



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان

تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين

تأليف: ساري نصر الدين

تحت إشراف الدكتور:

ساري نصر الدين

من إعداد الطلبة:

- ❖ بوعلاق غادة
- ❖ ضيف الله هدى

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
LARBI TEBESSI UNIVERSITY .TEBESSA

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ الْعَالَمِينَ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على

الإهداء

الحمد لله عند البدء وعند الختام
يقال "من قال أنا لها نالها" وإن أبت رغما عنها أتيت بها.
ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة من هذا الطريق وأقف على عتبة تخرجني
بشهادة ماستر إدارة الأعمال
فאלهم لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا. لأنك وفقتني لاتمام هذا
النجاح وتحقيق حلمي بكل فخر أهدي تخرجي الى
نفسى الطموحة التى بدأت بطموح و انتهت بتحقيق حلم
أهدي هذا العمل لمن كان سببا في وجودي وجاهد و لوصولي أمي وأبي
حفظهما الرحمان أدامكما الله شمعة مضيئة في عالمنا
إلى أغلى ما أملك أخواتي الغاليات بداية من الأحن "أحلام" ثم إلى الأم الثاني
"حياة" ثم
أميرة البيت "أميمة" وإخوتي قرة العين "سمير"، "خالد" "صلاح"
وزوجاتهم
أختص بالذكر لمن دخل حياتي وكان لي سند "عبيد" دمت لي سند وكتف لا
يميل
وأخيرا أخص بالشكر لكل رفقاء المشوار كل بإسمه من قاسموني لحظاته فقد
كن نعم الرفيقات والداعمات رعاهم الله ووفقهم
ولكل من أحبهم قلبي وقد غابو عن أعيننا



إهداء

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم
إقرأ باسم ربك الذي خلق
اهدي هذا العمل إلى من كان سنداً في مشواري الدراسي على
رأسهم أُمي و أبي و إلى أختي وفقها الله
و إلى كل من تربطنا بهم صلة من قريب أو بعيد





فهرس المحتويات

أ.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية

1.....تمهيد

1.....المبحث الأول: مدخل إلى القيادة

1.....المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

1.....أولا: تعريف القيادة:

2.....ثانيا: تعريف القيادة الإدارية:

3.....ثالثا: عناصر القيادة الإدارية:

4.....رابعا: أهمية القيادة الإدارية:

5.....المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

8.....المطلب الثالث: مبادئ القيادة

8.....المبحث الثاني: أنماط ووظائف القيادة الادارية والعوامل المؤثرة فيها

9.....المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

9.....أولا: تعريف نمط القيادة الإدارية

11.....المطلب الثاني: وظائف القيادة الادارية

12.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

13.....المبحث الثالث: القائد الإداري ومهامه

13.....المطلب الأول: مفهوم القائد الإداري

13.....أولا: تعريف القائد الإداري:

13.....ثانيا: أهمية القائد الإداري في المؤسسة:

14.....المطلب الثاني: صفات القائد

15.....المطلب الثالث: مهارات القائد

15.....خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

18.....تمهيد

18.....المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

18.....المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

19.....أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

20.....ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

20.....ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

21.....رابعاً: أهداف الأداء الوظيفي:

21.....المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي:

23.....المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

23.....أولاً: المحددات الداخلية:

24.....ثانياً: المحددات الخارجية :

25.....المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي:

25.....المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

26.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

27.....المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء الوظيفي ودور القيادة الإدارية فيه

27.....المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

28.....المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء:

30.....المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء:

32.....خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الضرائب

34.....تمهيد

34.....المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب تبسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة	34
المطلب الثالث: المهام والاهداف	36
المطلب الرابع: إجراءات تقييم الموظفين بالمؤسسة	37
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	38
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	38
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	38
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	39
المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة جمع البيانات	40
المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات	41
المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	41
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة	45
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	54
المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة	54
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	55
الخاتمة	61
أولاً: نتائج الدراسة:	62
ثانياً: توصيات الدراسة:	63
الملاحق	64
قائمة المصادر والمراجع	64

فهرس الجداول

جدول رقم (1): سلم ليكرت الخماسي	39
جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان	40
جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعا لعامل الجنس	41
جدول رقم (4): وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	42
جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	43
جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الفئة المهنية	43
جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	44
جدول رقم (8): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الديمقراطية	46
جدول رقم (9): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الأوتوقراطية	48
جدول رقم (10): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الانسيابية	50
جدول رقم (11): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي	52
جدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي	54
جدول رقم (13): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) للفرضية الفرعية الأولى	56
جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	56
جدول رقم (15): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	57
جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	57
جدول رقم (17): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	58
جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	59
جدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار البسيط للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي	60
جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	60

فهرس الأشكال

42.....	الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس
42.....	الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب السن
43.....	الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
44.....	الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب الفئة المهنية
44.....	الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

مقدمة

مقدمة

القيادة الإدارية من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها مختلف المنظمات، حيث تلعب دورا محوريا في توجيه الموارد لبشرية وتنسيق الجهود بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. ولم يعد نجاح المؤسسات في الوقت الراهن مرتبطا فقط بتوفر الإمكانيات المادية أو الوسائل التقنية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة الإدارية وقدرتها على التأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم نحو الأداء الأفضل.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والإداري، وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب حديثة في التسيير، يكون فيها للقيادة الإدارية دور أساسي في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين. فالقائد الإداري لم يعد مجرد مصدر للأوامر والتعليمات، بل أصبح عنصرا فاعلا في خلق بيئة عمل محفزة، تقوم على التواصل الفعال، وبناء الثقة، وتعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها في تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم، حيث تساهم في تحفيزهم على الإبداع والابتكار، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. فكلما كان القائد قادرا على اختيار النمط القيادي المناسب والتعامل بمرونة مع مختلف المواقف، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

و يعد أداء الموظفين من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها، كونه يعكس فعالية السياسات الإدارية ومدى انسجام العاملين مع أهداف المنظمة. وبالتالي، فإن تحسين أداء الموظفين لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على توجيه الجهود وتحقيق التكامل بين مختلف عناصر العمل.

و يبرز موضوع تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين كأحد المواضيع المهمة، خاصة في المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها وارتقاء بأدائها إلى المستوى المطلوب.

1. الإشكالية:

بناء على ما تم ذكره، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين في مديرية الضرائب بولاية تبسة؟

2. التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين أداء الموظفين؟
 2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين أداء الموظفين؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الانسيابية وتحسين أداء الموظفين؟
- ### 3. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتحسين أداء الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وتحسين أداء الموظفين؛
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأوتوقراطية وتحسين أداء الموظفين؛
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الانسيابية وتحسين أداء الموظفين.

4. أهداف الدراسة:

تمت دراسة هذا الموضوع من أجل الوصول الى الأهداف الموضحة كما يلي

- محاولة معرفة طبيعة القيادة الإدارية وتحسين الأداء في المؤسسات؛
- الغوص أكثر في مفهوم القيادة الإدارية؛
- معرفة مدى تأثير القيادة في تحسين أداء الموظفين؛
- إدراك دور القائد في التحكم بمرؤوسيه.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة المقدمة في:

- تسليط الضوء على مدى أهمية القيادة الإدارية في كونها تقوم على جمع الأداء الوظيفي وتلبية حاجيات وأهداف العاملين وكذا تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التطرق الى بعض النظريات التي قدمت القيادة الإدارية من أجل الفهم الموسع للموضوع.

6. أسباب إختيار الموضوع:

لكل موضوع أسباب شخصية وموضوعية تحفز الباحث على دراسة موضوع معين و تتمثل هذه أسباب في ما يلي:

1-دوافع شخصية

- الاهتمام الشخصي بموضوع تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين بإعتباره موضوعا مهما في ظل تعدد أنماط القيادة الإدارية خاصة الحديثة منها.
- الرغبة الشخصية في معرفة نمط القيادة مطبق في مؤسسة محل الدراسة وتأثيره على اداء موظفين

2- دوافع موضوعية

- الأهمية العلمية لدراسة القيادة إدارية بإعتبارها محرك مؤسسة أساسي من خلال اتخاذ القرارات وتوجيه الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة
- السعي لفهم نمط القيادة المناسب للموظفين في مؤسسة محل الدراسة وتحسين أداؤهم.

- السعي لفهم اساليب الحديثة في القيادة الإدارية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية

7. منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع والوصول لتحليل عناصر مشكلة الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لدراسة المتغيرين القيادة الإدارية وتحسين الأداء وذلك من خلال عرض المفاهيم والمصطلحات التي تختص بالمدخل العمدة للمتغيرين وكذا طبيعة العلاقة بينهما

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج لدراسة حالة باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبغرض تحليلها اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج spss في معالجتها وتفسير نتائجها

8. حدود للدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة التطبيقية في مديرية الضرائب لولاية تبسة

- الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة من 18 ديسمبر 2025 إلى غاية 30 أبريل 2026

9. الدراسات السابقة

سيتم التطرق لبعض الدراسات سواء كانت وطنية أو أجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:

- الدراسة الأولى: طلبة كوثر و باي منى بعنوان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة " مصحة ابن حيان بالوادي -

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة حالة مصحة ابن حيان بولاية الوادي والإلمام بالمفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي

التساؤل حيث طرحت الإشكالية ما مدى تأثير القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية؟

المنهج والعينة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمصحة

النتائج توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن اعتماد أساليب قيادية فعالة يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة الصحية .

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغيري القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، كما تفيد في دعم الإطار النظري والتطبيقي غير أنها تختلف من حيث مجال التطبيق، حيث ركزت على القطاع الصحي، في حين تركز دراستنا على القطاع العمومي الإداري.

- **الدراسة الثانية:** دراسة (شواري فاطنة، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من الإداريين مؤسسة الجزائرية ألفا باباب لصناعة الأنابيب لولاية غرداية 2025)

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها - هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ألفا باباب لصناعة الأنابيب لولاية غرداية؟

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على طبيعة الأساليب القيادية المعتمدة، ومدى انعكاسها على سلوك وأداء العاملين الإداريين

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة

تقدم الدراسة نموذجا تطبيقيا حول واقع القيادة في المؤسسات الصناعية بولاية غرداية وهي تتناول نفس المتغيرات (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي)

أبرز النتائج :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي .
أساليب القيادة الديمقراطية والتحويلية هي الأكثر تأثيرا في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
يؤثر غياب أنماط القيادة الفعالة سلبا في التزام العمال وإنتاجيتهم .

- **الدراسة الثالثة:** دراسة (عبد الباقي حياة، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة واستخدمت الاستبيان على عينة كبيرة من العاملين

واعتمدت في الدراسة على مجتمع الدراسة المتكون من مائة مؤسسة اقتصادية واستهدفت عينة الرؤساء والمؤوسين معا تمثلت في 731 مفردة

وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الإدارية لها تأثير على كفاءة الموظفين باستثناء السلوك القيادي المحفز

وقد وجدت أيضا أثر لأبعاد القيادة على فعالية الأداء الوظيفي ما عدا النمط التبادلي والسلوك القيادي المحفز، ونفس الأبعاد لها أثر على الإبداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي والأوتوقراطي

من خلال الدراسة تم التوصية بتعزيز ممارسة النمط القيادي التحويلي واسلوب التمكين لما لهما من تأثير على مستوى أداء الموظفين

- الدراسة الرابعة: قرماش وهيبة علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية

1-هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في بعض الهيئات الرياضية الجزائرية

2-التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية

3-حجم المجتمع: 155 موظفا (وفق الإحصائيات الرسمية لكل اتحادية).

4-حجم العينة: 106 موظفا .

أبرز النتائج

الأنماط القيادية: نادرا ما تطبق الهيئات الرياضية الجزائرية الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والحر) بصفة عامة. وسلوكها القيادي هو عبارة عن مزيج بين هذه الأنماط الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد، مع وجود فروق لصالح اتحادية كرة القدم مقارنة باتحادية كرة اليد .

العلاقة بين المتغيرين: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين الأنماط القيادية (ككل) والأداء الوظيفي. كما توجد علاقة طردية قوية مع النمطين (الديمقراطي والحر)، وعلاقة عكسية قوية مع النمط الأوتوقراطي

- **الدراسة الخامسة:** دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه (الحجيرة – ورقلة)

تهدف الدراسة الى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة (ورقلة). بالاعتماد على المنهج الوصفي

وتمثل مجتمع الدراسة في

• **مجتمع الدراسة:** جميع العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه (الحجيرة – ورقلة)

• **حجم المجتمع:** 42 فردا .

أبرز النتائج :

1-الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة والإخاء والتفاهم بين المرؤوسين، وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة .

2- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات (من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم) واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومروؤوسيه، يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها .

1- إقامة فرق العمل التي تسودها المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة .

- **الدراسة السادسة:** مخالفة يونس ومخالفة بلال (دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة Geant Electronics بولاية برج بوعريريج)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال التركيز على أبعاد القيادة الإدارية الإشراف، التحفيز، بناء فريق العمل باتباع المنهج الوصفي التحليلي تم دراسة مجتمع مكون حجمه من 200 عامل.

العينة (70: فردا من العمال والإداريين)

وقد توصلت الى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث إن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الأداء من خلال تحفيز العاملين

معامل الارتباط الكلي بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بل ($R=0.673$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.453$) أي أن القيادة الإدارية تفسر حوالي 45.3% من التغير في الأداء الوظيفي.

حيث تفيد هذه الدراسة في دعم موضوع البحث من خلال تأكيدها على الدور المحوري للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، كما تتقاطع مع دراستنا في متغيراتها الأساسية،

- **الدراسة السابعة:** طافر مريم، بومجربك أحلام (القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي) دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير

سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال والكشف عن أساليب العمل ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في زيادة تحقيق الكفاءة والفعالية . بالاعتماد على المنهج الوصفي

ولخصت الى النتائج

❖ أن التوجيهات والسلوكيات المقدمة من المشرف تؤثر في معظم العمال مما أدى لارتفاع الاداء

❖ إدارة الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي الذي يهتم بمشاركة العمال وفتح مجال الابداع والتطوير

وكذلك اشارت الى ان المشرف يهتم اثناء العمل بالإنتاج والعامل معا

حيث أكدت الدراسة أنه يجب على المشرفين الإداريين أن تكون لديهم القدرة على التوفيق بين الاهتمام بالعمل

والاهتمام بالإنتاج في آن واحد وهذا راجع الى طريقة معاملة المشرف التي تزيد من التعاون في العمل

10- صعوبات الدراسة:

إن أغلبية البحوث والدراسات العلمية قد تواجه العديد من الصعوبات:

- ميول بعض الموظفين عند إجابة على استبيان دون تركيز على معطياته وهذا يؤدي إلى فجوة بين ما هو مدروس وما هو على أرض الواقع؛
- صعوبة إثبات أن تحسن الأداء يعود فقط للقيادة؛ فهناك متغيرات أخرى (الحوافز المادية، بيئة العمل الفيزيائية، التكوين) تؤثر أيضا على الأداء؛
- عدم تبني المؤسسة لأساليب أنماط القيادة الحديثة.

11- هيكل الدراسة:

لقد تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول موضحة كما يلي:

الفصلين الأول والثاني: عالجا الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية وتحسين الأداء من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها وكذا أنماطها. أما الفصل الثاني فقد تناول تحسين الأداء وتم التركيز فيه على المفهوم وكذا طبيعة العلاقة بين المتغيرين

أما الفصل الثالث: فقد تمت فيه دراسة ميدانية لتأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين في مديرية الضرائب بولاية تبسة.



الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية

تمهيد

تحتل القيادة الإدارية مكانة محورية في بناء المؤسسات وتطوير أدائها، باعتبارها العنصر الذي يربط بين مختلف الموارد ويعمل على توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة. فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على ما تملكه من إمكانيات مادية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة قيادتها في استثمار تلك الإمكانيات وتوجيه جهود العاملين بشكل منسجم وفعال. وقد حظي مفهوم القيادة الإدارية باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، حيث تعددت زوايا النظر إليه وتباينت تعريفاته تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية. كما ظهرت مجموعة من النظريات التي سعت إلى تفسير الظاهرة القيادية، بدءاً من التركيز على خصائص القائد، مروراً بدراسة سلوكياته، وصولاً إلى النظريات التي تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموقف والبيئة التنظيمية.

لا تقتصر القيادة الإدارية على الجانب النظري فحسب، بل تقوم أيضاً على جملة من المبادئ التي تضبط ممارسات القائد وتوجه سلوكياته داخل المؤسسة. كما تركز على مجموعة من الأساسيات التي تجسدها أنماط القيادة المختلفة، والتي تعكس طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه، إضافة إلى الوظائف الإدارية التي يمارسها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، باعتبارها أدوات أساسية لتحقيق الأداء الفعال. ومن جهة أخرى، فإن فعالية القيادة الإدارية لا تتحدد بمعزل عن السياق الذي تمارس فيه، إذ تتأثر بعدة عوامل متداخلة، منها ما يرتبط بخصائص القائد، ومنها ما يتعلق بطبيعة المرؤوسين، فضلاً عن الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل لمختلف الجوانب المرتبطة بالقيادة الإدارية، من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها، واستعراض أبرز نظرياتها، وبيان مبادئها الأساسية، إلى جانب تحليل أنماطها ووظائفها، مع تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة فيها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث معنونة كما يلي:

✓ المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية ؛

✓ المبحث الثاني: أنماط ووظائف القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها ؛

✓ المبحث الثالث: القائد الإداري ومهامه.

