

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر
- تخصص علم إجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية -
الموسومة

نمط القيادة و علاقته بفعالية الأداء الوظيفي

إشراف الأستاذ الدكتور:

أم الرتم نورالدين

إعداد الطلبة :

-حمر العين هشام

-زياني منصور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا

أستاذ التعليم العالي
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر

الأستاذ ثياقة الصديق
الأستاذ أم الرتم نورالدين
الأستاذ شياب محمد

السنة الدراسية: 2015/2014

شكر و عرفان

....."الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

المتواضع ويسر لنا السبل لإتمامه"

بداية الى والدينا الذين ساندون ومازالوا يساندوننا

لمواجهة هذه الحياة الصعبة

ثم نشكر الاستاذ المشرف الذي رافقنا طيلة مدة إنجاز

هذه الدراسة حتى خارج أوقات عمله الاستاذ الكريم

" أم الرتم نور الدين " .

والى عمال مديرية البيئية لولاية تيارت وعلى رأسهم

"رئيس مكتب المحاسبة" السيد الفاضل " عبد القادر "

شكرا

منصور وهشام

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

روح والدي

"" أبي رحمه الله ""

إلى من أحياء لأجلها إلى التي لا أملك سواها في

هذه الدنيا

إلى قلبي وروحي

..... أمي

الفهرسة

شكر و عرفان

اهداء

فهرسة الجداول

فهرسة الاشكال

مقدمة

الفصل الاول : الاطار التصوري للدراسة

اولا: اسباب اختيار الموضوع.....06

ثانيا: أهداف الدراسة.....07

ثالثا: اشكالية الدراسة.....09

رابعا: مفاهيم الدراسة.....10

خامسا: الدراسات السابقة.....14

سادسا: المداخل النظرية للدراسة.....17

الفصل الثاني : القيادة مفاهيم واساسيات

تمهيد

المطلب الاول: مفهوم القيادة الادارية.....21

المطلب الثاني: المفهوم الاجتماعي للقيادة الادارية.....22

المطلب الثالث: عناصر القيادة الادارية.....23

المطلب الرابع: مهارات القيادة الادارية.....24

المطلب الخامس: انماط واساليب القيادة الادارية.....29

الفهرسة

- المطلب السادس: طبيعة القيادة الادارية ووظائفها.....32
- المطلب السابع: صفات القائد الادارية.....33
- المطلب الثامن: خصائص القيادة الادارية.....35
- المطلب التاسع: أهمية القيادة الادارية.....38

خلاصة

الفصل الثالث: ماهية فعالية الاداء الوظيفي

تمهيد

- المطلب الاول: مفهوم فعالية الاداء الوظيفي.....41
- المطلب الثاني: أنواع الاداء الوظيفي.....42
- المطلب الثالث: أبعاد الاداء الوظيفي.....44
- المطلب الرابع: محددات فعالية الاداء الوظيفي.....44
- المطلب الخامس: عناصر الاداء الوظيفي.....45
- المطلب السادس: مقاييس قياس الاداء الوظيفي وخصائصه.....48
- المطلب السابع: العوامل المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي.....49
- المطلب الثامن: أهمية الاداء الوظيفي.....51
- المطلب التاسع: خطوات تقييم الاداء الوظيفي.....52

خلاصة

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

الفهرسة

اولا: مجالات الدراسة.....54

1 - المجال المكاني

2 - المجال الزمني

3 - المجال البشري

ثانيا: المنهج المستخدم.....55

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها.....55

رابعا: خصائص العينة.....56

خامسا: أدوات جمع البيانات.....56

خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

اولا: عرض وتحليل البيانات.....60

ثانيا: مناقشة عامة لنتائج الدراسة.....84

1 - في ضوء الاسئلة الفرعية.....84

2 - في ضوء الفرضية العامة.....87

3 - في ضوء الدراسات السابقة.....88

قائمة المراجع

الملاحق

فهرسة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	<u>عنوان الجدول</u>	الرقم
32	جدول المقارنة بين الانماط القيادية	01
60	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
61	جدول توزيع أفراد العينة حسب السن	03
62	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	04
63	جدول توزيع أفراد العينة المستوى حسب التعليمي	05
64	جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
65	جدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	07
<p>جداول العبارات التي تقيس متغير النمط القيادي ومتغير فعالية الاداء أ/ متغير النمط القيادي</p> <p>1- جداول العبارات التي تقيس النمط القيادي الديمقراطي</p>		
66	جدول العبارة رقم 01	08
66	جدول العبارة رقم 02	10
67	جدول العبارة رقم 03	11
67	جدول العبارة رقم 04	12
68	جدول العبارة رقم 05	13
68	جدول العبارة رقم 06	14
<p>2 - جداول العبارات التي تقيس النمط الديكتاتوري</p>		
69	جدول العبارة رقم 01	15

69	جدول العبارة رقم 02	16
70	جدول العبارة رقم 03	17
70	جدول العبارة رقم 04	18
71	جدول العبارة رقم 05	19
71	جدول العبارة رقم 06	20
3 - جداول العبارات التي تقيس النمط القيادي الفوضوي		
72	جدول العبارة رقم 01	21
72	جدول العبارة رقم 02	22
73	جدول العبارة رقم 03	23
73	جدول العبارة رقم 04	24
74	جدول العبارة رقم 05	25
74	جدول العبارة رقم 06	26
ب/ العبارات التي تقيس متغير فعالية الاداء الوظيفي		
75	جدول العبارة رقم 01	27
75	جدول العبارة رقم 02	28
76	جدول العبارة رقم 03	29
76	جدول العبارة رقم 04	30
77	جدول العبارة رقم 05	31
77	جدول العبارة رقم 06	32
78	جدول العبارة رقم 07	33

78	جدول العبارة رقم 08	34
79	جدول العبارة رقم 09	35
79	جدول العبارة رقم 10	36
80	جدول العبارة رقم 11	37
80	جدول العبارة رقم 12	38
81	جدول العبارة رقم 13	39
81	جدول العبارة رقم 14	40
82	جدول العبارة رقم 15	41
82	جدول العبارة رقم 16	42
83	جدول يوضح نتائج معادلة الثبات ألفا كرو نباخ للأنماط القيادية	43
83	جدول يوضح نتائج معادلة الثبات ألفا كرو نباخ لمتغير فعالية الاداء الوظيفي	44
84	جدول التساؤل الفرعي الاول	45
84	جدول التساؤل الفرعي الثاني	46
85	جدول التساؤل الفرعي الثالث	47
85	جدول يوضح نتائج معامل الارتباط PEARSON للفرضية العامة	48

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	شكل يوضح مهام القائد	01
47	شكل يوضح متطلبات قياس الاداء	02
50	شكل يوضح العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي	03

مفصلة

مقدمة:

ان التطورات الراهنة والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم هي دليل قاطع على أهمية وقوة العنصر البشري الذي له كل الدخول في هذه التطورات والابتكارات والاختراعات ولاسيما منها في المجال الصناعي والاقتصادي؛ فالمورد اذا ما تم توجيهه واعداه السليم وتكوينه وصقل مهاراته حتما ستكون النتائج ملموسة ومبهرة وهكذا فهتمت الدول المتقدمة التي تقدر الانسان كونه انسان ثم طاقة كامنة قادرة على فعل المستحيل عن طريق العناية والدافعية .

حيث تسعى الكثير من المنظمات من خلال قياداتها الى التحكم في العاملين ايجابا للوصول الى أداء وظيفي فعال يدر للمؤسسة الارباح والتقدير والريادة والبقاء وحتى المنافسة واكتساح السوق ؛ فالقائد الكيس هو القادر على كسب ثقة العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل والتصدي للأزمات؛ ولكن يبقى النمط القيادي الانسب والناجع مجهول الذي له علاقة بفعالية الأداء الوظيفي وتحقيقها في الواقع وهذا ما سنحاول التطرق اليه من خلال دراستنا هذه التي تحت عنوان "النمط القيادي وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي"؛ تطرقنا الى هذه الدراسة من خلال خمسة فصول؛ الفصل الاول تضمن منهجية الدراسة من حيث التراث النظري وأهم المداخل النظرية والدراسات السابقة واهمية الموضوع بالإضافة الى الفصل الثاني الذي تطرقنا من خلاله الى اهم العناصر الاساسية المتعلقة بالأنماط القيادية و خصص الفصل الثالث للتعريف بمتغير الاداء من مفاهيم وعناصر مبادئ وطرق قياسه....الخ؛ ثم مباشرة دخلنا في الاطار الميداني من خلال الفصل الرابع وما احتوى عليه من مجالات الدراسة وادوات الدراسة ومنهج الدراسة؛ وفي الاخير ختمنا دراستنا بالفصل الخامس الذي تضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج؛ اي النتائج الدراسة ميدانيا المستخلصة من المؤسسة محل الدراسة.

وفي الاخير نسأل الله ان نكون وفقنا ولو بنسبية في دراستنا هذه التي كانت بمثابة ختام للمشوار الدراسي .

الفصل الأول

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

أ / اسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع من اجل التعرف والتعمق في هذا الموضوع الذي يبقى من المواضيع التي تشد الباحث للاستفسار والنقاش ومحاولة معرفة ما يجري داخل المؤسسة.

- كون ان القيادة مطلب وغاية لكل شخص يطمح الى الأفضل والتميز

ب/ الاسباب الموضوعية :

- في ظل غياب وافتقاد المؤسسات لثقافة الاهتمام بهذا الجانب الذي ترجع اسبابه الى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد

- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وما يجري بداخلها وكيفية تسيير ادارتها والعمليات والظروف السائدة بها.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تتجلى اهداف الدراسة فيما يلي:

- فهم واقع المؤسسة والتعرف على مدى فهم القادة والعمال لمهامهم وتمسكهم بها وحرصهم على تجسيد اهدافهم

- تقديم صورة واقعية تتجسد حول المؤسسة من خلال مهام القادة ومسؤوليتهم ومؤشرات الاداء الفعال

- تحديد مستوى الاداء لدى العمال والنمط القيادي السائد فيها

- تسعى هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين نوع النمط القيادي وفعالية الاداء في المؤسسة المدروسة.

إشكالية الدراسة:

أصبحت المعرفة هي القاعدة الرئيسية؛ للإبداع والابتكار استجابة وتفاعلا مع الثورة المعلوماتية التي صاحبها الانفجار المعرفي في شتى المجالات: العلمية والسياسية والاجتماعية؛ والاقتصادية.... وغيرها؛ مما استوجب معه لإدارة المنظمات أن تتفاعل وتستجيب لهذا الانفجار المعرفي لما فرضت عليها الثورة المعلوماتية من نظم حديثة سريعة التغيير والتلاحق بالإضافة إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير مختلف الظروف على هذه المنظمات أدى إلى مواصلة البحث التجديد والابتكار والتطوير في ظل التسيير والتوجيه الإداري الفعال.

ولاشك أن التنافس بين القوى كافة في العالم يركز أساسا على القوة الاقتصادية والتقدم الاقتصادي الذي لا يرتبط فقط بتوافر رؤوس الأموال والأرض والمرافق والطاقة والقوانين المشجعة للاستثمار؛ بل إن العنصر الحاسم في التقدم يبقى دائما في إعداد القوى البشرية المؤهلة والقادرة على الإنتاج المتفق وتوافر القيادات المتميزة القادرة على الابتكار والتجديد والضبط والتوجيه بحيث تحقق كفاءة وفعالية المنظمة وهناك أمثلة عديدة للكثير من المنظمات العملاقة والرائدة في العالم التي انتهجت هذا الطرح وأبرزها شركة - آبل وشركة سامسونغ - فكلاهما يثمن المورد البشري وذلك من خلال التوجيه وزيادة الأداء.

وعلى ضوء ما سبق فإن مسألة إدراج العنصر البشري ضمن استراتيجية المؤسسة أصبحت امرا ضروريا ولامجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط وتنفيذها وبالتالي السعي إلى تحقيق اداة المنظمة لا بد من النظر الى اداء العامل من خلال التشجيع والتوجيه إلى الوجهة الصحيحة ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على استخدامه في الوقت والمكان والمناسب .

من هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين لها بمختلف المؤسسات ويرجع والسبب الى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها ؛ فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات فمدير المنظمة لم يعد ذلك المدير المحلي القابع في عمله متمسكا بأساليب تقليدية لم ولن تفلح مع المتغيرات الراهنة والمتجددة .

فكان من اللازم أن يتسم المدير بسمات القائد {المدير- القائد} المقنع، المؤثر ، الموجه، المنسق.....؛ قائدا إداريا يلتفت حوله الجميع تحقيقا لمصالحهم ومصالح المنظمة.

ويقاس مدى نجاح أي منظمة من خلال فاعلية أداء العاملين بها ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وترغيب العاملين في أداء العمل المحدد لهم فطاقات وقدرات العاملين مرتبطة بآمالهم وطموحاتهم من منطلق أن الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف الخاصة به والخاصة بالمؤسسة مع العلم ان مستوى الاداء من اهم المحددات التنافسية لنجاح او فشل المؤسسة من خلال كفاءة وفعالية اداء العاملين وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية وحل المشاكل وتحمل المسؤولية وحرية المبادرة باعتبارهم مصدر النجاح والتميز والإبداع من خلال المشاركة مع الإدارة العليا في التطوير والتسيير بما يشعرهم بأنهم رقما مهما في المعادلة الوظيفية.

من خلال كل ما تم طرحه نتوصل الى التساؤل التالي:

- ما النمط القيادي الذي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء الوظيفي؟

- ويمكن ان نرسم تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الخطوط الفرعية تشكل التساؤلات التالية:

1 - هل النمط القيادي الديمقراطي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء؟

2 - هل النمط القيادي الديكتاتوري له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء؟

3 - هل النمط القيادي الفوضوي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء؟

الفرضيات:

ان الفرضيات المقترحة لأي دراسة تعد من اهم الوسائل البحثية والمنهجية؛ فمن خلالها يستدل الباحث في دراسته الى ان يصل الى للنتيجة النهائية؛ والفرضيات هي اجابات مؤقتة حول التساؤلات المطروحة لموضوع البحث؛ وعليه حصرنا دراستنا على فرضية العامة¹.

تم هنا التخلي عن الفرضيات الجزئية وذلك للضرورة المنهجية وطبيعة موضوع دراستنا وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على الفرضية العامة فقط وقد كانت كافية الى حد ما؛ وعليه بعد طرح التساؤل المركزي والاسئلة الفرعية يتوجب إبراز ماهية الدراسة من خلال عرض الفرضية العامة والتي مفادها:

الفرضية العامة:

– النمط القيادي الذي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء الوظيفي هو " النمط الديمقراطي "

¹ نور الدين حروش؛ ادارة الموارد البشرية؛ دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع؛ ط1؛ برج الكيفان؛ الجزائر؛ 2011 ص 80

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

ان مفاهيم اي دراسة تساعد على التعريف بالموضوع المراد دراسته وتوضيح معالمه للباحث بالأخص والعامّة على العموم .

- مفهوم النمط:

النمط بشكل عام هو " هو كناية عن منهج متسق ومنظم وينطوي على اعمال المرء وافكاره ونزاعاته واتجاهاته ؛ بحيث يمكن اتخاذه اساسا للقيام بنوقعات وتحليلات تنبؤيه تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن ان يتجه فيها السلوك¹

والنمط القيادي هو مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية او خارجية ومن ثم يترك أثارا على سلوك العاملين في التنظيم سلبا او ايجابا.

النمط القيادي:

جملة السلوكيات والاجراءات التي يمارسها القائد لتأثير في نشاطات العاملين بالمؤسسة؛ وينقسم الى ثلاثة انماط وهي:

- النمط الديمقراطي

- النمط الديكتاتوري (التسلطي)

- النمط الفوضوي

المفهوم اللغوي والاصطلاحى للقيادة:

لغة: القيود في اللغة نقيض السوق يقال :يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها وعليه بإمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن ان نذكر منها:

- عرفت القيادة بانها القدرة على التأثير في الاخرين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وهذا يعني ان القيادة عملية تواصل بين القائد او المدير ومرؤوسيه بحيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة اليهم.

¹ صلاح الدين محمد عبد الطريقي؛ ادارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية للنشر والتوزيع؛ دط؛ الإسكندرية؛ 200 ص 38

- كما تعرف القيادة على انها القدرة على الهام الاخرين ليقوم بالالتزام الطوعي والكامن نحو تحقيق اهداف المنظمة او حتى تجاوزه
- عرفها العميان: عملية التأثير في الاخرين وتوجيه جهودهم الى تحقيق الغايات واهداف المنظمة

- زيني ليكرت: ZINILYCERT

القدرة على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة.

- تعريف تيد: TIDE

هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه¹.

تعريف هيمان: HIMANE

عملية تفاعلية يقوم بها الفرد للتأثير على سلوك الاخرين لتحقيق هدف معين

¹ العياصرة ماغن محمد أحمد؛ الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإشراف النفسي؛ دار حامد للنشر؛ ط01؛ عمان؛

- تعريف كون: KONE

هي نوع من القدرة او المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في اداء وانجاز ما عدده القائد.

- القيادة هي عملية فنية لتوجيه الافراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة.

