



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص عمل وتنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر - علم اجتماع - تخصص عمل وتنظيم موسومة ب:

## القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد -CNR-

من إعداد الطلبة:

- يحيى عبد القادر

- عقاد غالية اسماء

تحت إشراف:

أ. بن إبراهيم دليلة

اللجنة المناقشة:

الرتبة	الأساتذة
رئيسا	زهواني عمر
مشرفا	بن براهيم دليلة
مناقشا	أم الرتم نورالدين

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر

الحمد لله الواحد الأحد ربي الثقيلين، ثم الصلاة على الحبيب مصطفى محمد  
(صلى الله عليه وسلم) خير الوراحب الله والعباد، إلاً وان الفضل أوله  
وأخره لله المنان مذل الصعاب وميسر الأحنان، ثم تشكراتنا للأستاذة  
المشرفة "بن براهيم دليلة" بكل عزيمة واتقان وصدق وإخلاص فلها منا  
جزيل الشكر والعرفان وادام الله عملها وعلمها الساقبي لكل طلبة ظمان  
وفي الأخير نتوجه بالشكر الخالص على رئيس القسم وكل الطاقم  
البيداغوجي لقسم العلوم الاجتماعية وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

وشكراً

# اقراء

الى التي جعلتني جنينا و حفظتني وليدا و افاضت علي بحبها بلسما شق  
لي درب السلام في جنح الظلام، الى التي سهرت الليالي لأجلي و تعبت  
و بذلت قصارى جهدها الى امي الحبيبة الغالية و قرة عيني و  
حبيبتي امي ادعوا الى المولى عز و جل ان يحفظها كما اهدى ثمرة  
جهدي هذا الى اخوتي و الى زميلي الذي ساندني في هذا العمل  
“يحياوي عبد القادر” و الى اعز الأصدقاء الذين عرفتني بهم الحياة  
و اكن لهم المحبة و الى كل طلبة قسم العلوم الاجتماعية مسار علم  
الاجتماع عمل و تنظيم دفعة. 2021/2022

عقا و أسماء غالية

# افراء

الحمد لله الذي انار لي طريقتي وكان لي خير عون. الى املك في هذه الدنيا الى من كان سبب وجودي على هذه الأرض، الى من وضعت الجنة تحت اقدامها، الى التي انعني لها بكل اجلال وتقدير، الى التي ارجو قد اكون نلت رضاها امي الغالية "طمطم" اطال الله في عمرها.

الى من ادين له بحياتي الى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقتي الى من اكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان ابيي اطال الله عمره، اسأل الله ان يعافيه.

الى كل افراد عائلتي وأخص بذكر اخوتي: سمية، سارة، هاجر ورفيقتي نور الهدى، والى كل اصدقائي المقربين، والى زميلتي ورفيقتي في المذكرة

"عقاد أسماء خالصة".

عبد القادر

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر و الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب النظري لدراسة</b>	
5	تمهيد
6	أولا:أسباب اختيار الموضوع
7	ثانيا:اهداف الدراسة
7	ثالثا:أهمية الدراسة
9	رابعا:الإشكالية
11	خامسا:فرضيات الدراسة
11	سادسا:مفاهيم الدراسة
12	1.1. القيادة
12	2.1. تعريف القيادة
16	3.1. مهارات القيادة
17	4.1. أنماط القيادة
20	5.1. أشكال القيادة
22	6.1. علاقة القيادة بالإدارة
24	7.1. عناصر القيادة الإدارية
24	8.1. أنماط القيادة الإدارية

27	9.1. قوة تأثير القيادة
28	2. الأداء الوظيفي
30	1.2. أنواع الأداء
31	2.2. أهمية الأداء الوظيفي
32	3.2. محددات الأداء الوظيفي
33	4.2. مؤشرات الأداء
34	5.2. معايير الأداء
37	6.2. خصائص الأداء الوظيفي
38	7.2. اهداف تقييم الأداء
39	8.2. العوامل المؤثرة على الأداء
41	سابعاً: الدراسات السابقة
41	الدراسات المتعلقة بالقيادة
43	دراسات سابقة متعلقة بالأداء الوظيفي
45	دراسات اجنبية حول القيادة والأداء الوظيفي
47	التعقيب على الدراسات السابقة
51	ثامناً: المقاربات النظرية للدراسة القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي
51	1.8. النظرية الكلاسيكية
55	2.8. النظرية نيو كلاسيكية
60	3.8. النظريات الحديثة
66	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
68	تمهيد
69	الاطار المكاني و الزماني و البشري
73	المنهج

74	العينة الطبقية
74	أدوات جمع البيانات
77	خلاصة
<b>الفصل الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة</b>	
79	تمهيد
80	عرض و مناقشة
114	مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات
115	مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة
117	النتيجة العامة
118	خلاصة
120	خاتمة
122	قائمة المصادر والمراجع
/	قائمة الملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	يمثل القيادة الاستبدادية	الشكل رقم (01)
18	يمثل القيادة الديمقراطية	الشكل رقم (02)
19	يمثل القيادة التسيبية	الشكل رقم (03)
20	يمثل القيادة المنطقية أو الواقعية	الشكل رقم (04)
50	يمثل النظريات	الشكل رقم (05)
59	يمثل هرم "ماسلو" للحاجات	الشكل رقم (06)

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
80	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	جدول رقم (01)
81	يوضح توزيع العينة حسب السن	جدول رقم (02)
82	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	جدول رقم (03)
83	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (04)
84	يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	جدول رقم (05)
85	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول رقم (06)
86	يوضح مدى تأثير نمط القيادة سائد على انتماء للمؤسسة.	جدول رقم (07)
87	يوضح طريقة تعامل الرئيس في توزيع الحوافز.	جدول رقم (08)
88	يوضح مشاركة بعض عمال مهام القيادة داخل المؤسسة.	جدول رقم (09)
89	يوضح كيفية تعامل المدير داخل التنظيم.	جدول رقم (10)
90	يوضح الفرص المتاحة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	جدول رقم (11)
91	يبين مدى اخذ المسؤول باقتراحات مرؤوسيه بعين الاعتبار	جدول رقم (12)
92	يصف أسلوب القيادة المتبع في الإدارة.	جدول رقم (13)
93	يبين تأثير أسلوب القيادة المتبع في الإدارة.	جدول رقم (14)



94	يوضح شعور المرؤوسين بتوافق مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة العمل الذي يقومون به	جدول رقم (15)
95	يبين تلقي العامل للدعم و نوعيته من المسؤول.	جدول رقم (16)
96	يوضح صفات القائد التي تؤثر على أداء العمال بالسلب.	جدول رقم (17)
97	يبين اذا ما كان القائد يتعامل في توزيعه للحوافز بطريقة تسلطية داخل المؤسسة	جدول رقم (18)
98	يبين اذا ما كان هناك حل في حالة مواجهة مشكلة	جدول رقم (19)
99	يوضح اذا كان انفراد المدير في اتخاذ القرار يؤثر على عدم التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد	جدول رقم (20)
100	يبين تقييم علاقة المرؤوسين مع مدير المؤسسة	جدول رقم (21)
101	يوضح اذا ما كانت الصرامة في انجاز الأعمال المطلوبة تجعل لدى العامل الرغبة والاستعداد لتغيير مكان العمل.	جدول رقم (22)
102	يبين اذا تعرض العامل لعقوبة و نوعها.	جدول رقم (23)
103	يوضح طريقة تعامل المسؤول في حالة ضعف مردودية المرؤوسين.	جدول رقم (24)
104	يبين كيفية تعامل القائد في تحفيزه للعمال	جدول رقم (25)
105	يوضح اذا ما كان المدير يرفض المبادرات الإبداعية لدى العاملين داخل المنظمة.	جدول رقم (26)
106	يبين اذا يتخذ المسؤول من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.	جدول رقم (27)
107	يوضح التزام العمال بالقوانين الداخلية المؤسسة	جدول رقم (28)

108	يظهر طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر .	جدول رقم (29)
109	يوضح اذا ما يقوم العمال بمهامهم في الوقت المطلوب	جدول رقم (30)
110	يبين الجهد المبذول لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.	جدول رقم (31)
111	يوضح علاقة المستوى الوظيفي بنمط القيادة الذي يؤثر على انتماء العمال للمؤسسة.	جدول رقم (32)
112	يبين علاقة المستوى الوظيفي بالجهد المبذول.	جدول رقم (33)
113	يظهر العلاقة بين الحالة العائلية ومدى الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة.	جدول رقم ( 34 )

### قائمة الملاحق:

استمارة البحث + جدول التحكيم
الهيكل التنظيمي
L'organigramme
ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

-



## مقدمة:

العلاقات التي تنشأ في المنظمة بين الأفراد والأهداف المتباينة وفي بعض الأحيان تكون متناقضة تعبر عن دوافع إنسانية مهمة ومؤثرة على أدائهم والقدرة التي تمكنهم من الإبداع وتطوير الذات لتحقيق أهداف جماعية لتأدية أدوار ومهام في إطار هيكل تنظيمي معين وإجراءات عمل ترد إلى أساليب قيادية مؤثرة وسبيل لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية إلى إنتاجية بفعالية.

فالسلك الإنساني الموجود داخل العمل يعكس استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد واتصاله ببيئة عمله فيتحقق تنمية المهارات من خلال عملية التفاعل والتبادل، وبذلك السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الأساسية لكفاءة المنظمة وفعاليتها وفي مجال العمل يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل الاقتصادية وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء الأفراد في المنظمة.

وللقيادة القدرة على التأثير على أداء الوظيفي ودفع الموظفين لبذل مجهودات أكثر مما هو مطلوب واستثمار المجهودات في أداء إضافي أو سلوكيات الجماعة التي تسهم في تحقيق التفاعل داخل المنظمة. واحتواء المنظمة على كفاءات بشرية ذات مهارات إنسانية والعمل على دفع الأفراد إلى العمل ليس بقوة النفوذ بل بقوة القدوة والثقة على التبادل وحسن التعامل.

وسنعالج في دراستنا هذه المتمثلة في " القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية  
بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR تيارت في ثلاثة فصول تمثلت في:

**الفصل الأول** احتوى على مشكلة الدراسة وفرضياتها وكذلك تحديد المقاربة النظرية التي تناسب  
مع موضوع الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، ويتضمن أيضا تفصيل القيادة وطبيعتها،  
أنماط القيادة، أشكال القيادة، وعلاقة القيادة بالإدارة وعناصر القيادة، قوة تأثير القيادة،  
وتضمنت الأداء الوظيفي من خلال التعريف، الأهمية، المحددات، المعايير، الخصائص،  
الأهداف، العوامل المؤثرة على الأداء ودراسات سابقة والمقاربات النظرية.

**الفصل الثاني** يتضمن التعريف بالمؤسسة والجانب التطبيقي الإطار المنهجي والميداني حيث  
عالجنا فيه المنهج والأدوات المستعملة في البحث واحتوى على اختبار الفرضيات ونتيجة عامة  
ونتائج الدراسة والتوصيات والخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراسة

## تمهيد:

يعد الإطار التصوري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي من الناحية السيكلوجية ومن اجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الى عرض اسباب اختيارنا لهذا الموضوع واهميته وأهدافه، ثم عرض اشكاليه الدراسة والفرضيات التي تقوم عليها، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد ازاله الغموض، وعرض مجموعه من الدراسات السابقة باعتبار ان اعداد هذا الفصل يعد جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول اليه.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

أ - أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل نحو دراسة موضوع القيادة وعلاقته بالأداء.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي بمختلف المعارف والمعلومات حول الموضوع.
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع السوسيوثقافية.
- تجسيد المعارف النظرية واكتساب الخبرة بمنهجيته البحث العلمي.

ب - الأسباب الموضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص وهو علم الاجتماع العمل والتنظيم.
- فهم موضوع ودراسته ميدانياً بالاعتماد على التراث النظري حول كل من القيادة والأداء.
- إبراز أهميته القيادية والأداء بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
- الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع القيادة والأداء وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع.



ثانيا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- معرفه العلاقة بين كل من القيادة وبين الأداء .
- دراسة واقع القيادة وعلاقته بالأداء، وذلك من خلال رصد طبيعة هذه العلاقة كما هي في الواقع ومن ثم تقديم بعض المقترحات وتوصيات لتطوير وتحسين هذا الواقع وصياغة اليات فعاله من شأنها ان تجعل القيادة تحقق اهداف التنظيم.
- الكشف عن واقع السلوك القيادي والتعرف على مستوى الأداء داخل المؤسسة محل دراسة.
- محاوله كشف عن ظروف في مستوى الأداء من ناحية (جنس، المستوى التعليمي، السن، أقدميه في العمل، الحالة المدنية، مستوى الوظيفة)

ثالثا: أهمية الدراسة:

- تبرز اهميه الدراسة من جهة في محاوله تسليط الضوء على موضوع القيادة الذي يعتبر من المواضيع الحيوية التي تتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة والدور الكبير الذي تلعبه في بناء المنظمات قوية وادارتها بما يحقق اهدافها وطموحاتها.

- من جهة أخرى في اظهر هذا الدور من خلال ابراز العلاقة من ناحية النظرية وتوضيح علاقة الأداء بالقيادة وبالتالي ستوفر المزيد من المعلومات في ضوء ما يتم التوصل اليه في عده مجالات بالأخص العلوم الإدارية.
- وعليه تتضح اهمية الموضوع الذي نحن بصدد معالجته، انطلاقا من ان القيادة من المسائل الجوهرية التي تنال اهتماما بالغا في ظل المرحلة الحاسمة التي يمر بها المجتمع الجزائري، خاصة في ظل التغيرات التي شهدتها والتي سنشهدا والتي صاحبها الكثير من الازمات الدالة على وجود مشكله قيادية في كثير من مجالات وهذا ما يفرض العمل على معالجتها حتى تساهم ولو بقليل في اصلاح اوضاع تنظيمات وتغييرها بما يخدم مصالحها وقيمها العليا وتحقيق اهدافها بكفأيه وفعالية.

## رابعاً: الإشكالية:

تحتل المؤسسات أهميه كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث انها اخذت سيطرة على معظم النشاطات المجتمع، وبالتالي فهي تساهم في شكل كبير في تطوير المجتمعات ويعتمد قيم المؤسسات واستمرارها على المورد البشري الذي يشكل احد الركائز التي تعبر عن حيويتها وفعاليتها اذ ما يبذله من جهد في الأداء ومن يظهره من فعالية ينعكس على المؤسسة لذلك فهي ملزمة بتوفير كافة الشروط وظروف الملائمة التي تساعده على تقديم الأداء الفعال الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة، ولأن هذه الأخيرة كتنظيم لها اهداف تسعى الى تحقيقها على اداره المؤسسات وذلك من خلال تبني قيم تنظيمية تكون الموجه الأساسي لسلوكيات الافراد في اداء وظائفهم داخل التنظيم.

وعلى ضوء مما سبق فان مساله ادراج العنصر البشري ضمن استراتيجيه المؤسسة أصبحت أمراً ضرورياً ولا مجال للحديث اليوم عن اهميه الموارد البشرية في تجسيد خططها وتنقيدها وبالتالي للسعي الى تحقيق اهداف المنظمة لابد من النظر الى اداء العامل من خلال تشجيعه والتوجيه الى الوجهه الصحيحه ولا يتم ذلك الا من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على استخدامه في الوقت والمكان المناسب.

ومن هنا تبرز اهمية القيادة خاصه لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين لها بمختلف المؤسسات ،ويرجع السبب الى أن القيادة هي حجر الزاوية في الحياه اي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات فالمدير لم يعد ذلك القابع في عمله متمسكا بأساليب تقليدية لم ولن تفلح مع المتغيرات الراهنة والمتجددة، فكان من اللازم ان يتسم المدير بسمات القائد (المدير - القائد) المقنع، المؤثر، الموجه، المنسق.... قائدا اداريا يلتف حوله الجميع تحقيقا لمصالحهم ومصالح المنظمة.

ويعد الأداء من المفاهيم التي نزلت النصيب الوافر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ،فهو أصبح يهتم بتطويره ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتهيئته من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة أو الإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى كفاءته الفرد ومدى قدرته على إنجاز الأعمال الموكلة إليه ،لذلك تلجأ معظم المنظمات إلى تركيز الجهود حول تحسين أداء عنصرها البشري وبشكل مستور إيماناً بأنه كفاءته الأداء تساهم في بلوغ أعلى مستويات الأداء وزيادة إنتاجيتها ذلك تحس المؤسسات على تهيئه الظروف المناسبة لأداء العامل في عمله والعناية لزياده الانتاج لان فعاليتها تعكس احساس العامل بقدرة الإدارة على زياده انتمائهم بالمؤسسة في اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي من خلال معرفه الاسهام في ظروف العمل وحل المشكلات الأداء التي تواجه العمال والوقوف على ظروف العمل السلبية التي تؤثر بصفه مباشرة او غير مباشرة.

والمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن باقي المؤسسات الأخرى جيدة إلى توفير ظروف العمل المناسبة لتحسين أداء العمال بما يزيد من إنتاجيتها يحاول في الدراسة رهينة معرفة العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي وعليه جاء تساؤل المركزي على النحو التالي: هل هناك علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي؟

#### التساؤلات الفرعية:

- هل تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع مستوى الأداء؟
- هل تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى زيادة الالتزام؟

#### خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: هناك علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.

#### الفرضيات الفرعية:

- تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع مستوى الأداء.
- تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى زيادة الالتزام.

#### سادسا: مفاهيم الدراسة:

أن تحديد المفاهيم خطوه أساسيه في البحث الاجتماعي لأنه خطوات تهدف إلى تبسيط المفاهيم نظرا لتشعب في معانيها ودلالاتها وذلك حتى القارئ من فهمها أكثر وهذه الخطوة تمثل الركيزة

التي يعتمد عليها الباحث في دراستها لذلك سنقوم بتحديد مجموعة من المفاهيم التي تتماشى مع موضوع دراستنا ومن بين اهم المفاهيم.

