صفات و سلوكات القائد	20
128	يوضح ما إذا كان هنالك شعور بالاطمئنان و الراحة عند رؤية انجازات القائد	21
129	يوضح تطبيق القائد لميثاق أخلاقيات الجامعة	22
130	يوضح أداء القائد لواجباته بأمانة وإخلاص	23
131	يوضح ما إذا كان القائد يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين	24
133	يوضح ما إذا كان القائد يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين	25
134	يوضح كيفية تحديد القائد الأهداف المحفزة في أداء العمل	26

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
45	عناصر القيادة	01
98	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	02
100	يوضح توزيع العينة حسب السن	03
101	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	04
103	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
104	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	06
106	يوضح المنصب المشغول حاليا	07

مقدمة

مقدمة :

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ قديم العصور و ذلك إدراكا لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة و تطلعاتها ، هذا الأمر لا يتم إلا من خلال وجود قيادة واعية و مدركة تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية ، لكي يتحقق الأهداف المطلوبة و قد حظي موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين فهي تتعلق بتوجه جماعات العمل لإنجاز الأعمال و تطوير المؤسسات كما أن القيادة تستمد أهميتها و قدرتها على الانشغال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة و بما أن نجاح المؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة للحفاظ على المؤسسة.

غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادة الناجحة تمثل حيز الزواية في نجاح العملية باختلاف الأنماط القيادة الناجحة تمثل حيز الزواية في نجاح العملية الإدارية و التأثير الإيجابي على الجماعة وفق أهداف المؤسسة فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه تنظيم و تنسيق جهود الأفراد في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة فردية كانت أو جماعية في مختلف المؤسسات و نذكر منها المؤسسة الجامعية و التي نخضها بالذكر كونها موضوع دراستنا الحالية بحيث تحتاج المؤسسة الجامعية على مستوى إنشائها قيادة فعالة تحقق البشير الناجح و المتميز القائم على تحسين جودة الأداء .

فمن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية أثر السلوك القيادي على فعالية أداء

الجامعة الجزائرية بحيث تحتوي الدراسة على فصول على النحو التالي :

➤ **الفصل الأول: بعنوان " موضوع الدراسة "** حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة ، ثم أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة و أهدافها ، و من ثم مفاهيم الدراسة و أخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة بالإضافة إلى المقاربات النظرية .

➤ **الفصل الثاني : فكان تحت عنوان " القيادة "** حيث تناولنا فيه صفات القيادة الفعالية و خصائص القائد الناجح ثم عناصر القيادة و أنماط القيادة ووظائف القيادة و أخيرا أهمية القيادة .

➤ **و في الفصل الثالث بعنوان " الأداء الوظيفي "** ثم التطرق فيه إلى خصائص الأداء الوظيفي ثم عناصر الأداء و أنواع الأداء ثم العوامل المؤثرة و أخيرا أهمية الأداء الوظيفي .

➤ **أما في الفصل الرابع بعنوان " الجامعة الجزائرية "** ثم التطرق إلى مميزات و مبادئ الجامعة الجزائرية ثم التطرق إلى وظائفها و أهدافها و أخيرا أهميتها .

➤ **و في الفصل الخامس الجانب الميداني بعنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة "** تناولنا فيه منهج الدراسة و مجالات و عينية الدراسة و أدوات جمع البيانات بالإضافة على عرض و تحليل و مناقشة النتائج ، حيث قمنا بمناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية و التساؤل العام و أخيرا التطرق إلى نتائج الدراسة وخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول :
الإطار النظري للدراسة

- الإشكالية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- المقاربات النظرية
- خلاصة الفصل

(1) الإشكالية :

إن التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة التي تنتمي إلى دول العالم بسبب التقدم التكنولوجي، جعلت المؤسسات الكبرى تسعى للحصول على التكنولوجيات الحديثة وتعمل دوماً على تنميتها و تطويرها لتبقى الرائد في السوق العالمية في ظل التنافس الشرس والتحديات الناتجة عن العولمة، هذا ما جعل المؤسسات تركز على أسلوب القيادة إيماناً منها بضرورة التحكم والانشغال بالعاملين والموارد البشري نظراً للدور المهم الذي يلعبه في حياة المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الجودة الشاملة و المستدامة للمؤسسة.

فموضوع القيادة قد حظي باهتمام بالغ من قبل علماء الاجتماع و ذلك لكثرة الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت وحللت موضوع القيادة واعتبروها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، والوسيلة الفعالة لمهام المنظمات، فالقيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على كل من دافعية الأفراد ورضاهم عن العمل، وتشكل القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعد من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة فالقائد الكفء يمد أفراد الجماعة بما يساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ويدافع عن مصالحهم و حقوقهم، وفي المقابل يقدم المرؤوسون بدورهم للقيادة الولاء والطاعة والقبول والتقدير، ومن خلال عطاء المرؤوسين وولائهم يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.

ففي المؤسسات العربية والوطنية لا يتوقف دورها على معرفة دور القيادة الناجحة في التأثير في المورد البشري، بل أن المؤسسات الجزائرية وجدت الكثير من المشاكل والصعوبات بين القادة و الرؤساء داخل المؤسسة ما استدعى البحث عن أساليب و إجراءات لمواجهة هذه

الصعوبات، ومن بين هذه الإجراءات التخلي عن النمط القيادي التقليدي داخل الإدارة، وذلك لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، نظرا للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة باعتباره العامل الذي يحدد سير وتوجيه المؤسسة وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنه مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك لضمان كفاءة وجودة في الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة.

كما تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، فالقائد بصفاته المتمثلة في الرقابة والإشراف والتميز يؤدي دورا حاسما في أداء المورد البشري، فالقادة سواء كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور هام في توجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف المرجوة، لذا أصبحت القيادة في عصرنا الحالي سر نجاح أي مؤسسة ويقدر ما تكون متوافق مع متطلبات العاملين في المؤسسة بقدر ما تكون محققة للأهداف المرجوة و تحقيق النجاح.

ومن المؤسسات التي شهدت نجاحا و أهمية كبيرة في دول العالم والدول العربية هي الإدارة الجامعية، خاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين وذلك لما لها من دور كبير في تطوير أداء الجامعات ولما لها من أهمية كبيرة في مجتمعنا.

لذا فالجامعة بوصفها من أهم مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من أهم المؤسسات التعليمية التي يرتبط نجاحها بمدى كفاءة إدارتها وفعاليتها خاصة على مستوى القيادة الإدارية.

من هنا فإن اختيار عناصر أجهزتها أمرا في غاية الأهمية لأن نجاح أو فشل الجامعة في تحقيقها لأهدافها العلمية والعملية يتوقف إلى حد كبير على فعالية ونجاح قيادتها الإدارية، حيث تقع كل المسؤوليات على أفراد المستوى الأكاديمي الإداري في الكليات، فتحتل الأجهزة القيادة دورا بارزا و متميزا في هذا المجال يشكل المورد البشري الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية إذ يقع عليه الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعة من خلال الدور الفعال للمسؤول في المؤسسة الجامعية.

وبهذا تظهر أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية إدارية وهي مردود كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل أن القيادة الناجحة واختيار القائد المناسب وطبيعة سلوكه هذا القائد الذي يدرك معنى الجودة و تحسينها وتفعيلها داخل المؤسسة يعد مصدر نجاحها، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية، وتلبية حاجات العاملين و إنجاز الأهداف وتحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسة الجامعية، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الطارف؟

والتي تفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

✓ كيف يؤثر إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري بالجامعة الجزائرية؟

✓ كيف تساهم عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء المورد البشري بالجامعة

الجزائرية؟

✓ ما هو تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري بالجامعة

الجزائرية ؟

(2) أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية و الشخصية و تتمثل

في الآتي :

- الأسباب الموضوعية :

- الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة.
- الرغبة في التأكد من دور القيادة في المؤسسات ميدانيا.
- أهمية موضوع السلوك القيادي و أثره على الأداء في البحوث العلمية الحديثة.
- الشعور بقيمة و أهمية هذا الموضوع خاصة في ظل التحولات المستجدة.
- معرفة أهم المعوقات التي تعترض الإداريين أثناء القيام بعملهم.
- تشخيص وضعية الجامعة الجزائرية وتقييمها في ظل التغيرات الاجتماعية المحلية والعالمية.

- الأسباب الذاتية :

- اختيار رغبتني الذاتية في معرفة القيادة و أثرها على أداء الجامعة.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية .
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- كون هذه الدراسة تتوافق و تخصص في ميدان علم اجتماع التنظيم و العمل.

(3) أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في استجلاء الغموض و توضيح الرؤيا اتجاه موضوع " السلوك القيادي و أثره على فعالية أداء الجامعة الجزائرية " وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية و سلوكيات المدراء وإبراز أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية و الأداء .

تسليط الضوء على المورد البشري بأهمية البالغ داخل التنظيم كما يمثله من دور في التطوير وفعالية المؤسسة .
الإحاطة بالبعد الاجتماعي للسلوك القيادي .

كما تكمن أهمية الدراسة في أهمية المؤسسة التي تتعامل معها أو ألا وهي الجامعة التي تعتبر من أهم العناصر الأساسية للنهوض بالمجتمعات، فالإدارة الجامعية من العناصر المهمة في أداء المهام التربوية يتوقف نمط أداء المؤسسة الجامعية وكفاءتها، بالإضافة إلى أن القيادة هي عنصر أساسي في اتخاذ القرارات الأزمات التي هي تحدث داخل المؤسسة الجامعية.

(4) أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- تأثير إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري بالجامعة الجزائرية.
- مساهمة عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء المورد البشري بالجامعة الجزائرية.
- تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري بالجامعة الجزائرية.

-المفاهيم الأساسية :

1 مفهوم السلوك القيادي :

- اصطلاحا :

هو النمط القيادي الذي ينتهجه القائد خلال تفاعله مع أعضاء جماعته من جهة ومن جهة أخرى هو السلوك الذي يؤثر في تفاعل الأعضاء في بينهم وهذا لإنجاز الواجبات وإشباع الحاجات . (1)

كما يعرف السلوك القيادي كذلك بأنه القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية وامتلاك مهارات التخطيط والتنبؤ ووضع الحلول للمشاكل التي قد تواجه الأفراد. (2)

- إجرائيا :

هو جملة التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد الممارسين لمهام القائد بالمنظمة،وتحدد بتفاعل كل الجهود والمهارات والقدرات لتكون في النهاية نمط قيادي في محدد يظهر في تعامل القائد مع موظفيه ،فالسلوك القيادي يعبر عن مدى إتقان القائد لمهامه والتوفيق بين مقومات وجودة و البيئة المتواجد بها.

¹ - ميلي فائزة: " العلاقة مدرب-متدرب من خلال السلوك القيادي و أثرها على الأداء لدى الفريق الرياضي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص الإرشاد و التوجيه النفسي الرياضي ،معهد التربية البدنية و الرياضية ،جامعة الجزائر، 2017، 2018، ص 42

² - توفيق زايد محمد : " درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود ،مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر ،ع 170 ،الجزء الثالث، 2016، ص 667 .

(2) مفهوم القيادة :

- لغويا :

هي القوة في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ،ويسوقها من خلفها ،وعليه فمكان القائد في المقدمة ،كدليل والقدرة والمرشد. (1)

- اصطلاحا :

القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخصين يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتابعون عمله ويسرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين،قائد والآخر و يسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر منقاد فهي بهذا المعنى سمة تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية من توجيه الأفراد (2)

ويعرفها تاننباوم tonnenbaum بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الاتباع (المتأثرين) ومن أجل إتباع موقف معين. (3)

- إجرائيا :

من خلال التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي للقيادة: أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمتبوعين تهدف إلى التأثير على المرؤوسين و تسيرهم و توجيه سلوكهم

1 - أسامة خيري : " القيادة الإستراتيجية" ،دار الزاوية للنشر و التوزيع ،الأردن ،د ط ،2014 ،ص 15 .

2 - محمد عاطف غيث : " قاموس علم الاجتماع ،الهيئة المصرية العامة للكتاب " ، القاهرة، د ط ،1979،ص 491 .

3 - عامر عوض : " السلوك التنظيمي الإداري " ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ، ط 01 ، 2008 ، ص 202 .

وأفعالهم مع تحسين أدائهم وضمان تماسكهم وتثير الموارد لهم بإتباع طريقة عقلانية وعملية تمكن المرؤوسين مع بلوغ أهدافهم.

(3) تعريف الفعالية:

- التعريف الاصطلاحي :

- تعرف الفعالية على أنها: نسبة المخرجات الحقيقية إلى نسبة المخرجات المتوقعة، و الفعالية = المخرجات $\times 100\%$. (1)

- تعريف فروم الفعالية: و الذي أشار للفعالية على أنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي . (2)

كما يعرفها الباحث أحمد نور: أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها . (3)

- التعريف الإجرائي :

الفعالية هي عبارة عن قياس مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها من أجل التكيف مع البيئة والحفاظ على نموها وتطويرها باستمرار .

¹ - أحمد يوسف دودين : " إدارة الإنتاج و العمليات " ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 01 ، 2012 ، ص 84 .

² - بلقاسم سلاطينية ، نجاة قريشي ، أسماء بن تركي ، سهام بن رحمون : " الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط 01 ، 2013 ، ص 13 .

³ - شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي : " إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية ، دار الفكر الجامعي " ، الإسكندرية ، د ط ، 2020 ، ص ص 60 ، 61 .

4) مفهوم الأداء :

- لغويا : يشير المعنى اللغوي أدى إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطئ و أدى الشيء ، قام به ، و أدى الشهادة ، أدلة بها ، و أدى إليه الشيء أو أوصله إليه . (1)

- اصطلاحا :

يعرفه العالم p.lorino هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) السلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية ، أجل ، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.

ويعرفه العالم p.brosque أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود ، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان نبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة. (2)

وقد عرف الأداء أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الوظيفية الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (3)

¹ - فايز عبد الرحمان القروح : " التعليم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2010 ، ص 42 .

² - عائشة يوسف الشامي : برنامج تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 01 ، 2017 ، ص ص 10 ، 17 .

³ - حمداوي وسيلة : " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر لجامعة الجزائر ، د ط ، 2004 ، ص 123 .

- إجرائيا :

نعرفه على واجب على الفرد أن يقوم بتأدية وفق القوانين الموجهة له من طرف المؤسسة التي يعمل فيها من أجل تحقيق نشاط أو عمل معين .

(5) مفهوم الجامعة :

- لغة : يشتق مصطلح جامعة université من اللفظ اللاتيني universités والذي يعني مجموعة و اتخاذ أو رابطة تضم المشتغلين بعمل واحد أو حرقة واحدة ،ولكن في القرن الثاني عشر وأوائل القرن الثالث عشر،أصبح هذا اللفظ يطلق على الإتحاد العلمي أو النقابة التي تضم عددا من رجال العلم ،وفي مرحلة لاحقة أصبحت الكلمة تعني اتخاذ أو جمعية من الطلاب والمعلمين معا ،ثم أطلقت فيما بعد لتعني المعهد العلمي الذي يستخدم أساتذة ويعلم طلابا.(1)

- اصطلاحا :هي المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المتفحّنة بين المعلم والمتعلم وذلك لهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة وهي أيضا المكان الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات وكذلك بين الطلاب المتعلمين في هذه التخصصات ،وقد يعرفها آخرون على أنها مؤسسة لها دور مهم في المحافظة على المعرفة و تنميتها عليه ونقدها وفي تبني الطاقات المبدعة .(2)

¹ - كنزة غراب ،مريم سايب : " واقع الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية "،مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص إتصال و علاقات عامة ،قسم العلوم الإنسانية ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ، 2014 ، 2015 ، ص 26 .

² - عبد العزيز صقر،الجامعة و السلطة ،دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة و السلطة ،الدار العالمية للنشر و التوزيع ، 111 شارع الملك فيصل ،الهرم ،ط 01 ، 2005 ، ص 49 ، 50 .

- وحسب ما نص عليه المرسوم رقم 03- 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث البنية البشرية والبنية القانونية والتبعية المادية⁽¹⁾

- إجرائيا :

الجامعة مؤسسة اجتماعية تظم مجموعة من الأفراد تقوم بنشر المعرفة والعمل على تقدمها من خلال البحث العلمي وإعداد القوى البشرية ونقل التراث الثقافي.

- المفاهيم الثانوية :

(1) مفهوم التوجيه :هو الوظيفة الإدارية الأساسية الثالثة و التي بعد التنظيم حيث تم وضع وتحديد الهيكل الذي يحوي الأقسام و النشاط و المهام و الصلاحيات و العلاقات التنظيمية للأفراد .

كما يعتبر التوجيه إحدى الوظائف الأساسية الصعبة للمدير ما يترتب عليها من ما طلبات وخصائص قيادية خاصة ووسائل حفز وتشجيع للعاملين في المؤسسة وطرفي اتصال ووسائل مناسبة للتعامل مع الأفراد من داخل وخارج المؤسسة لمن لهم علاقة والتوجيه ليس تنفيذ الأعمال و إنما يعني توجيه الآخرين وفي تنفيذ أعمالهم ضمن الوسائل والأساليب الناجحة. (2)

¹ - هبة مركون : العلوم الاجتماعية في الجامعة الجزائرية و دورها في التنمية المستدامة ، نشر و استيراد وتوزيع كتب ،الجزائر، ط 01، 2021، ص 454 .

² - هالة مصباح البنا : الإدارة المدرسية المعاصرة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، ط 01- 2013، ص 93 .

كما يعرف أيضا : بأنه مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة ،فبمجرد الانتماء من صياغة خطط المنظمة (الشركة المؤسسة) وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ،وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. (1)

- إجرائيا :

عموما هو مساعدة الفرد على تفهم نفسه و الكشف عن مواهبه بحيث يستطيع أن يبذل أقصى ما يمكنه قدراته وميوله على تشغيل مواهبه في الناحية التي تعود عليه الأمر الذي يعود على المجتمع بالفائدة و المنفعة الكاملة.

2- مفهوم الإشراف :

- إصطلاحا :

هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلاات المباشرة بين الموظفين والشخص والمسؤولين أمامه رسميا،وعلى ذلك فإن المشرف هو شخص (موظف كبير) خول سلطة توجيه عمل الآخرين. (2)

ويعرف أيضا : بأنه عملية مساندة و توجيه و رقابة لجهود العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي تنظر للعامل على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية. (3)

1 - سمير الشوبكي : المعجم الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،دار المشرق الثقافي ،الأردن ، ط 2010 ، ص 122 .
2 - إبراهيم بدر شهاب الخالدي : " معجم الإدارة ،موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة و إدارة الأعمال ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط 01 ، 2011 ، ص 66 .
3 - صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ،منشأة المعارف الإسكندرية ، د ط ، 1958 ، ص 88 .

- إجرائيا:

هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين و التنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف و أهمية أدائها الفعال بالجامعة .

3- تعريف الرقابة :

يقصد بالرقابة هي مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا .

فالتخطيط و التنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم ،لذلك فالرقابة وهي آخر الوظائف الخمسة للإدارة هي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها .(1)

يعرفها للدكتور عبد الرحمان الفنجيان بأنها متابعة تنفيذ العمليات الإدارية و المنفذين لها و تقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه و أقصر وقت و أكبر دقة و أقل خطأ و تكلفة.

كما يعرفها الدكتور سعود النمر و آخرون : بأنها وظيفة إدارية و أنها مثل وظائف الإدارة الأخرى عملية مستمرة متجددة،يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية،وذلك بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.(2)

¹ - سمير الشوكي ،المعجم الداري ، مرجع سابق ، ص 176 .

² - سيد اشيوخ زرار :صور الرقابة على المال العام و نظم حمايته في الفقه الإسلامي و القانون الوضعي ،دراسة مقارنة ، د ن ، القاهرة ، ط 01 ، 2016 ، ص 73 .

- التعريف الإجرائي :

تعرف الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكيد على حسن سير العمل و انسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها و الكشف عن الأخطاء المحتملة و معالجتها قبل وقوعها.

- 4 - الجودة :

- اصطلاحاً :

تعرف على أنها مجموعة من الملامح والخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة ما والتي تعبر عن قدرتها على تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو متوقعة من الزبون. (1)

وتعرف أيضاً على أنها القدرة على إرضاء الحاجات المحددة إلى قيمة مخرجات العملية الإنتاجية أو الخدمة في السوق ومستوى أدائها بما في دائرة التنمية الاقتصادية و درجة المعولية بالإضافة إلى مقدرة إدارة العمليات على تطوير أدائها من جهة و تطوير ذاتها من جهة أخرى . (2)

- إجرائياً :

الجودة هي مجموعة الخصائص و السمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه و يرضي المستهلك .

¹- الفاضل محمد محمود : "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، د ط ، 2010 ، ص 56 .