تعريف توم بيرنز: TOME BERNZE

هي المسؤولية النهائية والمسائلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الاعمال ويجب ان نعرف ان القيادة الناجحة هي التعمق في الافراد فهي دستور ومشروع لانهاية له في سبيل تحقيق الاهداف الجوهرية التي يسعى الى تحقيقها.¹

مفهوم الاداء الوظيفي:

لغة:

مصدر الفعل ادى؛ ويقال ادى الشيء واصله واسم الاداء ادى الامانة ؛ وادى الشيء قام به²

- التعريف الاصطلاحي:

هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام والذي يشير الى درجة تحقيق وانسجام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

معجم المصطلحات الادارية :

بانه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض ادائه من العامل الكفو المدرب.⁴

ويعرف **عاشور** الاداء: يمكن ان تقيس اداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ويمكن ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان تقيس اداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول؛ نوعية الجهد؛ نمط الاداء¹

¹ العزو عوض فاتن؛ القيادة والاشراف الاداري؛ دار اسامة للنشر؛ دط عمان؛ الاردن؛ 2010؛ ص 45

² جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور؛ لسان العرب (المجلد14) بيروت؛ دار صادر؛ دط ص 26

³ مزهودة عبد الملوك؛ الاداء بين الكفاءة والفعالية؛ مجلة العلوم الانسانية؛ 2001

⁴ سهيل ادريس؛ المنهل قاموس فرنسي عربي ط1 ؛ بيروت؛ دار الادب؛ 2003؛ ص 898

– يوصف الاداء بانه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال ويقصد بالاداء حسب الغبيوي " قيام العاملين في مؤسسات عملهم بتنفيذ المهام والواجبات المنوط به والمحددة في لوائح وانظمة هذه المؤسسة".

– ويرى هلال ان الاداء الوظيفي " هو النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة "

– ويعرفه نيكولاس NICOLASS: "بان الاداء هو نتاج السلوك؛ فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد؛ اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة او المحصلة النهائية مختلفة عن ما كانت عليه قبل السلوك".

– عرفه ريتشارد سوان سون: "عرف الاداء في اطار المؤسسة او التنظيم بانه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".

– عرفه محمود سليمان حنفي؛ بأنه عبارة عن قدرة الادارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وباقل تكلفة².

– وفي تعريف آخر تطلق كلمة الاداء على عدة معاني وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت اليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف والالتزام بالآداب والاخلاق الحميدة وتحمل وأعباء ومسؤوليات الوظيفة المسندة اليه³.

– كما يعبر الاداء الوظيفي عن (الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام؛ والذي يشير بالتالي الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد)⁴

– كما عرفه توفيق مرعي ومحمد عبد الفتاح ياغي على انه " مجموعة من الشروط المفترض وجودها لانجاز عمل ما للوصول الى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة باقل التكاليف؛ والجهد الجسماني والعقلي بسرعة وباتقان وفي اقل زمن؛ وعبر عنه بوحدات مادية او ساعات عمل او سرعة انجاز او تحقيق اهداف او درجة ممارسة العمل⁵

¹ محمود سلمان حنفي؛ السلوك التنظيمي والاداء؛ دار الجامعات المصرية دط؛ القاهرة؛ ص 14

² مبارك بنية ضامن العنزي؛ التغيير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين؛ رسالة ماجستير؛ جامعة نايف؛ الرياض؛ 2004؛ ص46

³ محمد سعيد انور السلطان؛ السلوك التنظيمي؛ دار الجامعة الجديدة الاسكندرية دط؛ 2003؛ ص 119

⁴ مرعي توفيق ياغي؛ محمد عبد الفتاح؛ قياس الاداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية؛ مجلة جامعة الملك سعود؛

عدد 3 ؛ الرياض ؛ 1411 هـ

سادسا: الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة بمثابة دليل يساعد الباحث لضبط الدراسة وزاوية مشكلة الدراسة وعليه فقد قمنا استنادا على الدراسات السابقة القريبة من دراستنا التي هي بعنوان نمط القيادة وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي وفعلا كانت هناك دراسات شبيهة وقريبة من بحثنا وكانت كالتالي:

• اولا: الدراسات عربية:

أ/- قام **طلال عبد الملك الشريف (2004)** دراسة بعنوان :الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة.¹

استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الانماط القيادة السائدة بإمارة مكة المكرمة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تبين ان النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل .
- تبين وجود اوامر وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي واخرى تؤدي الى انخفاض مستوى الاداء الوظيفي.
- تبين ان هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الاداء؛ في حين وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية في نمط القيادة ومستوى الاداء لدى كل من القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

ب - دراسة اعددها **مخلف الرويلي 1994** بعنوان: علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد وعن الدور الذي يمكن ان تؤديه الصفات الشخصية للقائد في تنمية اتجاهات وميل المرؤوسين نحو الاداء الوظيفي الفعال

التعرف على الصفات التي يمكن من خلال الاستدلال على الاداء الوظيفي الفعال في العاملين و الناتجة عن تأثرهم بالصفات الشخصية للقائد في ادائه وبين بعض المؤثرات الدالة على الاداء اضافة الى العلاقة بين المتغيرات الاساسية [العمر ؛ المستوى التعليمي ؛الحالة الاجتماعية] وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج منها:

¹ طلال عبد الملك شريف؛ الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي(رسالة ماجستير)؛ نايف للعلوم الامنية. السعودية؛

صدق الفرضية الاولى القائلة بعلاقات الصفات الاساسية للقائد للاستعداد للأداء الفعال والامتثال للتعليمات من قبل المرؤوسين¹.

صدق الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة بين قدرة القائد على الاقناع ومدى تعاون المرؤوسين وامتثالهم للتعليمات.

- دراسة الدوسري [2000] :

بعنوان فعالية اداء القيادات الامنية الصغرى في تطوير العمل الامني [دراسة تطبيقية على بعض اقسام الشرطة في مدينة الرياض هدفت الى اجراء بحث ميداني للتعرف على الوضع الحالي لأداء القيادات الامنية الصغرى للوصول وايضا تحديدا اهم العوائق التي تحول دون الوضع الامثل للأداء القيادات الامنية الصغرى وكانت اداة الدراسة التي استخدمها الباحث هي الاستبيان واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة الى 2:

- ان القيادة الناجحة ليس لها نمط مثالي متفق عليه لكل الظروف والمواقف هي القيادة المؤثرة على الاخرين والتي تستطيع التأثير على الافراد بفاعلية.

- ان السمات الخاصة بالقائد تعتبر من المميزات التي تميزه عن غيره في ادائه بالشكل الذي يجعله فعالا في مواقفه وفي ردود افعاله وفي كيفية تأثيره على الاخرين.

صحة الفرضية الثالثة التي افترضت وجود علاقة بين القائد ومدى تحمل المرؤوسين للتضحيات وامتثالهم للتعليمات.

• ثانيا: الدراسات اجنبية:

أ - ابحاث جامعة ولاية أوهايو [1958]:

من اكثر الدراسات المعروفة بين اعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي اجراها باحثوا ولاية اوهايو وقد كان الهدف العام لهذه الدراسة هو بحث عن العوامل محددة لسلوك القائد ومعرفة اثار النمط القيادي على مستوى الاداء الوظيفي لجماعة العمل وقد تم استخدام استبيانات احدهما لقياس اسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه

¹ بربر كامل؛ ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات؛ دار المنهل للنشر والتوزيع؛ بيروت؛ ط1؛ 2012
الابراهيم فيصل بن فهد بن محمد؛ العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم؛ جامعة نايف
²العربية للعلوم الامنية؛ السعودية؛ 2008

واخر لقياس سلوك القيادة حسب راي المرؤوسين القائد ثم استخدام التقديرات المأخوذة من الاجابات لتحديد النمط القيادي للمدير وبرزت النتائج ظهور سلوكيين بارزين هما:

- **مبادأة والتنظيم:** يتعلق بمدى قيام القائد لتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد ادائه واقامة شبكة اتصالات وتقويم اداء جماعة العمل .

- **التعاطف:** وهو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادلة والمودة والاهتمام بسعادة العاملين ويثرى التعاطف الى التركيز على اسلوب القيادة الموجهة نحو العاملين .

ب - دراسة هول [1898]:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة انماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها انفسهم مديرو التعليم والموجهون الذين يتعاملون معهم وقد استخدم الباحث اداة وصف فاعلية القائد التي صممها كل من مرسى و بلانشارد وكان من اهم النتائج ان اسلوب التسويق هو الاسلوب الاكثر استخداما لدى مديري المدارس¹.

- دراسة روشمان [1986]:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تصورات معلمي المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا لسلوك المشرفين التربويين وتحديد الانماط القيادية الاكثر فعالية وقد احتار الباحث عينة مؤلفة من معلما متعاوننا في المدارس الثانوية واستطاعت عينة الدراسة ان تحدد سلوك لفظيا اعتبرته معيارا للنمط القيادي الفعال واطهرت نتائج الدراسة الى ان اشترك المشرفين في المؤتمر الاشتراكي للمعلمين المتدربين وهو الاسلوب الاكثر فعالية في حين الاسلوب الاقل فعالية يتمثل في قلة الزيارات الإشرافية الصفية².

¹ الحراش محمد؛ النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ كلية العلوم والتربية؛ دط؛ الاردن؛ 2004

² ملتحي ذكريات احمد محمد؛ دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ الجامعة الاسلامية غزة؛ 2009

خامسا: المداخل النظرية للدراسة:

ان المدخل النظري هو الدليل الذي تحتكم وتستند اليه الدراسة؛ كما انه يساعد في تحديد والمساهمة في التعريف بموضوع الدراسة؛ حيث تعددت وتنوعت النظريات والدراسات والابحاث التي تناولت دراسة القيادة الادارية؛ ونذكر من اهمها ما يلي:

" TRED FIEDLER " النظرية الموقفية لفيدلر:

- تركز النظرية الموقفية للقيادة على النمط القيادي الذي يكون فعالا أكثر في الاوضاع الخاصة؛ وتعود جذور النظرية الى "Tred Fiedler"؛ حيث درس التناظر بين شخصية القائد والموقف وتقول النظرية:

- ان القائد يختلف في درجات اهتمامه على المهام مقابل اهتمامه بالأفراد وهذا الاختلاف يجعل القواد فعالين أكثر في بعض انواع المواقف عن الاخرى؛ وتحدد النظرية انواع المواقف التي من المحتمل ان يكون فيها كل نوع أفضل .

- تفترض نظرية فيدلر وجود ثلاثة عوامل موقفية تؤثر على درجة التفضيل او كما يدعوها فيدلر درجة الرقابة الموقفية للقائد؛ تبرز نظرية فيدلر للأسباب التالية¹ :

أ / - انها نظرية قيادية واضحة تقدم المدخل الموقفي في القيادة

ب / - انها تؤكد اهمية كل من الموقف وخصائص القائد في تقدير فاعليته

ج / - انها حفزت وشجعت التعامل الكبير في البحوث لاسيما في الاختبارات والتقديرات ومحاولات التحسين وتطوير النماذج كما انها علت وساعدت على صياغة نظريات موقفية بديلة

د / - انها قادت لتطوير برامج زمالة القائد التي تدل على نموذج المواقف القيادية الفعلية.

- ان نظرية فيدلر تظهر في كيفية تعديل المتغيرات الموقفية بحيث تتناسب مع النمط القيادي للقائد على العكس من تعديل النمط القيادي ليناسب الموقف؛ وتناقش النظرية بانه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الافضل ويقترح فيدلر ايضا قائلا:

" ان القواد يصنعون ولا يولدون ولكن لسوء الحظ ان نظرية فيدلر تعد معقدة لذلك فانها نادرا ما تستعمل.

¹ أحمد صقر عاشور؛ السلوك الانساني في المنظمات؛ الدار الجامعية؛ دط؛ بيروت؛ 1988 ؛ ص 238

نظرية جامعة ميتشغان:

قدم الباحثون في جامعة ميتشغان اواخر الاربعينيات برنامجا للقيام ببحث سلوكيات القيادة؛ وقد ركز الباحثون على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الاداء الفعال؛ وذلك من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات ذات اداء عالي ومنخفض في المنظمات المختلفة .

لقد توصل هؤلاء الباحثون الى نموذجين رئيسيين لسلوكيات القائد هما :

1 / - المشرفين المركزيين على العامل:

هذا النموذج ينظر للعامل على انه ذو اهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية

2 / - المشرفين المركزيين على الانتاج:

هذا النموذج يؤكد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل اي ينظر الى العامل على انه مجرد آلة يجب ان تدور لتحقيق وسيلة معينة ومع ان النتائج الاحصائية لم تكن مهمة؛ فقد تبين للباحثين ان المشرفين الذين يركزون على العمال لديهم مجموعات عمل اكثر انتاجا من اولئك الذين يركزون على الانتاج وهم سعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف لتحقيق مستويات اداء متميز وقد تم تطوير هذه النظرية اعتمادا على دراسات جامعة اوهايو بناء على بعدين رئيسيين هما :

أ / - الاشراف العام

ب / - الاشراف المكثف

وبناء على هذين البعدين يتحقق الاداء المتميز في الاقسام ذات الاشراف العام كما اوضحت نتائج الدراسات؛ فالمشرفين على الاقسام الانتاجية ذات الاداء المتميز كانوا يطبقون بعد الاشراف العام والاهتمام بالعاملين؛ على عكس المشرفين في الاقسام الانتاجية الاداء المتدني كانوا يطبقون بعد الاشراف المكثف والاهتمام بالانتاج¹

¹فؤاد شيخ سالم وآخرون؛ المفاهيم الادارية الحديثة؛ مركز الكتب الاردني؛ ط 4؛ 1996؛ ص 196

نظرية جامعة ايوا (الانماط القيادية):

ان الباحثين الذين اهتموا بدراسة نظرية RALPH ,K KANTLEWIN ؛ وقد كانت المحاولات التي قاموا بها حول تحديد سلوكيات القائد الاكثر فعالية وقد اجريت هذه المحاولات على مجموعة من الطلاب في سن العاشرة من العمر في اندية الهواة حيث قسموا الى مجموعات يشرف على كل منها قائد ذو نمط قيادي مختلف على الاخر وركزوا دراساتهم وابحاثهم على ثلاثة انماط لسلوكيات القائد وهي :

- النمط المتسلط (الاستبدادي) : وفي هذا النمط من السلوكيات القائد يحتفظ بجميع القرارات والافعال والتصرفات تجري ضمن نشاطات المنظمة¹ .

- النمط الديمقراطي: وهنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة ويستخدم اسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية.

- النمط المتساهل: وهنا يترك القائد والامور واتخاذ القرارات وتوزيع المهام ولا يستخدم اسلوب الثواب والعقاب كما انه لا يقوم باي جهد او مشاركة.

- من النتائج التي توصلت اليه هذه النظرية هي :

- ان الجماعات المركزة على النمط الاول هي اعلى انتاجية من جماعات النمط الثاني.

- ان الجماعات المركزة على النمط الثاني هي الاكثر قدرة على الابتكار من جماعات النمط الاول؛ بالإضافة الى انها ذات اداء متميز.

- ان جماعات العمل في النمط الثالث هي ذات انتاجية منخفضة واداء ضعيف.

نظرية المسار الهدف القيادية:

ان التطور النظري الاخر المشتق من النظرية الموقفية هو نظرية مسار الهدف المشتقة من الهيكل المتوقع لنظرية الدافعية والتحفيز فبالرغم من **GEONG POULOS** ؛ وزملائه من جامعة ميتشغان في معهد البحوث الاجتماعية استعملوا مفاهيم المسار الهدف ومصطلحاتها لمدة سنوات مضت في تحليل اثر القيادة على الاداء؛ الا ان التطور المعاصر قد وصف من قبل **MARTINE VANS/ROBERT HOUSE** ؛ اللذان كتبا مقالات

¹نواف كنعان؛ القيادة الادارية؛ مكتبة دار الثقافة؛ ط4؛ عمان؛ 1996 ؛ ص 249

عديدة حول الموضوع , وفي الواقع تحاول النظرية المسار الهدف .فحص اثر سلوك القائد على تحفيز وارضاء اداء المرؤوسين ,وتقوم نظرية المسار الهدف على الافتراضيتين التاليتين¹ :

ا- يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد ودرجة تحقيق هذا السلوك على درجة ادراكهم له باعتبار مصدرا للرضا الحالي و المستقبلي .

ب - درجة توقف هذا السلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوس على فاعلية اداء المرؤوسين.

ج - درجة كون سلوك القائد مكملا لبيئة عمل المرؤوسين وذلك بتقديمه التدريب والتوجيه والمساعدة اللازمة لتحقيق الاداء الفعال.

ويرى هاوس ان يعمل القائد يتكون من:

- توضيح المهمة التي يجب انجازها لمرؤوسيه .

- ازالة العقبات والمشكلات التي تعترض عملية انجاز الهدف .

- زيادة الفرض امام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي .

- ان نظرية المسار الهدف هي تحسين و تطوير لنظريات السمات والنظريات السلوكية في القيادة, فهي تحاول الاشارة الى العوامل الموقفية تؤثر على تحفيز وفع الانجاز بالإضافة الى انها تقدم عوامل موقفيه واختلافات فردية شخصية عند فحص سلوك القائد والنتائج الممخضة عنه كالرضا والاداء وهي تشكل ايضا محاولة لمعرفة فيما اذ كان النمط الخاص للقيادة يعمل بشكل افضل في الموقف المعطى وتجمع اغلب البحوث على ان هذا النموذج يصلح للعملية القيادية في مواقف واوضاع العمل.