### 1/- القيادة:

من الرغم على تعدد المفاهيم قدم الباحثان تعريفا لمصطلح القيادة تنوعت هذه التعريفات وتبينت من حيث النوعية والعمومية.

### القيادة لغة:

جاءت من كلمة قيادي أي قيد قود حبل يقاد به انا قود فهي مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد)<sup>1</sup> وفي كتاب الفعين بان قود هي نقيض السوق يقود الدابة من امامها، أما القياد الحبل الذي تقود به الدابة.<sup>2</sup>

كما تشير القيادة لصفة القائد مع المكان الذي يكون فيه القائد وهو الامام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور: "لسان العرب"، ط6، بيروت، 1994، ص 331.

<sup>2</sup> خليل بن أحمد الفراهيدي: "كتاب العين"، دار الكتب العلمية، بيروت، 2003، ص 441.

<sup>3</sup> المنجد الأبجدي: "ضمائمات الموظف السابقة بفرض العقوبة التأديبية"، دار المشرق، بيروت، دون سنة نشر، ص 288.

القيادة اصطلاحاً:

حيث يعرفها محمود عاطف غيث على انها ممارسه التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينه او جماعة عن طريق عضو او أكثر فيها وتصب القيادة الوظيفية (الوظيفة القيادية) اساسا على توجه الأنشطة الاجتماعية نحو تحقيق اهداف الجماعة ومن المؤلف انها تربط السيطرة والهيبة بدور القيادي.

اما احمد زكي بدوي تعرف القيادة بانها قدرته على معاملة الطبيعة البشرية او التأثير على السلوك البشرية لتوجيهه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقه تضمن بها طاعتهم وثيقتهم واحترامهم وتعاونهم.<sup>1</sup>

في حين طارق سويدان يقدم تعريف مختصر للقيادة ويعرفها بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف.<sup>2</sup>

يعرفها عبد الكريم درويش بأنه يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ويوجههم بطريقه يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في تحقيق هدف بذاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف: "غيث قاموس"، علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2000، ص 286.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، 2011، ص 242.

<sup>3</sup> نورا منير: "تسيير الموارد البشرية"، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

## ج- التعريف الإجرائي:

من التعريفات السابقة يتضح ان القيادة هي قدره المدير على تأثير في مرؤوسه (العمال) وتوجيههم نحو تحقيق الهدف الاستخدام سلطه الرسمية وتأثير على سلوك الآخرين ودفعهم للتعاون وتحقيق الأهداف المرادة (المرجوة)

## 1.1. تعريف القيادة:

استخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متبنيين يمثل الدور الأول من يتولى القيادة بالعمل وهو قائد ووظيفته إصدار الأوامر ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل واتباع والأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم.<sup>1</sup>

هي قدرة القائد على إقناع الأفراد وتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم الهدف المشترك للجماعة بأن القيادة في دور الذي يتقص الشخص المكلف بالإدارة المنظمة عندما يقوم بتأثير على المرؤوسين أفراد وجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بمجهوداتهم المشتركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبرودي وجاد الله: "إدارة علم التطبيق"، دار المسير للطباعة والنشر، ط 2 ، سنة 2000 ، ص 130.  
<sup>2</sup> القحطاني سالم: "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، ط 1 ، سنة 2001 ، ص 23.



عرفها طالبا على أنها القوة التي تتدفق بين إيقاده والأفراد بطريقه مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه أهداف التي حددها القيادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه وهو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في أن واحدا وفي توظيف للمبادئ والرسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق.<sup>1</sup>

كما عرفها العدلون أنها جسر الذي يستعمله المسؤولون لياسر على سلوك وتوجهات المرؤوسين وفي مجملها تحمل مسؤولية اتجاه المجموعة.<sup>2</sup>

وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهداف محددة.<sup>3</sup>

يعتمد نجاح القيادة في تحقيق اهداف الجماعة على ما يملكه القائد من قدره على تحفيز العاملين معه وبث نشاط فيهم والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية حبهم للعمل التعاونية وبث روح الحماس لدفعهم لتحقيق أهدافهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طالب هشام: " دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي"، منتديات إستراتيجية، شبكة النجاح [www.t1.ne](http://www.t1.ne) 2021/12/01 11:40.

<sup>2</sup> العدلوني محمد اكرم: " القائد الفعال"، مكتبة عين الجامعة، الأردن، ص 18.

<sup>3</sup> سالم فؤاد الشيخ وآخرون: " المفاهيم الإدارية الحديثة"، مطبعة الشرق الأوسط، الأردن، ط 6، 1998، ص 207.

<sup>4</sup> القحطاني سالم: " القيادة أداريه التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، ط 1، سنة 2001، ص 23.

## 2.1. مهارات القيادة:

المهارة تعني اداء العمل بسرعه والدفعه ويمكن ان تنقسم المهارات الى ما يلي:

### أولاً: المهارة الفنية:

وفيما يتعلق بمهارات الفنية فهي تتضمن جملة الاساليب وطرق العلمية والفنية التي تتبع عند ممارسته لمهامه فعندما يصادف مشكلات او مواقف غير ما لوفه فانه يقوم الموقف ويدرك افعاله مختلفة ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة

ويمكن ان تعرف على انها المعرفة الشخصية في مجال العمل ومن الناحيتين النظرية والتطبيقية.<sup>1</sup>

### ثانياً: المهارات التصويرية: المهارة الإدراكية، الفكرية، التصويرية الذهنية:

هي قدرة القائد على التنظيم الذي يقوده ويفهمه لترابط بين اجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء منه على بقية اجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف في المؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل به.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المهارة الإنسانية:

<sup>1</sup> أحمد بن عبد المحسن العساف: "مهارة القيادة وصفات القائد"، 2003، ص 45. pdf  
<sup>2</sup> أبو زعيتر: "ممارسة مديري ومديريات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشوره كليه التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 102.

أنها تعكس قدره القاعدة على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية كونا مجالها أكثر تعقيدا أو أكثر تغييرا متنوعا من المجالات الفنية وان التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.<sup>1</sup>

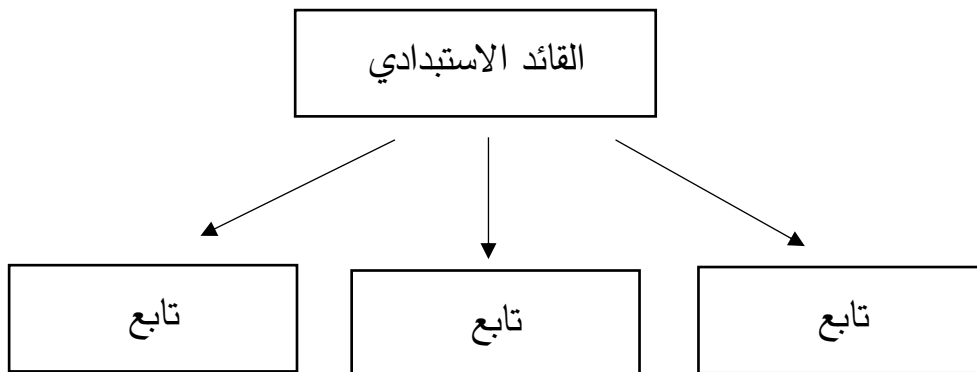
### 3.1. أنماط القيادة:

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة في تركيز على أساليب المستخدمة من قبل الاستبدادية (أوتوقراطية)، الديمقراطية (المشاركة)، التسببية (الحرّة)

(1) القيادة الاستبدادية: يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدل من السماع لمرؤوسهم

ويسمى هذا النوع من القادة الدافعين الذين لديهم القدرة على مكافأة ومعاقبة الاتباع.<sup>2</sup>

الشكل رقم (01): يمثل القيادة الاستبدادية



المصدر: من إعداد الطلبة

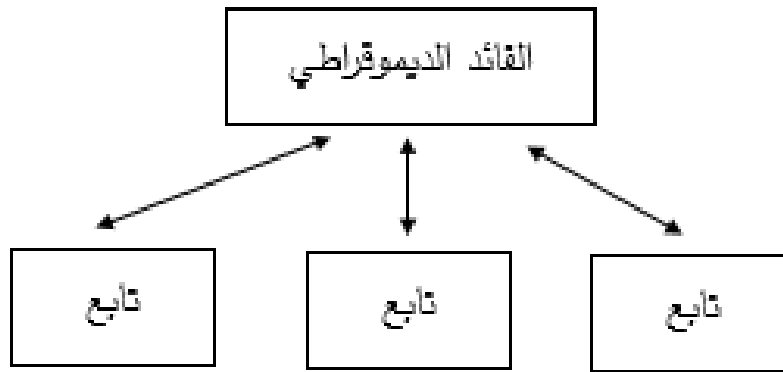
<sup>1</sup> العمامرة محمد حسن: "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسير للنشر، عمان، ط 4، 1999، ص 102.

<sup>2</sup> محمود كلالدة: "القيادة الإدارية" دور الزهران، عمان، ط 1، 1997، ص 50.

## (2) القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يشارك القاطع الديمقراطي ورؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فإنهم يشاركونهم في وضع الأهداف الرئيسية للجامعات ويضعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة

الشكل رقم (02): يمثل القيادة الديمقراطية



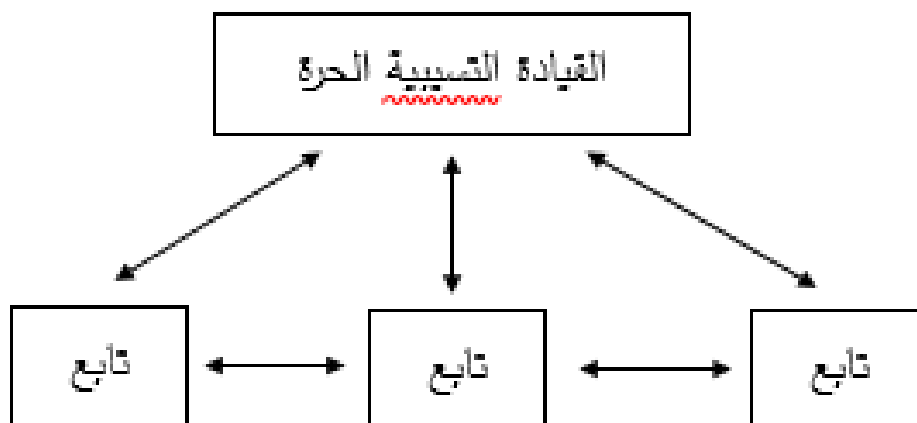
المصدر: من إعداد الطلبة

## (3) القيادة التسيبية (القيادة الحرة):

متسامحة ولينه وتمنح الاتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وتعتمد هذه القيادة على المرأة والسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيره لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة الاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابو سعيد خالد الحسن: "لكي لا تكون القيادة استبدادا"، دار المدينة للنشر، عمان، ط 1، 1955، ص 48.

الشكل رقم (03): يمثل القيادة التسيبية



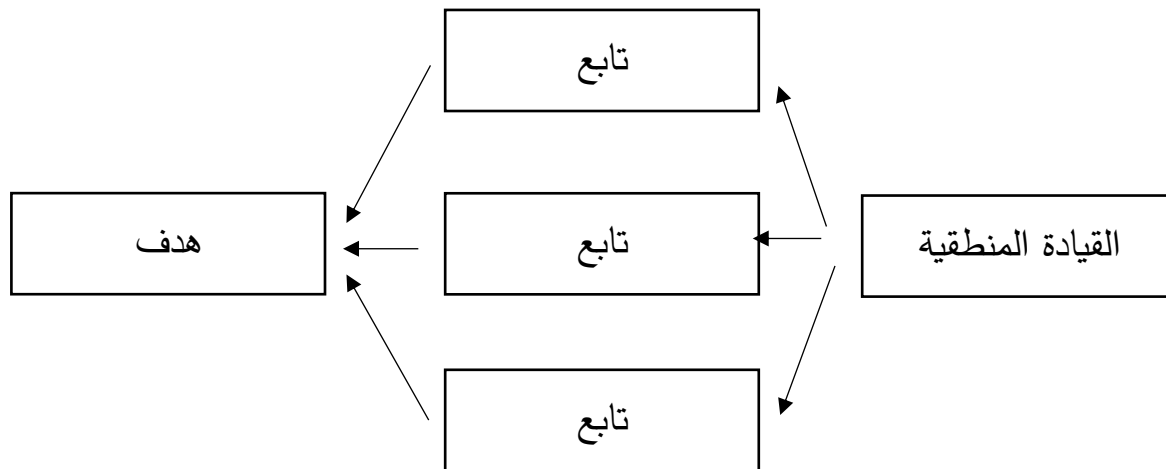
المصدر: من إعداد الطلبة

4) القيادة المنطقية أو الواقعية: هي القيادة التي تتبع المنطق ويتم ذلك برسم الأهداف

والعمل على تحقيقها التعامل مع اتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لو يكون

هناك اختلاف في العلاقات مع الاتباع من تباين مهمة القائد أي اسلوب ينتهي للتعامل

الشكل رقم (04): يمثل القيادة المنطقية أو الواقعية



المصدر: من إعداد الطلبة

مع التابع حتى تتجسد القرارات في الواقع.<sup>1</sup>

#### 4.1. أشكال القيادة:

وتندرج تحتها هذه القيادة الاشكال القيادية التالية:

1-الاولتوقراطي الخير: يكون القائد في هذا النمط اقل استبدادا من القائد الاوتوقراطي

المتسلط فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه ان يكون متعاوناً وقادراً

على خلق المناخ الملائم رؤوسه لتقبلهم بقراراته وأراحته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر عليهم.

2- الأوتوقراطي اللبق: يتميز بلباقته في تعامله مع امرأة واهتمامه بخ الشعور والإحساس والرضا لديهم فقط شركتهم السورية له في إصدار القرارات الخاصة بالمنظمة لقبولها وتنفيذها والاعتناع بها وعدم عرضتها دون مشاركتهم فعليا في إصدار هذه القرارات لعدم اهتمامه بأرائهم من تصريف الأمور.<sup>1</sup>

3-مزايا النمط الأوتوقراطي: يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما القيادة تكون في الأعمال المراد إنجازها يمكن أداءها الا بطريقة واحدة وذلك لا يوجد فيها مجال الاجتهاد الشخصي أو الابتكار وهذا النمط ينجح في الوقت الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.

4-مأخذ على النمط الأوتوقراطي:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- ارتفاع نسبة المتسمر والشكاوى والغياب ودوران العمل.
- فشل روح الإبداع لدى العمال.

<sup>1</sup> احمد بن عبد المحسن العساف: "مهارات القيادة وصفات القائد"، ديوان المطبوعات السعودية، 2011، ص 19.

• الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرسلين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان

تعاون مطلوب مع القائد.<sup>1</sup>

### 5.1. علاقة القيادة بالإدارة:

#### 1- الإدارة جزء من القيادة:

النظرية في البشر ولهذا يمكن أن يطورها فقط نظرية القائد المولود أو القيادة الموجودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منطريها ونظرياتها ووسائلها وادواتها.

ويمكن ايضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار انها مكتسبه فالقيادة دائما تكون في القمه النمو وتعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي فالإدارة ترتبط القيادة ارتباطا مباشرا والقوة بسلطات فهي لا تعمل الا في ظل اجراءات محده وقوانين بين القيادة تهتم بالأشراف وتوجيه والتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم واقناعهم لا اكراههم ان الاداري سيحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والاساس الاساليب القائمة بالفعل لتحقيق الاهداف الموجودة على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار اما القائد هو تغيير في بناء التنظيم من هنا ينظر اليه على أنه عامل متعلق للأوضاع الراهنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>2</sup> عبد الله ثاني محمد النذير: "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال"، مذكره ماجستير في العلوم الاعلام والاتصال، 2009، ص 36.



## 2- القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون إن المدير الإداري أين ما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قاعد وان وظيفته قيادية هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يطع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل على كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه العشبة اتباع لتعرف على أفضل سبل تحقيق مهامهم والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط ولعل كلا من "كيلك و أيرويك" أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان أوراق في علم الإدارة حيث تم تشخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة POSDCORB الموازنة B- الإبلاغ R- التنسيق C- التوجيه D- الهيئة S- التنظيم O - التخطيط P

مصطلح المدير التنفيذي هو القائد الأكثر منه مدير اداريا فهذا يحدث في مقابل التعابير المزدوجة المعنى او التي لها معنيين، معنى لفظي ومعنى الاصطلاحي مثل من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الاداري هو قاعد هناك من يستخدم كلمه المديره في دي هناك من يقول ان الفرق بين كلمه المدير والقائد ليست كبيرة وهناك من يقول ان المدير ليس صانعا للقرار وانما هو من يقوم به بعملية التنظيم والتطبيق السياسة الموضوع سلفا دون تغيير او اجتهاد والعكس صحيح فالقائد هو صانع القرار .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير: "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال"، مذكره ماجستير في العلوم الاعلام والاتصال، 2009، ص 29.

### 6.1. عناصر القيادة الإدارية:

هناك عناصر جوهرية لازمه لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي اليها عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.
- الاهداف الإدارية المراد تحقيقها.<sup>1</sup>

### 7.1. أنماط القيادة الإدارية:

#### 1- من حيث الشكل:

من خلال الابحاث في مجال القيادة الإدارية والتنظيم تم توصل الى انه الى جانب كل تنظيم رسمي تنظيم اخر يحمل طابع غير رسمي ولكل من التنظيمين قيادة تقوم بآراء اداره شؤونه وتسييرها ومن أبرز دراسات التي توصلت الى اكتشاف التنظيم غير رسمي وقيادة غير الرسمية الدراسات التي قامت بها "ألتون مايو" حول دور العلاقة الإنسانية في رفع الروح المعنوية وزيادة انتاج في شركة ويسترن إلكتروك والتي يطلق عليها بتجارب هاوثورن.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 265.