²- سليمان زيدان : إدارة الجودة الشاملة ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، د ط ، 2010 ، ص 23 .

- الدراسات السابقة :

- الدراسة المحلية الأولى :

دراسة معمري سماح و موضوعها : " أنماط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء

الأقسام العلمية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء التدريس "

دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،رسالة ماستر،قسم علم الاجتماع ،

تخصص إدارة و التسيير في التربية ،جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2011، 2012 .

- إشكالية الدراسة : تمثل في معرفة أنماط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام

العلمية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

- و تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية و تتمثل في ما يلي :

✓ ما هو نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء و رئيسات العلمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

✓ ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ؟

✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين أنماط السلوك القيادي الممارسة من طرف رؤساء و

رئيسات الأقسام العلمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ؟

- فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة : هناك علاقة بين نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام

العلمية و مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس .

- الفرضيات الجزئية :

1. يميل غالبية رؤساء الأقسام العلمية حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أثناء ممارستهم لدورهم القيادي لتركيز اهتمامهم على بعد المباداة أكثر من الاعتبارية .
2. لا يوجد مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس .
3. توجد علاقة بين نتمط السلوك القيادي الممارس من طرف رؤساء الأقسام العلمية في بعدي المباداة و الاعتبارية و مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس .

- أهداف الدراسة :

1. استكشاف نمك السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعدي المباداة الاهتمام بالعاملين من وجهة تنظم أعضاء هيئة التدريس .
2. تحديد العلاقة بين نمط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام العلمية و مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس .

- أدوات جمع البيانات : المقابلة و الاستبيان

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي

- مجتمع الدراسة: جامعة أم البواقي و قد اشتملت الدراسة على الأساتذة الدائمين البالغ عددهم 688 أستاذا جامعيًا .

- نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج أن نمط السلوك القيادي لدى رؤساء ورئيسات الأقسام العلمية بالجامعة ميدان الدراسة هون النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية الاعتبارية يليها النمط المهتم بالعمل المباداة ، فلقد أثبتت النتائج تمتع نسبة كبيرة من رؤساء و رئيسات الأقسام العلمية بمهارات إنسانية في تعاملات مع أعضاء هيئة التدريس في حين تقابلها نسبة أقل لا تتوفر لديهم هذه

المهارات بما فيها الكافية، وذلك ما تبنته الدراسات و الأبحاث التي تعرضنا لبعضها في الجانب النظري للدراسة الحالية .

حيث أن القادة الناجحين هم الذين يركزون على الجانبين جانب الاهتمام بالعمل و إنجازه من جهة و جانب الاهتمام بالعاملين و تنمية العلاقات الإنسانية في التعامل معهم و مراعاة مشاعرهم و انشغالاتهم من الجهة الثانية .

- الدراسة المحلية الثانية :

دراسة ديب أميرة 2018 / 2019 "القيادة و دورها في تحفيز العاملين" ، دراسة ميدانية بمؤسسة التجهيزات العمومية DLEP ولاية الطارف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف ، 2018/2019 .

- إشكالية الدراسة : تمثلت إشكالية الدراسة في :

- ما الدور التي تلعبه القيادة في تحفيز العاملين ؟

- الأسئلة الفرعية :

✓ ما هي صفات القائد الذي يمكن أن تزيد من تحفيز العاملين ؟

✓ ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين ؟

- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى أبرز طبيعة العلاقة الموجودة بين الرؤساء و المرؤوسين و كذلك الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوح حول القيادة و عملية تحفيز المورد البشري ،أيضا الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة و

الوقوف على الخطوات المتتبعه من طرف القادة في عملية التحفيز و كذا محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع التحفيز في المؤسسة و محاولة الكشف على الأسلوب القيادي الأفضل و كذلك التحفيز السلبي .

- المنهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

تم اختيار أفراد العينة بطريقة قصدية من مجتمع البحث الكلي حيث تم اختيار 21 عامل من بين الأدوات المستخدمة في الدراسة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة .

- نتائج الدراسة :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج فإن القيادة دور كبير في تحفيز العاملين يمكن أن يعود بالإيجاب أو بالسلب على المورد البشري و المؤسسة عامة ، و في دراستنا هذه لاحظنا بأن الأسلوب و النمط القيادي المتبع في المؤسسة و قد أثر ايجابيا على تحفيز العاملين من خلال صفات القائد الايجابية (المواظبة ، الانضباط ، العدل ، الإنصاف) علاقة القائد بالعمال و الاعتراف بجهودهم فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كل هذه العوامل عززت من ولاء العاملين و انتمائهم لها ، و أثرت إيجابا على تحفيزهم في المؤسسة على المورد البشري و على المؤسسة ككل و ذلك من خلال افتقار المؤسسة على الآليات و البرامج التحفيزية (تحفيز مادي ، معنوي ، ترقية ، مكافآت ، علاوة) كل هذه الأمور تجعلهم يشعرون بعدم الرضا عن الوظيفة و بذلك تؤثر سلبا على أدائهم نحو العمل و بالتالي تضعف من ولائهم للمؤسسة بالإضافة إلى التكوين و التدريب .

- الدراسة العربية الثالثة :

دراسة رائف شحادة نايف شحادة : العلاقة بين أنماط السلوك القيادي أو أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس ،فلسطين ،2008 .

- إشكالية الدراسة: تتمثل في استقصاء العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ؟

- و تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في :

1. ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ؟

2. ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

- فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزي المتغير الجنس .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظم أعضاء هيئة التدريس فغي الجامعات الفلسطينية تعزي المتغير المؤهل العلمي .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الخبرة العلمية.

- أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية
- ✓ التعرف على أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية .
- ✓ التعرف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية .

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

- مجتمع الدراسة : 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية .

- أداة الدراسة: الاستبانة .

- نتائج الدراسة :

وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي الديكتاتوري و الديمقراطي و النفسي) و الدرجة الكلية لأنماط الاتصال ،و كان النمط الديمقراطي الأعلى ارتباطا بين أنماط السلوك القيادي و يليه بالتساوي النمطين الديكتاتوري و النسبي .

و كذلك أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى

الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزي المتغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و

الخبرة العلمية) بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في كل أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجامعة ،و كانت الفروق في النمط الديكتاتوري و النسبي الصالح جامعة الخليل و في النمط الديمقراطي لصالح جامعة القدس و أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة العلمية بينهما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزي المتغير الجامعة و كانت الفروق في نمط الاتصال الشفهي لصالح جامعة القدس ،و لصالح جامعة الخليل في الدرجة الكلية لأنماط الاتصال و نمط الاتصال الكتابي و نمط الاتصال بناءا على اتجاهاته .

الدراسة العربية الرابعة:

دراسة عبد الله عبده محمد الفهيدى و موضوعها أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية و التعليم محافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم ،رسالة الماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية ،كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،2009 .

- إشكالية الدراسة : تمثلت في التعرف على أنماط السلوك السائد لدى مديرية إدارات

التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من

وجهة نظم رؤساء الأقسام العاملين معهم ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة :

1. ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز من وجهة

نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم ؟

2. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديرية إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز من وجهة

نظم رؤساء الأقسام العاملين معهم ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.5$) بين أنماط

القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم و المناخ التنظيمي السائد في

إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز ؟

- أهداف الدراسة :

الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز و علاقتها

بالمناخ التنظيمي السائد في هذه الإدارات .

- منهج الدراسة : الوصفي الإرتباطي
- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز و البالغ عددهم 250 رئيس قسم .

- نتائج الدراسة :

1. إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز و بدرجة متوسطة .
2. يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز بدرجة متوسطة .
3. توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي ككل ،بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي و الحر و المناخ التنظيمي في إدارات التربية و التنظيم بمحافظة تعز عند مستوى الدلالة ($a=0.5$) و إن كان هنالك علاقة بين الأنماط القيادية و بعض مجالات المناخ التنظيمي و هذا قد يعود لسبب الاختلاف في المؤهلات و الخبرة و العوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية .

- الدراسة العربية الخامسة :

- دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد 2018 " تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري ،دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان و البلديات و الانشغال العامة في مدينة بغداد ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ،كلية الإدارة و الاقتصاد ،الجامعة العراقية ببغداد سنة 2018 .

- إشكالية الدراسة : تجلت إشكالية الدراسة في :افتقار إدارة المنظمات المبحوثة إلى الإلمام و الدراية الكافية بأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي و التمكين الإداري من جانب و بعلاقته الوثيقة بموضوع الأداء الوظيفي من جانب آخر ؟
- الأسئلة الفرعية :

حيث أفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في :

1. هل تمتلك إدارة المنظمات المبحوثة تصورا واضحا عن أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي و التمكين الإداري و الآراء الوظيفي ؟
 2. هل تمتلك إدارة المنظمات المبحوثة تصورا واضحا عن العلاقات بين أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي و التمكين الإداري و الأداء الوظيفي ؟
 3. هل هناك تصور واضح عن تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري في المنظمات المبحوثة ؟
- الفرضيات :

يمكن تحديدي فرضيات هذه الدراسة بالآتي :

1. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي.
2. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.
3. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري.

- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي في المتغير التابع الأداء الوظيفي بمتوسط المتغير التمكين الإداري .

- المنهج الدراسة :

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

يتمتع مجتمع الدراسة في نتسعي شركات وزارة الأعمار و الإسكان و البلديات و الأشغال العامة من المديرين الإداريين العاملين في الأقسام و الشعب الإدارية ببغداد، أما عينة الدراسة تمثلن في اختيار 222 من بين 259 مديرا و مديرة من بين الأدوات المستخدمة هي المقابلات الشخصية و استمارة الاستبانة .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تهتم بترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين من خلال السلوك القيادي الأخلاقي لقادتها و التأثير في الاتباع نستطيع أن تحقق الأداء الوظيفي و ذلك لامتلاكها مقومات أساسية تكون بمثابة الداعم في توجيه نشاطات عمل منظمة باتجاه تحقيق حالة الرضا ، كما أن نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة و توفر العامل الذي يمتلك الكفاءة و القابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي و الأداء الوظيفي بشركات وزارة الأعمار و الإسكان و البلديات و الأشغال العامة ، و كذلك أن نسبة 19.30 % من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلوك القيادي الأخلاقي و أن 80.70 % ترجع للعوامل أخرى لم نتطرق إليها الدراسة .

- التعقيب الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع السلوك القيادي أو المتعلقة بالأداء و ما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها لفي جل هذه الدراسات ناهيك عن مساعدتنا على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها و بناء منهجية الدراسة ،تحديد المشكلة و تحديد أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة ، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل معرفة أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات الحالية و هذه الدراسات فنجد أن هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لوصف الظاهرة غير أن دراسة عبد الله عبده محمد الفهيدى قد اختلفت عن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي ،إضافة إلى أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة في أدوات جمع البيانات مثل دراسة ديب أميرة فقد استخدمت المقابلة و الملاحظة و الاستمارة ،كذلك دراسة معمري سماح قد استخدمت المقابلة و الاستمارة ، كذلك دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد غير أن دراسة رائف شحادة نايف شحادة قد اختلفت عن دراستنا تشابهت مع دراسة معمري سماح و ديب أميرة في البيئة المحلية و اختلفت مع دراسة رائف شحادة نايف شحادة و دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد و دراسة عبد الله عبده محمد الفهيدى حيث أنها دراسات في البيئة العربية ثم أن دراستنا قد تشابهت مع دراسة معمري سماح و دراسة رائف شحادة ناسف شحادة في مكان تطبيق الدراسة غي أنها اختلفت مع دراسة ديب أميرة حيث أقيمت بمؤسسة التجهيزات العمومية dlep

و الدراسات السابقة العربية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان و البلديات بينما دراسة عبد الله عبده محمد الفهيد في إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز .

كما أن دراستنا قد اختلفت مع الدراسات السابقة في المقاربة الزمنية حيث أن الدراسات السابقة أقيمت في 2008، 2009، 2011، 2018، أما الدراسة الحالية في 2023 .

بالإضافة إلى ذلك يوجد تشابه في نوع و حجم العينة فقد اعتمدت الدراسات السابقة على العينة القصدية كدراسة معمري سماح و دراسة ديب أميرة كذلك دراسة رائف شحادة نايف شحادة و دراسة عبد الله عبده محمد الفهيد .

أما فيما يخص حجم العينة فقد اختلفت حجم العينة فقد اختلفت الدراسات السابقة على الدراسة الحالية حيث تمثلت في 38 موظفا، أما الدراسات السابقة كدراسة معمري سماح فقد تمثلت في 688 أستاذ جامعيًا ، أما دراسة ديب أميرة تمثلت في 21 عاملا ، كذلك رائف محمد شحادة نايف شحادة تمثلت في 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس ثم أن دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد تمثلت في 222 مديرا و مديرة و أخيرا دراسة عبد الله عبده محمد الفهيد تمثلت في 250 .

ثم أن دراستنا قد تشابهت من حيث النتائج مع دراسة ديب أميرة حيث توصلت دراستنا إلى أن للقيادة دور كبير في تحفيز العاملين و تأثير عليهم بالإيجاب أو بالسلب و ذلك من خلال صفات القائد و هذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة لديب أميرة .

كما أن دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد تشابهت كذلك مع دراستنا حيث توصلت النتيجة التي تمثلت ففي أن للقيم الأخلاقية دور في التأثير على العاملين و أن السلوك القيادي الأخلاقي يؤثر في الاتباع لذا تستطيع أن تحقق الأداء الوظيفي .

بالإضافة إلى أن دراستنا قد اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في النتائج كدراسة عبد الله محمد الفهيد التي توصلت إلى أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية و التعليم ،بالإضافة إلى دراسة معمري سماح التي توصلت إلى أن النمط السائد هو النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية و التمتع بالمهارات الإنسانية في حين أن دراستنا توصلت إلى أن السلوك الديمقراطي هو النمط الذي يعمل على تحسين الأداء و أن السلوك القيادي أثر إيجابيا في تحسين فعالية الأداء .

- المقاربات النظرية:

- (1) نظريات السمات :

- (أ) نظرية الرجل العظيم :

و من أنصارها فرنسيس جالتون إيدوين غيسيلي و توماس كارليل حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون و لا يصنعون ،و أن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسهم و أن هذه السمات القيادية موروثية و ليست مكتسبة .

و يؤكد توماس كارليل على أن القادة الحقيقيين الأبطال يولدون و لا يصنعون و بالنسبة لديه لا يظهر القادة بسبب تأثير الثقافة المحيطة بهم أو بسبب التعليم بل بسبب موهبتهم الخاصة الفطرية بجانب امتلاكهم إرادة السلطة و لد أبطال كارليل ليكونوا قادة و لكن لم يولدوا عظماء لذا فإن قائمته ضمنت البنى محمد عليه الصلاة و السلام و لوثر وفريديريك و كروميل و نابليون جميعهم ولدوا و أن يكون لديهم الكثير سوى الإرادة الفكرية و القدرة على القيادة .

و قد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي و التحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائد إداريا أفضل من غيره و قد تبنى الدارسون الطريقة الاستشراقية للكشف و يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد و من بين هذه الدراسات مايلي :

(1) :

1- قداش سمية ،صالحى سميرة،:نظريات القيادة الإدارية ،دار كوكب العلوم للنشر و التوزيع و الطباعة ،الجزائر، د ط ، 2020 ، ص ص55، 56 .

1. دراسات رالف ستوغديل stogdillralph :

توصل ستوغديل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا أجريت بين عامي (1904-1947) إلى أن هذه السمات ما يلي :

المقدرة /و تتضمن الذكاء ،طلاقة اللسان ،اليقظة ، الأصالة و العدالة ،مهارة الإنجاز ،و تتضمن الثقافة و التعليم ،المعرفة الواسعة ،القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط .
تحمل المسؤولية و تتطلب المبادرة ،الثقة بالنفس ، المثابرة ،الاعتماد على النفس ،الرغبة في التفوق و الطموح .

المشاركة و تتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية المساهمة و التعاون القدرة على التكيف و التحلي بروح الفكاهة .

المكانة الاجتماعية:و تتطلب الشعبية :أي يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه
كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا و ماليا .

القدرة على تفهم الموقف ،وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا أو مهارة في تلبية حاجات المرؤوسين و قدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف . (1)

2. دراسات كريك باتريك و لوك kirkpatrick&look :

قام كل من كريك باتريك و لوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح ،توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي :

1- قداش سمية، صالحى سميرة: المرجع نفسه ، ص ص 57 ، 58 .

- وجود الدافع : و يتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات بالطموح العالي الطاقة و الأقدام .
- الصدق و الاستقامة: و تتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة : و يتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .
- الثقة بالنفس :الوقوف في القدرات الشخصية .
- القدرة العقلية : و تتمثل في الذكاء و القدرة على دمج و تفسير قدر كبير من المعلومات الإبداع و الابتكار و الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال .
- المرونة :و تتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة .

3. دراسة براون brown :

توصل براون من خلال دراسة الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي : أن يكون القائد أكبر سناً أنسب صحة أحسن مظهراً وأكثر ذكاءً أصوب حكماً، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال (1).

- النظرية السلوكية :

تعد هذه النظرية من أوسع نظريات الإرشاد وأكثرها شيوعاً في الوقت الحاضر وهي في الواقع ليست نظرية واحدة ذات بناء متكامل وإنما هي منهج أو طريقة تقوم على أساس نظريات التعلم ومفاهيمه وترتكز هذه النظرية على مفاهيم ومسلمات ومبادئ أو قوانين تتعلق بالسلوك وبعملية التعلم وحل المشكلات واستخلصت من دراسات وبحوث تجريبية ومعملية.

وتقوم النظرية السلوكية على مجموعة من المفاهيم وهي :

1) معظم سلوك الإنسان متعلم :

فالفرد يتعلم السلوك السوي والسلوك غير السوي على حد سواء ويتضمن ذلك أن السلوك المتعلم يمكن تعديله .

1- المرجع السابق ، ص 58، 59 .

(2) المثير و الاستجابة:

الاستجابة له مثير و إذا كانت العلاقة بين المثير و الاستجابة سليمة كان السلوك سويا ، أما إذا كانت العلاقة بينهما مضطربة كان السلوك غير سوي . (1)

(3) الشخصية: حسب هذه النظرية هي التنظيمات و الأساليب السلوكية الثابتة نسبيا التي تميز الفرد عن غيره .

(4) الدافع: تركز هذه النظرية على الدافع و الدافعية في عملية التعلم فلا تعلم بدون دافع و الدافع يكون أما أولي أو ثانوي أو وظيفته في التعلم ثلاثية الأبعاد .

- (أ) تحرير الطاقة الكامنة للفرد :

- (ب) يملئ على الفرد أن يستجيب و يهتم لموقف معين و يهمل المواقف الأخرى .

- (ج) يوجه السلوك وجهة معينة ليشبع الحاجة عند الفرد .

(5) التعزيز: وهو التقوية و التدعيم و التثبيت بالإثابة و السلوك يتعلم و يقوي و يدعم و يثبت إذا تم تعزيزه و بالإثابة إما تكون أولية ثانوية .

(6) الانطفاء : و هو ضعف و تضائل و خمود و اختفاء السلوك المتعلم إذا لم يمارس و يعززا و إذا ارتبط بالعقاب بدل الثواب .

(7) العادة : و هي الرابط الوثيق بين المثير و الاستجابة المتعلمة على استجابات أخرى تشبه الاستجابة المتعلمة و تعميم الخبرة من موقف معين إلى مواقف أخرى .

(8) التعميم : و هو تعميم الاستجابة المتعلمة على استجابات أخرى تشبه الاستجابة المتعلمة و تعميم الخبرة من موقف معين إلى مواقف أخرى .

1- عكلة سليمان الحوري: مفاهيم حديثة في علم النفس الرياضي (سلبيات و معالجات) شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، العراق ، د ط ، د س ، ص 59 .

(9) التعلم و محو التعلم و إعادة التعلم :

التعلم learning و هو تغيير السلوك نتيجة للخبرة و الممارسة و محو التعلم de learning يتم عن طريق و إعادة التعلم relearnin و يحدث بعد الانطفاء بتعلم سلوك جديد .

و لهذا فإن أنواع السلوك الشاذ أو غير المتكيف يتم تعلمها ف شخصية الفرد تتكون من عادات إيجابية و سلبية ، فالعادات السلبية يتم تعلمها بنفس الأسلوب و الطريقة التي يتم بها تعلم العادات و الإيجابية ، أي عن طريق تعزيزها ، و على ذلك فالمشكلات هي أنماط من الاستجابات الخاطئة أو غير السوية التي ترتبط بمثيرات منفردة ، و يحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة. (1)

1- عكلة سليمان، المرجع نفسه، ص 60 .