¹علي الشريف وآخرون؛ التنظيم والادارة؛ الدار الجامعية؛ دط؛ بيروت؛ 1989؛ ص 268

الفصل الثاني

الثاني

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض ؛ هي محور العملية الادارية وبحيث تعد القيادة من احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بدماع الإنسان ؛ فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفق الظروف المحيطة ؛ فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها وتعتبر القيادة الفعالة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.

المطلب الأول:

المفهوم اللغوي والإصلاحي للقيادة:

إذا رجعنا الى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا ان كلمة قيادة مشتقة من الفعل " يفعل او يقوم بمهمة ما" كما ذكر "ارندت" **ARNEDT** ؛ لان الفعل اليوناني بمعنى يبدا او يقود او يحكم ؛ وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل ؛ وذهب **آرندت** الى ان العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم الى وظيفتين وهما:

1 - وظيفة إعطاء الاوامر وهي من حق القائد.

2 - تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين.

فقد عرفها الكثير من رواد الفكر الإداري:

~ القيادة كما عرفها " فنقر " **Figner**¹ هي عبارة تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من اجل إتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبح تابعين له وبالتالي تحقيق الاهداف.

~ اما "ويرين بانس" "**wirn pense**" فقد عرفها بانها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق في ما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة

¹ يونس مقدادي؛ مبادئ في الادارة؛ مؤسسة الاء للطباعة والنشر؛ دط ؛ الاردن؛ 1996

فالقيادة عند توم هي المسؤولية النهائية والمسائلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الاعمال زيغ ان ندرك ان القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وانما هي التعمق في الافراد والسمو الى الاحلام وتحقيقها ويمكن القول بان القيادة هي دستور كما وصفها توم فهي مشروع لا نهاية له في سبيل تحقيق الاهداف الجوهرية التي تسعى الى تحقيقها والذي من الممكن ان يكون بسيطاً لدرجة مذهلة و لكنه صعباً للغاية وبحاجة الى قائد مميز يحقق هذا الطموح.

المطلب الثاني:

المفهوم الاجتماعي للقيادة:

تعتبر القيادة احد ظواهر التفاعل الاجتماعي لان القادة يقومون بدور رئيسي من خلال التأثير على الجماعة واعمالهم وانشطتهم وخلق روح من التكافل بين جميع افراد المنشأة

حيث تعمل معظم المحميات وتسعى الدراسات الحديثة الى التركيز على المفهوم الاجتماعي للقيادة كما لها من التأثير على الجماعة لان المجتمعات الانسانية الى ابراز قادة مميزين قادرين على التميز والابداع والنجاح والتقدم من خلال الاخلاص والتفاني وتحمل المسؤولية وروح الجماعة.

فالقيادة هي تفاعل اجتماعي يؤثر ويوجه ، فهي ليست مكانا وقوة ومركزا كما ينظر العديد من الاشخاص فالقيادة بحاجة الى نفسية وقوة واصرار.....الخ

– اما "هالبين" **halpine** فقد عرف القيادة على انها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة معقدة ولا يمكن التعامل معها بطريقة هافة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة.¹

فلذلك يجب النظر الى القيادة من منظور اجتماعي او كوضعية اجتماعية او سمة شخصية عملية سلوكية لان القيادة انما وجدت من اجل الجماعة وتساعد على اكتساب قدرات بين أعضائها لدعمهم ومساندتهم والقيادة ترتبط بالجماعة اكثر من الافراد

لان القيادة هي الاحساس بمطالب الجماعة وخلق الوسائل لتحقيق هذه المطالب .

¹ مرجع سبق ذكره؛ يونس مقدادي؛ مبادئ في الادارة

فالقيادة هي دور اجتماعي ديني يقوم به القائد اثناء مقابلته مع افراد الجماعة ويجب ان يمتلك القائد القوة والقدرة في التأثير على الآخرين من خلال توجيه سلوكهم الاجتماعي وذلك لتحقيق اهداف مشتركة للمؤسسة والجماعة.

و القيادة سلوك يتبعه القائد من اجل تحريك الجماعة لتحقيق اهدافهم وتحسين التفاعل الاجتماعي بين اعضاء المجموعة والحفاظ على تماسكهم وتوفير المواد لهم وكذلك تنسيق جهودهم من خلال توجيه سلوك الافراد والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث:

عناصر القيادة:

هناك خمسة عناصر ينبغي غلى القادة غرسها في نفوس الاعضاء؛ وهي 1:

- تتحكم بمسار الوقت وامسك زمام الامور ؛ ولا تدعها تتحكم بك؛ وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

- تركز على الانجازات الحقيقية الملموسة ؛ واهتم بالنتائج اكثر من اهتمامك بالعمل ذاته.

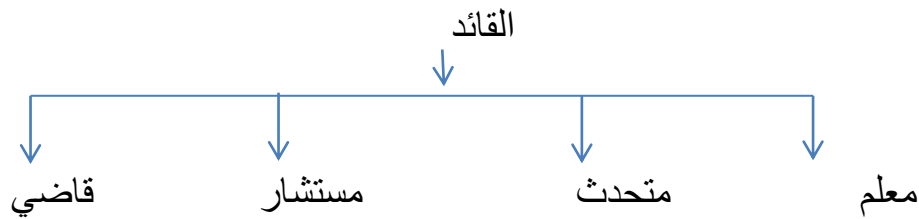
- تنمي عوامل القوة ولا تنمي عوامل الضعف؛ سواء فيما يتعلق بك شخصيا او فيما يتعلق بغيرك؛ تعرف على نقاط القوة والضعف لديك؛ واقبل بها وكن قادر على تقبل افضل ما عند الاخرين دون الشعور بانهم يهددون مركزك.

- تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة؛ والتي من شأن العمل الجاد ان يأتي بنتائج كبيرة؛ اعمل ذلك بتحديد الاولويات والالتزام بها.

- ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى؛ وكن طموحا فيما تصبو اليه؛ ولا ترضى بالسهل الممكن القليل.

¹ ثروت مشهور؛ استراتيجيات التطوير الاداري؛ دار اسامة للنشر؛ عمان؛ ط 1؛ ص139؛ 2010

- ويمكن توضيح عناصر القيادة أكثر من خلال الشكل التالي الذي يبرز اهم المهام المنوطة بالقائد:



- الشكل رقم (01) يوضح مهام القائد -

- التعليق على الشكل:

من خلال هذا الشكل يمكن القول ان القائد يمارس مهام كثيرة؛ فقد يكون معلما؛ متحدثا؛ مستشارا؛ قضايا وهذا حسب المهام الموكلة اليه.

المطلب الرابع:

مهارات القيادة:

- تختلف المهارات وتتعدد من قائد الى آخر بحسب البيئة وهي كالتالي:

اولا- المهارات الذاتية: حيث ان المهارات الذاتية تكمن في بعض القدرات والسمات التي يحتاج لها الفرد لبناء شخصيته ويكون قائد ومن هذه السمات:1

أ- السمات الجسمية: وتشتمل هذه السمة كل ما يتعلق بالبيئة الجسمية للفرد من حيث { القامة، الهيئة، صحة نفسية وبدنية } وتستطيع ان نلتصق هذه السمات من خلال القوة البدنية والعصبية؛ فنجاح القائد يعتمد على ما يملك من طاقة بدنية وعصبية وحيوية نشاطه وقدرته

¹ مرجع سبق ذكره؛ ثروت مشهور؛ استراتيجيات التطوير الاداري؛ ص139

على التحمل وهذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدا تدفعه الى يفرز الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه والعمل على تحقيق الاهداف.1

ب - قدرات عملية:

المقصود هنا هي الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وهذه القدرات تختلف من فرد الى آخر ومن مجتمع وبيئة الى اخرى حيث ما يميز هذه القدرات هو الذكاء لان هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد

- البعد عن التشدد والالتزام وذلك عن طريق التحلي بالدعابة والمرح وإقامة علاقات مع المرؤوسين .

ج - المبادرة والابتكار:

هي اندفاع الشخص نحو الاقتراح والعمل قبل الغير وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون قائدا لان "فايول" يقول عن هذه السمة انها تمكن من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها قوة محرّكة للعمل وتدفعه للعزيمة لأداء عمله وتساعد على اتخاذ القرار الصائب وتوفر القدرة على التنفيذ حيث يرتبط بالشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل لمواجهة لان الشجاعة تدفع القائد لمواجهة المخاطر بعزيمة وإصرار وتعتمد كفاءة القائد على قدرته على حسم الامور اما التوقع فهيا القدرة على فهم الموقف والقدرة على المواجهة ووضع خطة لمواجهة اي طارئ في المستقبل.

د - ضبط النفس: والمقصود هنا على ضبط الحسية وقابلية الانفعال ومنعهما من اعاقه القدرات الجسمية والنفسية فيجب ان يكون القائد هادئا ويجب ان يكون لديه القدرة على السيطرة على اعصابه في اوقات الخطر.

كما ترتبط سمة ضبط النفس بالاتزان العاطفي والانفعالي وهذا يحصل عندما يستطيع القائد مواجهة جمهرة من الناس والثبات في اوقات الخطر وعدم شكه في اي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغط { سواء الداخلية او الخارجية } وهذا لا يعني ان يتجرد القائد من عواطفه ومشاعره ولكن يجب ان يتحكم بنفسه ويضبط عواطفه وتوجيهها فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه قدرة على نفسه وفهمها مثل ثورة آخرين.

¹ مرجع سبق ذكره؛ ثروت مشهور؛ استراتيجيات التطوير الاداري؛ ص139

ثانيا: المهارات الفنية:

والمقصود هنا براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية للإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب حيث تتميز هذه المهارة بعدة خصائص منها:

- 1 - يمكن التأكد من توفر هذه المهارة لدى القائد بسهولة
 - 2 - تتميز بمعرفة فنية عالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص
 - 3 - اصبحت اي وظيفة تحتاج الى هذه المهارة اي اصبحت مهارة روتينية لان القائد يجب ان يكون لديه معرفة وخبرة تمكنه من فهم عمله وانتاجه.
 - 4 - الحصول عليها واكتسابها امر سهل وتستطيع تنميتها بسهولة
- وهناك قدرات وسمات ترتبط بالمهارة الفنية للقائد ومنها:1

أ - القدرة على تحمل المسؤولية: واهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة بالنفس والقدرة على الانجاز والطموح وتنفيذ واجباته ومسؤولياته دون تزمّت او تهرب وتحمل مسؤولية قدراته حيث ان ظهور مثل هذه السمة تظهر على القائد من خلال التنفيذ وقبول للنقد من زملائه والالتيان بأفكار جديدة والاصرار واتخاذ القرارات بجرأة ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية ومن كافة المستويات واعتماده على نفسه وعدم الاحباط

ب - الالمام الكامل: وفهمه للأمور اي الالمام القائد بالمعارف والخبرات والثقافة وهذه لا يعني الخبرة بجميع النواحي ولكن المعرفة بما هو حوله لان القائد يتطلب منه هذه الخصائص لتساعده على مجابهة التحدي والمخاطر

ج - الحزم: اي ان يكون القائد حازما وغير مضطرب في اصدار اوامره وغير متردد في اصدار اي امر. ويجب الاخذ بعين الاعتبار الشعور للمرؤوسين ومقدرته على الحكم الصائب في الامور . والتأكد من اي خلل او خطأ من المؤشرات التي من خلالها نستطيع ان هذه الصفة في القائد وتحمله نتائج قراره والحكم السليم في المواقف الادارية ومقدرته على تمييز جوانب هامة وغير هامة واختيار بديل مناسب لحل اي مشكلة تواجهه.

¹ مرجع سبق ذكره؛ ثورت مشهور؛ ص139

د - الايمان بالهدف وامكانية تحقيقه: نجاح القائد يعتمد على ايمان القائد بالهدف لان ايمان القائد بالهدف واقتناعه به يجعله يعمل بجد ويضحى من اجل تحقيق هذه الاهداف عندما يشاهد المرؤوسين ان رئيسهم مقتنع بالأهداف الموضوعه ولديه ايمان بتحقيقها فهم يسعون لإنجاز هذه الاهداف ويجب ان يكون الهدف واقعيًا بعيدًا عن اي التباس واي غموض 1.

ثالثًا: المهارات الانسانية:

وهي المهارات التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين و تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق ونجد ان هذه المهارة تحتاج الى دقة لان اكتسابها اكثر صعوبة من المهارات الفنية لان القائد هنا يتعامل مع افراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم وهذا بالطبع يحتاج الى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي { الانسجام الأمانة؛ الاخلاص؛ الخلق الطيب } ويجب ان يكون القائد رقيقًا على نفسه وكذلك يجب ان يتحلى القائد بالاستقامة وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والانظمة ولكن يجب ان يكون ذا هدف ونهج سليم .

لان هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم.

ونستطيع ادراك السمة لدى القائد من خلال التعامل مع الافراد وبنائه لعلاقات طيبة معهم وفهم مشاعرهم وحاجاتهم ومنحهم الثقة وتبادل الاقتراحات والانتقادات وفسح المجال امامهم لابتكار والابداع؛ حيث اظهرت العديد من الدراسات ان افضل واهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين وتعامله الجيد معهم.

رابعًا: المهارات الذهنية:

والمقصود هنا هي قدرة القائد على فهم التنظيم والانشطة التي تقوم بها والتغيرات التي تحدث في اجزائه او جزء من التنظيم واثره في المستويات العليا ويعتمد القائد على هذه المهارات من خلال مهاراته الانسانية.

¹ مرجع سبق ذكره؛ ثروت مشهور؛ ص139

انواع المهارات الذهنية هي :

أ - مهارة اساسية:

اي يجب ان يكون لدى القائد قدرة للنظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع وسياسته للعمل للصالح العام وتحقيقه لأهداف عامة. ويجب ان يكون قادرا على ان يوفق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة بين اهداف واعمال التنظيم فالقائد كما يرى الباحثون والمتخصصون في مجال القيادة والإدارة ان القائد يؤدي دورا مزدوجا يتصل بالسياسة والقيادة وكلما ارتقى القائد في السلم الاداري كلما زادا الطابع السياسي لديه وضعفه دوره القيادي . فالقائد الذي يمتلك قدرة سياسية يستطيع ممارسه عمله القيادي ؛

فقد قام كاتب الادارة { بول ابلي } pole Apple بحديد متطلبات المهرة السياسية للقائد التي يجب يعتمد على عدة قدرات منها :

- ان يكون لديه المام في معالجة المشاكل الادارية في اطار السياسة العامة للدول .
- ان يمتلك الولاء بالخدمة العامة اي المامه ومعرفته بالسياسة العامة للحكومة والمامه بالأمر السياسية.

ب - مهارة ادارية:

اي فهم القائد لعماله وممارسة عمله وتحقيق اهداف المنظمة مع العمل على تحقيق اهداف المرؤوسين واشباع حاجاتهم ورغباتهم .

وهذا يظهر من خلال قدرة القائد على كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتدريبهم والاستفادة من امكانيات التنظيم وخبرات وكفاءة القائد من ممارسة الرقابة لتحقيق انجاز الاعمال¹

مما سبق ذكره لابد من الانتباه الى ان هذه المهارات ضرورية وهامة ويجب كذلك ان تؤمن وتدرک ان القادة لا يولدون قادة وانما يكون لدى بعضهم صفات فطرية عند الولادة مثل : المهارات الذاتية انما باقي المهارات فهي مكتسبة ويمكن تنميتها عن طريق التدريب والتعليم ويجب ان تدرک ان نسب المهارات متفاوتة لدى القادة.

¹ مرجع سبق ذكره؛ ثروت مشهور؛ ص 144

المطلب الخامس :

انماط القيادة:

يعد النمط الذي يختاره القائد الاداري العامل الرئيسي في نجاح المنظمات او فشلها فالقائد له دور حاسم في التأثير على سلوك اعضاء هيئته وفي خلق جو عملي الذي يمثل استثمار فاعلا في تحقيق وزيادة الاداء الفعال .

1 - النمط التسلطي { الديكتاتوري } :1

تسير كل الدراسات الخاصة المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على انجاز العمل ولقد دلت الدراسات على ان القادة من هذا النوع يستخدمون جميعا السلطة التي بين ايديهم بنفس الدرجة والشدة وانما يتفاوتون في ذلك .

والقائد في هذا النمط دائم التركيز على نفسه وموقعه على حساب افراد جماعته وقد ينسب جميع ما يتحقق من انجازات لنفسه ويعزز باي فشل لعدم طاعة مرؤوسيه لأوامره وعدم تنفيذ تعليماته ؛ وثبت ان في هذا المجال اي النمط الديكتاتوري يكون النمط الامثل في حالة توفر الشروط التالية:

- أ - اذا كانت جماعة العمل غير متجانسة.
- ب - اذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها .
- ج - اذا كانت جماعة العمل من العناصر قليلة الخبرة وغير قادرة على التفاهم
- د - اذا كانت جماعة العمل من العناصر ذات الميول العدوانية .
- هـ - اذا كان الوقت محددا 2.

