



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بلدية وجانة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ شتيوي ربيع

إعداد الطالبين:

● شهير عدلان

● لخلو طيوش

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الأستاذ (ة) |
|--------------|------------|-----------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | - أ. |
| مشرفا ومقررا | جامعة جيجل | - أ. شتيوي ربيع |
| مناقشا | جامعة جيجل | - أ. |

السنة الجامعية: 2021/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله ربي العالمين الذي وفقني في إتمام هذا العمل، فهو الله عز وجل أحق بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى.

يقودني شرف الوفاء وجميل النبل بعد ما أتممت هذا العمل المتواضع أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

"الدكتور شتيوي ربيع"

لتفضله قبول الإشراف على مذكرتنا وعلى ما بذله من جهد وتوجيه، ولا نملك إلا أن نقول له جزاك الله خيرا وأبقاك منبع نور للعلم وطلابه

كما نقدم شكرنا إلى كل قريب أو بعيد ساهم في تقديم المساعدة وإقرارا بفضلهم واعترافا.

شكرا جميعا.

عدلان + طيوش



فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| | شكر وعرهان |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ-ب | مقدمة |
| الباب الأول: الإطار النظري للدراسة | |
| الفصل الأول: موضوع الدراسة | |
| 05 | تمهيد |
| 05 | أولا: إشكالية الدراسة |
| 06 | ثانيا: فرضيات الدراسة |
| 07 | ثالثا: مبررات اختيار الموضوع |
| 07 | رابعا: أهمية الدراسة |
| 08 | خامسا: أهداف الدراسة |
| 09 | سادسا: مفاهيم الدراسة |
| 15 | سابعا: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني: القيادة الإدارية | |
| 25 | تمهيد |
| 26 | أولا: أهمية القيادة الإدارية |
| 27 | ثانيا: أنماط القيادة الإدارية |
| 32 | ثالثا: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية |
| 33 | رابعا: خصائص القيادة الإدارية |
| 33 | خامسا: وظائف القيادة الإدارية |
| 34 | سادسا: معوقات القيادة الإدارية وبدائلها |
| 35 | سابعا: مصادر القيادة الإدارية |
| 36 | ثامنا: صفات القائد الإداري الناجح |
| 38 | خلاصة الفصل |

| | |
|--|---|
| الفصل الثالث: الأداء الوظيفي | |
| 40 | تمهيد |
| 41 | أولاً: أهمية الأداء الوظيفي. |
| 41 | ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي |
| 42 | ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي. |
| 43 | رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي. |
| 45 | خامساً: معايير الأداء الوظيفي. |
| 46 | سادساً: أهداف محددات الأداء الوظيفي. |
| 47 | سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي. |
| 51 | ثامناً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي. |
| 52 | تاسعاً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي. |
| 54 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية | |
| 56 | تمهيد |
| 57 | أولاً: نظريات القيادة الإدارية. |
| 57 | 1- النظريات الفردية للقيادة. |
| 58 | 2- النظريات السلوكية للقيادة. |
| 63 | 3- النظريات الموقفية. |
| 67 | 4- نظرية القيادة في المدخل المشترك. |
| 69 | 5- نظرية القيادة في المخل الحديث. |
| 70 | ثانياً: نظريات الأداء الوظيفي |
| 70 | 1- نظريات المدرسة الكلاسيكية |
| 74 | 2- نظريات المدرسة السلوكية |
| 79 | خلاصة الفصل |
| الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة | |
| الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 82 | تمهيد |
| 83 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 83 | 1- المجال الجغرافي |

| | |
|---|-------------------------------|
| 92 | 2- المجال البشري |
| 92 | 3- المجال الزمني |
| 93 | ثانيا: منهج الدراسة |
| 94 | ثالثا: أدوات جمع البيانات |
| 96 | رابعا: الأساليب الإحصائية |
| 97 | خلاصة الفصل |
| الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات | |
| 99 | تمهيد |
| 100 | أولا: عرض نتائج الدراسة |
| 111 | ثانيا: اختبار الفرضيات |
| 116 | ثالثا: النتائج العامة للدراسة |
| 116 | رابعا: التوصيات |
| 118 | خلاصة الفصل |
| 120 | الخاتمة |
| 122 | قائمة المصادر والمراجع. |
| 128 | الملاحق. |
| | ملخص الدراسة |



| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | يوضح مقياس ليكارث الخماسي | 95 |
| 02 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس | 100 |
| 03 | يمثل توزيع المبحوثين حسب السن | 100 |
| 04 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية | 101 |
| 05 | يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 101 |
| 06 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل | 102 |
| 07 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية | 102 |
| 08 | حرص القائد على استشارة الموظفين يشعري بأن الموظفين من أسرة واحدة | 103 |
| 09 | يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشعري على البقاء والاستمرار في مؤسستي | 104 |
| 10 | يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعري بزيادة الولاء لمؤسستي | 104 |
| 11 | تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشعري على التجديد في أساليب العمل | 105 |
| 12 | معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل | 105 |
| 13 | صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبذل أقصى جهد لإتمام أعمالها قبل موعدها | 106 |
| 14 | إلزام الموظفين بالانضباط في العمل يجعلني أحرص على القيام بالمهام الموكلة لي في موقعها المحدد | 107 |
| 15 | حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها يجعلني أحترم مواقيت العمل | 107 |
| 16 | حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لإنجاز عملي بإتقان | 108 |
| 17 | العمل الإنفرادي من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل | 108 |
| 18 | تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشعري على إبتكار طرق جديدة في العمل | 109 |
| 19 | تفويض القائد بعض صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل | 109 |

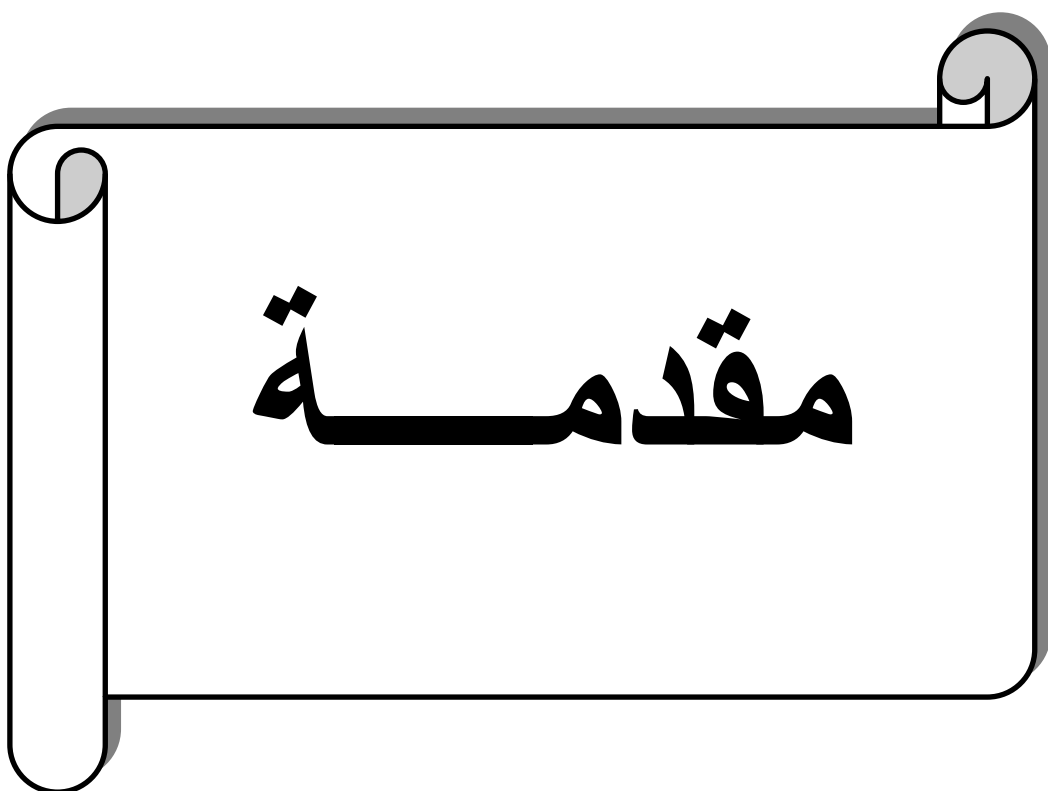
فهرس الجداول

| | | |
|-----|---|----|
| 110 | إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملا يدفعني للإرتقاء بأدائي | 20 |
| 110 | مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها | 21 |
| 111 | الرقابة غير المباشرة في العمل تحسين من جودة العمل | 22 |
| 112 | نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الأولى | 23 |
| 113 | نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الثانية | 24 |
| 114 | نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الثالثة | 25 |
| 115 | نتائج إختبار T للفرضية العامة | 26 |



فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 60 | نمذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد لجامعة أوهايو | 01 |
| 62 | الشبكة الإدارية | 02 |
| 64 | نمذج فيدلر | 03 |
| 66 | العلاقات الموقفية في نظرية هاوس | 04 |
| 67 | التأثير القيادي في النظرية التفاعلية | 05 |
| 68 | نمذج القيادة التبادلية | 06 |
| 69 | نمذج القيادة الثنائية لجري | 07 |
| 75 | هرم الحاجات لأبراهام ماسلو | 08 |



يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين، فهي تتعلق بتوجيه جماعات العمل لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تنطلق نحو الرخاء الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أسس التراكمات المادية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الأفراد إذ أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الإنجاز وسرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط وكبر حجم المؤسسات وتطور بذلك الأشكال والأنماط القيادية حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين وذلك لتعدد الأشكال القيادية واختلافها حيث أن هذا التعدد يؤثر على تحسين أداء الموظفين وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة التي اعتمدت على جانبين جانب نظري وجانب ميداني وقد اشتمل الباب النظري على أربعة فصول وهي:

جاء الفصل الأول بعنوان "موضوع الدراسة" حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة والفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة، ثم مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، ومن ثم مفاهيم الدراسة وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان "القيادة الإدارية"، حيث تناولنا فيه أهمية القيادة الإدارية وأنماط القيادة الإدارية، وكذلك العوامل المؤثرة عليها، خصائصها ووظائفها، إضافة إلى معوقات القيادة الإدارية وبدائلها ومصادر القيادة الإدارية وأخير صفات القائد الإداري الناجح.

وفي الفصل الثالث والمرسوم "بالأداء الوظيفي" تم التطرق فيه إلى أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره وكذا معايير الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره. وكذا معايير الأداء الوظيفي وكذا أهداف ومحددات الأداء الوظيفي وتقسيم الأداء وأهميته وأخيرا معوقات الأداء الوظيفي.

فيما جاء الفصل الرابع بعنوان "المدخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية"، حيث قسمناه إلى جزئين تناولنا في الجزء الأول نظريات القيادة الإدارية التي تطرقنا فيه إلى النظريات الفردية للقيادة، النظريات السلوكية للقيادة والنظريات الموقفية وكذا نظرية القيادة في المدخل المشترك، وأخيرا نظرية القيادة في

المدخل الحديث، فيما تم التطرق في الجزء الثاني إلى بعض نظريات الأداء الوظيفي، بدءاً بالنظرية الكلاسيكية وأخيراً النظريات الحديثة.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل بدوره على فصلين، تم التطرق في الفصل الخامس المعنون بـ الإجراءات المنهجية للدراسة، تناولنا فيه مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة .

بينما جاء في الفصل السادس بعنوان " عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج"، قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج في صدد الفرضيات وأخيراً التطرق إلى نتائج الدراسة والتوصيات.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أولاً: الإشكالية الدراسة

يرجع العديد من الباحثين في الإدارة نجاح أو فشل المؤسسات إلى القوى البشرية المتميزة العاملة بها، فالعنصر البشري المؤهل الكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإدارية، وتواجه هذه الموارد مجموعة من المشاكل التي تنجم عن اختلاف القيم والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم الأمر الذي ينتج عنه تضارب المصالح والأهداف بينهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم.

ونظرا للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة باعتباره العام الذي يحدد سير وتوجه المؤسسة وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة في الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة.

كما تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، حيث أن القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دورا حاسما في أداء الموارد البشرية، فالقادة سواء كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.

تشير بعض الدراسات التي تناولت مردودية المؤسسات الجزائرية إلى ضعف مردودية العمال والموظفين الذي يطرح جملة من التساؤلات بالنظر إلى كون هذا المورد البشري الجزائري ترتفع مردوديته وتزداد إنتاجيته خارج الوطن، فهل يرجع هذا الأمر إلى الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة التي تؤثر بصورة سلبية أو ايجابية على أداء الموارد البشرية؟ وهو الأمر الذي نريد من خلال هذه الدراسة للتأكد منه من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين نمط القيادة وأداء الموظفين في الإدارة الجزائرية، والوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

-هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟

ومن التساؤل الرئيسي انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين؟

-هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطية والتزام الموظفين الإداريين؟

-هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

(تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد الباحث على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".¹

في ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة بإعتبارها أساس أي دراسة تمت صياغة الفرضيات التالية). هذه الفقرة يمكن حذفها

الفرضية الرئيسية:

ومفادها: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها.

ولتوضيح هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

¹ خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، ط1، الجزائر، 2003، ص123.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

إن عملية اختيار الباحث لموضوع بحثه العلمي وإقباله عليه دون غيره من المواضيع الأخرى قصد دراسته والتعمق فيه ناتج عن جملة من المبررات المرتبطة عموما بالميول الشخصية للباحث ومدى اهتمامه عموما بالميول الشخصية للباحث ومدى اهتمامه به، وكأي باحث يتوجه نحو القيام بدراسة ما ارتأت الدراسة الحالية أن تبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وذلك للأسباب التالية:

1- ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع القيادة الإدارية
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا
- توظيف المعارف المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف على مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وتوظيفها فيها يخدم البحث.

2- موضوعية:

- معرفة طرق سير العمل في الإدارة الجزائرية من أجل الوصول إلى أداء متميز
- محاولة الوصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة إبراز أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين.
- كون هذه الدراسة تتوافق وتخصص في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل.

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه، ونظرا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي بالنظر لأهمية كل منهما، ومن خلال معايشة الواقع الاجتماعي كما بجملة من اختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها تعالج موضوع الأنماط القيادية ودورها في التأثير على الموظفين الإداريين بهدف رفع أدائهم فحسن القيادة هي الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- الوقوف على الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية في تحقيق الفعالية والدافعية إلى العمل.
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها الإدارة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة.
- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في زيادة كفاءة الموظفين الإداريين.
- معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها.

خامسا: أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال دراسته إلى تحقيق الأهداف التالية.

1- الأهداف العلمية:

- توظيف مبادئ البحث العلمي وإكتساب خبرات ومهارات البحث العلمي.
- إزالة اللبس والغموض عن مفاهيم الدراسة

2- الأهداف العملية:

- السعي إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية لدى الرئيس
- التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجزائرية.
- محاولة التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.
- معرفة نمط القيادة المناسب داخل الإدارة الجزائرية.
- توضيح مدى تأثير القادة على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين.

سادسا: مفاهيم الدراسة

إن عملية ضبط المفاهيم وتحديدتها بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات الدراسة ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسيولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وهي كالتالي:

النمط، القيادة، النمط القيادي، أثر، الأداء، الموظف، الأداء الوظيفي، الإدارة.

1- أثر:

لغة: أثر فيه: ترك فيه أثرا.

" الأثر: العلامة وبقيّة الشيء ويقال جاء في أثره: في عقبه وما خلفه السابقون¹ " أثر جمعه أثار: علامة أو رسم متخلف من شيء ما".²

اصطلاحا: هو نتيجة الاتصال وهو يقع بين المرسل والمتلقي على سواء وقد يكون نفسي أو إجتماعي.

ويعرف بأنه: " العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بتبني فكرة مستحدثة معينة في تنظيم إجتماعي معين بتأثير في غيره ممن لم يتسنى لهم بعد الإيمان بالفكرة".³

التعريف الإجرائي للأثر: هو مجموعة التغيرات التي تحدثها القادة على أداء الموظفين داخل الإدارة.

2- النمط: عرف النمط بأنه:

" السلوك المتكرر للمدير في طريقة أداءه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"

ويعرف أيضا بأنه " الخصائص المتغيرة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس التي تساعد المدير في التأثير على المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة".⁴

¹ عيسى مومني المنار(قاموس لغوي عربي عربي)، دار العلوم، عنابة، 2008، ص24.

² جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المعجم العربي الأساسي، لروس، ص29.

³ عزالي محمد، صابر لامية، انعكاسات الاعتماد على شبكات الإعلامية والاجتماعية في تحصيل المعرفة العلمية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد 29، الجزائر، 2014، ص162.

⁴ محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن الحديث، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2008، ص8.

التعريف الإجرائي للنمط: هو الأسلوب الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه قصد تحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها.

" سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم".

3- القيادة:

أ- لغة: كلمة مشتقة من الفعل " يفعل " او يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني (archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي أرخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة.