## أ- القيادة الرسمية:

في القيادة علاقة وطيبه بالتنظيم الرسمي حيث تصور وجود أحدهما دون وجود الآخر وتنظيم الرسم الحديث يتكون من ثلاث وحدات تنفيذية وحدات استشارية وحدات وعلى راسي هذه الوحدات قائد يستولي اداره شؤونها.<sup>1</sup>

يفسر علماء الإدارة هذه الوحدات الى ثلاثة مستويات في كل وحده تمثيل في القيادة العليا والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية وينقسم كل مستوى من هذه المستويات الى وحدات فرعية انجاز الاعمال ومساعدته قيادات في المستويات العليا وتوجد قيادة الرسمية في كل الوحدات اما المهام واختصاص تختلف كل منها على الاخرى بسبب اختلاف تكوينها في القيادة في مستويات عليا تقوم بممارسه النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق اهداف الرئيسية للتنظيم وتتمثل القيادة في متساويات الوسطى في مديريه المصالح ومديريه الادارات العامة ومن مستويته من الناحية السلطة ممن يديرون اجهزه متوسطة الحجم عمل القيادة في مستويات التنفيذية فهي تتولى اداره وحدات إدارتي أداريه صغيرة الحجم وتكون مهماتها الإشراف والعمل خطة مباشرة ومراقبة مجموعة من العمال وتكون العلاقة بين هذه الوحدات والمستويات قائمة

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 266.

على أساس التدرج الهرم الإداري حيث إن كلا وحده تخضع لسلطه الوحدة التي تعلوها في السلم الإداري.<sup>1</sup>

### ب- القيادة غير الرسمية:

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير رسمي وتتمارس نشاطها في أداره فالقائد الغير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبول أعضائها لك قائد لهم وطويت ولد المكانة نتيجة للتفاعل مستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية التي يؤدي مع الزمان إلى تحديد مكان كل عضو في مجموعة وعلاقته بينها في الأعضاء.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس هو مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى إداري تنفيذي الإدارة المباشرة إلا أن موهبة قيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة الضغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 267.

وبشكل عام فإن كلا من القيادة لا غنى عنهما في منظمة في قيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في الكثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقل ما تجتمعان في شخص واحد.<sup>1</sup>

### 8.1. قوة تأثير القيادة:

نعني بقوة القائد وقدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في السلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة لجماعته أو الإدارة التي ينتمون إليها.

العديد من الدراسات والأبحاث إلى أنماط قوة القائد وتأثيره تشمل على ما يلي:

- 1- **القوة الشرعية أو القانونية:** وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في هيكل تنظيمي وفي الإدارة كانت تضع مسمى وظيفته على باب مكتبه مثل مثير العام المدير المشرف.
- 2- **قوة التحكم في نظام التحفيز:** وهذه القدرة تعتمد على قدره القائد على رقابة وإداره ومكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز.
- 3- **قوة الإكراه الخوف:** تأتي عن طريق المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأديب وانهاء خدمتهم.

<sup>1</sup> عاطف عبد الله المكاوي: "القيادة الإدارية دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2013، ص 37.

4- **القوة الخبرة:** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التشرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- **قوة العلاقة أو الصلة بالمصادر السلطة العليا:** وهي القوة التي تؤثر عن طريق العلاقة او صلاحية او عن طريق روابط العلاقة وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي مديرين والمشرفين في مستويات التنمية وقدرتهم على المديرين في متساويات العليا وذلك بحكم علاقته مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.<sup>1</sup>

## 2. الأداء الوظيفي:

### أولاً: الأداء لغة:

تعريف الأداء الوظيفي كلمه اداء يؤدي ينجز يؤدي وفقاً للعرس معين يعمل<sup>2</sup> تعني كلمه النجاح الملاحظ المشغل<sup>3</sup>. إذا كما تعني محافظة أحد الطرفين عقد على وعد أو اتفاق قطعة أو قيامه بما هو مطلوب منه. فالأداء كلمة مترجمة عن كلمة لاتينية (Performance) والتي تشري إلى تأدية عمل أو انهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف مسطرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور "إداره القوى العاملة أسس سلوكية وادوات البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 60.

<sup>2</sup> دحلة فيصل عبد الرؤوف: "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 95.

<sup>3</sup> دحلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 96.

<sup>4</sup> Larousse de poche, Edition mise a jour Larousse Paris. 2000.

## ثانيا: الأداء اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف نحو هذا المفهوم فنذكر منها:

تعريف "حسن" الأداء الوظيفي يشير الى درجه التحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية لتحقيق واشباع الفرد المتطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبسا وتداخلا بين الأداء والجهد وتشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

ويعرفه "عاشور" على أنه قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عملهم ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزء به يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد الجزء المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

كما يعرف "خليفة زياد سعد" على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدره وخبرات العاملين لمساعدته العوامل الدافعة والبيئة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة في أقصر وقت وتكلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن راويه محمد "اداره الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث "الإسكندرية، 1999، ص 216.

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 205.

<sup>3</sup> خليفة زياد سعيد "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان القوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34.

ويعرف أيضا على أنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

### ثالثا: التعريف الاجرائي:

الأداء الوظيفي والوسيلة التي من خلالها يشبه الفرد متطلبات الوظيفة

### 1.2. أنواع الأداء:

من نوعية الأداء تتكون حسب معيار التقسيم ومن ثم تقسيم إلى أنواع أخرى حسب المصدر بالإضافة إلى معايير وعليه تتمثل الأنواع فيما يلي

**أولا: الأداء: حسب معيار المصدر:** في هذا التقسيم وهذا المعيار يمكن استخلاص نوعية من الأداء.

أ- **الأداء الداخلي:** ما يعرف بأداء الوحدة بمعنى أنه ينتج عما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- **الأداء البشري:** أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة والوصول الى الفعالية والتنافسية من خلال صقل مهاراتهم وتوجيهها.
- **الأداء المالي:** يكمن في الفعالية واستخدام الوسائل المادية المتاحة.

<sup>1</sup> ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008 ، ص 38.



• الأداء التقني: يتجلى في قدره المؤسسة من استعمال استثمارها بشكل ناجح وفعال.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدد في المحيط الخارجي.<sup>1</sup>

ثانيا: الأداء حسب معيار الشمولية: هنا يمكن تقسيم الأداء الى نوعين:

أ- الأداء الكلي: يختص بكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة والكلية مثلا الاستمرارية

الربح... إلخ.

ب- الأداء الجزئي: يتحقق هذا النوع على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة حيث يمكن أن

يقسم حسب معيار الوظيفي إلى "أداء وظيفة مالية" "أداء وظيفة تموية".<sup>2</sup>

## 2.2 أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء في:

• الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى

في المستقبل وبالتالي تساعد في اتخاذ القرارات والترقية.

• ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد الفرد الاهتمام بعمله.

• ارتباطا الأداء باستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث إن العاملين ذوو أداء المتدنيين

يكونون دائما مهددين دائما بالاستغناء عن خدماتهم.

<sup>1</sup> عادل عشي: "الإداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم الأداء"، رسالة ماجستير بسكرة، معهد الاقتصاد، ط 2، 2002، ص 56.

<sup>2</sup> عمار محمد تومي الشبلي: "علم النفس الإداري"، الدار العربية للكتاب، ب ط، طرابلس، 1988، ص 57.

- يكتسي الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية فهو وسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية حيث تجعل الرؤساء يتبعون واجبات ومسؤوليات من رؤوسهم باستمرار وتحفيز العمل بفعالية.

يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة في إي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب وانعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.<sup>1</sup>

### 3.2. محددات الأداء الوظيفي:

محددات الأداء الوظيفي تتضوح فيما يلي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها لأداء وظيفته.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

#### أ- كمية الجهد المبذول:

هو عبارة عن طاقات شمالية وعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى حيث يكون بالنسبة متباينة اما ضعيفة او متوسطة او كبيرة ان الجهد عاده يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وطبيعة الحوافز التي تمن حوله مقابل اداء عمل معين.

<sup>1</sup> علي السليمي: "اداره الافراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب، القاهرة 1989، ص 110.

ب- القدرات:

هي خصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين كن مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد آخر وتتغير من فترة لأخرى وتكوين يلعبان دورا فعالا في تحقيقها وتقديرها.

ج- نمط الإشراف:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل الجهد فعلا أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات والأنشطة المعينة.<sup>1</sup>

4.2. مؤشرات الأداء:

يمثل الأداء الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

أ- الإنتاجية:

الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات غياب من العمل مدى انتاج المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعه القدرة على الابداع والابتكار درجة الانضباط والاحترام النظام واسلوب التعامل مع الموظفين مستوى تعاون مع فريق العمل المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 100.

## ب-فعاليات:

الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة لهذا المفهوم فإن الفاعلية من خلال نسبة الأداء التي يتم تحقيقها فعليا إلى أهداف مخططة مسبقا أما على مستوى الفرد فتشير إلى متى قدرة الفرد إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

## ج-الكفاءة:

تشير إلى قدره المنظمة على تحقيق الأهداف في أقل التكاليف وأن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد.

ويأخذ على هذه المؤشرات عده انتقادات منها أن المؤسسة تهتم بالأشياء المادية لقياس مثل الربح وحجم المبيعات وإقبال الجوانب الأقل قابلية لقياس مثل التوازن الاقتصادي للمؤسسة وإدارتها حسب الاقتصادية عملية سليمة.<sup>1</sup>

## 5.2. معايير الأداء:

2-يهدف وضع معايير للأداء لمراقبة الأداء بصفه دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور

<sup>1</sup> العربي عطية: "أثر تكنولوجيا المعلومات على اداء العاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" مجلات الباحث، عدد 10، الجزائر، جامعه ورقلة، 2012، ص232.

المعايير لتفرقه بين الفعالية الأداء وكفاءته فعالية الأداء تشير للقيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة ومهام الأعمال المطلوبة منهم أم كفاءته الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة وتتحصر أهم المعايير الأداء فيما يلي: <sup>1</sup>

#### أ- الجودة:

هي المؤثر الخاص بكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث درجه الاتقان وجودة المنتج ذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع إمكانية المتاحة وهذا يستدعي وجود معايير لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه إذا دعت الضرورة فضلا على الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في اداء العمل في تصميمات السابقة للإنتاج الاهداف والتوقعات.

#### ب- الكمية:

هي حجم العمل المنتج في ضوء إمكانية الافراد الوقت ذاته لا تقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملون بالتاريخي لذلك بفضل الاتفاق على حجمه وكميه العمل المنجز كثافته لتحقيق معدل المقبول مشى مع ما يكتسبه الفرد من خبرات. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشريف طه عبد المالك: "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأماره مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص 25.  
<sup>2</sup> رأفت سيد عبد الفتاح: "السيكولوجية التدريبية الموارد البشرية"، دار الفكرة العربية، القاهرة، ط 1، 2001، ص 92-93.

3-5 ترجع أهمية الوقت لكونه موردا غير قابل للتجديد أو تعود على ظهور الرأسمال وليس دخلا مما يحتم أهمية استغلال الأمثل لأنه يتضمن على الدوام ويمضي إلى غير رجعة وبعد أخذ الموارد أساسية في مجال الإدارة الأعمال وهي المواد المعلومات الموارد المادية والوقت الذي بعد يعد من أهم المؤثرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بياني يحدد مده تنفيذ المستوى المسؤوليات العمل لذلك يراعي اتفاق الوقت المناسب في إنجاز العمل على أن يراعي كمية العمل المطلوب القيام به.

### ج-الإجراءات:

هي عبارة عن خطوات مرتبه لتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على طرق أساليب المسموح بها والمشرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من ان كونها متبعه في انتاج العمل المتوقعة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات الا انه بفضل الاتفاق بين الرؤساء على اجراء ومتابعه في انجاز العمل كي لا تؤثر على اداء بغياب احد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليه الابتكار والابداع والخلق تفاهم ما يزيد المرؤوسين تقيده مع رئيس قبل اعتماده اسلوب افضل الانجاز العمل ولضمان اتفقيه وعدم مخالفته لنظام وتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رأفت سيد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 93.

## 6.2. خصائص الأداء الوظيفي:

في مقياس الأداء مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في تعبير عن الأداء المراد قياسه يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

أ- **الصدق:** أي أن العوامل داخل في هذا مقياس يجب أن تعتبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان وهناك حالة ثانية يكون فيهم المقياس غير صادق وهي في حاله عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية وهذا نوع من خط يعترف بالقصور في حاله احتواء على مؤثرات عن أراده الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بالتلوث.

ب- **الثبات:** نتائج أعمال الفرض الثابتة عند الأداء وعند اختلاف نتائج الاختلاف الدرجات أو مساواة أدائه فان ذلك ليس عيب وانما حاله طبيعية.

ج- **التمييز:** ونعني درجة الحساسية بإظهار الاختلافات المستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء الفرد او مجموعة من الافراد.

د- **السهولة:** ونعني به الوضوح وإمكانية استخدام تعود او الابداعات من قبل رؤساء العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى الأداء، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا في السعودية، 2008، ص 57.

## 7.2. اهداف تقييم الأداء :

يمكن ان نجمل اهداف واغراض عملية التقييم الأداء الى عنصري هما:

أ- يمكن الاستفادة من المقررات الإدارية.

ب- يسند اليه في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

هذا عن عملية تقييم الأداء بصفه عامة، اما إذا اردت التفصيل يمكن ان نحددها كما يلي:

- تطوير الاشراف الإداري.
- مساعده الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
- اتجاه طرق عملية التقسيم.
- تحسين شبكه الاتصال بين المديرين والموظفين.
- متابعه عملية التنفيذ للوصول الى اهداف.
- تحديد الاعمال والمهام.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- قدره على تقسيم نتائج الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي واداره الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 97.  
<sup>2</sup> كريم ناصر علي احمد محمد مخلف الديلمي: "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 169.



## 8.2. العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل ما يلي:

أ- غياب أهداف محددة: المنظمة التي لا تملك خططا لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس تحققة من إنجازات أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، بعدم وجود معيار محدد مسابقة لذلك فلا تملك المنظمة معيرا أو مؤشرات الأداء الجيدة، فعندما يتساوى الموظف للأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

## ب- عدم المشاركة في الإدارة:

عدم المشاركة العاملين في مستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات تساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في مستويات البنية وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تدني المستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم يشاركون في وضع الأهداف المطلوبة بإنجازها أو في حلول المشاكل التي يوجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.<sup>1</sup>

ج- اختلافات مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي والذين يحصلون عليه فكل ما

<sup>1</sup> طلال عبد المالك الشريف "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص84.

ارتبط مستوى الأداء الموظفة بترقيات وعلاوات وحوافز التي يحصل عليها كل ما كانت العوامل التحفيزية غير مؤثره على العاملين وهذا يتطلب نظام المتميزات لتقسيم الأداء الموظفين ليتم التمييز الفعل بين الموظف المجتهد والأداء العالي والموظف تهدئه المتوسطة او الموظف الكسول والموظف غير المنتج.

#### د- مشكلات الرضا الوظيفي:

رضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين بعدم الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي الى اداء ضعيف وانتاجيه اقل ورضا الوظيفية كأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية العوامل الاجتماعية كالتسكين والمؤهل العلمي والجنس والعادات والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

ي- التسيب الإداري: فتسبب الاداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجه لقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين وقد ينشأن التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف او للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلال عبد الملك، نفس المرجع السابق، ص 85-86.

الدراسات السابقة:

تقدم دراسة السابقة للباحث المناهج والأدوات والجمع البيانات وأيضا تمكين من استخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم تحليلاته وأيضا مقارنتها بتلك التي توصل إليها الباحث.

أولا: الدراسات المتعلقة بالقيادة:

الدراسة الأولى: أهم الباحث سعيد بن عبد الله عياش الغامدي سنة 2006 بدراسة أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية مانشستر العلوم الإدارية جامعة نايف الرياض.

مشكله البحث: ما هي اساليب القيادة الإدارية السائدة في كليه الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟

فروض البحث: ما الاسلوب القيادي الاكثر شيوعا كليه الملك عبد العزيز وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج شبكه الإدارية؟

ما مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كليه الملك خالد العسكرية عن اساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات؟

**المنهج المستخدم:** يستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيانته مكونة من 48 عبارة على عشوائية بلغ عددها 940 مفردة 50 بالمئة من مجتمع البحث.

### نتائج الدراسة:

جميع اساليب القيادة في الشبكة الإدارية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية بنسب متقاربة.

القيادة السلبية هو النمط القيادي الاكثر شيوعا على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهه نظر عينة وطلاب.<sup>1</sup>

**الدراسة الثانية:** اجرها عبد الله ثاني محمد النذير والتي جاءت بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال.

**مشكله البحث:** مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نفعال؟

### الهدف من الدراسة:

- ابراز فعالية القيادة الإدارية واساسها.

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: "دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.

- ابراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي اسلامي وغربي.
- معرفه تقنيات الحديثة لقيادة تنظيمية التي تساهم في نجاح القائد.

**المنهج المستخدم:** اعتماد على المقابلة كاداه لجمع البيانات مجتمع الدراسة مؤسسة نفضال بالجزائر 100 عامل وشاملت الدراسة 50 فردا.

**نتائج الدراسة :** علاقة القائد بالاتباع والمشاكل القيادات ولتسييرهم للزامات في هذه المؤسسات تحتوي على قيادات ذي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وان جل القيادات المذكورة ومع انهم راضين بحسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية الا ان القيادة يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كقاعات كبير في زيادة مردودية المورد العامل البشري في المؤسسة نفضال.<sup>1</sup>

**ثانيا: دراسات سابقة متعلقة بالأداء الوظيفي:**

**الدراسة الأولى:**

قام بها ناصر بن محمد بن عقيل تحت عنوان العلاقة الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض مذكرة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2006.