¹ مصطفى محمود ابو بكر؛ المدير المعاصر؛ الدار الجامعية للنشر والتوزيع؛ دط؛ مصر؛ 2003؛ ص423
² العلاق بشير؛ القيادة الادارية؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ دط؛ عمان؛ الأردن؛ 2010؛ ص66

1 - النمط الفوضوي { التسيبي }

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الاوتوقراطي ؛ فهناك غياب لاي قيادة حقيقية وكل فرد حر في اداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذا النوع طابع الفوضى وسلبية القائد بحيث ان هذا النمط لا تحكمه قوانين وسياسات محددة او اجراءات ؛ كما يتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد بمجريات الامور ؛ ولا يعطي توجيهاته او ارشاداته للعاملين اطلاقا الا اذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد الحرية المطلقة في التصرف والعمل دون اي تدخل من جانب القائد .

وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم معرفته بالمشكلة المطروحة ؛ لذلك يترك الامور تسير في المؤسسة بدون توجيه ويتميز هذا النمط القيادي بانه اقل الانواع من حيث الفعالية وانتاجية العمل ؛ حيث ان افراد مجموعته لا تحترم شخصيته ؛ وكثيرا ما يشعر افرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة عل التصرف بحيث يعتمدون على انفسهم في احوال كثيرة تتطلب تدخل القائد .

والقائد في هذا النمط يترك العمل لمروؤسيه يتصرفون كما يشاؤون في تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية في العمل ؛ وهو يعتقد ان تحمل المرؤوسين لمسؤولياتهم يزيد من امكانياتهم وخبراتهم في العمل ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم ويترك لهم حرية التصرف في اتخاذ القرار 1 .

3 - النمط الديمقراطي:

هذا النوع من القيادة على نقيض من القيادة التسلطية او التسيبية حيث يهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشركتهم في اتخاذ القرارات ؛ فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج فيها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزاماتهم كما يشعر الفرد بأهميته.

وتقوم القيادة الديمقراطية على العديد من الامور منها :

أ - الاهتمام بالعلاقات الانسانية وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة

ب - الاهتمام بجميع عناصر الادارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية .

¹العياصرة علي احمد ع/الرحمن؛ القيادة والدافعية في الادارة التربوية؛ دار الحامد للنشر؛ ط1؛ عمان الاردن؛ 2006؛ ص

ج - الاهتمام بالنمو المهني للإداريين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين الاداريين من ذوي التخصص الواحد وبين موجة الادارة وكذلك بين بعضهم لبعض لكي يستفيد الجميع من المناقشات العملية .

د - العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين 1

- نستنتج مما سبق ان الانماط القيادية سلسلة من النشاطات في احد اطرافها يعتمد القائد على استخداماته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على اتخاذ الاجراءات بإنجاز العمل وفي طرف آخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا الى المرؤوسين من خلال منحهم الحرية لأوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن الاطار العام .

- أيضا هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وأهم هذه الانماط 2:

القيادة الديكتاتورية: DECTATORIKLEADERSHIP

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة؛ ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

القيادة الديمقراطية: DEMOCRATICLEADERSHIP

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

القيادة المتساهلة: LOOS LEADERSHIP

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الاداء

القيادة غير الموجهة: FREE-NEIMLEADERSHIP

وهي ان يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم وينجح هذا الاسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الابحاث والدراسات والجامعات .

أسلوب الخط المستمر: LEADERSHIPCONTINUM

¹ مرجع سبق ذكره ؛ العلاق بشير؛ ص 66
² مرجع سابق؛ ثروت المشهور؛ ص 136

وهذا النمط ينظر الى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية ؛ في احد اطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على اصدار الاوامر واتخاذ الاجراءات بإنجاز العمل وفي الطرف الاخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا الى المرؤوسين من خلال منحهم حرية اوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن اطار عام.

- ويمكن اجراء مقارنة بين الأنماط القيادية من خلال الجدول التالي:1

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي
الحرية ملك الجماعة والتفرد في اتخاذ القرارات ومشاركة محددة من القائد	التقرير عن طريق الجماعة او القائد	السياسات التي يقدرها المدير
يجهز القائد ادوات متنوعة ويوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ اي دور في مناقشات العمل.	تحدد في المناقشات التي يحتاجها القائد فيفر الى اكثر من بديل .	مراحل الفعاليات واساليبها تحدد كل مرة من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.

المطلب السادس:

طبيعة القيادة ووظائفها

لا بد من ان وظائف القيادة هي البحث عن اداء افضل وانجاز كبير يدعم المنظمة والعاملين خصوصا؛ ان العملية القيادية هي عملية مهمة جدا لأنها محور هام في العملية الادارية ومن بين وظائفها نذكر ما يلي :

أ - **التنسيق** : ان ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات وان كل قائد يتصرف وفق شخصيته ووفق الدور الذي يؤديه.

ب - **الشؤون العامة**: اصبح لدينا تصورا كاملا عن عمل القيادة وهو التوجيه والتنسيق بين الانشطة والجماعات في التنظيم ولذا يكون القائد ديناميكيا في تفكيره وتصرفاته وقادرا على

¹ المغربي كامل محمد؛ السلوك التنظيمي؛ دار الفكر؛ ط1؛ عمان؛ 2004؛ ص 214

التخيل والثقة بالنفس؛ فكلما ارتفع القيادي في السلم الإداري داخل مؤسسته كلما كان دوره قائماً على الاتصال بشؤون العامة أكثر من المشاكل الإدارية

ج - اتخاذ القرارات : ان عملية اتخاذ القرارات هي مسؤولية القيادي في اعلى السلم الإداري (الهدف التنظيمي) فلذلك الإدارة تتطلب التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة في تنفيذ البرامج وحل المشكلات 1.

د - المبادرة في خلق العلاقات الاجتماعية: القائد هو ذلك الفرد المتكيف مع البيئة الطبيعية والانسانية والتميز بالصلة الاجتماعية؛ وهو لا ينتظر ان يأتي فهو يحب الدخول في العلاقات المتعددة مع كل من يحتك به؛ وهو لا ينتظر ان يأتي الآخرون اليه بل يأخذ زمام المبادرة في التوجه اليهم وفي ربط او اصر الصداقة بهمز

هـ - الاستجابة لحاجات الزمرة: ترتبط القيادة في موقف معين؛ فالمواقف السيئة الطارئة او الدائمة هي التي تحدد اختيار الجماعة لقائدها وبالتالي فان القيادة ليست الا وسيلة ضابطة لإشباع رغبات الافراد. 2.

المطلب السابع : صفات القيادة الادارية :

القيادة هي فن التوجه والتنسيق وتشجيع الافراد لتحقيق الاهداف فالقيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قادرة على اتخاذ القرار الصائب عن طريق الابتعاد عن الاوامر. بينما هناك بعض المديرين يمارسون سلطاتهم من خلال اسداء الاوامر وهذه قيادة فاشلة تعتمد على السلطة فالقائد الناجح هو الذي يحقق اهدافه بطريقة اقتصادية. فالقائد هو القائد مادام يمارس العملية القيادة سواء كان بالأصالة ام بالإنابة او التفويض 3.

فهناك العديد من الكتب الحديثة والقديمة تذكر صفات القائد الناجح وجميع المؤلفين والباحثين يتفقون تقريبا في الصفات الأساسية للقيادة فمثلا جاء في مقدمة الغلامه العربي المسلم { عبد الرحمن ابن خلدون } وهو يتحدث عن شروط القيادة ان من الصفات التي يتحلى بها من يختار قائدا " العلم ؛ العدل ؛ الكفاية وسلامة الاعضاء والحواس " .

ومن اقوال " نابليون " في صفات القائد ان اول ما يجب ان يتوفر في القائد راس هادئ ولذلك تظهر له اشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح . ويجب ان يتأثر بالأخبار الحسنة او

¹مرجع سبق ذكره؛ العلاق البشير؛ ص 72

²طلعت ابراهيم لطفي؛ علم الاجتماع الوظيفي؛ مكتبة غريب القاهرة؛ دط؛ مصر؛ 1985؛ ص 103

³كريم ناصر علي؛ احمد محمد خلف الدلمي؛ علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ دط؛ الاردن؛ 2009؛ ص 37

الفصل الثاني : القيادة مفاهيم وأساسيات

السيئة كما ينبغي والا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه بل عليه ان يسير وفقا لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه.

فمن الصعب ان تتوفر جميع صفات القيادة في شخص واحد لان القيادة تنمو بالتجربة والخبرة والممارسة ويجب على القائد الناجح ان يتحلى بالذكاء والخبرة والشجاعة والمقدرة.

فلابد من استخلاص صفات اساسية للقيادة الناجحة والتي يجب ان يتحلى بها القائد لان للقيادة خصائص وللقائد صفات ومن هذه الصفات :

- 1- **العقلية الصحيحة والايمان** : بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل
- 2- **ان يكون ديمقراطيا**: وان يشارك الاخرين وعدم الانفراد في اتخاذ القرارات لوحده
- 3- **الشجاعة** : يجب ان يتحلى القائد بالشجاعة حتى يتمكن من مواجهة المواقف دون خوف
- 4- **الاعتماد على الحقائق** : وعدم اصدار اي حكم او قرار الا بعد التأكد من جميع القرارات والا يحكم ويتخذ قرارا مبنيا على الاشاعات
- 5- **القابلية البدنية** : اي ليس المقصود بها البنية الجسمية وضخامة البدن ولكن هو الا يكون القائد مشوها او مصابا بمرض مزمن يعيقه عن العمل والحركة لان القائد يجب ان يبذل جهدا عقليا وبدنيا بما يتلاءم مع مسؤوليته وان يكون قوي الاعصاب
- 6- **الامام بالعلم والثقافة والمفردات الادارية** : وهذا هو طريق النجاح والمام القائد بأصول الادارة يوفر الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل الى حلول .
- 7- **القدرة على اكتساب الثقة والقدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة.**
- 8- **التعاون والمحبة بين القائد وجميع افراد المنظمة.**
- 9- **على القائد ان يكون مندفاعا شجاعا متفائلا ذا مبادئ وجذاب.**
- 10- **القدرة على التكتيك والحكم الصائب والتفاوض والاستقرار** فقد تكون هذه الصفات غير شخصية مثل القدرة على التخطيط والاشراف والادارة واتخاذ القرارات والقدرة على التأثير الحسن¹.

¹ مرجع سبق ذكره؛ كريم ناصر علي؛ ص37

11- فالصفات الشخصية : هي الصفات التي تدل على ما يقوم به القائد فعلا او ما سيقوم به فهناك العديد من المواقف التي تكشف عن قدرة القائد وتحليله 1.

ومن خلال ممارسة القائد لعملية تصدر عنه تصرفات فاعلية واخرى غير ما عليه وهناك سلوك صعب جدا على القائد وهو السلوك الذي يصدر عنه مثل التغيير وعدم الاستقرار وهذا النوع يتطلب نوعا من المخاطر في اتخاذ القرارات .

المطلب الثامن :

خصائص القيادة الادارية:

لا بد من توافر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة والمديرون في العمل الاداري لان القائد هو اساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الادارية او فشلها

ومن البديهي ان القيادة تختلف جزئيا عن الادارة فيختلف القادة عن المدراء بالطريقة التي يطورون فيها الرؤية ويختلفون في طريقة فهمهم للإلهام لان القائد الفعال يسعى وراء اوضاع يرى فيها التغيير ضروريا ويسعى الى فعل ما هو صحيح من خلال ممارسة نفوذه وسلطاته و صفاته التي يتحلى بها وهو اقوى من حيث الرؤيا والالهام.....الخ

بينما المدير الكفو يحاول ان يكون مثاليا ويعتمد على نفوذه ويدير اعماله بشكل جيد .

فجناح المؤسسات والمنظمات يعود عدة الى مدراء وقادة فهناك عدة صفات يجب ان يتحلى بها القائد الجيد ومن هذه الصفات:2

1- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.

2- اليقظة والشجاعة : وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة اي طارئ وادارة المنظمة بحيوية ونشاط والتغلب على الحوف والعمل بجرأة على تحقيق الاهداف

3 - الحماس والايجابية والمبادأة: هي القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة وان له دور فعلا وان يكون لديه الطموح والقدرة على المشكلات بسهولة.

¹ مرجع سبق ذكره؛ كريم ناصر علي؛ ص103

² السيد عليوة؛ تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد؛ ط1؛ مصر؛ 2001؛ ص 44

4 - قوة الشخصية والسيطرة : اي التأثير في الجماعة من خلال حفزهم وتشجيعهم واعطائهم الاوامر التي تدعم المؤسسة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر { الجاذبية } .

5 - التنظيم والتخطيط : اي وضع خطة زمنية محددة والقدرة على تحقيقها وتوجه الجهود لتحقيق الاهداف المستقبلية وفق خطة واقعية .

6 - قوة التحمل والحكمة والذكاء : وهذه الصفات الضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار اي مهمة مطلوبة بين الحكمة هي القدرة على وزن تقدير الامور بميزان حكيم والوصول الى قدرات جديدة دون اي تميز واتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

7 - العلاقات العامة : من خلال التمسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة اعضاء المنظمة والاتصال بهم .

8 - التواضع والعدل والولاء : اي التحرير النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة ويجب ان يتحلى القائد بالعدل والانصاف ومعاملة المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء الثواب والعقاب ويجب ان يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه وتنفيذ التعليمات والقوانين 1

9 - الروح المرحة: اي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة واشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لان هذه ينعكس ايجابيا على العمل

10 - الانتاج : القدرة على تشغيل الاخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم مع الاتصاف بالمتابعة والحماس والادارة القوية

11 - الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: اي القيم والافكار والمعتقدات التي تتماشى مع اهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة ؛ وهذا يساعد على حل المشاكل و الصراعات بين الاعضاء يجب مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في افراحهم واحزانهم او في مسؤوليتهم والاحساس بأحاسيسهم .

12 - التوافق الاجتماعي النفسي : اي من خلال خصائص معينة كثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة اتجاه الخبرات المختلفة .

¹مرجع سبق ذكره؛ السيد عليوة؛ ص 44

- 13 - القيم الدينية: من خلال الايمان بالله والتقيد بتعاليم الدين ومراعات الضمير والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية والاستشعار بعظمة الخالق ومخافته .
- 14- ان يتمتع بسعة الصدر والافق: وامتداد التفكير وسداد الراي والاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنظم .
- 15 - النزاهة والامانة الديمقراطية : اي السمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات وبالنسبة للديمقراطية ان يكون مشاركا في اتخاذ القرارات والشورى والموضوعية .
- 16 - انكار الذات : البعد عن الانانية وتجنب المصالح الشخصية .
- 17 - الامتياز الفردي : اي القدرات العقلية المرتقبة و الصحية والمظهر الخارجي والثقافة العلمية وفن الخطابة والتحدث بالباقة والمرح والفكاهة.
- 18- اللياقة في التعامل والعمل لصالح الجماعة : وهي القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بلباقة دون معاداة للآخرين والعمل لصالح الجماعة دون انانية او اتكالية والقدرة على تحمل المسؤولية .
- 19- اجازة التعبير والخطابة والحسم والحزم : القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الاخرين والخطابة بيثهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام واتباع سياسة موازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق.
- 20- الاخلاق الحميدة : اي الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الاطلاع والرغبة في موضوعية الحكم والواقعية مع التميز بالموضوعية والقدرة على اتخاذ القرارات والتنبؤ والوصول للحقائق المجردة والابداع والابتكار والمثابرة والطموح الخبرة وتفهم طبيعة خصائص ومطالب العمل والقدرة على التنظيمية والكفاءة النفسية وفهم الآخرين والقدرة على الاتصال وحفزهم وتشغيلهم بروح الفريق¹.
- والقائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الخصائص وان سعة مواقف القائد وتفكيره ضروريا من اجل التخطيط وتحديد الاهداف واذا اراد ان يوجه فعليا ان يتصف بالنضوج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية وهي خصائص تمكنه من التكيف بحسب الظروف المحيطة به.

¹ مرجع سبق ذكره؛ السيد عليوة؛ ص 46

المطلب التاسع:

أهمية القيادة:

- يمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية:
- كيفية إقناع العاملين بالتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل
- كيفية تشجيع العاملين على المساهمة في تفكيرهم في ميدان العمل
- العمل على الحد من المنافسة غير المرغوب فيها بين اقسام المؤسسة الواحدة
- كيفية الاتصال بالناس ومعرفة حاجاتهم وتفهم رغباتهم
- كيفية مراقبة اوجه الانشطة بالشكل الذي لا يسئ الى العاملين
- كيفية استغلال العوامل والدوافع الرئيسية التي تؤثر في طباع الناس و اخلاقهم¹.

¹ مختار محي الدين؛ محاضرات في علم النفس الاجتماعي؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ دط؛ الجزائر؛ 2010؛ ص 88

خلاصة:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ؛ وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ؛ لهي امور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية .

نستنتج من خلال هذا الفصل ان القيادة الناجحة والفاعلة تأخذ المبادرة في وضع الاهداف وتطوير الاستراتيجيات والنظم وتحفيز وتوجيه القوى العاملة من اجل الوصول فعلية الاداء والحفاظ على وتيرة السير العدة والمسطرة.