" وحسب لسان العرب لابن المنصور فالقيادة هي من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقول أقاده ضيلا بمعناه أعطاه إياه يقودها ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع ومن قادة وجمع قائد".¹

ب- اصطلاحا:

لقد تطرق إليها العديد من المفكرين وتناولها كل واحد من وجهة نظره.

يعرفها كوننز وأدونيل " هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".²

فهو يرى أن القيادة الإدارية تقوم على التأثير والإقناع من أجل الإبداع الذي يتحقق من خلال تضافر الجهود.

ويعرفها فقنر وبرستوس " بأنها نوع من الروح المعنوية والمؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية بمعنى أن القيادة

¹ ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، 2000، ص153.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002، ص98.

الإدارية هي تحمل المسؤولية من طرف المدير من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية والتي تتعدى أهدافهم الحالية.

كما تطرق إليها الباحث عبد الكريم درويش والمفكر ليل ت كلا بقولهما هي القدرة التي سيتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته".¹

بمعنى لا يتم ذلك إلا من خلال قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه مما يكتسب ولائهم ويدفعهم إلى الإبداع في أعمالهم.

ويعرفها سيكلرهيدسون " بأنها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".²

بمعنى أن القيادة تكون من خلال التأثير في الأفراد من أجل تحفيزهم ودفعهم وتنشيطهم إلى العمل والإبداع في العمل بشكل جماعي مما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

التعريف الإجرائي للقيادة: القيادة هو ذلك الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط وأداء الموظفين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة.

4- النمط القيادي:

يعرف بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها.

ويعرف على أنه "العلاقة التي يعتمدها شخص مت مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة".³

¹ نواف كنعان : مرجع سابق، ص99.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص221.

³ طلال عبد الملك شريف : أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص60.

التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسة للأعمال وإتخاذ القرارات في مواقف معينة.

5- مفهوم الأداء:

أ- لغة: يشير الأداء اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى الشيء وليس بالسرّيع ولا بطيء وأدى الشيء أي قام به ومنه يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو قام به.¹

ب- اصطلاحاً:

هناك تعاريف نذكر منها:

الأداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.²

وقد أشار آخرون إلى أن الأداء هو "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص".³

يعرفه حسن بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز حيث يعبر عن السلوك الذي يقاس به قدره الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.⁵

¹ أسامة محمد جوات، محمد المبيضين: التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

² فيصل عبد الرؤوف الحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ص50.

³ فيصل عبد الرؤوف الحلة، مرجع سابق، ص96.

⁴ عاشور أحمد حضر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25-26.

⁵ سمير شويكي: المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص240.

ركز هذا التعريف على ربط الأداء بمدى قدرة الموظف على إنجاز الأعمال بصفة مثالية مما يحقق أهداف المؤسسة ودور الموظف يقتصر على إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح لم يتطرق إلى أساليب وطرق تحقيق الأداء حسب الأهداف أو الأداء المتميز.

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹

ربط هذا التعريف الأداء بالأثر أو النتيجة المترتبة على هذا الأداء في حين لم يبين الكيفية والطرق المؤدية لتحقيق العمل وفق أحسن فعالية.

التعريف الإجرائي للأداء:

هو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الموظفين.

6- الموظف:

لغة: هو من يشغل وظيفة في إحدى المصالح الحكومية.²

إصطلاحا: حسب القانون الجزائري الموظف هو كل عون معين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري.³

عرفه هوريو: الموظف هو كل شخص يشغل وظيفة حسب المادة 3 من الأمر رقم 21-09.

كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء أكان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر يصرف النظر عن رتبته أو أقدميته.⁴

ويعرف أيضا هو كل شخص يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة.

¹ عبد الغني حسن، هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء القاهرة، 1996، ص11-12.

² جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973، ص303.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص263.

⁴ أمر رقم 21-09 مؤرخ في 27 شوال عام 1442هـ الموافق لـ 5 يونيو سنة 2021 يتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية.

التعريف الإجرائي للموظف:

الموظف هو كل شخص يشغل منصب عمل معين ويكون في وضع تنظيمي وقانوني يؤدي من خلاله مهام معينة تتخذ بمقتضاها حقوقه وواجباته.

7- الأداء الوظيفي:

يعرفه طوماس جيلبرت على أنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا هو اتخاذ السلوك ونتائجه هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".¹

ويمكن تعريفه على أنه " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقا للبرنامج المطبق والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة".²

وفي تعريف آخر: يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته أي تكلفة الإدارة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني بذلك النتائج التي يحققها الموظف في منصبه ويعتبر كذلك نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة المخصصة له في التنظيم الإداري لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفعالية.

8- مفهوم الإدارة:

تتصف الإدارة كنشاط بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى وهذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى بل أيضا الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية في جميع أوجه النشاط الإنساني.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بط، عمان، 2001، ص96.

² رقيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص200.

تعرف الإدارة بأنها " عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة".¹

حسب هذا التعريف الإدارة عبارة عن عملية مستقرة تتضمن سلسلة من الوظائف المتصلة بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة عن طريق التأثير على الأفراد مع تهيئة البيئة المناسبة التي تناسب تطبيق العملية الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج.

يعرف ستونر الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".²

هذا التعريف يحتوي على معظم وظائف الإدارة ويشير إلى أن استخدام الموارد المتاحة من أموال وآلات وأجهزة وأفراد يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بعض النظر عن اختلاف المؤسسات والتنظيمات في أهدافها.

التعريف الإجرائي للإدارة:

أسلوب منظم يستدعي القيام بتنفيذ الأعمال والواجبات بصورة محكمة ودقيقة للوصول إلى أفضل الإنجازات بتوقيت زمني محدد عن طريق الانتفاع من الموارد المتاحة وتفعيلها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

سابعاً: الدراسات السابقة

باعتبار أن لكل بحث مرتكزات وأسس يقوم عليها والدراسات السابقة أهم هذه المرتكزات فهي تكتسي أهمية كبيرة للباحث لأنها مهمة في توجيه مسار البحث لذلك يجب على الباحث الرجوع والإطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

وتعني بالدراسات السابقة هي المساهمات العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد دراسته وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الدراسات والتي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مطبعة دار التأليف، الطبعة الثالثة، مصر، 1993، ص18.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص12.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة فرضة ليندة تحت عنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع جامعة جيجل 2008.

حيث تناولت توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة حيث انطلقت من هذا التساؤل الرئيسي مفاده:

- ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة؟

وهذا التساؤل أثار عدة تساؤلات حاولت الباحثة الإجابة عليها حيث وضعت عدة فرضيات لدراستها.

- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

- تؤثر أساليب القيادة الديمقراطية إيجابا على أداء الموارد البشرية في المنظمة

- تؤثر أساليب القيادة الحرة سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

حيث توصلت للنتائج التالية:

إن الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الأوتوقراطي الذي يهتم بالعمل والإنتاج يليه الديمقراطي الذي يولي أهمية كبيرة للأفراد والعاملين والعلاقات الإنسانية ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق إلا في حالات قليلة.

وبالتالي تبين أن الأسلوبين الديمقراطي والحر يؤثران إيجابا على أداء الموارد البشرية والاختلاف بينهما يكمن أن الأسلوب الأول تأثيره قوي بينما الثاني ضعيف أما الأوتوقراطي يتنوع بين القوة والضعف.

وقد استعملت المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها.

كما استعانت بمجموعة من الأدوات المنهجية وهي الملاحظة، المقابلة، استمارة الاستبيان حيث أخذت عينة متكونة من 100 عامل أي بنسبة 100%.

الدراسة الثانية:

دراسة حول تأثيرات القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية ل: شاني نوال وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة 2012/2013.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالأداء في مؤسسة الخزف الصحي كما هدفت إلى معرفة العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإستراتيجية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال إضافة إلى إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الإبداع.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدمت الاستمارة والمقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات على عينة بحث طبقية مكونة من 96 عامل حيث حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

أي الأنماط القيادية يسود بالمؤسسة؟ وإلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟
واختبار الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية كانت كالتالي:

- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة.
- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.
- قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال

وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة فيما يلي:

أن النمط القيادي المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة ديمقراطي لأنه يهتم بالجوانب النفسية الاجتماعية للعمال كذلك يهتم بتحسين الأداء الوظيفي رغم أن فيه نوع من النمط الأوتوقراطي إلا أنه يتضمن العلاقات الإنسانية الذي يتميز بالمشاركة والمشاورة والمرونة في التعامل مع المرؤوسين.¹

الدراسة الثالثة:

دراسة كيرد عمار تحت عنوان "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال 2014-2015 جامعة البويرة.

حيث أنطلق من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعي لتحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تحديد المهارات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

للإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات وهي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها

وأهميتها.

¹شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013.

أما الجانب التطبيقي استعمل منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة، نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم وتحسين ورفع مستوى الأداء الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.¹

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة ناصر محمد إبراهيم المجمعى: تحت عنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية مذكرة لنيل شهادة ماجستير الرياض السعودية 2004 ، حيث تتلخص إشكالية الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات وتأثير ذلك على مردودية العاملين فيها.

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

- تمارس الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية، الترسلية، والديمقراطية لدى عينة المصانع الخاصة لمدينة الرياض.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية درجة النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات الخاصة

- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلية في المؤسسات الخاصة.

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة وأعمال البويرة، 2015.

- يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية.

حيث استخدم المنهج الوصفي وتشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الموجودة في المصانع بالرياض.

وهذه العينة عينة عشوائية تتكون من 1203 عاملا مستعملا أدوات البحث الاستمارة.

ووصل إلى النتائج التالية:

- وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة وأوضح أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي يليه الأوتوقراطي والترسلي.

- لا يوجد أثر للتفاعل على الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني.¹

الدراسة الثانية:

دراسة حسن محمود حسن ناصر تحت عنوان " أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة فلسطين، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة، وكذا الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

وانطلقت من المشكلة التالية:

- ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

أما فرضيات الدراسة فكما يلي:

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية المستخدمة بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

¹ناصر محمد إبراهيم المجمع: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير للآداب في علم النفس، جامعة الرياض، السعودية، 2004.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تجاه العوامل الشخصية والجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة مكان العمل.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية اتجاه الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين)
- حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على استبيان يحتوي على 20 سؤال أما عينة الدراسة فقد شملت 291 مبحوث من مديري ورؤساء أقسام وأخرى تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ذات النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية ثم النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط القيادي الحر.
- المستوى العام للأداء الوظيفي جيدا.
- وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.¹

الدراسة الثالثة:

دراسة حول " القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات" دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو لسعدية علي عمال نافع وهي دراسة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة من خلال فروض الدراسة الآتية (التدريب، تفويض السلطة، المقابلات الشخصية، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتصحيح استمارة الاستبيان من قبل المحكمين ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي والذي تم توزيعه على مدراء الإدارات بمجموعة شركات دانفوديو وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين

¹حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 07.

بحجم بلغ (140) مثلت 73.6% من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 103 استمارة وتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة استخدمت الباحثة البرامج الجاهز للتحليل الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وطبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية الآتية: الجداول التكرارية والنسب المئوية، الأشكال البيانية، القيم الاحتمالية، الوسيط، اختبار مربع كاي لدلالة الفروق حول أداء المبحوثين.

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هي أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية مهارات مديري الإدارات؟

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي، والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية عالية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيلية للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والوقوف ضد القيادة التقليدية التي تستند على التطبيق الحرفي للتعليمات والإجراءات وإنشاء مراكز لإعداد القادة الإداريين لتولي الوظائف القيادية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة أحداث التطورات العلمية والعملية في مجال القيادة الإدارية.¹

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية أو المتعلقة بالأداء وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها في جل هذه الدراسات ناهيك عن مساعدتنا على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها وبناء منهجية الدراسة وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب يمكن اختصارها في:

¹سعدية علي عمار نافع: القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

- تتشابه الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على مختلف الأدوات البحثية من ملاحظة واستبيان ناهيك عن مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج الدراسات المشابهة في تفسير الدراسة الحالية.
- مكنت من ضبط متغيرات الدراسة بدقة وكذلك تحديد المفاهيم.

ب- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة، والتي تحاول من خلالها معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها.
- تختلف دراستنا أيضا من حيث العينة المتبعة حيث اتبعت أغلب الدراسات بالعينة في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المسح الشامل للموظفين.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد:

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

ثالثاً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

رابعاً: خصائص القيادة الإدارية

خامساً: وظائف القيادة الإدارية

سادساً: معوقات القيادة الإدارية وبدائلها

سابعاً: مصادر القيادة الإدارية

ثامناً: صفات القائد الإداري الناجح

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية وهي ضرورية في كل المنظمات أي كان قطاع النشاط الذي تمارسه، وأيضا في كل مجالات الإدارة ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضوع اختيار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة أي أن القيادة يتم اكتسابها من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد وبناء على ذلك توصف القيادة بكونها عملية موازنة بين قدرات ومواصفات القائد وإمكانيات المرؤوسين وقناعتهم وإخلاصهم له.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المنظمات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضاً عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة".¹

" تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين عناصر الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للمتغيرات المستمرة في مشاعره كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم".²

يبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساه.
- 5- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2005، ص30.

² كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص164.

6- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة".¹

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تسميات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر.

1- النمط الأوتوقراطي:

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية، وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد.²

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين.

¹ يحي بن موسى بن عبد الله صفحي : الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص18-19.

² عبده فليبه فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م، ص232.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.¹

1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي: القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وقد ثبت في دراسات "ليفين وجماعته" أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضاً من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، الأردن، 2007م، ص153.

توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد رؤوسيه وطاعتهم له.

ونمط القيادة الأوتوقراطي اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

2- الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية:

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار يدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لا زال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذا يمكن للنمط التسلسلي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف.

2- نمط القيادة الديمقراطي

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفراح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم، ومن الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم

إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة.

1- أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:

أ- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تصنع حلولًا للمشكلة ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسبًا.

ب- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

ج- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

د- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

هـ- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبله أي قرار عليه الاتفاق بينهم.

2- مزايا النمط الديمقراطي للقيادة

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية:

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

3- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

- ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما ذكره حسين رشوان في ما يأتي:
- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب جسما وسرعة.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

3- النمط القيادي الحر (الترسليّة أو الفوضويّة):

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر Free Approach أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

2- الآثار السلوكية للقيادة الحرة:

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغي عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما

في عمله خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة.

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة، وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالاً في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة.

ومن دراسة هذه الأنماط الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بينما نجد أن نمط القيادة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة وإنما ستود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها ومن ثمة فإن البحث عن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية وأهمها:

- ✓ أهداف المنظمة مكان العمل سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى.
- ✓ السمات والأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

- ✓ صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- ✓ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تم به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة بها.
- ✓ نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.¹

رابعاً: خصائص القيادة الإدارية

أوضح هرمان بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:²

- الكفاءة والموضوعية والتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
- القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المحفزة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.

خامساً: وظائف القيادة الإدارية

تقوم القيادة بالوظائف التالية:

- توجيه جماعة نمو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.³

¹ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة الرياض، 1993، ص228.

² سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية الإدارية، مذكرة ماجستير في العلوم، كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006، ص17.

³ أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص27.

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم من تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشاركوا في مناقشة المشكلات".¹
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيرا أهداف المؤسسة.
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من لكمة وإدراك.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به الأفراد لإنجاز العمل عن الوقت المحدد.

سادسا: معوقات القيادة الإدارية

من أهم معوقات القيادة الإدارية نذكر منها:

- درجة سيطرة القائد أو المدير على نظام المكافآت وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجر والترقيات ذلك أنه في حالة سلب هذا الحق من المدير سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة أو بواسطة النظام الإداري المطبق في المنظمة فإن فرصة هذا المدير في التأثير في أداء مرؤوسيه تصبح ضئيلة للغاية.
- السوابق الإدارية للمنظمة والتي عادة ما تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معاد لأي تغيير من جانب القادة أو المديرين الراغبين في التغيير للأفضل.
- طبيعة المدير أو القائد حيث كثيرا ما تمثل صفات المدير أو شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة في الحد بحكم النشأة الأسرية أو التنظيمية) عقبة أمام الإدارة الفعالة.
- طبيعة المنظمة والتي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه في المنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشارك غير مرغوب

¹ عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص202.

فيه أو حتى غير مسموح به على الإطلاق الأمر الذي لا يدع خيار أمام القائد أو المدير لأعمال كفاءته القيادية أو الإدارية.