<sup>1</sup> عبد الله الثاني محمد النذير "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال" مذكرة ماجستير في تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة السنييا، وهران، 2009-2010.

مشكلة البحث: ما طبيعة واقع العلاقة الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

المنهج المستخدم: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مع الدراسة من جميع ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض عددهم 558 ضابطا وتتكون عينه دراسة من 50 بالمئة تم اختيارهم بطريقه عشوائية واعتمد على استبيان كعادات جميع البيانات.

### نتائج الدراسة:

- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات وتعليمات وحسب العمل والتفاني فيه وانهم يبذلون القصور جهودهم في انجاز المهام المسند إليهم.
- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لطبال القوات الامن الخاصة وجميع المحاور دراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

دراسة ثانيه أجنبيه: دراسة اليزابيث بعنوان اثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي سنه 2000.

مشكله البحث: التعرف على اثار المتغيرات وظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي؟

<sup>1</sup> ناصر محمد بن عقيل: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط الامن بمدينة الرياض"، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف، الرياض، 2006.

**المنهج المستخدم:** استخدمت الدراسة أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام عينه عشوائية من المحاسبين عددهم 153 فرد في شركة المحاسبة الخاصة اما الادوات جمع البيانات فكانت المقابلة والاستبيان.

### نتائج الدراسة:

- إن الترتيبات العمل المرنة تؤدي الى تحسينا في الأداء الوظيفي ورضا الوظيفي والعائد المستهدف.
- تؤدي الى انخفاض في مظاهر واسباب الانحراف الوظيفي مما ينعكس ايجابا على الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثالثا: دراسات اجنبية حول القيادة والأداء الوظيفي:

#### الدراسة الأولى:

ابحث جامعة اوهايو 1958 من أكثر الدراسات المعروفة بين اعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية ذلك اجراها باحثو ولاية اوهايو وقد كان الهدف العام لهذه الدراسة هو البحث عن عوامل محددة للسلوك القائد ومعرفة اثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي للجماعات العمل وقد تم استخدام استبيانات أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يرى وقائد نفسه

<sup>1</sup> اليزابيث المر: "بعنوان اثار ظروف العمل على الاداء الوظيفي" دراسة منشوره سنه 2000.

واخر لقياس سلوك قيادة حسب رأي المرؤوسين القائد تم استخدام التقديرات المأخوذة من الاجابات لتحديد النمط القيادي للمدير وأبرز نتائج ظهور سلوكي بارزين هما:

- مبدأ التنظيم يتعلق بمدى قيم القائد بتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد منه واقامه شبكه اتصالات وتقويم اداء جماعة العمل.
- التعاطف ما هو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بمساعده العاملين ويثري تعاطف الى التركيز على اسلوب القيادة الموجهة نحو العاملين.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية: قام طلال عبد الملك محمد الشريف سنة 2003 بدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداة الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أماريه مكة المكرمة دراسة مقدمه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.

**مشكلة البحث:** في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على أداء الوظيفي؟

**فروض البحث:** ما هي الانماط القيادية السائدة بأماره منظمة مكة المكرمة ما ماذا فعلت الأداء الوظيفي بالعاملين بالأمارات مكة المكرمة.

<sup>1</sup> الحراش محمد: "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين"، كلية العلوم والتربية، الأردن، 2004.



**المنهج المستخدم:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه كل الواقع الماضي القيادية السائدة بأماره مكة المكرمة واستخدمها كهذا لجمع البيانات باعتبارها من أنسب ادوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي كما قام باختيار عينه عشوائية تطبيقات بوضع 50 بالمئة من المجتمع الاصيل لدراسة في حدود 120 فردا.

### نتائج الدراسة:

- تبين ان هناك توافر دجال انماط القيادة ثلاثة حيث يمارس القادة في اماره مكة المكرمة والنمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط أوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي الى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات و الأبحاث التي وظيفناها في هذه الدراسة في تناولها لموضوع القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي بعد أن عمدنا إلى اختيار دراسات و بحوث تختلف من حيث مؤشرات وأبعاد الدراسة و كذا المجال الزماني والمكاني فقد تنوعت من محلية و عربية و أخرى

<sup>1</sup> طلال عبد الملك محمد الشريف: "دراسة حول انماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير، الرياض، 2003.

أجنبية قصد الإلمام بأبعاد مشكلة البحث و الاستفادة من كل التجارب و الدراسات النظرية خلال قيامنا بالدراسة، و قد أفادتنا هذه الدراسات في تحليل الكثير من التصورات حول قضايا كل من القيادة الأداء الوظيفي و الفعالية في المؤسسة وكيفية التعامل مع المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي تنمية وفعالية.

فقد استنتجنا من خلال هذه الدراسات و الأبحاث عن دور القيادة باختلاف انماطها و مستوياتها في تحديد أداء العاملين و كذا تحقيق الفعالية حيث اتجهت معظم الدراسات التي تناولت القيادة بالتركيز عليه باعتباره قضية محورية و ظاهرة من ظواهر العصر لا يمكننا إهمالها أو تجاهلها.

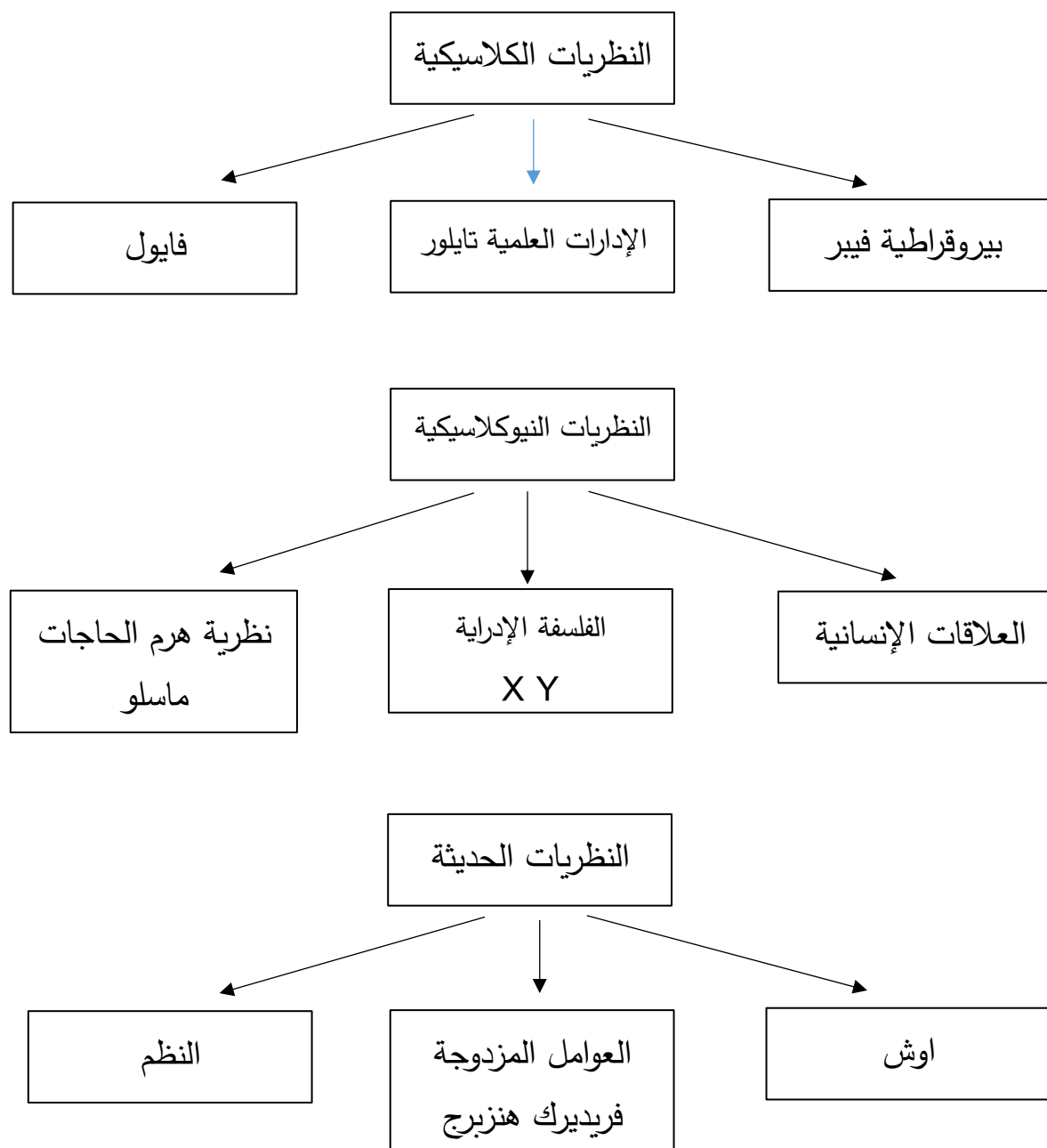
-أما من حيث الجانب المنهجي للدراسات من المنهج وأدوات الدراسة و العينة فقد اتفقت معظمها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لنوعية الدراسة.

-حيث اتجهت كل من دراسة سعيد بن عبد الله عياش الغامدي إلى البحث عن العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط، حيث اتجهت إلى نتائج مفادها إلى ان أسلوب القيادة السلبية هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كليات الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهة نظر عينة الطلاب.

-في حين دراسة عبد الله ثاني محمد نذير أفصحت إلى نتائج مفادها أن تسيير الازمات داخل مؤسسة كانت تحوي على قادة ذو خبرة اكثر من القادات الجامعيين الجدد.

- كذلك دراسة ناصر بين محمد بن عقيل اتفقت نتائجها على وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.
- كما أن الدراسة الأجنبية لإليزابيث المر التي اهتمت بظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي أبرزت من خلال نتائجها على ان ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعاقد المستهدف.
- و أيضا من جانب آخر دراسة جامعة أوهايو خلصت إلى نتائج مفادها ظهور سولكين بارزين وهما مبدأ التنظيم والتعاطف.
- وأخيرا وليس آخرا دراسة طلال عبد لملك محمد شريف جائت بنتائج تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (05) يمثل النظريات



المصدر: من اعداد الطلبة

### المقاربات النظرية للدراسة القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

لقد تعددت المدارس والمداخل النظرية التي تعرضت لدراسة هذا الموضوع وبرزت اتجاهات ومقاربات نظرية تناولت تحليل نظري ودراسة الامبريقية دور القيادة في الأداء الوظيفي على هذا الاساس قمنا بتصنيف المداخل النظرية على النحو التالي:

1- النظرية الكلاسيكية: وتشمل نظرية البيروقراطية لفيبر، والإدارة العلمية لتايلور، و تقسيم الاداري لفايول.

2- النظرية النيوكلاسيكية: علاقات الإنسانية، فلسفه الإدارية، نظرية هرم حاجات ماسلو.

3- النظريات الحديثة: اوش، العوامل المزدوجة، النظم.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: فهي تمثل الرافد الاول لتفكر الاداري ظهرت في اواخر القرن 18 وتعتبر ناتج تفاعل بين عده تيارات كانت سائده خلال تلك الفترة التي ستطرق لها بشكل مختصر

#### 1. نظرية البيروقراطية

بدأيه بنظريه البيروقراطية التي اسسها ماس فيبر في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليل السلطة التي اقامها على ثلاث نماذج اساسية نموذج السلطة الشرعية، نموذج

السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العقلية، وجعل معايير تميز بين مصدر الحق او الشريعة للسلطة وقيم فيبر بعض الافكار في مجال القيادة الإدارية.

من خلال تصورهن معايير التي تحكم التنظيم الاداري المثالي وهذه التي تساعد المدير على تحقيق الاهداف التنظيمية فمثلا مبدا تسلسل الاداري يكون عن طريق الترابط بين الرئيس ومروؤوسه من المحافظة على التمسك ومبدأ التخصص يؤدي الى معرفه قيادة بأنواعها التي يحتاج اليها تنظيم في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

لقد شككت تحليلات فيبر للنموذج البيروقراطي أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسات التنظيمات، قدمت إطار نظري مرجعي لدراسة وبحث عديد التنظيمات، ثم حددت مجموعة من السمات أو الخصائص للمنظمة المثالية او النموذجية، واعتبرتها بمثابة المنظمة البيروقراطية التي تخضع لسلطة القانون الرسمية، وبذلك اعتبر فيبر أول من وضع نظرية في السلطة البيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد القانونية.

## 2. اما نظريه الإدارة العلمية تايلور

تعتبر اقدم النظريات واكثرها شيوعا ظهرت في الثمانينيات القرن 19 مرتبطة بمجهودات رائدها 1856 1915، يطلق عليه ابو الإدارة العلمية نشر عام 1911 كتاب بعنوان مبادئ

<sup>1</sup> منير النوري، فريد كورتيل: "اداره الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان 2011، ص 57 .

الإدارة العلمية وضح فيها نظريته، كما ساهمت الدراسات وأبحاثه بعدد من المبادئ وتوجيهات التي كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال تصوراتها لمهام المدير فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ معايير علمية الحكم على أداء مرؤوسه ويدورهم على أساس علمي وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها كبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل وربط بينها وبين الأجر الجيد.

ولقد كان لأفكار تايلور أثر كبير في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظمه تأثيرها على الأداء وإنتاج.<sup>1</sup>

وفي آخر هذا الجزء نقول أن تايلور بتركيزه على ضرورة تطبيق المنهج العلمي في حل مشكلات المنظمات الصناعية، قد ساهم مساهمة رئيسية في وضع اللبنة الأولى لنظرية الإدارة وطرق تسيير المنظمات بأساليب حديثة.

- أسهمت نظرية التكوين الإداري، من خلال تقديمها المادة الخام، ووضع أسس الإدارة العلمية الحديثة، من حيث تركيزها على الخصائص الوظيفية، والمبادئ التنظيمية داخل

<sup>1</sup> علي الغربي وآخرون: "تنمية الموارد البشرية" دار المهدي لطباعه والنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص34

البناء التنظيمي، المرتبطة مثال ب التخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية.

### 3.التقسيم الإداري (فايول) :

التي ركزها على تحليل الهيكل المنظمة عملياتها الإدارية وتوزيع نشاطاتها من أهم الذين ساهموا في هذه النظرية هنري فأيلول الذي قام بتقسيم الوظائف في تنظيم الإداري إلى مجموعات وظائف فنية تجارية، مالية، وظائف صيانة ومحاسبه ووظائف اداريه التي بدورها تنظم الى عناصر التغطية التنظيم اصدار الاوامر والتنسيق والرقابة في مهام الرئيسية للمدير كما انه قدم مجموعة من السمات التي رأى انه يجب توفرها في مدير التي تجعل منه قائد التي تتمثل في صفات جسميه، ودينيه، وأخلاقية كما يرى انه هناك دور في تحقيق فعالية القيادة من خلال مبدا التقسيم العمل، والمبدأ تفسير البشرية تحت اشكال الاستقرار والمبادرات والاتحاد كما يرى انه يجب ان يتلقى العديد من الاوامر من العديد من الافراد في وقت واحد وهذا ما يتجسد في مبدا وحده التوجيه وبالنسبة له السلطة تتركز حول رئيس اي مبدا المركزي بالإضافة الى مبدا اساسيات درج الاداري اي تدرج السلطة من اعلى الى اسفل التي من خلالها حقق كل اتصالات في تنظيم وانتقال المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير النوري، نفس المرجع، ص 58.



ركزت هذه النظرية على تقسيم العمل من خلال تقسيم الوظائف في التنظيمات الإدارية إلى مجموعة من الوظائف التجارية، مالية، ووظائف صيانته ومحاسبه ووظائف ادارية.

ثانيا: النظرية نيو كلاسيكية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

كمرادف للأساليب النظرية الكلاسيكية وتبقى نظرية التنظيم من خلال اهتمامها بالسلوك المرء و سن واتجاهاتهم النفسية كبشر و أهمية أشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل إحدى المقاومات الأساسية لنجاح القدر إداريين ومن بين الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة" التون مايو و كيرت ليون"

تجارب التي قام بها التون مايو ما بين 1924 و 1932 من أهم الدراسات التي كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية الظروف العمل الفيزيائية والعوامل الفيزيولوجية لها أهمية الى جانب المتغيرات المعنوية والإيجابية ان النقص الانتاج يرجع الى عدم الاهتمام بالالة المعنوية للعاملين وحل مشكلتهم الاجتماعية واصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظريه القيادة الإدارية الحديثة وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السيد اسماعيل محمد: "تنمية المهارات والقيادة السلوكية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية 2000، ص 75 .

نظرية العلاقات الإنسانية فتدعو إلى الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية، الاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على أهمية توظيف العلاقات الإنسانية الحسنة، وهو ما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق الاهداف التنظيمية بكل فعالية.

## 2. الفلسفة الإدارية: نظريه X، y لـ "دوغلاس ما كريجو":

1906 1964 فرضيات الناظور نظريه كلاسيكيه واعتبرها لا تساعد على تطوير النظام لذا قام بجمع الفرضية المدرسية الكلاسيكية واطلق عليها اسم نظريه X التقليدية والتي تعتبر الانسان كسول وتؤكد على فرض الرقابة الإدارية والنظام المقيد ثم حاول وضع بديل لهاته النظرية الكلاسيكية واطلق عليها نظريه y التي ترى ان الانسان طموح ويحب العمل ويرغب في مسؤولية ولا يحتاج للرقابة والسيطرة الخارجية وهو كذلك فقد صنف الطبيعة الإنسانية ودوافع المتحكمة فيها الى مجموعتين سلبيتين تعبر عنها نظريه X وايجابية نظريه y ويمكن عرضهما في ما يلي:

- نظريه y وتقوم على جملة من الفروض التي من أهمها.
- نظرة الانسان نظره سلبية فاعتبرته كسول بطبيعته.
- يفتقر أحس بالمسؤولية ويفضل ان يقوده الاخرين.
- يخاف العقاب والحرمان ويرغب القيادة وتحركت العوامل المادية ويحتاج الى الرقابة والتهديد السلبي.