الفصل الثالث

تمهيد:

يقترن مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة؛ ومكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره العامل الاساسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات إذ تصب كل التنظيمات اهتماماتها عليه لرفعه الى اقصى مستوياته من اجل رفع الانتاجية وتحقيق الارباح والوصول الى الاهداف المسطرة؛ كما نكتشف المكانة المهمة لهذا الموضوع من خلال التراث النظري في مجال التنظيم وخلال جميع مراحلها التي مر بها سواء في المدرسة الكلاسيكية؛ او النيوكلاسيكية؛ او الحديثة؛ حيث في كل مرة كان يستهدف اداء العامل من اجل تحسينه وتطويره

المطلب الاول:**مفهوم فعالية الاداء الوظيفي:**

هي فعالية الجهد المتوقع منه نتيجة مثالية من طرف العاملين في المؤسسة سواء كان عضليا او فكريا.

المطلب الثاني:**أنواع الاداء الوظيفي:**

ان تصنيف الاداء يطرح مشكلة اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع؛ وبما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف؛ فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية؛ الاجل والطبيعة¹.

1- حسب معيار الشمولية الذي قسم الاهداف الى جزئية وكلية؛ يمكن تقسيم الاداء الى :

- **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية في تحقيقها؛ ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون باقي الناصر

¹ عبد المليك مزهودة؛ الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم (مجلة العلوم الانسانية)؛ العدد الاول؛ جامعة محمد خيضر؛

الأخرى؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة؛ كالأستمرارية؛ الشمولية؛ الأرباح والنمو؛.....الخ.

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة؛ حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى :اداء الوظيفة المالية؛ اداء وظيفة الافراد؛ اداء وظيفة التمرين؛ اداء وظيفة الانتاج واداء وظيفة التسويق.

ويشير الى ان الاداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى ان دراسة الاداء الشامل لمؤسسة يفرض ايضا دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة: الذي يقسم الاهداف الى : اقتصادية؛ اجتماعية؛ تقنية؛ سياسية؛.....الخ. فانه يمكن وان كان ذلك من باب المقابلة المنطقية؛ تصنيف الاداء الى : اقتصادي اجتماعي سياسي وتقني.....الخ؛ وفي الاشارة الى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين (لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها بالاعتماد على الاداء الاقتصادي او التكنولوجي حسب؛ بل ان الاداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج؛ اذا و بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الاهداف وانواع الأداء يمكن القول بان الاهداف الاقتصادية؛ تدل على وجود الاداء الاقتصادي والذي يعتبر تحقيقه المهمة الاساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها؛ اما الاهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلتزم بها كل في مجتمعها الداخلي (افرادها) والخارجي؛ يعتبر سعي المؤسسة الى بلوغها الاداء الاجتماعي لها؛ وبغض النظر على كونها اهدافا ام قيودا فان تحقيقها يجب ان يكون بالتزامن مع الاهداف الاقتصادية لان الاجتماع مشروط بالاقتصاد؛ وبذلك يتلازم الاداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

والى جانب الاداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الاداء التقني او الثقافي او السياسي للمؤسسة.¹

وذلك عندما تسطر لنفسها اهدافا من هذا القبيل؛ كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين؛ او تسعى الى تكوين ثقافة خاصة بها او التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها

¹مرجع سبق ذكره ؛ عبد الملوك مزهودة؛ ص 89

بخلق انماط استهلاكية جديدة؛ وربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها؛ كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات المعاملة منها في دول العالم الثالث .

- أنواع الاداء من وجهة أخرى:

- ان نوعية الاداء تكون حسب معيار التقسيم ومن ثم تقسيمه الى انواع حسب المصدر؛ بالإضافة الى معيار الشمولية وعليه تتمثل الانواع فيما يلي:

1 / - الاداء حسب معيار المصدر: في هذا التقسيم وهذا المعيار يمكن استخلاص نوعين من الاداء:

أ/ الاداء الداخلي: او ما يعرف بأداء الوحدة؛ بمعنى انه ينتج عم ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا ما يلي: - الاداء البشري: اداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة والوصول الى الفعالية والتنافسية من خلال صقل مهاراتهم وتوجيهها؛ - الاداء المالي : يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المادية المتاحة

- الاداء التقني: يتجلى في قدرة المؤسسة من استعمال استثمارها بشكل ناجح وفعال.

ب/ الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي¹

2 / - الاداء حسب معيار الشمولية: هنا يمكن تقسيم الاداء الى نوعين وهما:

- الاداء الكلي/والاداء الجزئي:

أ/ الاداء الكلي: يختص بكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة والكلية مثل الاستمرارية؛ الربح؛..... الخ

ب/ الاداء الجزئي: يتحقق هذا النوع على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى : "اداء وظيفة مالية"؛ "اداء وظيفة التمويين" ².

¹ عادل عشي؛ الاداء المالي للمؤسسة؛ قياس وتقييم الاداء؛ رسالة ماجستير؛ بسكرة؛ معهد الاقتصاد؛ ط1؛ 2002؛ ص ص

² عمر محمد تومي الشبلي؛ علم النفس الاداري؛ الدار العربية للكتاب؛ دط؛ طرابلس؛ 1988 ص 56

المطلب الثالث:

أبعاد الاداء الوظيفي:

يعتبر الاداء الوظيفي من اهم العناصر الانتاجية وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي:

- العمل الذي يؤديه العامل؛ بمدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له

- الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة

- سلوك العامل وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وادوات العمل وشعوره بالانتماء بمكان العمل وتطوره الوظيفي واثقانه

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق

- الحلة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واثقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه

- طرق التحسين والتطوير التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله وبالتالي انعكاسه على ترقيته.1

المطلب الرابع:

محددات الاداء:

تتضح محددات الاداء فيما يلي:

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

¹ عويدات سلطان المشعان ؛ علم النفس الصناعي؛ مكتبة الفلاح للنشر؛ ط1؛ دبي؛ 1994؛ ص 56

أ/ **الجهد المبذول:** يبين مدى قدرة الفرد لأداء عمله كما يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك من أجل بلوغ أعلى معدلاته في مجال عمله.

ب/ **القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة:** تختص بالموظف من صفات الشخصية، وكل ما اكتسبه الفرد في مراحل عمله من خبراته ومهاراته السابقة التي يعتمد عليها أثناء قياسه بوظيفته أو مهمته.

مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته: كل ما ينتج عن الفرد من السلوكيات والانطباعات والنشاطات داخل عمله كل ما يدور حوله في إبراز دوره وممارسته لعمله في المنظمة، وكذلك أن الأفراد عند قيامهم بعمل تكون لديهم خبرات عالية ولكنهم لا يعرفون أدوارهم فآدائهم لن يكون مقبولاً من طرف الآخرين، فبالرغم من بذل مجهودات كبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون صحيحاً والعكس صحيح.¹

المطلب الخامس:

عناصر الأداء:

يتضمن الأداء عدة عناصر من بينها:

أ/ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في كل ما يخص وما يشمل بالوظيفة من حيث المهارات والقدرات أي كل ما يرتبط بالوظيفة.

ب/ **نوعية العمل:** كل ما يدركه الفرد على الوظيفة التي يقوم بها وعن رغبته وقدرته ومهاراته لتنفيذه للعمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج/ **كمية العمل:** حجم العمل الذي بإمكان العامل انجازه في ظروف عادية مع احتساب مدة السرعة التي تم قيام العمل بها.

¹. مرجع سبق ذكره؛ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية؛ ص 210.

د/المثابرة والوثوق: تشتمل الثقة والجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليته وانجازه لأعماله في أوقاتها المحددة، وعلى الموظف الاتصال بالمشرفين لتوجيهه وإرشاده.¹

المطلب السادس:

1. قياس الأداء وخصائصه:

مقاييس قياس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد كما تنقسم المعايير لتقييم الأداء إلى قسمين:

أ/العناصر: وتشمل الميزات والصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وتنقسم إلى عنصرين ملموسة وغير ملموسة، كما أن قياس العناصر الغير ملموسة أصعب من عملية قياس العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر الغير ملموسة الصدق والانتماء وغير ذلك.²

ب/المعدلات: عبارة عن مقدار أو ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:

- **المعدلات الكمية:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة.
- **المعدلات النوعية:** أي مستوى الدقة والجودة و الإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، كما لا يهم سرعة الأداء وكمية الأداء بقدر ما يهم جودة الأداء.

¹. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، دط، غزة، 2008، ص 34.

². فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، دط، 2011، ص 149.

• المعدلات الكمية والنوعية: يعتبر مزيج بين الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.¹

وهناك طرق أخرى لقياس الاداء تتضمن جمع المعلومات حول الاداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الافراد العاملين ومتابعتهم

- التقارير الاحصائية

- التقارير الشفوية

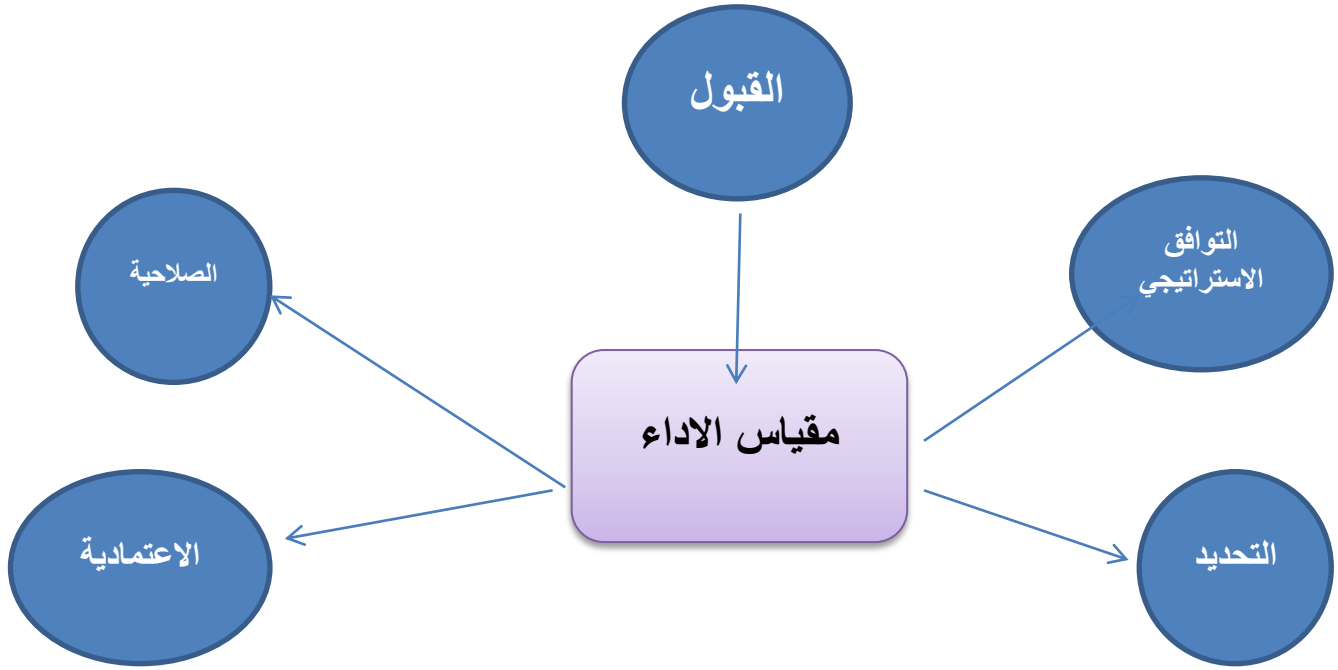
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء.²

¹. فيصل حسونة، المرجع نفسه، ص 149.

² سهيلة محمد عباس؛ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي؛ دار وائل للنشر؛ ط2؛ الاردن؛ 2002²

الشكل رقم (01) خاص بكيفية سير مقياس الأداء



مخطط يوضح متطلبات مقياس الاداء -1

¹ عامر سامح عبد المطلب؛ استراتيجية ادارة الموارد البشرية؛ دار الفك للنشر؛ ط1؛ عمان؛ 2010

2- خصائص مقاييس الأداء:

توجد مقاييس الأداء كالتالي:

أ. **الصدق:** عبارة عن مقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

ب. **الثبات:** هو الوصول إلى نفس الناتج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

ت. **القدرة على التمييز:** وتعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينهما وفهما.

ث. **الدقة:** يجب أن تتوفر عند قياس النتائج لكي يتم مقارنتها مع المعايير الموضوعية وبالتالي نحصل على نتائج موضوعية.¹

المطلب السابع:

العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأداء للعاملين تتفرع منها عدة عناصر:

أ. **العوامل الداخلية:** وهي كل ما يحدث داخل المؤسسة أو الإدارة من نشاطات ووظائف تتكون من عدة عوامل:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم عنصر في المؤسسة لما له من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإبداع، من حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، كما يعتبر أساسي في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

- **الإدارة:** تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة المتمثلة في التخطيط، الرقابة، التنسيق والقيادة، كما أن الإدارة لها مسؤولية كبرى ذات أهمية في استخدام الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وتعتمد زيادة معدلات الأداء على أساليب الإدارة وعلى الإدارة بشكل عام.

¹. صالح هاشم صادق، التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة، دط، طرابلس، 1998، ص 109.

- **التنظيم:** يقوم هذا الأخير على توزيع وتحديد الوظائف وتقسيم العمل ويسير بمقتضيات قانونية داخل المؤسسة، وله تأثير كبير على الأداء في تحقيق أهدافه بكفاية وبمستويات أعلى، وبفضل التنظيم الجيد يسير الأداء وفق ديناميكية ومرونة.

- **بيئة العمل:** توجد عدة عوامل تخطيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية،

وبيئة العمل تتأثر بعوامل مختلفة كنظام الحوافز، الاتصال أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ على السلوك الأدائي للعنصر البشري.¹

- **طبيعة العمل:** وتعني مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، أي كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يقوم به زادت دافعيته وولائه للمؤسسة ورفع الزيادة الإنتاجية.

- **العوامل الفنية:** كل ما يخص بالآلات والمعدات والأجهزة التي تؤثر على الأداء ومعرفة تشغيلها ومدى توفير قطع الغيار، وهذه تحدد مستوى الإنتاجية المستخدمة.

ب. **العوامل الخارجية:** تتضمن عدة عوامل مؤثرة على الأداء المؤسسات منها:

1. **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في العادات والتقاليد الموروثة:

✓ النزاعات الفردية في المجتمع.

✓ المستوى التعليمي نسبة الأمية.

✓ التعلم و التدريب.

✓ التوجيه والالتحاق بالمعاهد.

✓ تطابق الاحتياجات مع المهارات المطلوبة.

2. **البيئة السياسية والقانونية من حيث:**

✓ الاستقرار السياسي.

¹ . عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة للعلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2002، ص 72/73.

✓ معرفة سير الأنظمة السياسية.

✓ التقيد وفق القوانين المتبعة.

✓ معرفة السياسة الخارجية.¹

3. البيئة الاقتصادية: وذلك من خلال:

✓ الاستقرار الاقتصادي: من حيث استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم والنمو الاقتصادي.

✓ هيكل الأسواق المالية: معرفة فعالية الأسهم من مؤسسات.

✓ النظام البنكي: الرقابة على البنوك.

✓ السياسات المالية: الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض.²

الشكل رقم (2) يبين العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:



¹. عمر سرار، مرجع سابق، ص 73/72.

². مرجع سبق ذكره، عمر سرار؛ ص 71/70.

المطلب الثامن:

اهمية الاداء الوظيفي:

لا يمكن لأي منظمة ان تنكر مدى مساهمة الاداء في بقائها وزيادة الانتاج وفيما يلي اهم النقاط المتفق عليها حول اهمية الاداء:

- 1) تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الانشطة التي يقوم بها العامل او المنظمة.
- 2) ايضا لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- 3) وترجع اهمية الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة .

❖ - على اعتبار ان الاداء هو بمثابة النتيجة المتوقعة من العامل ومن خلال ان الاداء يخضع الرقابة فان اهميته تكمن فيما يلي:

- استغلال قدرات وامكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها احسن استغلال¹
- استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف لساعات العمل أي ان العامل يكون مدرك لجميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله ويتفانى في اعطاء كل ما لديه لتقديم الافضل²
- ينمي الكفاءة ويؤدي الى الخبرة
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
- يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم؛ فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

¹ حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية؛ مديرية النشر الجامعية؛ الجزائر؛ ط1؛ 2014؛ ص 40

² حميد محمد العمري؛ استراتيجية التغير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة؛ عالم الكتاب الحديث للنشر؛ دط؛ الاردن؛

المطلب التاسع:خطوات تقييم الاداء:

تبدأ هذه العملية بتحديد معايير الاداء ومن ثمة مناقشة التوقعات في الاداء مع الافراد العاملين ؛ يعد ذلك قياس الاداء الفعلي ومقارنته بمعايير موضوعية ويعد ذلك مناقشة مع الافراد العاملين ايضا ويمكن توضيح هذه الخطوات والاجراءات في الفقرات التالية:1

1 - تحديد معايير الاداء؛ حيث ان كل عمل من الاعمال وموصفات معينة لابد من الاعتماد عليها .

2 - توقعات اداء العاملين؛ يعد تحديد المعايير الازمة للأداء الفعال والتي يتم توضيحها للعاملين لمعرفة ما يجب عليهم القيام به.