الفصل الثاني:

صفات القيادة، عناصرها ووظائفها

الفصل الثاني

صفات القيادة عناصرها و وظائفها

- تمهيد
- أولا : صفات القيادة الفعالة و خصائص القائد الناجح
- ثانيا :عناصر القيادة
- ثالثا: أنماط القيادة
- رابعا : وظائف القيادة
- خامسا : أهمية القيادة
- خلاصة الفصل

- تمهيد :

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين و التي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه و أن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته ،حيث تعتبر القيادة من أكثر المواضيع إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمؤسسة ،نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية،وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع كفاءة و أداء المورد البشري لذا في هذا الفصل تطرقنا إلى مجموعة من العناصر حول موضوع القيادة المتمثلة في أهمية ووظائف القيادة بالإضافة إلى عناصر وأنماط القيادة و صفات القيادة والقائد الناجح.

- أولاً: صفات القيادة الفعالة وخصائص القائد الناجح :

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة و لكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد و عدد من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن "جون أدابر" حدد القدرات التالية:

- الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
- التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبرا أو متغطرسا.
- الشدة: المرونة، الإصرار و المطالبة بمعايير مرتفعة و السعي إلى الحصول على الاحترام .
- الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون و لكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد.
- التكامل: أصدق مع النفس، التكامل الشخصي ،الرشد و الأمانة التي تولد الثقة .
- الدفئ: في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد و مراعاة مشاعر الغير.⁽¹⁾
- كما يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد و استخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق و الموضوعية و الإدراك الذاتي.
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- يتمتع بقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قياد الآخرين.

1- زيد منير عبودي: "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، ط 01 ، 2010 ، ص 23 .

- يتمتع القائد بسعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي أكثر من أتباعه.(1)
- امتلاك مهارات الحوار البناء و روح الدعابة و المرح.
- المقدرة على استكشاف المستقبل من خلال امتلاك رؤية مستقبلية واضحة .
- الإمام بطبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد ،وذلك ليتمكن من توجيههم بأساليب صحيحة.
- السعي إلى المحافظة على معايير متفق عليها من الاحترام المتبادل بينه و بين العاملين.
- الاهتمام بتشجيع العاملين و تهميتهم شخصيا و مهنيا.(2)

1 - عاشوري إبتسام : " القيادة لتطوير و تنمية المؤسسة " ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 ، ص ص 32 ، 33 .

2 - أمل لطفي أبو طاحون : " القيادة التربوية الفاعلة " ،أمواج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2012 ، ص 52 .

- ثانيا : عناصر القيادة :

هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة حيث تتمثل في :

1) عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه :

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من "فرانش و رافن" أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكفأة ، قوة الإلزام أو القوة الشرعية ، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة و الدراية.

ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم ،إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات و القدرات ،وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها "دونالدبلز" أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه ،جسامة و تعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزة الرسمي ،وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتبعون أسلوب الرقابة المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم .(1)

2) توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم :

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه حسب "ماري فوليت" هي الصفة المميزة للقائد في نفس السياق أكد "شستربرنارد" مدير الشركة الأمريكية للهاتف ATBT على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد

1- قداش سمية،صالحى سميرة، مرجع سابق، ص ص 43، 45 .

جهود المرؤوسين تطوير العلاقات التعاونية بينهم و تفجير طاقاتهم الإنتاجية، و من بين القوى النفسية و الاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم وحدة المكان و التقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ،تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة ،المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى ،فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام و التجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع.(1)

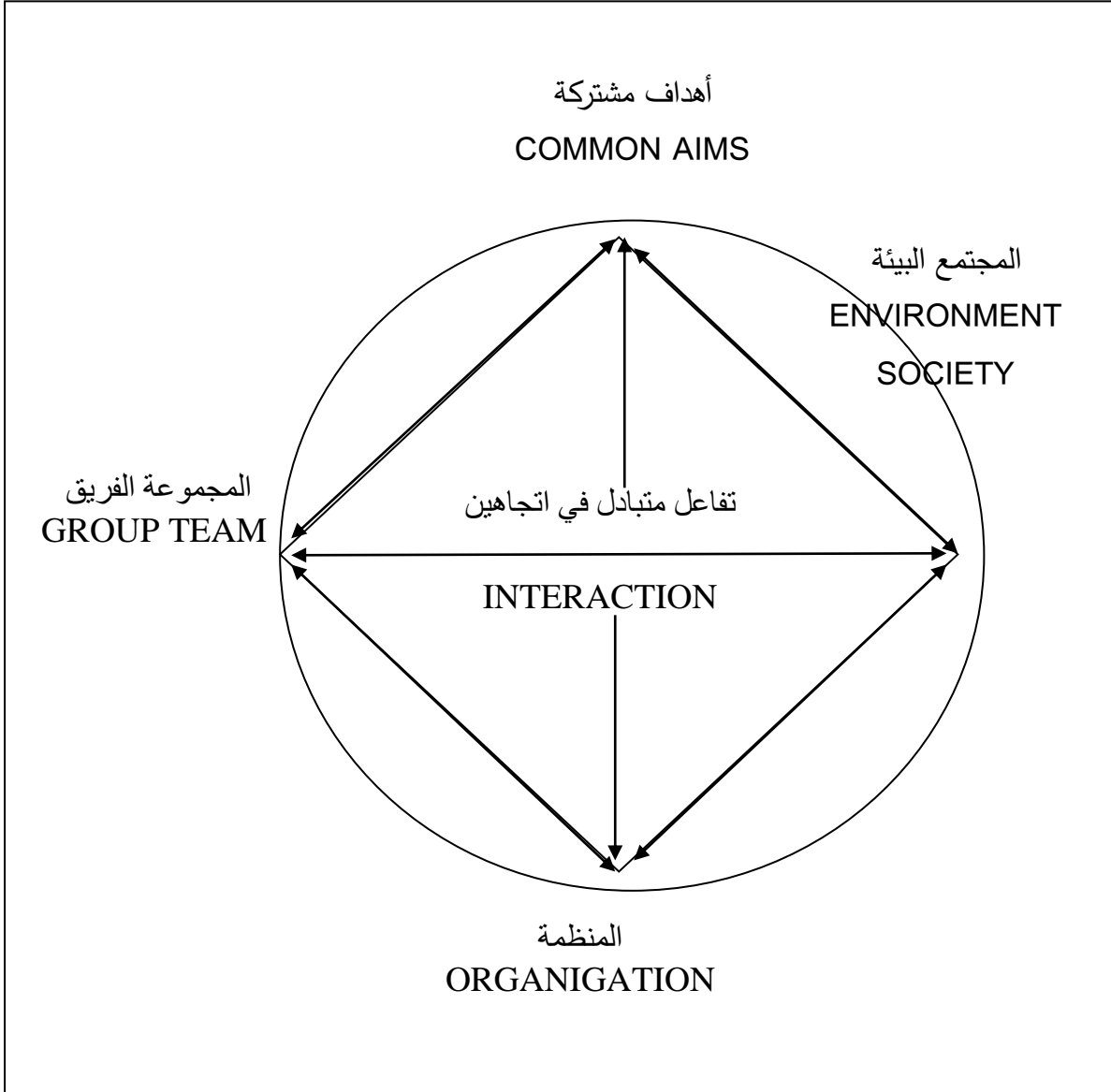
3) تحقيق الهدف الوظيفي :

تتعدد الأهداف داخل التنظيم و تتداخل من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوس، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله و الأهداف الشخصية للقائد الإداري ،و يعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم ،حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه و يطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية.

1 - قداش سمية ،صالحي سميرة ، مرجع نفسه ، ص ص 44 ، 45 .

و يمكن تحديد عناصر القيادة في الشكل التالي :

- الشكل رقم 01 : يوضح تحديد عناصر القيادة : (1)



1 - مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة ، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط 01، 2012، ص 22 .

- ثالثا : أنماط القيادة الأساسية:

تنتج أنماط القيادة الأساسية من التركيب بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات وتمثل فيما يلي :

➤ (أ) النمط المتكامل :

يسعى القائد المتكامل إلى تحقيق أفضل النتائج للأفراد و المنظمة ، أي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ، وذلك عن تحقيق تكامل ونسج أهداف الأهداف مع أهداف المنظمة على افتراض أنه لا يوجد تعارض بين النوعين الأهداف .

➤ (ب) النمط المتفاني:

يسعى إلى تحقيق النتائج للمنظمة من خلال إعطاء الأولوية المطلقة للعمل ، على أساس أن تحقيق أفضل النتائج يؤدي إلى تعظيم منافع الأفراد و من ثم تحقيق أهدافهم .

➤ (ج) النمط المرتبط :

يسعى إلى تحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد من خلال إعطاء الأولوية للاهتمام بالمرؤوسين على أساس أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا مما يؤدي إلى زيادة الولاء و الإنتاجية و من ثم تحقيق أهداف المنظمة .

➤ (ح) النمط المنعزل (المنفصل) :

يعطي اهتماما محدودا لكل من العمل و الأفراد ، و ذلك نظرا لعدم رغبة في التفاعل مع العاملين وبناء علاقات معهم ، وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة و أهدافهم⁽¹⁾

1 - خالد أحمد علي محمود : " تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات " ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، ط 01 ، 2019 م ، ص ص 54 ، 55 .

- خ) النمط الإخباري:

وهو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته و يتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار تقديم الاستشارات ،وضع الأهداف و إخبار الموظفين ماذا يجب أن يقومون به من عمل و متى و كيف و أشار "بريسم" أن لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية بينما درجة الدعم منخفضة ،يشرف على التفاصيل الدقيقة و يحكم الرقابة و السيطرة ،و يمارس هذا النمط مع العاملين الجدد و هم ذوي الخبرة المنخفضة و الالتزام المرتفع.

- د) النمط الإقناعي (البرهاني) :

وهو أسلوب تواصل يرمي إلى إثبات قضية ،أو الإقناع بفكرة أو إبطال رأي أو السعي إلى تعديل وجهة نظر ما،من خلال الأدلة و الشواهد المقنعة.

- ذ) النمط المشارك:

هذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كإفاهة،وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في المؤسسة التعليمية وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات و المشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها،والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذ منحو الفرصة.

- ر) النمط المفوض :

وهو النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى لنضج الوظيفي عاليا و يكون دوره إستشاري في الوقت الذي يقر منه الاستشارة.

ويقر هذا النمط أن بعض الأفراد يحتاجون إلى قيادة بسيطة حيث أن مهارة القائد و دافعيته أحيانا تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ و يزود الموظفين بتوجيهات و دعم بسيط.⁽¹⁾

- رابعا : وظائف القيادة:

- هناك العديد من المهمات والوظائف التي يقوم بها القائد من أجل تنمية الجهود الفردية وتوجيهها نحو أهداف المنظمة والجماعة و هي :
- ✓ شرح و تفسير طبيعة الموقف الذي نحن بصدد معالجته.
 - ✓ حصر نقاط القوة و الضعف.
 - ✓ توجيه المرؤوسين باتجاه تنفيذ العمل المنتج للهدف.
 - ✓ تقسيم المهام و العمل بروح الفريق .
 - ✓ تبني خطة عمل مجدولة زمنيا.
 - ✓ العمل على تحقيق أهداف القائد والتي هي نفسها أهداف التنظيم.⁽²⁾
 - ✓ الاعتراف بإنجازات المرؤوسين و حمايتهم والدفاع عن مصالحهم.
 - ✓ تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف العملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور .
 - ✓ تفسير و إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها.

1 - عامر رجب ذياب و آخرون : " أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل " ، دراسة استطلاعية لآراء عنية من المتمدرسين ، مجلة العلوم الإدارية العراقية ، جامعة كركوك ، ع 01 ، 2018 ، ص 167 .

2 - فيصل محمود الشوارورة: "مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان د ط، 2010 ، ص 191 .

✓ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة و العمل و النشاط السياسي أو الاقتصادي.

✓ توجيه جماعة نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .⁽¹⁾

- خامسا : أهمية القيادة :

✓ مركز التواصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .

✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

✓ تنمية و تدريب العاملين في المنظمة ورعاية حقوقهم.

✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.⁽²⁾

✓ تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .

✓ بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم والرقابة و تأثيرها في تحقيق أهداف

المنظمة.⁽³⁾

✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي

تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

1- زيد منير عبودي: " الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة "، دار حامد للنشر و التوزيع ، د ب، ط 01، 2007، ص 82 .

2 - هالة مصباح لبنا : " الإدارة المدرسية المعاصرة "، مرجع سابق، ص 363 .

3- بوغزارة عواطف : " نمط القيادة و أثره على دافعية الإنجاز لدى العمال "، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع و تفسير الموارد البشرية، جامعة الطارف، 2014، 2015، ص 54 .

✓ إن تصرفات القائد و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

- خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهمية ووظائف القيادة وإبراز أهم صفات و خصائص القائد بالإضافة إلى الأنماط القيادية التي يتحلى بها القائد و استنتجنا في الأخير أن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر و ذلك حسب شخصية القائد وأتباعه والنمط الذي يتماشى معهم.

كما عرفنا أن للقيادة وظائف تقوم بها لتحقيق الفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات إلى جانب الرقابة والتنسيق، فتعتبر القيادة المسؤول الأول عن هذه الوظائف وتختلف هذه الوظائف حسب حجم الجماعة وطبيعة النشاط الذي تقوم به الجماعة والأهداف المراد تحقيقها.

الفصل الثالث

خصائص الأداء عناصره وأنواعه

الفصل :الثالث
خصائص الأداء عناصره وأنواعه

- تمهيد
- أولا: خصائص الأداء
- ثانيا: عناصر الأداء
- ثالثا: أنواع الأداء
- رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
- خامسا: أهمية الأداء
- خلاصة الفصل

- تمهيد :

يعتبر أداء المورد البشري من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو فشلها، إذ يعد الوسيلة الوحيدة أو المؤشر الهام لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات و الرفع من مستوياته للحصول على الكفاية الإنتاجية ، كما ينبغي على أي منظمة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبهم و تأهيلهم .

كما أن موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية في علم الإدارة و السلوك الإداري بالجامعة و على هذا سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى مناقشة متغير الأداء و خصائصه و أهم العناصر المرتبطة به و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه و أهميته .

- أولاً: خصائص الأداء :

تتلخص خصائص الأداء بما يلي :

- ✓ الوضوح و الفهم المتبادل بين العاملين للأهداف و قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ وحدة الأهداف و ترابطها ببعضها و إلتصاقها بمهام المشتغل .
- ✓ ديناميكية أهداف الأداء و مرونتها مع المتغيرات و المستجدات .
- ✓ شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة .
- ✓ ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة .
- ✓ تحوط الأهداف للتوقعات و المخاطر المستقبلية .
- ✓ مشاركة العاملين في وضع الأهداف.⁽¹⁾
- ✓ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...)
- ✓ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد و في أحيان أخرى متقلب و لكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد .
- ✓ -سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان بفضله لو كان منفردا.

1- مجيد الكرخي : "مؤشرات الأداء الرئيسية" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2018م ، ص 36.

✓ لكل سلوك أداء أو أسباب أي له بداية و كذلك لكل سلوك أداء نهاية و غاية يحاول أن يدركها. (1)

- ثانيا: عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر و هي :

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة و تشمل الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل و تشمل التمكن الفني على تنفيذ و تنظيم العمل بدقة و نظام و إتقان بعيدا عن الأخطاء .

✓ كمية العمل و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة إنجازها .

✓ الموظف و تشمل ما يمتلكه من معرفة و مهارات و إهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع .

✓ الموقف :المناخ التنظيمي التي تؤدي به الوظيفة ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمية . (2)

1- ياسمينة بودوييرة ، مريم بوزردوم : "الإتصال الداخلي و دورة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال" ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي-الميلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص الإتصالات و العلاقات العامة، قسم الإتصال و الإعلام ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2016-2017 ، ص ص 83-84 .

2 - مقبولة محمد المفلح:"ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين" ، دن ، دب ، د ط ، د س ، ص 86.

✓ المشاركة : و تشمل الجدية في العمل، و التقاني في العمل ،وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين .(1)

- ثالثا:أنواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كليا أي خاصا بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئيا أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية و قد يكون حسب المصدر داخلي و خارجي حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري .

1- حسب معيار المصدر:

أ-الأداء الداخلي:ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري:و هو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال .
- الأداء المالي :و يمكن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

1- غازي حسن عودة الحلابية: "أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" ، دراسة ميدانية على أمانة عمان الكبرى ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرف الأوسط، 2013، ص 25 .

ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا هل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها و تحديد أثرها.(1)

(2) حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

2-1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية الأرباح ، النمو

2-2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب

1- عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 05 .

المعيار الوظيفي إلى :أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق .

و حسب نفس المعيار - معيار الشمولية :يرى روبنسون وروبينسون (Robinson-Dana

(Gaines L Robinson) أن هناك ثلاث مستويات للأداء :

2-2-1-الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدد أمن المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي :السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدومين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي :رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية و التشريعات.⁽¹⁾

والوقت ، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم .

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤشرات الداخلية و الخارجية .

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية :

- الإستراتيجية والأهداف:وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية هذه السلعة أو الخدمة،وفي أي مستوى سيتم تحديده أسعارها ونوعيتها .

1-عزالدين هروم : "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) -قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007- 2008 ، ص 27 .

- الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات .
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية و الأهداف .
- الإدارة: وهنا يجرى البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح .

2- 2- 2- الأداء على مستوى العمليات:

- ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:
- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة .
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات و هيكلها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها .
- قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويت الإنحرافات .

2- 2- 3- الأداء على الوظيفة :

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وأن العمليات⁽¹⁾ تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمة في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات و التخصصات و مجالات العمل ويطلق على الأداء في هذا لمستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد .

1- عز الدين هروم ،مرجع نفسه، ص28.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات، ومن ثم على المستوى التنظيمي .

3) حسب المعايير الطبيعية:

وتنقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط

الذي تمارسه و نوجزها فيما يلي:

أ-الأداء الاجتماعي :

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها اتجاهه و أداء مسؤولياتها و يرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها .

ب- الأداء الإقتصادي :

إنّ الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية وقدرتها على إتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام

الأموال العامة و تخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها و تعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.⁽¹⁾

- رابعا:العوامل المؤثرة في الأداء :

إنّ عناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء و فيما يلي الإشارة إلى عدد منها:

1-التوقعات EXPECTATION : هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟

هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع ؟

2-الدوافع INCENTIVE : هل هناك دوافع معينة و جذابة لدى العاملين تشجع و تدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

3-المصادر REZOURCES : هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

4-المهارات و المعارف SKILLS AND KNOWTEGE : هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

5-التغذية الراجعة FEEDBACK: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين و إبلاغهم عنها؟هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء ؟

6-القدرات CAPACITY : هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسدية و النفسية؟

1-نايل عبد الحافظ العولمة : "إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن) " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، د ط ، 1993،ص ص 85-86

7-تصميم العمل GOP DESIGN :هل هناك أية عقبات أمام الأداء ؟هل هناك تداخل بيت

الأعمال المختلفة ؟هل إجراءات العمل و أسلوب تدفعه منطقيان؟ (1)

كما أنه هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في الأداء نذكر منها ما يلي :

1) العوامل الداخلية :

تتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة ،يمكن ذكرها فيما يلي:(2)

1-1-العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو التنافسية و تطور المنظمة مرهون بمدى لعناصر بشرية

متميزة في مهاراتها و معارفها .

1-2-الإدارة :

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع

ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها ،و هي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء

داخل المنظمة .

1-3-التنظيم :

ويشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المنظمة وفقا لمهاراتهم

وإمكانياتهم الخاصة،إن درجة التنظيم وأحداث التغييرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء

1- عصمت سليم الغزالة: "الحكمانية في الأداء الوظيفي" ، دار جليس الزمان ، عمان، الأردن ، 2017 ، ص ص

53-52 .

2- سلامي رحمة: "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" ،دراسة حالة كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص اقتصاد و تسيير

،مؤسسة ،قسم العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر

،بسكرة ،ص 28 .

لذا يجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات اللازمة .

1-4- بيئية العمل :

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها إلى سلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل :

تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه للمنظمة .

1-6- العوامل التقنية :

إن العوامل التكنولوجية من الآلات و معدات و وسائل الاتصال لا غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

(2) العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي تسهر على رقابة المنظمة و بالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة و تخرج عن نطاق سيطرته،ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل في ما يلي :

2-1-العوامل السياسية :

إن علاقة المنظمة بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات،الخطر عل نشاط يعنى المنظمات،الانقلابات ،كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

2-2-العوامل الاقتصادية :

تشمل كل من معدلات العائدة ،معدلات التضخم معدلات البطالة ،اتجاهات الأجور،توفر الطاقة و تكلفتها.