- يتسم بالسلبية ويبيدي المقاومة الشديدة لتغيرات لا يطمح للتقدم.
- ليس نكبي يرغب في الابتعاد عن مواقف السلطة القرار همه الوحيد اشباع حاجته الأساسية.
- اقترح ماك دوغلاس نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الافراد والتي أكد على ضرورة بني مفاهيمها وفرضها من طرف المديرين المنظمات المختلفة وتمثل وتمثلت هذه النظرية في<sup>1</sup> نظريته Y والتي تقوم على الفروض التالية:
- مباراة الانسان نظره إيجابية فاعتبرته طموح محب للعمل.
- قادر على تحمل المسؤولية يمكن ان يمارس الرقابة الذاتية ولديه ضمير مهني.
- العمل الذي يقوم به ليس من دوافع خوفه من العقاب والحرمان انما من دافع حبه للعمل وتأديته للواجب.
- لا يرغب في الانقياد ولا يتحدث بما تحركه العوامل المادية.
- لا يبخل بمجهوده على المنظمة التي يعمل بها يدرك ان تحقيق الاهداف التنظيمية بشكل الي على اشباع حاجاته الفردية.
- لديه القابلية والمرونة الكفيتين للتوزيع سلوكياتهم كما يخدم اهداف المنظمة ويحقق تقدمها

<sup>1</sup> كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1997 ، ص93

يتسم بالذكاء ويرغب في تحقيق التطوير الذاتي ومشاركه في عملية صنع القرار هذا امر يشعره بالسعادة والتحقيق الذات.

ان اتباع نظريه Y في مجال اداره المنظمات والموارد البشرية يؤدي ازدياد انتاجياتها والرفع من مستوى اداء افرادها وهذا يظهر من خلال الفروض التي نقوم عليها النظرية فالأفراد في ظل هذه النظرية لتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل إلى جانب ذلك في الأفراد يمتلكون القرار على ابتكار وإبداع كذلك فإن القيام المنظمة بتنظيم دوره تدريسيه من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة الضرورية التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم كما أن برامج تدريب الخاصة تكتب الأفراد مهارات نسبية وأدريه تمهد لها من الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم آفاقا للابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

### 3. نظرية هرم الحاجات: لإبراهام ماسلو 1908 1970 :

من رواد المدرسة السلوكية وهو أول من جاء بفكره تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعيه العمل وهي تعد رأس النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن الدافع الفردي في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل توجد دوافع أسماء من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال بربر: نفس المرجع، ص 94

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ: "إدارة الموارد البشرية" المطبوعات الجامعية منتوري قسنطينية، 2001، ص 1

تعتبر نظرية ماسلو من أهم النظريات التي يمكن للمدير أو المسؤول أن يستفيد منها في توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو مزيد من الجودة في الاداء، انطلاقاً من دراسة حاجاتهم ومساعدتهم في تلبيةها مستقبلاً.

الشكل (06) يمثل هرم "ماسلو" للحاجات



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية،

الإسكندرية، 2003، ص 257.

حيث تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ:

- أن إشباع الحاجات يكون وفق هرمية الشكل فيبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم يندرج نحو باقي الحاجات
- ترتيب الحاجات الفردية ترتيب تصاعدي حسب الأولوية
- ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وتدفعه للعمل

لقد اوفت النظرية الى دور التدريب الذي يعد عاملا مساعده لأشباح حاجات الموارد البشرية في المنظمة فهي دافعه التي تحرك القوى الموجهة لتصرفاته لتأييده عمله بكفاءة ورفع مستوى أدائية والمهارات الارتقاء في السلم الوظائف ماذا ينعكس بالإجابة على اداء كلي للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثا: النظريات الحديثة:

#### 1. نظرية اوش :

تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة.

#### تقوم على إفتراضات التالية:

- يعمل الأفراد بشكل طبيعي اذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل. • الناس يكونوا موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل ابداعي لتحقيق الأهداف. • يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلبي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات.
- إنتشار القدرة على الابداع في المنظمة. • الناس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية. وتساهم النظرية ، في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التالية لتحسين تحفيز الموظفين.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، درا الجامعة المعرفية الإسكندرية ، 2003 ، ص 257

- اللامركزية والتفويض: إذا قامت المؤسسات بإضفاء اللامركزية على السيطرة وخفضت مستويات الإدارة.

فسيكون لدى المديرين موظفون أكثر وبالتالي يحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية واتخاذ القرارات لهم.

- توسيع الوظيفة: إن توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف مجموعة متنوعة وفرصا لتلبية احتياجاته • الإدارة التشاركية: تشارك الإدارة الجميع في المنظمة في صناعة القرار.
- تقييم الأداء: مشاركة الموظف في عملية التقييم تساهم في المشاركة والتفاني في العمل.

كما تركز نظرية Z على:

- فلسفة الشركة وثقافتها القوية: يجب فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتجسيدها من جانب جميع الموظفين.
- تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل: يجب على الإدارة اتخاذ تدابير وبرامج التطوير الموظفين.
- توافق الآراء في القرارات: تشجيع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.
- الموظفون المتخصصون: نظرا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة، فيجب أن يكونوا متخصصين.

- الاهتمام بسعادة العمال ورفاههم: تبدي المنظمة اهتمامها الصادق بصحة وسعادة موظفيها وأسرهم.
- تمكين الموظفين: يتم تمكين الموظفين من أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة .
- المسؤولية الفردية: تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائما في إطار الفريق ككل. كما تعتمد نظرية Z على تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، طبقا لمعايير واضحة والتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية. وضرورة أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها المنظمة والتقليل من المستويات الإدارية وعدم التركيز على الهيكل التنظيمي الهيكلي، والتركيز على العمل الجماعي والتوظيف لفترات طويلة وكذلك المشاركة في صناعة القرارات، والاهتمام برفاهية الموظفين.<sup>1</sup>

## 2. نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ):

وضع هذه النظرية الباحث فريدريك هرزبرغ سنة 1959، من أهم الدراسات الأساسية الرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، وقد قامت دورية قسم الإدارة بجامعة هارفرد بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991 من كتاب جعلت عنوانه خمس عشرة قاعدة للنجاح الإداري.

<sup>1</sup>فضل الله، علي فضل الله: "نظريات التنظيم الإداري"، دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر و التوزيع الرياض، 1996، ص 87.



لقد جاءت بفكرة هي أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى حالة الاستياء الوظيفي، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها مرزبرغ على 2000 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة الأولى العوامل الصحية: وهي العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل ومجموعة الثانية:

1.2. العوامل الدافعة: وهي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي 2.

2.2. العوامل الصحية : والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة...

هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة الاستياء الوظيفي، ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

وعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة تحقيق الرضا

الوظيفي، أي إن أساس هاته النظرية يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية

بالدرجة الأولى إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا عن العمل، ويعد التدريب

كأحد العناصر الفعالة الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة لإشباع هاته العوامل، فاستفادة العامل

من فترات تدريبية يؤمن له وظيفته ويكسبه أجرا أكبر وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر

على أدائه.

3.2. العوامل الدافعة: والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... أي

العوامل المحفزة للأداء الوظيفي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا الوظيفي، وعليه فإن سعي

المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام عن العمل لدى الأفراد، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية نحو العمل، ويلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية وبمعارف عامة، والتي يمكن النشاط التدريب الهادف أن يوفرها.<sup>1</sup>

تنطلق هذه النظرية من فكرة اساسية مؤداها أن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته، وقد ميز هيرزبرغ Herzberg بين نوعين:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات ، حجمها ، إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

### 3. نظرية النظم:

- المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

<sup>1</sup> 2 - مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص106

- المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.
- من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه<sup>1</sup>.
- نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.
- لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

<sup>1</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص63

## خلاصة:

تطرقنا من خلال ما سبق إلى الكشف عن مختلف الدراسات التي عالجت متغيري القيادة و الأداء الوظيفي سواء كانت دراسات عربية او دراسات اجنبية، حيث كان لكل منها نصيب في دراسة هذا الموضوع والبحث فيه وتبيان أهميته، هذه الأخيرة ساعدتنا في تحديد كل من المنهج و الأدوات المناسبة للدراسة و الأساليب الإحصائية الصحيحة، كما مكنتنا من الاعتماد على نتائجها في المقارنة مع النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني

للدراسة

**تمهيد:**

بعد التطرق الى التراث النظري والميداني خلال الفصول السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا.

أولاً: تحديد مجال الدراسة:

يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية على ضرورة تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، كما يجب تحديدها بدقة علمية ضرورية وأساسية لأنه يساعد شكليا على رسم الحدود العلمية والعملية لموضوع الدراسة.

### 1. المجال الجغرافي: الصندوق الوطني للتقاعد CNR

2. المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة من تحديد الإطار النظري للدراسة إلى غاية تحليل النتائج بداية من أفريل 2022 إلى شهر ماي 2022.

### 3. المجال البشري: موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR تيارت.

### 4. مكان اجراء الدراسة الميدانية: الصندوق الوطني للتقاعد CNR تيارت

### 1.5. تعريف : الصندوق الوطني للتقاعد CNR تيارت

تقع في حي الرحمة سوناتييا بولاية تيارت , في الطريق المؤدي بين حي السوناتييا والفولاني حيث يحدها من الامام سكنات حي الرحمة ومن الخلف الشؤون الاجتماعية (مديرية), وعلى جانبها الايمن مديرية النقل وعلى الجانب الأيسر المركز الصحي .

## 2.5 تاريخ نشأة المؤسسة :

افتتح الصندوق الوطني للتقاعد سنة 1987 بولاية تيارت حيث كان يحتوي على مديرتين فرعيتين ألا وهما المديرية الفرعية للمعاشات كانت تعمل على تنظيم المسارات والمعاشات أما المديرية الفرعية الثانية وهي الإدارة أضافه إلى مسؤوليتها في المالية. يرجع سبب افتتاحها فقط بمديرتين فرعيتين لأنها كانت تقل من 20000 متقاعد وهذا ما ينص عليها القانون حيث يرمز لها بالصنف b.

وفي سنة 1995 وظيفة لها مديره فرعيه ثالثة أنا وهي المديرية الفرعية للمالية حيث أخذت فرع خاص بها بسبب تزايد عدد المتقاعدين حيث كان سبب الرئيسي وهو غلق الصندوق الوطني للتقاعد للفلاحة وضمه لصندوق الوطني للتقاعد التوحيد عملية التقاعد في مؤسسة واحدة سبب تزايد عدد المتقاعدين من 20000 إلى غاية 60000 حيث نرمر لها بالصنف a.

وفي سنة 2016 انقسمت المديرية الفرعية للمعاشات إلى قسمين المديرية الفرعية للمعاشات خاص بها وفرع آخر ازداد بسبب تزايد عدد المتقاعدين ألا وهو الفرعية للمسارات المهنية حيث إن عدد المتقاعدين في ولاية تيارت دوائرها وبلدياتها يبلغ حوالي 75 ألف متقاعد. ملاحظة كلما زاد عدد المتقاعدين زادت أصناف المؤسسة والعكس صحيح على سبيل

المرحلة الانتقالية من سنة 1987 إلى سنة 2016



## 3.5. وصف الهيكل التنظيمي:

يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد من صناديق الضمان الاجتماعي, وباعتباره كهيئة عمومية ذات طابع خاص في استقلالها المالي لأن الهيكل التنظيمي فيها يتكون من خمس مديريات فرعية حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس الى مرؤوسيه, كما نجد في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لكل مصلحة طابق يعلوها مديرا فرعيا لتسيير شؤونها.

**في الطابق الخاص :** خلية الاصغاء و المتابعة الاجتماعية للمتقاعدين.

**في الطابق الأول :** المديرية الفرعية للمعاشات .

**في الطابق الثاني :** المديرية الفرعية للمسارات المهنية .

**في الطابق الثالث :** المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة .

**في الطابق الرابع :** المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة حيث يحتوي على أربعة أقسام قسم

للمدير وقسم للكاتبه وقسم للمنازعات و ومكتب خاص للاجتماعات .

## 4.5. القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

باعتبار مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR مؤسسة تعنى بإنشاء تأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال المتقاعدين الذين كانوا ينشؤون في الدولة (العمال الأجراء) وهي كهيئة عمومية تتمتع بطابعها المعنوي واستقلالها المالي ذو الطابع الاقتصادي

## 5. المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة من تحديد الإطار النظري

للدراسة إلى غاية تحليل النتائج حيث تمت على المراحل الآتية:

✓ المرحلة الأولى: بداية من جانفي 2022 أين تم اختيار مؤسسة الدراسة

✓ المرحلة الثانية: كانت بداية شهر مارس 2022 الانتقال الى الجانب الامبريقي تحديد

مكان الدراسة الصندوق الوطني للتقاعد تيارت

✓ المرحلة الثالثة: من بداية شهر ماي 2022 ، قمنا بتوزيع الاستمارة التي تم الاعتماد

عليها في جمع بيانات الدراسة والتي كانت بعدد 68 استمارة ما تمثل 100% من مجتمع البحث،

حيث تم استرجاع 65 استمارة فهم بهذا يمثلون ما نسبته 95.59% من مجتمع الدراسة منها قمنا

بفرز وترتيب للقيام بعملية تفريغها للحساب وبنسبة ضياع تقدر ب 04.41%، نظرا للفاقد الحاصل

في عدد الاستمارات التي توزيعها وعدم تمكننا من استرجاعها بسبب عدم اهتمام المبحوثين بتلك

الاستمارات أو ضياعها ، كما قمنا بعد ذلك بمراجعة الاستمارات وأجوبة المبحوثين ولاحظنا وجود

بعض الاستمارات منقوصة البيانات وكذا الفارغة وبعضها الاخر المتضمن لإجابات ونقيضها

والبالغ عددها 17 وبالتالي استبعدناها بغرض تحري الدقة والموضوعية في الدراسة ليستقر العدد النهائي على 48 استمارة ومنه نسبة العينة من المجتمع الكلي 70.59%.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات:

**المنهج:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هاته الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وعلى ضوء أهداف الدراسة و أسئلتها التي نسعى للإجابة عليها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي وتحديدًا على طريقة المسح الشامل<sup>1</sup> بالعينة وهي المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث التي حكمت مسار الدراسة من بدايتها الى نهايتها من حيث تحديد الإشكالية و الأهداف و المفاهيم و تحليل النظريات والدراسات الميدانية الى جانب استخدام أداة جمع البيانات فضلاً عن ذلك، أن هذه الطريقة المنهجية قد مكنتنا من تحديد خصائص مجتمع الدراسة وسماته وجمع البيانات عن كل من متغيري القيادة والأداء اعتماداً على أسلوب التحليل الكمي والكمي.

اعتمدت هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات التالية:

1- **العينة الطبقية العشوائية:** يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات الغير متجانسة والتي تتباين مفرداتها وفقا لخواص معينة، مثل المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة، الجنس، نوع التخصص. ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقا لهذه الخواص وعادة تتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها وتختلف الطبقات عن بعضها البعض. ويعتبر هذا النوع من العينات الأنسب للمجتمعات المتباينة حيث تكون العينة ممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

2- **الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظة عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>3</sup>، وقد اعتمدنا على الملاحظة ميدانيا أي النظر الى موقف اجتماعي دون المشاركة الفعلية فيه من خلال القيام بدور المتفرج عند توزيع الاستمارة.

3- **المقابلة:** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص او اشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين، يسعى الباحث لتعريفه من اجل تحقيق اهداف الدراسة<sup>4</sup>.

2 - السعدى الغول السعدي، العينات وأنواعها، (د.س) ص 7.

3 - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث، العلمي مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط1، 01، 1996، ص118

4 - سعيد إسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 01، 1994، ص572.

تم استخدام المقابلة غير الموجهة مع مدير المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لتعريفه بموضوع الدراسة من أجل طلب الاذن بالترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، وبعدها تم إجراءات مقابلات مع رؤساء المصالح من أجل الحصول على وثائق تخص المجال الجغرافي والهيكل التنظيمي ومعرفة العدد الإجمالي لعمال المكتبة محل الدراسة، وفي الأخير تم إدراج المقابلة لشرح هدف الدراسة ومحتوى الاستمارة عند توزيعها.

4-الاستمارة: لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة من خلال الجزء النظري وذلك بعد جمع كل ما أتيج من أدبيات حول موضوع الدراسة وكذا بناء على الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة وما أثمرت من جمع للمعلومات حول نظامها ومعلومات من طرف الموظفين، بعدها تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق.

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية العينة العشوائية الطبقية هي تلك التي تجمع عددًا من العينات المنفردة المأخوذة من مجموعات مختلفة من المجتمع الإحصائي. يعكس حجم العينة من كل مجموعة نسبة هذه المجموعة، أو الطبقة، داخل المجتمع الإحصائي. ومن ثم، لن يكون اختيار البيانات عشوائياً من مجتمع إحصائي كامل

عليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 06 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية و إضافة إلى 26 فقرة، تمحورت حول موضوع الدراسة الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كالتالي :

1. **المحور الأول:** و هو محور البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة المتعلقة بغرض معرفة خصائص مجتمع الدراسة من حيث: الجنس، السن، الحالة العائلية ، والمستوى التعليمي ، الأقدمية، والمستوى الوظيفي.
2. **المحور الثاني:** فقد اشتمل على التساؤلات الخاصة بالدراسة ويشمل كل البيانات المتعلقة بالقيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي يحتوي على 12 سؤال بداية من السؤال رقم 07 الى 18.
3. **المحور الثالث:** ويشمل البيانات المرتبطة بالقيادة الاوتوقراطية وزيادة الالتزام الوظيفي يحتوي على 15 سؤال بداية من السؤال رقم 19 الى السؤال رقم 33.