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة

القيادة الإدارية تعتبر من الركائز الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات الحديثة، وذلك لما لها من دور محوري في توجيه الجهود البشرية، وتحفيز الأفراد وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجعل دراستها ضرورة لفهم آليات تحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة:

برز مفهوم القيادة كأحد الركائز الأساسية في دراسات الإدارة، لما لها من أثر فعال في توجيه سلوك العاملين وتنظيم العلاقات أثناء العمل بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه قدمت العديد من التعاريف لها المصطلح أبرزها:

"القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس خالص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.

كما عرفت بأنها تلك عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين"¹

"القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط

حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوط بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرة عالية من تماسك الجماعة."²

بجملة أبسط، "القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف."³

"هي عملية تحريك مجموعه من الناس باتجاه محدد ومخطط ذلك لتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد."⁴

من مجمل ما تقدم من التعريفات جميعها نلاحظ ترتبط أو تتفق على أن القيادة هي عملية تأثير القائد على الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف بطريقة مجدية وفعالة

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية:

" القيادة الإدارية هي تلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين

هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها مدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة."⁵

¹ أيمن الديراوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ديسمبر 2021، ص39-40.

² بطرس الحلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 13

³ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص 9

⁴ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص15.

⁵ أيمن الديراوي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص15-16.

كما أنه تم الإشارة إلى القيادة الإدارية على أنها:

" محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة سمات النسق التنظيمي." ¹

وقد تم تقديم تعريف لها على أنها نوع أو شكل من أشكال التأثير على العلاقات الشخصية بين الأفراد التي بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه. ²

قد قام رنزيك ليكرت بتقديم تعريف حيث وضح أن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد التأثير على الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجه ممكنة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ³

من خلال ما سبق من التعريفات المقدمة نستنتج أن جميع العلماء اتفقوا على أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه من أجل توجيههم وكذا من أجل إصدار واتخاذ القرارات التي تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية:

إن تحديد العناصر المكونة لأي مفهوم أمراً ضرورياً للتأكد من شموليته وإحاطته بجميع مكوناته الأساسية، وانطلاقاً من التعريف الذي تم تقيمه للقيادة الإدارية، يتضح أنها تتضمن

مجموعة من العناصر الجوهرية. والمتمثلة فيما يلي: ⁴

- شخص لديه القدرة على التأثير على الجماعة وهو ما يمثل القائد الإداري؛
- يجتمع أعضاء الجماعة في أوقات محددة، برفقة القائد الإداري، بهدف تحقيق غايات معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

1- العنصر الأول: القائد الإداري

¹ سمية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة -الأنماط والأسس-، مجلة التراث، المجلد رقم 13، العدد 01، السنة 2023، صفحة 25

² ناصر طاهر، زواوي فتية، القيادة الإدارية ودورها في تبني إدارة الابتكار من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب، Journal of Economique Growth and Entrepreneurshi المجلد رقم 04، العدد 07، 2021، صفحة 67

³ إبراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019، صفحة 560.

⁴ بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار دراسة تحليلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، السداسي الثاني 2020، صفحه 10 الى 11.

يعتبر القائد الإداري على رأس التنظيم، حيث يتولى مسؤولية التخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه، إلى جانب تنسيق الجهود بين مختلف الموارد الإنتاجية، سواء كانت مادية أو بشرية.

2- العنصر الثاني: المرؤوسين

المرؤوسون هم الأفراد الذين يعملون تحت إشراف وسلطة القائد الإداري أو الرئيس المباشر، حيث يتلقون منه التوجيهات والتعليمات، ويقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

3- العنصر الثالث: التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وتوجيههم وتوحيد الجهود

أي الوسائل والأساليب التي يقوم باستخدامها القائد لإقناع مرؤوسيه أي تنظيم جميع القوى و الموارد البشرية العاملة الموجودة في المؤسسة وتوجيهها ضبط سلوكها بالصفة المرنة التي تتلائم مع كافة المواقف العارضة. واستمالتهم وحثهم على التعامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

4- العنصر الرابع: الموقف

أي أن الموقف هو الذي يبرز القائد في كثير من الأحيان، ولكن مع ذلك، يستطيع القائد المتمكن أن يتأقلم مع الظروف أو حتى يغيرها، وهذا ما يتجلى في قدرته على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت الملائم.

5- العنصر الخامس: تحقيق الهدف الوظيفي

الغاية من عمله التوجيه والمراقبة التي يقوم القائد الإداري بممارستها نحو المرؤوسين من خلال تأثيره وإتباعه لأساليب إقناع وتوحيد لجهودهم هي تحقيق الأهداف المنشودة

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية:

تكمن الأهمية الجوهرية للقيادة الإدارية في كونها:

أ- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛

ب- تعتبر البوصلة التي تحدد من خلالها قيادة التنظيم والاتجاهات والسياسات؛

ج- تساعد على تحديد مسار الإنجاز داخل المؤسسة وتنظيم الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

د- تعمل على تبسيط مشكلات العمل ومعالجتها، إلى جانب تحسين العلاقات وترسيخ روح الانتماء بين الأفراد؛

هـ- تهتم بتأهيل وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، لما لذلك من أثر مباشر في تحقيق أهدافها؛

و- تساهم في توجيه الطاقات البشرية وتوظيفها بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة؛

ز- تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.¹

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

حظي موضوع القيادة باهتمام واسع من قبل العلماء والباحثين عبر مختلف العصور، الأمر الذي أسهم في بروز عدد كبير من النظريات القيادية وتطورها إلى يومنا هذا، حيث سعت هذه النظريات إلى تحليل متطلبات القيادة الفعالة وخصائصها. ومن بين هذه النظريات ما يلي:

أولاً: المدرسة التقليدية

تدرج ضمن هذه المدرسة عدة نظريات، من أبرزها:

1-1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده، أم فنا مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها البعض أنها الأب الشرعي للقيادة؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية.

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يساير جماعته ويؤثر فيهم.²

1-2- نظرية السمات:

تتميز نظرية السمات بكونها امتداداً فكرياً لنظرية الرجل العظيم، إذ تنطلق من افتراض مفاده أن القيادة صفة فطرية يولد بها الأفراد ولا تكتسب بالتعلم أو التدريب. وقد جاءت نظرية السمات بدراسة

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 53

² عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات النظرية الموقفية النظرية اتخاذ القرار، مجله كليه التربية- شهرية- علمية- محكمة، المجلد، 36 العدد 12، سنة 2020 صفحة 395

ظاهرة القيادة حيث سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين وهي تقوم على افتراض أساسي مبدأه أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القيادة الفعالة تتوقف في الأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري والتي تجعله مميز عن غيره من الأفراد أي أن هذه النظرية تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره. هناك خمس أنواع السمات القيادية التي تتميز بها هذه النظرية وهي: السمات الجسمية، السمات المعرفية، السمات الاجتماعية، السمات الانفعالية والسمات الشكلية.¹

2- النظرية السلوكية:

نتيجة القصور الذي أظهرته نظرية السمات في تفسير ظاهرة القيادة، اتجه اهتمام الباحثين إلى تبني منظور جديد يركز على دراسة سلوك القادة بدلا من البحث في خصائصهم الشخصية. وقد انصب هذا الاتجاه على تحليل سلوكيات القادة من خلال الإجابة عن تساولين أساسيين، هما:

- ما السلوكيات التي يمارسها القادة فعليا في الواقع العملي؛

- الكيفية التي يتم بها أداء هذه السلوكيات.

وقد تم إعداد برنامج بحثي يهدف إلى تصميم أداة لقياس ووصف سلوك القادة، يُعد من أكثر البرامج شمولاً، حيث أعدت قائمة تضم نحو 1800 سلوك محتمل يمكن أن يصدر عن القادة، وهو ما يعرف حالياً بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي. وقد أظهرت نتائج هذا الاستقصاء وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للنمط القيادي، تتمثل في: المحافظة على تماسك الجماعة، تحقيق الأهداف المحددة، والتفاعل بين القائد وأفراد الجماعة. وانطلاقاً من هذه النظرية، تفرعت عدة نظريات قيادية، من أبرزها:

أ - نظرية الشبكة الإدارية:

تقوم هذه النظرية على محورين أساسيين، يتمثلان في درجة اهتمام القائد بالعمل، ودرجة اهتمامه بالعمالين.

وقد تم استنباط خمس أساليب رئيسية للقيادة حسب هذه النظرية:²

- قيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج؛

- قيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج؛

- قيادة الإنسانية: اهتمام عالي بالأفراد واهتمام ضعيف بالإنتاج؛

- قيادة الفريق: اهتمام عالي بالأفراد والإنتاج؛

- قيادة المتسلطة: اهتمام عالي بالإنتاج وضعيف بالأفراد.

¹ عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية مفاهيمها النظريات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 261.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 71.

ب - نظرية: X & Y

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح إن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وقد أطلق المجموعة الأولى من افتراضات نظرية X وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي.

وأطلق على المجموعة الثانية في تلك الافتراضات نظرية Y وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الإستراتيجية.

3- نظرية الأبعاد الثلاثة:

كانت هذه النظرية من تأسيس وليام ريدن حيث يرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية من القيادة ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي على الترتيب التالي: العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:¹

أ. النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماما عاليا؛

ب. النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين؛

ج. النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد؛

د. النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.

4- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ الفرد ليتبوأ مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون آخر.

السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لابد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتبارها المؤثر في تحديد تلك السمات.²

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 71.

² أيمن حسن الديراوي، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص 47-49.

بين فيدلر أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وأنه ليس من الضروري أن كل قائد يمكن وصفه بالقائد الناجح أو الفاشل في كل الاوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أنه على القائد أن يكون مرنا في طريقة استخدامه للأساليب الخاصة بالقيادة.¹

المطلب الثالث: مبادئ القيادة

تقوم القيادة على مجموعه من المبادئ التي تعتبر الاساس التي تقوم عليه أثناء تسيير الشؤون أهم هذه المبادئ تم تلخيصها كما يلي:²

- تقسيم العمل بشكل يكفل حفظ التخصص لكل العاملين والمدراء الامر الذي يساعد في اكسابهم البراعات والضبط ويزيد من جوده المخرجات؛
- السلطة وهي تتجسد في إصدار الأوامر وصلاحيات وغالبا ما تتأصل السلطة في الأشخاص والمناصب؛
- الفهم الكامل للقوانين والأوامر الصادرة من رأس الهرم والتفاعل الايجابي بين صاحب العمل والموظفين وهو عامل الغاية في الأهمية؛
- وحده مصدر الأوامر حيث يجب ان يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد حتى لا يحدث ازدواجية في الأوامر؛
- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة حتى لا تطغى رغبات الفرد على أهداف ورغبات المؤسسة؛
- فتح قنوات اتصال جيدة وترسيخ العدالة بين الموظفين والعمل على بث روح المرح والإبداع لدى الموظفين؛

من هاته المبادئ المقدمة ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج إن القيادة الإدارية تلزم وتتطلب وجود مبادئ وأسس لكي تقوم بعملها بالشكل الفعال وذلك أثناء قياده المؤسسة من اجل تحقيقها لأهدافها، وقد برزت هذه المبادئ في تقسيم العمل توحيد مصدر التحكم في القرارات واتخاذ القرارات واحترام تخصص الوظيفة وكذلك وضع المصلحة العامة هي الأساس وتغليبها على الرغبات الشخصية من اجل المضي في تحسين أوضاع المؤسسات وتحقيق مستويات عالية من الإنتاج ورفع مستوى الجودة في الأداء لأعلى درجات ممكنة في مختلف القطاعات.

المبحث الثاني: أنماط ووظائف القيادة الادارية والعوامل المؤثرة فيها

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سابق، ص 68

² عبد الفتاح المسماري، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجله الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد الأول، سنة 2021، صفحة 58

تحتل القيادة الإدارية مكانة مهمة داخل المنظمة، لما لها من دور أساسي في توجيه جهود العاملين وتنسيق أنشطتهم بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتختلف ممارسة القيادة باختلاف الأساليب والأنماط التي يعتمدها القائد في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يظهر ذلك من خلال مجموعة من الأنماط القيادية التي تعكس طريقة إدارة القائد للعاملين واتخاذ القرارات.

كما أن للقيادة الإدارية مجموعة من الوظائف التي يقوم بها القائد لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى تأثيرها بعدة عوامل تنظيمية وإنسانية قد تؤثر في فعاليتها. وعلى هذا الأساس سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أنماط القيادة الإدارية، ثم وظائف القيادة الإدارية، وأخيرا العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

إن أنماط القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي اهتمت بها الدراسات الإدارية، لما لها من دور بارز في توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم داخل المنظمة. ويختلف النمط القيادي باختلاف طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك ظهرت عدة أنماط للقيادة الإدارية، لكل منها خصائصه وآثاره على بيئة العمل والعلاقات التنظيمية. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى أبرز أنماط القيادة الإدارية.

أولاً: تعريف نمط القيادة الإدارية

عرفتها نوال رويمل على أنها: نوع القيادة ذات السلوك المميز، وكثيرا من فقهاء الإدارة والقانون يستخدمون مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة والأفراد.¹

تشكل أنماط القيادة الإدارية أحد المحاور الجوهرية في الدراسات الإدارية، لما تعكسه من صور مختلفة لممارسة القيادة داخل المنظمات. إذ تتباين هذه الأنماط تبعا لكيفية توزيع السلطة، ودرجة إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ونوعية العلاقات السائدة بين القائد وأفراد العمل. وقد أدى اختلاف الظروف التنظيمية وتنوع الأهداف إلى تعدد أنماط القيادة الإدارية، وعليه أهم هذه الأنماط مدرجة على النحو التالي:

1 - القيادة الأتوقراطية:

تعرف هذه القيادة بالقيادة التسلطية أو الاستبدادية إذ أن هذه القيادة تعتمد على أن القائد الإداري منفرد بالسلطة أي لا تقوم بمشاركة العاملين أو التابعين له.

¹ حران العربي وزرقت بولرباح، أنماط القيادة الادارية ونظرياتها جامعة عمار ثلجي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص 249

يستند هذا النمط على فرضية ان الإنسان بطبعه كسول لايميل الى العمل بل التهرب من المسؤولية تقوم على إخضاع كل الأمور إلى سلطة القائد الذي يدير المنظمة مما يخول له احتكار سلطة اتخاذ القرار، وكذا تركيز على الإنتاج دون الاهتمام بمشاكل العمال أو معنوياتهم.¹

ان هذا النمط قد ساد منذ نهاية القرن 19 وصولاً الى أوائل القرن 20، وقد عرفت هذه الفترة بظهور النظريات الكلاسيكية او تقليدية للتنظيم الإداري التي عرفت الإدارة هي تنظيم هدفه الأساسي الإنتاج إذ قامت بالاهتمام بهذا الأخير ولو كان ذلك على حساب الأفراد العاملين.

يقوم القائد الإداري وفقاً لهذا المنهج ب:

- تحديد كل أوجه النشاط والإجراءات التي يتم إتباعها دون آراء العاملين؛
- وضع سياسات المنظمة وخططها وكذا كيفية تسيير العمل وخطوات انجاز هذا النشاط؛
- يقوم بمراقبة كل ما يتم القيام به في المنظمة بنفسه.²

2- القيادة الديمقراطية:

في فترة ما بعد الثلاثينيات من القرن الماضي لوحظ هذا النمط وذلك نتيجة لظهور المدارس السلوكية والاجتماعية التي كانت لها دور بارز في تطوير مفاهيم الإدارة لاسيما في ما يتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والتنظيم

يقوم القائد الإداري وفق هذا المنهج ب: ³

- الحرص على مراعاة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛
- يعمل على تحفيز العاملين ودفعهم الى العمل من خلال المشاركة؛
- يشرك العاملين في اتخاذ القرارات على عكس القائد الإداري الاتوقراطية؛
- لا يقوم بتقسيم العمل على العمال بل يقوم بترك الأمر لهم إذ يتفانون بمسؤولياتهم وتنفيذ القرارات بدقة.

3- القيادة الفوضوية (الانسيابية):

تعد القيادة الفوضوية (الانسيابية) أحد الأنماط القيادية التي يتخلل فيها القائد عن دوره الإداري، من خلال تفويض شخص آخر ليقوم مقامه، مع انسحابه من ممارسة مهامه ومسؤولياته. وفي ظل هذا النمط،

¹ حران العربي، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، السنة 2017، ص 233-234.

² سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية التخطيط التنظيم – القيادة – التنسيق والاتصالات – الرقابة، دار الكتاب الحديث، 1428-2007، ص 261-262

³ حران العربي، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الادارية ودورها في تحقيق الابداع الاداري في المنظمات مرجع سابق ص233.

