



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: اعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

دور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية ببلدية الحمامات "تبسة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2021

إشراف الدكتور:

مسعودي بدر الدين

إعداد الطالبين:

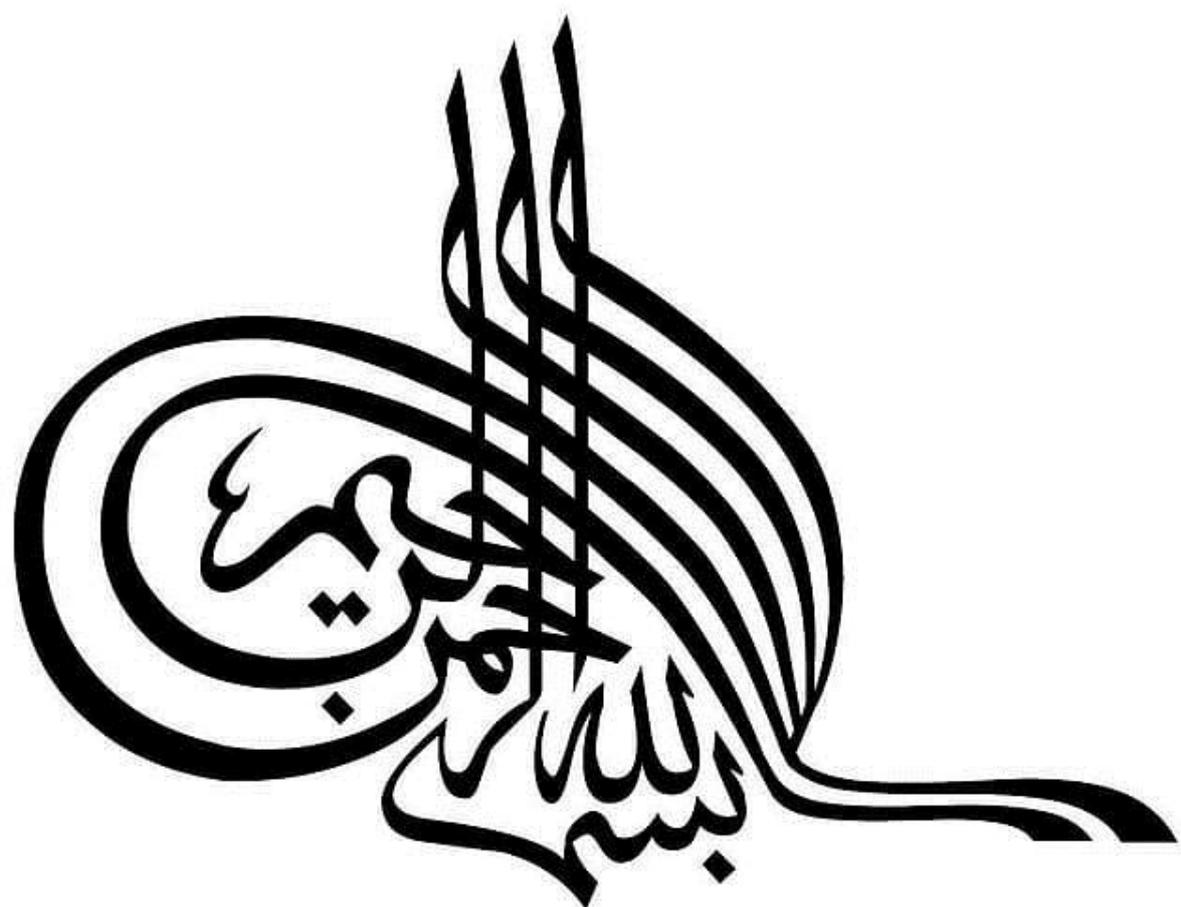
- طراد علي

- خذيري جمال

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هارون منصر	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
بدر الدين مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
نورية آيت محند	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا



شكر وتقدير

نتقد بالشكر أولا وآخرنا لله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، فهل
الحمد والمنة

كما نتقدم بالامتنان والشكر الجزيل لمشرفنا الأستاذ الفاضل الدكتور مسعودي

بدر الدين. على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات ومساعدة

وأیضا أعضاء لجنة المناقشة الآكارم

ونتقدم بخالص الشكر لكل أساتذة، وعمال، وموظفي كلية العلوم الاجتماعية
والانسانية.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة	
5	1- تحديد الاشكالية
6	2- أهمية الدراسة
7	3- أسباب الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
8	5- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة	
21	1. منهج الدراسة
23	2. مجتمع الدراسة
25	3. عينة الدراسة
26	4. أدوات جمع البيانات
الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج	
30	دراسة وتحليل الجداول
الفصل الرابع: مناقشة النتائج	
46	1- النتائج العامة للدراسة
46	2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
47	3- الآراء الشخصية
50	خاتمة
52	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
30	جدول رقم 01: البيانات الشخصية المتعلقة بالنوع
30	جدول رقم 02: بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي
31	جدول رقم 03: متعلق ببيانات السن
31	الجدول رقم 04 بيانات متعلقة بالوظيفة
32	الجدول رقم 05: شعور الموظفين بالراحة في مجال العمل
32	الجدول رقم 06: يمثل سبب الشعور بالراحة
33	الجدول رقم 07: تدخل القيادة في كل شيء
33	الجدول رقم 08: تدخل القيادة له أثر
34	الجدول رقم 09: شعور كيفية علاقاتك بالقيادة
34	جدول رقم 10: العلاقة مع حجم القرارات مستوى الاشتراك فيها:
34	جدول رقم 11: هل ترى أن مقترحاتكم لتحسين العمل تأخذ بعين الاعتبار
34	جدول رقم 12: عملية المشاركة والاقتراح
35	جدول رقم 13: في حالة الاحساس بوجود مشكلة في الفعل هل تبادر العمل بتبليغ المسؤول بذلك
35	جدول رقم 14: يمثل طريقة التواصل في كل العمليات المشاركة الاقتراح التبليغ ماذا يتبع
36	جدول رقم 15: يمثل في حالة وجود مشكلة شخصية لها تأثير في العمل هل تجد لها تفهم من طرف المسؤولين
36	الجدول رقم 16: والذي يمثل في حالة وجود هذه المشاكل هل يكتفي المسؤول اتجاهاها بما يلي:
37	جدول رقم 17: والذي يمثل إحساسك أن المسؤول في المؤسسة يتحكم فغي تسييرها .
37	جدول رقم 18: والذي يمثل عن الإجابة بشكل جيد حسب مايلي:
38	جدول رقم 19: الذي يمثل عن الإجابة بشكل سيء حسب مايلي:
38	جدول رقم 20: والذي يمثل معرفة المسؤول للموظفين بشكل جيد
39	جدول رقم 21: الذي يمثل هل تحس أن هناك فارق بينك وبين المسؤول
39	جدول رقم 22: الذي يعبر عن شعور العمال بوجود المسؤول.
40	جدول رقم 23: يمثل خلال عملية التواصل في مكلا الاتجاهين هل يحس الموظف أن الرسالة تصل بشكل:
40	جدول رقم 24: الذي يمثل قيام المسؤول بمساعدتك في أداء الأعمال الموكلة إليك:

41	جدول رقم 25: الذي يمثل تـثـمـين أداء الموظفـين في المؤسسة بشكل عادل.
41	جدول رقم 26: الذي يمثل الوضعية بالمسؤول وعلاقاتكم بمهامهم تحرصن خلالها على مايلي:
42	جدول رقم 27: يمثل شعور الموظفين بضغط العمل المتراكم عليهم في المؤسسة:
42	جدول رقم 28: يمثل القيام بالعمل لساعات إضافية لإنجاز مهامك بمبادرة منك:
43	جدول رقم 29: في حالة وجود مبررات غياب قانونية هل تحس بتأنيب الضمير على غيابك
43	جدول رقم 30: يمثل مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم
43	جدول رقم 31: يمثل الإحساس بالانسجام في ظل علاقتك بالمسؤولين
44	جدول رقم 32: في حالة وجود عمل آخر بمؤسسة أخرى هل تلجأ إليها

المقدمة

المقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية ذات أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم.

كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلف من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين الذي تربطهم معهم في علاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وتطلعات الافراد العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يؤدي إلى نجاح الإدارة وفعاليتها.

ولا تعتبر القيادة الإدارة خاصة بمشروع معين. بل تظهر في جميع التنظيمات الإدارية ، الجيش، المستشفيات، الجامعات(القطاع العام والخاص).

وعليه أصبح موضوع تحسين الأداء الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بدور القيادة الإدارية الناجحة والفعالة داخل المؤسسة العمومية وذلك من خلال ابتداع عدة أساليب لإنجاح وتحسين الأداء قصد إعطاء نقلة نوعية للمؤسسة العمومية (الجزائرية)، وتصحيح جميع الاعتلالات التي تعاني منها. والقيادة الإدارية الناجحة تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال، وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة، مما يعكس أهمية استخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ومن ثم الوصول إلى الهدف المسطر.

وحتى يكون هذا إمام بمختلف أقسام الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول...

- الفصل الأول مدخل تصوري للدراسة والذي تمت فيه تحديد المشكلة والتساؤلات الفرعية، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم .
- في الفصل الثاني عاجلنا الخطوات المنهجية، العينة ومجتمع الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات، الاستبيان.
- أما الفصل الثالث فخصص لعرض وتحليل النتائج.

المقدمة

- أخيرا الفصل الرابع، قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها ميدانيا، ومن خلال الدراسات السابقة والآراء الشخصية.

الفصل الأول:

مدخل تصوري للدراسة

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

1- تحديد الاشكالية وطرح التساؤلات الفرعية

2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع

3- اهداف الدراسة.