وفي مثل هذه الأحوال التي يصعب فيها الاعتماد على القيادة الإدارية في تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء فإنه يمكن اللجوء إلى البدائل التالي:

- "الاهتمام بالتدريب والتنمية الإدارية لسد ما قد يكون هناك من ثغرات في نظام الاختيار والتعيين وبشكل يساعد المرؤوسين على الاعتماد على أنفسهم أكثر من اعتمادهم على رؤسائهم.
- الاختيار الجيد للأفراد منذ البداية والذي يساعد على توفير المرؤوسين الذين يمكنهم الاعتماد مع أنفسهم من ناحية وتوفير الرؤساء ذوي الصفات والكفاءات القيادية من ناحية أخرى".¹

سابعا: مصادر قوة القيادة الإدارية

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو الآتي:

1- السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة

- **قوة المكافأة:** مصادرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس، فإنه سوف ينظر إلى رئيسته كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء.
- **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف ومتصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم طاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس سواء أكان عقاب ماديا أو معنويا.

¹ عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام : السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2011، ص 182-183.

- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتناسب من الأعلى إلى الأسفل.¹
- 2- قوة تأثير الشخصية: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب وصرح مظاهرها:
 - القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.
 - القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الأحيان.
 - قوة الإعجاب: يتحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه لبعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم لهن فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.²

ثامنا: صفات القائد الناجح

- لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيها يلي:
- "الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول".³
 - الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
 - الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل
 - أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.
 - الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة.

¹ عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009ن ص206.

² بشير العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص283.

³ عامر عوض : مرجع سابق، ص ص 225-226.

- الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- " والأخرى تتمثل في طريقة أداءه مع الأتباع حينما يدرّب ينصح ويعتمد على الثقة وحسن النية ويفجّره في أتباعه الحماسة وأن يتكلم بصيغة ويقول: نحن وأنتم ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات، سيستشير ويطلب النصيحة وأن يجعل العمل كأنه مباراة ويفجر العمل الجماعي ويطلب المعونة من جماعته ويهتم بإشباع حاجات الجماعة".¹

¹ احمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص213.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن موضوع القيادة واسع، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم والقدرة على توصيه وتغيير الموظفين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، وتعتبر القيادة جزء مكمّل للإدارة في تحقيق فعالية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي المتبع.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي.

خامساً: معايير الأداء الوظيفي.

سادساً: أهداف و محددات الأداء الوظيفي.

سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي.

ثامناً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

تاسعاً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أثار الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في شتى التخصصات، حيث أجمعوا أن أداء الفرد في المنظمة أو المؤسسة يؤدي إلى تحقيق لأهداف المنشودة، وبأقل تكلفة وبالتالي يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها وديمومتها (استمرارها)، فهو المؤشر نحو تقدمها لتحقيق الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار والمنافسة في ظل الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملي وتحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.¹

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويخضع من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات قبل الأداء ونتائجه والتحول التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.²

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعتبر تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في حجم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي³، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب دائماً، لا تستطيع قياس مات تحققه من إنتاج ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

¹ فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الاداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، د ط، 2001، ص96.

² وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص40.

³ قرماش وهبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى الفاعلين بالهيئات الرياضية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص90.

2- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات ادني وبالتالي يؤدي إل ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين.¹

3- **مشكلات الرضى الوظيفي:** إن عدم الرضى الوظيفي أو انخفاضها لدى العاملين يعتبر مكن العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضى لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

4- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.²

5- **اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فإذا كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكانات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.³

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي

1- **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفق لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

2- **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء

¹ قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص مراقبة تسيير جامعة المسيلة، 2016، ص29.

² روان عاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص م مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص46.

³ المرجع نفسه، ص47.

المحددة مسبقاً، وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

3- الأداء الفردي: من الناتج التي يتوصل إلى الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه خلال ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.¹

4- الأداء الجماعي: هم مجموع النتائج المتحصل عليها مكن طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها.
- إنضباط الفرد في سلوكياته.
- الساعات الفعلية في العمل.²

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في:

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرات فيها

لتحليل مكونات العمل لا بد من تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها من حيث الوقت المستغرق والنتائج المترتبة عنها، حيث يتم تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل، ثم تحديد المكونات المتغيرة التي تتغير بتبديل الزمن التي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الأفراد المؤدين للعمل أو بتغيير طرق العمل وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:³

¹ سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص246.

² سهيلة عباس وعلي حسين علي: مرجع سابق، ص246.

³ ناصر إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم إكمالاً للحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية/ 2004، ص60.

- أ- الأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن: وهي الأنشطة التي تتغير مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير هام الموظف وهذا قد يكون بسبب اكتساب الخبرة أكثر.
- ب- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي الناتجة عن البيئة الحركية التي تؤدي فيها الأعمال، والتي تؤثر على الأنشطة والأعمال، والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الإجهاد وذلك لعدم توقفها في المستقبل.

ومن العوامل التي يمكن أن تساهم في تغير الأداء الوظيفي:

- متغيرات متعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل: عطل الآلات، الإضاءة...إلخ.
- متغيرات تتعلق بالأفراد المكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين، الرؤساء...إلخ.
- متغيرات كيفية: تتعلق بتكوين أنشطة العمل في أزمنة مختلفة وضغوط العمل والأزمات.

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الأجزاء الذين يؤديون العمل: أي أن هناك اختلاف في كيفية أداء الأنشطة وما يستخدمونه من خبرات ومهارات، وهذا راجع إلى الأفراد فالعمل قد يكون نفسه لكن كيفية القيام به مختلفة وأن لكل عامل طريقة أو أكثر خاصة به، كما أن الأعمال نفسها تختلف من حيث درجة الحرية في اختيار وسيلة الأداء المناسبة والطرق المتاحة.

2- العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

لمعرفة الأنشطة لا بد من تجميعها في مهام والمهام إلى أعمال، وهذا لتحديد علاقة التكامل أو التجانس في هذه الأنشطة، بحيث لا تكون تسعى إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة يترتب عن ذلك إعادة تصميم التنظيم ككل.

3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

يمكن تحديد المواصفات المطلوبة من خلال أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة. ولقد حدد عبد الباري إبراهيم درة فيما يلي:

- كفاءات الموظف: وهو ما يتميز به الموظف من خصائص، معلومات ومهارات وخبرات أن الخصائص الأساسية التي تنعكس على الأداء.

- متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي ترتبط بالوظيفة.
- بيئة التنظيم: وهي تتمثل في العوامل الداخلية والخارجية.

الداخلية تؤثر على الأداء من خلال التنظيم والأهداف والموارد ومركزه الاستراتيجي والخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية.

خامسا: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف.

حيث عرف " أنه الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه".

وتنتج هذه المعايير من خلال عملية تحليل الوظيفة وتنقسم إلى الأنواع التالية:

أ- المعايير الإنسانية

وتتمثل في العلاقة بين الموظفين داخل محيط العمل، بين العامل وزملائه ومع رؤسائه وهل هناك تعاون بينهم والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف التي تصبوا لها المنظمة، إذن فعلاقة الفرد مع الذين يتعامل معهم تعتبر مقياس لمدى نجاحه وفشله في أداء مهامه الوظيفية.¹

ب- المعايير الشخصية:

وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقا لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير: الإنتاج، الإخلاص، اللطف، الاتزان، الانفعال، النية.

¹ حنان بوقروم، اثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص89.

ج- المعايير المهنية

وهي وقدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات المرتبطة به على أحسن حال وقدرته على التكيف مع المشاكل والتصدي للعقبات والصعوبات التي تواجهه وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

د- المعايير الكمية: وهي المعايير التي تقيس الأداء مكن حيث لكم وهي العلاقة الموجودة بين كمية الإنتاج والزمن المرتبط بالأداء.

هـ- المعايير النوعية: وهي الوصول بالإنتاج إلى جودة عالية.

و- المعايير السلوكية: وتتمثل غفي سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال التعاون والنشاط والحرص والمواظبة.

وبالتالي فإن أداء الفرد يتعدى المعيار الإنساني والشخصي إلى جوانب النوعية والكمية والسلوكية.¹

سادسا: أهداف ومحددات الأداء الوظيفي

بما أن أداء العاملين هو القيا بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون من الوظيفة وهو ناتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء، وتعليق عليها محددات الأداء.

1- أهداف الأداء الوظيفي: حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الدرجة التي تشبع احتياجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة لتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستخدمين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

2- محددات الأداء الوظيفي: والتي تتمثل في:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص94.

- أ- **الجهد:** تسير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته وحماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أداءه.
- ب- **القرارات:** وهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب القرارات خلال فترة زمنية.
- ج- **إدراك الدور والمهمة:** الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه لا بد من توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الانشطة التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

سابعا: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

حيث يعرف " أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم وقدرتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر".¹

ويعرف أيضا أنه نظام رسمي تصممه الإدارة في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لما تتم عملية الأداء في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم المستوي إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى فيه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.

كما عرفه أحررن أنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لفائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.²

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي على انه عملية يلجأ إليها المديرين المكلفون داخل لمنظمات لمراقبة أعمال المرؤوسين، من خلال اعتمادهم على مقاييس ذاتية وموضوعية بغية إدراك الأداء الفعلي للعاملين، والسعي لتغيير سلوكهم نحو الأفضل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، مصر، 2005، ص285.

² خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر (عمان)، 2003، ص199.

2- قياس الأداء الوظيفي

تستخدم في عملية تقييم الأداء عدة مقاييس ويتم اعتمادها حسب طبيعة المؤسسة ونوع الأداء المراد قياسه للوصول إلى التقييم الجيد والفعال وتتمثل فيما يلي:

المقياس الأول: الهدف من التقييم الأولي لأداء المؤسسة وكذلك الثقافة السائدة في المؤسسة، كما يبين أن المؤسسة تواجه تحديات مستقبلية.

المقياس الثاني: الهدف من تقييم الأداء العام للمؤسسة من خلال الإلمام بجميع أقسام المؤسسة والهدف من ذلك تحديد نقاط الضعف التي تعيق المؤسسة ووضع خطط وإستراتيجيات للتغلب على المشاكل التي تواجهها وبالتالي فإن هذا المقياس هدفه إعداد خطة إستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم كل أقسام ووحدات المؤسسة ومعالجة المشاكل الموجودة وسد ثغرات الضعف فيها لتحقيق الفعالية المطلوبة.

وهناك من يرى أن مقاييس الأداء تنقسم إلى:

أ- **مقياس المدخلات:** تستخدم لفهمك العاملين والميزانية بغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

ب- **مقاييس العمليات:** تستخدم في فهم الخطوات الأساسية في الإنتاج.

ج- **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج والخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء مثلا: مخرجات التكوين هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتكوين.¹

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها تهتم بالدرجة الأولى بأداء العمال لأنهم مسؤولون عن تنفيذ الخطط والبرامج، داخل هذه المؤسسة حيث تعتمد على مقاييس تخص المدخلات والعمليات والمخرجات لقياس الأداء، وأن لكل مؤسسة مقاييسها الخاصة بها لقياس الأداء بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة إلا أن الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو تحقيق الإكتفاء والوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

¹ طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2018-2019، ص71.

1- طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد تصنيفات عديدة لأساليب أو طرق تقييم أداء العاملين، حيث تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى لكن يمكن إجمالها بأسلوبين أو طريقتين رئيسيتين هما:¹

أ- **الطرق التقليدية:** توجد عدة طرق تستخدمها المنظمات حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين وأهمها نذكر منها:

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص مكن التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل في إعطاء تقديرات عالية أو ضعيفة لمعظم المسؤولين لذلك تلزم الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات على الأفراد مما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقتضي بهذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

10 % من الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

حيث يقوم الرئيس بترتيب المجموعة (المرؤوسين) تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، أي أن يملك الأساس هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل المرؤوسين، حيث يعطى تقدير واتحد للمرؤوسين مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، لكن الواقع أن هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة أي لا يتوفر أساس واضح لما إذا كان فرادا متساويا لأفضل فرد في مجموعات أخرى.

- **طريقة التقييم ببحث الصفات:** حيث تعتمد على تحديد مجموعة من الصفات مثل: التعاون السرعة، الدقة في أداء العمال، والالتزام وتحديد المسؤولية والقدرة على حل المشكلات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، حيث يقوم الرئيس بإعطاء العامل أو الفرد تقديرا معيناً

¹ صلاح الدين عبد الباقي المرجع السابق، ص387.

ثم يقوم بجمع تلك التقديرات ويصبح ملماً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.¹

• **طريقة المقارنة الثنائية:** حيث يقوم بمقارنة الموظف أو العامل بكل موظف أو عامل من زملائه والترتيب النهائي بتحديد عدد المرات التي يكون فيها الموظف متوقفاً على الآخرين.²

2- الطرق الحديثة: ظهرت هذه الأساليب أو الطرق نتيجة التطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي:

الإدارة بالأهداف: حيث يقوم على أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدارة الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في العملية اتخاذ القرار الذي يمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، حيث يعتمد على قدرة القائد مهارته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، والتي يجب أن تكون واضحة ومحددة وأن باستطاعة الأفراد تحقيقها حيث تشمل هذه الطريقة على عدة مزايا منها:

الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف وخصوصاً يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل وليس الماضي.

-قوائم السلوك المتدرجة: تقوم على أساس تغيير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل: الكفاءة والفاعلية.

-طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات إثنان تمثلان الصفة الغير مرغوبة وتتولى الإدارة بوضع شفرة سرية بتحديد العبارة التي أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها إلا الذي يقوم بملء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد بأنها مناسبة ويتم تسليمها للإدارة والتي

¹فاروق عبده فيلة ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2005، ص272.

² عبد الباري إبراهيم، المرجع السابق، ص276.

تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت الشفرة التي اختارها القيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس أو العكس.

- طريقة الأحداث الحرجة: هي تلك الأحداث غير المتكررة في أداء كلاً فرد قد يكون بعضها إيجابيه وبعضها سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد، ويطلب من الرئيس ملاحظة أداء العاملين أو المرؤوسين ويقرر أي الوقائع يحدث عنهم أثناء قيامهم بعملهم.¹

ومن خلال أساليب المعروضة فإن الطرق الحديثة تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أن هذه الأخيرة تركز على تفسير أداء العامل من خلال اعتمادها على السمات الشخصية للأفراد واستنادها للتقدير الشخصي، عكس الطرق الحديثة التي تهتم بالمشاركة الجماعية والعمل على ترسيخ التعاون بين الأطراف وبين الرئيس والمرؤوس.

ثامنا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يحظى موضوع تقييم الأداء الوظيفي أو العمالي لاهتمام المؤسسات نظرا لأهميته البالغة في قياس وتقويم أنشطة العاملين، وتحقيق النجاح داخل المؤسسة من خلال تحقيق متطلباتها وإتباع رغبات وحاجات موظفيها، والخارجية من خلال تحقيق المنافسة والحفاظ على زيادتها، وأهمها:

- ✓ تحديد الحاجات التدريجية، لأن التنظيم الجيد لأداء الموظفين يعاين من تحديد البرامج التدريبية التي من شأنها تحسين وتطوير أداء العاملين، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا تكون اعتباريا بل نابعة عن الحاجات الحقيقية التي تمكن من تحسين أداء العاملين.
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا او سنويا لتحديد الحاجات المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة، وها ما يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية.

كما يرى بعض الباحثين أن أهمية تقييم الأداء تكمن فيما يلي:

- ✓ معرفة مشاكل ومعوقات العمل، حيث يساهم تقييم الأداء في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا، من الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المرجع السابق، ص 230.

العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف
مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية.¹

كما يضيف محمد قاسم قريوتي لأهمية تقسيم الأداء كما يلي:

- ✓ توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ تحسين عملية اختيار العاملين والأسس الموضوعية للترقية.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة نتائج التدريب على أداء العاملين.
- ✓ تحديد العاملين المؤهلين ومنحهم وظائف قيادية.
- ✓ توزيع المهام حسب قدرات ومهارات العاملين.²

تاسعا: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجبل التخطيط السليم لكي نحصل
على النتائج المرجوة، ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:

- ✓ تأثر المقوم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه، مما يؤدي إلى أن يحسب المقوم
هذه الخاصية على باقي الخصائص.
- ✓ الميل إلى التعامل أو التشدد، أي أن بعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجة عالية وذلك إرضاء
لمرؤوسيه أو للفائز أو إعطاء درجات متدنية في التقويم نتيجة الغرور.
- ✓ اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط، دون النظر إلى دورة في الكشف عن
مجالات وأولويات تحسين الأداء.
- ✓ التحيزات الشخصية أي أن يميل بعض المقومين إلى الانجذاب نحو أفراد معينين والنفور من
بعض الأفراد، متأثرين بعوامل أخرى كالدين والجنس.
- ✓ التقييم العشوائي، حيث يقوم لمقوم بإعطاء تقييمات عشوائية وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- ✓ عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للجهل بها، وبالتالي لا بد من التعريف بها وتقديم تفسيرات
عنتها، والدفع للمشاركة دون خوف.

¹ يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الورق، عمان، 2006، ص228.

² محمد قاسم قريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2010، ص189.