2-3-العوامل الاجتماعية:

تتمثل في التركيبة السكانية ،التوزيع الجغرافي ،الأنماط الاستهلاكية ،مستوى التعليم .

2-4-العوامل التكنولوجية:

تشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير تطور وسائل الاتصال و أنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة .

2-5-العوامل البيئية والتشريعية:

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعمليين ،القوانين المرتبطة بالبيئة،التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث،القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء و قرارات المنظمة منها:العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة،الموردين،النقابات ،المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

وبالتالية يمكن لقول بأن الأداء هو عبارة عن مخرجات التي تحصل عليها المنظمة من

أجل تحقيق أهدافها ،كما يعد مهم وأساسي لنجاح المنظمة و استمراريتها.(1)

- خامسا : أهمية الأداء :

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي :

- ✓ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- ✓ يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- ✓ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية و مرضية على فترات .
- ✓ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها .
- ✓ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل ،والتي يتولد من التدريب و اكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.(2)
- ✓ يسهم في عملية تطوير الذات ،و اكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع ،و بالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز .
- ✓ يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية، ويعد العاملين بالمتابعة و الاجتهاد .

1- سلامي رحمة : مرجع نفسه، ص ص 28، 29 .

2- عائشة يوسف الشميلي ،مرجع سابق ،ص 11 .

✓ الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة ، فإذا كان هذا مستوى الإنجاز مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات و دوافع القادة أيضا.(1)

¹ - كلثوم فونقرا ، مريم العابد : "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية ،جامعة أحمد دراية ،أدرار ، 2020، 2021، ص ص 56، 57 .

- خلاصة الفصل :

نستنتج في الأخير أن الاهتمام بأداء المورد البشري و طبيعته تحدد مكانة المنظمة وفعاليتها، فهو نشاط يعكس الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه و ارتباطه بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية جاهدا لتحقيقه، مما يساعد المنظمات في رفع كفاءاتهم و تحسين وارتقاء مستوى أداء الموظفين.

الفصل الرابع
مميزات و مبادئ الجامعة
و وظائفها و أهدافها و أهميتها

الفصل: الرابع

مميزات و مبادئ الجامعة الجزائرية و وظائفها و أهدافها و أهميتها

- تمهيد

- أولا: مميزات الجامعة

- ثانيا: مبادئ الجامعة

- ثالثا: وظائف الجامعة

- رابعا: أهداف الجامعة

- خامسا: أهمية الجامعة

❖ خلاصة الفصل

- تمهيد :

تعتبر كغيرها من الجامعات رسالة تربوية و علمية من الواجب أدائها و الإخلاص لها فالجامعة في الوقت الراهن أصبحت موضوع معظم الدراسات الحديثة المتعلقة بالمنظومة التربوية و هذه على الدور الذي تؤديه الجامعة ، فهي تسعى للرقى بمجتمعها الذي ينتمي إليه وذلك من خلال ما تقدمه للمجتمع من خدمات وكفاءات وعلوم وتكنولوجيا .. الخ .

من اجل تحقيق متطلبات الأفراد والجماعات و رفاهيتهم، وفي هذا الفصل جملة من العناصر وهي مميزات و مبادئ و وظائف الجامعة إضافة إلى ذلك الأهمية والأهداف الجامعة.

- أولاً: مميزات الجامعة :

تتميز الجامعة عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى بعناصر و مكونات و التي تتمثل فيما يلي :

1- أعضاء التدريس (الأساتذة) :

هي عنصر من العناصر الهامة في الجامعة نظرا للدور الذي تلعبه في العملية التكنولوجية، فالأستاذ هو المصدر الأساسي والركيزة المهمة في الصرح الجامعي ، يساعد الجامعة كمؤسسة أكاديمية على إنجاز المهام الموكلة إليها و هي خدمة البحث و إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة وتزويدها بمختلف العلوم والمعارف والمهارات، كما ينقل المعارف للطلبة بشكل منهجي منظم يمكن أن يعوض نقص الإمكانيات المادية الفنية في الجامعة.

كما يعد الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية القائم بهذه العملية بوصفه كافلا للمعرفة و مسئولاً عن السير الحسن للعملية والبيداغوجية في الجامعة ، فمن بين المهام الذي يقوم بها نجد :

- ✓ يدرس الطلبة في الجامعات و في مختلف التخصصات وعبر كل مراحل التدريب
- ✓ القيام بالبحوث العلمية من أجل تقديم العلم و ترقيته والأستاذ الجامعي الكامل هو الذي يجمع بين وظيفة البحث العلمي و التأليف و وظيفة التدريس في وقت واحد.
- ✓ ممارسة الإشراف على مذكرات التخرج في الماجستير ، الدكتوراه والليسانس .
- ✓ تأليف الكتب والحضور والمشاركة في الملتقيات العلمية والوظيفية والدولية. (1)

¹- دليو فضيل : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، دار النشر ،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ،مجبر علم الاجتماع،الجزائر، د .ط ،2006، ص 91

2- الطالب الجامعي :

هو الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الفعالة في العملية التربوية طلبة التكوين الجامعي الذي من خلاله يطور قدراته واستعداداته الشخصية، وتنمية مهاراته بهدف لتحصن بالمعرفة اللازمة في حياته العلمية اللاحقة لحياته الجامعية. (1)

3-الهيكل الإداري و التنظيمي :

هو تلك المكونات البشرية المتكاملة و المتناسقة و النشاطات الإدارية التنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري و التنظيمي) التي تدير و تدير المؤسسة الجامعية ، وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشأت من اجلها ، فنجاح المؤسسة الجامعية يتعلق باختيار الإطارات الإدارية ذات الكفاءة المتخصصة و بناء الهيكل التنظيمي المرن لتحقيق التوازن بين الجهاز الإداري و التنظيمي التربوي و اللذان يساهمان في تحقيق أهداف الجامعة و ضمان استمرارها.

ثانياً: مبادئ الجامعة الجزائرية :

تتمثل مبادئ الجامعة الجزائري فيما يلي :

1-ديمقراطية التعليم : وذلك من خلال :

-إتاحة الفرص بشكل متساوي لجميع الطلبة الثانويين الناجحين لمؤهلة التعليم.

¹ - المرجع السابق ، ص 94

-توفير الرعاية و التكفل الاجتماعي والاقتصادي من منح دراسية ، مطاعم جامعية، أحياء سكنية للطلبة و توفير الرعاية للمتفوقين.

2-تعريف مناهج التعليم :

لقد سعت الجزائر منذ استقلالها لأجل تعريب مجال التعليم المورث عن الاستعمار الفرنسي بمختلف مستوياته، وأصبحت هذه العملية تنمو شيئاً فشيئاً الإمكانات المتوفرة و ثم في بداية الثمانينات تأسيس المجلس العلمي لتعميم استعمال اللغة العربية.

3-جزارة الأطر :

من المعروف أن الجامعة الجزائرية في بدايتها و حق السنوات الأولى من الاستقلال كانت فرنسية المناهج و اللغة وحتى الطلاب بحيث أن عدد الطلبة الجزائريين كان لا يفوق 500طالب، ولكن رغم هذا فإن الجزائر بذلت جهوداً جبارة لجزارة الجامعة من خلال إشراف إدارات جزائرية بحتة على تسييرها و تأطيرها وتنفيذ خططها.

4-الطابع النفعي للتعليم.

5-الاختيار العلمي و التقني و إدماج التعليم.⁽¹⁾

كما يوجد مبدئين ينبغي على الجامعة أن تراعيهما في نشاطاتهم العلمية و الفكرية هما :

المبدأ الأول: هو أن الغاية الأساسية من الجامعة هي البحث العلمي أي تحري الحقيقة أما التعليم فهو يأتي كنتيجة لهذا البحث ، وكمحصول عنه، فالبحث هو الرسالة الأولى للجامعة.

1- أحمد جلول : الجامعة الجزائرية مشكلات و توجيهات ، مجلة قبس للدراسات الإنسانية و الاجتماعية جامعة الوادي ، المجلد 6 ، العدد 2022، 1، ص ص، 80-81.

والمعروف أن الجامعة تجمع فريقين من الناس: أساتذة و طلاب ، مثقفين في مهمتها الأساسية و ي أن كلا منهما طالب للحقيقة، وباحت عنها، أحدهما أكثر خبرة وأوسع معرفة وأشد تملكا لأصول و أساليب البحث العلمي و بالتالي فهو يرشد الآخر في العمل الواحد المشترك في البحث عن بواطن الأمور و كلياتها، وفي الإرشاد جوهر العلم.

المبدأ الثاني: وهو السعي إلى الحقيقة الفاصلة، فالبحث ليس عملا عقليا فحسب بل هو

جانبا ذلك عمل خلقي ، وأدبي كذلك، والعلم الصحيح يتطلب الأمانة، الدقة، الجد ،

المتابعة و التضحية. (1)

ثالثا: وظائف الجامعة :

تتمثل وظائف الجامعة فيما يلي :

➤ وظيفة التعليم:

يعتبر تعليم و تكوين الطلبة من الوظائف الأساسية للجامعة الجزائرية، ولما لهذه الوظيفة من أهمية في تكوين الرأسمال البشري للمجتمع، وإمداده باحتياجاته من الكفاءات و الإطارات اللازمة لتنميته وترقيته في مختلف المجالات، وتعمل الجامعة دوما على تجديد نظمها و برامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجات المجتمع من الكوادر والكفاءات بما يضمن التنمية المحلية ، و يعتبر تكوين الطلبة للحصول على شهادة عليا في تخصص معين من أهم الوظائف الموكلة إلى الجامعات الجزائرية، وينقسم مسار التعليم العالي الجزائري إلى مرحلتين هما :

1- كنزة غراب ، مريم سايب ، مرجع سابق ص44.

مرحلة التدرج: وهي متاحة لكل الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا، والذين يرغبون في مواصلة دراستهم الجامعية و ذلك في إحدى التخصصات المفتوحة لديها.

ومرحلة ما بعد التدرج : وهي مرحلة التكوين العالي المتخصص (1)

➤ وظيفة البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أهم وظائف الجامعة نظرا لأهميته، فالبحث العلمي بمناهجه و مجالاته و إجراءاته المختلفة أحد الحلقات الضرورية في بناء المجتمع، حيث تعتمد عليه الدول اعتمادا كبيرا في حل المشكلات التي تواجهها في مختلف المبادئ، وذلك إدراكا منها لأهمية و دور البحث العلمي في صناعة التقدم و تحقيق التطور والاستمرارية و لزيادة فرص الاستفادة من نتائجه من قبل القراء صناع القرار (الطلاب ،الباحثين) ينبغي توفير مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي : (2)

✓ تساهم الجامعة في توجيه البحث العلمي لمعالجة القضايا و الموضوعات ذات

القيمة الاقتصادية و الاجتماعية العالية.

✓ توجيه الأبحاث و الابتكارات و التجديد و إغناء المعرفة وإثراءها.

✓ توجيه البحث العلمي لتلبية الاحتياجات للسوق و المجتمع معا.

✓ معالجة الموضوعات الحديثة.

1-لخضر مداح : الجامعة أساس نشر المعرفة و خدمة المجتمع ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسات اقتصادية،23(1)،ص193.

2-الدهبي سليمان ، سالمى ليلى ، التعليم الجامعي و دوره في تعزيز الثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية في جامعة العقيد احمد دراية أدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة العقيد أحمد دراية ، أدرار، سنة 2021/2022،ص42.

✓ عمق التحليلات درجة الاستفادة من نتائج البحوث و الدراسات السابقة.

✓ جودة الأدوات المستخدمة و استجابة البحث لخطط التنمية. (1)

➤ وظيفة التنمية المجتمعية :

تعتبر هذه الوظيفة كذلك من الوظائف الرئيسية للجامعة الجزائرية ، ولا تقل أهمية عن الوظيفيتين السابقتين، كون الجامعة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع ، وهو الذي أوجدها لخدمته وترقيته، ولا يمكن لها تأدية دورها مات لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع و متطلباته.(2)

كما يمكن دور الجامعة في خدمة المجتمع عن طريق دورها التثقيفي والإرشادي والمشاركة في تقديم الخدمات الاجتماعية ، والتنشئة ونشر الوعي ، وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية ، وتعزيز القيم المجتمعية و الحفاظ عليها .(3)

رابعا: أهداف الجامعة :

حددت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في الإستراتيجية التي أعدتها لتطوير التعليم العالي أهداف وأدوارا للتعليم العالي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي :

➤ الغايات والأهداف المتعلقة بالمتعلم:

تتجسد هذه الغايات من خلال توفير المعارف والمعلومات للمتعلم و تمكينه من التقدم و الإبداع والتطوير و الإدراك تداخل العلوم والمعارف والتفاعل مع معطيات الحياة المادية و

1-الدهبي سليمان ،سالمي ليلي : مرجع نفسه ،ص43.

2-لخضر مداح ، مرجع سابق ،ص194.

3-عربي بومدين: دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية : الفرص و القيود ،المجلة الجزائرية للعلوملة و السياسات الاقتصادية ، العدد07، 2017، ص251.

الاجتماعية و الاقتصادية، إضافة إلى تمكينه من استخدام شبكات المعلومات الالكترونية كوسائل حديثة بدل الوسائل التقليدية.

➤ الغايات والأهداف المتعلقة بالهوية الثقافية ومنظومة القيم والسلوك :

تتحقق من خلال تعزيز العمل و الجدية و المثابرة و التنظيم لدى المتعلم من خلال توفير هذا النمط من القيم و السلوك في محيط التعليم من خلال الممارسات المجتمعية و الاقتصادية و الإدارية.

➤ الغايات المتعلقة بالمجتمع :

تنمية المجتمع باعتبارها مصدرا لتكوين العقول و العلوم و المهارات من جهة، وملودا للقيادات الفكرية والعلمية والاقتصادية، القادرة على قيادة التنمية وإدارتها انفعالية من جهة ثانية ، حيث يتطلب منها تحقيق التنمية الاقتصادية و لى رأسها الوفاء باحتياجات سوق العمل في القطاعات العامة و الخاصة و الاهتمام بالبحوث الاقتصادية والدراسات التطبيقية القائمة على العلاقة المباشرة مع قطاعات الإنتاج والخدمات والعمل على حل مشكلاتها وجعلها أكثر فعالة و ربحية و قدرة على النمو و التطور. (1)

1- سهى حمزاوي : دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع و الطموح) ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر، 2017، ص ص 9 ، 10

خامسا: أهمية الجامعة :

إن الجامعة تأتي في قمة الهرم التعليمي للتطوير بحيث أن التعليم الجامعي يتميز بأهمية تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية منها :

- ✓ التعليم الجامعي بالنسبة للطالب هو مفتاح العمل والتوظيف، فالشهادة الجامعية بلا شك تزيد فرص الطالب في التوظيف والعمل وإن عين الطالب وهو ما يزال على مقاعد الدراسة الجامعية تدنوا باستمرار إلى الظفر بالوظيفة التي تؤمن للإنسان المال والراتب الجيد الذي يكون وسيلة العيش الكريم.⁽¹⁾
- ✓ يعتبر التعليم الجامعي رافداً للمجتمعات بالكفاءات والخبرات المختلفة كما أنه يمكن للمؤسسة المختلفة من استقطاب الكفاءات المتميزة في كل مجال من مجالات العلوم.
- ✓ -يؤدي رسالة تربوية في المجتمع ، فكثير من الناس يظن أن التعليم الجامعي هو تعليم أكاديمي بحيث هذا الرأي خالص بلا شك، فالرسالة الجامعية هي مزيج من رسائل أكاديمية و رسائل تربوية و من الرسائل التربوية التي تركز عليها الجامعات الناجحة تربية الطلاب على احترام المجتمع ، وتعلم أساليب الحوار وكذلك الابتعاد عن العنف الجامعي الذي يسيء إلى العملية التعليمية.

1-خديجة بضياف : واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية ، دراسة حالة إدارة أزمة اضطرابات طلبة معهد التربية البدنية و الرياضية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال و علاقات عامة ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2018-2019، ص ص 84 ، 85.

✓ التعليم الجامعي هو وسيلة الابتكار والإبداع فالجامعات التي توفر مجالاً للبحث العلمي تكون فيها الفرص أكبر أمام الطلاب للإبداع وابتكار كل ما هو جديد.⁽¹⁾

1- روميصة هاشمي : صورة جامعة العربي بن مهدي لدى تلاميذ الأقسام النهائية ، دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2015-2016، ص ص 62 ، 63.

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق ذكره أن الجامعة من أهم ركائز التقدم الاقتصادي والحضاري والاجتماعي و تحقيق الرفاهية للمجتمع،و كما أنها بيت الخبرة و معقل الفكر في شتى صوره و رائده التطور والإبداع و صاحبه المسؤولية الكبرى في تنمية أهم ثروة بشرية التي يمتلكها المجتمع فهي عملية استثمار واعية و هادفة لتنمية القدرات البشرية وإصلاحها من اجل مجتمع راق يسوده العلم و الأخلاق والرقاء بالكفاءة البشرية نحو أعلى سلم التمييز والإبداع

الفصل الخامس
الإطار المنهجي
والمعالجة الميدانية

الفصل الخامس :

الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية

- تمهيد
- أولا : المنهج المستخدم
- ثانيا :مجالات الدراسة
- ثالثا: عينة الدراسة
- رابعا : تقنيات و أدوات جمع البيانات
- خامسا : تحليل و تفسير البيانات
- سادسا :النتائج العامة للدراسة
- خلاصة الفصل
- خاتمة
- قائمة المصادر و المراجع
- الملاحق

- تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية ضرورية وهامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، كما تعتبر ذات صلة بالدراسة النظرية ومكملة لها.

إذ تهدف من خلال هذا الفصل إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق فيه للإجراءات المنهجية التي اتبناها في العمل الميداني، بدءاً من تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من استمارة، دليل المقابلة، وكذا تحديد مجالات الدراسة المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري، وعينة الدراسة بفرض رسم تخطيطات التي نتبعها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها وصولاً إلى النتائج العامة

1- المنهج المستخدم:

إن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها تبعا للضرورة المنهجية التي تتطلب الانسجام والترابط بين موضوع البحث والمنهج المستخدم ولهذا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر أنواع البحوث شيوعا في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

- المنهج الوصفي:

طريقة من طرق التحليل والتفسير إذ أنه يقوم بدراسة وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القاسمة بينهما بهدف الوصول إلى وصف عملي متكامل.⁽¹⁾

هذا يعني أن هدفنا هو استخدام هذا المنهج من اجل وصف الظاهرة محل الدراسة وهذا الوصف يكون بطريقة موضوعية بالتركيز على مختلف الجوانب الأساسية التي لها علاقة بموضوعنا والمتمثل في: " اثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية "

كما عرف " عمر شبابي " المنهج الوصفي قائلا: " إن الدراسة الوصفية التحليلية تهتم بتلخيص الحقائق الظاهرة المرتبطة بوضع الجماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو نظام فكري أو أي نوع آخر من الظواهر التي يمكن التخصص في دراستها، فالغرض من استخدامنا للمنهج الوصفي هو وصف الظاهرة محل الدراسة وتسليط الضوء على الجوانب الأساسية منها. ⁽²⁾

1- خالد حامد: "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنتاجية"، دار الجسور للنشر والتوزيع، المحمدية ، الجزائر، د ط ، 2008، ص 43.

2- عمر شبابي: " مناهج البحث الاجتماعي " ، دار الثقافة، بيروت، د ط، ص 113-114.

ومن هنا كان هدفنا من استخدام هذا المنهج لوصف الظاهرة بطريقة موضوعية حيث تناولنا موضوع: " اثر السلوك القيادي على فعالية أو أداء الجامعة الجزائرية " من اجل معرفة مدى تأثير السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية وكان ذلك بوصف الظاهرة المتمثلة في السلوك القيادي وأثره على فعالية الجامعة الجزائرية مع تطبيق الملاحظة والمقابلة والاستمارة على المبحوثين من اجل تحديد خصائص الظاهرة في الواقع الميداني

2- عينة الدراسة:

حينما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسة عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر إن يلجأ إلى أسلوب المعاينة وتعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية فالعينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها فهي تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.⁽¹⁾

وبما أننا نحاول معرفة اثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية فإن مجتمع الدراسة هنا تعد بالعينة المقصودة لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة

ونظرا لأن عينتنا المسح الشامل فقد قمنا بالمسح الشامل لأفراد العينة متمثلة في العدد الإجمالي لموظفين الكلية (مجتمع الدراسة) وهو 38 عاملا وإداريا .

1- إسماعيل شعباني: " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية " ، الجزائر، د ط ، 2005، ص 42.