يمنح القائد العاملين حرية واسعة في التصرف واتخاذ القرارات، دون توجيه أو رقابة فعالة، ويترك لهم مواجهة المشكلات بشكل فردي. ويترتب عن هذا الأسلوب غياب الضبط والتنظيم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق ويؤثر سلباً على سير العمل وتحقيق الأهداف.¹

المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية

هناك مجموعه من الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة الإدارية ممثلة كما يلي:²

أولاً: صياغة الخطط والبرامج لتحقيق الأهداف المرجوة وترتيب وتحديد الأعمال في صورة برامج زمنية ليتم إنجازها في الوقت المحدد:

تعتبر عملية صياغة الخطط والبرامج من الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح ودقيق، ثم ترجمتها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. ولا يقتصر الأمر على وضع الأهداف فقط، بل يتعداه إلى تنظيم وتنسيق مختلف الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال ترتيبها وفق أولويات مدروسة تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والموارد البشرية والمادية. كما تتضمن هذه العملية إعداد برامج زمنية محكمة، يتم فيها توزيع المهام على فترات زمنية محددة، مع تحديد مواعيد بداية ونهاية كل نشاط.

ثانياً: توزيع المسؤوليات بين العمال وتوجيههم من أجل تحقيق التعاون والتناسق والانسجام لأجل تحقيق المصالح الجمعية:

أي أن القيادة في الإدارة تقوم بتوزيع المهام بين العمال بشكل منظم حسب قدراتهم، ثم تعمل على توجيههم ومتابعتهم من أجل ضمان التعاون فيما بينهم. والهدف من ذلك هو تحقيق الانسجام والتناسق في العمل وبين العمال، بحيث تتكامل جهود الجميع للوصول إلى تحقيق المصلحة الجماعية للمؤسسة.

ثالثاً: العمل على الوصول إلى أهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة أو نشاط اقتصادي:

إذ تبين أن القائد يسعى إلى تحقيق الأهداف النهائية التي يحددها، سواء كانت مرتبطة بنشاط اقتصادي كزيادة الأرباح وتحسين الإنتاج، أو بعمل اجتماعي كخدمة المجتمع وتحقيق المنفعة العامة. ويتم ذلك من خلال توجيه جهود الأفراد وتنظيم العمل بطريقة تساعد على الوصول إلى هذه الأهداف بكفاءة.

رابعاً: تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام غيرها من الجماعات:

أي أن القائد وظيفته أن يتولى تمثيل الجماعة بشكل رسمي أمام الأطراف الأخرى، سواء كانت مؤسسات أو جماعات أخرى، حيث يتحدث باسمها وينقل آرائها ومصالحها. كما يقوم بالتعبير عن مواقفها والدفاع عنها في الاجتماعات أو المفاوضات، مما يعكس صورة الجماعة ويعزز مكانتها.

¹ عبد الفاتح المسماري، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مرجع سابق، ص 57

² جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 110-

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

تتأثر القيادة الإدارية في المنظمة بمجموعة من القوى والعوامل المختلفة التي تسهم في تحديد طبيعة السلوك القيادي داخل المؤسسة، حيث تتداخل هذه العوامل لتؤثر في علاقة القائد بمرؤوسيه وفي مدى قدرته على توجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أبرز هذه القوى ما يتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، وما يرتبط بخصائص القائد، إضافة إلى العوامل التنظيمية والبيئية المحيطة بالعمل.

1- القوى المؤثرة في سلوك المرؤوسين:

تتمثل هذه القوى في مجموعة العوامل المرتبطة بالمرؤوسين أنفسهم، والتي تسهم في تشكيل طبيعة التابعين وتحديد خصائصهم وسلوكهم داخل المنظمة. ومن أبرز هذه العوامل مستوى التعليم الذي يتمتع به العاملون، ومدى ما تلقوه من تدريب مهني يطور مهاراتهم وقدراتهم، إضافة إلى الخبرة العملية التي اكتسبوها في مجال العمل. كما تلعب رغباتهم وميولهم المهنية دوراً مهماً في تحديد درجة تفاعلهم مع القائد واستجاباتهم لتوجيهاته، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم وسلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة.

2- القوى الداخلية المؤثرة في سلوك القائد:

تشير هذه القوى إلى مجموعة السمات والخصائص التي يمتلكها القائد والتي تؤثر في أسلوب قيادته وقدرته على التأثير في الآخرين. وتشمل هذه الخصائص السمات الفطرية مثل الشخصية والقوة المعنوية والثقة بالنفس، إضافة إلى السمات المكتسبة التي يطورها القائد من خلال التعلم والخبرة والتدريب المستمر. وتؤدي هذه العوامل دوراً أساسياً في تحديد مدى فعالية القائد في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم، كما تسهم في تعزيز قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المواقف المختلفة داخل المنظمة.¹

3- القوى المنبثقة من التنظيم والبيئة الخارجية:

تتمثل هذه القوى في العوامل المرتبطة بطبيعة التنظيم والبيئة التي يعمل فيها القائد. وتشمل البيئة المباشرة للعمل التي يمارس القائد ضمنها مهامه ووظائفه القيادية، مثل طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وطبيعة العلاقات المهنية السائدة فيها. كما تشمل أيضاً الإجراءات التنفيذية المعتمدة داخل المؤسسة والتي تحدد نطاق السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد. ويسهم ذلك في توسيع دائرة نفوذه وسلطته داخل التنظيم، خاصة وأنه يمثل السلطة الإدارية المسؤولة عن إصدار الأوامر وتوجيه العمل ومتابعة تنفيذ السياسات التنظيمية.

4- العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالإطار التنظيمي والإداري الذي يحكم عمل المؤسسة ويحدد أساليب إدارتها. وتشمل قاعدة القوة التي يستند إليها القائد في ممارسة سلطته، إلى جانب مجموعة الإجراءات واللوائح الإدارية التي تنظم سير العمل داخل المنظمة. كما تتضمن مستوى الاحترافية في ممارسة العملية

¹ عبد الفتاح المسماري، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مرجع سابق، ص 57 58

الإدارية، ومدى كفاءة النظم الإدارية المعتمدة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير في طبيعة القيادة الإدارية وفي قدرة القائد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.¹

المبحث الثالث: القائد الإداري ومهامه

يحتل القائد الإداري مكانة محورية داخل المنظمة، باعتباره أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق نجاحها وإستمراريتها. حيث يتولى مهمة توجيه جهود العاملين وتنظيمها بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. ولا يقتصر دور القائد الإداري على مجرد إصدار التعليمات، بل يمتد ليشمل القيام بعدة مهام قيادية تتطلب توفر مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من التأثير في العاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يعكس الأهمية الكبيرة للقيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم القائد الإداري

أولاً: تعريف القائد الإداري:

قدمت العديد من التعريفات للقائد الإداري

- تم تعريف القائد على أنه "أي شخص يقود الجماعة أو مجموعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم، ويوجه عملهم وهو بهذا المعنى يكون مؤهلاً لسلوك أعضاء الجماعة، ويكون الشخص المركزي في الجماعة".²
- "القائد هو الدليل والقوة والمرشد أو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لانجاز أهداف محددة".³
- كما أنه قد عرف القائد بـ "هو الشخص الذي يعمل دائماً على تطوير والنهوض بالمنظمة نحو الأفضل والامتياز ويخلق رؤية جديدة مشتركة بين أعضاء الجماعة لزيادة مستويات الولاء لديهم".⁴
- هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة بحكم منصبه إذ يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العمال لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرجوة كل ذلك بتكلفة محددة ووقت معين.⁵
- من خلال التعاريف المقدمة نجد أن القائد الإداري هو القائد الذي يقوم بتوجيه وتوحيد جهود الجماعة (الأفراد العاملين) بغرض تسيير العمل فيما بينهم بتناغم واتساق لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القائد الإداري في المؤسسة:

تتجلى أهمية القائد الإداري في كونه:¹

¹ عبد الفتاح المسماوي، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مرجع سابق، ص 57 58

² منى خويص، وجوه القائد، دار الساقى، بيروت، السنة 2005/03/21، ص 55

³ عبد الرحمن احمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار النشر المنهل، تاريخ النشر 2017، ص 11

⁴ عبد الرحمن احمد سيف، نفس المرجع، ص 26

⁵ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 82

- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- يسهم في رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة هو الذي يقوم بترقيته المؤسسة إلى أفاق؛
- يسهم في التغلب على التعقيدات والتكيف مع التغيير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية؛
- يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توجيه وتحفيز العمال.

المطلب الثاني: صفات القائد

بعد دراسة مجموعه من القادة الإداريين في بعض المنظمات استطاع كل من داني كوكس وجون هوفر تم تلخيص صفات القادة إلى 6 صفات تم تلخيصها كما يلي هي: ²

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

من خلالها يستطيع القائد أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته الشخصية والأخرى في العمل.

2- النشاط والمبادرة:

يتسم القائد الإداري بالحيوية والنشاط، حيث يسعى إلى توجيه اهتمامه نحو القضايا الجديدة والمستجدة، ويعمل على استكشافها باعتبارها فرصا مهمة ومثيرة تستحق المتابعة.

3- القدرة على الإنجاز:

يمتلك القائد الفعال مهارة ترتيب الأولويات وتنظيمها، إلى جانب قدرته على تنفيذها وتحقيقها بكفاءة، فلا يكتفي بالتخطيط فقط بل يحرص على إتمام المهام الموكلة إليه بنجاح.

4- التحلي بالشجاعة وتبني ثقافة الإبداع:

تظهر شجاعة القائد في أسلوب تعامله مع المواقف المختلفة، إذ يختلف القائد الشجاع عن المتردد في طريقة مواجهة التحديات، فالأول يتقدم بثبات نحو تحقيق الأهداف رغم المخاطر، بينما يتسم الثاني بالحذر المفرط والتردد الذي قد يعيق الوصول إلى النتائج المرجوة. كما يتميز القادة الفعالون بامتلاكهم دافعا ذاتيا نحو الإبداع والابتكار، حيث يسعون باستمرار إلى البحث عن أفكار جديدة وحلول غير تقليدية، ولا يكتفون بالأساليب المألوفة أو الروتينية في أداء الأعمال. ³

5- الجدية والالتزام:

¹ عبد الرحمن احمد سيف, مرجع سابق، ص12

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 29

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 29

يتصف القائد الفعال بالجدية في أداء مهامه، كما يحرص على إنجاز أعماله بإتقان وعزم كبير، ويظهر مستوى عاليا من الالتزام والمسؤولية تجاه ما يوكل إليه من واجبات.

6- القدرة على تحديد الأهداف المتمتع بالحماس المستمر:

يمتلك القادة الفعالون قدرة واضحة على تحديد الأهداف بدقة، ويعد ذلك من السمات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المطلوبة. يتحلى أغلب القادة بحماس قوي يشبه الشعلة المتقدة التي لا تنطفئ، ويعد هذا الحماس عنصرا أساسيا في تطور القائد ونموه المستمر، كما يتطلب الحفاظ عليه العمل الدائم على تطوير الذات وصقل المهارات.

المطلب الثالث: مهارات القائد

لكي يتمكن القائد الإداري من فهم الأطراف الثلاث للعملية القيادية، وجب عليه اكتساب مجموعه من المهارات التي بها يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية، هذه المهارات هي:¹

1- المهارات الفنية:

اكتساب هذه المهارة يعني أن يكون الفرد ملما بعمله، ملما بأعمال مرؤوسيه، مدركا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، تتميز هاته المهارة بمجموعه من الخصائص ممثلة كما يلي:

- تتميز بكونها أكثر تحديد من المهارات الأخرى؛
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل؛
- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

2- المهارات الإنسانية:

في هاته المهارة يستطيع القائد الإداري التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، والتي بها تتولد الثقة والاحترام وتوحد بينهم؛

3- المهارات التنظيمية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومعرفة الترابط بين أجزائه، أي انه ينظر للمنظمة كأنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها؛

4- المهارة الفكرية:

في هاته المهارة يكون القائد متمتع بالقدرة على دراسة وتحليل واستنتاج والمقارنة يعني مكتسب لمرونة واستعداد ذهني لتقبل أفكار الآخرين.

خلاصة الفصل:

¹ بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص من 87 إلى 89.

يختتم هذا الفصل بعرض متكامل لموضوع القيادة الإدارية، حيث تم الانطلاق من تقديم تصور عام لمفهوم القيادة، قبل الانتقال إلى تحديد خصوصية القيادة الإدارية باعتبارها نشاطا تنظيميا يهدف إلى التأثير في الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. وقد تم إبراز القيمة المحورية للقيادة الإدارية داخل المنظمة، من خلال توضيح إسهامها في رفع مستوى الأداء، وتنمية روح المبادرة لدى العاملين، وخلق نوع من الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية. كما تم التطرق إلى مختلف النظريات التي حاولت تفسير القيادة، والتي تعكس تطور الفكر الإداري في فهم طبيعة القائد والعوامل المحددة لفعاليتها.

وتتناول هذا الفصل كذلك جملة من المبادئ التي يستند إليها العمل القيادي، والتي تُعد بمثابة إطار مرجعي يوجه سلوك القائد في مختلف المواقف التنظيمية. وفي السياق ذاته، تم عرض أبرز أنماط القيادة الإدارية، مع بيان خصائص كل نمط وكيفية تأثيره على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم داخل المنظمة. ومن ثم تم التطرق إلى الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية، باعتبارها عمليات مترابطة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تسهم مجتمعة في ضمان السير الحسن للنشاطات وتحقيق الأهداف بكفاءة.

وقد تم الإشارة إلى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، سواء تلك المرتبطة بشخصية القائد أو بطبيعة البيئة التنظيمية، وعليه يتضح أن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تقليدية، بل هي عملية ديناميكية تتداخل فيها عدة أبعاد، مما يجعلها عنصرا حاسما في تحقيق فعالية المنظمات، وهو ما يستدعي الانتقال إلى الدراسة التطبيقية لفهم تجلياتها على أرض الواقع وتحليل انعكاساتها على أداء العاملين.



الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتمد نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها المسطرة على الأداء الذي يعد الركيزة الأساسية في عمل المنظمات نظرا للتطور الذي تشهده ساحة الأعمال التنافسية الشديدة في الأسواق على المنظمة العمل على الاستثمار في مواردها خصوصا المورد البشري الذي يعد المورد الحقيقي فيها الذي يتفاعل مع بعضه ليولد الأفكار ويستوعب التنظيمات والفلسفات.

إن الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المنظمة ينصب تحقيقها أساسا على أداء أفرادها لأنه هو العامل المحرك للإنتاج والذي يولد النتائج النهائية حيث تعمل المنظمة على التركيز على مختلف الأبعاد سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أثناء عملية التخطيط لتضمن السير الحسن لعملها فلأداء كمصطلح تسييري وتنظيمي لم يعد مرتبطا بالأرباح فقط كما كان سابقا بل ارتبط بالجانب الاجتماعي كذلك

وتعمل المنظمات اليوم على تطوير الأداء وتحسينه من خلال تدريب وتكوين الموظفين لتواكب التغييرات الحاصلة في السوق ولتضمن الأسبقية في التنافس تقوم بمراجعات دورية وتقييمات للمستوى العام للأداء

لا يعتبر الأداء مسؤولية الموظف فقط بل تتشارك فيه الإدارة كذلك بما عليها أن تضمنه لموظفيها من تدريب وتكوين وكذلك تضمن أسلوب القيادة الجيد والمناخ الملائم للعمل

وفي هذا السياق يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء الوظيفي من خلال:

✓ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

✓ المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي

✓ المبحث الثالث: الأداء الوظيفي ودور القيادة الإدارية في تحسينه

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

تعتمد المنظمة في نجاحها واستمرارها على أداء الموظفين الذي بدوره ينطوي على تناسق وتفاعل مهارات الموظفين ودافعيتهم مع العناصر التنظيمية كبيئة العمل ونمط القيادة المتبع وهو مؤشر عن كفاءة وفعالية المنظمة كونه المحرك الأساسي لعملية الإنتاج فلا نتائج نهائية دون الأداء التي تمثل القوة المنتجة وهو يتطلب التوازن بين متطلبات العمل ومهارات الموظف

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن الأداء هو عملية مستمرة ضمن وظيفة معينة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ويعتبر أحد مقاييس نجاح المنظمات، وهو معيار على قدرة المنظمة على الاستثمار الأمثل لمواردها وتركز المنظمة على الأداء كونه محصلة قدرات الموظف وأسلوب القيادة المتبع وتسعى لتحسينه نظرا لأهميته في صنع مكانة تنافسية للمنظمة من خلال نتائجه التي تحقق لها قوة في السوق

أولا: تعريف الأداء الوظيفي:

قد تعددت الدراسات التي أحاطت بموضوع الأداء إلا أنه لم يتوصل الباحثون الى تحديد تعريف موحد له ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في قياسه ودراسته

إن أصل كلمة الأداء " performance " لاتيني لكن تعتبر اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " to perform " بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة

- حيث عرف الأداء بأنه: "تحقيق أهداف محددة يتم قياسها مقابل معايير محددة مسبقا أو المستوى المتوقع من الدقة والاكتمال " فعندما يؤدي الموظفون مهامهم بالمستوى المطلوب، يمكن اعتبارهم من أصحاب الأداء الجيد، أو يعرف بأنه "مدى نجاح شخص ما في إكمال مهمة معينة بالإضافة إلى التصور الذي يكمل به هذه المهمة " ¹

- يجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين لجأوا في تعريف الأداء إلى إقرانه بمصطلحات أخرى كالإنجاز والسلوك: حيث فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء:

فعرّف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا " ²

- أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: " القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما " ³

¹ محمود بولصباغ وآخرون، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلاوي ميله، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد: 08، العدد 01- 2022 ص 295

² جهاد أحمد عبد الرزاق نعيّرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022، ص 9

³ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 9

- كما يعرف بأنه: " ذلك الجهد المبذول والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة أو تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " ¹

حيث يستخلص من التعاريف السابقة أن الأداء هو: القيام بالمهام والمسؤوليات المناطة بالفرد ضمن متطلبات انجاز الوظيفة الموكلة لهم لتحقيق النتائج المسطرة وفقا لما هو متوقع وهو كيفية تحقيق متطلبات الوظيفة.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء في كونه أداة توجيه للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها لأنه الأساس في عمل المنظمات في جميع المجالات حيث ترتبط به النتائج والمنتجات والخدمات المقدمة لأنها لا تتم بصورتها النهائية إلا من خلال أداء الأفراد لمهامهم وتتمثل أهميته في: ²

- يمكن الأداء الوظيفي من استثمار المهارات والخبرات من خلال التعلم المستمر والاستفادة من القدرات الكامنة وذلك لتقديم العمل مما يعكس مدى قدرة ودافعية العامل اتجاه عمله؛

- يسهم الأداء الفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز الابتكار والإبداع في العمل، إضافة إلى تقليل التكاليف وترشيد النفقات؛

- يضمن الأداء المتميز وانضباط الموظف رفع مستوى جودة المدخلات التي تنعكس في اختيار موارد بشرية كفؤ، واستخدام مواد أولية ذات جودة عالية والمخرجات ينعكس في تقديم منتجات أو خدمات مطابقة للمعايير المطلوبة؛

- من خلال عملية تقويم الأداء تستطيع المنظمة معرفة نقاط الاختلال بالوقوف على نقاط القوة والضعف والانعكاسات السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة عند تحقيق الأهداف ومنه يمكن تحديد سبل تطوير العاملين؛

- يساهم الأداء الفعال في تلبية متطلبات العمال ويساعدهم في تحقيق أهدافهم بمجرد أن يكون العمل واضحا يتحقق الاستقرار والرضا الوظيفي بالتوازي مع ذلك يتم تحقيق أهداف المؤسسة؛

- يعمل المسؤولون على إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وفقا لمستويات الأداء السائدة في المنظمة.

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي

هي الإمكانيات والمهارات والمؤهلات التي تعتبر عناصر أساسية في تحليل وتطوير الأداء داخل المؤسسات ومن العناصر ما يلي: ¹

¹ د. محمد قلابي، نجاة قصير، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية ببلدية البرواقية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 14، العدد 2، 2025، ص 348

² بشير شرابي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، 2021، ص 153

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهو الإلمام بالخلفية العامة حول الوظيفة واكتساب معارفها ومهاراتها وجوانبها الفنية

كمية العمل الممكن انجازه من طرف الموظف في الظروف العادية متضمنا مقدار سرعة إنجاز العمليات

2- **المثابرة والثوق:** الإدراك الجيد للعمل الواجب القيام به مع القدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد مع تحقق الجدية والتفاني في العمل والعمل على توجيه الموظف وإرشاده وتقييم نتائج عمله

رابعاً: أهداف الأداء الوظيفي:

تتمثل أهداف الأداء الوظيفي في:²

1- **تحديد توقعات الأداء وتوفير إطار واضح للتواصل:** من خلال توفير إطار عمل واضح يساعد المشرفين والموظفين على التواصل الفعال وتبيان الواجبات والالتزامات والحقوق المسطرة والعمل على تحديد توقعات حول الأداء المرتقب يساهم ذلك في تحديد مسارات العمل وضمان استيفاء متطلبات العمل؛

2- **مقاربة توقعات أهداف الفرد مع الأهداف التنظيمية:** حيث تهدف إلى وضع توازن بين أهداف الموظف المهنية والشخصية وأهداف المنظمة مما يعزز الفاعلية والتوجه نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛

3- **التطابق بين الجهود الفردية والأهداف التنظيمية:** يقصد به التكامل بين جهود الفرد وأدائه والأهداف المسطرة من قبل المنظمة وأن يكون أداء الموظف جزء من منظومة كاملة تسعى لتحقيق أهداف مهيبة مع مراعاة أن تكون تلك الأهداف معلنة وواضحة؛

4- **تحديد الأداء التنظيمي بشكل محدد:** العمل على توجيه الموظفين وتحديد معايير واضحة وتوقعات حول أدائهم مما يوضح النتائج المطلوب تحقيقها ضمن إطار زمني معين والجودة المطلوبة؛

5- **قياس وتقييم الأداء والإنجازات:** أي إمكانية قياس وتقييم الأداء الفردي والجماعي للموظفين ما يتيح قياس الإنجازات ومقارنة الأداء بما حدد مسبقاً وصد نقاط القوة والضعف مما يساعد في تحديد الترقيات والحوافز أو التطوير المهني.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي:

تشير أبعاد الأداء الوظيفي إلى عناصر ومعايير من خلالها يتم تقييم مستوى أداء الموظف في المنظمة وتستخدم للحكم على كفاءة عمل الفرد وأدائه من خلال التركيز على عده أبعاد:¹

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيترات، مرجع سبق ذكره، ص 12
² أحمد صفاء سامي، تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، تشرين الأول، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، ص 10

أولاً: البعد التنظيمي للأداء الوظيفي:

يقصد به الطرق الكيفية التنظيمية المعتمدة من المنظمة وكل من الإجراءات و الآليات ضمن المجال التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة والتي بدورها تكون مجموعة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء حيث تنعكس النتائج التنظيمية قبل ظهور النتائج الاقتصادية فيظهر من خلال ذلك تأثير وضوح القوانين ونظام الاتصال الداخلي وتوزيع الصلاحيات فتتبين مدى مساهمة التنظيم وعملياته في تحقيق نتائج فعالة مرتبطة بالأداء قبل الحصول على الأرباح ومن ثم يمكن للمنظمة تحقيق فعالية إضافية من خلال معايير اجتماعية واقتصادية جديدة؛

ثانياً: البعد الاجتماعي:

يشير إلى مدى تحقيق رضا لأفراد المؤسسة كون أن الرضا يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد للمنظمة فعند شعور الفرد بالتقدير يزداد التزامه وإنتاجه ويركز هذا البعد على العمل على تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي معا حيث قد يؤثر إهمال الجانب الاجتماعي سلباً مستقبلاً ومنه تتبين ضرورة الاهتمام بالمناخ الاجتماعي وما له علاقة بطبيعة العلاقة الاجتماعية في المنظمة كالصراعات والعدالة بين الأفراد؛

ثالثاً: البعد الإنساني:

يركز على طبيعة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بين الموظفين وزملائهم ورؤسائهم وتشجيع بناء علاقات إيجابية والتأثير الإيجابي بين أفراد العمل والتفاعل المثمر والقدرة على العمل الجماعي والمساهمة في حل المشكلات بطرق بناءة²؛

رابعاً: البعد الشخصي:

يشمل هذا البعد العوامل التي تؤثر على جهود الأفراد متمثلة في العوامل البيولوجية والعقلية والجسدية والأسرية والحضرية أو الاجتماعية ويتضمن الدافعية والطموح والإصرار على بذل الجهد والعمل على تحقيق الإبداع؛

خامساً: البعد المهني:

يرتبط بمدى احترافية الفرد في أداء مهامه باستخدام ما يمتلكه من معارف وخبرات لازمة والتغلب على التحديات فيتضمن هذا البعد تفويض المهام في المستويات الأدنى لضمان سير العمل واكتماله في الآجال المحددة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وحل المشكلات؛

سادساً: البعد الكمي:

¹ احمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية " والي الولاية أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث) في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2022- 2023، ص 49-50
² احمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية "، مرجع سابق، ص 49-50

يهتم بقياس حجم الانجاز بالارتباط مع الكمية والوقت فهو يتضمن الجوانب التي يمكن تحديدها بناء على الكمية أي عدد الوحدات المنتجة والوقت المرتبط بهذا الأداء؛

سابعاً: بعد الجودة:

يرتكز على الدقة والإتقان في العمل فيصل العمل الى مستوى من الجودة مع الخلو من الأخطاء ومطابقة المعايير فهو يحدد مستوى الجودة لوحدة الإنتاج التي يلتزم الفرد بإنتاجها.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

تنقسم المحددات الى داخلية وخارجية باعتبار الأداء سلوك يتمثل في تنفيذ مهام وأنشطة وظيفة معينة فبالإضافة إلى أنه يتأثر بعوامل قد تعززه أو تثبطه وهذه العوامل متمثلة في محددات الأداء في تحديد مستوى الأداء سلباً أو إيجاباً: ¹

المحددات الداخلية: تتعلق بشخص العامل ويمكنه التأثير فيها

المحددات الخارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل والتي لا تقع ضمن حدود سيطرته

أولاً: المحددات الداخلية:

وتتمثل هاته المحددات في مايلي: ²

1 - **الجهد:** هو مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يبذلها العامل والتي تتفاعل بينها لأداء العمل أو المهمة حيث يختلف مستوى الجهد من وظيفة لأخرى ويتعلق عادة بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء معين مما يجعله يقدم أعلى مستويات الأداء وقد يتعلق بالحالة النفسية إضافة إلى الحوافز؛

2 - **القدرات:** مجموعة الخصائص والمهارات والكفاءات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة حيث أن كل وظيفة تتطلب مجموعة خصائص معينة لأدائها وهي تختلف من فرد لآخر كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة حيث أن التدريب والتكوين يعملان على تحقيق تلك القدرات ومنه تدعيم نقاط القوة

" وتشمل القدرات الحسية مثل الإبصار والسمع، والقدرات الحركية مثل السرعة والتأزر الحسي الحركي واللياقة الجسمانية. كما تتضمن القدرات المعرفية القدرات العقلية مثل الذكاء العام، وتنقسم إلى قدرات لغوية حسابية تعليمية وقدرات عقلية ذات طبيعة يدوية وميكانيكية "؛ ³

د. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 113-114

د. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 113-114

³ أحمد بودوح، مرجع سبق ذكره، ص 47

3 - إدراك الدور: المقصود به فهم العامل دوره ومسؤولياته و وعيه بضرورة أن يوجه جهوده ويسخرها في العمل حيث يشكل هذا الوعي للعامل الصورة الكاملة والواضحة حول أهداف وظيفته فمتى حدث ذلك يتمكن العامل من توظيف قدراته وجهده بكفاءة مما يعزز الأداء.

ثانيا: المحددات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:¹

1- متطلبات العمل: كل مايتعلق بالوظيفة من مسؤوليات و إلتزامات ومهام يطالب العامل بتنفيذها بالإضافة إلى الأساليب والأدوات الملائمة المستخدمة في تنفيذ المهام والأعمال مما يؤدي إلى تعزيز الأداء؛

2- البيئة التنظيمية: وهو المناخ الداخلي التنظيمي السائد في المنظمة و تشمل الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وتعد هذه العوامل ضرورية ويجب توافرها بشكل ملائم مما يسمح بتوفير مناخ تنظيمي مستقر يدعم العامل ويرفع معنوياته مما ينعكس إيجابا على الأداء؛

3- البيئة الخارجية: تتمثل في العوامل المحيطة بالمنظمة والتي يصعب السيطرة عليها وهي تؤثر على أداء العامل مثلا كالمنافسة الخارجية والتغيرات التكنولوجية وغيرها.

² د. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق

المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي:

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وعناصره يمكن الانطلاق في هذا المبحث لوضع إطار تبرز في أنواعه والعوامل المؤثرة فيه والأساليب المتبعة في تحسينه

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

باعتبار الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية، تتعدد المعايير التي يمكن على أساسها تصنيف أنواع الأداء حيث سيتم التطرق إليه حسب ما يلي: ¹

أولاً: حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

1- **الأداء الداخلي (الذاتي):** يطلق عليه أداء الوحدة أيضاً حيث يقوم على الإنتاج بما تملكه المنظمة من الموارد الخاصة بها وممتلكاتها ويتضمن ما يلي:

2- **الأداء البشري:** يتمثل في أداء أفراد المنظمة للأنشطة والمهام المختلفة الذي يحقق الإنتاجية حيث يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً لما يقدمونه من قيمة وما تحققه المنظمة من ميزة تنافسية من خلال الاستثمار والاستفادة من مهاراتهم فلا يستند الأداء المتميز إلى توفر الموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل كذلك يستند إلى توفير نوعيات خاصة من المورد البشري؛

3- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها التقني بشكل يضمن لها تقديم أعلى كفاءة إنتاجية من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا والمعدات؛

4- **الأداء المالي:** يتمثل في فعالية تهيئة الموارد المالية اللازمة لنشاطها ومن ثم إنفاقها وتوظيفها بطرق رشيدة؛

5- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الذي ينتج عن المتغيرات التي يولدها المحيط الخارجي وتحدث دون أن يكون للمؤسسة دخل فيها، حيث تكون المؤسسة في حالة استجابة للتطورات الحاصلة مما يؤدي ذلك بها إلى تغيير مسارها مما يلزم المؤسسة المتابعة المستمرة والسبق من أجل إدراك أثرها على الأداء؛

ثانياً: حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم إلى: ²

1- **الأداء الكلي:** حيث يتجسد بما تم تحصيله من الإنجازات وما حققته المنظمة من أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف من خلال التنسيق والتفاعل بين جميع الوظائف والأنظمة الفرعية في المنظمة وعناصرها ويرتبط هذا النوع ببلوغ الأهداف الشاملة؛

2- **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والذي يكون غالباً إحدى وظائفها التنظيمية فيسعى كل نظام فرعي إلى تحقيق أهداف الخاصة ومن مجموع تحقيق كل نظام لأهداف تتحقق الأداء الكلي؛

¹ د. زرنوح أحمد، الاداء في المنظمة، جامعة الجلفة، ص 32

² د. زرنوح أحمد، مرجع سابق، ص 34

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة: يتم فيه تقسيم الأداء حسب طبيعتها إلى: ¹

1- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية من خلال تحقيق إنتاجية عالية باستغلال الآلات والتجهيزات كما يلزم بأقل تكلفة وأقل هدر مع العمل على توظيف الموارد البشرية الكفؤة وتدريبها والعمل على اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال الاعتماد على التحليلات الاقتصادية وتقييم المخاطر؛

2- الأداء الاجتماعي: تتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية المنوطة بتقديم خدمات للمجتمع والوفاء بالتزاماتها اتجاهه تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية بالتوازي مع العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية المسطرة من قبل في عملية التخطيط فهي بذلك تسعى على إشباع طموحات وتطلعات أفراد المنظمة كالموظفين والإدارة وأفراد المجتمع الخارجي كالعلاء والموردين كونها تنشط في ذلك المحيط وتستفيد من موارده فهي بالتالي يقع عليها مسؤولية اجتماعية اتجاهه؛

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن ضبط الأداء الوظيفي يتعلق بتحديد العوامل المؤثرة عليه حيث تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء داخل المنظمة تقسم إلى داخلية تتعلق بالفرد والبيئة العملية داخل المنظمة وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بها وتتلخص في ²

أولاً: العوامل الداخلية: تتمثل في:

- ظروف العمل المادية: تتضمن بيئة العمل الفيزيائية التي يُمارس فيها العمل يوميا والتي تشمل على عوامل كجودة مناخ العمل والتهوية والإضاءة أو توفير الأجهزة والمعدات فإن توفر هذه العناصر يضمن راحة الموظف ويزيد من تركيزه مما يعزز كفاءته في انجاز الأعمال؛
- الحوافز: سواء المادية (كالعلاوات والمكافآت والترقيات) أو المعنوية (كالتقدير) التي تمنحها المنظمة كدافع للموظف من أجل تقديم أداء أفضل وزيادة الإنتاجية؛
- عمليات الاتصال: إن فعالية هذه العملية يظهر من خلال تبادل المعلومات والتعاون بشكل فعال يضمن السير السلس للعمل بين مختلف المستويات عموديا وأفقا وهو كذلك يعمل على تقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين الوحدات ويعزز الأداء الجماعي؛
- نمط القيادة: تتأثر العلاقة بين الموظفين والقادة بنمط القيادة المتبع وكفاءة القائد حيث يظهر ذلك في الاستجابة وعلى أدائهم فهو يحدد الأسلوب الذي تتخذ به القرارات ومستوى التحفيز ومدى التعاون بين الأفراد؛

ثانياً: العوامل الخارجية: وهي عوامل تقع خارج المنظمة تشهد تقلبات وتغييرات تسعى المنظمة إلى التكيف معها لضمان استمرارها وتتضمن:

¹ د. زرنوح أحمد، مرجع سابق، ص 36

² أحمد صفاء سامي، مرجع سبق ذكره، ص 10-12

- **العوامل الاقتصادية:** هي الظروف الاقتصادية في الدولة أو السوق كمعدلات النمو والتضخم ومعدلات البطالة التي بدورها تؤثر على المنظمة ومواردها المالية كقدرتها على توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتحسين أداء الموظفين؛

عند زيادة المنافسة في السوق تعتمد المؤسسة على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة مما يدخل الموظفين في زيادة عبء العمل مما قد يؤثر على الأداء وقد ينخفض معدل رضاهم؛

العوامل التكنولوجية: تشمل تطبيق التطورات التكنولوجية والتقنية الحاصلة في بيئة العمل داخل المنظمة خلال عملياتها فيكون على المنظمة تدريب الموظفين وتكوينهم لاستخدام التقنيات التكنولوجية لتفادي انخفاض الأداء أو مقاومتهم لها وذلك من أجل تحسين طرق انجاز العمل وزيادة كفاءة العمل وتسريع العمليات وتقليل الأخطاء مما يؤدي إلى تحسين الأداء؛

- **العوامل السياسية:** يؤثر التغيير المستمر في القوانين و التشريعات السياسية والتدخلات المفروضة من الحكومات أو السلطات الرسمية ومدى مرونة القوانين والتشريعات المطبقة على البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي بدورها لها تأثير على أداء الموظفين وبيئة العمل، تعمل الحكومات على سن القوانين المتعلقة بالأجور والسلامة الصحية والمهنية وساعات العمل من أجل تنظيم مجال العمل مما يستوجب على المنظمات الالتزام بها فتقوم المنظمات بتطوير سياسات العمل والتواصل مع الضمان الاجتماعي لضمان الحقوق والامتيازات المقدمة من الحكومة للموظفين كالتأمين الصحي والتقاعد والبطالة مما يعمل على تحقيق رضا العمال ؛

تتضمن التدخلات الحكومية أيضا الإجراءات المتخذة بشأن الاقتصاد مثل تطبيق السياسات النقدية والمالية وتحديد الضرائب والرسوم؛

- **العوامل الاجتماعية:** هي كل ما تعلق بالثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية ضمن حدود المنظمة فإن تفاعل الموظفين وطبيعة العلاقات بينهم يرتبط بالقيم والثقافة الراسخة في المنظمة والعادات والتقاليد التي تنظم سلوكهم داخلها ومع الإدارة والبيئة الاجتماعية التي لها دور في تحسين الأداء إن كانت تضمن مناخ ايجابي وتعمل على رفع معنوياتهم مما يؤدي إلى زيادة انتماء الموظفين لها فهي غالبا متعلقة بالجانب الإنساني للموظفين لا بالقوانين.

المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء الوظيفي ودور القيادة الإدارية فيه

لطالما يشهد الأداء تذبذبا في مستوياتها بين المستوى المطلوب والمتدني فيكون على المنظمة السعي للقيام بإجراءات منظمة وشاملة تضمن لها تحسين الأداء لضمان سير العمل وتحسين المخرجات لسد الفجوة الحاصلة في الأداء وتأتي هذه العملية عقب تقييم الأداء وتكون بصفة مستمرة

المطلب الاول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

أولا: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

عرف بأنه: " استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات

واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشامل) "1.

وكذلك تم تعريفه بأنه: " استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل".2

منه يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: منهج وإجراءات متكاملة وشاملة من خلال استخدام الموارد المتاحة من أجل تحسين الأداء والإنتاجية بالتكامل مع استخدام التكنولوجيا لتوظيف رأس المال بطريقة مثلى، حيث تقوم على دراسة وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمرغوب ومنه يتم معالجة الوضع عبر اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.

ثانيا: عناصر تحسين الأداء:

وتتكون من خمسة عناصر مترابطة تعمل للوصول إلى أداء متوازن ومستدام:3

_ **التوجيه:** من أجل تحسين علاقات العمل الرئيسية تضع المنظمة الإستراتيجية من أجل تحديد اتجاهات وأولويات التحسين المستقبلية من خلال تركيز الطاقات وحشد الجهود؛

_ **المفاهيم الأساس:** تتميز بأنها تضع وتوضح مناهج التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال فيكون التحسين مستمرا ويكون جزءا من ثقافة المنظمة؛

_ **عمليات التسليم:** إن هذه الطبقة تركز على تحفيز العمليات بداية من إنتاج المنتج أو الخدمة إلى التسليم لتعزيز الكفاءة والفعالية؛

_ **التأثير التنظيمي:** يهتم بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة والآليات لتنظيم العمل؛

_ **المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص بالحوافز والمكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى.

المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء:

تعددت مراحل تحسين الأداء وتمثلت في مايلي:4

1 مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، ص 487

2 عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية

دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج، 2021-2022 ص 137

3 مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 487-488

4 عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 139-140

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأداء المعياري (المتوقع) للأفراد في المنظمة:

وتعتبر مرحلة مهمة كونها تحدد للموظف بدقة ما المطلوب منه من خلال تصميم بطاقات وصف الوظائف والإنتاجية المتوقعة مروراً بتحديد وظائف ومهام كل فرد ومدى مساهمته تساهم هاته الأخيرة في تحديد الأداء المعياري لعملية التحسين حيث يتضح لكل عامل ما المتوقع منه كأداء مستقبلي ليعمل على تلبية التوقعات ويتم إبلاغ العاملين بها من خلال الوصف الوظيفي ومراجعة الأداء والاتصال المباشر مع المدراء ورؤساء العمل من خلال الاجتماعات والمناقشات والتوجيهات اليومية التي يقوم رؤساء العمل من خلالها بشرح نماذج الأداء الجيد؛

المرحلة الثانية: مرحلة شرح عواقب ضعف الأداء:

يتم خلالها التأكيد على أهمية وجدية التحسين وتوعية الموظفين بأهمية تطوير الأداء فتقوم المنظمة بتوضيح تأثير ضعف الأداء وعدم الالتزام بالمعايير المطلوبة وما يترتب عنه من عواقب ومساءلة للفريق وفي الوقت ذاته تعمل على تقديم الحوافز والمكافآت وزيادة الرواتب للعاملين المتميزين تقديراً لجهودهم فيقوم المدراء بمناقشات مع الأفراد حول فرص تحسين الأداء والتأكيد على مزايا ذلك وفيما تتمثل عواقبه والعمل على أن يدرك الموظف جدية الموقف؛

المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة المستمرة على الأداء وتقديم الملاحظات اللازمة:

تؤكد هذه المرحلة على تشجيع العاملين معنوياً أو مادياً في حال تقديم أداء متميز مما يحفزهم على تعزيز السلوك الإيجابي، وفي الجانب الآخر التأكيد على ضرورة أن يكون القائمون على عملية التحسين محددين وواضحين في ملاحظاتهم عند توجيهها للعامل عند ملاحظتهم سلوكاً يحتاج التغيير أو التعديل في العامل إذ إن التعليقات المبهمة، أو التلميحات غير المباشرة أو تجاهل الموقف لا يخدم عملية التحسين التي يسعى لها فكلما كان الوضوح سائداً في الموقف ازدادت احتمالية أن يتحسن الأداء؛

المرحلة الرابعة: مرحلة تقديم المشورة للتحسين:

خلال هذه المرحلة قد يلاحظ الموظف خلافاً في أدائه تترتب عنه نتائج غير مرضية وضعيفة بينما يمتلك إرادة حقيقية لتحسينه لكن مع غياب المعرفة حول ما يجب تغييره أو المهارة والمطلوبة لذلك وقد يتعثرون في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم المهنية، فيقوم المدراء هنا بإجراء لقاءات أو جلسات توجيهية تتضمن منحهم الحلول كإعطائهم أمثلة متعلقة بجوانب التحسين؛

المرحلة الخامسة: منح الوقت الكافي للتحسين:

إن تحسين الأداء ليست عملية لحظية بل تحتاج إلى فترة زمنية مناسبة يجرب خلالها العامل فرص جديدة تساعد على التركيز على التحسينات المطلوبة أو ممارسة أساليب مختلفة للعمل، مما يستدعي أن يمنح للعاملين فترة زمنية كافية ومناسبة تضمن إدراك ما طلب منه وما سيسعى لتحقيقه من أجل البدء في

عملية التحسين فعليا قبل تطبيق أي عواقب على ضعف الأداء وعدم تحسن الأمور مع تقديم الملاحظات والتوجيهات والنصائح من أجل توضيح المسار؛¹

المرحلة السادسة: مرحلة التقييم النهائي للأداء الوظيفي:

هذه المرحلة هي التي توضح الفوارق والاختلافات بين الأداء المنجز فعليا وبين الأداء المعياري المحدد والمتوقع مسبقا بهدف معرفة مدى نجاعة جهود تحسين الأداء خلال مدة زمنية محددة التي قد تكون سنويا أو فصليا أو يوميا باختلاف النشاط والهدف وما تستدعيه عملية التقييم، تعتمد المنظمة خلال هاته العملية على مجموعة طرق وأساليب إما حديثة ومتطورة أو أساليب تقليدية مألوفة وكحصولية لعملية التقييم تندرج الفوارق ضمن نوعين إما إيجابية التي تحدث حين يزيد الأداء المنجز عن الأداء المعياري مما يستدعي تحفيز الأفراد ومكافأتهم، أو فوارق سلبية ينجر عنها إجراءات عقابية ردعية أو القيام بدورات تدريبية من أجل تحسين مواضع الخلل

المرحلة الأخيرة: مرحلة الوفاء بالوعود المتعلقة بالحوافز والعلاوات وتنفيذ العقوبات:

بعد معرفة الفروقات بين الأداء المنجز والمعياري تنتقل المنظمة إلى التطبيق الفعلي حيث يتم مكافأة العاملين المتميزين من خلال منحهم الحوافز والعلاوات وفي المقابل بعد أن حددت المنظمة عواقب الأداء الضعيف تلجأ المنظمة لتطبيق هذه العواقب والجزاءات إن لم يطرأ تحسين في الأداء، حيث أن هذه العقوبات ليست جامدة بل يمكن تعديلها في حال ظهرت بوادر تحسن في الأداء ودعا بعض الباحثين إلى اجراء لقاء مع الموظف لفهم سبب ضعف أدائه؛

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء:

تعددت إجراءات تحسين الأداء فمنها ما ركز على أداء الموظف من خلال موازنة محتوى الوظيفة مع مهاراته وقد تكون من خلال تحسين الوظيفة وبالتالي كذلك العمل على التخطيط لمكان العمل وتحسين الجداول وتتمثل في ما يلي:²

1 _ تحسين أداء الموظف: ويكون بـ:

التركيز على تغليب نواحي القوة لدى الموظف على نواحي ضعفه من أجل الاستفادة من مواهبه وتبنيها وعدم قتلها من خلال التركيز على أخطائه؛

التركيز على المرغوب من خلال تحقيق نوع من التوافق بين ما يريد العامل انجازه و ما هو موكل إليه من عمل حقا دون أن يكون في ذلك إهمال للعمل الأساسي فيكون على الإدارة مراعاة تخصصات العمال عند توزيع المهام؛

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140

² ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، جامعة دمشق، 2015-2016، ص 74 - 75

ربط الأهداف العامة بالشخصية فإن وجد الموظف أنه يعمل بالتوازي على الأهداف المهنية والشخصية فإن ذلك يعطيه التحفيز للالتزام في عمله؛

2 _ تحسين الوظيفة: يتم التركيز في هذه الحالة على الموازنة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة لضمان تقديم أداء يتوافق بما هو مرغوب ومن أساليب تحسين الوظيفة الآتي: ¹

دراسة مهام الوظيفة بدقة وتحديد ما إن كانت ضرورية ومناسبة

المهام الملائمة: يقصد بها أن تتوزع المهام والمسؤوليات حسب ما يتوفر من مهارات لدى الموظفين وصلاحيات أما عن تصميم الوظيفة: يتم الاعتماد أثناء تصميم الوظيفة من خلال مفهومي توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها ويكون التوسيع من خلال تجميع أكثر من مهمة في وظيفة واحدة شرط أن تتشارك المهام في المستوى بينما الإثراء يكون بالعمل على زيادة مستوى الحرية للموظف وبعض الصلاحيات كاتخاذ القرار

تبادل الوظائف بين الموظفين لكسر الملل خلال فترة محددة من أجل زيادة الدافعية

تكليف الموظف بمهام خاصة كالشاركة في حل المشاكل مما يطور أساليب التفكير لديه ويعمل على تحفيزه

3 _ تحسين الموقف: أي تعديل البيئة المحيطة سواء العوامل النفسية أو البيئة التنظيمية؛

4 _ التخطيط لمكان العمل: إعادة النظر في تنظيم مكان العمل مما يساعد في انسياب العمل؛

5 _ الجداول: ويكون ذلك بتصميم جدول العمل وفق المهام والأولويات والمصالح وإدارة الوقت الملائم لها؛

6 _ المشرف: تسعى الإدارة إلى تحقيق توازن خلال عملية الإشراف بين أسلوب الإشراف ومستوى رشد العامل وتعمل المنظمة على تدريب العمال وتكوينهم وتوجيههم مما يؤدي إلى أن تضمن المؤسسة مستوى كفاءتهم ومن ثم يكون تفويض السلطة لهم؛

¹ ريهام زيد الحلبي، مرجع سابق ص75

خاتمة الفصل

حظي الأداء الوظيفي باهتمام بالغ لما له من ارتباط بتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية فنظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل تتسع محتويات الأداء وعناصره فلا يمكن الاعتماد على الموارد المالية والمادية دون إشراك العنصر الحي المتمثلا في القوة المنتجة

من خلال ما تم التطرق إليه يبرز إن الاهتمام بالأداء الوظيفي وتحسينه يرفع من إنتاجية المنظمة و يكسبها المكانة في مجال الأعمال وذلك من خلال التركيز تبني استراتيجيات لتحسين الأداء تقوم على مهارات الموظفين والعمل على تبني إبداعاتهم واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة التي تتماشى مع الأهداف المسطرة وعلى الإدارة ان تدرس العوامل المؤثرة على الأداء وتسعى من أجل تحويلها إلى نقاط قوة قبل أن تؤثر على إنتاجية موظفيها

الفصل الثالث:
دراسة ميدانية في مديرية
الضرائب

تمهيد

استكمالاً لما تم عرضه في الفصلين السابقين من معالجة نظرية لموضوع القيادة الإدارية وأداء الموظفين، يأتي هذا الفصل التطبيقي بغرض ترجمة المفاهيم النظرية إلى واقع ميداني ملموس، من خلال إجراء دراسة حالة داخل مؤسسة عمومية.

وقد وقع الاختيار على مديرية الضرائب باعتبارها هيئة إدارية ذات أهمية بالغة في تسيير الجباية وتحصيل الموارد المالية، إضافة إلى اعتمادها الكبير على المورد البشري في تنفيذ مهامها، مما يجعل عنصر القيادة الإدارية عاملاً أساسياً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع القيادة الإدارية داخل المديرية محل الدراسة، وقياس مدى انعكاسها على أداء الموظفين، اعتماداً على البيانات الميدانية المتحصل عليها بواسطة الاستبانة، ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض عام للمؤسسة، ثم توضيح منهجية الدراسة المعتمدة، وأخيراً تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية تبسة.

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

✓ المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب تبسة

تعتبر المديرية الضرائب من الهيئات التنفيذية التي تعمل على الإشراف العام على تحصيل ودفع الضرائب وضمان تطبيق الأحكام والقوانين الضريبية، لها دور في الاقتصاد الجزائري، وعلى هذا الأساس نستعرض هذا التقديم العام عن هاته المديرية.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

1- التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع عمومي أنشأت بحكم القانون 91/90 يحكمها قانون الوظيفة العمومية 06-03 مندرجة ضمن وزارة المالية مؤطرتها المديرية العامة للضرائب والمشرقة عليها مديرية الضرائب بعنابة.

تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 91/ 60 المؤرخ في 1991/02/23، وهي هيئة تمثل السلطة التنفيذية للدولة لممارسة مختلف سياساتها الجبائية وفقاً للقوانين السارية المفعول

والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الرسم على رقم الأعمال، قانون الطابع، قانون التسجيل، قانون الإجراءات الجبائية.