- ✓ فصل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة، وإعتبارها هدفا في حد ذاتها.
- ✓ بعض العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى المقوم باحترام الشخص مما يؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن موضوع الأداء من أهم المواضيع في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث يعتبر المحور الرئيسي التي تبني المؤسسة عليه جهودها لتحقيق الأهداف ومعرفة مدى كفاءة الأفراد، ومعرفة أماكن القوة والضعف من خلال التقييم لتدارك النقص ووضع إستراتيجية فعالة لمجابهة أي طارئ في المستقبل.

الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة القيادة

الإدارية

تمهيد

أولاً: نظريات القيادة الإدارية.

- 1- النظريات الفردية للقيادة.
- 2- النظريات السلوكية للقيادة.
- 3- النظريات الموقفية.
- 4- نظرية القيادة في المدخل المشترك.
- 5- نظرية القيادة في المدخل الحديث.

ثانياً: نظريات الأداء الوظيفي.

- 1- نظريات المدرسة الكلاسيكية.
- 2- نظريات المدرسة السلوكية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تكتسي النظرية العلمية أهمية كبيرة في إعطاء تفسير لموضوع الدراسة ومساعدة الباحث في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية وتحديد أبعاد الظاهرة وعناصرها وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية التي اهتمت بكل من موضوع الأنماط القيادية والأداء على الرغم من أن الحديث عن جل هذه النظريات والأفكار التي جاءت بها يطول لهذا سنحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم النظريات التي تفيدنا في تفسير أبعاد الدراسة.

أولاً: نظريات القيادة الإدارية

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، إذ ركزت بواكير هذه النظرية على سمات القائد، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين، وجاء اتجاه آخر ركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادية، وبذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول تفسير تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً وفيما يأتي فكرة عن أهم هذه النظريات.

1- النظريات الفردية للقيادة

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره، وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد هو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أ- نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون هذه النظرية أن القيادة سمكة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا تمكينهم من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث فيها أي تغييرات يراها.

والتغييرات في الحيات الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أي كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، ويعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:¹

- يمتلك الرجال العظمت حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية على أنت معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لأن طرحها وتحديدها لتك الصفات لم يكن علميا ولا واقعيًا، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات ونظريات الفكر القيادي، وكان أول من إعتد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

ب- نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، وهي أو نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الإستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.²

2- النظريات السلوكية للقيادة:

وتظهر هذه النظريات في عدد من الدراسات يمكن ذكر أهمها في ما يأتي بشكل ملخص:

أ- دراسات جامعة إيوا Iowa

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونلد لبييت، رالف وايت، وكيرت ليفين، تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا؟ إلى مجموعات وفقا لنوع

¹ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2009م، 720-723.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2044م، ص30.

السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، ويتمثل هذا السلوك في استعمال ثلاث أنماط للقيادة وهي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.
- الأسلوب الديمقراطي.
- الأسلوب التسبيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديداً كلياً، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب أو العقاب على أساس شخصي (أسس غير موضوعية) بينما الأسلوب الديمقراطي كان عكس ذلك، حيث تملك اتخاذ القرار جميعاً نتيجة للمناقشة الجماعية، ثم منح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، حيث تكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسبيبي الحر فتتميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله فلا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه في حلة الأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعاً كان مشروطاً بوجود القائد، ولقد كان الدافع للعمل والرضى منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف وكان ملحوظاً في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما في الأسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية أكثر استقراراً ودافعية الأفراد للعمل أكبر ويعملون بروح الفريق وبدا التفاعل بينهم أوضح أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضى أقل مما كانت في الأسلوب الديمقراطي، واتصف العمل بعدم الجدية والفوضى، وقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

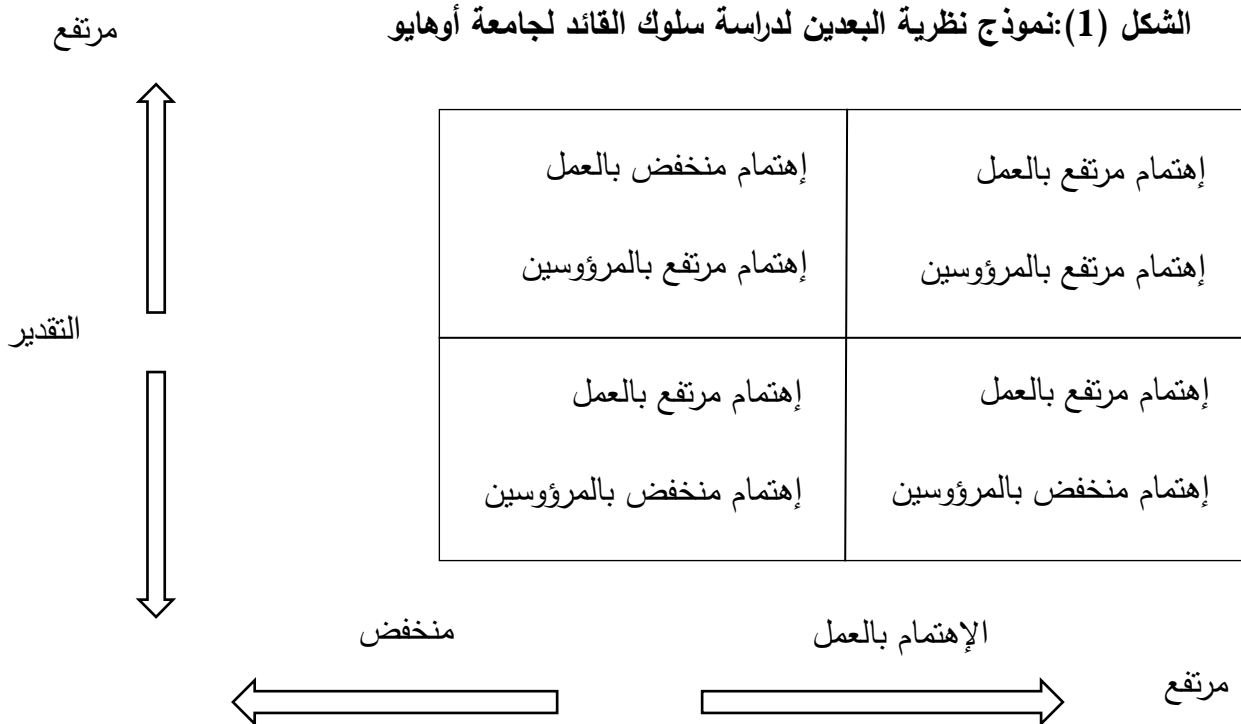
إن دراسات جامعة إيوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفاً لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

ب-دراسات أوهايو Ohio

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من شارتل سوتغديل وفلايشمان Shartle. Stogdill. Fleishman ، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل.
- سلوك التعاطف مع العاملين.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل الآتي:¹



المصدر: مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، " الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م، ص 321.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م، ص321.

ج- دراسة جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، حيث قام بها باحثون من أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، بهذه التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمال ذات الإنتاجية العالية، قارنته بنمط سلوك المشرف لباقي الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وعندها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين، ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المرتكز على الإنتاج يتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو.
- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.
- أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فعاليتهم.
- أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني فكانت إنتاجيتهم منخفضة، وتركز أسلوبهم على إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضى أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع موازنة مع ذلك نموذجا يقوم على أرفع نظم أساسية للقيادة مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) ويعد أقل النظم كفاءة (النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) ويمثل في مقابل ذلك الأكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامان الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية¹، وقد وجهت انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان مفادها صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية الأداء والرضا.

¹ زاهد محمد الديبرين السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، دط، 2011م، ص172.

د-نظرية الشبكة الإدارية

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون (Robert Black. Jane Mouton) بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذجا سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين، كما بين الشكل 02 حيث يشير رقم 01 إلى كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم 09 لأقصى درجة اهتمام.

الشكل (2): الشبكة الإدارية

| | | | | | | | | |
|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|
| 9.9 | | | | 5.9 | | | | 1.9 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 9.5 | | | | 5.5 | | | | 1.5 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 9.1 | | | | 5.1 | | | | 1.1 |

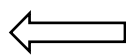
عالي

بعد الإهتمام بالمرؤوسين

منخفض

منخفض

عالي



بعد الإهتمام بالإنتاج



ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديات إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

- **أسلوب القيادة 1.1:** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجات لعلاقة طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضى المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

- **أسلوب القيادة 1.9:** وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.
- **أسلوب القيادة 9.1:** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر اهتماما من المرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب زولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.
- **أسلوب القيادة 5.5:** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجد اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلات فسرعان ما يضحى بأحد البدين لصالح الآخر.
- **أسلوب القيادة 9.9:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الطريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيزك للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، ممن خلال الثقة بهم والإحساس بنجاحاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

3- النظريات الموقفية

لقد شكل كل من مدخل السمات والمحل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورها إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما يلي:

أ- نظرية فيدلر

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعرض فيه، فيقترح " فيدلر " أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي.

وفي إطار نظرية فيدلر توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بمهام، وهنا يركز القائد اهتمامه بالوصول إلى الهدف المسطر بشكل أساسي، وأن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينتصت اهتمام القائد على بناء علاقات وثيقة بين الأفراد.

وخلاصة نتائج دراسة " فيدلر " يتضح في الآتي:¹

- أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي العلاقات الودية معهم و لابد من أن يتقبل من طرفهم.
- إن القيادة الفعالة محصلة لتفاعل أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا.

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجا (الشكل 03) يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، إعتادا على منا إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.

الشكل (3) نموذج فيدلر²

| رقم الحالة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| علاقة القائد بمرؤوسيه | جيدة | جيدة | جيدة | جيدة | سيئة | سيئة | سيئة | سيئة |
| هيكل العمل | واضح | واضح | غامض | غامض | واضح | واضح | غامض | غامض |
| قوة مركز القائد | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف |
| درجة صعوبة الموقف | سهل | ←—————→ متوسط | | | | | | صعب |
| أسلوب القيادة الإدارية المناسب | المهتم بالعمل | المهتم بالعمل | المهتم بالعمل | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين |

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان ، الأردن، دط 2004م ص212 (بتصرف).

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م، ص56.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، دط، 2004م، ص212.

أ- نظرية هرتسي و بلنشارد

تطلق نظرية هرتسي و بلنشارد من الفرد القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعاً لمقدار المقدرة والرغبة التي يبديها المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف، فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبياً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منه في مواقف معينة، ويجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك.

وقد تمخض عن دراسات هرتسي وبلنشارد أربعة أساليب قيادية:

- أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط.
- أسلوب الإقناع: وهو أسلوب يولي اهتماماً كبيراً بالمهمة والعلاقات الإنسانية معاً ويعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.
- أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.
- أسلوب التفويض: وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، ويكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم.

ج- نظرية المسار والهدف

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية بان فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي.

ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري التي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية، وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى "

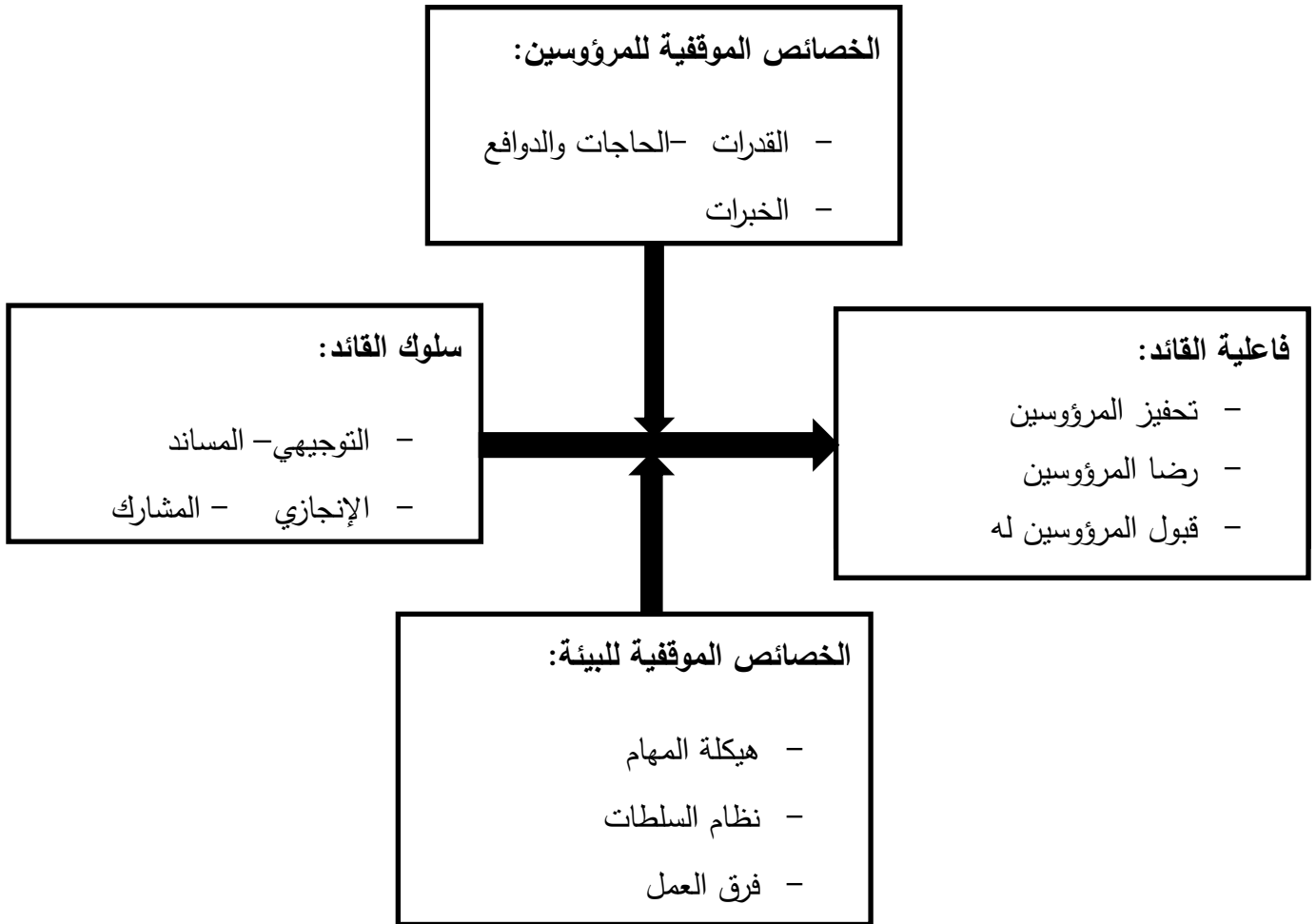
روبرت هاوس¹ عام 1971، والتي تقترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لها مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم، وتقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

❖ الأنماط القيادية.

❖ العوامل الموقفية.

ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:¹

الشكل (4) العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



¹Robbins, s,p, organisationnel behaviour, 10 th ed ; prentice Hall, inc, New Jerrey ; 2003.

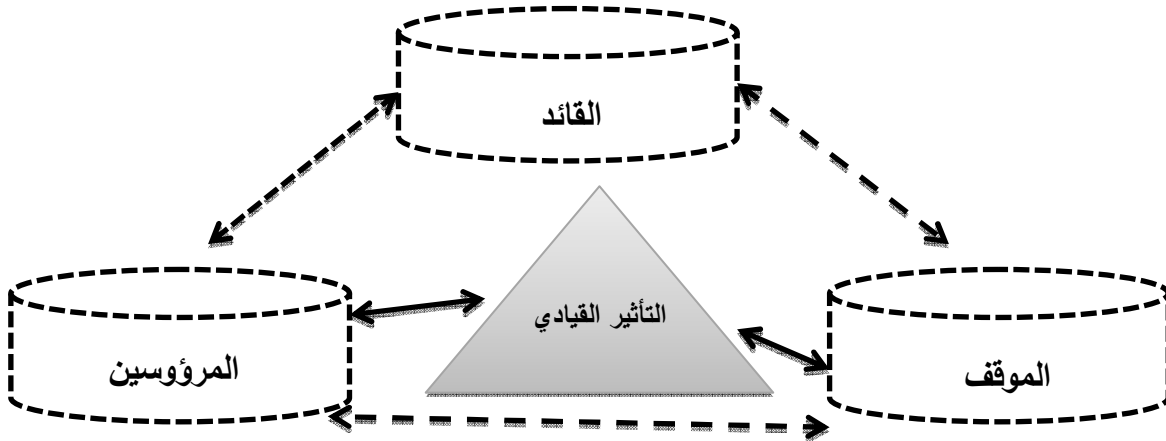
4- نظريات القيادة في المدخل المشترك

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكفي لنجاح العملية القيادية، وإنما يلتزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذا خصائص الجماعة المقادة وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها ما يأتي:

أ- النظرية التفاعلية

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى " سيسيل جيب " (Cecil Gibb) (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة¹، والشكل التال يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة.²

الشكل (5) التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص439

¹ أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1985 من ص631.