4- الدراسات السابقة.

5- تحديد المفاهيم

الإشكالية:

لقد شهدت المؤسسات الحديثة تحولات كبيرة في جل ميادين الحياة خاصة في مال التسيير الإداري وعرفت تطورا ملحوظا في الدول المتقدمة التي اهتمت بالعنصر البشري في المؤسسة وذلك لكونه العنصر الفعال والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة وهو المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها ولهذا كان الاهتمام منصبا ولازال حول الحث على أنجع السبل لتحقيق وتحريك دافعية العامل نحو القيام بمستوى أداء فعال وبالتالي لتحقيق فعالية المؤسسة خاصة منها العمومية.

ومن بين الأساليب والطرق الفعالة والتي أصبحت مطلب الكثير من أصحاب الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية صناعة قادة لهذه المؤسسات وعليه فالقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتمثل بطبيعة الإنسان الوراثية وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر تخلق نوعا من الافتقار إلى ما ينظم ما بينهم من علاقات، وهذه المرحلة يتولى أحدهم القيادة إلى حين أو إلى غير حين ذلك أن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية وكل شخص (قائد) في موقف و (تابع) في موقف آخر ولقد برز ذلك واضحا في التجربة الإسلامية حيث حث الإسلام على القيادة وفي هذا الصدد يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" فوجود القيادة أمر ضروري لتطوير المجتمعات ولأجل ذلك اهتمت المؤسسات خاصة منها العمومية والدول على اختيار أفراد القادرين على مسؤولية القيادة الإدارية الفعالة وللقائدين العديد من الصفات والمميزات التي تميزه عن غيره من الأفراد ومن أبرزها المعرفة ونقل المعرفة المهنية والدراسة النظرية ويستمدوا أيضا من ثقافته العامة كالقراءة التي تعطيه توسع أكثر ، الشجاعة لم يكن أن يكون الفرد قائدهم مالم يكن شجاعا وكذلك تحمل المسؤولية فالقائد الكافي يتحمل مسؤولية كل شيء وأيضا أبرز صفة يجب أن يتصف بها القائد التأثير حيث يعتبر عنصر التأثير مهم جدا لشخصية القائد فالهدف من القيادة الرشيدة هو عملية التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم من أجل تعديل شيء ما أو تحسين أدائهم الوظيفي.

فالأداء الوظيفي هو عملية تنفيذ لأوامر والتعليمات القيادية أو العمل لذي يتم إسناده إلى شخص ما أو مجموعة من الأشخاص للقيام به وإنجازه وفق ما تقتضيه الوظيفة وهو أيضا درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة على أحسن وجه ومن هذا المنطلق نلتمس الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية خاصة في الغدرة العمومية وبالتحديد في المجلس الشعبي البلدي الذي يلعب دور كبير في تلبية حاجيات

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

الأفراد فهي جماعة عمومية ليست خاصة هدفها الاهتمام بسكان المنطقة لها مساحة ترابية وإقليم محدد تتمتع بالشخصية المدنية يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو المسؤول الرئيسي عن البلدية يتمتع بصلاحيات واسعة داخل إقليم مخصص وهو بمثابة القائد وكل هذا يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية وماهي أهم العوامل التي تساهم في كيفية تحسينه؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي طبيعة القيادة الموجودة في هذه المؤسسة العمومية؟
- معرفة كيفية عمل النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية وذلك من خلال اتخاذ القرارات وحل المشكلات بين العمال والتحفيز المعنوي وهل يساهم كل هذا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

أهمية الدراسة:

إن المؤسسات الحديثة تواجه تحديات كبيرة لمواجهة ومواكبة التقدم الحاصل في جل ميادين الحياة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العمومية وسواء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية ، الأمر الذي يفسر بأن هذه المؤسسات خاصة منها العمومية تعاني من مشكلات ساهمت في تخلفها ومن بين المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية عدم اهتمامها بالكفاءات العلمية وعدم توفير الجو الملائم لهذه الكفاءات لتفجير قدراتها وإمكانياتها بما يسمح من تحقيق النجاح والفعالية أو لعدم اهتمام القيادات الموجودة والتي أسند لها أمر تسيير قيادة المؤسسات خاصة منها العمومية الأمر الذي ساهم في ضعف أداء كثير من العمال لكثير من المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى زيادة ظاهرة التغييب عن العمل وكثرة الشكاوي والإضرابات، وإذا سألت معظم العمال في أي مؤسسة مهما كان نوعها يجيبك عن عدم أهلية القيادة الإدارية (الرؤساء الإداريين) للمسؤولية المسندة إليهم وغالبا ما يكون اهتمام بمصالحهم الشخصية غير مبالين بالعمال الذين يعتبرون المحرك الأساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها اقتصادية كانت أو خدماتية وفي هذا نجد المسرع الجزائري ينص على عدم استخدام المؤسسات العمومية لهدمه المصالح الشخصية حيث نجد الدستور الجزائري في المادة 21 القانون المؤرخ في 28 فبراير 1996 ينص على: (لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدرا للثراء أو وسيلة لخدمة المصالح

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

الشخصية) وهذا ما لا يمكن ان يظهر في البلدية لانها تسعى الى تحقيق مصلحة جماعية لكافة الأفراد أو المجتمع وهذا يجب أن يكون عليه الحال في المجلس اشعبي البلدي ، البلدية التي تسعى من أجل تلبية وتقديم وتسهيل الخدمات للمواطنين وإظهار الصورة الحسنة وكذلك إبراز ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في رفع وتحسين أداء العاملين داخل البلدية.

أسباب الدراسة: الموضوع والأسباب:

يرجع اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- يرتبط اختيار موضوع دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية بدافع ميول شخصي أولاً وثانياً محاولة إبراز وإظهار الدور الكبير للقيادة الإدارية خاصة داخل مؤسسات الدولة.
- أصبح موضوع القيادة والأداء الوظيفي من الموضوع التي تحظى بالاهتمام الكبير في جميع مجالات وميادين الحياة أصبح من المستحيل التخلي عن ما يسمى بالقيادة.
- التهميش الكبير وقلة الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يعتبر هو الركيزة الأساسية لأي منظومة خاصة منها العمومية.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على النمط القيادي الغالب في المؤسسة العمومية المتمثلة في (المجلس الشعبي البلدي) البلدية.
- محاولة التعرف على طريقة ونظام عمل المسؤول الإداري المباشر والمتمثل في الأمين العام للبلدية، وطريقة تعاملها مع الموظفين بأسلوب قيادي في العديد من النواحي كإتخاذ القرارات وتحفيز العمال معنوياً.
- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء الوظيفي خاصة في المؤسسات العمومية.

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -
مديرية التوزيع بالأغواط- للباحث كيرد عمار مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص إدارة الأعمال

نصت مشكلة على ما يلي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟"
فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال
مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط.-

ب-الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تاثير القيادة الادرية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، ، سنوات الخبرة في الوظيفة)

منهج البحث

تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة
الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

• اسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبير حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيهم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الاغواط.

• أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا

عينة الدراسة تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث تم اختيار عينة طبقية

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الملاحظة، المقابلة والاستبيان

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ان القيادة الإدارية بوسائلها، (نمط الاشراف وفي هذه الحالة وجد ان الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجابا على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة التأثير على الاداء ، 18% و الباقي 18% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة .

مقترحات الدراسة: تقتر على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقتر عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والامر بحذافيرها، و اتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين. وكذا ترى انه على القيادة الادرية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان اجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به ، وانهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

الدراسة الثانية:

موسومة بـ: القيادة الادارية واثرها في أداء العاملين، بحث مكمل لنيل درجة الدبلوم العالي ف إدارة الأعمال (دراسة ميدانية - بنك فيصل الاسلامي)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان، من إعداد الباحث: عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، سنة 1438هـ - 2017م وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟
2. هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟
3. هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.
2. بيان أنماط وناريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين.
3. التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة وقد تم اعتماده في الجانب الناري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على واق موضوع الدراسة وهو القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين. كما استخدمت المنهج التاريخي لتتب الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة :بنك فيصل الإسلامي فرع شندي
عينة الدراسة : موظفي بنك فيصل الإسلامي.

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة

نتائج الدراسة:

- ✓ تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جمي العبارات التي تقيسها.
- ✓ تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين أداء العاملين ، وتم التحقق من صحتها في جمي العبارات التي تقيسها.
- ✓ تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جمي العبارات التي تقيسها.
- ✓ إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وض خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
- ✓ إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
- ✓ إن القائد الإداري بالبنك يتفاعل م فرق العمل المختلفة
- ✓ القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويض خطط لتحفيزهم على العمل.
- ✓ القائد الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
- ✓ إن القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
- ✓ أن القائد يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه

التوصيات:

- ✓ يجب أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وض خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
- ✓ يجب أن تعامل القيادة الإدارية الناجحة المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

- ✓ يجب أن تكون لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
- ✓ على القائد الإداري بالبنك أن يتفاعل م فرق العمل المختلفة.
- ✓ على القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
- ✓ على القائد الإداري أن يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
- ✓ يجب أن يكون القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ✓ على القائد أن يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه

الدراسة الثالثة:

موسومة بـ: " فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التريكب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل للطالب توفيق درويش، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007/2006.

نصت مشكلة على ما يلي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟.

ومن خلال هذا التساؤل العام السابق وحتى تكون الدراسة واضحة رأينا أن نطرح التساؤلات التالية والتي ستكون محور هذه الدراسة:

1. ماهو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسن أداء العمال ؟.