خلاصة:

تطرقنا من خلال ما سبق الى الكشف اهم الجوانب الذي تناولها الاطار الميداني للدراسة الى تحديد اهم مجالات الدراسة مجال زمني ومكاني و بشري ، أيضا الى تعريف بالمؤسسة و اهتمام بتاريخها وتاريخ نشأتها و وصف هيكل التنظيمي لها من خلال جمع المعلومات اثناء دراستنا الميدانية.

# الفصل الثالث:

عرض ومناقشة

البيانات



**تمهيد:**

يعد الاطار الميداني من الركائز الأساسية لأي بحث علمي من الناحية الميدانية في عرض ومناقشة البيانات و من اجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الى الكشف عن الفرضيات التي قمنا بدراستها بناءا على ذلك قمنا بتحليلها في جداول على الشكل التالي .

## ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

## جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة
ذكر	34	70.83 %
الانثى	14	29.16 %
المجموع	48	100 %

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 01 الذي يمثل متغير الجنس:

بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 70.83% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة

بنسبة الإناث التي تمثل 29.16 % من عينة الدراسة.

ولعل ذلك يشير إلى أن طبيعة العمل بالصندوق الوطني للتقاعد تيارت وهو ما يمكن تفسيره

بالتوجه القوي للذكور الى تخصص الخاص بمجال الإداري ففي هذا المجال الوظيفي هم أقدر

على التعامل مع مقتضيات الوظيفة ويقضي توفر العنصر الذكوري وهذا ما يجعل المؤسسة

تمتاز بطابع ذكوري.

## جدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة	تكرار	السن
06.25 %	03	من 25 الى 30
45.83 %	22	من 31 الى 36
20.83 %	10	من 37 الى 42
14.58 %	07	من 43 الى 48
08.33 %	04	من 49 الى 54
04.16 %	02	أكثر من 54
100 %	48	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (02) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31-36) وهي فئة تلحق بفئة الشباب وهذا بنسبة تقدر بـ 45.83 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى والتي تعني فيما تعنيه أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين (37- 42) بنسبة 20.83 % ثم تليها فئة (43-48) بنسبة 14.58 %، ثم تليها فئة (49 - 54) بنسبة 08.33 %، وأخيرا فئة أكبر 54 السن الذين تزيد أعمارهم عن ويمثلون نسبة 4.16 % من أفراد العينة.

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المؤسسة محل الدراسة الذي يمتاز بالفاعلية وسرعة الأداء، ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على العمل بمرونة ويمكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

### جدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	تكرار	الحالة العائلية
10.41 %	05	اعزب
89.59 %	43	متزوج
100 %	48	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتبين لنا غياب كل من فئة أرمل ومطلق وهذا راجع لعدم وجود هذه الفئة بين أفراد عينة البحث في حين أن نسبة 89.59% من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين وأن نسبة 10.41% من أفراد العينة من العزاب.

وهذا يدل على ان المتزوجين أكثر من غيرهم على الاستقرار وارتباطا بالوظيفة والشعور بالرضا الوظيفي عند تأديتهم مهامهم من أجل توفير احتياجاتهم اليومية فهي مصدر رزقهم وهذا راجع الى مسؤولية تلبية الحاجات الاسرية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بسبب احساسهم بالمسؤولية التي تقع عليهم بسبب طبيعة المؤسسة التي يعملون بها

## جدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	تكرار	المستوى التعليمي
10.41%	05	متوسط
25%	12	ثانوي
64.59%	31	جامعي
100%	48	المجموع

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم 04 أن نسبة 64.59 % من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليماً جامعياً، وأن نسبة 25% منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي، في حين نجد كل من فئة المستوى المتوسط كانت بنسبة ضئيلة 10.41%.

ومنه يتبين أن الإطار العمالي هو إطار ذو قدرات المهنية والتعليمية عالية أي أن عملية الاستقطاب والتوظيف محصورة على الأطارات المتعلمة فقط حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية، ومنه يتبين أن وجود مستوى تعليمي لفئة الثانوي والمتوسط ينحصر على أعوان الامن والحراس أصحاب الكفاءة المهنية والشهادة الأكاديمية .

## جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	تكرار	الأقدمية في العمل
08.33%	04	من 05 الى 10
14.58%	07	من 11 الى 16
35.41%	17	من 17 الى 22
33.33%	16	من 23 الى 28
08.33%	04	من 28 فأكثر
100%	48	المجموع

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 08.33% من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها أكثر من 28 سنة وكذلك فئة من 05 الى 10، في حين تمثل نسبة 14.58% من 11 الى 16 سنة، في حين سجلت أكبر منهم أقدمية من 17 الى 22 سنة نسبة 35.44% تليها فئة من 23 الى 28 سنة بنسبة قدرت بـ 33.33% ، في حين فئة أقدمية أقل من 05 سنوات انعدمت.

ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة الذي يعمل على تجديد إطاراته من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع طبيعة المؤسسة التي تعرف تطوراً علمياً لا مكانة فيه لذوي الخبرة، كما أن عنصر الشباب يزيد عددهم وهو الغالب في العينة وذلك راجع إلى السياسة إدارة حيث يشكلون قوة فعالة يمكن تفسير هذا

لما تتميز به هاته الفئة من فعالية وأداء عالي وغياب الفئة اقل من 05 سنوات راجع الى غلق أبواب التوظيف منذ أكثر ما يزيد عن 04 سنوات.

### جدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي(ب):

النسبة	تكرار	طريقة حساب كل مستوى	المستوى الوظيفي
<b>37.5%</b>	18	$(26 \times 100) / 70$	اطار
<b>52.03%</b>	25	$(36 \times 100) / 70$	عون تحكم
<b>10.41%</b>	05	$(6 \times 100) / 70$	عون تنفيذ
<b>100%</b>	48	<b>70%</b>	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 52.03% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة عون تحكم وأن نسبة 37.5% تمثل نسبة اطارات وأن نسبة 10.41% تمثل نسبة عون تنفيذ.

ومن المعلوم أن المؤسسة محل الدراسة يقتضي العمل بها توفر عدد كبير من فئة أعوان

التحكم والاطارات حيث تعتبر العمود الفقري كون المؤسسة تمثل المديرية المركزية وأن طبيعة

الوظائف التي تتطلب مناصب عليا من الهرم التنظيمي.

## عرض وتحليل استجابات أفراد العينة

المحور الثاني: القيادة الديموقراطية والأداء الوظيفي.

جدول رقم 07: يوضح مدى تأثير نمط القيادة سائد على انتماء للمؤسسة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
75%	36	نعم
25%	12	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير نمط القيادة يؤثر على انتمائك

للمؤسسة على انتمائك للمؤسسة بأن ما يمثل نسبة 75 % من إجمالي العينة المختارة، يقرون

أن نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة ما يمثل نسبة 25 % من إجمالي العينة المختارة.

القيادة سلاح ذو حدين إما تخلق الانتماء للمؤسسة وهذا ما له أثر إيجابي على المؤسسة

وإما خلق الاغتراب الوظيفي.



## جدول رقم 08: يوضح طريقة تعامل الرئيس في توزيع الحوافز.

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
10.41%	05	عدالة
81.26%	39	مساواة
08.33%	04	فوضوية
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير طريقة تعامل رئيسك في توزيع الحوافز بأن ما يمثل نسبة 81.26 % من إجمالي العينة المختارة، يقرون أن طريقة تعامل الرئيس هي مساواة، ما يمثل نسبة 10.41 % من إجمالي العينة المختارة اختاروا القيادة عادلة وبنسبة 08.33% اختاروا الطريقة الفوضوية.

ان الأساليب القيادية المستخدمة سواء كانت فوضوية عادلة او سوية عادة ما تستخدم أسلوب التحفيز من اجل زيادة الأداء الوظيفي الهادف لزيادة مردودية العمل في المؤسسة. هذا ما اشارت اليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور حيث أشار الى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على اتقان العمل والربط بينها وبين الاجر الجيد.

## جدول رقم 09 : يوضح مشاركة بعض عمال مهام القيادة داخل المؤسسة.

النسبة	تكرار	العينة الإحتمالات
%68.75	33	نعم
%31.25	15	لا
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير المشاركة في بعض المهام القيادة داخل المنظمة بأن ما يمثل نسبة 68.75% من إجمالي العينة المختارة، يقرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرار، وما يمثل نسبة 31.25% من إجمالي العينة المختارة نفوا العبارة.

تشير الى ان المدير يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار السائد بالمؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على ان المعالم الأولى للنظام الديموقراطي داخل المؤسسة بدأ يظهر مع هاته العبارة، حيث تطرقت اليها نظرية اوش في اهتمامها بالموارد البشري من خلال: الإدارة التشاركية في صناعة القرار، وتقييم الأداء في مشاركة الموظف في عملية التقييم والتفاني في العمل.

## جدول رقم 10: يوضح كيفية تعامل المدير داخل التنظيم.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
14.58%	07	متحيز
56.25%	27	مرن
29.16%	14	صارم
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير تعامل المدير داخل التنظيم

بأن ما يمثل نسبة 56.25% من إجمالي العينة المختارة اختاروا انه مرن، في حين يقرؤا بما نسبته 29.16% أنه صارم، وما يمثل نسبة 14.58% من إجمالي العينة المختارة انه متحيز.

كلما كان المدير مرن في سلوكه وفي تعامله مع موظفيه يظهر في المؤسسة قيادة متسامحة لينة تعتمد على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها مما يؤثر على الأداء الوظيفي لهم بالإيجاب، تناولها "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية، الاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على أهمية توظيف العلاقات الإنسانية الحسنة، وهو ما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية.

## جدول رقم 11: يوضح الفرص المتاحة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
75%	36	نعم
25%	12	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول أن ما يمثل نسبة 75 % من إجمالي العينة المختارة اختاروا نعم أي تتاح لهم فرصة اتخاذ القرار في المؤسسة، في حين يقرؤا بما نسبته 25% ليس لهم الفرصة.

تشير الى ان المؤسسة تعمل على توفير جو مناسب لموظفيها من اجل خلق التزام وظيفي وولاء. وهذا ما تطرق اليه "هنري فايول" في نظرية التقسيم الإداري يرى انه يجب على المدير ان يتسم بمجموعة من السمات التي تجعل منه قائد كما انه يتلقى الآراء من العديد من الافراد في وقت واحد وهو ما يتجسد في مبدا وحدة توجيهه.

## جدول رقم 12: يبين مدى اخذ المسؤول باقتراحات مرؤوسيه بعين الاعتبار

النسبة	تكرار	العينة الإحتمالات
%16.16	08	لا يؤخذ بها
%83.84	40	جدية
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى أخذ المسؤول اقتراحات مرؤوسيه بعين الاعتبار بأن ما يمثل نسبة 83.84 % من إجمالي العينة المختارة اختاروا انه يأخذها بجدية، في حين يقروا بما نسبته 16.16% أنه لا يأخذ بها.

تشير الى ان المسؤول يعمل على اشراك موظفيه في القرارات الادارية من جهة ومحاولة منه تأسيس نمط قيادي ديموقراطي يخدم مصالح المؤسسة حيث يجعلهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يربط بين العمال والوظائف المهنية لهم السلطة.

## جدول رقم 13: يصف أسلوب القيادة المتبع في الإدارة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
%77.8	37	تشاركي
%08.33	04	تسلطي
%14.58	07	غير مهيكّل
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير أسلوب القيادة المتبع في

ادارتكم بأن وما يمثل نسبة 77.80% من إجمالي العينة المختارة انه تشاركي، في حين يقروا

بما نسبته 14.58% أنه غير مهيكّل، وما يمثل نسبة 08.33% من إجمالي العينة المختارة

اختاروا انه تسلطي.

ان الأسلوب الغالب على المؤسسة محل الدراسة هو أسلوب تشاركي أي إعطاء فرصة

لمشاركة في عملية صنع القرار، لما لهذا الأخير من مميزات تجعل منه هدفا للمسؤول من اجل

ان يجعله اسلوبا سائدا.

## جدول رقم 14: يبين تأثير أسلوب القيادة المتبع في الإدارة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
25%	12	بطء اتخاذ القرارات نتيجة اخذ اراء الغير
56.25%	27	عدم القدرة على اشارك كافة الأعضاء في القرارات الهامة
18.75%	09	عدم التزام الفريق العمل
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير أسلوب القيادة المتبع في ادارتكم بأن ما يمثل نسبة 56.25% من إجمالي العينة المختارة اختاروا عدم القدرة على مشاركة كافة الأعضاء في القرارات الهامة، في حين يقروا بما نسبته 25% من إجمالي العينة المختارة بطء اتخاذ القرار نتيجة اخذ اراء الغير، وما يمثل نسبة 18.75% من إجمالي العينة المختارة أقروا بعدم التزام فريق العمل.

وهذا ما يشير الى ان أسلوب القيادة بالمؤسسة محل الدراسة غير قادر على اشارك كافة الأعضاء حيث ان القيادة لا تفرض على الموظف ما يجب أن يفعله في كلّ خطوة في كل مرة، وإنّما ترشده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكلٍ ممكن.

جدول رقم 15: يوضح شعور المرؤوسين بتوافق مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة العمل الذي

يقومون به

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
66.67%	32	نعم
33.33%	16	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى توافق لمؤهلاتك العلمية مع

طبيعة العمل الذي تقوم به بأن ما يمثل نسبة 66.67% من إجمالي العينة المختارة اختاروا

نعم، في حين يقرؤا بما نسبته 33.33% ب لا.

وهو ما يمكن تفسيره بوضع الموظف ونقله إلى وظيفة تتناسب ومؤهلاته العلمية وخبراته وفق

نظام تقييم وتوصيف الوظائف وفقا للأحكام الواردة في هذه السياسة.



## جدول رقم 16: يبين تلقي العامل للدعم و نوعيته من المسؤول.

النسبة		تكرار		العينة	الاحتمالات
60.41%	52.08%	25	مادي	29	نعم
	08.33%	04	معنوي		
39.59%	19				لا
100%	48				المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تلقي الدعم الكافي من المسؤول

بأن ما يمثل نسبة 60.41% من إجمالي العينة المختارة اختاروا نعم حيث وبنسبة 52.08%

تتحصل على الدعم المادي، في حين يقروا بما نسبته 39.59% ب لا.

ومنه تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً بالمؤسسات

الاقتصادية وخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الاداء

وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون

استخدام الامور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل ...

## جدول رقم 17: يوضح صفات القائد التي تؤثر على أداء العمال بالسلب.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
66.67%	32	إعطاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الهامة
12.5%	06	التساهل مع غير المنضبطين في العمل
20.83%	10	عدم ارشاد فريق العمل
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تأثير صفات قائدك على أداء العمال بالسلب بأن ما يمثل نسبة 66.67% من إجمالي العينة المختارة اختاروا إعطاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الهامة، في حين يقرؤا بما نسبته 20.83% من إجمالي العينة المختارة اختاروا عدم ارشاد فريق العمل، وما يمثل نسبة 12.5% من إجمالي العينة المختارة اختاروا التساهل مع غير المنضبطين في العمل.

وهذا يفسر أن تشارك السلطة يؤثر بالسلب حيث يرى بعض العمال ان هناك انحيازية في اختيار الرئيس لمرؤوسين على حساب اخرين او اختيار أصحاب المصلحة الخاصة على العامة في المنظمة. في هذه الحال، قد يتخلون عن بعض السلطة التنظيمية وتقديم المصالح الشخصية في عملية اتخاذ القرار.

## المحور الثالث: القيادة الأوتوقراطية وزيادة الالتزام الوظيفي

جدول رقم 18 يبين اذا ما كان القائد يتعامل في توزيعه للحوافز بطريقة تسلطية داخل

المؤسسة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
22.91%	11	نعم
77.08%	37	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بتعامل القائد في توزيعه للحوافز

بطريقة تسلطية داخل المؤسسة بأن ما يمثل نسبة 77.08% من إجمالي العينة المختارة اختاروا

نعم، في حين يقرؤا بما نسبته 22.91% ب لا.

وهذا يفسر ان القائد يعلم دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء العاملين في

المؤسسة، لذا هو يتجنب استخدام تسلطه في جانب الحوافز، ووضح الباحث فريدريك هرزبرغ

في نظرية العوامل المزدوجة التي من اهم دراساتها الأساسية الرائدة في مجال تحفيز أداء

العاملين بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... أي

العوامل المحفزة للأداء الوظيفي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا الوظيفي.

## جدول رقم 19 بين اذا ما كان هناك حل في حالة مواجهة مشكلة .

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
<b>%64.58</b>	31	تساور القائد مع رؤوسيه
<b>%35.41</b>	17	يتخذ قراره منفردا
<b>%100</b>	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بحل مواجهة مشكلة بأن ما يمثل نسبة

**%64.58** من إجمالي العينة ان الحل يكون في تساور القائد مع رؤوسيه، في حين يقرؤا بما

نسبته **%35.41** بأنه يتخذ قراره منفردا.

وهذا يشير الى ان القائد يجعل الآخرين يتبنون رؤيته للمنظمة، بحيث تصبح رؤيتهم هم

أيضاً. وقد يحقق ذلك من خلال حل مشاكلهم عن طريق تشاوره معهم، أو من خلال شدة إيمانه

الشخصي بقوة الجماعة التي تنتمي اليه.

جدول رقم 20 : يوضح اذا كان انفراد المدير في اتخاذ القرار يؤثر على عدم التزام العمال

بالحضور في الوقت المحدد.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
25%	12	نعم
75%	36	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بانفراد القائد في اتخاذ القرار بأنه لا يؤثر على عدم التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد نسبة 75% من إجمالي العينة المختارة اختاروا لا، في حين يقرّوا بما نسبته 25% بـ نعم.