3 - قياس الاداء وتتمثل في جميع المعلومات حول الاداء الفعلي ؛ والاداء المتوقع ؛ وهذا ما يؤدي الى الزيادة الموضوعية في قياس الاداء ؛ ويقاس الاداء الفعلي غالبا بأربعة مصادر من المعلومات وهي :

1- ملاحظة ومشاهدة الأفراد العاملين؛ التقسيمات التقارير الشفوية والمكتوبة .

2- مقارنة الاداء الفعلي مع معايير الاداء او الاداء المعياري ؛ وهذه الخطوة مهمة لمعرفة الانحرافات بين هذين الاخرين.

3 - مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين.

4 - الاجراءات التصحيحية وهي نوعان : "مباشرة وسريعة" و"الثانية" التصحيح الاساسي".

¹ عادل عشمي؛ الاداء المالي للمؤسسة؛ قياس وتقديم رسالة ماجستير؛ معهد الاقتصاد؛ جامعة بسكرة؛ 2002؛ ص 38

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل من خلال بحثنا على مجموعة من المطالب الخاصة بموضوع فعالية الاداء الوظيفي ومدى الوصول الى الفعالية فالأداء يعتبر احد المرتكزات الرئيسية لدى العامل والمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المخطط لها بدقة.

وما تم الوصول اليه كنتيجة هي ان العديد من علماء الاجتماع وعلماء النفس عالجوا الكثير من المواضيع الخاصة بالأداء الوظيفي بمختلف النظريات والدراسات المطروحة.

الفصل الرابع الأربعين

تمهيد:

بعد تناول الدراسة من منظور وتصور نظري؛ بالاعتماد على الدراسات السابقة ومختلف النظريات التي تناولت موضوع القيادة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي؛ تقتضي الضرورة العلمية والمنهجية صياغة الاسئلة مع الفرضية العامة الى استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من مدى صدقها الإمبريقي .

سنحاول في هذا الفصل؛ التطرق الى تقنيات الجانب التطبيقي؛ طرح الاجراءات المنهجية التي اتبعناه للإجابة على الاسئلة التي اثارتها المشكلة البحثية وصاغتها الفرضية العامة للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة ميدانيا "بمديرية البيئة لولاية تيارت"؛ التي تم تدشينها في يوم الاثنين 8 صفر 1435هـ الموافق لـ 01 ديسمبر 2014 من طرف السيدة "دليلة بوجمعة" وزيرة التهيئة العمرانية والبيئة وهذه المديرية تقع بمحاذات مديرية النشاط الاجتماعي بالطريق المؤدي للجزائر؛ الواقعة بالقرب من المحطة البرية لولاية الجزائر وتيسمست.ت.

2- المجال الزماني:

امتدت الدراسة الميدانية من 17 مارس الى غاية 11 ماي 2015 م؛ وقد قسمت هذه المدة الى مرحلتين لتسهيل الاحتكاك بهذه المديرية وضبط الدراسة وكانت المرحلتين على النحو التالي:

أ/ المرحلة الاولى:

من 17 مارس الى غاية 20 أفريل 2015 ؛ تم خلال هذه المدة الزمنية الاتصال بالمسؤولين الاداريين للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية .

ب/ المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من 20 أبريل الى غاية 11 ماي 2015؛ تم خلالها إجراء مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة المستخدمين؛ من خلال هذه المقابلة تسنت لنا الفرصة شرح الدراسة والهدف من ورائها؛ بعدها أجرينا جولة استطلاعية لأقسام المديرية .

كما تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على المبحوثين على مختلف مستوياتهم المهنية؛ بالإضافة الى بعض المقابلات مع بعض العمال لشرح الاستبيان وفي آخر هذه المرحلة تم جمع استبيان البحث.

3- المجال البشري:

بعد المقابلة التي اجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين تبين لنا ان عدد العاملين بمديرية البيئة يبلغ خمسة وعشرين (25) عاملا يتوزعون على عدة أقسام ومصالح .

ثانيا: المنهج المستخدم:

لكل دراسة علمية منهج؛ ويكون هذا المنهج على حسب طبيعة الموضوع أي ان يخدم الاغراض العلمية الخاصة بالدراسة وتسير وفقه من أجل الضبط وإحكام زاوية البحث.

من خلال ما سبق تبين لنا ان المنهج المناسب الذي يخدم دراستنا والتي بعنوان - نمط القيادة وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي - هو المنهج الوصفي نظرا لكونه يساعد الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة عن الظاهرة قيد الدراسة .

وعليه فإننا عمدنا الى استخدام هذا المنهج لكونه ملائم لموضوع بحثنا .

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها

ان كيفية اختيار العينة لها اهمية كبيرة في تحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث؛ والاسلوب الذي اعتمدنا عليه في دراستنا؛ هو المسح الشامل بمعنى انه تم أخذ كل أفراد مجتمع البحث (مديرية البيئة لولاية تيارت)؛ وذلك لقلّة حجم مجتمع البحث (25 عامل) .

رابعاً: خصائص العينة

يمكن حصر خصائص عينة البحث في ثلاثة عناصر وهي :

- عينة في مجملها تبلغ 21 فرد (اناث وذكور وتم أخذها جميعا اي اجري عليها مسح شامل)
- هذه العينة جميع افرادها لهم مستوى جامعي وذلك لطبيعة النشاط المزاول في المؤسسة محل الدراسة
- هذه العينة أغلب أفرادها من جنس الاناث

خامساً: ادوات جمع البيانات

من منطلق ان دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي؛ وهذا المنهج يعتمد على وصف وتحليل الظاهرة بعد جمع المعلومات الكافية عنها؛ وكما هو معروف ان البحوث الاجتماعية تعتمد على ادوات لجمع البيانات وتحليل السلوكيات ووصف الحالات المدروسة.

وعليه ان دراستنا اعتمدت على الادوات التالية:

1- الملاحظة المباشرة دون المشاركة:

ان الملاحظة هي اولى الخطوات التي يتم من خلالها جمع المعلومات وهي " النواة التي يمكن ان يعتمد الباحث للوصول الى المعرفة وهي في ابسط صورها : النظر الى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها "1. هذه الصورة هي الملاحظة المباشرة دون المشاركة؛ وهي لا تتضمن أكثر من النظر أو الاستماع في موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه.

وقد استخدمنا هذه الاداة خلال الجولة الاستطلاعية - بمديرية البيئة - لجمع المعلومات حول اقسامها ومصالحها؛ وقد استعن بها طوال فترة اجراء الدراسة سواء عند توزيع الاستبيان او عند جمعه؛ حيث كل في مرة تتم ملاحظة تصرفات وسلوك العمال (افراد العينة).

¹ علي عبد الله محمد عبد الرحمن؛ محمد علي بدوي؛ مناهج وطرق البحث الاجتماعي؛ دار المعرفة الجامعية للطباعة

والنشر؛ 1؛ الاسكندرية؛ 2002؛ ص 383.

2- المقابلة:

فيما يخص المقابلة؛ استخدمنا المقابلة غير الموجهة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمعرفة العدد الاجمالي لعمال المديرية محل الدراسة؛ كما تم استعمال المقابلة مع بعض أفراد العينة لشرح هدف الدراسة ومحتوى الاستبيان.

3- الاستبيان:

ويسمى احيانا الاستبانة او الاستخبار؛ يرادف المصطلح اللاتيني "questionnair" ويصممها الباحث او يختارها من اجل الحصول على معلومات او آراء او اتجاهات تمكنه من التحقق من صحة او خطأ فروضه التي وضعها كحلول مؤقتة².

وعليه احتوى الاستبيان الخاص بدراستنا على 34 فقرة وكانت التفاصيل كالآتي:

– استبيان الانماط القيادية: احتوى 18 فقرة موجبة توزعت على ثلاثة ابعاد على الشكل التالي:

– البعد الاول: النمط الديمقراطي وتراوحت فقراته من 1 6

– البعد الثاني: النمط الديكتاتوري فقراته من 7 12

– البعد الثالث: النمط الفوضوي فقراته من 13 18

– استبيان الاداء الوظيفي: تضمن 16 فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد على الشكل التالي:

– البعد الاول: طبيعة عمل العاملين تحت القيادة الديمقراطية: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

– البعد الثاني: مدى رضا العامل عن ادائه تحت القيادة الديكتاتورية

– البعد الثالث: فعالية الاداء الوظيفي للعاملين تحت النمط القيادي الفوضوي

• **صدق الاداة:** هو ان يقيس الاختبار ما اعد من اجل قياسه فعلا وهذا يسمى بالصدق وهو

صفة نسبية او متدرجة وليست مطلقة فلا يوجد اختبار تام الصدق وقد جاءت كل عبارة متناسقة مع البعد والمجموع .

• **الثبات:** اما ثبات الاداة فيعني خلو اداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة اذا

اعيدت الدراسة نفسها واستخدام نفس اداة القياس وفي نفس الظروف التي استخدمت للمرة الاولى

² مرجع سبق ذكره؛ علي عبد الله محمد عبد الرحمن؛ ص 384

• الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة لكل من جزئها (الجزء الاول المتعلق بالأنماط القيادية؛ والثاني الخاص بالأداء الوظيفي) بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات الفا كرو نباخ؛ وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين التاليين :

المتغير	عدد الفقرات	قيمة Alpha
النمط القيادي	18	0؛69

تشير المعطيات الواردة في الجدول ان اداة الدراسة مع انماط المتغير الثلاث؛ تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت 0؛69.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ALPHA
الاداء الوظيفي	16	0؛5

وهنا تشير المعطيات ان اداة الدراسة للعبارات الخاصة بالأداء الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت (0.5) مما يدل على ثبات هذ الجزء.

4- الوثائق والسجلات:

تمت الاستعانة في هذه الدراسة ببعض الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة والعدد الاجمالي للعمال وتوزيعهم عبر الاقسام والمصالح؛ وكذا المعلومات الخاصة بالمجال المكاني والزمني والتعريف به كالمرسوم التنفيذي الصادر عن وزارة البيئة والتهيئة العمرانية.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه من تصورات منهجية حول دراستنا من مجالات الدراسة والمنهج المستخدم والعينة وكيفية اختيارها بالإضافة الى ادوات جمع البيانات؛ ساهمت هذه التصورات المنهجية في التعريف بموضوعنا وتحديد المتطلبات العلمية للدراسة كون هذه الخطوة معتمدة علميا ومنهجيا لدى مختلف الباحثين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم فهي بمثابة جسر العبور نحو الوصول الى الحقائق المرجوة.

الفصل الخامس

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ان تحليل البيانات الشخصية يساهم في ضبط الدراسة وتحديد خصائص العينة محل الدراسة؛ وعليه كانت النتائج والتعليقات كالتالي:

• الجدول - 01 :- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	نوع الجنس
52؛38	11	ذكور
47؛62	10	إناث
100	21	المجموع

خلال الجدول أعلاه تبين بعد التحليل الخاص بالجنس ان نسبة الذكور ونسبة الاناث متقاربة أي 52 % ذكور و 47% إناث وهذا التقارب دليل على تساوي فرص العمل لكلا الجنسين بالإضافة الى طبيعة النشاط المزاوول بمديرية البيئة؛ بمعنى آخر ان المديرية ذات كيان تحتوي على مكاتب واقسام وبدورها لا تتطلب الجهد العضلي؛ وربما أيضا يمكن ارجاعه الى صغر المؤسسة محل الدراسة وعليه تم التوافق بين كلا الجنسين.

• الجدول - 02 - : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الفئات العمرية
19:04	04	من 20 - 25
47:61	10	من 26 - 31
9:52	02	من 32 - 37
14:28	03	من 38 - 43
/	/	من 44 - 49
9:52	02	من 50 - 55
100	21	المجموع

من خلال ما هو موضح في التحليل داخل الجدول الخاص بالسن لأفراد العينة؛ توصلنا الى ان النسبة الاكثر كانت لدى فئة الشباب من 26 الى 31 سنة اي بنسبة 47 % ؛ وكانت فئة الكهول تساوي 14 % ؛ وفي الاخير فئة المسنين بنسبة 9 % ؛ هذا الاختلاف يمكن مرده الى ان وزارة البيئة والتهيئة العمرانية في حاجة أكثر الى الشباب لان البيئة تقتضي بالضرورة الخدمة والمثابرة من اجل المحافظة عليها.

• جدول - 03 - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	المستوى الوظيفي
71؛42	15	اطار
23؛80	05	عون اطار
4؛76	01	عامل تنفيذ
100	21	المجموع

من خلال الجدول اعلاه المتعلق بتحليل المستوى الوظيفي تبين ان مستوى الاطارات حصد نسبة 71؛42 % ؛ ويليها مستوى أعوان الاطارات بنسبة 23؛80 % ؛ ثم في الاخير 4؛76 % للعمال التنفيذيين؛ هذا الاختلاف والتباين في النسب يرجع الى طبيعة عمل المديرية ؛ أي ان مهامها تتطلب الكفاءة والمؤهلات العلمية؛ بالإضافة الى ممارساتها اليومية مثل التخطيط والرقابة والاشراف على الميدان في هذه الولاية التابعة لها.

• **الجدول - 04 - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
4:46	01	ابتدائي
/	/	متوسط
19:04	04	ثانوي
76:19	16	جامعي
100	21	المجموع

ان النسب الموضحة اعلاه والمتعلقة بالمستوى التعليمي متفاوتة؛ حيث ان المستوى الجامعي يتصدر بنسبة 76؛19%؛ هذه النسبة مردها الى طبيعة مواصفات شاغل الوظيفة بمعنى ان المؤسسة محل الدراسة تركز على الاطارات ذوي الشهادات الجامعية للقيام بوظائفها على اكمل وجه؛ أما فيما يخص باقي المستويات التعليمية الاخرى هي ايضا متفاوتة لا لشيء فقط من اجل الدعم والمساندة .

• الجدول - 05 - توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	سنوات الاقدمية
66:66	14	أقل من 05 سنوات
14:38	03	من 05 الى 10 سنوات
4:46	01	من 11 الى 16
4:46	01	من 17 الى 22
9:52	02	من 23 فأكثر
100	21	المجموع

ما نلاحظه هنا في تحليل الخبرة المهنية لأفراد العينة؛ هو ان النسبة الغالبة كانت للعاملين الذين لديهم أقدمية او خبرة لا تقل عن خمس سنوات بنسبة 66:66 % ؛ يمكن القول هنا ان الوافدين على هذه المؤسسة أكثر من الباقين؛ وهذا راجع ربما الى اتاحة فرص العمل او ان هناك عروض افضل بالنسبة للذين تخلوا عن هذه المديرية او لحدائة انشائها؛ اما السنوات المتبقية والتي تبدأ من خمس سنوات الى غاية 23 سنة فكانت النسب متقاربة في النسب وفي عدد العاملين.

الجدول - 06 - توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية (%)	عدد التكرارات	الحالة المدنية
60؛90	13	أعزب
38؛09	08	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100	21	المجموع

عند قراءتنا للبيانات في هذا الجدول الخاص بالحالة العائلية لأفراد العينة وجدنا أعلى نسبة 60؛90% كانت لفئة العازبين؛ ونسبة 38؛09% كانت لفئة المتزوجين؛ أما فيما يخص نسب فئة المطلقين والأرامل كانت 0%؛ وعليه هذا الاختلاف يمكن مرده الى ان فئة العازبين جلها شباب أما فئة المتزوجين شباب وكهول وهذه طبيعة وخاصة لكل انسان بمعنى ان الاستقرار ماديا وفيزيولوجيا يؤدي بالمرء الى الزواج أما حالات الطلاق والوفيات فمردها الى القدر.