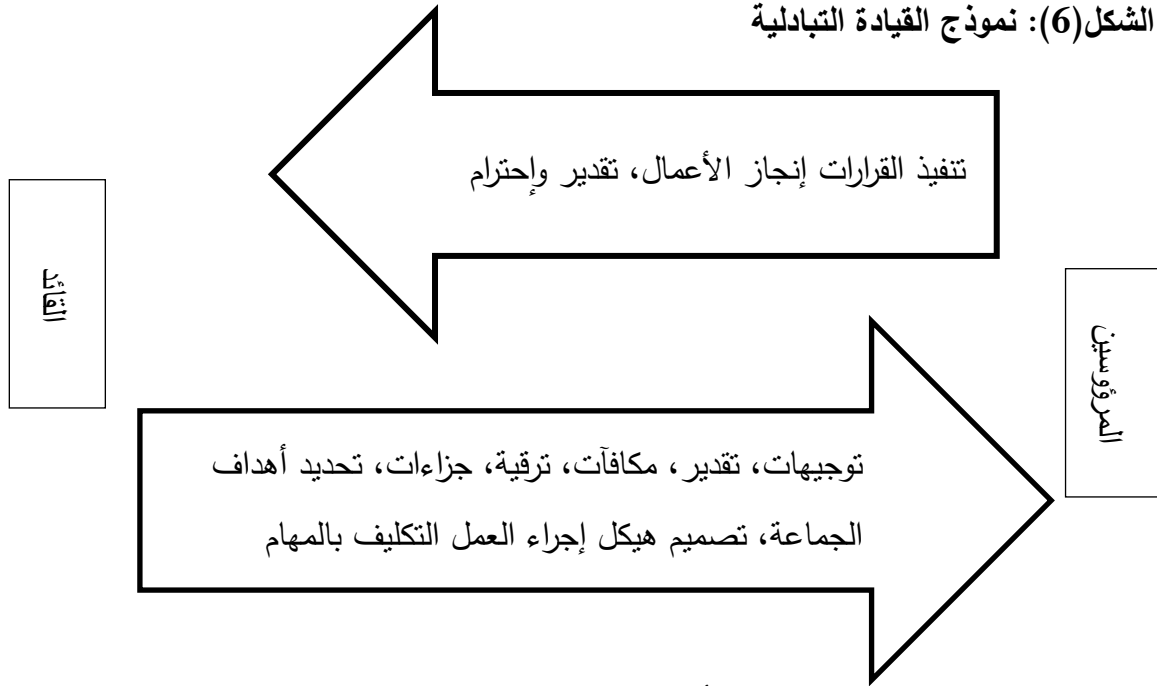
² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص439.

ب- النظرية التبادلية

ظهرت النظرية التبادلية في أعماق أودين هولاند (Edwin Hollander) في عام 1978، الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين.

والشكل الآتي يوضح نموذج القيادة التبادلية:

الشكل (6): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: أبو النيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 63.

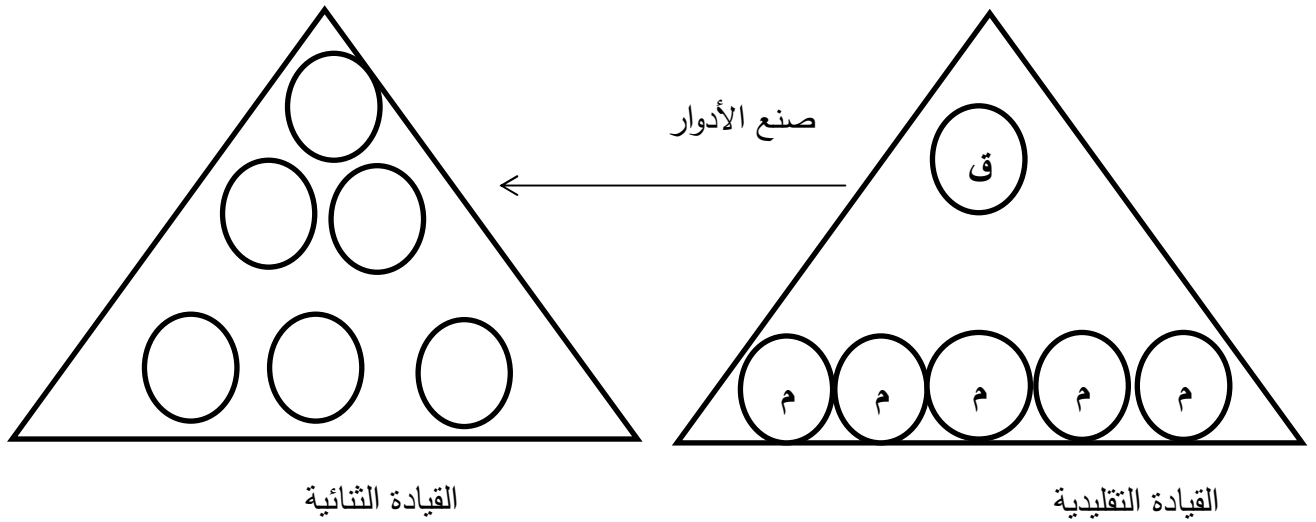
وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الإدارية، إلا أن عدم اشتمالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها، بالإضافة إلى أنه يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلى اختلاف علاقته مع القائد، وهذا ما أولته النظرية الثنائية عناية واهتمام كبير.

ج- نظرية القيادة الثنائية (نظرية الترابط الثنائي الرأسي):

قدم جورج جرين نموذجا للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وإن كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، حيث يرى جرين أن القائد لا

يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدى مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمي الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت تسميت النظرية، والشكل الموالي بيان لذلك.

الشكل (07): نموذج القيادة الثنائية لجري



5- نظرية القيادة في المدخل الحديث

شهد الفكر الإداري مؤخرًا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقيادة المؤسسات المعاصرة، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الكاريزماتية، ونظرية قيادة الفريق.

أ- القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهو نوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، حيث لا زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومها ومنه فإن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد

الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.¹

ب- القيادة الكاريزماتية

تزامن مع ظهور كتاب " بيرنز " ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (Houss) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تقترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تتمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

ج- نظرية قيادة الفريق

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع لمتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين.

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

لقد لقي الأداء الوظيفي إهتماما كبيرا من قبل الباحثين وأصحاب المنظمات وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والأداء، وذلك على إعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق لبعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لأداء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

1- نظريات المدرسة الكلاسيكية: وسوف تعرض ضمن المدرسة النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية نظرية الميادين الإدارية ونظرية البيروقراطية.

¹ الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء موظفين، جامعة الملك سعود السعودية، 2001، ص101.

ولقد إعتمدت هذه المدرسة عددا من الإفتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة وإعتبرته كائنا إقتصاديا كائن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.
- إعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية.
- رأيت أن هناك أسلوبا أمثلا لأداء العمال يمكن تطبيقه عالميا وتقوم على عدة مرتكزات هي: تقسيم العمل، التخصص، الإشراف والرقابة، تدرج السلطة.¹

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

إقتزنت هذه النظرية بالأمريكي فريديريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم في ولاية نسلفانيا الأمريكية، وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء العمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج وتوصل إلى أربعة مبادئ العلمية للعمل وهي:

أ- إحلال الطرق العلمية محل الطرق التقليدية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقديم العمل (أداء العمل).

ب- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف وقبولي العمال مسؤولية التنفيذ.

ج- إختيار العمال وتدريبهم على أساس طرق علمية.

د- التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية

¹حسن حريم، إدارة المنظمات منظور علي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص20.

وبالتالي بأن تايلور ركز على الأسلوب العلمي في إختبار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، أو كل التنفيذ للعاملين وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.¹

1-2- نظرية المبادئ الإدارية: ويطلق عليها إسم (العملية الإدارية)

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندساً عمل لمدة طويلة في أحد مناجم بفرنسا وقد سعى لتطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر (14) مبدأً وهي:

- ✓ تقسيم العمل
- ✓ السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)
- ✓ الإنضباط
- ✓ وحدة الأوسر
- ✓ وحدة التوجيه
- ✓ خضوع المصلحة العامة
- ✓ مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم)
- ✓ المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف)
- ✓ التسلسل الهرمي (تدرج السلطة)
- ✓ الترتيب والنظام
- ✓ العدالة
- ✓ الإستقرار الوظيفي
- ✓ المبادرة
- ✓ روح الفريق

وقد ركز "فايول" على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد من خلال كتابه (الإدارة الصناعية والعامة).

¹ مرسى خليل: الإدارة المعاصرة/ المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص26.

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.¹

كما صنف أنشطة المنظمة إلى ست (06) مجموعات وهي:

- أ- أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح)
- ب- أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة)
- ت- أنشطة تجارية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)
- ث- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
- ج- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)
- ح- أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).²

1-3- النظرية البيروقراطية:

وتنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع "ماكس فيبر" (1864-1920) الذي إهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد إقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في إتخاذ القرارات كما إعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية ومن أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها "فيبر" والتي ميزت هذا النموذج ما يلي:

أ- **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ لتقسيم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب- **القوانين والقواعد والإجراءات:** وهذه العناصر جميعها تشكل نظاماً أو دستوراً ثابتاً للعمل لا يتأثر بتغير المديرين وتساعد هذه القوانين على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

¹ موسى خليل: مرجع سابق، ص 27.

² حسن حريم، مرجع سابق، ص 23.

د- التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة المستويات المنظمة.

هـ- التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقسيم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.¹

لكن أهم انتقاد يوجه للمدرسة الكلاسيكية هو النظرة الآلية التي كانت تنظر بها إلى العنصر البشري إضافة أن هذه المدرسة افترضت أن الأفراد يسعون فقط إلى تعظيم الدخل الذي يحصلون عليه، أغفلت الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد كالحاجة للانتماء والمركز الاجتماعي وتقدير الذات.²

بالإضافة أنها ترى " أن السلطة يتبعها المركز الرسمي الذي يشغله الموظف في المنظمة هي المصدر الوحيد للتأثير على المركزين ولكن كثيرا ما تكون السلطة الرسمية غير مجدية في إحداث الأثر المطلوب"³

كما أنها لم تراعي العلاقات الرسمية كالاتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة ومن العمال والإدارة من جهة أخرى.

2- نظريات المدرسة السلوكية:

لقد ركز المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد عللا القوانين والأنشطة إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات.

وقد جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم العمل فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

¹ موسى خليل، المرجع السابق، ص 28.

² كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 28.

³ كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، مرجع سابق، ص 28.

2-1- نظرية حركة العلاقات الإنسانية:

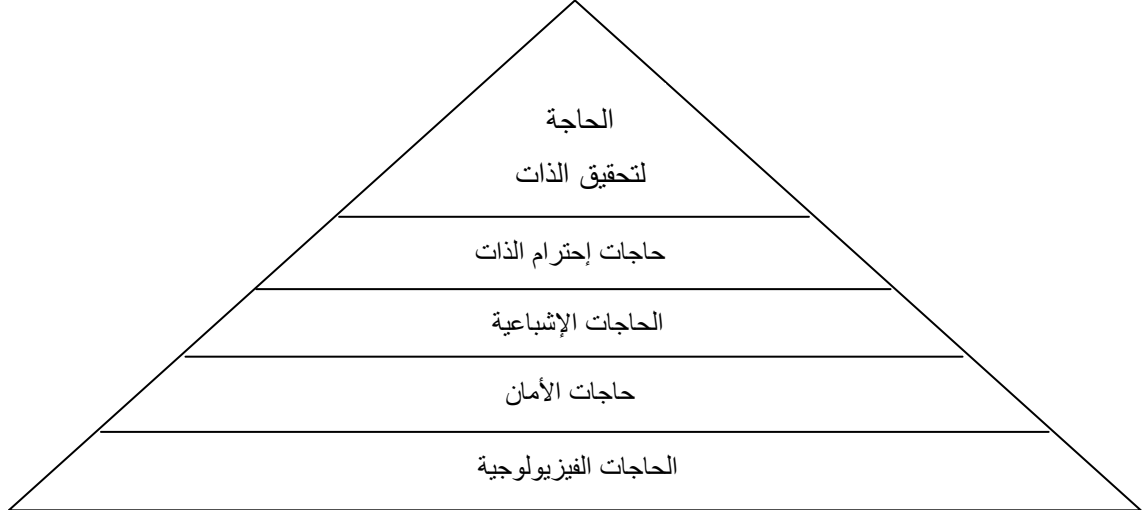
ظهرت نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي اجتمعت في مصانع هاوتورن في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف ألتون مايو وزملاءه الذين حاولوا في بداية اختبار فرضية حول العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية التأثير هذه الظروف على إنتاجية العمل.

ولقد وجه النقاد إنتقاداً وإتهاماً إلى حركة العلاقات الإنسانية بأنهم حاولوا التحايل باستغلال العمال وأنهم يهتمون بالعمال إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة الإنتاجية وركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية والاقتصادية وغيرها ومالها من أثر من تحسين أداء الموظف.

وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.¹

2-2- نظريات الحاجات لأبراهام ماسلو: تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه إبراهيم ماسلو سنة 1954 والمبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يمثل هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



¹ محمد بهجت رجاء الله كشك: المنظمات واسبس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص100.

أ- الحاجات الفيزيولوجية: تمثل الحاجات الأساسية للفرد من غداء وماء ونوع وغيره.

ب- الحاجات إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالصة من الأخطار المهددة لحياته واستقراره.

ج- الحاجات الإجتماعية: وتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من يحيطون به سواء في الأسرة أو المنظمة أو في المجتمع ككل.

د- حاجات إحترام الذات: تبدو هذه الحاجة لرغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته.

هـ- حاجات تحقيق الذات: وتمثل الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبو إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة ولا يمكن أن يحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.

ويؤكد "ماسلو" أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية ولا يمكن مثلا القفز إلى تحقيق حاجات إحترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفيزيولوجية.

وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.¹

2-3- نظرية العاملين لهرزبورغ

إقترح فريديريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص104.

أ- حاجات صحية: ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم للحياة وعمل الفرد وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الأجر، ظروف العمل، الأمن زملاء العمل....إلخ.

ب- حاجات دافعة: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان حين تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية والقبول التحدي في مجال العمل وتحسين أداءه.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل لتحقيق ذلك يقترح "هرزبورغ" إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.¹

وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والإنتاجات والقيم والمعايير والدافعية حين توصلوا إلى ما يلي:

- أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيكية فقط ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.
- للمكافآت المعنوية تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق المزيد من الإشباع النفسي للعامل أي أنها ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أداءه وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.
- لا يتحقق التخصص المتميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل، فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه وكيفية إنجازه وهذا أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.²

ولقد لخص "شيدر" وظيفة العمال غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي:

✓ تخفيف الشعور من التعب والملل

¹ مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص105.

² رايح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والتوجيه، الجزائر، 2006، ص125.

✓ توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (تحديد مكانة الفرد)

✓ توفير الأمان للفرد.

وعليه حسب ما جاء به ألتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشغيل جماعات غير رسمية تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في ظروف جيدة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وحاولنا ولو بصورة موجزة ما يساعدنا في تفسير الظاهرة المدروسة حيث ساهمت هذه النظريات في بلورة مجموعة من الأفكار حول كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة بالاعتماد على مختلف الأدوات البحثية، وفي هذا الصدد تعتمد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعدها في دراسة الظاهرة الاجتماعية وجمع مختلف البيانات التي يمكن الحصول عليها من ميدان الدراسة، ومن ثم تحليلها وإعطاء تفسيرات لها للخروج بمجموعة من النتائج التي تعتبر امتدادا للفصول النظرية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية والأداء وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين النقاط التي يعتبرها الباحثون في مناهج البحث الاجتماعي ذات أهمية بالغة، وتقسم مجالات الدراسة في البحث الاجتماعي إلى ثلاثة مجالات وهي:

1- المجال المكاني أو الجغرافي:

ويقصد به المكان أو المؤسسة التي اختارها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، وقد وقع اختيارنا على مقر بلدية "وجانة" باعتبارها المجال المكاني لإجراء دراستنا الميدانية.

أ- التاريخ والنشأة:

يعود أصل تسمية بلدية وجانة نسبة إلى فرع من فروع قبائل كتامة المهاجرة التي استقرت بنواحي جيجل بين بلدي الطاهير والميلية، انبثقت بلدية وجانة عن التقسيم الإداري سنة 1984 وانفصلت عن البلديات الأم التالية: بلدية الطاهير بلدية ، جيملة وبلدية الشحنة من خلال محضر الاعتراف بحدود إقليم البلدية من طرف وكالة مسح الأراضي بتاريخ 26 نوفمبر 1985 ويعود انتماء هذه البلدية تاريخياً إلى ثلاثة دواوير كبيرة هي دوار بني سيار للجهة الشمالية دوار جيملة للجهة الجنوبية منطقة الأربعاء ودوار الشحنة للجهة الشرقية بوعفرون، وهي الآن إحدى بلديات دائرة الطاهير بولاية جيجل وتضم حالياً الأحياء والمشاتي التالية: حي وجانة القديمة كأكبر تجمع سكاني حي أغبير التجمع الثانوي الأول، حي بوعفرون حي العنصر، وجانة مركز، حي كروشن، حي المغاشية مشتي العمرية مشتي أولاد رابح، مشتي الزاوية مشتي لعوينة.