3-أدوات جمع البيانات

3-1 الملاحظة

- تعريف الملاحظة :

يمكن تعريف الملاحظة على أنها " الانتباه إلى ظاهرة أو حادثة معنية أو شيء ما بهدف الكشف عن أسبابها و قوانينها " (1)

كما تعرف أيضا " هي أحد أدوات البحث " التي تجمع بواسطتها المعلومات و التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة اختبار الفروض و تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه " (2)

ومن خلال قيامنا بزيارات استطلاعية كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية الطارف، حاولنا التعرف على سلوكيات القادة و معرفة الأنماط القيادية السائدة في الكلية .

¹- سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية و علم النفس ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،ط 01 ، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، ص 270 .

²- زايدي بلقاسم :منهجية البحث العلمي ، النشر الجامعي الجديد ،تلمسان ،الجزائر ، 2020 ، ص ص284، 285 .

- دليل الملاحظة:

تاريخ الملاحظة	موضوع الملاحظة	مدة الملاحظة	ما تم ملاحظته
2023/03/14	الانضباط في العمل	10.00 - 90.00	ملاحظة أن الموظفين منضبطين و ملتزمين بعملهم
2023/03/17	احترام أوقات العمل	9.00- 8.00	ملاحظة أن كافة العمال و الإداريين بالكلية يحثون توقيت عمهم و حرصون عليه
2023/04/10	كيفية تعامل القادة مع الموظفين	10.00- 8.00	ملاحظة أن القادة بالكلية يتعاملون بمرونة و صبر مع الموظفين و بأخلاق عالية ،شعورهم بالراحة و الأمان بالإضافة إلى تحفيزهم على إنجاز أعمالهم
2023/04/11	أسلوب القادة مع الموظفين	10.00 - 8.00	أن القادة بالكلية يتبعون الأسلوب لديهم في التعامل مع الموظفين

2-3 المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع البيانات وتحتل مكانة هامة بين الأدوات الأخرى، كما لا يمكن للباحث أن يستغني عنها سواء كانت حرة أو مقيدة أو رئيسية أو ثانوية وهي الأكثر شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية.

والمقصود بالمقابلة :

هي عبارة عن معلومات شفوية يحصل عليها الباحث مباشرة من المبحوثين، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، حيث يقوم هذا الأخير بطرح مجموعة

من الأسئلة الشفوية على المبحوثين ثم يقوم بتسجيل الإجابات على استمارات التي خصصها الباحث لذلك ويجب أن تكون المقابلات العلمية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة¹

وتعرف أيضا بأنها علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر وتجري المقابلة في شكل حوار (الحديث) مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون الحوار مبوب ومنظم، وهي أنواعك المقننة والتي يحدد فيها الباحث أسئلة كل محور في مقابلة، وغير المقننة وهي التي لا يضع فيها الباحث الأسئلة ولكن يحدد فقط محاور الموضوع⁽²⁾

ولقد تم إجراء مقابلات مقننة محددة فيها أسئلة كل محور مع قادة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الأمين العام للكلية وعميد الكلية (مجال الدراسة) متضمنة مجموعة من الأسئلة حسب المحاور:

➤ **المحور الأول:** بيانات خاصة بتأثير إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري وتضمنت أسئلة من 01 إلى 03.

➤ **المحور الثاني:** بيانات خاصة بمساهمة عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء المورد البشري وتضمن أسئلة من 04 إلى 06

➤ **المحور الثالث:** بيانات خاصة بتأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري و تضمن أسئلة من 07 إلى 09.

دليل المقابلة:

1- زايري بلقاسم: " منهجية البحث العلمي "، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، د ط، 2020، ص 287.
2- مدحت محمد أبو النصر : " مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات، د ط، 2017، ص 164.

الرقم	تاريخ المقابلة	الجهة المعنية	طبيعة السؤال	الإجابة
01	2023/05/07	عميد الكلية	الإجراءات المعتمدة لقيادة الموظفين نحو تحقيق الأهداف	- الالتزام بقانون العام للتوظيف العمومي والقانون الداخلي للكلية. - الاحترام المتبادل وتقدير ظروف الموظفين. - المرونة في التعامل وتقوية الروابط بين العاملين.
	2023/05/08	الأمين العام		- تبني إستراتيجية فعالة تعتمد على متابعة الموظفين ميدانيا وإعداد خطة عمل تعمل على السير الحسن للمؤسسة وفق توجه الإدارة.
02	2023/05/07	عميد الكلية	السعي لتكوين وتقييم أداء الموظفين والسعي لتحسينها	- هناك سعي لتقييم وتكوين الموظفين مع احترام الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي للسلطة. - لا يوجد برامج خاصة بقدر ما يكون من خلال الممارسة للاطلاع على الطرق المستعملة في جامعات أخرى المتعارف عليها.
	2023/05/08	الأمين العام		- هناك تكوين للموظفين وفقا لبرامج مسطرة من طرف الإدارة المركزية وهذا التكوين يكون على المستوى المحلي والدولي في إطار تربيصات قصيرة المدى.

<p>- أكيد ولكن في حدود المسؤوليات وعدم تجاوز المسؤولين الآخرين.</p>	<p>القدرة على تحديد الأهداف المسطرة</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>03</p>
<p>الخبرة المهنية تكسب طاقات انتاجية من خلالها يتم خلق أفكار تساهم في اتخاذ قرارات حاسمة.</p>	<p>المرجوة للمؤسسة في اتخاذ القرارات الصعبة</p>	<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/80</p>	
<p>ردود أفعال عادية باعتباريات الرقابة مرنة تخلو من العنف والمساس بحقوق الموظفين وهي بحسب التدرج الهرمي</p>	<p>رد فعل الموظفين من عملية الرقابة المتبعة بالكلية</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>04</p>
<p>ردود أفعال ترجع لنفسية الموظف فاختلفت الذهنيات تخلق الفارق في التعامل وردود الفعل</p>		<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/08</p>	
<p>- المتابعة المستمرة عن بعد دون تحسيس الموظفين بالقهر وتعويدهم على الرقابة الذاتية</p>	<p>المتابعة باستمرار لسير العمل بالكلية</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>05</p>
<p>- إن مهام الأمين العام بالكلية تقتضي المتابعة باستمرار وهذا لمسايرة تطور وتحسين المؤسسة</p>		<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/08</p>	

<p>- العمل بارتياح وتحسين الأداء باعتبار أن هناك عوامل أخرى تحكم الأداء.</p>	<p>انعكاس عملية الرقابة على أداء الموظفين</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>06</p>
<p>- لها أثر إيجابي من خلال تعود الموظفين على إنجاز أعمالهم تلقائياً وتحسين مستوى أدائهم</p>		<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/08</p>	
<p>- الالتزام بالتدرج الهرمي وتوزيع المسؤوليات والتدخل في حالات خاصة لتسوية الخلافات وتضارب المهام.</p>	<p>الأسلوب المتبع للتحكم في زمام الأمور</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>07</p>
<p>- التعامل بحزم في القضايا المهمة قصد التطبيق الفوري وكذا مراعاة جانب التحفيز والمعاملة الطيبة</p>		<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/08</p>	
<p>- استدعاء الأطراف المعنية وشرح وتوضيح اللبس والغموض وتحمل المسؤولية. - عدم الشرع في اتخاذ القرارات.</p>	<p>كيفية التحكم في المواقف الصعبة</p>	<p>عميد الكلية</p>	<p>2023/05/07</p>	<p>08</p>
<p>- التريث عدم الشرع في إصدار القرارات . - محاولة امتصاص الغضب وتهدئة الوضع والتعامل بحكمة لغرض المحافظة على استمرار</p>		<p>الأمين العام</p>	<p>2023/05/08</p>	

الكلية وتفاذي الانزلاقات.				
- تقريب الموظفين لبعضهم البعض وإزالة أسباب الخلافات وتعيدهم على التعامل المرن وضرورة تقاسم المهام بالتراضي والمشورة.	كيفية خلق الجو	عميد الكلية	2023/05/07	09
من خلال عقد العديد من الاجتماعات الدورية ومن خلالها يتم تقريب المرؤوسين من الرئيس . - تحفيز الموظفين وتشجيعهم بخلق جو مناسب. - مراعاة الجانب النفسي للموظف لمعرفة كيفية التعامل معه.	الطيب والمناسب لحسن سير العمل	الأمين العام	2023/05/08	

3-3 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام في جميع البيانات والمعلومات من

الميدان

فالاستمارة هي التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزود بإجابات أو الآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة وبطلب من المجيب عليها¹ كما تعرف أيضا على أنها لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق، وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهما شفويا، وذلك حسب الظروف و أهداف البحث، والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج² وبالتالي فهي تمثل النموذج الذي يصمم مجموعة أسئلة توجه للمبحوثين للحصول على معلومات حول الموضوع يتم ملؤها مباشرة

ومنه فقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة حيث تتضمن أسئلة موجهة للمبحوثين بين الأسئلة المغلقة ونصف مفتوحة و أسئلة مفتوحة وقد قسمت إلى أربع محاور هي :

➤ **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للعامل ويحتوي على ستة أسئلة مثل

الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب المشغول حاليا يتضمن

من 01 إلى 06

➤ **المحور الثاني:** يتضمن تأثير إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري بكلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية يتضمن 08 أسئلة من 07 إلى 14 سؤال.

➤ **المحور الثالث:** يشمل مساهمة عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء

المورد البشري بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يتضمن 05 أسئلة من 15 إلى 19

سؤال.

1- ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج: " مناهج وطرق البحث العلمي "، درا الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، ط 02، 2014، ص ص 96-97.

2-جميل حمداوي: " البحث التربوي مناهجه وتقنياته "، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، د ط، 1971، ص 85.

➤ **المحور الرابع:** يشمل تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يتضمن 08 أسئلة من 20 إلى 26 سؤال.

➤ كما أن صياغة بحثنا تمت وفق الشروط المنهجية المعمول بها حيث بدأنا بوضع الأسئلة المقصية لكل سؤال فرعي أو مؤشرات وبعدها إتمام بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذة المشرفة

4- مجالات البحث:

على الباحث تحديد حدود الموضوع الذي يريد دراسة وهذا من خلال تحديد مجالات البحث بحكم أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف قسم علم الاجتماع

- التعريف بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الشاذلي بن الطارف:

تقع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد وسط مدينة الطارف حيث تم تشكيل الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-224 في 04 جوان 2012 ، حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات والآداب ، ثم استقلت عن الجامعة المركزية سنة

2018-2019

يحتها من الشمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ومن الجنوب عمارات ومركز علاج

المدمنين ومن الشرق مقر الدائرة ومن الغرب الطريق الوطني رقم 44

تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد وهو قسم علم الاجتماع، تمر مرحلة الدراسة الجامعية
بمرحلتين مرحلة الليسانس علم اجتماع عام، ومرحلة الماستر بتخصصين تخصص تنظيم
وعمل وتخصص إعلام واتصال (1)

2- المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
بولاية الطارف، حيث بلغت مدة الإجراء لهذه الدراسة منذ اختيار موضوع البحث وذلك
بتاريخ أواخر شهر نوفمبر 2022، حيث قمنا بجمع المعلومات والعديد من المراجع حول
موضوعنا، ثم قمنا بتاريخ 09 جانفي 2023 بزيارة أولية للكلية من أجل أخذ الآن والموافقة
على إجراء الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية، وقد تمت الموافقة على ذلك
وبتاريخ 18 فيفري 2023 قمنا بزيارة استطلاعية على الكلية واكتشاف مهامها وجمع بعض
المعلومات التي تقيدها في انجاز استمارة بحثنا ثم بتاريخ 10 افريل 2023 قمنا بتوزيع
الاستمارات على عينة الدراسة حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة الدراسة
ثم قمنا بإجراء مقابلة أولية مع قادة الكلية الأمين العام وعميد الكلية وذلك بتاريخ 25 افريل
2023 اكتشفنا فيها بعض مهامهم ، ثم بتاريخ 07 ماي 2023 قمنا بمقابلة ثانية معهم،
حيث تضمنت المقابلة طرح بعض الأسئلة للقادة.

3- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد الكلية مجال الدراسة وهي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بولاية الطارف، ومن خلال زيارتنا المتكررة للكلية محل الدراسة اكتشفنا أنها تضم 78 عاملا بمختلف التصنيفات السائدة (إداريين وعمال) بالإضافة إلى 958 طالب وطالبة.

ومنه كان علينا عدم التوقف عند الملاحظة و المتابعة و السعي إلى معرفة الواقع معرفة جيدة و للبحث دوما في مضمون إشكالية شكلت الملاحظة أداة هامة لجميع البيانات و استقصاء المعلومات المناسبة حيث سمح لمعرفة مدى تأثير السلوكات القيادية على الأداء الوظيفي .

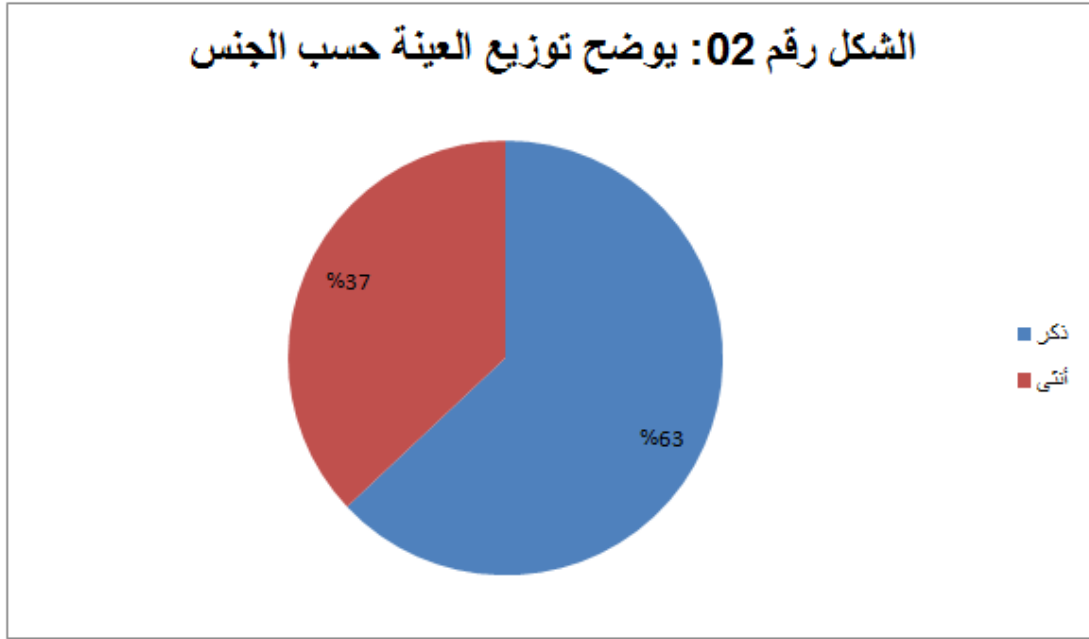
5- تحليل وتفسير البيانات

- المحور الأول: تحليل البيانات الأولية وخصائص العينة

- الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
63%	24	نكر
37%	14	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 01



من خلال النتائج الاحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة

63% ذكور أما نسبة 37% هي إناث

وما نلاحظه أن نسبة 63% هي أعلى من نسبة 37% هذا دليل على أن الكلية معظم

موظفيها ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالكلية فمثال مهنة الحراسة تتطلب موظفين

ذكور لهذا نجد أن أغلب الموظفين ذكور بالإضافة إلى أن الإناث لهم دور كبير في الكلية

فمعظمهم متحصلين على مستوى تعليمي عالي مما يؤدي بالكلية إلى توظيفهم في مناصب

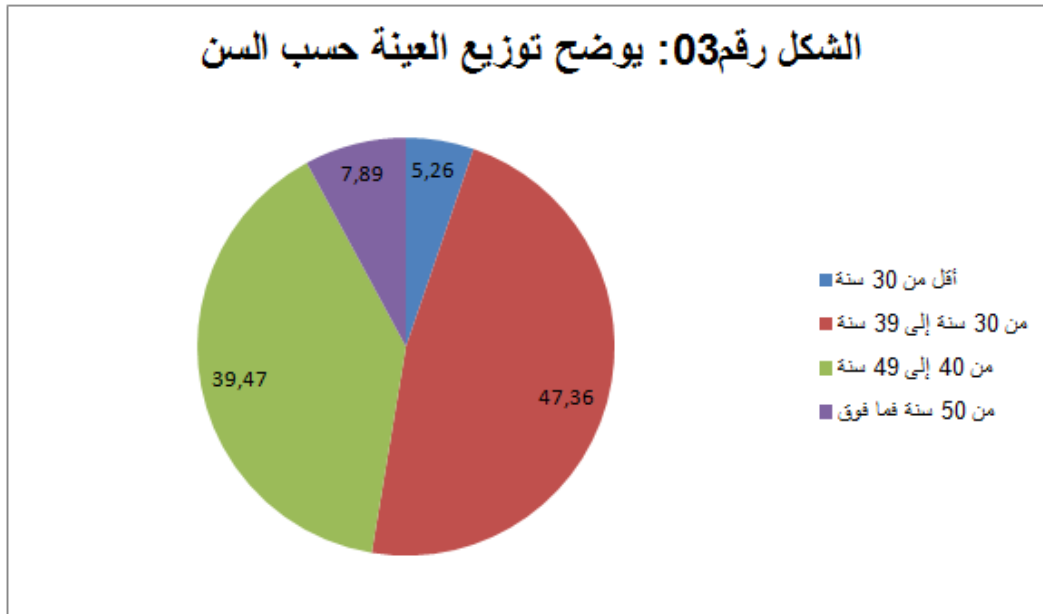
عمل لائقة حسب شهاداتهم وتخصصاتهم.

- الجدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب السن

الفئات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	02	5,26%
من 30 سنة إلى 39 سنة	18	47,36%
من 40 إلى 49 سنة	15	39,47%
من 50 سنة فما فوق	03	07,89%
المجموع	38	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 02

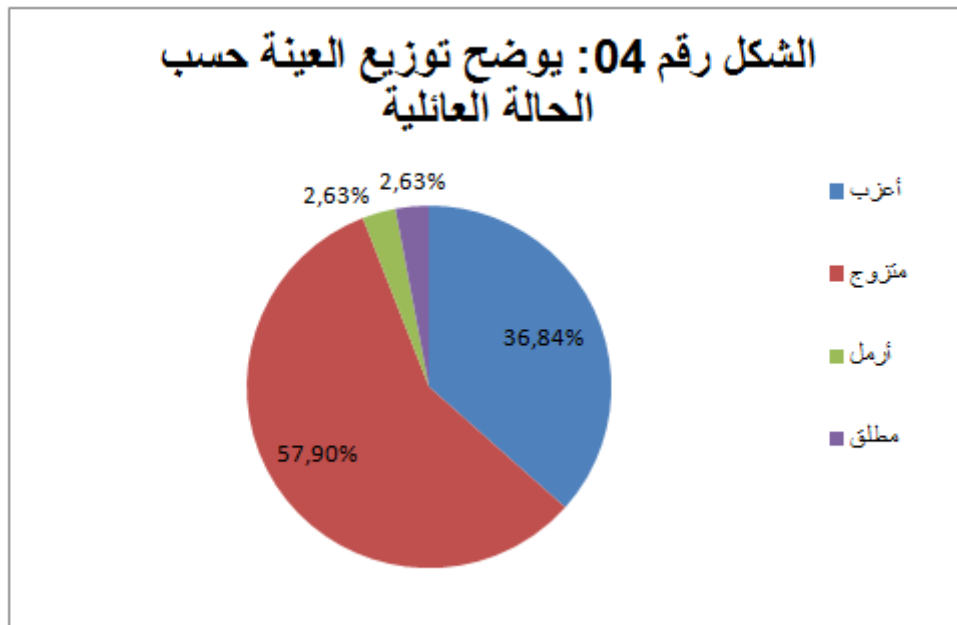
من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن النسبة الأعلى من المبحوثين و التي تقدر ب **47,36%** المحصورة بين 30 سنة و 39 سنة هي المسيطرة، لتليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة و التي تقدر ب **39,47%** و هي نتيجة منطقية نظراً لسنوات العمل الطويلة بالمؤسسة التي يعملون بها و كذلك لثبات الموظفين في عملهم و استقطاب يد عاملو شابة لكن هذا لا ينفي دور فئة الكهول و ما يتمتعون به من خبرة.



- الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الفئات
36.84%	14	أعزب
57.90%	22	متزوج
2.63%	1	أرمل
2.63%	1	مطلق
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 03



من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة العزاب قدرت بـ 36.84% وفئة المتزوجين قدرت بـ 57.90% وفئة الأرامل قدرت بـ 2.63% كذلك فئة المطلقين 2.63%

وما نلاحظه أن فئة المتزوجين هي أعلى فئة حيث قدرت نسبتها 57.90% وتليها فئة العزاب التي بلغت 36.84%

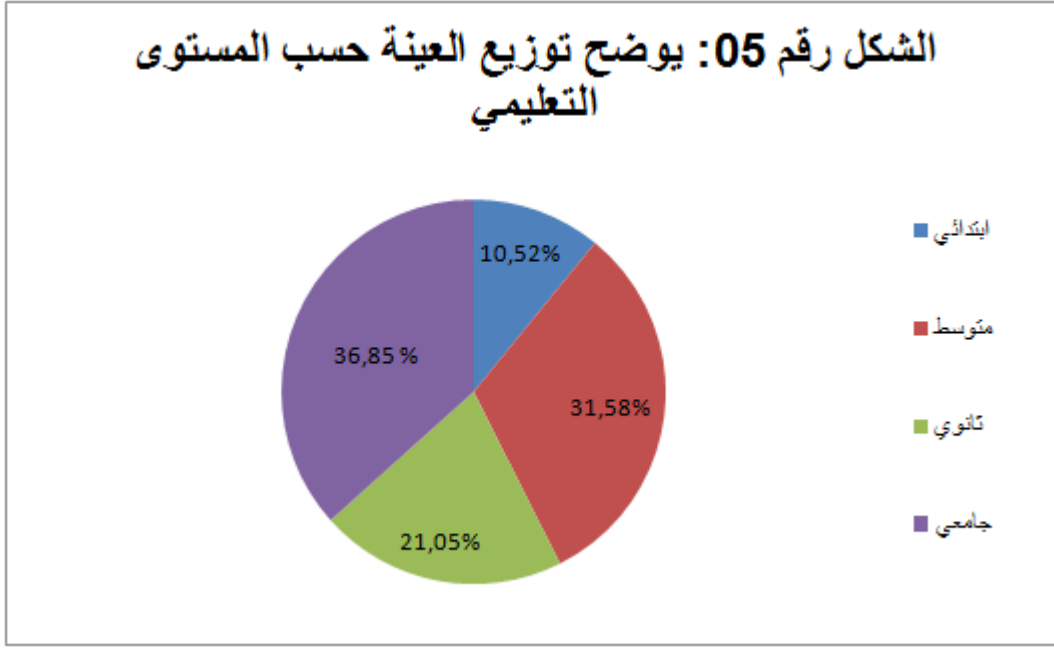
ويرجع هذا إلى أ، وجود موظفين وموظفات متزوجين يكون أكثر استقرارا من الناحية العاطفية ويجعل الموظف أكثر عطاءا أو مردودية في عمله وهو ما تسعى إليه الكلية بكسب موظفين وموارد بشرية مستقرة ومتوازنة ما يساعدهم في كسب سلوكيات وأفعال سوية ورشيده تكون أساسا في الرفع من مستوى أداء الكلية

بالإضافة إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي مقبول واعتبار الحالة العائلية حافز للاستقرار بمعنى أن موظفي الكلية أكثرهم لديهم مسئولية وذلك من أجل تحسين مستوى المعيشة.

الجدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئات
10.52%	04	ابتدائي
31.58%	12	متوسط
21.05%	8	ثانوي
36.85%	14	جامعي
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 04



من خلال النتائج الإحصائية التحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن نسبة المستوى الابتدائي بلغت 10.52% ونسبة مستوى المتوسط بلغت 31.58% ونسبة مستوى الثانوي بلغت 21.05% ومستوى الجامعي بلغت 36.85% ، وما نلاحظه أن نسبة المستوى الجامعي 36.85% غلبت على المستويات الأخرى وذلك نظرا لوظائفهم التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهذا ما يجعلنا ندرك ثقافة الكلية وهذا ما يزيد من قيمة الأداء وتحسينه.

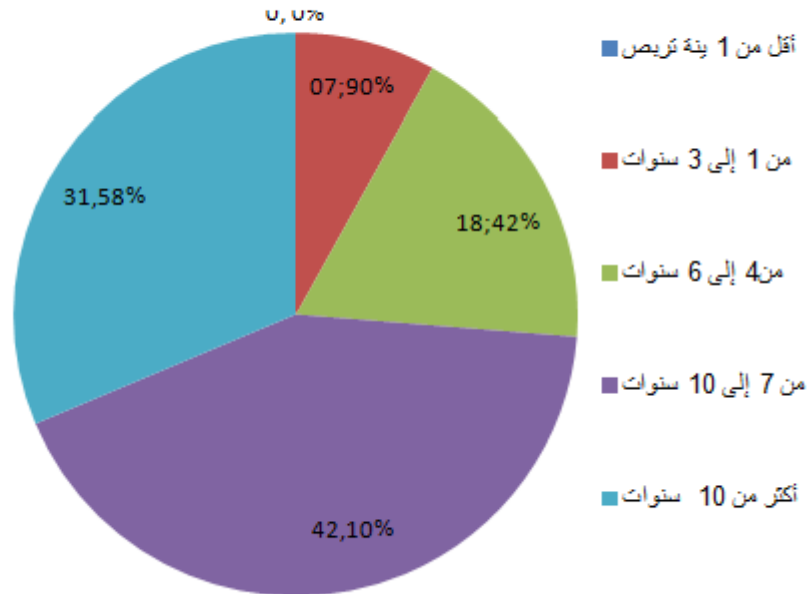
أما بالنسبة للمستوى الابتدائي و المتوسط فهذه الفئة تشكل أعوان تنفيذ وهذا بحكم مستواهم العلمي وطبيعة العمل الذي لا يحتاج إلى كفاءات علمية عالية، أما المستوى الثانوي والذي بلغت نسبته 21.05% فهي فئة تشكل أعوان تحكم في بعض المناصب لا تتطلب شهادات جامعية وهذا راجع إلى طبيعة وخصوصية الوظائف.

- الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الفئات
00%	00	أقل من سنة واحدة متربص
7.90%	03	من سنة إلى 03 سنوات
18.42%	07	من 04 سنوات إلى 06 سنوات
42.10%	16	من 07 سنوات إلى 10 سنوات
31.58%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 05

الشكل رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



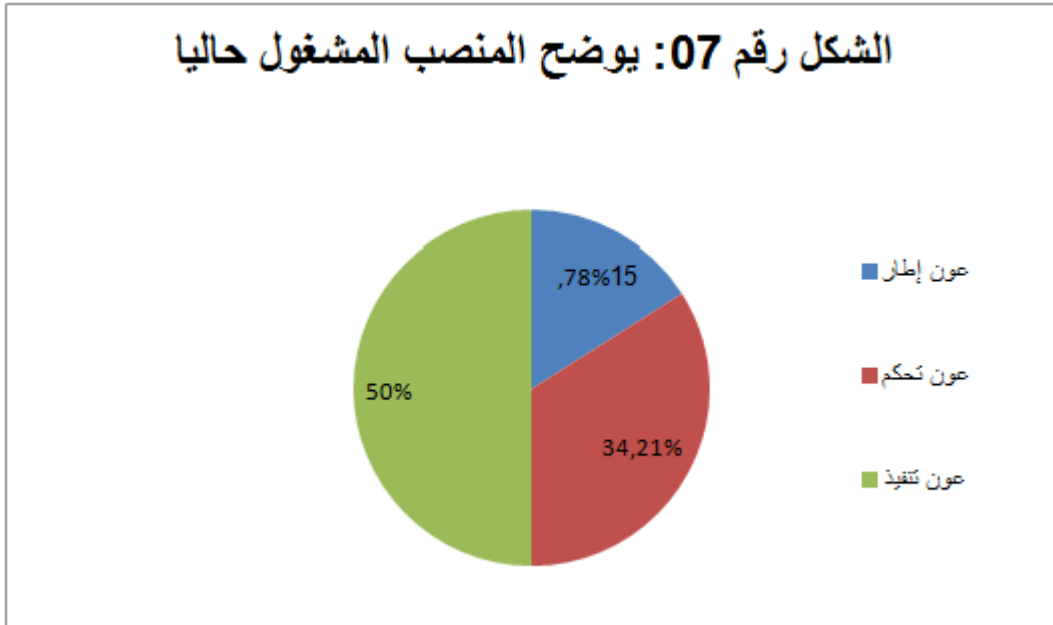
من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن الأقدمية في العمل لموظفي الكلية أقل من سنة واحدة متربص 0% وأن نسبة اللذين لديهم أقدمية من سنة إلى 03 سنوات 7.90% وبينما بلغت نسبة الاقدمية من 04 سنوات إلى 06 سنوات 18.42% والذين من 07 إلى 10 سنوات بلغت 42.10% و أن أكثر من 10 سنوات بلغت 31.58%، وما نلاحظه أن النسبة الكبيرة من العمال كانت أقدميتهم في العمل من 07 إلى 10 سنوات حيث بلغت 42.10% وبالتالي فالأقدمية في العمل تعتبر خبرة و ان هذه الخبرة تلعب دور كبير أثناء ممارسة العمل، فكلما كان للموظفين خبرة أكثر يسهل عليهم أداء واجبه المهنى في أحسن الظروف مما يخفف عليهم الضغط.

الجدول رقم 06: يوضح المنصب المشغول حالياً

النسبة %	التكرار	الفئات
15.78%	06	عون إطار
34.21%	13	عون تحكم
50%	19	عون تنفيذ
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة الحث السؤال رقم 06

الشكل رقم 07: يوضح المنصب المشغول حالياً



من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 15.78% من المبحوثين يشتغلون إشارات وأن نسبة 34.21% يشتغلون أعوان تحكم بالإضافة أن نسبة أعوان التنفيذ تقدر بـ 50% وما نلاحظه أن نسبة أعوان التنفيذ هي النسبة الأعلى وهذا دليل على أن الكلية توظف أعوان التنفيذ إلى الحراس وعمال الأمن والوقاية وذلك لتحقيق الأمن والاستقرار داخل الكلية ولتنظيم الطلبة وحراستهم وتوفير العمل بأريحية للموظفين.

وبالإضافة فإن الكلية تحتاج إلى اطرارات حيث قدرت بـ 15.78% وكذلك أعوان التحكم الذي قدرت نسبتهم 34.21% وهم كذلك المساهمين الأكبر في عملية تحسين الخدمات لأن طبيعة العمل داخل الكلية يحتاج إلى القدرة والمعرفة والمهارة العالية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم ومن هذا كانت حتمية وجود إطرارات وأعوان تحكم ذو مستويات عالية من اجل تقديم وضمان خدمات أداء عالي وفعال¹

1- خصائص العينة: التي تمثلت في الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، والاقدمية في العمل والمنصب المشغول

- المحور الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمدى تأثير الإشراف للقائد الفعال على

كفاءة المورد البشري

- الجدول رقم 07: يبين ما إذا كان رئيسك يقوم باستمرار بهيكله المهام محدد

اختصاص كل موظف

		النسبة المئوية	التكرار	الفئات
النسبة %	التكرار	الفئات	57.89%	نعم
44.73%	17	توزيع المهام حسب كل تخصص		
5.26%	02	حسب ظروف ومتطلبات العمل		
7.89%	03	مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة		
57.89%	22	المجموع		
		42.10%	16	لا
		100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 07

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه بين أن نسبة 57.89

% من المبحوثين أكدوا بان القائد يقوم باستمرار بهيكله المهام محدد اختصاص كل موظف

في حين أن نسبة 42.10% هذا دليل على أن القائد قوم بمبررات منها 44.73% من المبحوثين صرحوا ذلك انه من خلال توزيع المهام حسب كل تخصص ونسبة 5.26% صرحوا انه حسب ظروف ومتطلبات العمل في حين أن نسبة 7.89 % صرحوا بذلك عن طريق مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة

كل المبررات تثبت ان القائد يقوم باستمرار بهيكله المهام محدد اختصاص وموطن، فهيكلة المهام يحدد بناء الكلية اي انه ينظم جميع العلاقات الرسمية بين الأفراد داخل الكلية ويبين ما يلي: المهام المطلوبة من كل فرد وكيف يتم التنسيق بين كل هذه المهام، ثم بهيكله المهام وتحديد اختصاص كل موظف فانه يساعد الكلية على التركيز على الأهداف العامة بدل التركيز على الأهداف الخاصة، لذا فالقائد الناجح يحدد المهام والأدوار والمسؤوليات منذ البداية وذلك لحسن سير العمل بالكلية.

جدول رقم 08 : يوضح توفير القائد إطار للتشاور و الحوار و انعقاد اجتماعات للموظفين:

النسبة %	التكرار	الفئات
55.26%	21	حسن سير العمل
18.42%	07	تقوية الروابط بين الموظفين وتوجيههم
18.42%	07	عدم توفير القائد إطار للتشاور
7.89%	03	تبادل آراء الموظفين في اتخاذ القرارات ومعالجة كافة الانشغالات المطروحة
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 08

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه بين أن القائد يوفر إطار للتشاور و الحوار و انعقاد اجتماعات للموظفين حيث أن نسبة 55.26% من المبحوثين أكدوا ذلك لحسن سير العمل ، و أن نسبة 18.42% أكدوا ذلك لتقوية الروابط بين الموظفين و توجيههم ، و أن نسبة 7.89% أكدوا ذلك لتبادل الآراء بين الموظفين في اتخاذ القرارات و معالجة كافة الانشغالات المطروحة ، في حين أن نسبة 18.42% من المبحوثين أكدوا أن القائد لا يوفر إطار للتشاور ، وما نلاحظه أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن القائد يوفر إطار للتشاور و الحوار مع الموظفين ، لأن القائد لا يمكن أن يتخذ قرارات دون مشاركة وأخذ آراء الموظفين وهذا لحسن سير العمل بالكلية و لكي يشعر الموظفون بأهميتهم داخلها ، هذا ما يولد علاقات إنسانية طيبة مع القائد و الموظفين و مع الموظفين (الزملاء) وبالتالي تعمل على تحسين الأداء لديهم.

فالقائد الناجح يقوم بمشاركة و استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات و العمل يآرائهم إذا كانت صالحة وتخدم أهداف الكلية وهذا ما تسعى لتحقيقه.

جدول رقم 09: يوضح قيام القائد بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي للموظفين وتحديد المعايير:

النسبة %	التكرار	الفئات
76.31%	29	نعم
23.68%	09	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 09

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 76.31% من المبحوثين أكدوا أن القائد يقوم بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي للموظفين في حين أن نسبة 23.68% من المبحوثين لم يؤكدوا ذلك.

وما نلاحظه أن نسبة 76.31% أعلى من 23.68% وهذا دليل على أن القائد يقوم بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي للموظفين ، فهو عملية مشتركة بين الإدارة و الموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متقاعد وتحديد المهارات المطلوبة فهو عملية مهمة يقوم بها القائد الناجح لتحسين سير العمل بالكلية ، فتخطيط و إدارة المسار الوظيفي له أهمية كبيرة للموظفين وللكلية نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ، فهو يساهم في تقويم قدرات الأفراد ومهارتهم ويعمل على تحسين وتطوير سياسة إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له وتجد

الكلية الفرد المناسب للوظيفة حتى يحققوا أهداف الكلية و السعي لتحسين أداء الموظفين من خلال رضائهم عن الوظائف.

جدول رقم 10: يبين ما إذا كانت مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد الرغبة بالقيام بأي مهام إضافية مكلفة:

النسبة %	التكرار	الفئات
76.31%	29	نعم
23.68%	09	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 10

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة 76.31% من خلال المبحوثين أكدوا أن مرونة القائد معهم في تطبيق القوانين و التعليمات يولد الرغبة بالقيام بأي مهام إضافية مكلفة ، في حين أن نسبة 23.68% أكدوا أن مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات لا يولد لهم الرغبة بالقيام بأي مهام إضافية مكلفة.

و ما نلاحظه أن نسبة 76.31% أعلى من 23.68% وبالتالي فإن أغلب الموظفين يؤكدون أن مرونة القائد يولد لهم الرغبة بالقيام بأي مهام إضافية ، هذا دليل على أن القائد يتعامل بمرونة مع الموظفين وذلك لتحفيزهم على العمل و القيام بأي مهام إضافية، فعلى القائد أن يكون مرناً في تعامله مع الموظفين وعليه أن يكسب ود الجميع وذلك بمعاملة الجميع باحترام ولباقة، والقدرة على التأثير في الموظفين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال و لتحقيق أهداف الكلية.

وهذا ما صرحت به دراسة كديك باتريك ولوك أن القائد الناجح يتميز بالمرونة في التعامل والقدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

- جدول رقم 11: يبين تأثير الموظف نفسيا وماديا عند اتخاذ القرارات من قبل القائد:

النسبة %	التكرار	الفئات
63.15%	24	نعم
36.84%	14	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 11

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 63.15% من المبحوثين يتأثرون نفسيا وماديا عند اتخاذ القرارات من قبل القائد ، في حين أن نسبة 36.84% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يتأثرون عند اتخاذ القرارات من قبل القائد وما نلاحظه أن نسبة 63.15% أعلى من 36.84% فهذا دليل على أن أغلب الموظفين يتأثرون فهذا دليل على أن القرارات التي يتخذها القائد لا ترضيهم وتعود عليهم بالسلب وأنها قرارات شديدة وحاسمة تمس بحقوقهم كموظفين وإنها قرارات سيئة لا تعمل على تحسين أداء الموظفين ، فالموظف عندما يتأثر نفسيا أو ماديا فإنه لا يركز في العمل وبالتالي ينقص أداءه داخل الكلية وبالتالي يحدث خلل داخلها ، فالموظف هو العامل الأساسي في تحقيق أهداف الكلية.

جدول رقم 12: يبين مساهمة خبرة وكفاءة القائد في تحسين الأداء :

			النسبة %	التكرار	الفئات
			النسبة %	التكرار	الفئات
النسبة	التكرار	الفئات	15.78%	6	للتعلم منه تقنيات في العمل فهو بمثابة مرجعية
15.78%	06	نقص خبرة وكفاءة القائد	36.84%	14	من خلال قراراته الحاسمة والرشيده وتقديم فرص أفضل
13.15%	05	عدم وجود تحفيزات	18.42%	07	من خلال التحفيزات والتشجيعات والمعلومات التي يقدمها
28.94%	11	المجموع	71.05%	27	المجموع
			42.10%	16	لا
			100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 12

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة

71.05% من المبحوثين صرحوا بأن خبرة وكفاءة القائد تساهم في تحسين أدائهم حيث

15.78% أكدوا ذلك بأنهم تساعدهم خبرة وكفاءة قائدهم من خلال تعلم منه تقنيات في

العمل واعتباره مرجعية لهم ،36.84%منهم أكدوا ذلك من خلال قراراته الحاسمة الرشيدة وتقديم فرص أفضل في حين 18.42%منهم أكدوا ذلك انه من خلال التحفيزات و التشجيعات و المعلومات التي يقدمها.

وبالمقابل فإن نسبة 28.94%من المبحوثين صرحوا أن خبرة وكفاءة القائد لا تساهم في تحسين أدائهم حيث 15.78%أرجعوا ذلك لنقص خبرة وكفاءة القائد، و13.15%منهم أرجعوا ذلك لعدم وجود التحفيزات.

وبما أن نسبة 71.05% أعلى من 28.94%فهذا دليل على أن خبرة وكفاءة القائد مهمة بالنسبة للموظفين و تساهم في تحسين أدائهم ، بالإضافة إلى أن القائد هو من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف الكلية وحسن سير العمل داخلها ، فالقائد بخبرته وقدرته وكفاءته العالية يمكن الموظفين من الاعتماد عليه واعتباره قدوة لهم ، فالقائد يجب أن تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة.

وهذا ما صرحت به دراسة باتريك كريك ولوك أن القائد الناجح يتمتع بالقدرة العقلية و التي تتمثل في الذكاء و القدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات والإبداع والابتكار والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

- جدول رقم 13: يوضح ما إذا كان توقيت العمل مناسب لك.

			النسبة	التكرار	الفئات
			%63,15	24	نعم
		الفئات			
		التكرار			
		النسبة%			
		توفير جانب من الراحة		11	28,94%
		قرب مكان العمل من السكن		10	26,31%
		التوقيت يساعد في حضور الاجتماعات خارج الكلية		03	07,89%
		المجموع		24	63,15%
			%36,84	14	لا
		الفئات			
		التكرار			
		النسبة			
		توقيت ضيق مضغوط و لا يوفر جانب من الراحة		08	21,05%
		نقص المواصلات و بعد المسافة بين العمل و السكن		06	15,78%
		المجموع		14	36,84%
				38	100%

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 63.15% من المبحوثين صرحوا أن توقيت العمل مناسب لهم حيث أن نسبة 28.94% أرجعوا ذلك إلى أنه يوفر جانب من الراحة ونسبة 26.31% أرجعوا ذلك إلى قرب مكان العمل من السكن ونسبة 7.89% منهم أرجعوا ذلك إلى أن التوقيت يساعدهم على حضور اجتماعات خارج الكلية في حين أن نسبة 36.84% من المبحوثين صرحوا أن توقيت العمل غير مناسب لهم فنسبة 21.05% منهم أرجعوا ذلك لنقص المواصلات وبعد المسافة بين العمل والسكن وما نلاحظه أن نسبة 63.15% أعلى من 36.84%، هذا دليل على أن أغلب المبحوثين راضين عن توقيت عملهم و أنه يساعدهم فمواقيت العمل بالكلية توزع حسب المنصب المشغول فبعض الأعمال توفير الراحة بالإضافة إذا كان مكان العمل قريب من السكن فهذا يوفر راحة للموظف في التنقل ويكون وقته مضبوط. أما نسبة 36.84% من المبحوثين الذين لا يناسبهم توقيت عملهم فكما سبق ذكره أن منصبهم يتطلب العمل دون توقف ولا يوفر الراحة أي أنه عنصر مهم في الكلية ، ضف أن بعض الموظفين يتنقلون لمكان سكنهم فالمسافة بعيدة مع نقص المواصلات وبالتالي لا يناسبهم التوقيت ، زد على ذلك أنهم ملزمون باحترام مواقيت الدخول و الخروج لأن هناك رقابة وخوفا من العقاب لذلك هم مجبرون على احترام التوقيت ولو على حساب أنفسهم.