2. ماهي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال ؟

أهداف الدراسة:

3. الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجا عنها عند تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة.

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

4. البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية و تساهم في تحسين أداء العمال

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي: يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كميًا أو كيفيًا حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث العينة القصدية، متمثلة في نسبة 63% من العدد الاجمالي لعمال المؤسسة الدراسة، وأيضا العشوائية البسيطة شملت 92 مبحوث من بين 147 عامل

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المقابلة، الاستمارة والتحليل الاحصائي

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج المتعلقة بدراسة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- الفرضية الأولى:

✓ . للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على إختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس ،السن، المستوى التعليمي لهم، والأقدمية في العمل.

✓ أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة.

✓ أن الذكور أكثر إلى النمط الديمقراطي والنمط الإتيوقراطي مقارنة بالإناث إذ نجدهن أكثر ميل إلى النمط الأبوي المعتمد على السلطة والمشاورة

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

✓ لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق فعالية القيادة الإدارية

2-الفرضية الثانية:

✓ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية، وكتدعيم للأنماط القيادية يتطلب الأمر الإستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء للعمال، ومن هذه العوامل التي قمنا بإثبات فعاليتها من خلال هذه الدراسة: التدريب، الحوافز، التسشير بالمشاركة، الرقابة.

✓ يعمل التدريب في تحسين أداء العمال، حيث يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص ما تتطلبه الوظيفة التي يقومون بها، سواء من حيث زيادة الجهد وذلك بالنسبة للوظائف التي تتطلب الجهد العضلي، أو لتحسين نوعية وطريقة الأداء، أو لزيادة الإنتاج كماً ونوعاً، كما يساهم التدريب أيضاً في تعلم تقنيات الوظيفة وما تتطلبه من حركات ضرورية والحركات التي تعيق العمل التي يجب التخلي عنها مما يساعد ذلك على زيادة السرعة في إنجاز العمل، خاصة الأعمال التي تتطلب السرعة في الأداء

✓ تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة، وذلك ما تؤكدته الدراسة التي قمنا بها،

✓ تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء، وذلك إذا استخدمت بطريقة جيدة وفعالة، حيث لايتصور أن تسير مؤسسة بدون أن يكون هناك جهاز رقابي، حيث تسمح عملية الرقابة بمعالجة المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وقت حدوثها، مما يسمح بذلك بمعرفة النقائص في الأداء التي أدت إلى عدم سير العمل على النحو المرغوب ومعالجتها في حينها

النتيجة العامة:

وكخلاصة لما سبق يتضح مدى أهمية وفعالية القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال من خلال اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة كل فرد ومجموعة من حيث السن الجنس المستوى التعليمي والمنصب

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

المشغول والأقدمية في العمل، ومن خلال الاستعانة بعوامل التدريب والتحفيز والتسيير بالمشاركة والرقابة وكل هذا يؤكد الفرضيات المعتمدة في بداية الدراسة.

تحديد المفاهيم:

- القيادة الإدارية:

لقد اختلطت المفاهيم لكثير من الباحثين وعلماء الإدارة بين مفهوم القيادة والإدارة حيث أن مصطلح القيادة لا يعني الغدارة ومصطل القيادة الإدارية لا يعني القيادة أو الإدارة فالقيادة ليست الإدارة والإدارة ليست القيادة والقيادة الإدارية هي شاملة لكل من خصائص ومميزاتها مجتمعين ومنه سيكون تحديدنا لمعني القيادة والإدارة بتحديد معنى القيادة أولاً ثم تحديد معنى الإدارة ثانياً وفي الأخير **نتناول** القيادة الإدارية.

- القيادة:

هناك عدة مفاهيم وبما أنها متقاربة من حيث أنها فق كلها في أنها التأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الهدف المحدد من طرف الجماعة، ولذلك نقتصر على البعض منها فقط ومن هذه التعاريف مايلي:

1. يرفعها إردواي تبء بأنها القدرة على التأثير في الخرين وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق

هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم.¹

¹ - إردواي تيد : فن القيادة والتوجيه في ادارة الاعمال،ترجمة،محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965،ص 16.

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

2. بيتر دراكر P.F.Drucker : إنا ليست عملية منع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد مثل رجال

البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير

أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.¹

- الإدارة:

من بين التعاريف التي اهتمت بها مايلي:

1. يعرف صلاح الدين جوهر: الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القرى

البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما.²

2. ويعرفها ليونارد هويته Lionard .d.whith: وهو استناد الإدارة العامة بجامعة شيكاغو

وواحد من فطاحل الدارسين للإدارة العامة بأنها قيادة وتنسيق ورقابة العديد من الأشخاص

لإنجاز هدف معين... انما هي فن ديناميكي يضع الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في

نظام إداري ويخضعها لتحقيق هدف مطلوب.³

➤ القيادة الإدارية:

هي التوثيق والجمع بين عناصر ومهام القيادة وعناصر الإدارة ومهامها، ولذلك فهي تعني عملية التأثير

التي يمارسها القائد في نفوس الأتباع للقيام بما يطلبه مكنهم به وتوجيه الجماعة والقيام بمجموعة من

الوظائف الإدارية خاصة بالمؤسسة.

¹ - اردواي تيد : المرجع السابق نفسه،ص22

² - عبد الكريم درويش،وليلي ت كلا : اصول الادارة العامة، المكتبو الانجلو مصرية، القاهرة، 1975، ص 75

³ -leonard-d-white introduction to study of public ed introduction 4 ed p2

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

ولهذا فالقائد الإداري عكس القائد المدير الإداري، فالقائد يقوم بعملية التأثير من خلال شخصيته القوية بينما يقوم المدير بعملية التأثير عن طريق السلطة والمركز بغض النظر عن رضا التابعين عنه أم لا وهذا يستطيع أن يكون قائدا إداريا إذا استطاع أن يوفق بين القيام بمهام الإدارة وتنفيذ عملياتها وتوجيه التابعين بواسطة عملية التأثير النابعة من قوة شخصيته المؤثرة ويعيدا عن الرسمية كما يستطيع أن يصبح القائد مديرا فقط إذا ضعفت شخصيته وأصبح يمارس سلطته الرسمية في توجيه التابعين.¹

ومن بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب بأنا القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.²

ويعرفها أنور أرسلان بأنها القدرة على التوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير بواسطة السلطة الرسمية عند الضرورة.³

كما يعرفها أيضا سيد إسماعيل بأنها ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الانحراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.⁴

وعلى هذا الأساس كما أشرنا سابقا فإن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنطقة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

¹ - احمد صقر عاشور : ادارة الوية العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث تطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت، 1983، ص 52

² - عبد الكريم درويش،وليلي تكلا : اصول الادارة العامة، المكتبو الانجلو مصرية، القاهرة، 1975، ص 75.

³ - -leonard-d-white introduction to study of public ed introduction 4 ed p2

⁴ - مصطفى ابو زيد فهمي،وحسين عثمان : الادارة العامة، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003 ، ص 507

الفصل الأول: مدخل تصوري للدراسة

- الأداء:

لقد اختلف الباحثون في تحديد معنى الأداء: حيث ؟أن هناك من ينظر إليه على أنه عملية تحقيق وتنفيذ القرارات كمال أن هناك من ينظر إليه من حيث مكونات ومعايير تحديده مثل كمية الجهد المبذول ونوعه و نمطه كما يقصد به البعض بسلوك العامل في المؤسسة نتاجا لخصائص سلوكه مع خصائص بنية العمل الذي يعبر عنه بسلوك الأداء الذي يعني الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹

- الأداء الوظيفي:

هو ذلك أو المهار أو الجهد المبذول من طرف سواء كان الجهد عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموصلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية ويمن خلاله الأهداف المسكرة من قبل المنظمة.

- المؤسسة العمومية: المؤسسة العمومية هي تنظيم اداري وليس نظام قانوني يقوم بادارة اموال الدولة، مهما كانت طبيعة هذه الاموال، ومهما كانت وظيفتها، كما ان تلك الادارة هي ادارة غير مباشرة لاموال الدولة تقوم بها المؤسسة على وجه الاستقلال النسبي، وترتبط برابطة التبعية للهيئات المركزية عن طريق الرقابة و التوجيه وان نشاط المؤسسة يتقيد بالاهداف سواء كانت ترمي الى تحقيق التراكم المالي او اشباع الحاجات الاجتماعية او غيرها.²

¹- المرجع نفسه، ص 508.

²- رياض عيسى : النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية 1987، ص 20.

الفصل الثاني:

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة

2- مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة:

إن الاقتراب المنهجي عملية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث الميدانية للدراسة العلمية حيث أنه يمدنا بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي وبالتالي يعتبر دعامة أساسية لجمع المعطيات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة¹، وارتبط تقدم البحث العلمي وتحصيل المعرفة بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل فإن غاب المنهج خضع البحث للعشوائية وأضحت المعرفة غير علمية ولو لم يستفد الإنسان من المحاولات التي قام بها تجاه أحداث الطبيعة حيث يستعبد محاولاته الفاشلة في الفهم والتفسير ويبقى على المحاولات الناجحة لكانت عصور ما قبل التاريخ هي التي تظننا حتى اليوم ولضاعت معالم أي تقدم يمكن أن تحرزه الإنسانية ، فالنقد رهن بالمنهج والطريقة ويسهل علينا أن نلاحظ ارتباط تطور العلم نظريا وتكنولوجيا وتقدم تراث المعرفة الإنسانية واتساع مجالاتها بنوع المنهج المستخدم في التحقق منها وتحصيلها فما انتكست مسيرة البحث العلمي إلا بسبب النقص في تطبيق المناهج العلمية أو لتخلف أدوات تلك المناهج عن قياس الظاهرة موضوع البحث ومن المعروف أن المعرفة الواعية بمناهج البحث العلمي تمكن العلماء الباحثين من إتقان البحث وتلا في كثير من الخطوات المتعثرة أو التي لا تفيد شيء.