وهذا ما يؤكد على أن العمال يواظبون على وظائفهم في مواعدها المحددة وهذا يعكس دور الرقابة التي يمارسها المشرف على العمال، أنه يجب عليهم الالتزام بهذه المعايير لأن الالتزام بهذه المعايير يساعد العامل على تنظيم وقته وعمله وبالتالي إتمام العمل في مواعيده المحددة، إلى هنا يتضح لنا أن أداء المهام في المواظبة هو من الأساليب الرقابية التي تؤدي إلى التزام العامل بعمله وتنظيم وقته مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.

## جدول رقم 21 يبين تقييم علاقة المرؤوسين مع مدير المؤسسة .

النسبة	تكرار	العينة الاحتمالات
<b>8.33%</b>	04	جيدة
<b>77.08%</b>	37	مقبولة
<b>14.58%</b>	07	سيئة
<b>100%</b>	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن ما يمثل نسبة 77.08% من إجمالي

العينة المختارة اختاروا ان علاقتهم مع المدير مقبولة، في حين يقرؤا بما نسبته 14.58% من

إجمالي العينة المختارة اختاروا سيئة، وما يمثل نسبة 8.33% من إجمالي العينة المختارة أقرؤا

بان علاقتهم جيدة.

ان طريقة القائد في تأثيره على سلوكيات واتجاهات مرؤوسيه سواء بالسلب او الايجاب يبني

علاقة بينهم عادة ما تكون مقبولة تؤثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي ومردودية العمل

للمؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح اذا ما كانت الصرامة في انجاز الأعمال المطلوبة تجعل لدى العامل

الرغبة والاستعداد لتغيير مكان العمل.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
%81.25	39	نعم
%18.75	09	لا
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول ان ما يمثل نسبة 81.25% من إجمالي العينة المختارة يتعامل القائد معهم بالصرامة وذلك في انجاز الأعمال المطلوبة و هذا ما يجعل لديهم الرغبة والاستعداد في تغيير مكان العمل، في حين يقرؤا بما نسبته 18.75% ب لا. وهذا ما يتم تفسيره ان أكثر من نصف العمال لديهم استعداد في تغيير المؤسسة أي ان مستوى الانتماء لديهم ضعيف وذلك راجع الى طريقة القائد في تعامله وتأثيره على العمال يشكل خطراً على استقرار المؤسسة.

## جدول رقم 23 يبين اذا تعرض العامل لعقوبة و نوعها.

النسبة		تكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%39.59	%33.33	16	مادية	19	نعم
	%06.25	03	معنوية		
%60.41				29	لا
%100				48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول ان نسبة 60.41% لم يتعرضوا لعقوبة من

مسؤوليهم في حين 39.59% من إجمالي العينة المختارة تعرضوا لها تمثلت في عقوبة مادية بنسبة 33.33%.

وهذا ما يمكن تفسيره ان المؤسسة ذات طابع اقتصادي بامتياز عادة ما تفرض على عمالها

عقوبات مادية يتعرض العمل الى تساؤل في حالة كثرة الشكاوى على أي عامل نتيجة عدم

القيام بالمهام المكلف بها او تأخر او غياب عن العمل.



جدول رقم 24: يوضح طريقة تعامل المسؤول في حالة ضعف مردودية المرؤوسين.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
72.91%	35	المصارحة بأنهم غير اكفاء
27.09%	13	يثور غضبا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بتعامل المسؤول في حالة ضعف

مردودية المرؤوسين بأن ما يمثل نسبة 72.91% من إجمالي العينة المختارة اختاروا المصارحة

بأنهم غير اكفاء، في حين يقرؤا بما نسبته 27.09% بأنه يثور غضبا.

وهذا ما يفسره ان القائد يتخذ أسلوب المواجهة في تعامله مع مرؤوسيه، وهذا يدل على قوة

شخصية القائد في تعامله مع موظفي المؤسسة.

## جدول رقم 25: يبين كيفية تعامل القائد في تحفيزه للعمال.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
47.91%	23	الحديث عن العمال البارزين
52.09%	25	القضاء على العراقيل
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بتعامل المسؤول في حالة ضعف مردودية المرؤوسين بأن ما يمثل نسبة 52.09 % من إجمالي العينة المختارة اقرو بان القائد يعمل على تحفيز العمال بالقضاء على العراقيل، في حين ان 47.91% لجأوا الى ان القائد يقوم بالحديث عن العمال البارزين.

وهذا ما يفسر ان القائد يسعى الى القضاء على العراقيل وإيجاد الحلول التي تساهم في تحفيز العمال على العمل إضافة الى الحديث عن العمال البارزين من اجل رفع مستوى الأداء الوظيفي وخلق روح التنافسية، تطرقت نظرية ماسلو و التي تعتبر من أهم النظريات الى ان المدير أو المسؤول أن يوجه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو مزيد من الجودة في الاداء، انطلاقا من دراسة حاجاتهم ومساعدتهم في تلبيتها مستقبلا.

جدول رقم 26: يوضح اذا ما كان المدير يرفض المبادرات الإبداعية لدى العاملين داخل

المنظمة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
81.25%	39	دائما
18.75%	09	ابدا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بتعامل المدير مع المبادرات الإبداعية

لدى العاملين داخل المنظمة بأن ما يمثل نسبة 81.25% من إجمالي العينة المختارة اختاروا

دائما ما يرفض المدير المبادرات الإبداعية لدى العمال داخل المنظمة، في حين يقروا بما نسبته

18.75% بالعكس أي ابدا.

وهذا ما يفسر ان القائد لا يريد التجديد بمؤسسته فالعرف الإداري الذي تسير به

المؤسسة لا يمكن تغييره بين فينة وأخرى من جهة كما ان الابداع في المؤسسة يعني ان هناك

من يخاف على منصبه الإداري.

جدول رقم 27: يبين اذا يتخذ المسؤول من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على

المرؤوسين لإجبارهم على العمل.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
%83.33	40	دائما
%16.67	08	ابدا
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة باتخاذ المسؤول من سلطته الرسمية

أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل حيث ما يمثل نسبة 83.33% من

إجمالي العينة المختارة اختاروا دائما، في حين يقروا 16.67% بـ ابدا.

وهذا ما يفسر ان القائد غالبا ما يلجا الى اتخاذ سلطته كأداة تحكم وضغط لدفع العمال

الى اقصى مجهوداتهم من اجل ضمان استمرار ونجاح وتحقيق الأهداف التي من اجلها نشأت

المؤسسة إضافة الى تطويرها لمواجهة التحديات.

## جدول رقم 28: يوضح التزام العمال بالقوانين الداخلية المؤسسة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
87.5%	42	نعم
12.5%	06	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن ما يمثل نسبة 87.5% من إجمالي العينة

المختارة اختاروا نعم أي الالتزام بالقوانين الداخلية بالمؤسسة، في حين 12.5% يقروا بلا.

وهذا ما تم تأكيده على أن العمال يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة،

وهذا يعكس دور الرقابة التي يمارسها المشرف على العمال من خلال بنود القانون الداخلي،

أي أنه يجب عليهم الالتزام بهذه المعايير لأن الالتزام بها يساعد العامل على تنظيم وقته وعمله

وبالتالي إتمام العمل في مواعيده المحددة، إلى هنا يتضح لنا أن أداء المهام هو من

الأساليب الرقابية التي تؤدي إلى التزام العامل بعمله وتنظيم وقته هذا ما يؤدي إلى إنجاز

المهام في الوقت المحدد.

جدول رقم 29: يظهر طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
35.41%	17	عمل
64.59%	31	سلطة
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن ما يمثل نسبة 64.59% من إجمالي العينة المختارة اقروا بان طبيعة علاقتهم مع المسؤول المباشر هي علاقة سلطة، في حين 35.41% علاقتهم علاقة عمل.

وهذا ما تم تأكيده على أن طبيعة العمل السائدة بالمؤسسة هي علاقات سلطة، أي ان المسؤول يستغل سلطته الإدارية في علاقتهم مع زملاء العمل من اجل تحقيق مصالح المنظمة، وهذا ما تطرق اليه "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية من خلال تطوير مفهوم القيادة الإدارية التي أقامها على ثلاث نماذج منها نموذج السلطة العقلية التي تحكم التنظيم الإداري المثالي وتساعد المدير على تحقيق الأهداف عن طريق ترابط بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال فرض علاقتهم كسلطة.

جدول رقم 30: يوضح اذا ما يقوم العمال بمهامهم في الوقت المطلوب.

النسبة	تكرار	العينة الاحتمالات
87.5%	42	نعم
12.5%	06	لا
100%	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن ما يمثل نسبة 87.5% من إجمالي العينة

المختارة اختاروا نعم أي انهم يقومون بأداء مهامهم كلها في الوقت المحدد، في حين يقرؤا بما

نسبته 12.5 % ب لا.

وهذا ما يفسر ان اغلب العينة تقوم بعملها في الوقت المناسب مما يرجع الى العديد من

الدوافع منها طبيعة الحوافز التي تمنح للعامل، حيويته ونشاطه إضافة الى قدرات ودوافع

الرؤساء والقادة مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

## جدول رقم 31: يبين الجهد المبذول لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

النسبة	تكرار	العينة
		الاحتمالات
%68.75	33	نعم
%31.25	15	لا
%100	48	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة ببذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بأن ما يمثل نسبة 68.75% من إجمالي العينة المختارة اختاروا نعم، في حين يقروا بما نسبته 31.25% بـ لا

وهذا ما يمكن تفسيره ان العامل يبذل جهدا لتحقيق اهداف المؤسسة كونه يمتاز بمستوى أداء عالي والتزام وظيفي مرتفع تفرضه عليه المؤسسة.



جدول رقم 32: يوضح علاقة المستوى الوظيفي بنمط القيادة الذي يؤثر على انتماء العمال

للمؤسسة.

الاحتمالات		العينة			
النسبة	تكرار	المستوى الوظيفي	النسبة	تكرار	
%27.08	13	إطار	%75	36	نعم
%43.75	21	عون تحكم			
%4.16	2	عون تنفيذ			
%10.41	5	إطار	25%	12	لا
%8.33	4	عون تحكم			
%6.25	3	عون تنفيذ			
% 100	48	مجموع	%100	48	مجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول ما يمثل نسبة 75 % من إجمالي العينة

المختارة يقرون أن نمط القيادة يؤثر على انتماءك للمؤسسة، اما نسبة 25 % من إجمالي العينة

المختارة لا يؤثر نمط القيادة على انتماءهم للمؤسسة، كما تبين المعطيات أن نسبة 43.75%

من العينة المتمثلة في اعوان التحكم هم الأكثر تؤثرا بنمط القيادة يليها الإطارات بنسبة

27.08% اما الأقل تؤثرا بها هم أعوان التنفيذ بنسبة 4.16%.

وهذا ما يمكن تفسيره ان نمط القيادة يؤثر على الفئات التحكم من السلم الهرمي كون هاته الفئة لا تمتلك سلطة قيادية بالمؤسسة ما يجعلها تتأثر بنمط القيادة من السلطة العليا، وهذا ما يشير الى انه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول نمط القيادة والمستوى الوظيفي.

**جدول رقم 33: يبين علاقة المستوى الوظيفي بالجهد المبذول.**

العينة		الاحتمالات	
النسبة	تكرار	المستوى الوظيفي	النسبة
%25	01	اطار	%68.75
%33.33	03	عون تحكم	
%10.41	29	عون تنفيذ	
%12.5	6	اطار	%31.25
%18.75	9	عون تحكم	
00	00	عون تنفيذ	
%100	48	مجموع	%100

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى الجهد كبير المبذول لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بأن ما يمثل نسبة 68.75% من إجمالي العينة المختارة اختاروا نعم، في حين 31.25% يقرؤا ب لا، اما بالنسبة لأعوان التحكم 33.33% منهم يبذلون جهد كبير لتحقيق اهداف المؤسسة المسطرة في حين ان أعوان التنفيذ يعتبرون كأقل فئة بذلا للجهد وذلك بنسبة 10.41% مقارنة بالإطارات بنسبة 25%.

وهذا ما يمكن تفسيره ان العامل يبذل جهدا لتحقيق اهداف المؤسسة وان أكبر فئة تبذل جهدا هي فئة أعوان التحكم، هذا لكون هاته الفئة تعتبر العمود الفقري للمؤسسة وهي أكبر نسبة بالمؤسسة فبطبيعة الحال ان تكون أكثر فئة تسعى لخدمة اهداف المؤسسة.

وهذا ما يشير الى انه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول بذل الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم 34: يظهر العلاقة بين الحالة العائلية ومدى الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

النسبة	تكرار	الحالة العائلية	النسبة	تكرار	العينة	
					الاحتمالات	
%2.03	01	اعزب	%87.5	42	نعم	الالتزام بالقوانين الداخلية بالمؤسسة
%85.41	41	متزوج				
%8.33	04	اعزب	%12.5	6	لا	
%4.16	02	متزوج				
%100	48	مجموع	%100	48	مجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ان نسبة %87.5 ملتزمين بالقوانين الداخلية للمؤسسة في المقابل عدم الالتزام بنسبة %12.5 إضافة الى غياب كل من فئة أرمل ومطلق وهذا راجع لعدم وجود هذه الفئة بين أفراد عينة البحث في حين أن نسبة %85.41 من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين و ان العزاب فهم بنسبة %2.03 .

وهذا ما يمكن تفسيره ان المتزوجين أكثر التزام بالقانون الداخلي للمؤسسة من العزاب وهذا راجع لإحساسهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم من جهة ومن جهة أخرى كون على عاتقهم مسؤولية اسرية تفرض عليهم احترام قانون العمل حفاظا على مناصبهم الإدارية والوظيفية بالمؤسسة.

وهذا ما يشير الى انه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول الالتزام بالقوانين الداخلية بالمؤسسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

## مناقشة فرضيات الدراسة:

- 70.83% هي أكبر نسبة من فئة الذكور.
- 45.83% معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31-36) وهي فئة تلحق بفئة الشباب.
- نسبة 89.59% من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين.
- نسبة 64.59% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليما جامعيًا.
- 35.44% سجلت أكبر منهم أقدمية من 17 الى 22 سنة.
- نسبة 52.03% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة عون تحكم.
- نسبة 75% يقرون أن نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة.
- نسبة 81.26% يقرون أن طريقة تعامل الرئيس هي مساواة.
- نسبة 68.75% يقرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرار.
- نسبة 56.25% من إجمالي العينة المختارة اختاروا ان القائد مرن.
- نسبة 75% اختاروا انهم تتاح لهم فرصة اتخاذ القرار في المؤسسة.
- نسبة 83.84% اختاروا ان القائد يأخذ اقتراحات مرؤوسيه بجدية.
- نسبة 77.80% ان أسلوب القيادة المتبع في الإدارة تشاركي.
- نسبة 56.25% اختاروا عدم القدرة على مشاركة كافة الأعضاء في القرارات الهامة.
- نسبة 66.67% اختاروا نعم كمدى توافق لمؤهلاتهم العلمية مع طبيعة العمل الذي يقومون به.
- نسبة 60.41% تلقوا الدعم الكافي من المسؤول وبنسبة 52.08% تتحصل على الدعم المادي.
- نسبة 66.67% اختاروا إعطاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الهامة كصفة تؤثر بالسلب على أداء العمال.
- نسبة 77.08% اختاروا ان تعامل القائد في توزيعه للحوافز بطريقة تسلطية.
- نسبة 64.58% أقرروا ان الحل يكون في تشاور القائد مع مرؤوسيه.

- نسبة 75% أقرروا بانفراد القائد في اتخاذ القرار بأنه لا يؤثر على عدم التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد.
  - نسبة 77.08% اختاروا ان علاقتهم مع المدير مقبولة.
  - نسبة 81.25% بان القائد يتعامل معهم بالصرامة وذلك في انجاز الأعمال المطلوبة وهذا ما يجعل لديهم الرغبة والاستعداد في تغيير مكان العمل.
  - نسبة 60.41% لم يتعرضوا لعقوبة من مسؤوليهم.
  - نسبة 72.91% اختاروا المصارحة بأنهم غير اكفاء.
  - نسبة 52.09% اقررو بان القائد يعمل على تحفيز العمال بالقضاء على العراقيل.
  - نسبة 81.25% اختاروا دائما ما يرفض المدير المبادرات الابداعية لدى العمال داخل المنظمة.
  - نسبة 83.33% اختاروا انه المسؤول يقوم دائما بالاتخاذ من سلطته الرسمية كأداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.
  - نسبة 87.5% اختاروا الالتزام بالقوانين الداخلية بالمؤسسة.
  - نسبة 64.59% أقررو بان طبيعة علاقتهم مع المسؤول المباشر هي علاقة سلطة.
  - نسبة 87.5% اختاروا انهم يقومون بأداء مهامهم كلها في الوقت المحدد.
  - نسبة 68.75% اختاروا بأنهم ببذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.
- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

لقد تشابهت نتائج دارستنا مع دراسة كل من طلال عد الملك محمد شريف من حيث النتائج واليزابيت ألمر ودراسة أبحاث جامعة أوهايو 1958 من حيث نتائج الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية ودورها في تحسين الأداء، حيث خلصت كلا الدراستين إلى أن للقيادة الديمقراطية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين والتركيز على أسلوب قيادي

مرن تجاه العاملين، وهذا يشير إلى ان نمط القيادة الديموقراطي يؤثر على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة، وما تم ملاحظته على مستوى المؤسسة أنه توجد فروق بين المستوى الوظيفي وعلاقته بالجهد المبذول، حيث يلعب أعوان التنفيذ دورا محوريا في القيام بأداء المؤسسة، كون هاته الفئة في أسفل الهرم التنظيمي يجعلها تتأثر بنمط السلطة الذي تنتهجه السلطة العليا لتسيير وظائفها، وبرود قرابة نسبتها 60.41% حول وجود نمط ديموقراطي بالمؤسسة هذا ما يجعلنا نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

وقد تعارضت نتائجنا مع كل من دراسة الباحث سعيد بن عبد الله والناصر بن محمد بن عقيل من حيث نتائج الدراسة في كون القيادة السلبية هو النمط القيادي الأكثر شيوعا، وهذا ما عكس ما تم الوصول اليه في نتائجنا نظرا لعدة اعتبارات أهمها ميدان الدراسة حيث طبقت دراستنا على مؤسسة اقتصادية اما دراسة بن عقيل فطبقت على كلية عسكرية، وما تم ملاحظته على مستوى المؤسسة المتزوجين اكثر التزام بقانون العمل من العزاب، ومنه توجد فروق لقانون العمل تعزى الى الحالة العائلية كون المؤسسة تحتوي اعلى نسبة من المتزوجين مما يجعلها عنصرا هاما بها وحجر أساس بها.