جدول رقم 14: يوضح مدى إظهار الولاء للقائد

			النسبة %	التكرار	الفئات
النسبة %	التكرار	الفئات	81,57%	31	نعم
36.83%	14	أدائه المتميز			
5.25%	02	تقديم خدمات في القمة			
28.94%	11	وجود قيادة فعالة ومؤثرة			
10.52%	04	تقديم امتيازات في العمل			
81.57%	31	المجموع			
			18,42%	07	لا
			100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 14

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 81.57% من المبحوثين يظهرون ولائهم للقائد ، في حين أن نسبة 18.42% أكدوا أنهم لا يظهرون أية ولاء للقائد ، ومانلاحظه أن نسبة 81.57% أعلى من 18.42% فهذا دليل على أن أغلب الموظفين يظهرون ولائهم للقائد حيث أن نسبة 36.83% منهم صرحوا انه من خلال أداء القائد المتميز ومنهم 5.25% صرحوا ذلك أنه من خلال تقديم خدمات في القمة ونسبة 28.94% منهم أكدوا أنه من خلال وجود قيادة فعالة و مؤثرة ، ونسبة 10.52% أكدوا أن القائد يقدم امتيازات في العمل ، كل هذه الأسباب أدت برضا الموظفين و إظهار الولاء

للقائد ، إذ يمكن لولاء الموظفين التحكم في نجاح الكلية وذلك من خلال تقديم خدمات في القمة و إلى تحسين أدائهم، فولاء الموظفين للقائد هو شعور بالانتماء والإخلاص للكلية فعند رضاهم عن القائد فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل وزيادة أدائهم ، فالموظف المخلص هو الشخص الذي يهتم بتحقيق أهداف الكلية ويكرس كل طاقته لتحسين ذلك.

- المحور الثالث: تحليل البيانات الخاصة بمدى مساهمة عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في

تحسين أداء المورد البشري بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

جدول رقم 15: يبين تركيز القائد على وظائف التدقيق والرقابة في الهيكل التنظيمي.

النسبة %	التكرار	الفئات
68.42%	26	نعم
31.57%	12	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 15.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة

68.42% من المبحوثين صرحوا أن القائد يركزوا على وظائف التدقيق و الرقابة في الهيكل

التنظيمي في حين أن نسبة 31.57% صرحوا بان القائد لا يركز على وظائف التدقيق و

الرقابة في الهيكل التنظيمي، وما نلاحظه أن نسبة 68.42% أعلى من نسبة 31.57% هذا ما

يثبت أن القائد يركز على وظائف التدقيق والرقابة وذلك لحسن سير العمل بالكلية، بالإضافة

إلى أن عملية التدقيق والرقابة تعود بالإيجاب على أداء الموظفين.

هذا ما أكده الأمين العام للكلية حيث صرح بأن وظيفة التدقيق والرقابة تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين داخل الكلية من خلال تعود الموظفين على انجاز اعمالهم تلقائياً وتحسين مستوى أدائهم ، وهذا لحسن سير العمل بالكلية وتحقيق أهدافها (دليل المقابلة ص...).

- جدول رقم 16: يوضح اتباع القائد الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه:

النسبة %	التكرار	الفئات
26.31%	10	نعم
31.57%	12	لا
42.10%	16	أحيانا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 16

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة 26.31% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتبع الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه ، ونسبة 31.57% صرحوا بأن القائد لا يتبع الرقابة الشديدة ، في حين أن نسبة 42.10% صرحوا بأنه أحيانا ما يتبع القائد الرقابة الشديدة.

و ما نلاحظه أن أغلب الموظفين أكدوا ان القائد أحيانا ما يتبع الرقابة الشديدة فهذا دليل ، على أن القائد له ثقة في الموظفين وبالتالي يرى أنه ليس بالضرورة اتباع أسلوب الرقابة الشديدة وجعل الموظف هو الذي يراقب نفسه بنفسه ، ولكي يشعر الموظف بالارتياح في تأدية عمله ، في حين أن 31.57% من المبحوثين أكدوا أنه لا يتبع الرقابة الشديدة هذا ما يدل على أن مراقبة القائد مرنة وليست شديدة تخلو من العنف و المساس بحقوق الموظفين.

هذا ما أكده عميد الكلية حيث صرح أنه يتابع سير العمل بالكلية ولكن عن بعد دون تحسيس الموظف بالقهر وتعويدهم على الرقابة الذاتية(دليل المقابلة ص 92).

- جدول رقم 17: يوضح مدى تقييم القائد أداء الموظف لمعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه.

النسبة %	التكرار	الفئات
26.68%	9	نعم
26.31%	10	لا
50%	19	أحيانا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 17

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 23.68% من المبحوثين يؤكدون أن القائد يقوم بتقييم أداء الموظفين لمعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه ، ونسبة 50% من المبحوثين أكدوا أنه أحيانا يقوم بتقييم الموظفين في حين أن نسبة 26.31% يؤكدون أن القائد لا يقوم بتقييم أداء الموظفين ، وما نلاحظه أن نسبة 50% هي أعلى نسبة وهذا دليل على أن القائد أحيانا ما يقوم بتقييم أداء الموظفين لمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ، فتقييم الأداء بالكلية راجع إلى إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى انجاز الموظف لمهامه الوظيفية،والهدف من هذه العملية هو تحسين طريقة العمل لتحقيق مستويات أعلى من رضا الموظفين ولهذا يجب على القائد تقييم الموظفين بانتظام وليس فقط مرة واحدة في السنة،ويمكن لإدارة الكلية إجراء دورات تدريبية متكررة

للموظفين وتنمية المهارات بناء على مجالات التطوير المعترف بها بعد جلسة تقييم الأداء فهو يتيح للموظف أن يفهم أين يقف مقارنة بالآخرين في الكلية.

وهذا ما أكد عليه عميد الكلية و الأمين العام خلال المقابلة التشخيصية حيث أكد بأنهم يقومون بالمتابعة المستمرة للموظفين ومسايرتهم وهي عبارة عن تقييم لهم وأكد أن هناك تقييم لهم مع احترام الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي.

فالقائد الناجح يجب أن يتابع باستمرار أداء الموظفين وتقييمهم من أجل حسن سير العمل بالكلية.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين فئات الأعمار ودور القائد في تحفيز الموظف على الأداء الجيد

بالكلية:

المجموع		من 50 فما فوق		من 40-49 سنة		من 30-39 سنة		أقل من 30		السن	الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%42.10	16	%33.33	01	%46.66	07	%44.44	08	/	/		سلوك ديمقراطي
%26.31	10	%00	/	%46.66	07	%16.66	03	/	/		الإشراف والتوجيه
%31.57	12	%66.66	02	%6.66	01	%38.88	07	%100	2		حسن المعاملة
%100	38	%100	03	%100	15	%100	18	%100	2		المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 18+2

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة

الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة تقدر بـ 47% في حين أن الذين تتراوح

أعمارهم من 40 إلى 49 سنة تقدر بـ 40% وما نلاحظه أن نسبة 47% أعلى من 40%

وهذا دليل على أن معظم موظفين الكلية تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة هذا ما يدل على ان الكلية تستقطب يد عاملة شابة وهذا لا ينفي دور فئة الكهول وما يتمتعون به من خبرة ومخزون للمعلومات حيث تقدر ب 8%.

كما أن ما نلاحظه في الجدول أعلاه أن للقائد دور في تحفيز الموظفين ، حيث أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق أكدوا أن للقائد دور في تحفيز الموظفين وهذا لحسن المعاملة أكدوا ذلك من خبرتهم العالية حيث قدرت نسبتهم ب 66.66% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، ثم أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة أكدوا أن للقائد دور في التحفيز وذلك من خلال أن سلوك القائد هو سلوك ديمقراطي حيث قدرت أعلى ب 46.66% وهي أعلى نسبة ، ثم أنهم كذلك أكدوا على أن سلوك القائد المحفز يتمثل في الإشراف و التوجيه هذا راجع إلى أن هذه الفئة لها خبرة كذلك في معرفة ما هو محفز بالإضافة العمل جعلتهم يميزون هذه السلوكات ووجدوا أن القائد الناجح له سلوكيات تحفز الموظفين على أداء العمل فالقائد يسعى لتحسين أداء الموظفين من خلال معاملتهم باحترام وطيب الخلق فالقائد عند إتباعه بعض السلوكات فان الموظفين يتأثرون بها ويصبحوا يتعاملون بها كما يتعامل القائد معهم لأنهم معتبرين أن القائد قدوة لهم ،خاصة أن الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم فئة مستهدفة وهم في بداية عملهم يتأثرون بسلوكيات القائد لذا وجب على القائد الناجح أن يتعامل مع الموظفين سلوكيات حسنة تعمل على تحفيزهم على أداء عملهم ويصبحوا قادة المستقبل.

ثم أن النظرية السلوكية أكدت على تأثير السلوكات من خلال التعلم من الآخرين حيث أكدت أن الفرد يتعلم السلوك السوي و السلوك الغير السوي على حد سواء وبالتالي فالقائد

الناجح يجب عليه أن يتميز بسلوكيات حسنة وديمقراطية إلى تحفيز الموظفين وتحسن من أدائهم.

جدول رقم 19: يبين حرص القائد على تكوين الموظف لتقويم أدائه الوظيفي.

		النسبة %	التكرار	الفئات
النسبة %	التكرار	الفئات	60,52%	نعم
26.31%	10	الشعور بالاستياء وعدم الانتماء للمؤسسة		
7.89%	03	نقص الدورات التكوينية وانعدام عوامل التحفيز		
5.26%	02	فرص التكوين خارجيا وداخليا متعلقة بالميزانية		
81.57%	15	المجموع		
		39,47%	15	لا
		100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 19

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة

60.52% من المبحوثين أكدوا على أن قائدهم حرص على تدريبهم وتكوينهم لتقويم أدائهم

الوظيفي ، في حين أن نسبة 39.47% من المبحوثين أكدوا على أنهم لم يحصلوا على أية

تكوين ولا تدريب ، حيث أن نسبة 26.31% منهم صرحوا بأنهم يشعرون بالأشياء وعدم

الانتماء الى المؤسسة بينما 7.89% منهم صرحوا بنقص الدورات التكوينية و انعدام عوامل التحفيز و 5.26% ،صرحوا بأن فرص التكوين خارجيا وداخليا متعلقة بالميزانية .

وما نلاحظه أن نسبة 60.52% أعلى من نسبة 39.47% وهذا دليل على أن قائد حريص على تكوين و تدريب الموظفين لتقويم أدائهم ، و أن بعض الاعمال الإدارية تفرض على الموظفين الخضوع لعملية التكوين وذلك من أجل تطوير القدرات و السلوكات ورفع مستوى المعارف لأداء المهام ، مع تمكينهم من التحكم في مناصب الشغل باعتبار أن التدريب و التكوين من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف.

وهذا ما أكده عميد الكلية خلال المقابلة التشخيصية أكد بأنه يسعى لتكوين الموظفين مع احترام الهيكل التنظيمي و التسلسل الهرمي للسلطة ، كذلك الأمين العام للكلية أكد أن هناك تكوين للموظفين وفق لبرامج مسطرة من طرف الإدارة المركزية وهذا التكوين يكون على المستوى المحلي و الدولي في إطار تربصات قصيرة المدى(دليل المقابلة ص90)

المحور الرابع : تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري.

جدول رقم 20: يوضح تأثير صفات و سلوكات القائد.

النسبة %	التكرار	الفئات
63.15%	24	تؤثر إيجاباً لحسن المعاملة مع الموظفين
21.05%	08	التحلي بالصبر والاحترام والتقدير بين الموظفين
15.78%	06	لا تؤثر
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 20

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 63.15% من المبحوثين صرحوا بأن صفات وسلوكيات قائدهم تؤثر فيهم بالإيجاب وذلك لحسن معاملته مع الموظفين ، ونسبة 21.05% صرحوا بأنهم تؤثر فيهم بالتحلي بالصبر و الاحترام و التقدير ، في حين أن نسبة 15.78% صرحوا بأنهم لا تؤثر فيهم صفات وسلوكيات قائدهم .

وما نلاحظه أن أغلب المبحوثين تؤثر فيهم صفات وسلوكيات قائدهم بالإيجاب والصبر ،فهذا دليل على أن القائد يتصف بسلوكيات حسنة و أخلاقية تليق بمقام القائد المحترم .فلولا حسن معاملته وصفاته الأخلاقية لما أثرت بالإيجاب على الموظفين ،فمن صفات القائد الناجح هي المعاملة الحسنة و السلوك السوي.

وهذا ما أكدته نظرية السمات حيث توصلت دراسة كريك باتريك ولوك إلى أن القائد الناجح يتميز بصفات تتمثل في الصدق و الاستقامة و المرونة في التعامل ،كذلك دراسة

"بلاون" تؤكد أن القائد الناجح يتمتع بعدة سمات مثل الصبر و القدرة على التحمل و المثابرة و القدرة على التكيف، فهذه الصفات تعود بالإيجاب على أداء الموظفين و إذا كانت سلوكيات القائد غير حسنة وسيئة مع الموظفين فإنها تؤثر بالسلب على أدائهم.

وهذا ما أكدته النظرية السلوكية حيث صرحت بأن لكل سلوك استجابة (له مثير) و إذا كانت العلاقة بين المثير و الاستجابة سليمة كان السلوك سويا ،أما كانت العلاقة بينهما مضطربة كان السلوك غير السوي، أن الموظفين عبارة عن مثير وبالتالي فإذا كانت العلاقة بين الموظفين و القائد سليمة فحتمًا سيكون السلوك سويا مما يؤثر بالإيجاب على الموظفين وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين.

جدول رقم 21: يبين ما إذا كان هنالك شعور بالاطمئنان و الراحة عند رؤية انجازات القائد.

النسبة %	التكرار	الفئات
60.52%	23	نعم
15.78%	6	لا
23.68%	9	أحيانا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 21

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 60.52% من المبحوثين يشعرون بالراحة و الاطمئنان عند رؤية انجازات قائدهم ، في حين أن 15.78% لا يشعرون بالراحة و الاطمئنان ، و نسبة 23.68% أكدوا أنهم أحيانا ما يشعرون بالراحة و الاطمئنان و أحيانا لا يشعرون بذلك.

وما نلاحظه أن 60.52% هي أعلى نسبة وهذا دليل على أن القائد يقدم انجازات في القمة تحفزهم وتشعرهم بالأمن والاطمئنان و الراحة في العمل ، أما نسبة 23.68% فإنهم أحيانا ما يشعرون بالراحة و الاطمئنان و هذا راجع الى نفسية كل موظف و الإنجازات التي يقدمها قائدهم ، فأحيانا تشعروهم بالراحة و احيانا لا تشعروهم بذلك وحسب ، وبالتالي اذا كانت انجازات القائد جيدة وتخدم الملية فإنها تشعر الموظف بالراحة وتمكنه من تحسين أدائه في العمل وتحفزه هو الآخر على تقديم انجازات جيدة وممتازة تفيد الكلية وتهدف الى تحسين المستوى داخلها.

جدول رقم 22: يوضح تطبيق القائد لميثاق أخلاقيات الجامعة:

النسبة %	التكرار	الفئات
89.47%	34	نعم
10.52%	4	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 22

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 89.47% من المبحوثين أكدوا على أن القائد يطبق ميثاق أخلاقيات الجامعة وأن نسبة 10.52%، من المبحوثين أكدوا على أنه لا يطبق ميثاق أخلاقيات الجامعة وبما أن نسبة 89.47% أعلى من 10.52% فهذا دليل على أن القائد قائد يتمتع بالأخلاق العالية ونزيه في العمل ويطبق أخلاقيات الجامعة، كذلك هذا دليل على التزامه بالقانون الداخلي للكلية وهذا ما عبر عنه عميد الكلية بأنها إجراءات معتمدة لقيادة الموظفين نحو تحقيق أهداف

الجامعة من خلال الالتزام بميثاق بأخلاقيات الجامعة والالتزام بالقانون العام واحترام وتقدير الموظفين والمرونة في التعامل معهم.(دليل المقابل ص).

وهذا ما توصلت إليه دراسة "معاذ غسان إسماعيل رشيد " تأثير السلوك القيادي الأخلاقي وفي الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري" إلى أن ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين من قبل القائد تأثير وتستطيع تحقيق الأداء الوظيفي ذلك لامتلاكها مقومات أساسية تكون بمثابة الداعم في توجيهه نشاطات عمل المنظمة باتجاه تحقيق حالة الرضا.

الجدول رقم 23: يوضح أداء القائد لواجباته بأمانة وإخلاص

النسبة %	التكرار	الفئات
81.57%	31	نعم
7.89%	03	لا
10.52%	04	أحياناً
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 23

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 81.57% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يؤدي واجباته بأمانة وإخلاص ونسبة 10.52% صرحوا بأنه أحيانا ما يقوم القائد بواجباته بأمانة وإخلاص في حين أن نسبة 7.89 % من المبحوثين صرحوا أن القائد لا يؤدي واجباته بأمانة وإخلاص

وما نلاحظه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن القائد يتميز بالأمانة والإخلاص في تأدية واجباته وهذا دليل على أن القائد شخص مسئول ونزيه في عمله ومخلص له ويؤديه على أكمل وجه، سعيا لتحقيق أهداف الكلية

فمن صفات القائد الناجح هو الصدق والإخلاص في العمل، وهذا ما صرحت به دراسة كريك باتريك ولوك حيث أكدت أن الصدق والاستقامة المتمثلة في الأمانة هي من ضمن الصفات التي يتميز بها القائد الناجح.

الجدول رقم 24: يوضح ما إذا كان القائد يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين

النسبة %	التكرار	الفئات
ن %	ت	ف
23.68%	09	الاحترام والتقدير مع الموظفين
31.57%	12	العدل والشفافية والنزاهة
21.05%	08	التحفيز وحسن المعاملة
5.26%	02	انعدام البيروقراطية وأدائه المتميز
81.57%	31	المجموع
18,42%	07	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 24.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين أن نسبة

81.57%

من المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم ثقة عالية في قائدهم في حين أن نسبة 18.42% من

المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتقون في قائدهم 23.68% منهم أكدوا ذلك من خلال القائد

وما نلاحظه أن نسبة 81.57% أعلى من 18.42% وبالتالي الموظفين لديهم ثقة

عالية في القائد حيث 23.68% منهم أكدوا ذلك من خلال أن القائد يحترم ويقدر الموظفين

بنسبة 31.57% منهم أكدوا أن القائد عادل ويتميز بالشفافية والنزاهة ونسبة 21.05%

منهم أنه من خلال التحفيز وحسن المعاملة ونسبة 5.26% منهم أكدوا من خلال أدائه

المتميز وانعدام البيروقراطية، هذا دليل على ان موظفين يتقون في القائد وهذه الأسباب التي

تم اكرها من قبلهم هي دليل على أنهم يتقون في القائد ثقة عالية فالقائد الناجح احترامه

وتقديره للموظفين من خلال الأعمال التي يقوم بها والتي تساهم في تحفيز الموظفين لأداء

مهامهم وتحسينها فحتما هذا سيؤدي بالموظفين إلى الثقة والاعتماد عليه واعتباره قدوة

حسنة لهم، فعندما تكون الثقة بين الموظفين والمرؤوسين فهذا سيؤدي إلى تحسين وتسهيل

العمل داخل الكلية وبالتالي تحقيق أهداف الكلية كذا لك ثقة القائد في نفسه وفي قدراته تجعل

الموظفين يتقون فيه ثقة عالية فالثقة بالنفس من ضمن صفات القائد الناجح وهذا ما

صرحت به دراسة كريك باتريك ولوك حيث أكدوا أن القائد المتميز والناجح يتميز بالثقة

بالنفس وهي الوثوق في القدرات الشخصية لديه.