ولا يختلف العالم عن الإنسان العادي عندما يسلك طريق لتحصيل المعرفة إلا في إنه يتبع برنامجا محدد يؤدي به إلى الكشف عن الحقيقة مستندا في ذلك إلى مجموعة قواعد عامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ويعمل العالم وهو مقتنع بأن ما يدرسه من واقع ليست معطيات عشوائية ولكن ينتظمها فهذه الوقائع في إطار الظاهرة التي تكتنفها وعليه أيضا. في مرحلة تالية إن يحاول الكشف عن القانون الذي ينظم مجموعة من الظواهر المترابطة في إطار نظرية واحدة.

¹ - عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع: النظرية المعاصرة ، الجزء الثاني، دار المعرفة، بيروت، 2002، ص178.

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

2. المنهج الوصفي:

تستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبل لفهم الظواهر واستخلاص ويأتي على مرحلتين¹:

- الأولى: مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي: تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العملية والعلمية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتعلقات وتقديم تفسير ملائم لها.²

- إن إشكالية البحث والمتمثلة في إبراز وإظهار الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية ظاهرة تتطلب الدراسة والبحث فمنا جمع المعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة من خلال الاستطلاع الأول الذي قمنا به في المؤسسة العمومية (التمثلة في بلدية الحمامات) سمح لنا هذا المنهج باستعمال تقنيات البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة و استمارة الاستبيان مع العمال والمسيرين ورؤساء المصالح الأمر ساعدنا على تحديد نقاط البحث وضبطه والكشف عن أهم العوامل المنتهجة في المؤسسة والتي تساهم ويكون له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خاصة للأمين العام وبعض رؤساء المصالح الذين يمثلون دور القائد الإداري.³

¹ - طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت ، 1984، ص3.

² - rimons Boudon ,les methode en sociologie,ed puf, 4 edetion,paris ,1985,p31.

³ - عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي و المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 89.

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

- من خلال البحث الاستكشافي قمنا بتحديد دقيق لمشكلة البحث وصياغتها في شكل أسئلة تبرز دور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية. وما هم النمط القيادي الملائم والمنبع وما هي أهم الطرق والسبل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

- ويمدد صياغة التساؤلات المذكورة قمنا باختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة وطبقا لأهداف الدراسة وطبيعتها عينة تشمل العمال وستكون حسب المستويات المهنية عمال ، موظفين، إداريين ، مسؤولين وكل هذا لعينة الوصول إلى الهدف المطلوب.

- مجتمع الدراسة:

يتمثل في المجتمع الذي يكون محل دراسة من طرف الباحث فالمجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث والدراسة ومجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.

ويعرف على أنه مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى البحث عنها أو التقصي.

- مجتمع الدراسة :

المجتمع الذي يكون محل دراسة من طرف الباحث.

مثال على ذلك سكان بلدية الحمامات أي مجموع الأشخاص أو الأفراد المقيمين ببلدية الحمامات.

ويقصد أيضا بمجتمع البحث جميع المفردات والأشياء التي تريد معرفة خصائص معينة عنها ومجتمع بحصنا يتمثل في جميع الموظفين والعمال التابعين للبلدية.

وعليه فإن مجتمع الدراسة ينقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

-المجال الزمني:

إن الهدف الأسمى للبحوث العلمية هو إعطاء لمحة ولو إن كانت وجيزة ومختصرة عن موضوع ما فالبحوث العلمية والدراسات الأكاديمية تتطلب وقت كبير للإلمام الشامل بالموضوع المراد الوصول إليه وبحكم صعوبة هذه الدراسة وأيضاً أن لها جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي فالجانب الزمني لدراسة كان مع نهاية شهر فيفري إلى غاية بداية شهر جوان من العام 2021 أي أيام قليلة قبل مناقشة هذه الأطروحة.

- **المجال المكاني:** هي دراسة تتطلب التطبيق بهدف ملامسة ما هو نظري على أرض الواقع و محاولة إبراز وإظهار أوجه التشابه بين ما هو من الكتب وما هو معمول به على الواقع الذي نعيشه لذلك فالجانب التطبيقي يلعب دوراً مهماً في رسكلة المترخص واعداد مذكرات التخرج والبحوث العلمية.

- وبحكم عنوان مذكرة التخرج الذي كان بحث عنوان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية ونظراً لما تشهده المؤسسات العمومية الجزائرية من توابع في تأدية مهامها وعدم مواكبة التطور الحاصل.

- وبالتالي تمت دراستنا في بلدية الحمامات ولاية تبسة .

- المجال البشري:

- والذي يشمل مجتمع البحث وعينة الدراسة.

- 1- مجتمع البحث: للقيام بأي دراسة ميدانية لا بد من تحديد مجتمع الدراسة لإجراء البحث وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع البحث الذي قمنا بإجراء دراستنا عنه من مجموع العمال الذي يشتغلون في البلدية، فالبلدية تحتوي على 166 موظف منها 126 موظف دائم و 40 موظف متعاقد ومنه هؤلاء 114 رجال ومنهم 52 نساء ويقسمون إلى إداريين وعمال نظافة وتشغيل مهني

- المجال البشري: وهو عبارة عن المجتمع الأصلي الكبير تتم عليه الدراسة الميدانية الممثل في العمال المهنيين والموظفين التابعين للبلدية ورؤساء المصالح والذي يقدر عددهم الإجمالي 166

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

موظف (من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى غاية الحارس المكلف بمراقبة دخول وخروج الموظفين).

- عينة الدراسة: مجتمع الدراسة الجانب البشري:

- الجانب البشري لدراسة : هو عبارة عن المجتمع الأصلي الكبير الذي تتم عليه الدراسة الميدانية لأي بحث علمي من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

- وخلال هذه الدراسة التي قمت بإجرائها على مستوى بلدية الحمامات ولاية تبسة وبعد التعرف على العديد من المصالح منها مصلحة الحالة المدنية ومصلحة تسيير الموظفين مصلحة البناء والتعمير وغير ذلك من المصالح وبعد إحصاء جل العاملين على مستوى البلدية وجدت 31 عمال إداريين و 435 عمال مهنيين وهذا يعتبر العدد الإجمالي لبلدية الحمامات.

- عينة الدراسة:

مفهوم العينة: يمكن تعريف العينة بالفرنسية Échantillon بأنها نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهو ما نعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي.¹

والعينة جزء صغير من حجم أو كتلة كبيرة والتي تهدف إلى تمثيل هذه الكتلة أحسن تمثيل إذ تتوفر فيها خصائص منسجمة مع التي في الكتلة وخاصة التمثيل الجديد لمجتمع البحث.

كيفية اختيار العينة من مجتمع الدراسة: يقوم الباحث باختيار عينة من مجتمع الدراسة ثم يقوم بتصميم النتائج التي أجراها على العينة على المجتمع الذي سحبت منه تلك العينة وكلما كان عدد أفراد العينة أكبر كلما كان العكس ذلك خصائص المجتمع بشكل أفضل وكانت الأخطاء أقل في التطبيق وتصميم النتائج والأسئلة التي يهتم الباحث بها هي:

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999، ص137.

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

- ماهي المجموعة التي يود دراستها؟
- كيف يتم اختيار أفراد الدراسة؟
- كم نحتاج من الأفراد لغرض الدراسة؟

ولكي تختار عينة صحيحة يفترض أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة والعينة هي تقدير

estimât لمجتمع الدراسة وأن متوسط العلامات (scores) من العينة هي تقارب قيم المجتمع.¹

وبما أنه من أجل إجراء البحوث الميدانية أن ولا بد علينا من الاستعانة بعينة تقام عليه الدراسة، كان لزاما علينا تحديد عينة يمكن للقيام باختيار مدى صحة التساؤلات المطروحة موضوع الدراسة وبعدها قمنا بتحديد المؤسسة التي نستطيع القيام بإجراء الدراسة الميدانية فيها وذلك من خلال معاينتنا لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي يمكننا إقامة دراستنا فيها سواء كانت خاصة أو عمومية وذلك بالبحث عن مؤسسة تحتوي على مجموعة من العمال يمكن إجراء دراسة ميدانية عليهم حيث يجب أن تتوفر فيهم شروط إجراء البحث العلمي لأفرادها، وكذلك من حيث التجاوب العلمي لإجراء الدراسة في هذا المستوى وبعد البحث المتواصل بالرغم أن واقع القيادة في الجزائر وجل الدول العربية يبقى كمصطلح لا أكثر ولا أقل وقع الاختيار على مؤسسة عمومية والمتمثلة في بلدية الحمامات ولاية تبسة.

ادوات جمع البيانات

لقد جندت العلوم الإنسانية وسائل وتقنيات لتقصي الواقع، وتنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية، وتمثل

تقنيات البحث مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجيا، وهي تنقسم إلى ستة تقنيات:

¹ - منذر الظمن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 20074، ص160.

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

1) الملاحظة في عين المكان، 2. مقابلة البحث، 3. الاستمارة أو سبر الآراء، 4. التجريب، 5. تحليل المحتوى، 6. تحليل الإحصائيات)، تعتبر الأربعة تقنيات الأولى تقنيات مباشرة، ينتج عنها معطيات أولية (معلومات جديدة ناتجة عن البحث لم تكن موجودة من قبل).