المحور الثاني: تحليل العبارات التي تقيس متغير النمط القيادي ومتغير فعالية الاداء:

أ/ متغير النمط القيادي:

1/ العبارات التي تقيس النمط القيادي الديمقراطي:

- جدول العبارة رقم (01)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يفوض القائد كل صلاحياته الادارية للعاملين	دائما	08	38؛09
	أحيانا	13	61؛90
	أبدا	0	0
المجموع	/	21	%100

تشير النتائج المبينة اعلاه من خلال تحليل العبارة الاولى الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي

الى تذبذب تفويض الصلاحيات للعاملين أي بنسبة 61؛90%؛ ويمكن ارجاع هذا التذبذب الى ان الصلاحيات ليست في متناول الجميع

- جدول العبارة رقم (2)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملون لانجاز أعمالهم	دائما	12	57؛14
	أحيانا	09	42؛85
	أبدا	0	0
المجموع	/	21	100

ما نلاحظه هنا هو ان القائد يحرص في أغلب الاحيان على اعطاء الحرية للعاملين في اختيار الاساليب المناسبة لهم لإنجاز المهام الموكلة اليهم؛ وهذا ما تشير اليه النسبة التي بلغت 57؛14%؛ وهذا مرده الى ان القائد يسعى للوصول الى درجة عالية من الاداء بشتى الاساليب

- جدول العبارة رقم (03)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	دائماً	04	19؛04%
	أحياناً	15	71؛42%
	أبداً	02	9؛59%
المجموع	/	21	100%

تضمنت العبارة الثالثة درجة الحرية التي يمكن للقائد إعطاؤها للعاملين؛ وكانت النتيجة 19؛04% "دائماً"؛ و 71؛42% "أحياناً"؛ وفي الأخير 2% "أبداً"؛ ان تفاوت هذه النسب دليل على إعطاء الحرية الكاملة للعاملين لا توجد في النمط القيادي الديمقراطي

- جدول العبارة رقم (04)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي في حل المشكلات	دائماً	13	61؛90%
	أحياناً	11	52؛38%
	أبداً	0	0%
المجموع	/	21	100%

في هذه العبارة كانت النسب متقاربة بين الاحتمالين " دائماً " 61؛90%؛ اي ان القائد يسمح بالتدخل الشخصي للعامل في حالة حدوث اي طارئ يهدد سير العمل وهذه من اهم ميزات النمط القيادي الديمقراطي؛ و " أحياناً " بـ 52؛38% و منعدمة في " أبداً " 0%

- جدول العبارة رقم (05)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يطرح القائد الافكار على المرووسين لمناقشتها	دائماً	15	71؛42%
	أحياناً	07	33؛33%
	أبداً	0	0%
المجموع	/	21	100%

استحوذت العبارة هنا والمتعلقة بمدى طرح القائد الافكار على المرؤوسين لمناقشتها على نسبة 71؛42% كانت للاحتمال "دائماً"؛ و"أحياناً" بـ 33؛33% ؛ و"أبداً" بـ 0% ؛ يمكن القول هنا ان القائد يهتم ويصغي لأفكار المرؤوسين

- جدول العبارة رقم (06)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	دائماً	13	61؛90%
	أحياناً	08	38؛09%
	أبداً	0	0%
المجموع	/	21	100%

تشير نتائج العبارة الاخيرة التي تقيس النمط الديمقراطي الى ان القائد يشجع المرؤوسين على ابداء آرائهم والمساهمة في التخطيط للعمل بنسبة 61؛90% "دائماً" ؛ فهنا القائد يتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات اما "أحياناً" بلغت نسبة 38؛09% ؛ وانعدمت في "أبداً" 0%

2/ العبارات التي تقيس النمط القيادي الديكتاتوري (التسلطي)

- جدول العبارة رقم (01)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يميل القائد في تركيز جميع السلطات تحت سلطته	دائماً	11	52؛38%
	أحياناً	10	47؛61%
	أبداً	0	0%
المجموع	/	21	100%

ان ميل القائد في تركيز جميع الصلاحيات والسلطات تحت سلطته في تحليلنا هذا كان غير ثابتاً اي على حسب الظروف التي تتماشى وفقها المؤسسة حيث كانت النسب متقاربة بين الاحتمالين " دائماً " 58؛38% و " أبداً " 47؛61%

- جدول العبارة رقم (02)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يفرض القائد إجراءات موحدة لسير العمل التي تقيد العمال	دائماً	04	19؛04%
	أحياناً	16	76؛19%
	أبداً	01	4؛76%
المجموع	/	21	100%

ما تشير اليه النسب المحققة من التحليل في هذه العبارة يدل على ان النمط القيادي الديكتاتوري يفرض الى حد ما اجراءات موحدة تقيد المرؤوسين؛ وذلك لضبط سير العمل وهذا مطلب النمط التسلطي

- جدول العبارة رقم (03)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
الصرامة في تطبيق الانظمة والتعليمات تؤدي الى تنظيم العمل	دائما	17	80:95%
	أحيانا	03	14:28%
	أبدا	01	4:76%
المجموع	/	21	100%

من خلال ما هو موضح في الجدول اعلاه تبين ان الصرامة في تطبيق الانظمة والتعليمات تؤدي الى تنظيم العمل بنسبة 80:98%؛ وهذه النسبة لا تتعارض مع اغلب المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية والاستقرار وحتى ضمان البقاء

- جدول العبارة رقم (04)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يكون القائد منفردا في اتخاذ القرارات والالتزام بالوقت	دائما	04	19:04%
	أحيانا	11	52:38%
	أبدا	06	28:57%
المجموع	/	21	100%

دلت نسبة 52:38% على ان القائد يكون منفردا في اتخاذ القرارات والالتزام بالوقت في بعض الاحيان وليس دائما؛ بمعنى ان القائد هنا في حالة عادية ووضعية ثابتة لا تتطلب تدخل المرؤوسين

- جدول العبارة رقم (05)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يؤكد القائد انتقاد المرؤوسين لسلوكياتهم في الادارة	دائماً	02	9:52%
	أحياناً	16	76:19%
	أبداً	03	14:28%
المجموع	/	21	100%

ما نقرأه هنا من خلال النسب اعلاه؛ ان القائد ينتقد سلوكيات المرؤوسين ما ان لم تتوافق مع مه متفق عليه في العمل بنسبة 76:19% اي لا وجود لحرية مطلقة ولا تقييد مبالغ فيه وهذه من اولويات القيادة

- جدول العبارة رقم (06)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة القائد للعاملين عند الغياب تزيد من الانضباط	دائماً	10	47:61%
	أحياناً	09	4:85%
	أبداً	02	9:52%
المجموع	/	21	100%

ان محاسبة العاملين عند الغيابات تزيد من الانضباط والاهتمام ؛ وهذا ما يشير اليه الاحتمال "دائماً" 47:61%؛ وتفاوتت بين الاحتمالين الاخرين على نقيض الاول ويمكن ارجاعه الى الى المعاملات الصادرة من طرف القائد من عامل الى آخر

3/ العبارات التي تقيس النمط القيادي الفوضوي

- جدول العبارة رقم (01)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يتهرب القائد من مسؤوليات وأعباء العمل	دائماً	0	0%
	أحياناً	0	0%
	أبداً	21	100%
المجموع	/	21	100%

من خلال تحقق نسبة 100% لدى الاحتمال " أبداً "؛ فان القائد لا يتهرب من مسؤوليات وأعباء العمل بصفة مباشرة وصريحة فربما يتهرب من الاعباء فقط وحدثها يكون نادراً

- جدول العبارة رقم (02)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	دائماً	01	4؛76%
	أحياناً	07	33؛33%
	أبداً	13	61؛90%
المجموع	/	21	100%

تشير المعطيات هنا ان توزيع المهام والواجبات من طرف القائد على المرؤوسين دون مراعاة قدراتهم؛ غير وارد وصحيح بنسبة 61؛90%؛ وأحياناً بـ33؛33%؛ ودائماً بـ4؛76%؛ هذا الاختلاف مرده الى اختلاف المناصب والوظائف وحتى الى المؤهلات العلمية من عامل الى آخر

- جدول العبارة رقم (03)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون مساهمته في وضعها	دائماً	01	4:76%
	أحياناً	10	47:61%
	أبداً	10	47:61%
المجموع	/	21	100%

ان التساوي في النسب بين الاحتمالين "أحياناً" و"أبداً" 47:61%؛ حول مطالبة القائد بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها مرده الى صلاحيات القائد وحدودها أو ان القائد هنا يعي الى خلق الحافز والانتماء والولاء لدى المرؤوسين للمؤسسة

- جدول العبارة رقم (04)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يتهاون القائد في مواجهة مشكلات العمل	دائماً	01	4:76%
	أحياناً	09	42:85%
	أبداً	11	52:38%
المجموع	/	21	100%

تشير نسبة 52:38% الخاصة بالاحتمال "أبداً" الى تنفيذ العبارة المتضمنة " القائد يتهاون في مواجهة مشكلات العمل" الى حد لا بأس به؛ اي طبيعة القائد لا تسمح بذلك؛ وساندتها "أحياناً" بنسبة 42:85% ربما حسب التداعيات الادارية والوظيفية

- جدول العبارة رقم (05)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	دائماً	01	4:76%
	أحياناً	12	57:14%
	أبداً	08	38:09%
المجموع	/	21	%100

ما نلاحظه هنا ان القائد يتردد في اعطاء اي نوع من الحريات للعاملين وهذا تفسيره يرجع الى المسؤوليات وما يترتب عنها في حالة الازمات وعليه لما كانت بنسبة 57:14%

- جدول العبارة رقم (06)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
يتجنب القائد عادة التدخل في حل النزاعات بين العاملين	دائماً	01	4:76%
	أحياناً	13	61:90%
	أبداً	07	33:33%
المجموع	/	21	%100

ما نتج عن التحليل هنا ان القائد يتجنب عادة التدخل في حل النزاعات بين العاملين بنسبة 61:90%؛ اي ان هذه النزاعات لا تخدم الصالح العام داخل المؤسسة وربما التدخل يؤدي الى تفاقم الامور وقد تكون هذه النزاعات شخصية بعيدة عن العمل

ب/ العبارات التي تقيس متغير فعالية الاداء الوظيفي:

- جدول العبارة رقم (01)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
مشاركتي في اتخاذ القرارات ساهمت في ارتفاع أدائي	دائماً	09	42؛85%
	أحياناً	10	47؛61%
	أبداً	01	4؛76%
المجموع	/	21	100%

تشير النسب المبينة اعلاه ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تساهم في ارتفاع أدائهم مما يؤكد على مدى نجاعة اشراك العاملين في اتخاذ القرار واحساسهم بالانتماء لمؤسستهم وهذا ما دلت عليه النسب لكلا الاحتمالين "دائماً" 42؛85% و "أحياناً" 47؛61%.

- جدول العبارة رقم (02)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تحضاً مجهوداتي في العمل بالتقدير.	دائماً	07	33؛33%
	أحياناً	13	61؛90%
	أبداً	01	4؛76%
المجموع	/	21	100%

ان قيام العامل بالمهام الموكلة اليه في مؤسسته تحظى بالتقدير والاعتراف من طرف القائد والمرافقين له من حين الى آخر بـ 61؛90% ثم تليها نسبة 33؛33% خاصة بالاحتمال "دائماً" والاحتمال "أبداً" بنسبة 4؛76%؛ وهذا مرده الى وجوب القيام بالعمل دون انتظار الشكر

جدول العبارة رقم (03)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
انجز يوميا مهامها كثيرة مصحوبة بمشاكل	دائما	06	28؛57%
	أحيانا	11	52؛38%
	أبدا	04	19؛04%
المجموع	/	21	100%

ان العبارة اعلاه ترمي الى المشاكل التي يمكن ان تصاحب العمل لدى العاملين وكانت النتائج متفاوتة اي ان المشاكل لا تكون في درجة عالية من الثبات وذلك بنسبة 38؛ 52%

جدول العبارة رقم (04)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا انجز عملي بكل حرية	دائما	03	14؛28%
	أحيانا	05	23؛80%
	أبدا	13	61؛90%
المجموع	/	21	100%

تشير المعطيات اعلاه من خلال تحليل العبارة " لا انجز عملي بكل حرية " الى انه توجد حرية لإنجاز العمل لدى العامل بنسبة 90؛ 61% اي ان القائد لا يركز على تقييد العمال اثناء انجاز المهام؛ و" أحيانا " بنسبة 80؛ 23%؛ ثم "دائما" بنسبة 28؛ 14%

- جدول العبارة رقم (05)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تكلفي بعدد من الواجبات يساهم في انخفاض ادائي	دائماً	10	47:61%
	أحياناً	08	38:09%
	أبداً	03	14:28%
المجموع	/	21	100%

اشارت النسبة 47:61% الخاصة بالاحتمال " دائماً" الى ان تكليف العامل بعدد من الواجبات يساهم في انخفاض معدل الاداء في اغلب الاحيان وذلك لان الانسان بطبعه يتماشى بسلاسة مع مهامه الادارية فيكون لديه مجهود واحد على عكس الالة

- جدول العبارة رقم (06)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تؤثر علي الضوضاء أثناء تأديتي للعمل	دائماً	13	61:90%
	أحياناً	04	19:04%
	أبداً	04	19:04%
المجموع	/	21	100%

تناولت العبارة السادسة مشكلة الضوضاء التي تؤثر على العامل أثناء تأديته للعمل؛ فمن خلال النسب المتوصل اليها تبين انه فعلاً تؤثر الضوضاء على سير العمل بنسبة 61:90%؛ ثم أحياناً وأبداً بـ 19:04%؛ ويرجع ربما الى طبيعة بناء المؤسسة وبعدها عن الضوضاء

- جدول العبارة رقم (07)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
هناك ترابط في مهامي مع زملائي في تأدية العمل	دائماً	06	28؛57%
	أحياناً	08	38؛09%
	أبداً	08	38؛09%
المجموع	/	21	100%

تساوت النسب في الاحتمالين الاخيرين حول تشارك المهام وترابطها للعامل مع زملائه بنسبة 38؛09%؛ هنا يمكن القول ان الاختصاص يغلب على العاملين اي كل في منصبه وتكون مهامه محددة ينفرد بها؛ وربما احيانا في حالات خاصة ودرجة تتطلب العون من الزملاء المشاركين في العمل وهذا ما اشارت اليها احتمال " دائماً" بنسبة 28؛57%

- جدول العبارة رقم (08)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لست على استعداد لتحمل المسؤولية	دائماً	04	19؛04%
	أحياناً	06	28؛57%
	أبداً	11	52؛38%
المجموع	/	21	100%

تبين من خلال تحليل العبارة الثامنة ان العاملين ملتزمين في عملهم ومستعدين لتحمل المسؤولية بنسبة 52؛38%؛ ثم "أحياناً" بنسبة 28؛57% و"دائماً" بنسبة 19؛04%؛ وهذا التباين مرده الى طبع التنشئة الاجتماعية من عامل الى اخر

- جدول العبارة رقم (09)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا اشعر بالرغبة في الابداع اثناء عملي	دائماً	03	14:28
	أحياناً	05	23:80
	أبداً	13	61:90
المجموع	/	21	100

ان الرغبة في الابداع اثناء العمل لا يحبذها اغلب العاملين بنسبة 61؛90%؛ ويمكن ارجاع السبب الى تراكم المهام وضيق الوقت وربما حتى قلة الامكانيات والوسائل المحفزة لذلك؛ فالإبداع يكون بعض الاحيان اي يكون مساير للظرف المعاش وهذا ما تبين بنسبة 14؛28 %

- جدول العبارة رقم (10)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا تشجع الادارة على الاداء الجماعي	دائماً	12	57؛14%
	أحياناً	07	33؛33%
	أبداً	02	9؛52%
المجموع	/	21	100%

في هذه العبارة تبين ان الادارة تشجع على الاداء الجماعي بنسبة 57؛14%؛ مما يدل على وجود التفاعل فيما بين العاملين على الصعيد الرسمي وربما حتى غير الرسمي؛ على خلاف الفئة المقدره بنسبة 9؛52% بحيث يمكن القول هنا ان هذه الفئة لا تؤيد الجماعة بمعنى اكثر انها تفضل الانفراد في ممارسة الوظائف

- جدول العبارة رقم (11)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
اهتمام رؤسائي لاحتياجاتي الشخصية يؤدي الى تحقيق التزامي بالعمل	دائماً	14	66:66%
	أحياناً	07	33:33%
	أبداً	0	0%
المجموع	/	21	100%

اقتصرت هذه العبارة هنا على الجانب الاجتماعي والانساني من خلال مدى اهتمام الرؤساء بالاحتياجات الشخصية للعامل وهل تؤدي وتزيد من الالتزام الوظيفي لديه وكانت النتيجة ايجابية حيث بلغت نسبة 66:66% ؛ وانعدمت كلياً في الاحتمال 0% الاخير مما يدل على فعالية العلاقات الاجتماعية ما بين الرئيس والمرؤوس

- جدول العبارة رقم (12)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
انا مستعد للقيام باي مهمة من اجل استمرارى في العمل	دائماً	09	42:85%
	أحياناً	11	52:38%
	أبداً	01	4:76%
المجموع	/	21	100%

هناك نوع من المبالغة في هذه العبارة اي انها مفرخة وتبين من خلال النسب على ما اشرنا اليه اي استمرار العمل لا يتطلب سوى الاخلاص والولاء في العمل وهذا ما تؤكد النسبة الخاصة بالاحتمال الثاني الذي يدل على الوسطية 52:38%

جدول العبارة رقم (13)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
مشكلات الادارة الداخلية لا تهمني	دائما	02	9:52%
	أحيانا	07	33:33%
	أبدا	13	61:90%
المجموع	/	21	100%

من خلال العبارة اعلاه تبين لنا ان العاملين لهم اهتمام بالمشكلات الادارة الداخلية كونهم منتمين لها بنسبة 61:90%؛ ونسبة 9:52% تقول بان مشكلات الادارة لا تعنيه مادامت لا تهدد استقرار منصبه ومستقبله المهني

جدول العبارة رقم (14)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا اتلقى الدعم والمساندة من الزملاء	دائما	05	23:80%
	أحيانا	09	42:85%
	أبدا	08	38:09%
المجموع	/	21	100%

تقاربت النسب هنا بين الاحتمالين الاخيرين (احيانا 42:85%) و(أبدا 38:09%)؛ وهذا يرجع الى ان اختلاف وتنوع الوظائف الادارية اي كل عامل في تخصصه وليس له الوقت الكافي لكي يتعاون مع الاطراف الاخرى المشاركة معه في العمل وهذه حقيقة موجودة في اي ادارة؛ ووصلت نسبة الاحتمال "دائما" الى 23:80% بحيث ربما تتصادف المهام وتتشابك في بعض الاحيان

جدول العبارة رقم (15)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا اشعر باتقان المهام اثناء تأدية العمل	دائما	05	23؛80%
	أحيانا	09	42؛85%
	أبدا	08	38؛09%
المجموع	/	21	100%

فعلا لا بد ان تتقارب النسب بين " احيانا" 42؛85% و "أبدا" 38؛09%؛ لان الاتقان في الادارة الجزائرية مرادف للعمل اي الحضور ومزاولة النشاط اليومي؛ اما نسبة 23؛80% ترى عكس ذلك لأنها ربما من فئة الاطارات والمناصب العليا في المؤسسة محل الدراسة

جدول العبارة رقم (16)

العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
لا اساهم اثناء العمل بساعات اضافية	دائما	05	23؛80%
	أحيانا	09	42؛85%
	أبدا	08	38؛09%
المجموع	/	21	100%

ان المعطيات المبينة اعلاه تؤكد على ان العامل في حالة اذا ما طلب منه العمل لساعات اضافية وتحتم عليه الامر يكون منصاعا خصوصا اذا كانت بدون اجر وهذا ماتؤكد عليه النسبة 42؛85% للاحتمال الذي يتوسط التحليل

• الجدول رقم - 41 - يوضح نتائج معادلة الثبات ألفا كرو نباخ للأنماط القيادية:

المتغير	عدد الفقرات	قيمة Alpha
النمط القيادي	18	0؛69

تشير المعطيات الواردة في الجدول ان اداة الدراسة مع انماط المتغير الثلاث؛ تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت 0؛69.