تشرف مديرية الضرائب لولاية تبسة حتى يومنا هذا على مصالح خارجية تتمثل في المفتشيات والقباضات مع العلم أن كل من مركز الضرائب والمركز الجوي للضرائب هما في طور الانجاز أن مديرية الضرائب لولاية تبسة مازالت تشرف على المصالح الخارجية التقليدية.¹

1-2 الهدف الاستراتيجي من وجودها:

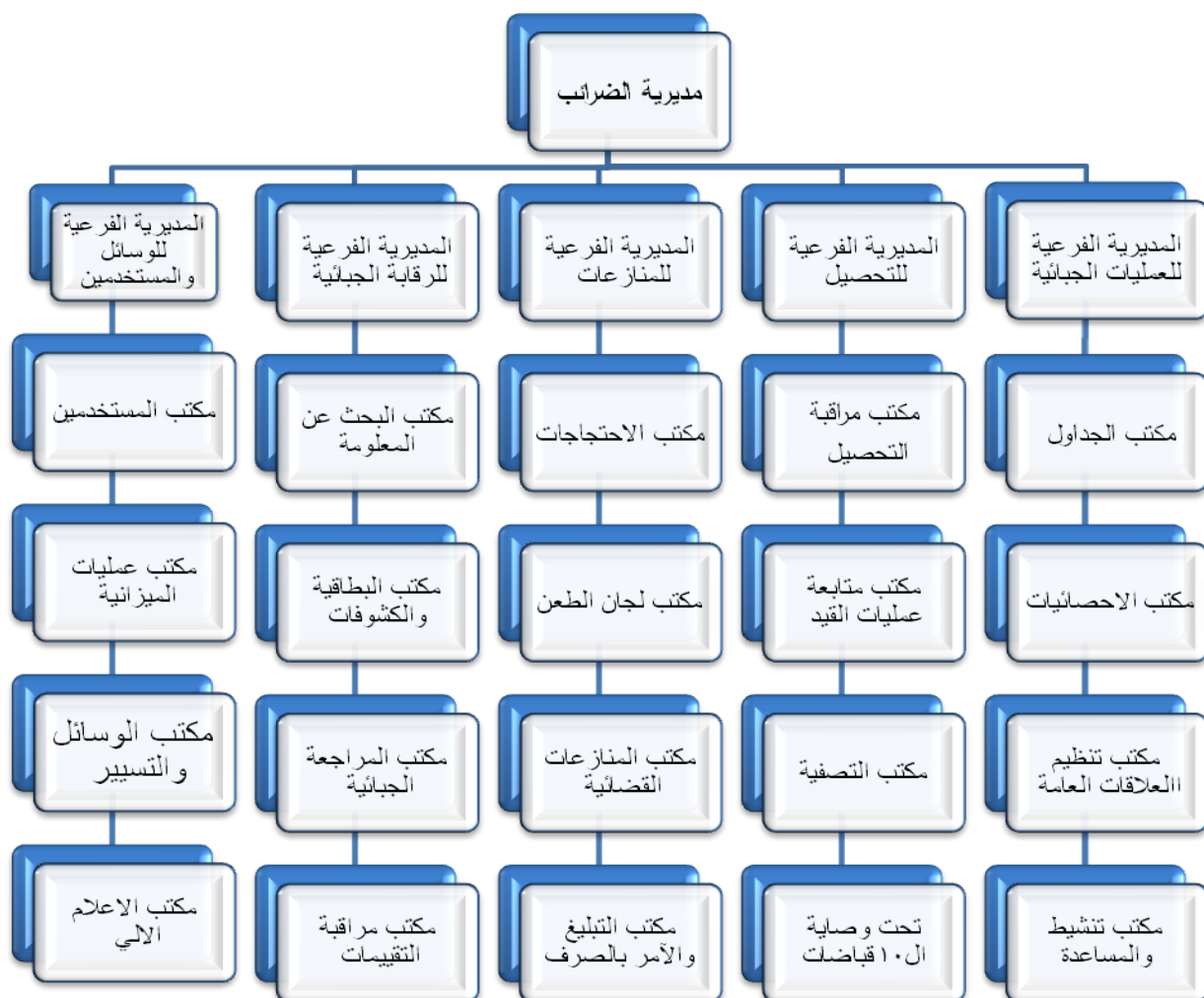
يكن الهدف الاستراتيجي من وجودها من خلال:

تحقيق سياسة الدولة والمتمثلة في إرساء مبادئ الحكم الراشد وكذا تمويل الخزينة العامة للموارد المالية. إضافة إلى التشغيل ومسايرة المؤسسات وذلك بالتدقيق في مجال الميزانيات.

1-3 الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة:

¹ مديرية الضرائب بولاية تبسة



المصدر: مديرية الضرائب ولاية تبسة.

المطلب الثالث: المهام والاهداف

تكمن مهام وأهداف مكاتب مديرية الضرائب لولاية تبسة:

/ ا لمديرية الفرعية للعمليات للعمليات الجبائية: تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من 4 مكاتب تقوم بأداء مهام محددة.

1-1 مكتب الجداول: يتكفل ب:

- الجداول العامة والتصديق عليها.

- مصفوفات الجداول العامة والسندات التحصيل.
- 1-2 مكتب الإحصائيات يتكفل ب:
 - استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
 - مركز المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء التحصيلي.
- 1-3 مكتب التنظيم والعلاقات العامة: يتكفل ب:
 - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
 - متابعة الأنظمة الجبائية.
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه
- 1-4 مكتب التنشيط والمساعدة: مكلف ب:
 - التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب ؛
 - متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها ؛
- 2- المديرية الفرعية للتحصيل: تعمل على تسيير 3 مكاتب.
 - 1-2 مكتب مراقبة التحصيل؛
 - 2- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله.
 - 2-3 مكتب التبليغ والأمر بالصرف.
- 3- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وهي من بين الأجهزة المختصة في عملية الرقابة الجبائية
 - 1-3 مكتب مستخدم التكوين: تركز مهامه في:
 - احترام التشريع و التنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛
 - أنجاز أعمال ضبط التعداد والترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في مديرية الجهوية
 - 2-3 مكتب عمليات الميزانية، حيث يقوم ب:
 - الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية، وتنفيذ عمليات الميزانية.
 - تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة.
 - تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب.
 - 3-3 مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشفة، ويكلف ب:
 - تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشفة كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
 - تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد و التجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك
- 3-4 مكتب الإعلام الآلي: ويكلف بالتنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.

المطلب الرابع: إجراءات تقييم الموظفين بالمؤسسة

تقوم إدارة الضرائب بتحفيز الموظفين من خلال تحفيزات مادية ومعنوية المتمثلة في ما يلي:

1/تحفيز المادية:

تحفيز ثلاثي بمبلغ مالي يمثل علاوة المردودية نظير أداء العاملين للمهام.

منحة الثلاثية: تمنح لموظفين الضرائب بعد ملاحظة الأداء من طرف المسؤول على كل مكتب.

منحة سداسية: تمنح موظفين الضرائب بصفة استثنائية على غرار قطاع العمومي، نظير تحصيل الأموال للخرينة العمومية.

منحة سنوية: تمنح للموظف الأكثر كفاءة اذ تميز وحافظ على مستوى عال من الاداء.
2/ تحفيزات معنوية:

تقوم إدارة الضرائب بتحفيز الموظفين معنويا من خلال المشاركة في جميع الأنشطة الثقافية والرياضية، وتقوم إدارة بمسايرة الموظفين بخصوص السكن ومساعدتهم على الاستقرار
تمنح الإدارة الجبائية للموظفين قروض على المدى القريب والمدى البعيد مقدرة ب 3مليون دينار جزائري

تقوم إدارة الضرائب بتحفيز الموظفين الممتازين بإعطائهم أولوية للمناصب العليا
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تقوم مصداقية الدراسة بشكل أساسي على مدى سيرها واعتمادها على منهجية بحث منظمة وصحيحة، حيث أن ذلك يمنحها قيمة ونظاما يمهدان للوصول إلى فهم الظاهرة وموضوع البحث والتعرف على الظروف والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
أولاً: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيان القيادة الإدارية وأنواعها، وكذا التعرف على الأداء الوظيفي، والمنهج التفسيري الذي يهدف إلى البحث في علاقات التأثير و التأثير بين المتغيرين هل هي طردية أم عكسية، و أيضا تحديد الارتباط فيما بينهما لمعرفة مدى تأثير المتغيرات ببعضها البعض، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في المذكرة فهو التحليل الكمي أين تم تصميم و توزيع استبيان موجه لموظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يشير المجتمع في الدراسات والأبحاث إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها تجمعها صفات مشتركة يمكن قياسها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها.

وفي هذه الدراسة يتمثل المجتمع في كل موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة، وتألفت عينة الدراسة في 31 مفردة، قمنا بتوزيع الاستبانة يدويا على أفراد العينة، وتمكنا من استعادة جميع الاستبيانات الموزعة أي نسبة الاسترجاع 100%.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة:

1. المصادر الأولية: وهي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع خاص، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني والمتمثلة في الاستبيان حيث تم تصميم الاستبيان وتم توزيعه يدويا على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية و الأطروحات الجامعية و الملتقيات، والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء زبائن عينة من موظفي مديرية الضرائب بولاية تبسة.

وتم تصميمها بإتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة.
- صياغة عبارات الاستبيان بما يتوافق و الإشكالية و فرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى محاور و فقرات، حيث اشتمل الاستبيان على مجموعة عبارات مغلقة.
- اخراج الاستمارة في شكلها النهائي، (ملحق رقم (1_1))، وقد ضمت الاستمارة ثلاثة محاور:

المحور الأول: المعلومات الشخصية بزبائن مؤسسات الاتصالات العاملة في الجزائر (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة المهنية، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة الإدارية، حيث يضم 15 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير كما يلي:

- **البعد الأول:** القيادة الديمقراطية يتكون من العبارات من 1 إلى 5.
- **البعد الثاني:** القيادة الأوتوقراطية تتكون من العبارات من 6 إلى 10.
- **البعد الثالث:** القيادة الانسيابية تتكون من العبارات من 11 إلى 15.

المحور الثالث: ويتمثل في المتغير التابع الأداء الوظيفي حيث يتضمن 17 عبارة من 16 إلى 32 وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5
[1.8 – 1]	[2.6-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث و تحليل البيانات ومعالجتها واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي للوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss النسخة 26، وشملت عملية التحليل و المعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب و الاختبارات و المقاييس وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

1- النسب المئوية والتكرارات: اللذان يعتبران من أكثر مقاييس الإحصاء الوصفي ملائمة لوصف البيانات الاسمية و الترتيبية للدراسة

2- المتوسطات الحسابية: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم

3- الانحرافات المعيارية: هو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمة جيدة كلما اقتربت من الصفر.

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث.

-معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الذاتي، ويهدف لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي ينتمي إليه وكذا لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.

- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد و هو المتغير التابع مع متغير كمي واحد و هو المتغير المستقل و ينتج عنه معادلة إحصائية خطية

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة جمع البيانات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار مصداقية وثبات الدراسة، ومعرفة مدى ملائمة الاستبانة لقياس ما صممت من أجله، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

أولاً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في نفس الظروف باستخدام الأداة نفسها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وذلك عن طريق حساب المعامل لكل محور من محاور الاستبانة وكذا الأبعاد، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ الخاص بالاستبانة ككل، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (0.60) فأكثر وكانت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القياسية الإدارية	القياسية الديمقراطية	05 من 1-5	0.870
	القياسية الأوتوقراطية	05 من 6-10	0.900
	القيادة الانسيابية	05 من 11-15	0.798
	المجموع	15	0.899
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	17 من 16-32	0.853
المجموع		32	0.925
			0.961

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل الثبات لكل العبارات (0.925) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، ومعامل الثبات لعبارات المتغير المستقل (القيادة الإدارية) هو (0.899) ومعامل الثبات لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) هو (0.853) مما يدل على تناسق العبارات وثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم الوصول إليها.

ثانيا: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث بالاعتماد على مايلي:

1.الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري أو صدق محتوى الأداة و التأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين الجامعيين المختصين في مجال التسيير، لتحكيم الاستبانة (ملحق رقم (2))، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله.

2.صدق المحك:

تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.961) و هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث كلها أكبر من (0.920)، وبهذا يمكن القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فقد بلغت نسبة الصدق بالنسبة للمتغير المستقل (94.8%) وما نسبته (92.3%) للمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات

من خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص عينة الدراسة ومميزاتها من خلال العديد من المتغيرات، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية حيث سيتم تناول كل متغير من متغيرات الدراسة على حدا.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

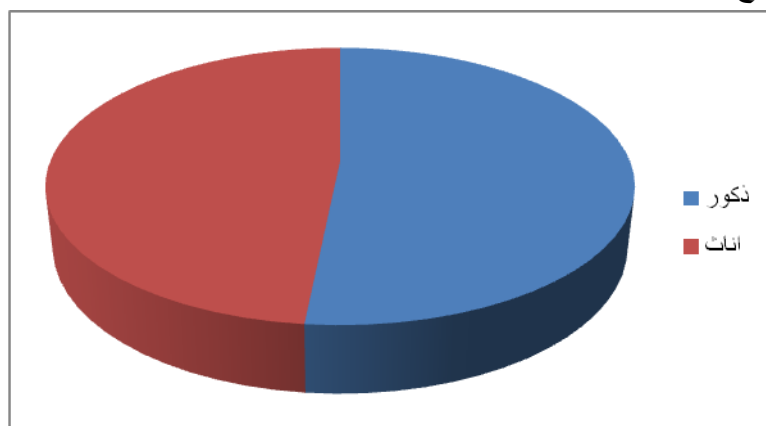
من أجل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نورد الشكل والجدول المواليين:

جدول رقم(3): توزيع عينة الدراسة تبعا لعامل الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكور	16	51.61

48.39	15	إناث
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26
الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور والإناث تقريبا متقاربة، حيث بلغت نسبة الذكور (51.61%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (48.39%) وهذا يعني أن مديرية الضرائب بولاية تبسة تعتمد على سياسة توظيف متكافئة.

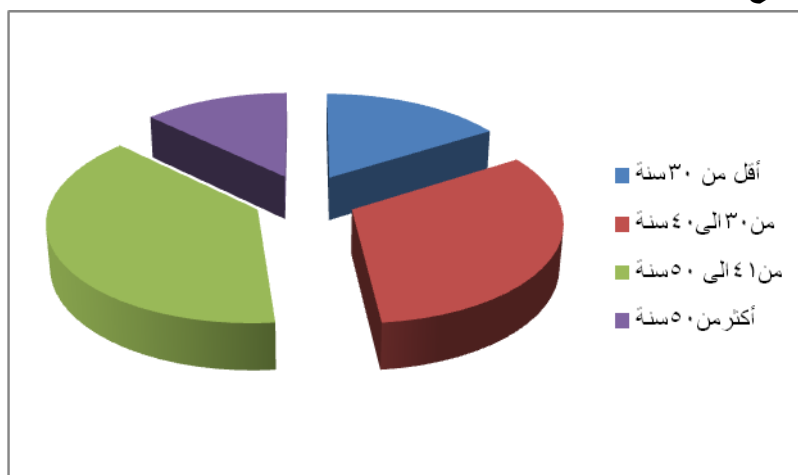
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

من أجل توضيح توزيع العينة حسب متغير السن نورد الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (4): وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	05	16.13
	من 31 الى 40 سنة	10	32.27
	من 41 الى 50 سنة	12	38.70
	أكثر من 50 سنة	04	12.90
	المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26
الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب السن



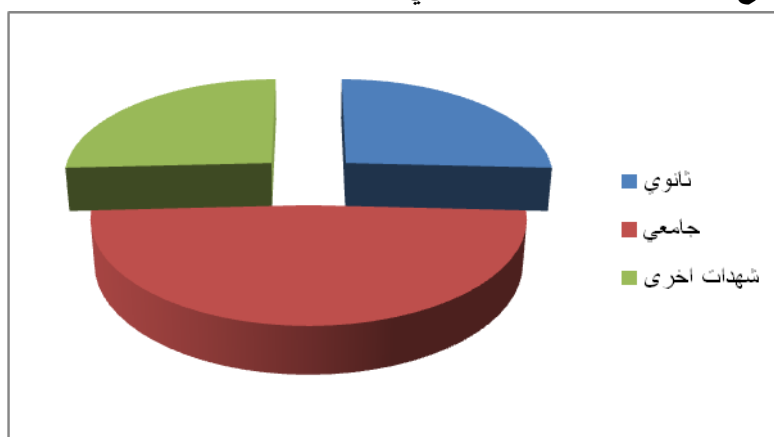
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26 من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة (38.70%) من مجتمع الدراسة أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة)، مما يعكس وجود خبرات لتحقيق مستوى أعلى من الأداء ونسبة (32.70%) تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة)، وهذه فئة الشباب.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

من أجل توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نورد الجدول و الشكل المواليين:
جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	08	25.80
	جامعي	15	48.40
	شهادات أخرى	08	25.50
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26
الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نصف عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية و التي قدرت نسبتهم (48.40%)، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب تستثمر في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

من أجل توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية نورد الجدول والشكل المواليين:

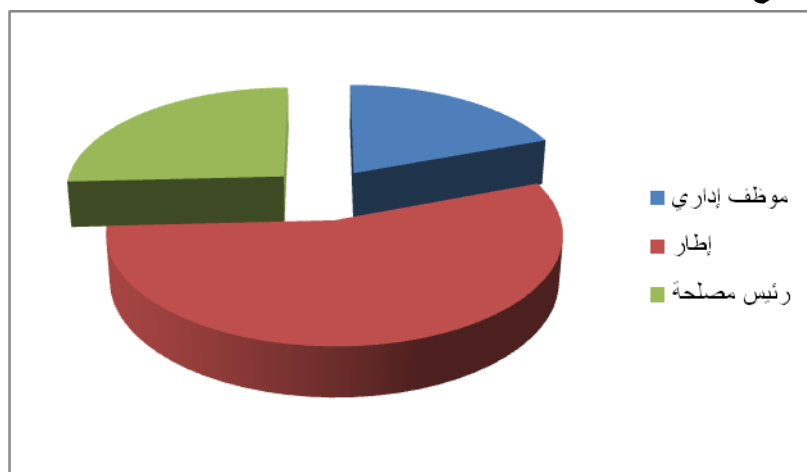
جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة	موظف إداري	06	19.35

المهنية	إطار	17	54.85
	رئيس مصلحة	08	25.80
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة هم فئة إطار بنسبة (54.85%) من عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قادة إدارية كبيرة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

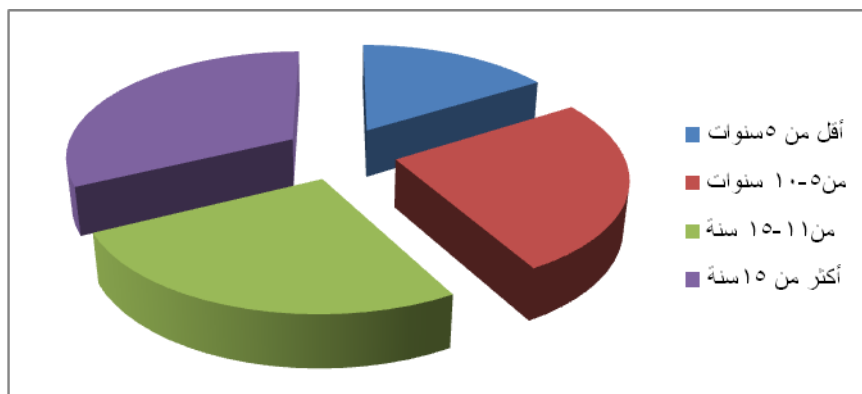
من اجل توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة نورد الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	16.13
	من 5-10 سنوات	08	25.8
	من 11-15 سنة	08	25.8
	أكثر من 15 سنة	10	32.27
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة هي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (32.27%)، ونسبة (25.80%) من فئة 11-15 سنة و 5-10 سنوات خبرة، مما يعني أن مديرية الضرائب بولاية تبسة يمتلكون خبرة للقيادة في المؤسسة، وهذا يفيد دراستنا أيضا من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان بقدر من الموضوعية و المعرفة حول موضوع القيادة الإدارية و الأداء.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة

سيتم عرض وتحليل الفقرات الواردة في الاستبيان و ذلك بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان و الانحراف المعياري لها لكل اختيار، ومن اجل ذلك لابد من قياس اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة ومن ثم مطابقة المتوسط مع سلم ليكارت.