أما التقنيتين الخامسة والسادسة فهما غير مباشرتين، ينتج عنهما معطيات ثانوية (معلومات أنتجت من قبل) ويجري استعمالها من أجل غايات البحث¹

وقد يلجأ الباحث في كثير من الأحيان إلى الاعتماد على أكثر من أداة، بغية الوصول إلى كم من المعطيات والمعلومات يغطي حاجياته المعرفية حول موضوع الدراسة، ناهيك إذا ارتبط الموضوع بظاهرة جديدة أو حديثة لم تتناول بشكل كبير، وفي هذا الصدد لجأ الباحثان في بادئ الأمر إلى جمع المادة النظرية من المعاجم، المراجع، المجلات، الرسائل، الوثائق ومواقع موثوقة على الانترنت التي وجد فيها الباحثان ضالتهما، من بحوث ورسائل، وكذا مؤتمرات ومقالات حول كل ما يتعلق بموضوع فن القيادة الادارية .

بعد جمع المادة العلمية النظرية، وبعدما توضحت الكثير من نقاط الاستفهام، لجأنا إلى بلدية الحمامات ولاية تبسة، حينها بدأت المرحلة الثانية من مراحل جمع المادة العلمية والتي استعنا فيها بكل من الملاحظة والاستبيان.

فالملاحظة: تعتبر من أقدم وسائل البحث والتقصي، لأنها هي الأداة الأولى التي تثير فضول الباحث للغوص في ظاهرة ما ومحاولة التعرف على خصائصها، وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة

¹ موريس أنجريس: من هجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004 ص 184

الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل فهم المواقف والسلوكيات. ويأخذ هذا النوع من الملاحظة عدة أشكال منها الملاحظة بالمشاركة، الملاحظة من دون المشاركة، الملاحظة المستترة، الملاحظة المكشوفة¹. أما بخصوص دراستنا الحالية، فقد تم استخدام الملاحظة البسيطة أو ما يعرف بالملاحظة من دون المشاركة، ضمن الدراسة الاستطلاعية على اعتبار أن هذه الأخيرة "هي التي بواسطتها تتم ملاحظة الظاهرة كما حدث تلقائياً ودون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي، ولا يلجأ الباحث فيها لاستخدام آلات وأدوات دقيقة للقياس، أو وسائل للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعها"².

وقد اعتمدنا على الاستمارة والتي هي عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يتطلب من المفحوصين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقاً من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة الى 3 محاور : المحور الأول : تناول البيانات الشخصية وضم 04 اسئلة ، متعلقة بالسن والجنس والمستوى التعليمي، الوظيفة ، المحور الثاني : تناولنا فيه المتغير المستقل وهو طابع القيادة في المؤسسة وضم 09 بندا، من السؤال 5 الى غاية السؤال 18 ، اما المحور الثالث فضم المتغير التابع وهو علاقة القيادة بتحسين الاداء بعدد 08 سؤال وتكون الإجابة على بنود الاستمارة مندرجة بين نعم او لا.

¹ موريس أنجريس: المرجع السابق، ص 185

² علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق ، ص112.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل النتائج

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

1-دراسة وتحليل الجداول:

جدول رقم 01: البيانات الشخصية المتعلقة بالنوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	12	33.33
أنثى	24	66.66
المجموع	36	100

من خلال الجدول رقم 01 يتضح ان نسبة الاناث في بلدية الحمامات ولاية تبسة تقدر بـ 66.66%، وكانت نسبة الذكور 33.33%

جدول رقم 02: بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	16	44.44%
جامعي	20	55.55%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا أن هناك تنوع في المستوى التعليمي بين الثانوي والذي قدرت نسبته 44.44%، والمستوى الجامعي الذي يقدر بـ 55.55%

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 03: متعلق ببيانات السن

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
55.55%	20	من 31-40
27.77%	10	من 41-50
46.66%	6	من 50 فما فوق
100%	36	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03 أن عمال بلدية الحمامات ولاية تبسة انعدام وجود السن من 20 إلى 30 سنة، فيما تمثل سن فوق الثلاثين نسبة قدرت بـ 55.55%، أما نسبة 40 سنة فما فوق قدرت بـ 27.77% بعدها نسبة 50 سنة فما فوق 16.66%.

أما الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة وهي النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 55.55%، تليها بعد ذلك الفئة من 41-50 سنة والتي قدرت بـ 27.77% وفي الأخير الفئة التي تفوق 50 سنة والتي بلغت أقل نسبة قدرت بـ 16.66% وتسعى البلدية دائما إلى المحافظة على الفئة الأخيرة التي تمثل العمود الفقري للمؤسسة بحكم الخبرة والتجربة التي تكتسبها أكثر دائما.

الجدول رقم 04 بيانات متعلقة بالوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
11.11%	4	رئيس مصلحة
5.35%	2	سكرتير
83.33%	30	موظف
100%	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نسبة الموظفين هي الأعلى والتي قدرت بـ 83% تليها بعد ذلك نسبة رؤساء المصالح التي قدرت بـ 44% بعدها مباشرة نسبة السكرتير والتي قدرت بـ 5%، وهذا يوضح لنا أن البلدية تعتمد مخطط سير فعال يحتم وجود عدد كبير من الموظفين يقوم بتسييرهم عدد قليل من رؤساء المصالح

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 05: شعور الموظفين بالراحة في مجال العمل

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	80.55%
لا	7	19.44%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا أن أغلبية العمال والتي تقدر نسبتهم بـ80.55% يرون أنه يشعرون بالراحة في مجال عملهم وبالمقابل نلاحظ عكس ذلك للذين كانت نسبتهم ضعيفة من خلال المقارنة بالذين أجابوا بنعم

الجدول رقم 06: يمثل سبب الشعور بالراحة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
علاقتك برئيسك في العمل	20	55.55%
علاقتك بزملائك	10	27.72%
علاقتك	6	16.60%
البيئة الفيزيائية	0	0%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن أغلبية شعور العمال بالراحة في تلك العلاقة بينهم وبين رئيسهم في العمل التي قدرت نسبتهم بـ55.55% بعدها مباشرة تليها العلاقة مع زملاء العمل والتي قدرت بـ27.72% وهو يدل على وجود اتصال بين الزملاء في العمل بعدها تأتي الدور ...

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 07: تدخل القيادة في كل شيء

النسبة المئوية	التكرار	تدخل القيادة في كل شيء
%83.33	30	نعم
%16.66	6	لا
%100	36	المجموع

الجدول رقم 08: تدخل القيادة له أثر

النسبة المئوية	التكرار	تدخل القيادة له أثر
%86.11	31	إيجابي
%43.88	5	سلبي
%100	36	المجموع

الجدول رقم 09: شعور كيفية علاقاتك بالقيادة

النسبة المئوية	التكرار	
%88.88	32	مفتوحة
%44.11	04	مغلقة
%100	36	المجموع

من خلال الجداول رقم 07، 08، 09 يتضح لنا أنه كلما زاد تدخل القيادة بشكل إيجابي زاد ذلك في جعل العلاقة مفتوحة في الأداء

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 10: العلاقة مع حجم القرارات مستوى الاشتراك فيها:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
كاف	32	%88.88
غير كاف	04	%44.11
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح العلاقة مع حجم القرارات التي ترد نحو العمال ومستوى اشراكهم في هذه القرارات حيث كانت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 88.88% كاف وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه القيادة الادارية داخل المؤسسة في محاولة منها لإبراز دورها الفعال تليها نسبة 44.11% لغير كاف.

جدول رقم 11: هل ترى أن مقترحاتكم لتحسين العمل تأخذ بعين الاعتبار

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%27.77
لا	26	%72.22
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 11 والذي يمثل أخذ آراء العمال والمقترحات لتحسين العمال من طرف القيادة بعين الاعتبار حيث كانت نسبة نعم بقدر بـ 27.77% وهذا راجع للقوانين التنظيمية التي تسير نظام العمل ونسبة لا والتي قدرت بـ 72.22%

جدول رقم 12: عملية المشاركة والاقتراح

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	%83.33
لا	06	%16.66
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 12 والذي يمثل عملية المشاركة والاقتراح، حيث كانت نسبة المبادرة من طرف العمال والتي سجلت أعلى نسبة و قدرت بـ 83.33%، وهذا يرجع إلى النمط القيادي المتبع من طرف القيادة وسجلت نسبة الطلب أقل نسبة حيث قدرت بـ 16.66%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 13: في حالة الاحساس بوجود مشكلة في الفعل هل تبادر العمل بتبليغ المسؤول بذلك

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	91.66%
لا	3	8.33%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 13 والذي يمثل اخبار العمال للمسؤول المباشر والمبادرة في حالة وجود مشكلة في العمال حيث شكلت نسبة "نعم" والتي قدرت بـ 91.66% وهذا راجع إلى تفهم وتعاون القيادة للموظفين وشكلت نسبة "لا" نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 8.33%.

جدول رقم 14: يمثل طريقة التواصل في كل العمليات المشاركة الاقتراح التبليغ ماذا يتبع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مباشرة	03	8.33%
تتبع الإجراءات التنظيمية	30	83.33%
كلاهما	03	8.33%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 14 والذي يمثل طريقة التواصل في كل هذه العمليات المشاركة الاقتراح التبليغ حيث أن النسبة الأعلى سجلت حسب تتبع الإجراءات التنظيمية والتي قدرت بنسبة 83.33%، وهذا يرجع على القوانين التي تحكم المؤسسة وبعدها مباشرة جاءت الطريقة المباشرة والتي قدرت نسبتها بـ 8.33% حيث تليها نفس النسبة في كلا الإجراءين والتي قدرت بـ 8.33%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 15: يمثل في حالة وجود مشكلة شخصية لها تأثير في العمل هل تجد لها تفهم من طرف المسؤولين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	69.44%
لا	11	30.55%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 15 والذي يمثل في حالة ما وجود مشكلة شخصية لها تأثير في العمل هل تجد لها تفهم من طرف المسؤولين نجد بأن نسبة "نعم" سجلت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 69.44% وهذا راجع إلى تفهم القيادة وحرصهم الشديد على تحسين ظروف العمل والاهتمام بالجانب الاجتماعي والشخصي للموظف فيما سجلت الإجابة بـ "لا" أقل نسبة والتي قدرت بـ 30.55% وهذا حسب آراء بعض العمال.