ب- الموقع الجغرافي:

بلدية وجانة ريفية تقع في الجنوب الشرقي لولاية جيجل على بعد حوالي 30 كلم عن مقر ولاية جيجل وعلى بعد 07 كلم عن دائرة الطاهير يحدها شمالاً بلدية الطاهير ومن الشمال الغربي بلديتي الأمير عبد القادر وتاكسنة ومن الغرب وادي جن جن ومن الشرق بلدية الشحنة وجنوباً بلدية جيملة.

- المناخ:

يسود بلدية وجانة مناخ متوسط معتدل بارد، شتاء وحار صيفا ويتراوح معدل تساقط الأمطار بين 65 ملم إلى 82 ملم، أما معدل درجة الحرارة فيقدر بـ18%.

- المساحة:

تقدر المساحة الإجمالية لبلدية وجانة بـ52.05 كلم، أي (20 كلم) مستغلة ومأهولة وهي في مجملها عبارة عن كتل جبلية بنسبة 80% وتلال ومنحدرات تخترقها أدوية وشعاب بنسبة 20% وكلها أراضي زراعية خصبة، كما يكسو مساحتها غطاء نباتي هام متنوع تغلب عليه أشجار الفلين والزيتون وغيرها.

كما يوجد 65% أراضي الدولة (قطاع الغابات) 33.66% أراضي خصبة (ملك خاص غير موثق) 1.34 أراضي ملك البلدية بمعدل 70.25 هكتار المنطقة الحضرية الجديدة + منطقة النشاطات.

- السكان:

يبلغ عدد سكان البلدية حسب آخر الإحصائيات لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية حوالي 11000 نسمة، ويتمركز أغلب سكانها في الجهة الشمالية أما الجهة الجنوبية فتكاد تكون مهجورة.¹

2- التنظيم الإداري:

أ- الهيكل التنظيمي العام للبلدية: حسب القرار رقم 38-93 والمؤرخ في 03 أبريل 1992 والذي يتضمن تحديد وتنظيم مهام المصالح الإدارية البلدية ويعتبر الهيكل التنظيمي لبلدية وجانة ذا طابع وظيفي تسلسلي نظرا لتسلسل الأوامر من القمة إلى القاعدة فرئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول والمباشر لبلدية ووظيفي لأن هناك عدة مصالح بالبلدية كل مصلحة لها مهام خاصة وسنفضل في ذلك فيما يلي:²

¹ توفيق بوزناشة، دليل الجمهورية، ط1، ناكوس تي في، 2015.

² قرار رقم 98/38 يتضمن تحديد وتنظيم مهام المصالح الإدارية البلدية، بلدية وجانة، 1993.

ب- مصالح بلدية وجانة ومهامها:

- مصلحة المالية والمستخدمين:

وتحتوي على ثلاث (03) مكاتب والمحددة كما يلي: مكتب الميزانيات، مكتب تسيير المستخدمين، مكتب الممتلكات.

- مكتب الميزانيات: من بين مهامه ما يلي:

- إعداد الميزانية
- جمع مختلف الموارد المالية وتقسيمها
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بكل ميزانية
- تعميم الحساب الإداري
- القيام بالتحاليل المالية لكل سنة وتقييمها وفق إمكانيات البلدية.
- إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة
- إعداد حوالات الدفع
- متابعة عملية التسديدات
- التأكد من الإعتمادات الممنوحة لكل عملية
- الإشراف على متابعة وكالات البلدية بمختلف أنواعها.

- مكتب تسيير المستخدمين: من بين مهامه ما يلي:

- ضبط قائمة المستخدمين من الإداريين والتقنيين
- متابعة الحياة المهنية للمواطنين
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي
- تطبيق النصوص المتعلقة بالعلوات والمنح
- متابعة الحياة المهنية للمواطنين
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي
- تطبيق النصوص المتعلقة بالعلوات والمنح
- متابعة الإجراءات التأديبية

- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بسير حياتهم المهنية.¹
 - ضبط احتياجات المصالح وفق المخطط المهني للتوظيف
 - ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين
 - الإشراف على المسابقات والإمتحانات للتكوين وتخصيص المستويات
- مكتب الممتلكات: من بين مهامه ما يلي:

- ضبط وإحصاء الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي
- الإحصاء الشامل لممتلكات البلدية منها العقارية والمنقولة والمنتجة والغير المنتجة
- العمل على خلق موارد مالية جديدة لتدعيم ميزانية البلدية

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

وتشمل هذه المصلحة على 05 مكاتب مبينة كما يلي:

- مكتب التنظيم والشؤون العامة والمنازعات
- مكتب الحالة المدنية
- مكتب الانتخابات
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
- مكتب النظافة والوقاية

- مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات: ومن بين مهامه ما يلي:

- القيام بإحصاء شباب الخدمة الوطنية.²
- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية
- إعداد أصناف التجارة والمؤسسات التجارية والاقتصادية على مستوى البلدية
- ضبط ومتابعة كل التسجيلات التجارية والحرفية
- ضبط وإحصاء مختلف الجمعيات

¹قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

²قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

- إعداد وتسليم بطاقة الإقامة
- المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات
- السهر على فحص ودراسة كل العقود الصادرة من البلدية من حيث الشرعية
- متابعة المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.
- تسجيل القرارات التنظيمية والفردية في سجل خاص.
- إعداد مداولة العقود الإدارية في نهاية كل سنة
- التحضير لعملية موسم الحج

- مكتب الحالة المدنية: من بين مهامه ما يلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بمختلف أنواعها
- إعداد الجداول العشرية
- تسجيل المواليد، الزواج، الوفيات.¹
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش
- استخراج وثائق الحالة المدنية
- إعداد بطاقة المعلومات

- مكتب الانتخابات والسكان: من بين مهامه ما يلي:

- إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين
- تسجيل وشطب الناخبين
- البطاقة الانتخابية
- توزيع بطاقات الانتخاب
- تحضير العمليات الانتخابية
- القيام بعملية متابعة تعداد السكن والسكان وحركة المواطنين.

¹قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

- مكتب الشؤون الاجتماعية والرياضية: من بين مهامه ما يلي:

- ضبط قائمة المحتاجين
- ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على شروط صحية للحياة
- إنشاء ومتابعة التحقيقات الاجتماعية.¹

- مكتب النظافة والوقاية: من مهامه ما يلي:

- مراقبة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
- تحقيقات حول النظافة.
- مراقبة المؤسسات ذات الطابع الغذائي.
- القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية.

- المصلحة التقنية:

وتشمل هذه المصلحة على 03 مكاتب مبينة كما يلي:

- مكتب التعمير والبناء.
- مكتب الصيانة والتطهير.
- مكتب الصفقات والعقود.

- مكتب التعمير والبناء:

- إعداد وتنفيذ وسائل التعمير
- إعداد رخص البناء والهدم... إلخ
- متابعة تنفيذ المشاريع.²
- متابعة البناءات اللاشعرية.
- إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقسيمها.

¹ قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

² قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

- تأشيرة كشوفات الدفع المتعلقة بالصفقات العمومية.
- متابعة الدراسات الخاصة بإنجاز المشاريع.

- مكتب الصيانة والتطهير:

- صيانة مختلف الشبكات بالطرق، والإنارة العمومية.
- صيانة القطاع المدرسي.
- حماية المحيط.
- صيانة الأماكن والساحات العمومية والإستثمارات والتجهيزات.
- إستغلال حظيرة السيارات والعتاد.
- تسيير الورشات والمخازن والمحلات العامة.
- متابعة وإصلاح قنوات صرف المياه.

- مكتب الصفقات والعقود: من بين مهامه ما يلي:

- إبرام الصفقات وتنفيذها.
- تنظيم المناقصات والسهر عليها.
- إعداد الحالات المادية والمالية بمختلف المشاريع.
- ضمان أمان لجان فتح وتقييم العروض.
- دراسة التحاليل.¹

- المصلحة البيومترية: وهي المصلحة المنشأة حديثاً على مستوى البلدية وتقوم بمعالجة الملفات الخاصة بجوازات السفر البيومترية الإلكترونية وتظم المكاتب التالية

- مكتب مراقبة الملفات.
- مكتب الحجز والتأكد.
- مكتب أخذ البصمات والصور.
- مكتب المهندس.

¹ قرار رقم 98/38 مرجع سابق الذكر.

- مكتب رئيس المصلحة.

- مكتب مراقبة الملفات:

- الإطلاع على محتوى الملف (للتأكد من مطابقة المعلومات المدونة في استمارة الطلب مع الوثائق).
- المصادقة على قبول الملف والتوليد الأوتوماتيكي لرقم الملف.
- نسخ الصورة الشمسية لصاحب الطلب بواسطة جهاز السكاير.
- نسخ المستخرج الخاص من عقود الميلاد رقم 12 بواسطة جهاز السكاير.
- سحب وصل إيداع ملف وتسليمه لصاحبه.
- المصادقة على عملية المراقبة.
- إرسال ملف الطلب إلى قاعة إدخال المعلومات بواسطة الإعلام الآلي.

- مكتب الحجز:

- إدخال المعلومات المدونة في استمارة الطلب الخاصة.
- المصادقة على عملية الإدخال بواسطة الإعلام الآلي.
- تسليم الملف موضوع الإدخال إلى المكلفين بالمصادقة..

- مكتب المصادقة:

- التأكد من مطابقة المعلومات المدخلة بواسطة الإعلام الآلي.
- التصحيح المحتمل للمعلومات المدخلة بواسطة الإعلام الآلي.
- ملأ الخانة الخاصة بوظيفة صاحب الطلب بناء على شهادة العمل (فئة الخاضعين أو الغير خاضعين للإجراءات المقننة الخاصة بالخروج من التراب الوطني).
- سحب بطاقة التحري الموجهة إلى مصالح الشرطة.
- قبول عملية المصادقة ووضع التأشير على الإستمارة الخاصة بالطلب.

- مكتب أخذ البصمات والصور:

- معاينة الصورة الشمسية على الشاشة بالنظر إلى وجه صاحب الطلب قبل مسك معلوماته البيومترية.
- دعوة صاحب الطلب للإطلاع على المعلومات المدخلة المزمع تسجيلها على الوثيقة المطلوبة.
- مسك بصمات الأصابع وأخذ الصور الشمسية وفقاً للضوابط التنظيمية المذكورة أعلاه والتوقيع الخطي الرقمي لصاحب الطلب.
- المصادقة على عملية مسك المعلومات البيومترية.

- مكتب المهندس:

- الحفاظ على حسن سير تجهيزات الإعلام الآلي.
- مراقبة إستغلال تطبيقية الإعلام الآلي الخاصة بمعالجة ملف الطلب.
- تنفيذ برنامج تطبيقات التحيين المرسله من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- إخطار الجهاز التقني المعني لمركز الإنتاج لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بالشذوذ المتعلقة بقاعدة التجهيزات.
- إدارة الشبكة المحلية.
- تسيير المستعملين تحت رقابة الوالي المنتدب أو الرئيس الدائرة.
- مراقبة حسن سير قاعدة التجهيزات.
- إدارة أجهزة الإستغلال (أجهزة وموزعين).
- الحفاظ والتخزين المؤمن للمعلومات.
- تحضير وطبع المعلومات المشفرة على السندات الإلكترونية لحفظ المعلومات.
- الإرسال الدوري المنتظم للمعلومات إلى مركز الإنتاج عبر شبكة الإرسال بالتدفق الكبير أو بواسطة سندات إلكترونية.
- تحيين الخلل المضاد للفيروسات.
- إعداد تقارير الاستماع والإحصائيات المتعلقة بالاستغلال ونشاطات الجهاز.
- السهر على حسن تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة لتأمين الجهاز.

التكفل بإجراء تسجيل أصحاب الطلبات عبر الانترنت.

2- المجال البشري للدراسة:

يعد المجال البشري جميع الأفراد الذين يدخلون حيز البحث ومجاله كما يعد من المصادر الرئيسية للدراسة التي نجمع ونستخلص منها المعلومات والبيانات بشكل مباشر وفيما يخص المجال البشري لدراستنا فهي تتمثل في موظفي بلدية وجانة والتي أجرينا فيها دراستنا الميدانية حيث بلغ العدد الإجمالي للموظفين 38 موظف منهم 11 قائد وهو 03 رؤساء المصالح و07 رؤساء مكاتب 01 أمين عام وهؤلاء (11) القادة غير معنيين بالدراسة الباقي 27 موظفا موزعين بالشكل التالي:

| عدد الموظفين | المصلحة |
|--------------|------------------------------|
| 05 | مصلحة المالية والمستخدمين |
| 13 | مصلحة التنظيم والشؤون العامة |
| 04 | المصلحة التقنية |
| 05 | المصلحة البيومترية |
| 27 موظف | المجموع |

تم الاعتماد على المسح الشامل حيث شملت 27 موظف.

3- المجال الزمني للدراسة:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة الزمنية التي استغرقتها موضع البحث بشقيه النظري والميداني والتي امتدت من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية الوصول إلى النتائج العامة وبالنسبة لموضوع بحثنا أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة"

أ- المرحلة الأولى: وهي مرحلة اختيار موضوع البحث وطرحه على الأستاذ المشرف الذي قام بتوجيهنا خلال مسار بحثنا في جمع المادة العلمية بخصوص موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع.

ب- المرحلة الثانية: تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ليقع الاختيار على بلدية وجانة.

ت-المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان التجريبي على العينة المستهدفة للوقوف على مدى صلاحيتها في يوم 2021/07/13 وقد استطاع الباحث توزيع الاستبيان واسترجاعه في الفترة المسائية من نفس اليوم وبعد التأكد من صلاحية الإستبانة (صدقها وثباتها) بعد عرضها على المحكمين وإجراء التعديلات عليها ثم توزيع الإستبانة النهائية في يوم 2021/07/18.

ث-المرحلة الرابعة: هي المرحلة الأخيرة حيث قمنا بتفريغ الإستبانة وتبويب البيانات في جداول والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

إن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها تتصل إلى ما نطلق عليه (اصطلاحاً) نظرية وهي هدف كل بحث علمي.

ويعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة"¹

وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج شيوعاً في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت وطبيعة وخصوصية الظاهرة الاجتماعية إلى تحتاج إلى التفسير أكثر من التكميم حيث يعرف بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".²

وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة، حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروس بوصفها وصفاً دقيقاً وموضوعياً ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2000، ص58.

² شحاتة سليمان، محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص377.

عناصرها وتحليل تلك البيانات قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها باعتماد على الأسلوب الإحصائي، وكل من ملاحظة إستبانة في جمع البيانات.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

ومن الأدوات المستخدمة:

1- الملاحظة:

" تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية، حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة، ويعتبر أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر، ويمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماماً".¹

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الملاحظة من خلال وجوده الدائم والمتكرر والميدان الدراسة بحكم عمله في بلدية وجانة محل الدراسة.

كما استخدم الباحث الملاحظة البسيطة في جمع معلومات أولية لمجتمع البحث، وطبيعة العمل بالمؤسسة، والبيئة السائدة في المؤسسة، وطبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

2- الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، عن طريق استمارة يجري لتعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد".²

وقد تمت صياغة أسئلة هذا الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة، حيث قمنا بإعداد الاستبيان بفقرات مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة، حيث تم إعداد استبيان أولى تم عرضه على الأستاذ المشرف ثم على لجنة التحكيم المكونة من أساتذة مختصين والبالغ عددهم أساتذتين وذلك للتأكد من دقة

¹فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (الإحصاء في البحث العلمي)، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007، ص41.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: البحث العلمي خطواته ومراحله أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله أصول كتابته، وزارة المعارف، العربية السعودية، د ط، 1999، ص55.

وصحة فقرات الاستبيان وفي ضوء آرائهم قمنا بتعديل فقرات الاستبيان وإعادة صياغتها لتصبح أكثر فهما وتحقيق أهداف الدراسة وبذلك، فقد أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على أربع محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين تتوزع عباراته من العبارة الأولى إلى العبارة الخامسة.
- المحور الثاني: يتضمن بيانات حول بعد القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين.
- المحور الثالث: يتضمن بيانات (عبارات) حول بعد القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين ويشمل على خمسة.
- المحور الرابع: يتضمن عبارات حول بعد القيادة الحرة وكفاءة الموظفين ويشتمل على خمسة
- وقد تم الإعتماد على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (01): يوضح مقياس ليكرث

| الإستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3- الوثائق والسجلات:

وهي من أدوات جمع البيانات تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة المعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما، فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستبيان، أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات¹ وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة من خلال:

- الهيكل التنظيمي للبلدية.
- التعريف بالبلدية.

¹ محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، ط1، الأردن، 2001، ص52.

رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج على:

أ- الإحصاء الوصفي لمعالجة المعطيات الناتجة عن تطبيق استمارة البحث، وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

- التكرارات والنسب المئوية: التي تعبر عن استجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان.