• الجدول رقم 42 يوضح نتائج معادلة الثبات الفا كرو نباخ لمتغير فعالية الاداء الوظيفي

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ALPHA
الاداء الوظيفي	16	0؛5

وهنا تشير المعطيات ان اداة الدراسة للعبارات الخاصة بالأداء الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت (0.5) مما يدل على ثبات هذ الجزء.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

أ/ نتائج التساؤل الفرعي الاول:

• الجدول رقم 43 يوضح نتائج معامل الارتباط Pearson للتساؤل الفرعي الاول

نص السؤال	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء	- 0؛20	0؛11

التعليق على الجدول: تبين من خلال الدول رقم - 43 - وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة بين

النمط القيادي الديمقراطي بفعالية الاداء حيث قدرت قيمة معامل الارتباط " بيرسون " بـ 0؛20- عند مستوى الدلالة 0؛11.

ب/ نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

• الجدول رقم 44 يوضح نتائج معامل الارتباط Pearson للتساؤل الفرعي الثاني

نص السؤال	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديكتاتوري له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء	- 0؛08	0؛13

التعليق على الجدول: تبين من خلال الجدول رقم - 44 - وجود علاقة ضعيفة الى حد ما

ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري بفعالية الاداء حيث قدرت قيمة معامل الارتباط " بيرسون " بـ 0؛08- عند مستوى الدلالة 0؛13.

ج/ نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

• الجدول رقم 45 يوضح نتائج معامل الارتباط Pearson للتساؤل الفرعي الثالث

نص السؤال	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
النمط القيادي الفوضوي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء	- 0.04	0.07

التعليق على الجدول: لقد تبين من نتائج الجدول رقم - 45 - وجود علاقة جد ضعيفة بين النمط القيادي الفوضوي وفعالية الاداء الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب -0.04 عند مستوى الدلالة 0.07.

• نتائج الفرضية العامة:

• الجدول رقم 46 يوضح نتائج معامل الارتباط Pearson للفرضية العامة

نص الفرضية	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
النمط القيادي الذي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي	- 0.29	0.19

التعليق على الجدول: لقد تبين من نتائج الجدول رقم -46- وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والاداء الوظيفي؛ حيث قدرت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" ب: - 0.29 - عند مستوى الدلالة 0.19.

• مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الاسئلة الفرعية:

أ/ في ضوء التساؤل الفرعي الاول:

- تبين لنا من خلال الجدول رقم -43- والمتعلق بهل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي بفعالية الاداء الوظيفي انه هناك علاقة ضعيفة وها ما اشارت اليه النسبة المتوصل اليها من خلال معامل الارتباط بيرسون والتي قدرت بـ -20؛0؛0؛ ومرد هذا ربما الى احتواء المؤسسة محل الدراسة على على العديد من العوامل المتحكمة في أداء العاملين داخل المؤسسة و ليس بالتحديد النمط الديمقراطي.

ب/ في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

- تشير المعطيات الناتجة عن تحليل الجدول من خلال معامل الارتباط " بيرسون " رقم -44- الى انه هناك علاقة ضعيفة الى حد ما بين النمط القيادي الديكتاتوري بفعالية الاداء الوظيفي بقيمة قدرها 0؛08؛- ويمكن القول هنا ان هذه النتيجة تعود ربما الى ان المدير يمارس الصرامة المبالغ فيها والتهديد التعسفي للعاملين مهما كانت الاسباب وعليه فان القائد او المدير ليس بالضرورة ان يكون عنيفا وديكتاتوريا في تعامله مع المرؤوسين للوصول الى اداء فعال.

ج/ في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

- أوضحت نتائج الجدول رقم -45- والتي مفادها ان هناك علاقة ارتباطية جد ضعيفة بين النمط القيادي الفوضوي بفعالية الاداء الوظيفي من خلا معامل الارتباط " بيرسون" بقيمة 0؛04؛- ؛ وربما يعود ذلك الى ان مدير المؤسسة محل الدراسة لا يتبع هذا النوع من الانماط القيادية مطلقا وذلك حسب سلوكيات العاملين ومدى فعالية أدائهم داخل المؤسسة.

• مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه؛ يمكن القول ان نتيجة الدراسة لا تتوافق مع الفرضية العامة للبحث التي مفادها " النمط القيادي الذي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء الوظيفي هو " النمط الديمقراطي " .

ومن خلال وجود " علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي بفعالية الاداء الوظيفي لعمال مديرية البيئة"؛ يمكن ان نستنتج ان القائد أو المدير ربما يعمل وفق اتجاهاته او ميولاته ولا يستطيع ان يسمح للعاملين مشاركته في اتخاذ القرارات والاخذ بأرائهم واهتماماتهم من ابداع او تخطيط للعمل... الخ؛ بل في حدود المعقول .

بالإضافة الى ان القائد لا يلزم العاملين بتحقيق مستوى معين من الاداء وربما لا يتناقش مع رؤوسيه حول مجريات العمل؛ كما لا يقرر لوحده ولا يطالبهم بتنفيذ ما هو مطلوب دون مراعاة الخبرات والقدرات ؛ وبالتالي هنا القائد لا يجبرهم بقيام الاعمال التي تفوق طاقاتهم وامكانياتهم وقدراتهم؛ وفي أغلب الاحيان يكون القائد أو المدير غير متقبل لاي تغيير يقترح عليه من طرف العاملين على اساليب العمل او في التخطيط واتخاذ القرارات فيكون غير مقتنع

بل معارض لفكرة التغيير والتجديد ولا يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين وتكون النتيجة سلبية بحيث يحس العامل بالتحكم المبالغ فيه وانه مقيد في مؤسسته مما ينعكس على أدائه.

وربما يمكن ارجاع كل ما سبق طبعا دائما في ضوء الفرضية العامة الى عدم وجود لوائح وضوابط قانونية تنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة بمعنى ان هذه القوانين في حركية مستمرة غير ثابتة؛ فمن الممكن ان بقاء القائد أو المدير لمدة طويلة من الزمن لا يؤثر على اداء العاملين لأنهم قد ألفوا وتعودوا على الطريقة المتبعة التي يعاملوا بها من طرف القائد فمن خلال كل هذا يصبح لدينا نتيجة مفادها : إذا كان الفرد العامل بالمؤسسة او اي مؤسسة غير مثبت على نمط معين او اسلوب يكون فيه مقيد اثناء تأديته لمهامه فان القائد او المدير لا يؤثر على درجة أدائه.

وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية مطلقة وثابتة ومحقة بين الانماط القيادية وفعالية الاداء الوظيفي.

• مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق تتضح نتيجة الدراسة؛ وعليه هذه النتيجة لا تتوافق مع الفرضية العامة للبحث القائلة "" النمط القيادي الذي له علاقة ارتباطية بفعالية الاداء الوظيفي هو - النمط الديمقراطي - ""؛ أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغير النمط القيادي الديمقراطي ومتغير فعالية الاداء لدى عمال مديرية البيئة.

وهذا لا يتوافق مع دراسة مخلف الرويلي سنة 1994 والتي كانت بعنوان : "علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد في تنمية اتجاهات وميل المرؤوسين نحو الاداء الفعال"؛ فقد هدفت هذه الدراسة الى ابراز وجود علاقة بين قدرة القائد على الاقتناع ومدى تعاون المرؤوسين وامثالهم للتعليمات.

وايضا على نقيض دراسة طلال عبد الملك الشريف سنة 2004 بعنوان : " الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"؛ التي تبين ان هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي والاداء الوظيفي.

على نقيض الدراستين السابقتين لكل من " مخلف الرويلي " و " طلال عبد الملك شريف "؛ اتفقت دراستنا مع دراسة " الدوسري " سنة (2000) والتي كانت بعنوان " فعالية القيادات الامنية الصغرى في تطوير العمل الامني (دراسة تطبيقية على بعض أقسام الشرطة في مدينة الرياض) حيث توصلت الى نتيجة مشابهة لدراستنا "" ان القيادة الناجحة ليست لها نمط قيادي مثالي متفق عليه لكل الظروف والمواقف هي القيادة المؤثرة على الاخرين والتي تستطيع التأثير على الاخرين بفعالية ""

خاتمة:

انطلاقاً من ما تم تحصيله من الجانب النظري وصولاً إلى الجانب التطبيقي ومن النتائج المتحصلة عليها من دراستنا هذه التي كانت تحت عنوان " النمط القيادي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي"؛ تبين لنا أن ضمان فعالية الأداء المرجوة من العاملين مرهونة بقدرة القائد أو المدير مهما كانت طبيعة النمط أو الأسلوب المتبع في التسيير والتحكم بزمم مجريات العمل من تخطيط وتنسيق الجهود واتخاذ القرارات.

بحيث نجاح العمال في أدائهم الوظيفي يتوقف على الجو الذي يسود البيئة الداخلية داخل المؤسسة من تفاعل اجتماعي والتخلي بالمسؤولية والتصدي للامات والاحترام والتقدير المتبادل من طرف القائد والمنقاد وفق مبادئ واعراف وقوانين بعيد عن الرسميات المتفق المبالغ فيها وخصوصاً كوننا مسلمين.

قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور؛ السلوك الانساني في المنظمات؛ الدار الجامعية للنشر والتوزيع؛ دط؛ بيروت؛ 1988
2. الابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ؛ العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم ؛ جامعة نايف العربية للعلوم الامنية؛ دط؛ السعودية 2008
3. الحراش محمد؛ النمط القيادي الذي يمارسه مديروا المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ كلية العلوم والتربية؛ دط؛ الاردن؛ 2004
4. العياصرة ماغن محمد أحمد؛ الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإشراف النفسي؛ دار حامد للنشر والتوزيع؛ ط1؛ عمان؛ 2008
5. العزو عوض فاتن؛ القيادة والاشراف الاداري؛ دار اسامة للنشر والتوزيع؛ دط؛ عمان؛ الاردن؛ 2010
6. السيد عليوة؛ تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد؛ ط1؛ مصر؛ 2001
7. العلاق البشير؛ القيادة الادارية؛ داراليازوري للنشر والتوزيع؛ دط؛ عمان؛ الاردن؛ 2010
8. المغربي كامل محمد؛ السلوك التنظيمي؛ دار الفكر للنشر والتوزيع؛ ط1؛ عمان؛ 2004
9. بربير كامل؛ ادارة الموارد البشرية؛ اتجاهات وممارسات؛ دار المنهل للنشر والتوزيع؛ بيروت؛ ط1؛ 2010
10. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور؛ لسان العرب؛ مجلد14؛ بيروت؛ دار صادر للنشر؛ دط؛ دت

11. طلال عبد الملك شريف؛ الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير)؛
نايف للعلوم الامنية؛ دط؛ السعودية؛ 2004
12. يونس مقداد؛ مبادئ في الادارة؛ مؤسسة ألاء للطباعة؛ دط؛ الاردن؛ 1996
13. كريم ناصر علي؛ محمد احمد خلف الدلمي؛ علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل؛ دار
وائل للنشر؛ دط؛ الاردن؛ 2009
14. مختار محي الدين؛ محاضرات في علم النفس الاجتماعي؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛
دط؛ الجزائر؛ 2010
15. مصطفى محمود ابو بكر؛ المدير المعاصر؛ دار الجامعة للنشر؛ دط؛ عمان؛ الاردن؛
2010
16. محمد سعيد انور السلطان؛ السلوك التنظيمي؛ در الجامعة الجديدة؛ الاسكندرية؛ دط؛
2003
17. مرعي توفيق ياغي؛ محمد عبد الفتاح؛ قياس الاداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة
المدنية؛ مجلة جامعة الملك سعود؛ عدد03؛ الرياض 1411هـ
18. مبارك بنية ضامن العنزي؛ التغيير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين رسالة الماجستير؛
جامعة نايف؛ الرياض 2004
19. ملتحي ذكريات احمد محمد؛ دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية؛ رسالة
ماجستير؛ غير منشورة؛ الجامعة الاسلامية غزة؛ 2009
20. مزهودة عبد المليك؛ الاداء بين الكفاءة والفعالية؛ مجلة العلوم الانسانية؛ 2001

21. محمود سلمان حنفي؛ السلوك التنظيمي والاداء؛ دار الجامعات المصرية؛ دط؛ القاهرة؛ دت
22. نواف كنعان؛ القيادة الادارية؛ مكتبة دار الثقافة؛ ط4 ؛ عمان؛ 1996
23. سهيل ادريس؛ المنهل قاموس فرنسي عربي؛ ط1؛ بيروت؛ دار الادب؛ 2003
24. علي الشريف وآخرون؛ التنظيم والادارة؛ الدار الجمعية؛ دط؛ بيروت؛ 1989
25. فؤاد سالم وآخرون؛ المفاهيم الادارية الحديثة؛ مركز الكتاب الاردني؛ ط4؛ 1996
26. صلاح الدين؛ محمد عبد الطريقي؛ ادارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية؛ دط؛ الاسكندرية؛
2000

```

RELIABILITY
/VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes	
Output Created	20-MAY-2015 11:19:50
Comments	
	C:\Users\ASLAFI\Downloads
	\HZZZZZZ.sav
	Ensemble_de_données1
	<none>
Input	<none>
	<none>
	N of Rows in Working Data 22
	File
	Matrix Input
	Definition of Missing
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used
	RELIABILITY
	/VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5
	f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14
	f15 f16 f17 f18
Syntax	/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
	/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
	Elapsed Time 00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZZ.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	95,5
	Excluded ^a	1	4,5
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	18

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=totelf totelg
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	20-MAY-2015 11:20:28
Comments	
Data	C:\Users\ASLAFI\Downloads
Active Dataset	\HZZZZZZ.sav
Filter	Ensemble_de_données1
Weight	<none>
Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	22
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=totelf totelg /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Number of Cases Allowed	174762 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZZ.sav

		totelf	totelg
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,354
	totelf Sig. (2-tailed)	.	,115
	N	21	21
	Correlation Coefficient	,354	1,000
	totelg Sig. (2-tailed)	,115	.
	N	21	21

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=totelf totelg
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created	20-MAY-2015 11:23:31	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ASLAFI\Downloads \HZZZZZ.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	22
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=totelf totelg /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,08
	Elapsed Time	00:00:00,07

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZ.sav

Correlations

		totelf	totelg
totelf	Pearson Correlation	1	,339
	Sig. (2-tailed)		,133
	N	21	21
totelg	Pearson Correlation	,339	1
	Sig. (2-tailed)	,133	
	N	21	21

COMPUTE d= f1 + f2 + f3 + f4 + f5 + f6.
EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=g1 g2 g3 g4 g5 g6 g7 g8 g9 g10 g11 g12 g13 g14 g15 g16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		20-MAY-2015 11:37:34
Comments		
	Data	C:\Users\ASLAFI\Downloads \HZZZZZZ.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	22
	File	
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY /VARIABLES=g1 g2 g3 g4 g5 g6 g7 g8 g9 g10 g11 g12 g13 g14 g15 g16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax		
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZZ.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	95,5
	Excluded ^a	1	4,5
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,446	16

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=totelg d
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

Correlations

Notes

Output Created	20-MAY-2015 11:39:42
Comments	
Input	
Data	C:\Users\ASLAFI\Downloads \HZZZZZZ.sav
Active Dataset	Ensemble_de_données1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	22
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=totelg d /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZZ.sav

Correlations اااااااا

		totelg	D
	Pearson Correlation	1	-,295
totelg	Sig. (2-tailed)		,195
	N	21	21
	Pearson Correlation	-,295	1
d	Sig. (2-tailed)	,195	
	N	21	21

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=totelg d
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	20-MAY-2015 11:39:42	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ASLAFI\Downloads \HZZZZZZ.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	22
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES=totelg d /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
	Processor Time	00:00:00,03
	Resources	Elapsed Time 00:00:00,02
	Number of Cases Allowed	174762 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ASLAFI\Downloads\HZZZZZZ.sav

Correlations

		totelg	d
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	-,241
	totelg Sig. (2-tailed)	.	,293
	N	21	21
	Correlation Coefficient	-,241	1,000
	d Sig. (2-tailed)	,293	.
	N	21	21