الجدول رقم 16: والذي يمثل في حالة وجود هذه المشاكل هل يكتفي المسؤول اتجاهها بما يلي:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
كالسلوك العاطفي	10	27.77%
السلوك نحو حلها معك	26	72.22%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 16 والذي يمثل في حالة الإجابة "بنعم" يكتفي المسؤول اتجاهك حيث كانت النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 72.22% أن المسؤول يسعى لحل هذه المشكلة مع الموظفين والعمال وكل هذا من صفات القائد الجيد ويرى آخرين بأن المسؤول يكتفي بالتعاطف حيث قدرت نسبة ذلك بـ 27.77%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 17: والذي يمثل إحساسك أن المسؤول في المؤسسة يتحكم فغي تسييرها .

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل جيد	32	%88.88
بشكل سيء	04	%11.12
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 17 والذي يمثل إحساس الموظفين أن المسؤول يتحكم في تسيير لمؤسسة لاحظنا أن النسبة الأعلى والتي قدرت بـ %88.88، كانت بشكل جيد وهذا يعود إلى الأسلوب المتبع من طرف القيادة في تسيير شؤون المؤسسة ويرى البعض الآخر أن التحكم بشكل شيء والذي قدرت بنسبة %44.40

جدول رقم 18: والذي يمثل عن الإجابة بشكل جيد حسب مايلي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
طبيعة شخصية	10	%31.25
إلى كونه من أبناء المؤسسة	0	%0
خبرته في العمل وعلاقته مع الموظفين	22	%68.75
المجموع	32	%100

من خلال الجدول رقم 18 والذي يمثل إجابة العمال إلي بسبب تحكم المسؤول بشكل جيد بالمؤسسة حيث شكلت الخبرة في العمل وعلاقته بالموظفين أعلى نسبة والتي قدرت بـ %68.75، بعدها مباشرة جاءت طبيعة شخصية المسؤول والتي شكلت نسبة %31.25، وينعدم عن كونه من أبناء المؤسسة والت شكلت %0.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 19: الذي يمثل عن الإجابة بشكل سيء حسب مايلي:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة شخصية	03	75%
إلى كونه من أبناء المؤسسة	01	25%
خبرته في العمل وعلاقته مع الموظفين	0	0%
المجموع	04	100%

من خلال الجدول رقم 19 والذي يمثل إجابة العمال على سبب تحكم المسؤول بشكل سيء بالمؤسسة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة شكلت حسب آراء الموظفين طبيعة شخصية المسؤول والتي قدرت بـ 75% وبعدها مباشرة نسبة 25% إلى كونه من أبناء المؤسسة لينعدم في خبرته في العمل وعلاقته مع الموظفين.

جدول رقم 20: والذي يمثل معرفة المسؤول للموظفين بشكل جيد

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	91.66%
لا	03	8.33%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 20 والذي يمثل معرفة المسؤول للموظفين بشكل جيد نلاحظ أن الإجابة بـ "نعم" سجلت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 91.66% وهذا يعود إلى الأسلوب المتبع من طرف المسؤول الذي يحاول من خلاله جعل محيط العمل ككل لأسرة واحدة ملتحة فيما يرى آخرين الذي كانت نسبة إجابتهم بـ "لا" والتي سجلت بـ 8.33%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 21: الذي يمثل هل تحس أن هناك فارق بينك وبين المسؤول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%43.88
لا	31	%86.12
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 21 الذي يمثل إحساس الموظفين بالفارق بينهم وبين المسؤول، نلاحظ بأن إلى نسبة سجلت في الإجابة بـ "لا" والتي قدرت بـ 86.12% وهذا يعود إلى الأسلوب المعتمد من طرف المسؤول المباشر. فيما يرى البعض التي كانت إجابتهم بـ "نعم" التي قدرت بـ 43.88% وهي أقل بكثير.

جدول رقم 22: الذي يعبر عن شعور العمال بوجود المسؤول.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
بالهيمنة	29	%80.55
بالخوف	03	%8.33
شعور عادي	04	%11.12
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 22 والذي يمثل شعور الموظفين خلال وجود المسؤول لاحظنا أن أعلى نسبة سجلت بالهيمنة والتي قدرت بـ 80.55% وهذا للمكانة التي يحتلها بين الموظفين وتمكنها في تسيير المؤسسة. فيما يرى البعض بأن هناك شعور عادي والذي سجل نسبة مئوية قدرت بـ 11.12%، فيما يشعر آخرون بالخوف حيث قدرت نسبتهم بـ 8.33%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 23: يمثل خلال عملية التواصل في كلا الاتجاهين هل يحس الموظف أن الرسالة تصل بشكل:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
جيد	28	77.78%
تصل بالصعوبة	03	8.34%
تحتاج إلى رجع صدي	05	13.88%
المجموع	36	100%

من خلال الدول رقم 23 والذي يمثل خلال عملية التواصل في كلا الاتجاهين وإحساس الموظفين أن الرسالة تصل بشكل جيد، حيث سجلت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 77.78% وهذا بجكم سهولة عملية الاتصال من الرئيس والمرؤوس وفتح الباب لقنوات الاتصال خاصة منها الداخلي من طرف المسؤول فيما يرى البعض أنها تحتاج إلى رجع صدي حيث سجلت نسبة ضعيفة قدرت بـ 13.88% فيما يرى آخرين أنها تصلب بصعوبة والتي سجلت أقل نسبة قدرت بـ 8.34%.

جدول رقم 24: الذي يمثل قيام المسؤول بمساعدتك في أداء الأعمال الموكلة إليك:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	72.22%
لا	10	27.77%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 24 والذي يمثل قيام المسؤول بمساعدة الموظفين في أداء الأعمال الموكلة إليهم، نلاحظ تسجيل أعلى نسبة بالإجابة بـ "نعم" والتي قدرت بـ 72.22% وهذا راجع إلى الأسلوب المتبع والمسؤول، فيما يرى آخرين لا يساعدهم كانت الإجابة بـ "لا" والتي قدرت بـ 27.77%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 25: الذي يمثل تثمان أداء الموظفين في المؤسسة بشكل عادل.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	%80.55
لا	7	%19.45
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 25 والذي يمثل تثمان أداء الموظفين بشكل عادل داخل المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بـ"نعم" والتي قدرت بـ%80.55 فيما يرى آخري أن لا يتم تثمان أدائهم وكانت إجابتهم بـ"لا" والتي قدرت نسبتها بـ%19.525.

جدول رقم 26: الذي يمثل الوضعية بالمسؤول وعلاقاتكم بمهامهم تحرصن خلالها على مايلي:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نجاح المؤسسة بشكل عام	31	%86.11
نجاحك الشخصي	05	%13.88
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 26 والذي يمثل وضعية العلاقة بالمسؤول والعلاقة بالمهام وكيف يحرص الموظف من خلالها، حيث كانت أعلى نسبة والتي قدرت بـ%86.11 أن الموظفين يسعون إلى نجاح المؤسسة بشكل عام، وهذا يعود إلى طبيعة القيادة المنهجية من طرف المسؤول داخل هذه المؤسسة. فيما يرى آخرون والتي قدرت نسبتهم بـ%13.88 بأنهم يسعون إلى نجاحهم الشخصي وهي نسبة ضعيفة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 27: يمثل شعور الموظفين بضغط العمل المتراكم عليهم في المؤسسة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%22.23
لا	28	%77.77
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 27 والذي يمثل الشعور بضغط العمل التراكم داخل المؤسسة حيث سجلت إلى نسبة للإجابة بـ"لا" والتي قدرت بـ%77.77، وهذا يعود إلى الأسلوب المتبع داخل المؤسسة والذي يسعى من خلاله المسؤول الأول لتخفيف ضغوطات العمل فيما يرى آخرون إن هناك ضغوط في حين قدرت نسبة الإجابة بـ"نعم" بـ%22.23 وهي ضعيفة بمقارنة بـ"لا".

جدول رقم 28: يمثل القيام بالعمل لساعات إضافية لإنجاز مهامك بمبادرة منك:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%88.88
لا	04	%11.12
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 28 والذي يمثل القيام بالعمل لساعات إضافية لإنجاز المهام بمبادرة من الموظف، نلاحظ أن الإجابة بـ"نعم" سجلت أعلى نسبة والتي قدرت بـ%88.88، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وظروف العمل الحسنة وطريقة تعامل المسؤول مع العامل حيث كانت إجابة آخرين بـ"لا" وسجلت نسبة قدرها %11.12، وهي نسبة ضعيفة جدا.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 29: في حالة وجود مبررات غياب قانونية هل تحس بتأنيب الضمير على غيابك

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	8.34%
لا	33	91.66%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 29 والذي يمثل الشعور بتأنيب الضمير في حالة الغيابات القانونية، سجلنا أعلى نسبة بالإجابة بـ"لا" والتي قدرت بـ 91.66%، فيما سجلنا نسبة قدرت بـ 8.34% بالإجابة بـ"نعم"

جدول رقم 30: يمثل مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	94.45%
لا	02	5.55%
المجموع	36	100

من خلال الجدول رقم 30 والذي يمثل القيام بمساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم ، لاحظنا أعلى نسبة سجلت بالإجابة بـ"نعم" حيث بلغت النسبة 94.45%، ويعود ذلك فتح قنوات الاتصال بين جميع الموظفين وسجلت نسبة الإجابة بـ"لا" قدرت بـ 5.55%.