ب- الإحصاء الاستدلالي: تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم الاعتماد على معامل Ttest لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد تناول الباحثين في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في دراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة، حيث قاما بتوضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها والتعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها إضافة إلى أنه قد تم التعرف على مجالات الدراسة، وتوضيح المنهج المتبع في تتبع الظاهرة موضوع الدراسة، كما قاما الباحثان بعرض مفصل لتوزيع أفراد مجتمع البحث، وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في الفصل المتعلق بتحليل البيانات واستخلاص ونتائج الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

أولاً: عرض نتائج الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضيات

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بالموضوع ، سنحاول في هذا الفصل تفرغ البيانات وتحليلها من أجل التأكد من صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة وأخيراً إدراج بعض التوصيات.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- البيانات الشخصية

جدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|---------|
| 44.40% | 12 | ذكور |
| 55.60% | 15 | إناث |
| 100% | 27 | المجموع |

توضح المعطيات في الجدول أعلاه أن المبحوثين يتوزعون بين الجنسين إناث ذكور مع ملاحظة ما نسبته 55.60% من المبحوثين إناث بينما نسبة الذكور قدرت بـ 44.40% هذا الاختلاف راجع إلى طغيان العنصر النسوي على عامل الشغل في كل المؤسسات وأغلب القطاعات وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والثقافي للعقلية الجزائرية في ضوء مواكبتها للتطور العالمي بالإضافة إلى غلاء المعيشة وخروج كلا الجنسين للعمل.

جدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس الإحتمالات |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 7.4% | 02 | أقل من 30 سنة |
| 59.30% | 16 | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 29.60% | 08 | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 3.70% | 01 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 27 | المجموع |

تظهر النتائج الكمية في الجدول رقم (02) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين والتي تقدر بـ 59.30% المحصورة بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي المسيطرة لتليها الفئة العمرية من 40 سنة

إلى أقل من 50 سنة 29.60% وهي نتيجة منطقية نظرا لسنوات العمل الطويلة بالمؤسسة التي يعملون بها وكذلك لثبات الموظفين في عملهم واستقطاب يد عاملة شابة لكن هذا لا يفي دور فئة الكهول وما يتمتعون به من خبرة ومخزون للمعلومات.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة العائلية |
|----------------|-----------|-----------------|
| 37% | 10 | أعزب |
| 59.30% | 16 | متزوج |
| 3.70% | 01 | مطلق |
| 100% | 27 | المجموع |

توضح المعطيات في الجدول أعلاه أن أغلب موظفي بلدية وجانة متزوجون وذلك بنسبة 59.30% ويرجع ذلك إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي مقبول واعتبار الحالة العائلية حافز للاستقرار في العمل ومعنى ذلك أن موظفي البلدية أكثرهم لديهم مسؤولية وذلك لأجل تحسين المستوى المعيشي.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 44.40% | 12 | ثانوي |
| 55.60% | 05 | جامعي |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 55.60% موظفين ذوي مستوى جامعي ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى معرفي عالي وحرص المؤسسة على توظيف عمال ذوي مستوى جامعي وطبيعة العمل وهذا ما يساعد الموظفين على استيعاب مختلف القوانين والإجراءات إضافة إلى قرارات الرؤساء.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 3.70% | 01 | أقل من 05 سنوات |
| 59.3% | 16 | من 05 إلى أقل من 10 سنوات |
| 18.50% | 05 | من 10 إلى أقل من 15 سنة |
| 7.4% | 02 | من 15 إلى أقل من 20 سنة |
| 11.1% | 03 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 27 | المجموع |

يظهر الجدول رقم (05): أن النسبة الكبيرة والتي تقدر بـ 59.30% والتي تمثل بذلك 16 موظف من المبحوثين تليها نسبة 18.50% والتي تمثل ذو الخبرة المحصورة بين 10 إلى أقل من 15 سنة، أما النسبة الأضعف فتتمثل الموظفين ذوي الخبرة التي لا تزيد عن 05 سنوات حيث تدل المعطيات الكمية السابقة إلى تنوع خبرات الموظفين.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 22.20% | 06 | أعوان التصميم |
| 48.10% | 13 | أعوان التطبيق |
| 14.80% | 04 | أعوان التحكم |
| 14.80% | 04 | أعوان التنفيذ |
| 100% | 27 | المجموع |

تشير معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 48.10% تمثل أعوان التطبيق ثم نسبة أعوان التصميم المقدرة بت 22.20% أما أصغر نسبة فقد تمثلت في أعوان التحكم والتنفيذ المقدرة بـ 14.80% والملاحظ أن المؤسسة تعتمد على أعوان التطبيق لتنفيذ الأعمال الروتينية تحت إشراف أعوان التصميم

واعتماد المؤسسة على موارد بشرية ومعايير التوظيف المتعبة فيها والتي على الأغلب تتطلب مؤهلات علمية عالية (جامعيين).

ب- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى التي مفادها:

توجد علاقة إرتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.

الجدول رقم (08): حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة

| النسبة المئوية | التكرار | البدايل |
|----------------|---------|----------------|
| 33.33% | 09 | موافق بشدة |
| 62.97% | 17 | موافق |
| 03.70% | 01 | محايد |
| 00% | 00 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

نلاحظ من أرقام الجدول المبين أعلاه المتعلق بحرص القائد على استشارة الموظفين يشعر الموظفين أنهم من أسرة واحدة أن ما نسبته 62.97% موافق في حين عبرت ما نسبته 33.33% عن موقف موافق بشدة بالإضافة إلى 3.70% عبرت عن موقف محايد وتفسر هذه الأرقام وجود علاقات رسمية وغير رسمية واسعة الإنتشار في العمل، حيث يعتبر الموظف مؤسسة العمل بمثابة بيته وزملاء المهنة بمثابة أفراد العائلة وتتكون بينهم وبين قائدهم علاقات إنسانية فيسود جو من التفاهم والتعاون في أداء الأعمال بين أفراد التنظيم مما يساعد على خلق جو ومناخ عمل جماعي يؤثر إيجابا على أداء الفرد وأداء المؤسسة

جدول رقم (09): يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعي على البقاء والاستمرار في مؤسستي.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 48.15% | 13 | موافق بشدة |
| 51.85% | 14 | موافق |
| 00% | 00 | محايد |
| 00% | 00 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين على العبارة " يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعي على البقاء والإستمرار في مؤسستي " متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 51.85% ونحو البديل موافق بشدة بنسبة 48.15%.

جدول رقم (10): يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 25.93% | 07 | موافق بشدة |
| 59.26% | 16 | موافق |
| 14.81% | 04 | محايد |
| 00% | 00 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي " كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة

59.26% تليها نسبة 25.93% المتوجهة نحو البديل موافق بشدة ونسبة 14.81% المتوجهة نحو البديل محايد.

الجدول رقم (11): تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعي على التجديد في أساليب العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 25.92% | 07 | موافق بشدة |
| 66.67% | 18 | موافق |
| 07.41% | 02 | محايد |
| 00% | 00 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة " تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعي على التجديد في أساليب العمل" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 66.67% ونحو البديل موافق بشدة بنسبة 25.92% ونحو البديل محايد بنسبة 7.41%.

الجدول رقم (12): معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 62.97% | 17 | موافق بشدة |
| 33.33% | 09 | موافق |
| 3.70% | 01 | محايد |
| 00% | 00 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل" معاملة القادة الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل

كانت متوجهة نحو البديل موافق بشدة بنسبة 62.97% تليها نسبة 33.33% المتوجهة نحو البديل موافق ونسبة 3.70% المتوجهة نحو البديل محايد.

ج- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية التي مفادها:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

جدول رقم (13): صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبذل أقصى جهد لإتمام أعمالي قبل موعدها

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 14.82% | 04 | موافق بشدة |
| 33.33% | 09 | موافق |
| 29.63% | 08 | محايد |
| 18.52% | 05 | غير موافق |
| 03.70% | 01 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه كانت الإجابات حول العبارات " صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبذل أقصى جهد لإتمام أعمالي قبل موعدها" متوجهة نحو البديل موافق (33.33%) تليها الإجابة على العبارة محايد بنسبة 29.63% بعدها الإجابة على البديل غير موافق بنسبة 18.52% والبديل موافق بشدة بنسبة 14.82% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة بنسبة 3.70%.

جدول رقم (14): إلزام الموظفين بالانضباط في العمل يجعلني أحرص على القيام بالمهام الموكلة لي في موقعها المحدد

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 7.41% | 02 | موافق بشدة |
| 55.56% | 15 | موافق |
| 25.92% | 07 | محايد |
| 7.41% | 02 | غير موافق |
| 3.70% | 01 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة " إلزام الموظفين بالانضباط في العمل يجعلني أحرص على القيام بالمهام الموكلة لي في موقعها المحدد" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 55.56% تليها بنسبة 25.92% على البديل محايد ثم نسبة 7.41% موافق بشدة وأيضا غير موافق وأخيرا نسبة 3.70% إجابة على البديل غير موافق بشدة.

الجدول رقم (15): حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها يجعلني أحترم موافيت العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 7.41% | 02 | موافق بشدة |
| 55.56% | 15 | موافق |
| 22.22% | 06 | محايد |
| 11.11% | 03 | غير موافق |
| 3.70% | 01 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

تبين أرقام الجدول رقم (...) الخاص بحرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها يجعل الموظف يحترم موافيت العمل أن ما نسبة 55.56% عبرت عن موافق في حين عبرت ما نسبته 22.22% عن موقف محايد كما عبرت ما نسبته 11.11% غير موافقتين عن ذلك إن التقيد بموافيت

العمل يدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي على أساسها يتحدد موعد الدخول والخروج وكذا حرص القائد على احترام الوقت وكذا الإجراءات الردعية التي تضعها المؤسسة قيد التنفيذ ومن ثمة يجعل من العمل منظما ودقيقا وسهل التنفيذ.

الجدول رقم (16): حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لإنجاز عملي بإتقان

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 14.82% | 04 | موافق بشدة |
| 48.14% | 13 | موافق |
| 22.22% | 06 | محايد |
| 7.41% | 02 | غير موافق |
| 7.41% | 02 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

كانت إجابات الموظفين حول العبارة " حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لإنجاز عملي بإتقان" موجهة نحو البديل موافق بنسبة 48.14% تليها نسبة البديل محايد التي قدرت بت 22.22% ثم البديل موافق بشدة والمقدرة ب 14.82% وأخيرا نسبة 7.41% للبديلين غير موافق وغير موافق بشدة.

الجدول رقم (17): العمل الإنفرادي من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 00% | 00 | موافق بشدة |
| 7.41% | 02 | موافق |
| 29.62% | 08 | محايد |
| 55.56% | 15 | غير موافق |
| 7.41% | 02 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

كانت نتائج الجدول حول العبارة المتمثلة في " العمل الإنفرادي من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل" تشير إلى أن إستجابة الموظفين كانت متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة 55.56% بعدها بنسبة الإستجابة على البديل محايد والمقدرة ب 29.62% يليها البديل موافق وغير موافق بشدة بنسبة 7.41%.

د- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين

جدول رقم (18): تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعني على إبتكار طرق جديدة في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 7.41% | 02 | موافق بشدة |
| 29.63% | 08 | موافق |
| 37.04% | 10 | محايد |
| 22.22% | 06 | غير موافق |
| 3.70% | 01 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول العبارة " تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعني على إبتكار طرق جديدة في العمل" كانت متوجهة نحو البديل محايد بنسبة 37.04% تليها نسبة 29.63% على البديل موافق والبديل غير موافق بنسبة 22.22% ثم البديل موافق بشدة بنسبة 7.41% وأخيرا نسبة 3.70% إجابة على البديل غير موافق بشدة.

جدول رقم (19): تفويض القائد بعض صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 11.11% | 03 | موافق بشدة |
| 66.67% | 18 | موافق |
| 18.52% | 05 | محايد |
| 3.70% | 01 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

كانت إجابات الموظفين حول العبارة "تفويض القائد بعض صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل" متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 66.67% يليها البديل محايد بنسبة 18.52% والبديل موافق بشدة بنسبة 11.11% وأخيرا البديل غير موافق بنسبة 3.70%.

الجدول رقم (20): إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملا يدفعني للإرتقاء بأدائي

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 37.04% | 10 | موافق بشدة |
| 51.85% | 14 | موافق |
| 7.41% | 02 | محايد |
| 3.70% | 01 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين حول العبارة " إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملا يدفعني للإرتقاء بأدائي" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 51.85% تليها بنسبة 37.04% موافق بشدة بعدها بنسبة البديل محايد ب 7.41% وأخير البديل غير موافق بنسبة 3.70%.

الجدول رقم (21): مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 29.63% | 08 | موافق بشدة |
| 33.33% | 09 | موافق |
| 25.93% | 07 | محايد |
| 11.11% | 03 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين نحو العبارة "مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها" كانت متقاربة حيث كانت الإجابات موجهة نحو البديل موافق حيث بلغ نسبته المئوية 33.33% تليها النسبة المئوية المقدره ب 29.63% نحو البديل موافق بشدة يليها البديل محايد بنسبة 25.93% وأخيرا البديل غير موافق بنسبة 11.11%.

الجدول رقم (22): الرقابة غير المباشرة في العمل تحسين من جودة العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|----------------|
| 11.11% | 03 | موافق بشدة |
| 29.63% | 08 | موافق |
| 44.44% | 12 | محايد |
| 14.82% | 04 | غير موافق |
| 00% | 00 | غير موافق بشدة |
| 100% | 27 | المجموع |

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن أغلب إجابات الموظفين نحو العبارة الرقابة غير المباشرة في العمل تحسين من جودة العمل كانت موجبة نحو البديل محايد حيث بلغت نسبتها المئوية 44.44% أي 12 موظف تليها النسبة المئوية المقدره بـ 29.63% أي 08 موظفين نحو البديل موافق فيما جاءت النسبة المئوية المقدره بـ 14.82% أي 04 موظفين فيما يخص البديل غير موافق وأخيرا 11.11% بالنسبة للبديل موافق بشدة.

ثانيا: إختبار الفرضيات

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام T test لدراسة أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وتنص الفرضية الجزئية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين.

حيث قمنا بصياغة الفرضية على قاعدة القرار التالي:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين.

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين.

وسنقوم باختبار الفرضية بالإعتماد على قاعدة القرار التالي:

" إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) تقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1

وقد كانت نتائج T test بين المتغير المستقل نمط القيادة الديمقراطية والمتغير التابع إستقرار الموظفين الإداريين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الأولى

| sig | مستوى المعنوية | T الجدولية | T المحسوبة | المتغير المستقل والتابع |
|------|----------------|------------|------------|---|
| 0.00 | 0.05 | 1.706 | 20.110 | نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة T المحسوبة تساوي 20.110 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.706 كما بلغت قيمة sig 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فحسب القاعدة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.

وبالتالي توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين

اختبار الفرضية الجزئية الثانية

والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

حيث قمنا بصياغة الفرضية على قاعدة القرار التالية:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

وسنقوم باختبار الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالي:

" إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) تقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وقد كانت نتائج T test بين المتغير المستقل نمط القيادة الديمقراطية والمتغير التابع التزام الموظفين الإداريين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الثانية

| sig | مستوى المعنوية | T الجدولية | T المحسوبة | المتغير المستقل والتابع |
|-------|----------------|------------|------------|--|
| 0.030 | 0.05 | 1.706 | 20.294 | نمط القيادة الأوتوقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.294 وهي أكبر من T الجدولية البالغة 1.706 كما بلغت قيمة sig = 0.030 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات الموظفين الإداريين وبالتالي توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

حيث قمنا بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالي:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات المبحوثين لنمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

وسنقوم بإختبار الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالي:

" إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \leq \infty$) تقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وقد كانت نتائج T test بين المتغير المستقل نمط القيادة الحرة والمتغير التابع إلتزام الموظفين الإداريين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج إختبار T للفرضية الجزئية الثالثة

| sig | مستوى المعنوية | T الجدولية | T المحسوبة | المتغير المستقل والتابع |
|-------|----------------|------------|------------|---|
| 0.000 | 0.05 | 1.706 | 6.008 | نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.706 كما بلغت sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام T test لدراسة أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وتنص الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\infty \leq 0.05$) لإجابات المبحوثين للأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين. حيث قمنا بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالي :

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\infty \leq 0.05$) لإجابات المبحوثين للأنماط القيادية على أدائهم الوظيفي.

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\infty \leq 0.05$) لإجابات المبحوثين للأنماط القيادية على أدائهم الوظيفي.

وستقوم باختبار الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار :

" إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\infty \leq 0.05$) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والعكس صحيح.

وقد كانت نتائج T test بين المتغير المستقل الأنماط القيادية والمتغير التابع الأداء الموظفين الإداريين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T للفرضية العامة

| sig | مستوى المعنوية | T الجدولية | T المحسوبة | المتغير المستقل والتابع |
|------|----------------|------------|------------|---|
| 0.00 | 0.05 | 1.706 | 10.410 | الأنماط القيادية وأداء الموظفين الإداريين |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن T المحسوبة تساوي 10.410 أكبر من T الجدولية (1.706) كما بلغت sig= 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 التي مفادها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لإجابات الباحثين للأنماط القيادية وأدائهم الوظيفي.