### النتيجة العامة:

نستج من خلال التحليل ان القيادة ركن أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات الاقتصادية لانه يرتبط بطبيعة التنظيم نفسه لان التراتبية تفرض نوع من الالتزام كلما كانت المكانة اعلى، هذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى ( القيادة الديمقراطية تؤدي الى رفع

مستوى الأداء) ومن خلال التحليل يتضح ان غالبية المبحوثين اجابوا ان نمط القيادة يؤثر

على الانتماء للمؤسسة لان طبيعة القيادة لها اثار إيجابية او سلبية على المؤسسة

1- يستخدم القائد نظام الحوافز لزيادة الأداء الوظيفي بالمشاركة في القرارات حيث تسمح

بظهور نظام ديمقراطي في المؤسسة ، فكلما كان القائد مرنا في تعامله مع العمال زاد الأداء

الوظيفي ، الى جانب ذلك يتلقى القائد الكثير من الاقتراحات و هو ما يتجسد في مبدا وحدة

التوجيه و لانه ياخذها بجذبة كما اشارت البيانات من خلال أسلوبه التشاركي ، ترشد المؤسسة

الموظف الى نسخة مثلى للاداء دون التفاصيل الملزمة حول العمل و طبيعته هذا ما يؤكد

مسايرة المؤسسة للعامل وفق اللوائح، بحيث تعتمد المؤسسة على نظام التوافق بين المؤهلات

و طبيعة العمل مما يسمح للمؤسسة سرعة التنفيذ و اتخاذ القرار وهذا ما أشار اليه النتائج ان

تقييم الأداء في المؤسسة يلعب دورا هاما في كشف نقاط الضعف والقوة.

لا يلجأ القائد الى توزيع الحوافز بطريقة تسلطية مما يخلق حالة من الرضا الوظيفي وهذا أكد

صدق الفرضي الثانية التي تنص على ( القيادة الاوتوقراطية تؤدي الى زيادة الالتزام الوظيفي

( كما اشارت النتائج أيضا الى ان المؤسسات الاقتصادية تقوم بالاعتماد على أسلوب القيادة

لإنجاح عملها.



**خلاصة:**

يتأثر أداء الموظفين داخل المنظمة بنمط القيادة المتبع، بحيث يعتبر النمط القيادي

ديمقراطي الأمثل باعتباره يقوم على مشاركة الموظفين في صنع القرار في حين يبقى النمط

الاولتوقراطي حسب الظروف والمواقف التي تمر بها المنظمة.

خاتمة

خاتمة:

انطلاقاً مما تم تحصيله من الجانب النظري وصولاً إلى الجانب تطبيقي ومن النتائج المتحصل عليها من دراستنا هذه التي كانت تحت عنوان القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي تبين لنا نظاماً فاعليه الأداء مرجوة من بقدره القاعدة والمدير مهما كانت طبيعة النمط هو الأسلوب المتبع في تسيير والتحكم بالزمام مجريات العمل من تخطيط وتنسيق الجهود واتخاذ القرارات

حيث توصلنا لأن المشاركة تساهم في اتخاذ القرار في دعم روح الفريق ومساهمة الرقابة المرنة يزيد في معدلات التماسك الجماعة وذلك من خلال تسخير المؤسسة لقيام المهنية تساعد العمل على الرغبة والاندماج فيها المؤسسة وكذا وضوح العلاقات الاجتماعية والشكل الاتصال للطابعة الرسمي وغير الرسمي تجسد بدوره التفاعل العاملين وسيادة العلاقات التعاونية بين الأفراد داخل لجماعاتهم يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية المؤسسة، كما نجد أن إتلاف الثقافات السوسيو مهنية تساهم في قدره جماعة العمل تحقيق أهدافها وذلك من خلال ترتيب العلاقات العامة الرسمية والتثقف المؤسسة مع اختلافات ثقافية للعمال بمبادرة وما تحتويه من طرحه لمختلف الأفكار والآراء والأساليب المتعلقة بالسياسات العمل على تحقيق بما يخدم مصلحته ومصلحة المؤسسة.

ويبقى موضوع القيادة والأداء الوظيفي مؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسات للكشف عن أهم العوامل المؤثرة على سير التنظيمات وعن مدى عمق انعكاساتها التنظيمية رغم صعوبات البحث الميداني في موضوع القيادة إلى أنه ضرورة لا يمكن تجنبها في إطار البحث عن أساليب مكيّفه لتسيير تتمشى وتطلبات الواقع المعاشرة ولتقييم المجتمعات الأخرى.

قائمة مصادر

والمراجع

كتب:

1. ابن منظور: "لسان العرب"، ط6، بيروت، 1994.
2. ابو سعيد خالد الحسن: "لكي لا تكون القيادة استبدادا"، دار المدينة للنشر، عمان، ط 1، 1955.
3. احمد بن عبد المحسن العساف: "مهارات القيادة وصفات القائد"، ديوان المطبوعات السعودية، 2011 .
4. احمد صقر عاشور "إداره القوى العاملة أسس سلوكية وادوات البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
5. الحراش محمد: "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين"، كلية العلوم والتربية، الأردن، 2004.
6. حسن راويه محمد "اداره الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث "الإسكندرية، 1999.
7. حمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبه لبنان، 2011.
8. خليل بن أحمد الفراهيدي: "كتاب العين"، دار الكتب العلمية، بيروت، 2003 .
9. دحلة فيصل عبد الرؤوف: "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
10. رأفت سيد عبد الفتاح: "السيكولوجية التدريسية الموارد البشرية"، دار الفكرة العربية، القاهرة، ط 1، 2001.
11. رواية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
12. سالم فؤاد الشيخ وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مطبعة الشرق الأوسط، الأردن، ط 6، 1998.

13. السيد اسماعيل محمد: "تنمية المهارات والقيادة السلوكية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية 2000.
14. عاشور احمد صقر "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. عاطف عبد الله المكاوي: "القيادة الإدارية دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2013.
16. عبد الفتاح بوخمخ: "إدارة الموارد البشرية" المطبوعات الجامعية منتوري قسنطينية، 2001.
17. عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي وإداره الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 .
18. العدلوني محمد اكرم: "القائد الفعال"، مكتبة عين الجامعة، الأردن.
19. علي السليمي: "اداره الافراد والكفاءة الإنتاجية" ، دار غريب ،القاهرة 1989.
20. علي الغربي واخرون: "تنمية الموارد البشرية" دار المهدي لطباعه والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
21. عمار محمد تومي الشبلي: "علم النفس الاداري" ، الدار العربية للكتاب، ب ط ، طرابلس، 1988 .
22. العمایرة محمد حسن : "مبادئ الإدارة المدرسية" ، دار المسیر للنشر، عمان، ط 4، 1999.
23. فضل الله، علي فضل الله : "نظريات التنظيم الإداري"، دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر و التوزيع الرياض، 1996 .
24. كريم ناصر علي احمد محمد مخلف الديلمي: "علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل" ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.

25. كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ،بيروت 1997 .
26. لمنجد الأبجدي: "ضمانات الموظف السابقة بفرض العقوبة التأديبية"، دار المشرق، بيروت، دون سنه نشر .
27. محمد رسلان الجيرودي وجاد الله: "إدارة علم التطبيق"، دار المسير للطباعة والنشر، ط 2 ، سنه 2000.
28. محمد سعيد أنور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، درا الجامعة المعرفية الإسكندرية ، 2003 .
29. محمد عاطف: "غيث قاموس"، علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2000.
30. محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر، عمان، 2005.
31. محمود كلالدة: "القيادة الإدارية" دور الزهران، عمان، ط 1، 1997.
32. مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
33. منير النوري، فريد كورتيل: "اداره الموارد البشرية" ، مكتبه المجتمع العربي، عمان 2011.
34. نورا منير: "تسيير الموارد البشرية"، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.
35. اليزابيث ألمر: "بعنوان اثار ظروف العمل على الاداء الوظيفي" دراسة منشوره سنه 2000.



مجالات:

36. العربي عطية: "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" مجلات الباحث، عدد 10، الجزائر، جامعه ورقلة، 2012 .
37. لقحطاني سالم: "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، ط 1، سنة 2001 .

أطروحات ورسائل:

38. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد "العوامل المؤثرة على مشاركة الموثقين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008.
39. أبو زعيتر: "ممارسة مديري ومديريات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشوره كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
40. خليفه زياد سعيد "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان القوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
41. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: "دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير، الرياض، 2006 .

42. الشريف طه عبد المالك: "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة

نظر العاملين بأماره مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.

43. طلال عبد المالك الشريف "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.

44. طلال عبد الملك محمد الشريف: "دراسة حول انماط القيادة وعلاقتها بأداء

الوظيفي" مذكرة ماجستير، الرياض، 2003.

45. عادل عشي: "الإداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم الأداء"، رسالة ماجستير

بسكره ، معهد الاقتصاد، ط 2، 2002.

46. عبد الله الثاني محمد النذير "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية

الاتصال" مذكرة ماجستير في تخصص علوم الإعلام والاتصال، ، جامعة السينا، وهران، 2009-2010.

47. عبد الله ثاني محمد النذير: "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية

الاتصال"، مذكره ماجستير في العلوم الاعلام والاتصال، 2009.

48. ناصر محمد بن عقيل: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة

تطبيقه على ضباط الامن بمدينة الرياض"، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف، الرياض، 2006.

#### مواقع إلكترونية:

49. طالب هشام: "دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي"، منتديات

استراتيجية، شبكة النجاح [www.t1.ne](http://www.t1.ne) 2021/12/01 11:40.

مراجع اجنبية:

50. Larousse de poche, Edition mise a jour Larousse Paris. 2000.

قائمة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية الحقوق و العلوم السياسية

استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر التنظيم والعمل

بعنوان:

**القيادة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي**

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR \_تيارت\_

إعداد:

\* يحياوي عبد القادر

\* عقاد أسماء

تحت إشراف :

أ. بن براهيم دلييلة

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم الا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2022/2021

1. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: - ذكر  - أنثى
- 2- السن: - أقل من 25  - ] 30 - 25 [
- ] 36 - 31 [  - ] 42 - 37 [
- ] 48 - 43 [  - ] 54 - 49 [
- 54 فأكثر

3 - الحالة العائلية:

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

4 - المستوى التعليمي:

- متوسط  - ثانوي  - جامعي

5-الأقدمية في العمل:

- اقل من 5 سنوات  - ] 10 - 05 [
- ] 16 - 11 [  - ] 22 - 17 [
- ] 28 - 23 [  - من 28 فأكثر

6 - المستوى الوظيفي:

- اطار  - عون تحكم  - عون تنفيذ

1. المحور الثاني: القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي.

07 - هل نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة؟

نعم  لا

08 - ما هي طريقة تعامل رئيسك في توزيع الحوافز؟

ب: عدالة  مساواة  فوضوية

09 - هل تشارك في بعض المهام القيادة داخل المنظمة؟

نعم  لا

10 - كيف يتعامل المدير داخل التنظيم؟

مرن  متحيز  صارم

11 - هل يتاح لك الفرصة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

نعم  لا

12 - يأخذ المسؤول اقتراحات مرؤوسيه بعين الاعتبار

ب: جدية  لا يأخذ به

13 - كيف تصف أسلوب القيادة المتبع في ادارتكم؟

تشاركي  تسلطي  غير مهيكلي

14- ما هي سلبيات التي تراها تميز نمط القيادة السائد بالمؤسسة؟

- بطء اتخاذ القرارات نتيجة الحاجة لأخذ آراء العديد من الأشخاص.
- عدم القدرة على إشراك كافة الأعضاء في القرارات الهامة
- عدم التزام فريق العمل في بعض الأحيان

15 - هل تشعر بأن هناك توافق لمؤهلاتك العلمية مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟

نعم  لا

16 - عندما تقوم بعملك هل تلقي الدعم الكافي من المسؤول؟

نعم  لا

17 - اذا كانت اجابتك ب نعم ما هو نوع الدعم ؟

مادي  معنوي

18 - ما هي صفات قائدك التي تراها تؤثر على أداء العمال بالسلب ؟

- إعطاء المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه .
- التساهل مع غير المنضبطين في تأدية مهام عملهم .
- عدم إرشاد فريق العمل أو توجيهه بخطوات واضحة.

II. المحور الثالث: القيادة الاوتوقراطية وزيادة الالتزام الوظيفي

19 - هل يتعامل القائد في توزيعه للحوافز بطريقة تسلطية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

20 - عند مواجهة مشكلة ما هل يكون الحل من خلال؟

تشاور القائد مع مرؤوسيه



يتخذ القائد القرار بنفسه

21 - هل انفراد المدير في اتخاذ القرار يؤثر على عدم التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد؟

نعم  لا

22 - ما تقييمك لعلاقتك مع مديرك؟

جيدة  مقبولة  سيئة

23 - هل الصرامة في انجاز الأعمال المطلوبة تجعل لديك الرغبة والاستعداد لتغيير مكان عملي؟

نعم  لا

24 - هل سبق وتعرضت لعقوبة؟

نعم  لا

25 - اذا كانت اجابتك ب نعم ما هو نوع العقوبة؟ مادية  معنوية

26 - كيف يتعامل المسؤول في حالة ضعف مردودية المرؤوسين؟

مصارحتهم بأنهم غير أكفاء في القيام بعملهم

يثور غضبا

27 - هل يعمل القائد على تحفيز العمال بالعمل؟

بالأحاديث المثيرة عن منجزات العمال البارزين

بالقضاء على العوامل التي تصرف الجهود عن تحقيق أهداف المؤسسة

28 - هل يرفض المدير المبادرات الإبداعية لدى العاملين داخل المنظمة

دائماً  أبداً

29 - هل يتخذ المسؤول من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين

لإجبارهم على العمل؟

30 - هل تلتزم بالقوانين الداخلية بالمؤسسة؟

نعم  لا

31 - كيف ترى طبيعة علاقتك مع المسؤول المباشر

عمل  سلطة  صداقة

32 - هل تقوم بأداء مهامك كلها في الوقت المحدد؟

نعم  لا

33 - هل تبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة؟

نعم  لا

بلجهور خالد	حكمت من طرف الأستاذ الأول
شامي	حكمت من طرف الأستاذ الثاني

بعد عملية التحكيم نوقشت و عدلت من طرف الأستاذة بتغيير طفيف و إعطاء قرارها النهائي بطبع و توزيع .

## الملخص:

عنوان المذكرة: القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين القيادة و الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد-تيارت- تبلور السؤال المركزي لإشكالتنا في :

هل هناك علاقة بين مستوى القيادة ودرجه الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة تمحورت في:

- تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع مستوى الأداء.
- تؤدي القيادة الأوتوقراطية الى زيادة الالتزام.

## اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- معرفه العلاقة بين كل من القيادة وبين الأداء.
- دراسة واقع القيادة وعلاقته بالأداء، وذلك من خلال رصد طبيعة هذه العلاقة كما هي في الواقع ومن ثم تقديم بعض المقترحات وتوصيات لتطوير وتحسين هذا الواقع وصياغة اليات فعالة من شأنها ان تجعل القيادة تحقق اهداف التنظيم.

• الكشف عن واقع السلوك القيادي والتعرف على مستوى الأداء داخل المؤسسة محل دراسة.

• محاوله كشف عن ظروف في مستوى الأداء من ناحية (جنس، المستوى التعليمي، السن، أقدمية في العمل، الحالة المدنية، مستوى الوظيفة)

حيث استخدمنا منهج وصفي تحليلي في دراستنا التي استغرقت شهر بداية من أبريل 2022 الى شهر ماي 2022، بحجم عينة 48 موظف بأدوات وتقنيات أهمها استمارة دعمناها كذلك بالملاحظة والمقابلة ومنها توصلنا الى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة:

- 1- القيادة هي ركن أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- تقييم الأداء في المؤسسة يلعب دورا هاما في كشف نقاط الضعف والقوة.
- 3- المؤسسات الاقتصادية تقوم بالاعتماد على أسلوب القيادة لإنجاح عملها.

## **Summary:**

Note: Leadership and its relationship to job performance.

The current study aims to know the relationship between leadership and job performance among the employees of the National Pension Fund Foundation – Tiaret – crystallization of the central question of our problem in:

Is there a relationship between the level of leadership and the degree of job performance?

The study hypotheses focused on:

- Democratic leadership leads to raising the level of performance.
- Autocratic leadership increases commitment.

Objectives of the study:

This study aims to achieve the following:

- Knowing the relationship between leadership and performance.

Studying the reality of leadership and its relationship to performance, by monitoring the nature of this relationship as it is in reality, and then submitting some proposals and recommendations to develop and improve this reality and formulate effective mechanisms that will make the leadership achieve the goals of the organization.

- Uncovering the reality of leadership behavior and identifying the level of performance within the organization under study.
- An attempt to reveal conditions in the level of performance in terms of (gender, educational level, age, seniority in work, civil status, job level)

Where we used a descriptive analytical approach in our month-long study, starting from April 2022 to May 2022, with a sample size of 48 employees with tools and techniques, the most important of which is a form that we also supported by observation and interview, from which we reached the following results:

## Results:

1– Leadership is an indispensable cornerstone of economic institutions.

2– Performance appraisal in the organization plays an important role in revealing strengths and weaknesses.

3–Economic institutions rely on the leadership style to make their work successful..