جدول رقم 31: يمثل الإحساس بالانسجام في ظل علاقتك بالمسؤولين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	86.11%
لا	05	13.88%
88	36	100%

من خلال الجدول رقم 31 والذي يمثل الاحساس بالانسجام في ظل طبيعة العلاقة من المسؤولين نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الإجابة بـ"نعم" وقدرت بـ 86.11% ويعود ذلك إلى الأسلوب المتبع من طرف المسؤول فيما كانت الإجابة بـ"لا" بنسبة 13.88%.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 32: في حالة وجود عمل آخر بمؤسسة أخرى هل تلجأ إليها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	19.44%
لا	29	80.55%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 31 والذي يمثل اللجوء إلى مؤسسة أخرى في حالة وجود عمل آخر، نلاحظ أن الإجابة بـ"لا" أعلى نسبة حيث قدرت بـ80.55%، وهذا يعود إلى رضى الموظفين بعلاقتهم الجيدة بمسؤوليهم . فيما كانت الإجابة بـ"نعم" بنسبة 19.44%.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

4- النتائج العامة للدراسة:

بعد عملية جمع البيانات ميدانيا وهذا بالاستعانة بأداة من أدوات جمع البيانات ألا وهي الإستبانة ومن خلال إجابة المبحوثين على مجموعة من الأسئلة والتي قدرت بحوالي 27 سؤال كما أن الهدف منها إظهار النمط القيادي المتبع من طرف القائد الأول في المؤسسة وكيفية التعامل مع الموظفين وهل يتم إشراكهم في بعض القرارات أولا وهل يتم مساعدتهم من طرف القائد مع توفير جو ملائم للعمل من خلال كل هذه الأسئلة التي تهدف إلى إبراز الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة عمومية كانت أو خاصة ومن خلال الواقع الميداني وإجابات المبحوثين تبين لنا بأن القيادة الإدارية تعتمد أسلوب ونمط قيادي جيد كذلك التفاهم الكبير من طرف المسؤول الأول للعديد من الموظفين ومحاولة خلق جو عائلي داخل محيط العمل هذا ما زاد من تحفيز العاملين معنويا ودفع بهم إلى تحسين أدائهم داخل العمل ومحاولة إعطاء صورة حسنة للمؤسسة داخليا وخارجيا . وأيضا دور الرقابة التي تلعب دور مهم في ضبط وتحديد المسؤوليات داخل أي مؤسسة كانت.

بناء على جملة التساؤلات والمسطرة لإجراء هذه الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها خلال عملية البحث التي كانت إبراز طبيعة القيادة الموجودة داخل هذه المؤسسة العمومية والمتمثلة في البلدية ومن خلال التتبع نجد أن النمط القيادي الغالب هو النمط المفتوح الذي يهدف إلى الرفع من أداء العاملين وإعطاء صورة حسنة للجمهور الخارجي وأيضا التجاوب الكبير للجمهور الداخلي فيما بينهم.

وأيضا معرفة كيفية عمل هذا النمط المفتوح في هذه المؤسسة العمومية وذلك من خلال اتخاذ القرارات وحل المشكلات بين العمال والتحفيز المعنوي وهل تساهم جل هذه الأمور في تحسين الأداء الوظيفي وأيضا من خلال تتبعنا لما هو سائد وياتبع النمط المفتوح في هذه الدراسة نجد بأن طريقة اتخاذ القرار من طرف القيادة تتبع طريقة إشراك بعض الموظفين كل هذا بهدف إعطاء أهمية للعمال وإشراكهم في جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة هذا ما يخفف الضغط بين العمال ويعتبر أيضا تحفيزا معنويا كل هذه الأمور والمسعاي التي تقوم بها القيادة الإدارية داخل المؤسسة العمومية والمتمثلة في بلدية الحمامات ولاية تبسة أدت إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة العمومية.

5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

بناء على جملة البيانات المتحصل عليها على أرض الواقع، هذا ما يظهر من خلال الدراسات السابقة؛ وفقا للدراسة الأولى التي كانت تحت عنوان: تأثير القيادة الادارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع الأغواط، نلاحظ بأن هناك توافقا كبيرا بين هذه الدراسة والنتائج المتحصل عليها إلا أن النمط

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

الغالب والمستخدم في هذه الدراسة هو النمط الديمقراطي من طرف القيادة حيث نجد بأن هناك نقص في الاهتمام بالموظفين ومحاولة تطبيق القوانين الادارية من طرف القياد بحذافيرها، وهذا ما يعود بالسلب على أداء العاملين كذلك نجد أن البعض منهم يرون أن أجورهم لا تتلائم مع العمل الذي يقومون به وعدم رضى البعض على العلاوات وتعويضات مخاطر العمل.

أما الدراسة الثانية والتي كانت تحت عنوان "القيادة الادارية وأثرها في أداء العاملين وبحث مكمل لنيل درجة الدبلوم العالمي في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية ببنك فيصل الاعلامي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، بجامعة شندي جمهورية السودان، وتعتبر هذه الدراسة هي الأقرب إلى دراستنا من حيث النتائج المتحصل عليها، فهدف الدراسة الأول هو إظهار العلاقة بين القيادة الادارية الناجحة وزيادة الأداء للعاملين حيث كان هذا هو الهدف الأول الذي تم تحقيقه وهو أيضا هدفنا من خلال هذه الدراسة.

والدراسة الثالثة كانت تحت عنوان فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك الجزائر، هدفت الدراسة إلى ابراز وإظهار أهمية التدريب ودوره ف يتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك الحوافز ودورها في تحقيق الأداء وهذا ما تم ملاحظته على أرض الواقع من خلال أسئلة الاستبيان والدور الكبير الذي يلعبه القائد ليس شرطاً لأن يكون التحفيز مادي فالتحفيز المعنوي يلعب دوراً كبيراً في الرفع من درجة الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة ويدفع أحياناً إلى الابداع.

وكخلاصة لما تم استنتاجه من خلال الدراسات الثلاثة السابقة والتي ركزت على دور القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي أو الرفع من مردود العاملين بأننا من خلال دراستنا والتي كانت تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية- دراسة ميدانية لبلدية الحمامات- ولاية تبسة كانت دراسة إيجابية .

6- الآراء الشخصية:

في عصر المشكلات العالمية والتطور الحاصل في جميع نواحي الحياة، التي تنوعت بين مشكلات مالية وبيئية، سياسية واجتماعية زاد الاهتمام بمفهوم القيادة، خاصة في العالم المتقدم وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم، كما أن مفهوم القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكافة مناحي الحياة، ومن خلال دراستنا التي قمنا بها والتي كانت بعنوان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية، حاولنا إبراز وإظهار ماهي القيادة وكيف يمكن للمرء أن يصبح قائداً، وكيف يتعامل القائد الكفاء مع الاتباع كي يكسب ثقتهم واحترامهم ويتفاعلون معه في جميع الجوانب خاصة من ناحية الأداء الوظيفي، الذي يعتبر العنصر الرئيسي والمهم لكل قائد والرجوع إلى أرض الواقع وملاحظة ما يجري خاصة في الدول

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، فنحن نعاني من أزمة القادة، حتى أننا لا نعرف جيداً إن كان المرء يولد قائداً أم أنها سمة تكتسب مع مرور الوقت لذلك يجب علينا البحث عن الطرق والكيفيات الأنجع التي يمكننا من خلالها تحريك عجلة التنمية وإبراز الدور الفعال للقيادة من جميع النواحي، والسعي الدائم إلى رسكلة من نراهم أنهم يتميزون بصفات القيادة كل هذه الأمور والأساليب هدفها الأول والأخير إرساء مبادئ وقواعد جديد من أجل النهوض بالأمم والشعوب.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

هناك مجموعة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات اليوم والتي تعيش في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر مما دفع إلى اعتماد قيادة إدارية فعالة للتأثير إيجابيا في سلوك الموظفين والتنسيق بين جهودهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

وفي الوقت الحالي أكدت معظم المؤسسات على أهمية المورد البشري واعتباره عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أهدافها، إلا أن هذا المورد البشري عليه أن يتحلى بالرغبة والحماس الدافعية القوية لتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، وعلى القادة معرفة الدوافع والرغبات والعمل على التنسيق وتحفيز الأفراد الإداريين من خلال تبني نظام حوافز فعال.