ثالثاً: النتائج العامة لدراسة

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة حول أثر الأنماط القيادية وأداء الموظفين الإداريين وبعد تطبيق الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار الفرضيات جاءت نتائج دراستي كالتالي:

- تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي تشير إلى توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي تشير إلى توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي تشير إلى توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

ومن خلال تحقق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها قد تحققت وهذا ما تؤكده من خلال اختبار T test للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

رابعاً: التوصيات

من خلال الدراسة التي قمنا بها في بلدية وجانة سنحاول تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات لمسئولي البلدية نلخصها فيما يلي:

- نقتح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرووسيتهم والإصغاء الجيد لهم، كما نقتح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها وإتباع أسلوب بين في التعامل مع المرؤوسين.
- تخصيص الوقت للاستماع للمرؤوسين وإعطائهم الفرص للتدريب والتطور في مجال الأنماط القيادية.
- توجيه المرؤوسين نحو الأخطاء بقصد التعلم منها وليس من أجل العقاب.

- محاولة العمل بأساليب إدارية حديثة تولي اهتماما للأفراد بوصفهم كفاءات لها من الحاجات والطموح مما يستدعي التعامل معها بالطرق العلمية في تسيير الأداء وتقييمه.
- منح الثقة وإعطاء الفرص للموظفين لإظهار طاقاتهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات لهم .
- تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون و الثقة .

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة من خلال استعراض إجابات المبحوثين ثم اختبار صدق الفرضيات الجزئية، وفي آخر الفصل استخلصنا النتائج العامة للدراسة وتوصلنا إلى صدق الفرضية العامة التي تبين وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وأداء الموظفين الإداريين وذلك من خلال صدق الفرضيات الجزئية.



الخاتمة

الخاتمة:

إن إهتمام مختلف المنظمات أصبح منصبا أكثر على العنصر البشري بإعتباره المحرك الأساسي لأي عملية وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من أن تعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، وكذلك تشجع أسلوب العمل الجماعي وتتجنب إصدار الأوامر ودفعه لتنفيذها، أو تقييده في إنجاز المهام وذلك لتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع والإبتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال أنماط قيادية التي يمكن للقائد أن يطلقها على مرؤوسيه ولهذه الأنماط تأثير كبير على أداء الموظف الإداري ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة وتأكيدا للمعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة التي أثبتت أنه هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين العاملين بها لذلك يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية بحاجة إلى تأكيد قيمتها وتدعيم نتائجها، وذلك من خلال إجراء بحوث علمية أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة وتثري علم الإجتماع التنظيم والعمل بدراسات أكثر من جهة أخرى.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1985.
- 2- أحمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 3- أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 4- أسامة محمد جوات، محمد المبيضين: التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 5- الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء موظفين، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001.
- 6- بشير العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- توفيق بوزناشة، دليل الجمهورية، ط1، ناكسوس تي في.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، دط، 2004م.
- 9- خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، ط1، الجزائر.
- 10- خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر (عمان)، 2003.
- 11- رفيقة حروش: إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 12- زاهد محمد الديرين السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، دط، 2011م.
- 13- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2009م.
- 14- سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 15- شحاتة سليمان، مجمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
- 16- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، مصر، 2005.

- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001.
- 19- عاشور أحمد حضر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 20- عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- عبد الرحمان بن عبد الله الواصل : البحث العلمي خطواته ومراحل أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله أصول كتابته، وزارة المعارف، العربية السعودية، د ط، 1999.
- 22- عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام : السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2011.
- 23- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2005.
- 24- عبد الغني حسن، هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء القاهرة، 1996.
- 25- عبده فليح فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م.
- 26- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2005.
- 27- عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 28- فاروق عبده فيلة ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2005.
- 29- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (الإحصاء في البحث العلمي)، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007.
- 30- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بط، عمان، 2001، ص96.
- 31- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1995.
- 32- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م.
- 33- محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن الحديث، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2008.
- 34- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، ط1، الأردن، 2001.
- 35- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مطبعة دار التأليف، الطبعة الثالثة، مصر، 1993.

- 36- محمد قاسم حريرتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2010.
- 37- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م.
- 38- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2000.
- 39- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، الأردن، 2007م.
- 40- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة الرياض، 1993.
- 41- نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002.
- 42- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 43- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 44- يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الورث، عمان، 2006.

ثانياً: المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، 2000.
- 2- جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المعجم العربي الأساسي، لروس.
- 3- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973.
- 4- سمير شويكي: المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
- 5- عيسى مومني المنار (قاموس لغوي عربي عربي)، دار العلوم، عنابة، 2008.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 1- حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.

- 2- حنان بوقروم، اثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.
- 3- روان عاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص م مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.
- 4- سعدية علي عمار نافع: القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 5- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية الإدارية، مذكرة ماجستير في العلوم، كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006.
- 6- شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013.
- 7- طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2018-2019.
- 8- طلال عبد الملك شريف : أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 9- قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص مراقبة تسيير جامعة المسيلة، 2016.
- 10- قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى الفاعلين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
- 11- كيرد عمار: تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة وأعمال البويرة، 2015.
- 12- ناصر إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم إستكمالاً للحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية/ 2004.
- 13- ناصر محمد إبراهيم المجمع: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير للآداب في علم النفس، جامعة الرياض، السعودية، 2004.

14- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي : الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

رابعاً: المجلات العلمية

1- عزالي محمد، صابر لامية، انعكاسات الاعتماد على شبكات الإعلامية والاجتماعية في تحصيل المعرفة العلمية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، العدد 29، الجزائر، 2014.

خامساً: الوثائق الرسمية (الجريدة الرسمية)

1- أمر رقم 09-21 مؤرخ في 27 شوال عام 1442هـ الموافق لـ 5 يونيو سنة 2021 يتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية.

2- قرار رقم 98/38 يتضمن تحديد وتنظيم مهام المصالح الإدارية البلدية، بلدية وجانة، 1993.

سادساً: الكتب باللغة الأجنبية

1- Robbins, s,p, organisationnel behavior, 10 th ed ; prentice Hall, inc, New Jerey ; 2003.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستبيان

أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة

من إعداد الطالبين :

- لطلو طيوش

- شهير عدلان

تحت إشراف الأستاذ

د. شتيوي ربيع

أخي الموظف / أختي الموظفة/ تحية طيبة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية ، وذلك من أجل إثراء موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان " اثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة " .

نتعهد ببقاء المعلومات المتحصل عليها سرية ، و ألا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2021/2020

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل

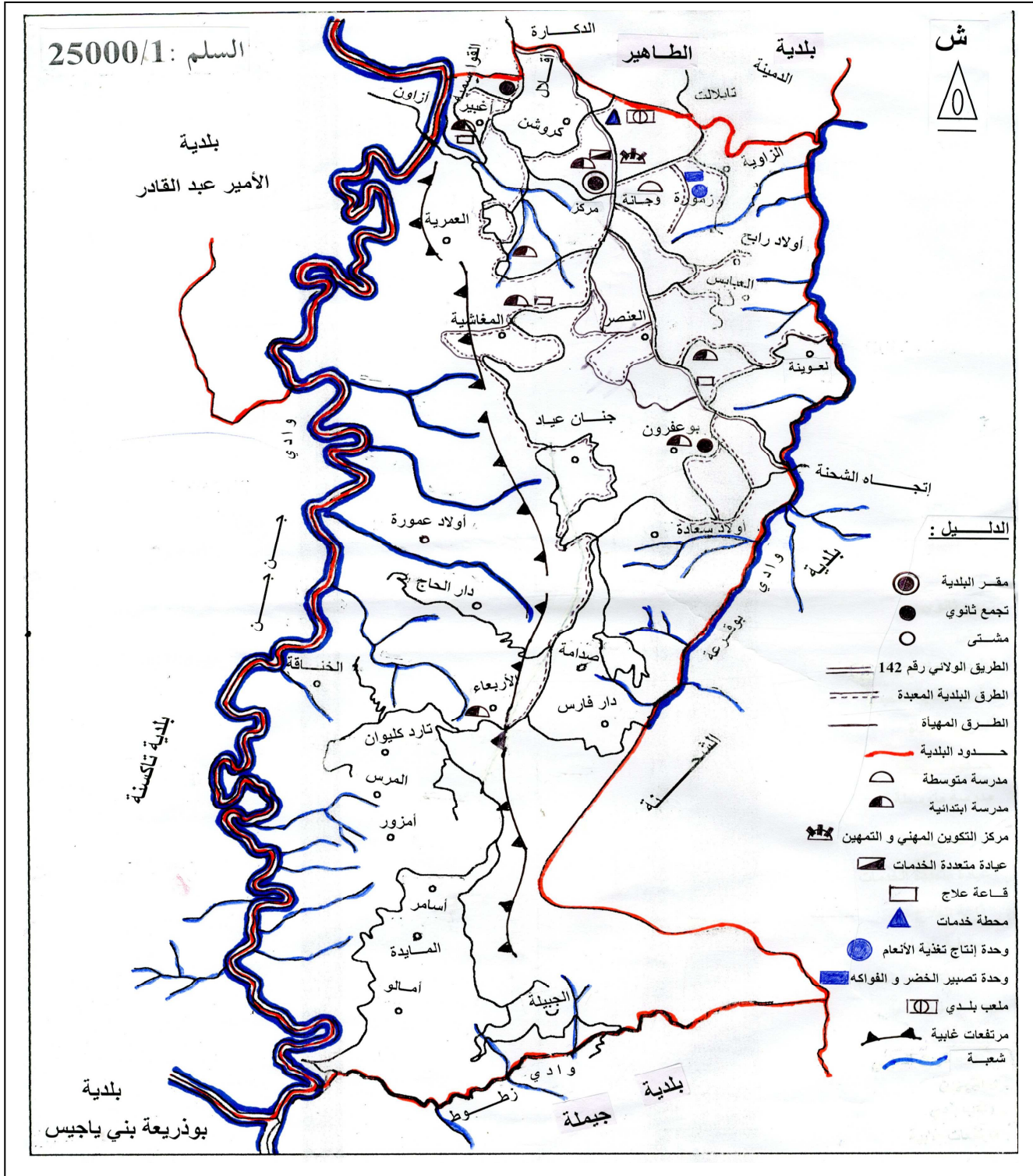
أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

5- الفئة المهنية :

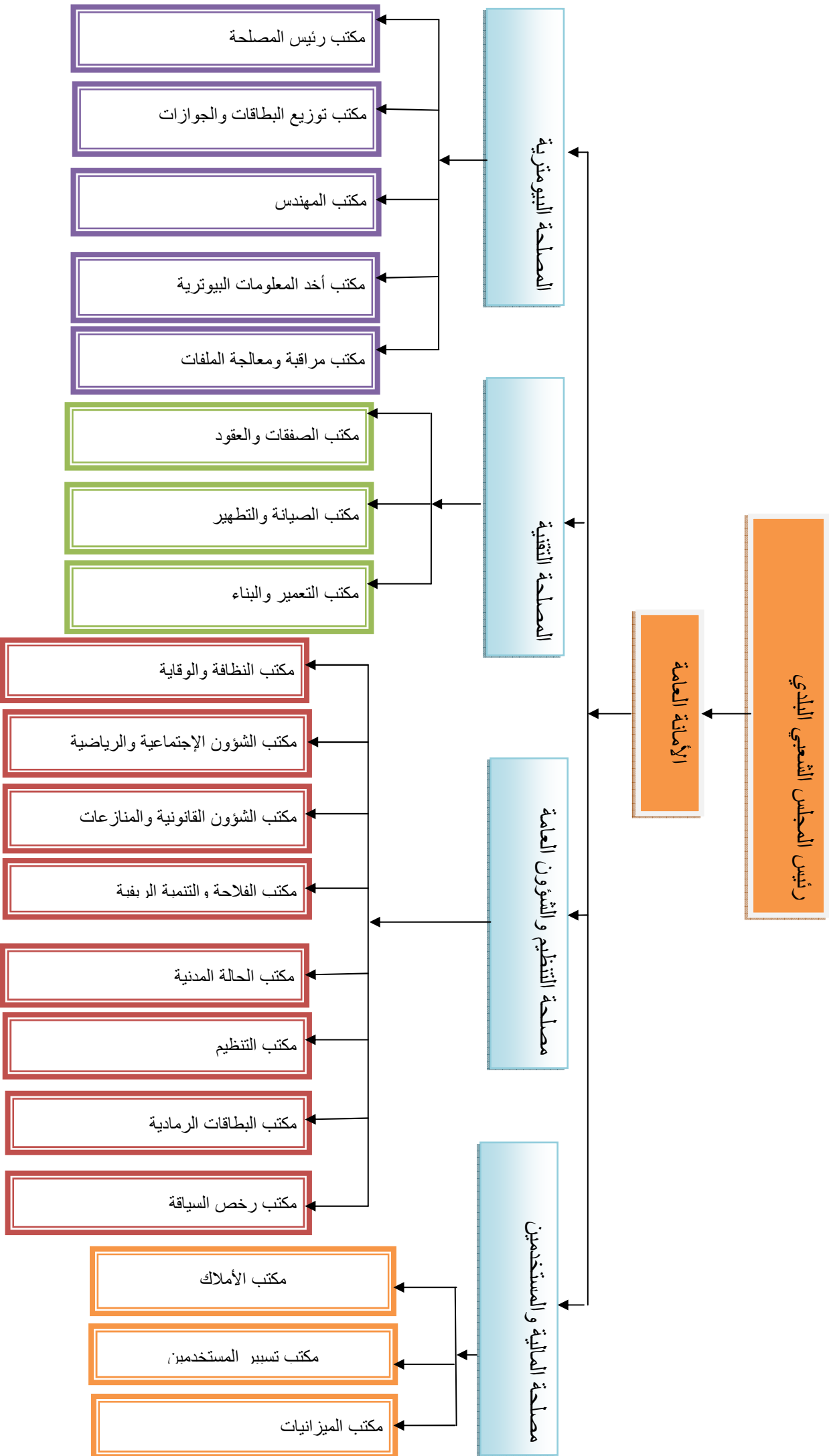
أعوان التصميم أعوان التطبيق
أعوان التحكم أعوان التنفيذ

المحور الثاني : الأنماط القيادية

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| بعد القيادة الديمقراطية و إستقرار الموظفين | | | | | | |
| 01 | حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة | | | | | |
| 02 | يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء و الاستمرار في مؤسستي | | | | | |
| 03 | يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي | | | | | |
| 04 | تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعني على التجديد في أساليب العمل | | | | | |
| 05 | معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل | | | | | |
| بعد القيادة الأوتوقراطية و التزام الموظفين | | | | | | |
| 06 | صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبدل أقصى جهد لإتمام أعماله قبل موعدها | | | | | |
| 07 | إلزام القائد الموظفين بالانضباط في العمل يجعلني أحرص على القيام بالمهام الموكلة لي في وقتها المحدد | | | | | |
| 08 | حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية و الأنظمة بحذافيرها يجعلني أحترم مواقيت العمل | | | | | |
| 09 | حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لإنجاز عملي بإتقان | | | | | |
| 10 | العمل الانفرادي (المنفرد) من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل | | | | | |
| بعد القيادة الحرة و كفاءة الموظفين | | | | | | |
| 11 | تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعني على ابتكار طرق جديدة في العمل | | | | | |
| 12 | تفويض القائد بعض من صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل | | | | | |
| 13 | إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي | | | | | |
| 14 | مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليف بها | | | | | |
| 15 | الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل | | | | | |



الهيكل التنظيمي لبلدية وجانلة



المخلص:

تناولت الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وقد تمحورت مشكلة البحث حول هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية مفادها:

- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطية وإستقرار الموظفين الإداريين؟
- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين؟
- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟

وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي يتيح للباحث جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة والإستبيان وكذلك الوثائق والسجلات بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي والكمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية وجانة حيث استخدمنا الحصر الشامل لجميع موظفي البلدية التي يبلغ عددهم 38 موظف.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية - الأداء الوظيفي - الموظف - الإدارة

Summary:

The study dealt with the subject of the impact of leadership styles on the performance of administrative staff. The research problem revolved around: Is there a positive correlation between leadership styles prevalent in the municipality and the performance of administrative staff working in it?

Sub-questions emerged from this question:

- Is there a positive correlation between the style of democratic leadership and the stability of administrative staff?
- Is there a positive correlation between the autocratic leadership style and the commitment of the administrative staff?
- Is there a positive correlation between the free leadership style and the efficiency of administrative staff?

This study has employed the descriptive approach, which allows the researcher to collect, describe and analyze the largest possible number of facts and information. They number 38 employees.

Keywords: leadership styles - job performance - employee - management