الجدول رقم 25: يوضح ما إذا كان القائد يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين

النسبة %	التكرار	الفئات
71.05%	27	نعم
28.94%	11	لا
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 25

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين نسبة 71.05% من المبحوثين يؤكدون أن القائد يتعامل بحيادية مع الموظفين وأرجعوا ذلك لعدة أسباب منها أنهم صرحوا بأنه مسئول نزيه وعادل بين الموظفين وأنه يتبع أخلاقيات المهنة وبعضهم صرحوا بأنه يعامل كل موظفين باحترام وتقدير ولجعل المورد البشري يتسم بالانتماء وبعضهم صرحوا أنه لتجنب المشاكل مع الموظفين في حين أن نسبة 28.94% من المبحوثين صرحوا بأن القائد لا يتعامل بحيادية وبرروا ذلك بعدة أسباب منها لتحقيق مصالحه الشخصية ولزرع حب الموظفين له وهذا السلوك يعود لشخصية كل فرد

وما نلاحظه أن نسبة 71.05% اعلي من نسبة 28.94% وبالتالي على أن القائد يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين وعادل بينهم لكي لا ييئس فيهم الغيظ والكرهية مما يعود بالسلب على أدائهم لذا يرى القائد ان التعامل بحيادية وعدم الانحياز لأي موظف هو الطريقة المناسبة لحسن سير العمل بالكلية ضف إلى ذلك من سلوكيات القائد الناجح أنه يتميز بالعدل والمساواة والشفافية والنزاهة في العمل.

الجدول رقم 26: يوضح كيفية تحديد القائد الأهداف المحفزة في أداء العمل

النسبة %	التكرار	الفئات
36.84%	14	مراعاة مشاكل وظروف الموظفين
26.31%	10	عن طريق المتابعة والمراقبة لمهام الموظفين
18.42%	07	يحددها وفقا لمعايير قانونية ومنطقية
18.42%	07	لا يوجد أهداف محفزة في أداء العمل
100%	38	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 27

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين نسبة 36.84% من المبحوثين أكدوا ان القائد يحدد الأهداف المحفزة في أداء العمل وفق مراعاة مشاكل وظروف الموظفين وان نسبة 26.31% أكدوا ذلك عن طريق متابعة ومراقبة مهام الموظفين ونسبة 18.42% أكدوا ذلك عن طريق معايير قانونية ومنطقية ونسبة 18.42% أكدوا انه لا يوجد أهداف محفزة في أداء العمل حيث نلاحظ أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن هناك أهداف يحددها القائد لتحفيز أداء الموظفين كما يحددها عن طريق متابعة ومراقبة مهامهم، هذا ما يدل على أن القائد يسعى لتحسين أداء الموظفين وتحديد أهداف لتحفيزهم على ذلك وهذا لتحقيق أهداف الكلية فكلما كان تحضير الموظفين وتشجيعهم كلما قاموا بتحسين أدائهم داخل الكلية.

وهذا ما أكدته دراسة "ديب أميرة" القادة ودورها في تحضير العاملين إلى أن للقيادة دور كبير في تحضير العاملين ويمكن أن تعود عليهم ب الإيجاب أو السلب كما أن هناك

عدة أساليب وأنماط لا تعمل على تحضيرهم كالمواظبة والمشاركة في اتخاذ القرارات لها اثر ايجابي على تحفيزهم وزيادة أدائهم.

- خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة من خلال استعراض إجابات المبحوثين بحيث أجريت الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية الطارف و كان الهدف منها هو التحقق من التساؤلات الفرعية للدراسة و اتبعنا في هذا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات كالملاحظة و المقابل و الاستمارة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ثم قمنا بتفريغ و تحليل و تفسير هذه الإستمارة لتصل في النهاية إلى مجموعة من تحليل و تفسير هذه الاستمارة لتصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج وهذه الدراسة التي قمنا بها أبرزت مدى تأثير فعالية السلوك القيادي في تحسين أداء المورد البشري بالكلية ، لذا فعلى الجامعات الجزائرية اليوم الاهتمام أكثر بالموضوع ومحاولة تسليط الضوء عن سلوكيات القادة داخل المؤسسة لتحقيق حسن سير المؤسسة.

- النتائج العامة في ضوء التساؤلات الفرعية:

تعتبر النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر السلوك القيادي على فعالية الجامعة الجزائرية و التي تعد بمثابة إجابة عن التساؤلات الفرعية التي أثارها مشكلة البحث و يمكن إيجازها فيما يلي :

✓ أظهرت نتائج السؤال الأول الفرعي المتمثل في " مدى تأثير الإشراف للقائد الفعال على كفاءة المورد البشري" حيث تبين أن عملية الإشراف من قبل القائد المبحوثين بالكلية و ذلك بإظهار الولاء للقائد حيث قدر بنسبة 81.57 % ذلك بما يتميز به القائد من أداء متميز ووجود قيادة فعالة و مؤثرة ، ثم أن عملية الإشراف تعمل على تحفيز الموظفين و تحسين أدائهم و لها أثر إيجابيا من خلال صفات القائد الايجابية و هيكلة و تسيير المهام و بالتخطيط و إدارة المسار الوظيفي كل ما يمكن منه تحقيق أهداف الكلية.

✓ كما أظهرت نتائج السؤال الثاني الفرعي المتمثل في "مدى مساهمة عملية الرقابة الإدارية و التوجيه في تحسين أداء المورد البشري" تبين أنه عملية الرقابة و التوجيه تؤثر تأثير إيجابيا في تحسين أداء الموظفين بالكلية حيث أن نسبة 68.42 % من المبحوثين أكدوا أن تركيز القائد على وظائف التدقيق و الرقابة تعود بالإيجاب على أدائهم من خلال إنجاز أعمالهم تلقائيا ، ثم أن مراقبة القائد المرنة و عن بعد تساعد الموظفين على الإحساس بالمسؤولية و تعويدهم على الرقابة الذاتية هذا لحسن سير العمل و تحسين الأداء بالكلية .

- ✓ ثم أن نتائج السؤال الثالث الفرعي المتمثل في "مدى تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري"، حيث أظهرت أنه للقائد صفات و سلوكات كحسن المعاملة، و العدل و الأمانة و الصبر و التحلي بميثاق أخلاقيات المهنة .
- ✓ مع الموظفين يجعل منه قائدا ناجحا يؤثر في تحسين أدائهم حيث أكدوا 63.15 % من المبحوثين على أن تحلي القائد بالصفات الحسنة و السلوكات الأخلاقية تجعلهم يشعرون بالثقة و القدرة على التكيف و الشعور بالراحة و الأمان و تحفيزهم على أداء عملهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى حسن سير العمل .
- ✓ أما بنسبة للسؤال المركزي المتعلق "بكيفية تأثير السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية"، وبالرجوع إلى نتائج التساؤلات الفرعية سابقا وحسب إجابات المبحوثين في هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك تأثير للسلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية، وأن للسلوك القيادي أثر ودوره فعال وذلك من خلال الأنماط القيادية السائدة داخل الكلية، ومن بينها السلوك الديمقراطي الذي له أنثر إيجابي على انضباط العمال و تحسين مستوى أدائهم فكلما كان نمط القائد ديمقراطيا كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفعا، ثم أنه كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من تسعى لتحقيق و تحسين الأداء بالكلية و ذلك لتحقيق أهدافها وأهداف الجامعة الجزائرية .

خاتمة

خاتمة :

تعتبر القيادة الركيزة الأساسية في أي مؤسسة و الاهتمام بالموارد البشري ،بحيث كلما كل القائد يتصف بالصفات و المميزات القيادية الفعالة، ومن إعطائه قدرا من الحرية في إنجاز العمل و المساهمة في تحقيق أهداف الفرد والجماعة بالمؤسسة ، كما تعتبر سلوكيات القائد عن مهاراته و كفاءاته و خبراته لتوليئه لهذا المنصب ومن خلال إجراءات لهذه الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بالطارف .

حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية و ذلك من خلال استغلالنا لحل المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحث في التراث التربوي النظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية إضافة إلى الدراسة الميدانية بميدان الدراسة التي اهتمت بتأثير هذه السلوكيات في تقويم أداء الموظفين بالجامعة باعتبار أن القيادة هي طاقة بشرية و جهد إنساني متكامل و متبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارستها ،كما أن السلوك القيادي يترجم بالتفاعل الايجابي للمرؤوسين و ذلك بإنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أفراد جماعة يعملون معا بطريقة صحيحة و أن كل فرد أو موظف متهم يؤدي دوره بكفاءة عالية و أن سلوك القائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف و التخطيط و تحقيق التقدم في الأداء و وضع معايير يقاس بها هذا الأداء و لهذا ضرورة الاهتمام بأساليب التي تعمل على تطوير و تحسين الأداء مثل الإشراف و التوجيه و التشجيع و الرقابة المرنة للموظفين .

كذلك ضرورة تبني نظام تقييم الأداء الذي يتصف بالموضوعية باعتبارها نقطة الانطلاق لبرنامج تقويم أداء الموظفين .

خاتمة

و في الأخير يعتبر موضوع هذه الدراسة موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية ، إذ تعتبر مذكرتنا مساهمة بسيطة في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة و الله الموفق و المعين و هو يهدي السبيل .

قائمة المصادر و المراجع

- قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية:

- الكتب :

1. أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج و العمليات، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، ط 01 ، 2012 .
2. أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية ، دار الرياة للنشر و التوزيع ،الأردن ، د ط ، 2014 .
3. أمل لطفي أبو طاحون ،القيادة التربوية ،الفاعلة أمواج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2012 .
4. بلقاسم سلاطنة ، نجاه قريشي و آخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر و التوسيع ،القاهرة ، ط 01 ، 2013
5. حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة الجزائر ، د ط ، 2004
6. خالد أحمد علي محمود ،تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، ط 01 ، 2019 .
7. دليو فضيل ،المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية و مخبر التطبيقات النفسية و التربوية و مخبر علم الاجتماع ،الجزائر، د ط ، 2006 .
8. زايري بلقاسم :منهجية البحث العلمي ،النشر الجامعي الجديد ،تلمسان ،الجزائر، د ط ، 2020 .

قائمة المصادر و المراجع

9. زيد منير عبودي : دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2010 .
10. زيد منير عبودي ،الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة ،دار حامد للنشر و التوزيع ، د ب،ط 01 ، 2007 .
11. سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 01 ، 2000 .
12. سليمان زيدان : إدارة الجودة الشاملة ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، د ط ، 2010 .
13. سيد اشيوخ زرار : صور الرقابة على المال العام و نظم حمايته في الفقه الإسلامي و القانون ، دراسة مقارنة ، د ن ، القاهرة ، ط 01 ، 2016 .
14. شهدان عادل عبد اللطيف العزباوي : إدارة الجودة :إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، د ط ، 2020 .
15. صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية ، د ط ، 1958 .
16. عامر عوض: السلوك التنظيمي الاداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2008 .

قائمة المصادر و المراجع

17. عائشة يوسف الشميلي ، برنامج تحسين الأداء ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة،ط 01 ، 2017 .
18. عبد العزيز صقرة ، الجامعة و السلطة ، دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة و السلطة ،الدار العالمية للنشر و التوزيع ،شارع الملك فيصل ،الهرم ، ط 01 ، 2005 .
19. عصمت سليم الغزالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار حليب الزمان ،عمان ،الأردن ، 2017 .
20. عكلة سليمان الحوري ،مفاهيم حديثة في علم النفس الرياضي (سلبيات و معالجات) ، شركة الأكاديميون للنشر و التوزيع ،العراق ، دط ، د س
21. الفاضل محمد محمود ،تجديدات في الادارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ،دار و مكتبة ،الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، دن ، د ط ، 2010
22. فايز عبد الرحمان الفروج ،التعليم التنظيمي و أثره على تحسين الأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، ط 01 ، 2010 .
23. فيصل محمود الشاورة ،مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، 2010 .

24. قداش سمية ،صالحي سميرة، نظريات القيادة الإدارية، دار كوكب العلوم للنشر و

التوزيع و الطباعة ،الجزائر، د ط، 2021.

المجلات :

25. أحمد جلول :الجامعة الجزائرية مشكلات و توجيهات،مجلة،قبس للدراسات

الإنسانية و الاجتماعية،جامعة الوادي ،المجلد 06 ، العدد 01 ، 2002 .

26. توفيق زايد محمد: درجة محاسبة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة ،

السنة التحضيرية ، بجامعة الملك سعود ، مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر، العدد

170 ، الجزء الثالث ، 2016 .

27. لخضر مداح ،الجامعة أساس ،نشر المعرفة و خدمة المجتمع ،كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة زيان عاشور،الجلفة،مجلة ،الحقوق

و العلوم الإنسانية ،دراسات اقتصادية .

28. مجيد الكرخي :مؤشرات المفلح ،ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين ،د ن

د ب ،د ط ، د س .

29. مدحت محمد أبو محمد أبو النصر:قادة المستقبل،القيادة المتميزة ،الجديدة ،دار

الكتب المصرية ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة ، ط 01 ، 2021 .

قائمة المصادر و المراجع

30. نايل عبد الحافظ العولمة ،إدارة المؤسسات العامة الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن ،دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1993 .
31. سهى حمزاوي : دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع و الطموح) ،مجلة الأصل البحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر ، 2017 .
32. عاشوري ابتسام: القيادة لتطوير و تنمية المؤسسة ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2019 .
33. عامر رجب زياب و آخرون : أنماط القيادة الإدارية و أثرها على جودة حياة العمل ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريس ،مجلة العلوم الإدارية العراقية ،جامعة كركوك ،العدد 01 ،2018 .
34. عبد الملوك مزهودة ،الأداء بني الكفاءة و الفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، ع 01 ،نوفمبر ،2001 .
35. عربي بومدين : دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية العولمة و القيود ،المجلة الجزائرية للعولمة،و السياسات الاقتصادية ، ع 07 ،2017 .

36. هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ط01، 2013 .

37. هبة ماركون :العلوم الاجتماعية في الجامعة الجزائرية و دورها في التنمية المستدامة ، نشر و استيراد و توزيع كتب ،الجزائر ، ط 01 ، 2021 .

- ثانيا : المذكرات و الرسائل الجامعية :

1. بوغرارة عواطف ، نمط القيادة و أثره على دافعية الإنجاز لدى العمال مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص ، علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة الطارف ، 2014، 2015 .

2. خديجة بضياف : واقع إدارة الأزمة في الجامعة الجزائرية ،دراسة حالة ،إدارة أزمة ، اضطرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم الطبول ، 2018 / 2019 .

3. الدهبي سليمان : سالمي ليلي ، التعليم الجامعي و دوره في تعزيز الثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي ،دراسة ميدانية في جامعة العقيد أحمد دراية ،أدرار ، مذكرة ، مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع ، تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الاجتماعية ، جامعة العقيد أحمد ، دراسة ، 2021 ، 2021 .

4. رميسة هاشمي :صورة جامعة العربي بن مهدي لدى تلاميذ الأقسام النهائية ،دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ مدنية أم البواقي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة العربي بن مهدي ،وأم البواقي ،2016 ، 2016 .
5. سلامي رحمة :دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد و تسيير ،مؤسسة ،قسم العلوم الاقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، د س .
6. ياسمينه بودويرة ، مريم بوزردوم : الاتصال و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ،دراسة ميدانية بمؤسسة ،الخزف الصحي ، الميلية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص الاتصالات و العلاقات العامة ، قسم الاتصال و الإعلام ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016 ، 2017 .
7. عز الدين هروم :واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية مركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ، 2008 .
8. غازي حسن عودة الحلابية : أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة ميدانية على أمانة ، عمان ، الكبرى ،

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .

9. كنزة غراب ،مريم سايب ،واقع الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية ، مذكرة ماستر ، علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص ، اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ،كلية الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2014 ، 2015

10. ميلي فايزة :العلاقة مدرب ، متدرب من خلال السلوك القيادي وأثرها على الأداء لدى الفريق الرياضي ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الرشاد والتوجيه النفسي الرياضي ،معهد التربية البدنية و الرياضية ،جامعة الجزائر ، 2017 ، 2018

– ثالثا : المعاجم :

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة و إدارة الأعمال، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011
2. سمير الشبوكي، المعجم الدارة موسومة إدارية شاملة لمصطلحات، الإدارة العامة و إدارة الأعمال ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، ط 01 ، 2011 .
3. محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ،الهيئة المصرية العامة، للكتاب ،القاهرة ، د ط ، 1979 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم: علم اجتماع



استمارة مذكرة حول :

أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية - الطارف-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع

تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة :

د. بن حمزة حورية

من إعداد الطالبتان:

- حدة نصر

-إيمان ساسي

ملاحظة هامة :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف،و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع

" أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الجامعة الجزائرية "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة

يرجى منكم ملئ الاستمارة بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة

و إجاباتكم سوف تبقى سرية لأغراض علمية

السنة الجامعية : 2023/2022

الاستمارة

➤ المحور الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

- أقل من 30 سنة
- من 30 - 39 سنة
- من 40 - 49 سنة
- من 50 سنة فما فوق

3-الحالة العائلية :

- أعزب(ة) متزوج (ة)
- أرمل (ة) مطلق (ة)

4-المستوى التعليمي :

- ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي

5-الأقدمية في العمل :

- أقل من سنة واحدة متربص
- من سنة إلى 03 سنوات
- من 04 سنوات إلى 06 سنوات
- من 07 سنوات إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

6-المنصب المشغول حالياً :

➤ المحور الثاني : تأثير إشراف القائد الفعال في كفاءة المورد البشري بكلية العلوم

الاجتماعية و الإنسانية:

7- هل يقوم رئيسك باستمرار بهيكله المهام محدد اختصاص كل موظف؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك

8- لماذا يوفر قائدك إطار للتشاور و الحوار و انعقاد اجتماعات للموظفين ؟

.....

9- هل يقوم قائدك بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي للموظفين و تحديد المعايير ؟

نعم لا

10- هل مرونة القائد معك في تطبيق القوانين و التعليمات يولد الرغبة لديك بالقيام بأي مهام إضافية مكلفة ؟

نعم لا

11- بصفتك موظفا هل تتأثر نفسيا و ماديا عند اتخاذ القرارات من قبل قائدك ؟

نعم لا

12- هل خبرة و كفاءة قائدك تساهم في تحسين أدائك أكثر ؟

وضح :

13- هل يساعدك توقيت عملك و هل مكان العمل مناسب لك ؟

نعم لا

وضح في كلتا الحالتين :

14- هل تظهر ولائك لقائدك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فأختر إجابة واحدة :

أدائه المتميز تقديم خدمات في القمة

وجود قيادة فعالة و مؤثرة يقدم امتيازات في العمل

أخرى تذكر

➤ المحور الثالث : مساهمة عملية الرقابة الإدارية والتوجيه في تحسين أداء المورد

البشري بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية:

15- هل يقوم قائدك بتركيز على وظائف التدقيق و الرقابة في الهيكل التنظيمي ؟

نعم لا

16- هل يتبع قائدك الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه ؟

نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بنعم كيف:

17- هل يقوم قائدك بتقييم أدائك لمعرفة نقاط قوتك و نقاط ضعفك ؟

نعم لا أحيانا

18- ما هو السلوك الذي يتبعه قائدك والذي يجعلك تتمسك بعملك و يحفزك أكثر لتقويم أدائك داخل الكلية؟

.....

19- هل يحرص قائدك باستمرار على تكوينك و تدريبك و تأهيلك لتقويم أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا ما موقفك من ذلك.....

➤ المحور الرابع: تأثير السمات الشخصية للقائد في تحسين جودة أداء المورد البشري

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية:

20- كيف تؤثر فيك صفات و سلوكيات قائدك ؟

.....

21- هل تشعر بالاطمئنان و الراحة عند رؤية انجازات قائدك ؟

نعم لا أحيانا

22- هل يطبق قائدك ميثاق أخلاقيات الجامعة ؟

نعم لا

23- هل يؤدي قائدك واجباته بأمانة و إخلاص ؟

نعم لا أحيانا

24- هل يحظى قائدك بثقة عالية من قبل الموظفين ؟

نعم لا

ما هي الأسباب في حالة الإجابة بنعم:

25- هل يتعامل قائدك بحيادية مع جميع الموظفين ؟

نعم لا

.....: ولماذا

26- كيف يحدد قائدك الأهداف التي تحفزك في أداء عملك ؟

.....

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDIDجامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتبس منكم التفضل بالسماح للطلبة:

..... **د. ياسين إيسات** و **ذ. محمد جدي**

بالدخول إلى مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني:



- مذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



- ليسانس علم الاجتماع L.M.D



- دكتوراه علوم/ L.M.D

تحت عنوان: **التربس السلوك الفيادي على فعالية أ. د. أ. أ. الجامعة الجزائرية**دراسة ميدانية بمؤسسة: **جامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية**وذلك في الفترة الممتدة من إلى على أن لا تتحمل المؤسسة
المستقبلية أي تابعات مالية.

وأخيرا نلتبس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رئيس القسم

رأي وتوقيع المؤسسة المستقبلة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

الدكتورة
ش. رة زاد بوعالي
 قسم علم الاجتماع
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