أولاً: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير القيادة الإدارية

فيما يلي سيتم عرض اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات المتغير المستقل القيادة الإدارية بإبعاده (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الانسيابية)

1. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الديمقراطية

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الديمقراطية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد القيادة الديمقراطية ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم (8): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الديمقراطية

الرقم	العبرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
1	يحرص القائد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	29.03	35.49	6.45	12.90	16.12	3.48	1.38	4	متوسط
2	يقدم القائد للعاملين معلومات تفصيلية حول الأهداف و الخطط المستقبلية	29.03	32.25	6.45	19.35	12.90	3.45	1.47	5	متوسط
3	يوفر القائد بيئة عمل تسمح للعاملين بطرح أفكارهم الجديدة و تحفيز الإبداع	29.03	33.25	16.12	6.45	9.68	3.92	1.38	3	مرتفع
4	يعزز القائد التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة	35.49	35.49	12.90	9.68	6.45	4.042	1.05	2	مرتفع
5	يعتمد القائد أسلوب الحوار و التشاور في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل	35.49	41.93	6.45	12.90	3.22	4.21	1.01	1	مرتفع جدا
القيادة الديمقراطية										
							3.82	1.28	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة الديمقراطية قد بلغت (3.82) وانحراف معياري قدره (1.28) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة الخامسة التي تنص على أن: "القائد يعتمد أسلوب الحوار و التشاور في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل " بمتوسط حسابي قدره (4.21) وانحراف معياري (1.01) بمستوى قبول مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الرابعة التي تنص على أن: "القائد يعزز التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (4.04) و انحراف معياري (1.05) بمستوى قبول مرتفع.

أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الثالثة التي تنص على أن: "القائد يوفر بيئة عمل تسمح للعاملين بطرح أفكارهم الجديدة و تحفيز الإبداع ". بمتوسط حسابي قدره (3.92) و انحراف معياري (1.38) بمستوى قبول مرتفع، كما جاءت المرتبة الرابعة للعبارة الأولى التي تنص على أن: "القائد يحرص على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري (1.38) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة التي تنص على: "القائد يقدم للعاملين معلومات تفصيلية حول الأهداف و الخطط المستقبلية " بمتوسط حسابي قدره (3.45) و انحراف معياري (1.47) بمستوى قبول مرتفع.

وبناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول مرتفع لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد القيادة الديمقراطية لديهم.

2. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الأوتوقراطية

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الأوتوقراطية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد القيادة الأوتوقراطية ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم (9): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الأوتوقراطية

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق بشدة %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
6	يتخذ القائد القرارات المتعلقة بالعمل دون إشراك العاملين	19.35	38.70	19.35	32.25	9.68	3.04	0.93	3	متوسط
7	يركز القائد على تنفيذ العاملين لأوامره بدقة دون نقاش	29.03	30.29	3.22	22.58	6.45	3.93	0.75	1	مرتفع
8	يعتمد القائد على الرقابة المستمرة لمتابعة أداء العاملين	45.16	23.25	6.45	9.68	3.22	2.81	0.95	4	متوسط
9	يفرض القائد على العاملين الالتزام الصارم بالتعليمات و إجراءات العمل	3.22	51.61	9.68	23.25	3.22	2.25	0.71	5	منخفضة
10	يميل القائد إلى استخدام سلطته الرسمية في توجيهه سير العمل	48.39	32.25	12.90	/	6.45	3.24	0.75	2	متوسط
القيادة الأوتوقراطية										
							3.05	0.89	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة الأوتوقراطية قد بلغت (3.05) وبانحراف معياري قدره (0.89) وهي في مستوى قبول متوسط حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة السابعة التي تنص على أن: "القائد يركز على تنفيذ العاملين لأوامره بدقة دون نقاش" بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (75.0) بمستوى قبول مرتفع، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة العاشرة التي تنص على أن: "القائد يميل إلى استخدام سلطته الرسمية في توجيهه سير العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.24) و انحراف معياري (0.75) بمستوى قبول متوسط أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة السادسة التي تنص على أن: "القائد يوفر بيئة عمل تسمح للعاملين بطرح أفكارهم الجديدة و تحفيز الإبداع".

بمتوسط حسابي قدره (3.04) و انحراف معياري (0.93) بمستوى قبول متوسط، كما جاءت المرتبة الرابعة للعبارة الثامنة التي تنص على أن: "القائد يعتمد على الرقابة المستمرة لمتابعة أداء العاملين" بمتوسط حسابي قدره (2.81) و انحراف معياري (0.95) بمستوى قبول متوسط، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة التاسعة التي تنص على: "يفرض القائد على العاملين الالتزام الصارم بالتعليمات و إجراءات العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.25) و انحراف معياري (0.71) بمستوى قبول منخفض. وبناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول متوسط لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد القيادة الأوتوقراطية لديهم.

3. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الانسيابية

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة لانسيابية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد القيادة لانسيابية ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم (10): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد القيادة الانسيابية

الرقم	العبرة	موافق بشدة %	موافق ق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
11	يمنح القائد العاملين الحرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	29.03	9.68	6.45	19.35	35.48	1.820	1.101	4	منخفض
12	يعطي القائد للعاملين ثقة كبيرة في أداء أعمالهم	32.25	48.3 8	16.12	3.22	/	3.935	0.751	1	مرتفع
13	يتيح القائد للعاملين اختيار أساليب العمل المناسبة دون تدخل مباشر	16.12	6.45	9.68	35.48	29.03	1.811	0.990	3	منخفض
14	يشجع القائد العاملين على الاعتماد على الذات في حل المشاكل المتعلقة بالعمل	22.58	25.8 1	22.58	22.58	6.45	3.210	0.955	2	متوسط
15	يتيح القائد للعاملين إدارة أعمالهم بأنفسهم دون رقابة مستمرة	6.45	6.45	12.90	45.16	29.03	1.623	1.052	5	منخفض جدا
القيادة الانسيابية										
							2.479	0.899	/	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة الانسيابية قد بلغت (2.479) وبانحراف معياري قدره (0.899) وهي في مستوى قبول منخفض حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة الثانية عشر التي تنص على أن: "القائد يعطي للعاملين ثقة كبيرة في أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي قدره (3.935) وانحراف معياري (751.0) بمستوى قبول مرتفع، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الرابعة عشر التي تنص على أن: "القائد يشجع العاملين على الاعتماد على الذات في حل المشاكل المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره (3.210) وانحراف معياري (0.955) بمستوى قبول متوسط أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الثالثة عشر التي تنص على أن: "القائد يتيح للعاملين اختيار أساليب العمل المناسبة دون تدخل مباشر".

بمتوسط حسابي قدره (1.811) وانحراف معياري (0.990) بمستوى قبول منخفض، كما جاءت المرتبة الرابعة للعبارة الحادية عشر التي تنص على أن: "القائد يحرص على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره (1.820) وانحراف معياري (1.101) بمستوى قبول منخفض، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة خامسة عشر التي تنص على: "القائد يتيح للعاملين إدارة أعمالهم بأنفسهم دون رقابة مستمرة" بمتوسط حسابي قدره (1.623) وانحراف معياري (1.052) بمستوى قبول منخفض جدا.

وبناء على كل ما سبق ذكره نستنتج عدم وجود قبول لإجمالي عبارات (مستوى قبول منخفض) هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بعدم تواجد القيادة الانسيابية لديهم.

ثانيا: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (11) اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على الأسئلة والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالمتغير ككل.

جدول رقم (11): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
16	لدى العاملين القدرة على أداء مهامهم بأقل قدر ممكن من الأخطاء	6.2	50	18.8	6.2	/	4.271	0.925	2	مرتفع جدا
17	لدى العاملين القدرة على أداء مهامهم في الوقت المحدد	37.5	31.2	25.2	6.2	/	3.093	0.962	14	متوسط
18	تناسب المهام المسندة إلى العاملين مع	32.25	29.03	26.07	6.45	6.2	3.412	0.921	11	مرتفع
19	لدى العاملين القدرة على تجنب حوادث العمل و التقليل من احتمالية وقوعها	43.95	48.38	6.45	3.22	/	3.715	0.910	9	مرتفع
20	لدى العاملين القدرة على تبسيط إجراءات العمل و تقليل تكلفة العمل	32.25	32.28	6.45	9.67	19.35	3.056	0.890	15	متوسط
21	يلتزم العاملون بالقواعد والإجراءات المحددة داخل المؤسسة	25.83	48.38	9.67	16.12	/	3.568	0.801	10	مرتفع
22	يصر العاملون على الانضباط و احترام مواقيت العمل و تجنب الغيابات	25.38	48.82	19.35	/	6.45	3.720	0.712	8	مرتفع
23	يدعم العاملون أهداف المؤسسة و يساهمون في تحقيقها	29.02	32.28	32.25	6.45	/	4.120	0.651	3	مرتفع
24	لدى العاملين القدرة على إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء	38.7	32.28	6.45	19.35	3.22	3.992	0.817	5	مرتفع

مرتفع جدا	1	0.580	4.521	/	6.45	19.35	25.38	48.82	يسود التعاون و التضامن بين العاملين داخل المؤسسة	25
مرتفع	4	0.661	4.022	16.54	19.35	6.45	32.28	25.38	يهتم العاملون بطرح الأفكار الجديدة و تقديم المقترحات	26
مرتفع	6	0.603	3.910	16.12	/	19.35	32.28	32.25	لدى العاملين القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل	27
مرتفع	7	0.881	3.855	19.8	16.12	19.35	19.35	25.38	يدعم العاملون باستمرار مبادرات التغيير التي تقوم بها المؤسسة	28
منخفض	17	0.931	2.491	/	32.28	32.25	19.35	16.12	يهتم العاملون بتطوير قدراتهم لمواكبة مستجدات العمل	29
متوسط	13	0.991	3.114	/	37.5	18.7	37.7	6.2	لدى العاملين القدرة لمواجهة الأزمات و المشكلات غير المتوقعة	30
متوسط	16	1.08	2.937	6.3	37.5	18.7	31.3	6.2	لدى العاملين القدرة على التعامل مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج	31
متوسط	12	1.02	3.123	6.3	31.2	18.7	31.3	12.5	لدى العاملين القدرة على تحمل الإجهاد البدني	32
متوسط	/	0.799	3.507	الأداء الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات متغير الأداء الوظيفي قد بلغت (3.507) وبانحراف معياري قدره (0.799) وهي في مستوى قبول متوسط حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة الخامسة والعشرون التي تنص على أن: "يسود التعاون و التضامن بين العاملين داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.521) وانحراف معياري (0.580) بمستوى قبول مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة السادسة عشر التي تنص على أن: "العاملين لديهم القدرة على أداء مهامهم بأقل قدر ممكن من الأخطاء" بمتوسط حسابي قدره (4.271) و انحراف معياري (0.925) بمستوى قبول مرتفع جداً أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة التاسعة والعشرون التي تنص على أن: "العاملون يهتمون بتطوير قدراتهم لمواكبة مستجدات العمل". بمتوسط حسابي قدره (2.491) و انحراف معياري (0.931) بمستوى قبول منخفض أما باقي العبارات فكانت بمستوى قبول مرتفع و متوسط بمتوسط حسابي بين (2.937-4.120) وبناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول متوسط لإجمالي عبارات متغير الأداء الوظيفي من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد الأداء الوظيفي بما يخدم مصلحة المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والتي تهدف في العموم إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية في تحسن أداء الموظفين بمديرية الضرائب بولاية تبسة، و تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة

سيتم التطرق إلى دراسة طبيعة الارتباط و درجته فيما بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية و أبعادها و الأداء الوظيفي و كون إجابات عينة الدراسة عبارة عن قيم فان معامل الارتباط المناسب هو معامل بيرسون، و الجدول الموالي يوضح طبيعة الارتباط و درجته بالنسبة لكل متغير و أبعاده:

جدول رقم(12): مصفوفة الارتباط بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

البيان		الأداء الوظيفي
القيادة الديمقراطية	معامل الارتباط	0.585**
	مستوى الدلالة	0.000

31	العدد	
**0.604	معامل الارتباط	القيادة الأوتوقراطية
0.000	مستوى الدلالة	
31	العدد	
**0.706	معامل الارتباط	القيادة الانسيابية
0.000	مستوى الدلالة	
31	العدد	
**0.627	معامل الارتباط	القيادة الإدارية
0.000	مستوى الدلالة	
31	العدد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

*: مستوى الدلالة 0.05

** : مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.627) وهذا يؤكد أن القيادة الإدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالعينة المدروسة في مديرية الضرائب بولاية تبسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين القيادة الديمقراطية و الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.585) وهو ارتباط موجب قوي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين القيادة الأوتوقراطية و الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.604) وهو ارتباط موجب قوي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين القيادة الانسيابية و الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.706) وهو ارتباط موجب قوي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في:

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

جدول رقم (13): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) للفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مسـتوى الدلالة Sig
الانحدار	167.220	1	167.220	311.542	0.000
الخطأ	320.976	29	0.537	-	-
المجموع الدوري	488.196	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F) حيث بلغت قيمتها (311.542) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للقيادة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما بلغت متوسط مجموع المربعات (0.537) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.585$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.732$					
معامل التحديد $R^2 = 0.343$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.341$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمة T	مسـتوى المعنوية
ثابت الانحدار a	0.289	0.165	-	1.753	0.080
القيادة الديمقراطية	0.732	0.041	0.585	17.651	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

-قيمة معامل لارتباط R بين القيادة الديمقراطية و الأداء الوظيفي قدرت ب(0.585) أي ما يعادل نسبة (58.8%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.343)، أي (34.3%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى القيادة الديمقراطية، و أن الباقي ما نسبته (65.7%) ترجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.732) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.732)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في القيادة الديمقراطية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.732) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي اختيار الفرضية الأولى H_1 و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"، ورفض H_0 وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة الديمقراطية (X_1) والأداء الوظيفي (Y) كما يلي:

$$Y = 0.289 + 0.732X_1$$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في:

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

جدول رقم (15): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	178.079	1	178.079	343.391	0.000
الخطأ	310.117	29	0.519	-	-
المجموع الدوري	488.196	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F)، حيث بلغت قيمتها (343.391) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة، عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود تأثير للقيادة الأوتوقراطية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات (0.519) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.604$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.720$					
معامل التحديد $R^2 = 0.365$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.364$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std Error	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار a	0.360	0.153	-	2.348	0.019
القيادة الأوتوقراطية	0.715	0.041	0.604	18.531	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

- قيمة معامل الارتباط R بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين الأداء الوظيفي قدرت ب(0.604) أي ما يعادل نسبة (60.4%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.365)، حيث يشير إلى (36.5%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى القيادة الأوتوقراطية، و أن الباقي ما نسبته (63.5%) ترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.720) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.715)، يعني أن هناك أثر إيجابي بين المغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في القيادة الأوتوقراطية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.715) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي اختيار الفرعية الأولى 1H و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"، ورفض 0H وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة الأوتوقراطية (X₂) والأداء الوظيفي (Y) كما يلي:

$$Y=0.360+0.715X_2$$

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و المتمثلة في:

1H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الانسيابية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

0H: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الانسيابية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (17): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	243.024	1	234.024	592.761	0.000
الخطأ	245.172	29	0.410	-	-
المجموع	488.196	30	-	-	-
الدوري					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F) حيث بلغت قيمتها (592.761) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 05.0، مما يعني وجود تأثير للقيادة الانسيابية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات (0.410) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.706$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.6403$					
معامل التحديد $R^2 = 0.498$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.497$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار a	0.311	0.119	-	2.607	0.009
القيادة الانسيابية	0.774	0.032	0.706	24.347	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

- قيمة معامل ارتباط R بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي قدرت ب (0.706) أي ما يعادل نسبة (70.6%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R^2 (0.498)، حيث يشير إلى (49.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى القيادة الانسيابية، و أن الباقي ما نسبته (50.2%) ترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.6403) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.774)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في القيادة الانسيابية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.774) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي اختبار الفرضية الثالثة H_1 و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الانسيابية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"، ورفض H_0 وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة الأوتوقراطية (X_3) والأداء الوظيفي (Y) كما يلي:

$$Y = 0.311 + 0.774X_3$$

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر وهو

المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار البسيط للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	0.627	0.393	0.392	0.703	387.683	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة للقيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.627) بنسبة (62.7%) و بمستوى معنوية 0.000، كما تبين نتائج الجدول من خلال معامل التحديد R Square الذي استخدم لاختبار تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي والذي بلغ (0.393)، وهذه القيمة تعني أن القيادة الإدارية بإمكانها تفسير التغيرات في الأداء الوظيفي بنسبة (39.3 %) بخطأ معياري قدره (0.703)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى. كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (387.683) عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة اصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود اثر للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثوابت	0.255	0.150	-	1.701	0.089
القيادة الإدارية	0.763	0.036	0.627	19.690	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة t تساوي (19.690) بمستوى دلالة 0.000 هذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني قبول الفرضية الرئيسية H_1 و التي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة ورفض الفرضية الصفرية H_0 التي مفادها: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 05% بمديرية الضرائب لولاية تبسة"

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.255)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في القيادة الإدارية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.255) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة الإدارية (X) والأداء الوظيفي (Y) كما يلي:

$$Y=0.255+0.763X$$

الخاتمة

ختاماً، يتضح أن القيادة الإدارية تعد من العوامل المؤثرة على تحسين أداء الموظفين، حيث أن لها دور أساسي في توجيه العاملين وتحفيزهم ومتابعة سير الأداء وتعمل على خلق البيئة الإيجابية للعمل وتعمل على تحقيق التواصل الفعال والتعاون بين أفراد العمل وتوجيههم بشكل مستمر مما يدفع برغبتهم في الانجاز وتعزيز إنتاجيتهم والسعي لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إيضاها

حيث تسعى القيادة الإدارية إلى تحديد المعايير المطلوب العمل وفقها للوصول للنتائج المسطرة اعتماداً على أساليب التحفيز والتقييم ومتابعة أداء الأفراد وتصحيح الانحرافات واكتشاف مواطن الخلل من خلال التوجيه ووضع الخطط التدريبية وفق المستوى المطلوب مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة العمل فإن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى كفاءة القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد والاستثمار في كفاءاتهم مما يسهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أداء متميز

ولا يكون الاستثمار تحديداً على الأفراد العاملة فقط بل كذلك يكون في تنمية المهارات القيادية للمديرين كضرورة للمؤسسة كونها تسعى للاستمرارية وتحقيق التميز والاستدامة والميزة التنافسية فإن دور القائد لا يقتصر على إصدار الأوامر وتوزيع المهام بل يمتد لتمكين الأفراد أن يتحلوا بروح القيادة

أن أسلوب القيادة المتبع يؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فالقائد الذي يجمع بين الكفاءة المهنية والذكاء العاطفي يستطيع أن يستثمر طاقات موظفيه ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى قدر من الفاعلية.

أولاً: نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأكثر انتشاراً داخل مديرية الضرائب محل الدراسة، حيث سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.82)، مما يدل على اعتماد القادة لأسلوب الحوار والتشاور وتعزيز العمل الجماعي.

أظهرت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وهو ما يعكس وجود بعض الممارسات السلطوية المرتبطة بتنفيذ التعليمات والرقابة على العاملين.

بينت الدراسة انخفاض مستوى القيادة الانسيابية داخل المؤسسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.479)، مما يدل على ضعف منح الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات وإدارة أعمالهم دون رقابة.

أوضحت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.507)، مع وجود مستويات مرتفعة في التعاون بين العاملين والقدرة على أداء المهام بأقل قدر من الأخطاء

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.627)، مما يدل على أن تحسن القيادة الإدارية يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للقيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.585)، ومعامل التحديد (0.343)، مما يعني أن القيادة الديمقراطية تفسر نسبة معتبرة من التغيرات في الأداء الوظيفي.

أثبت اختبار الانحدار الخطي البسيط صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تحسين أساليب القيادة الإدارية داخل مديرية الضرائب يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية الضرائب بولاية تبسة حول "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"، يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام مديرية الضرائب بمواكبة الأنماط والأساليب القيادية الحديثة والمستحدثة، والعمل على تبنيها بما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري، لما لها من دور في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة المنظمة.

- ضرورة اهتمام مديرية الضرائب بتطوير مهارات القادة الإداريين من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال القيادة والتسيير الإداري

- ضرورة التقليل من الاعتماد المفرط على النمط القيادي الاوتوقراطي داخل مديرية الضرائب، والعمل على تبني أساليب قيادية أكثر مرونة تقوم على الحوار والتشاور مع الموظفين

- ضرورة عدم حصر تحسين أداء الموظفين في القيادة الإدارية فقط، بل يجب الاهتمام كذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة، واعتماد نظام تحفيز فعال، والاهتمام بالتكوين المستمر لما لذلك من دور في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

رغم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة حول تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين، إلا أن موضوع القيادة يبقى مجالاً واسعاً ومفتوحاً للبحث والدراسة، خاصة مع التطورات الحديثة التي يشهدها مجال التسيير الإداري. وعليه يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق المستقبلية للدراسة، تتمثل فيما يلي:

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى كالمؤسسات الاقتصادية أو التربوية أو الصحية للمقارنة بين النتائج؛

- التوسع في دراسة أنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الرقمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي؛

- دراسة أثر متغيرات أخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي مثل التحفيز، الرضا الوظيفي، والاتصال التنظيمي؛

- الاعتماد على عينات أكبر ومجالات جغرافية أوسع للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية؛

- التركيز على دور التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في تطوير أساليب القيادة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسات العمومية.

الملاح

ق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي- تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي (تي) الكريم (ة)؛
تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والمعنونة بـ " تأثير القيادة
الإدارية في تحسين أداء الموظفين بمديرية الضرائب بولاية تبسة ".
ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن
المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وستستخدم فقط
لأغراض البحث العلمي دون غيرها.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المشرف: أ. ساري نصر الدين
الطالبان: هدى ضيف الله و غادة بوعلاق

البريد الإلكتروني لأي استفسار علمي: hdifallah281@gmail.com

المحور 1. البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي فأقل ☐ شهادة أخرى ☐ جامعي

4. الفئة المهنية: ☐ موظف إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار

5. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

يرجى منكم إبداء موافقتكم على مدى توافر ما يلي في مؤسستكم:

المحور 2. القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي						
1	يحرص القائد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					

2	يقدم القائد للعاملين معلومات تفصيلية حول الأهداف والخطط المستقبلية.				
3	يوفر القائد بيئة عمل تسمح للعاملين بطرح أفكارهم الجديدة وتحفيز الابداع.				
4	يعزز القائد التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.				
5	يعتمد القائد أسلوب الحوار والتشاور في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل.				
البعد الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي					
6	يتخذ القائد القرارات المتعلقة بالعمل دون إشراك العاملين.				
7	يركز القائد على تنفيذ العاملين لأوامره بدقة دون نقاش.				
8	يعتمد القائد على الرقابة المستمرة لمتابعة أداء العاملين.				
9	يفرض القائد على العاملين الالتزام الصارم بالتعليمات وإجراءات العمل.				
10	يميل القائد إلى استخدام سلطته الرسمية في توجيه سير العمل.				
البعد الثالث: النمط القيادي الانسيابي					
11	يمنح القائد العاملين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.				
12	يعطي القائد للعاملين ثقة كبيرة في أداء أعمالهم.				
13	يتيح القائد للعاملين اختيار أساليب العمل المناسبة دون تدخل مباشر منه.				
14	يشجع القائد العاملين على الاعتماد على الذات في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.				
15	يتيح القائد للعاملين إدارة أعمالهم بأنفسهم دون رقابة مستمرة.				

المحور 3. الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
16	لدى العاملين القدرة على أداء مهامهم بأقل قدر ممكن من الأخطاء.					
17	لدى العاملين القدرة على أداء مهامهم في الوقت المحدد.					

					تتناسب المهام المسندة إلى العاملين مع مهاراتهم وقدراتهم.	18
					لدى العاملين القدرة على تجنب حوادث العمل والتقليل من احتمالية وقوعها.	19
					لدى العاملين القدرة على تبسيط إجراءات العمل وتقليل تكلفة العمل.	20
					يلتزم العاملون بالقواعد والإجراءات المحددة داخل المؤسسة.	21
					يصر العاملون على الانضباط واحترام مواقيت العمل وتجنب الغيابات.	22
					يدعم العاملون أهداف المؤسسة ويساهمون في تحقيقها.	23
					لدى العاملين القدرة على إدارة النقاش والتواصل مع الزملاء.	24
					يسود التعاون والتضامن بين العاملين داخل المؤسسة.	25
					يهتم العاملون بطرح الأفكار الجديدة وتقديم المقترحات.	26
					لدى العاملين القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل.	27
					يدعم العاملون باستمرار مبادرات التغيير التي تقوم بها المؤسسة.	28
					يهتم العاملون بتطوير قدراتهم لمواكبة مستجدات العمل.	29
					لدى العاملين القدرة على مواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة.	30
					لدى العاملين القدرة على التعامل مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج.	31
					لدى العاملين القدرة على تحمل الاجهاد البدني.	32

التعريف بمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي تلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين

ثانيا: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

هو القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

-----شكرا على حسن تعاونكم-----



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشريعة الإسلامية - سطيف



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشريعة الإسلامية - سطيف - معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: مديرية صناديق

مقرها: تونس

ممثلة من طرف: عبد المالك فريد

الوظيفة: نائب مدير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقا للطلبية الاتية أسماؤهم:

- 1- صندوق المات صدى - بوعلمة عاتدة
- 2- ماستر التخصص - إدارة الأعمال
- 3- عنوان المذكرة: تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين
- 4- الأستاذ (ة) المشرف (ة): أ. د. مساري بضم الدين
- 5- هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقا للطلبية الاتية أسماؤهم:
- 6- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 7- ليسانس التخصص:
- 8- عنوان تقرير التبرص:

المادة (5) المرفقة (5) :

وذلك طبقاً للبروتوكول رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المنطوقة في القسم والمطالبة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعدين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

الفترة من : 2025/12/18 الى 2026/04/30

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمقتضى تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالجمعول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع الترخيص مجموع الموظفين في وحياته المصددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية الترخيص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص .

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على الترخيصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجوب و :
فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل - السكن - المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ال مدير الفرعي للتوسعات
ف . عهد المالك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المندوبية الولائية للصحة والتب
المندوبية الفرعية للمساكن
مكتب متابعة الميزانية و المحاسبة

كشف التتبع الخاص بعلاوة المردودية الأول 2026

الرقم	الاسم واللقب	الوحدة ا لولاية	معدة الخطة		مجموع النقاط	الاسم	النقطة	النقطة	النقطة	النقطة
			العمل	العمل		مجموع النقاط	النقطة	النقطة	النقطة	النقطة
1			100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
2			100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
3			100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
4			100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000

المسؤول المباشر

ملاحظة : يتعين على المسؤولين هذه الجهات المراجعة بعين الاعتبار في تنفيذ الموظفين

100000 100000 100000 100000 100000 100000 100000 100000 100000 100000 100000

الرقبة:
 المديرية الفرعية للمنارات الملاحظات العامة للمنقطين
 (لايجوز اضهارها للموظف)

الملاحظات	المدير العام
الملاحظات	المدير الفرعي
الامضاء	
الملاحظات	
الامضاء	
العلامة النهائية	المدير الولاىي للضرب انجيب
الامضاء	

التوقيع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : ماري نصر الدين

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء الموظفين	إدارة أعمال	1* - عمادة بوعلف 2* - هدى صديق الله

أو أقر على تقديم المذكرة أو تقرير التريض وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026 - 05 - 17

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

ماري نصر الدين

الإدارة



والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر

تأثير القيادة الادارية في تحسين اداء الموظفين

دراسة الحالة: مديرية الضرائب ولاية تبسة

الرقم	الاسم واللقب	جهة التدريس	الجامعة	الامضاء
01	د. بوحنيك هدى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي	
02	د. قوفي فاطمة الزهراء	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
03	د. كشرود ايمان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
04	د. عمر عمروش	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	

من إعداد الطلبة:

ضيف الله هدى

بوعلاق غادة

تحت إشراف أستاذة:

ساري نصر الدين

السنة الجامعية: 2025-2026



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- أيمن الديراوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2021.
- بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الراية للنشر والتوزيع، 2013.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية التخطيط – التنظيم – القيادة – التنسيق والاتصالات – الرقابة، دار الكتاب الحديث، 2007.
- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- منى خويص، وجوه القائد، دار الساقى، بيروت، 2005.
- عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار النشر المنهل، 2017.
- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2013.

ثانياً: المقالات العلمية والمجلات

- سمية سعال، “اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة – الأنماط والأسس”، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، 2023.
- ناصر طاهر، زواوي فتحة، “القيادة الإدارية ودورها في تبني إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة”، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship، المجلد 04، العدد 07، 2021.
- إبراهيم سامية، “ماهية القيادة الإدارية”، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 04، العدد 02، 2019.
- بن سليم حسين، زرقط بولرباح، “أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار: دراسة تحليلية”، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020.
- عبير حسين آل قماش، “نظريات القيادة واتخاذ القرارات”، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 12، 2020.
- عبد الفاتح المسماري، “إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها”، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- حران العربي، زرقط بولرباح، “أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها”، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017.
- حران العربي، زرقط بولرباح، “أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات”، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، 2017.
- محمود بولصباغ وآخرون، “أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي”، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022.

جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.

محمد قلابي، نجاة قصير، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 14، العدد 02، 2025.

بشير شربي، محمد قوارح، "مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، 2021.

أحمد صفاء سامي، "تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة الجنان، لبنان.

مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس.

ثالثاً: الرسائل الجامعية والأطروحات

بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.

أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية "والي الولاية أنموذجاً"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.

عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، 2021-2022.

ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015-2016.

رابعاً: مطبوعات جامعية ومحاضرات

عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية: مفاهيمها ونظرياتها، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة.

خامساً: الوثائق الإدارية

مديرية الضرائب لولاية تبسة

المُلخَص

ملخص

تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين، باعتباره من المواضيع المهمة في مجال التسيير الإداري، نظرا للدور الفعال الذي تؤديه القيادة في توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، مع التركيز على أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطية، والانسيابية، ومدى تأثير كل نمط على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض أهم النظريات والأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في الأداء. أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في إجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية تبسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، والتي شملت مجموعة من الموظفين والإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول واقع القيادة الإدارية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واختبار الفرضيات المطروحة بالدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية تعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال تشجيع المشاركة وتحفيز العاملين وبناء روح التعاون داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية تؤثر سلبا على أداء الموظفين بسبب اعتمادها على التسلط وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، في حين يؤدي النمط الانسيابي إلى ضعف التنظيم والمتابعة داخل المؤسسة. وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة اعتماد أساليب قيادية حديثة تقوم على التواصل الفعال والتحفيز، مع الاهتمام بتطوير مهارات القادة الإداريين بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع فعالية المؤسسة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الانسيابية، القائد الإداري، تحسين الأداء، التحفيز، المؤسسة العمومية، مديرية الضرائب.

Abstract

This study examines the impact of administrative leadership on improving employees' job performance at the Tax Directorate of Tébessa Province. The research aimed to identify the relationship between leadership styles and employee performance, focusing on democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles. The descriptive analytical approach was adopted in both the theoretical and practical parts of the study. A questionnaire was used as the main tool for collecting data from a sample of employees and administrators at the institution under study. The collected data were analyzed using the SPSS program to test the study hypotheses. The results revealed a statistically significant relationship between administrative leadership and the improvement of job performance. The study concluded that democratic leadership has the most positive impact on employee performance through participation and motivation.

Keywords: Administrative Leadership, Job Performance, Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Laissez-faire Leadership, Motivation, Public Institution