حيث جاءت دراستنا لتوضيح دور القيادة الإدارية في تسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية من خلال دراسة نظرية القيادة الإدارية والأداء الوظيفي وإسقاطها على الواقع الميداني في بلدية الحمامات تبسة وخلصت إلى معرفة طبيعة القيادة الموجودة داخلها واكتشاف النمط القيادي السائد داخل البلدية من خلال التنسيق والتحفيز المادي والمعنوي واتخاذ القرار والإصغاء وحل المشكلات بين الموظفين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع باللغة العربية

- 1- احمد صقر عاشور ، ادارة الوبية العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث تطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
- 2- اردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه في ادارة الاعمال، ترجمة، محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965
- 3- رياض عيسى ، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية 1987
- 4- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت ، 1984
- 5- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999
- 6- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا : اصول الادارة العامة، المكتبو الانجلو مصرية، القاهرة، 1975
- 7- عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع: النظرية المعاصرة ، الجزء الثاني، دار المعرفة، بيروت، 2002
- 8- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي و المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1995
- 9- مصطفى ابو زيد فهمي، وحسين عثمان : الادارة العامة، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003
- 10- منذر الظمن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2007
- 11- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004

- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- leonard-d-white introduction to study of public ed introduction 4 ed
- 2- rimons Boudon ,les methode en sociologie,ed puf, 4 edetion,paris ,1985

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تخصص : الاتصال التنظيمي

استمارة استبيان حول : دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

العمومية

دراسة ميدانية لبلدية الحمامات تبسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر : اتصال تنظيمي

إشراف

من اعداد الطالبة :

د/مسعودي بدر الدين

• طراد علي

• خديري جمال

نرجوا من سيادتكم المساهمة معنا في هذا البحث العلمي وهذا بالإجابة على الأسئلة بكل مصداقيه

وبأقصى موضوعية وهذه المعلومات ستستخدم في إطار البحث العلمي و فقط

وشكرا لكم على ثقتكم وتعاونكم معنا

ملاحظات

ضع علامة X في المكان المناسب

السنة الجامعية 2021/2020

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

السن :

25-20 30-40 50-60 60 فما فوق

الوظيفة

رئيس مصلحة موظف سكريتير(ة)

المحور الأول : طبيعة القيادة في المؤسسة :

1/ هل تشعر بالراحة في مجال عملك

نعم لا

2/ هل يرجع سبب ذلك (يمكن اختيار أكثر من بديل)

علاقتك برئيسك في العمل علاقتك بزملائك البيئة الفيزيائية التي تتواجد فيها

من غير العلاقة برؤساء العمل

3/ هل ترى أن القيادة لها دخل في كل شيء

نعم لا

4/ هل ترى أن هذا التدخل له اثر

ايجابي سلبي

يمكن تبرير الإجابة

.....

5/ هل تشعر أن طبيعة علاقتك بالقيادة

مفتوحة مغلقة

6/بالعلاقة مع حجم القرارات التي ترد نحوكم هل ترى ان مستوى إشراككم في هذه القرارات

كاف غير كاف

7/هل ترى أن مقترحاتكم لتحسين العمل تؤخذ بعين الاعتبار

نعم لا

8/سواء في عملية المشاركة أو الاقتراح هل تكونون انتم المبادرون أو يطلب منكم ذلك

نعم لا

وفي حالة إحساسكم بوجود مشكلة في العمل هل تبادرون بتبليغ المسؤول بذلك

نعم لا

10/هل طريقة التواصل في كل هذه العمليات المشاركة الاقتراح التبليغ) تكون بطريقة

مباشرة تتبع الإجراءات التنظيمية كلاهما

11/في حالة وجود مشكلة شخصية لها تأثير في العمل هل تجد تفهما من طرف المسؤولين لذلك

نعم لا

12/في حالة "نعم" هل يكتفي المسؤول تجاهها

بالسلوك العاطفي السلوك نحو حلها معك

المحور الثاني: طبيعة شخصية القيادة

13/هل تحس أن المسؤول في المؤسسة يتحكم في تسييرها

بشكل جيد بشكل سيء

14/هل يرجع ذلك إلى:

طبيعة شخصيته إلى كونه من أبناء المؤسسة رته في العمل وعلاقته مع الموظفين

أخرى أذكرها

15/هل ترى أنا المسؤول يعرف جميع الموظفين بشكل جيد

نعم لا

16/هل تحس ان هناك فارقا بينك وبين المسؤول

نعم لا

17/هل تشعر في وجوده:

بالهيبية بالخوف شعور عادي

18/في تواصلكم معه في كلا الاتجاهين هل تحس ان الرسالة تصل بشكل

جيد تصل بصعوبة تحتاج الى رجوع صدى

18/ هل يقوم المسؤول بمساعدتك في أداء أعمالك الموكولة لك

نعم لا

المحور الثالث : علاقة القيادة بتحسين الأداء

19/هل يتم تثمين ادائكم في هذه المؤسسة بشكل عادل

نعم لا

20/ هل وضعية علاقتكم بالمسؤول و علاقتكم بمهامكم تحرصون من خلالها على:

نجاح المؤسسة بشكل عام نجاحك الشخصي

21/هل تشعر بضغط العمل المتراكم عليك في مؤسستك

نعم لا

22/هل تقوم بالعمل لساعات إضافية لانجاز مهامك بمبادرة منك

نعم لا

23/ في حالة وجود مبررات غياب قانونية هل تحس بتأنيب الضمير على غيابك

نعم لا

23/ هل تقوم بمساعدة الآخرين في انجاز أعمالهم

نعم لا

24/ هل تحس انك منسجم في ظل طبيعة علاقتك بالمسؤولين

نعم لا

25/ اذا وجدت عمل اخر بمؤسسة أخرى هل تلجأ إليها نعم

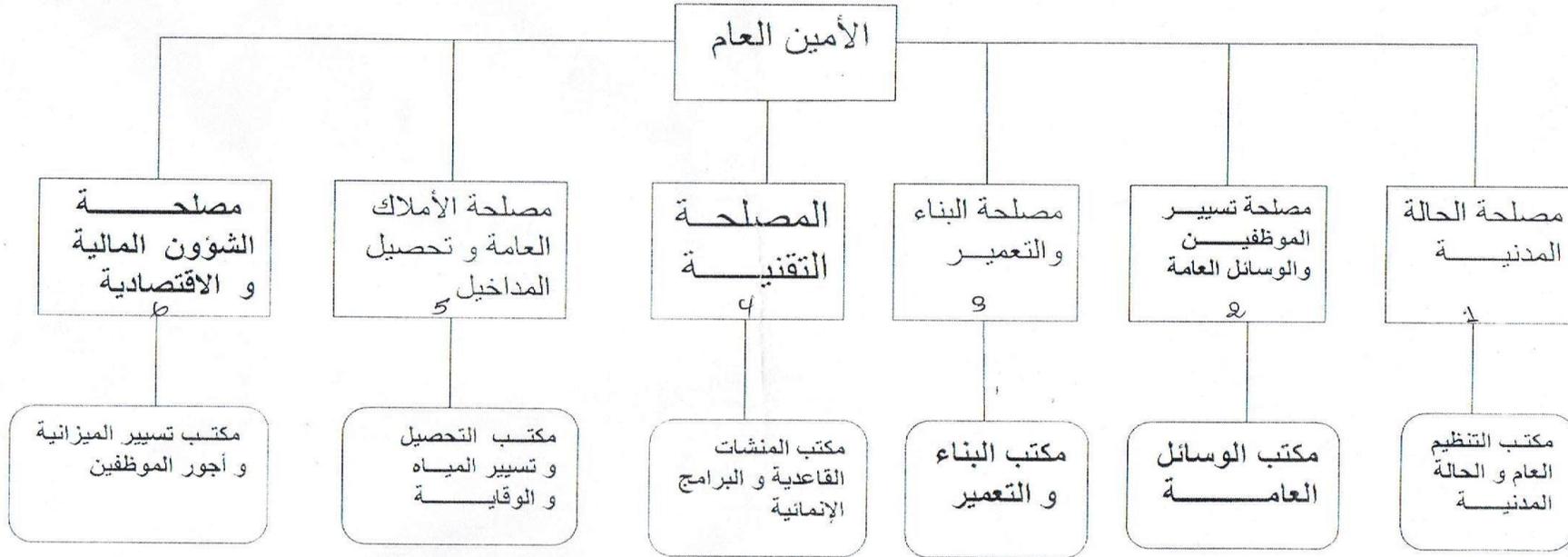
نعم لا

لا لماذا

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية *

- ولاية تبسة
- دائرة بئر مقدم
- بلدية الحمامات

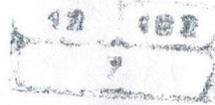
* الهيكل التنظيمي للبلدية *



رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إمضاء: 



ملخص

هدفنا من خلال هاته الدراسة الموسومة بـ: دور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية ببلدية الحمامات "تبسة" إلى محاولة التعرف على النمط القيادي الغالب في المؤسسة العمومية محل الدراسة، وكذا تحديد الأسباب التي تقف وراء ضعف الأداء الوظيفي بها، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة 36 فردا، معتمدين على المنهج الوصفي في تحليل بيانات استمارة الاستبيان التي اخترناها كأداة لجمع البيانات، وتوصلنا في الأخير إلى أن النمط القيادي الغالب هو النمط المفتوح الذي يهدف إلى الرفع من أداء العاملين وإعطاء صورة حسنة للجمهور الخارجي وأيضا التجاوب الكبير للجمهور الداخلي فيما بينهم، وابتاع النمط المفتوح في هذه الدراسة وجدنا بأن طريقة اتخاذ القرار من طرف القيادة تتبع طريقة إشراك بعض الموظفين كل هذا بهدف إعطاء أهمية للعمال وإشراكهم في جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة هذا ما يخفف الضغط بين العمال

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية، النمط المفتوح

Abstract

Our goal through this study tagged with: The role of administrative leadership in improving job performance within the public institution A field study in the municipality of Hammamet "Tebessa" to try to identify the dominant leadership style in the public institution under study, as well as identifying the reasons behind poor job performance, as The study sample members reached 36 individuals, relying on the descriptive approach in analyzing the data of the questionnaire that we chose as a tool for data collection, and we concluded in the end that the dominant leadership style is the open style that aims to raise the performance of workers and give a good image to the external audience as well as the great response of the internal audience Among them, and by following the open pattern in this study, we found that the decision-making method by the leadership follows the method of involving some employees, all with the aim of giving importance to workers and involving them in all decisions of the organization, which relieves pressure among workers.

Keywords: administrative leadership, job performance, public institution, open style