



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2025/.....

رقم التسجيل: 20054094337

القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة - قني المختار -

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتورة:

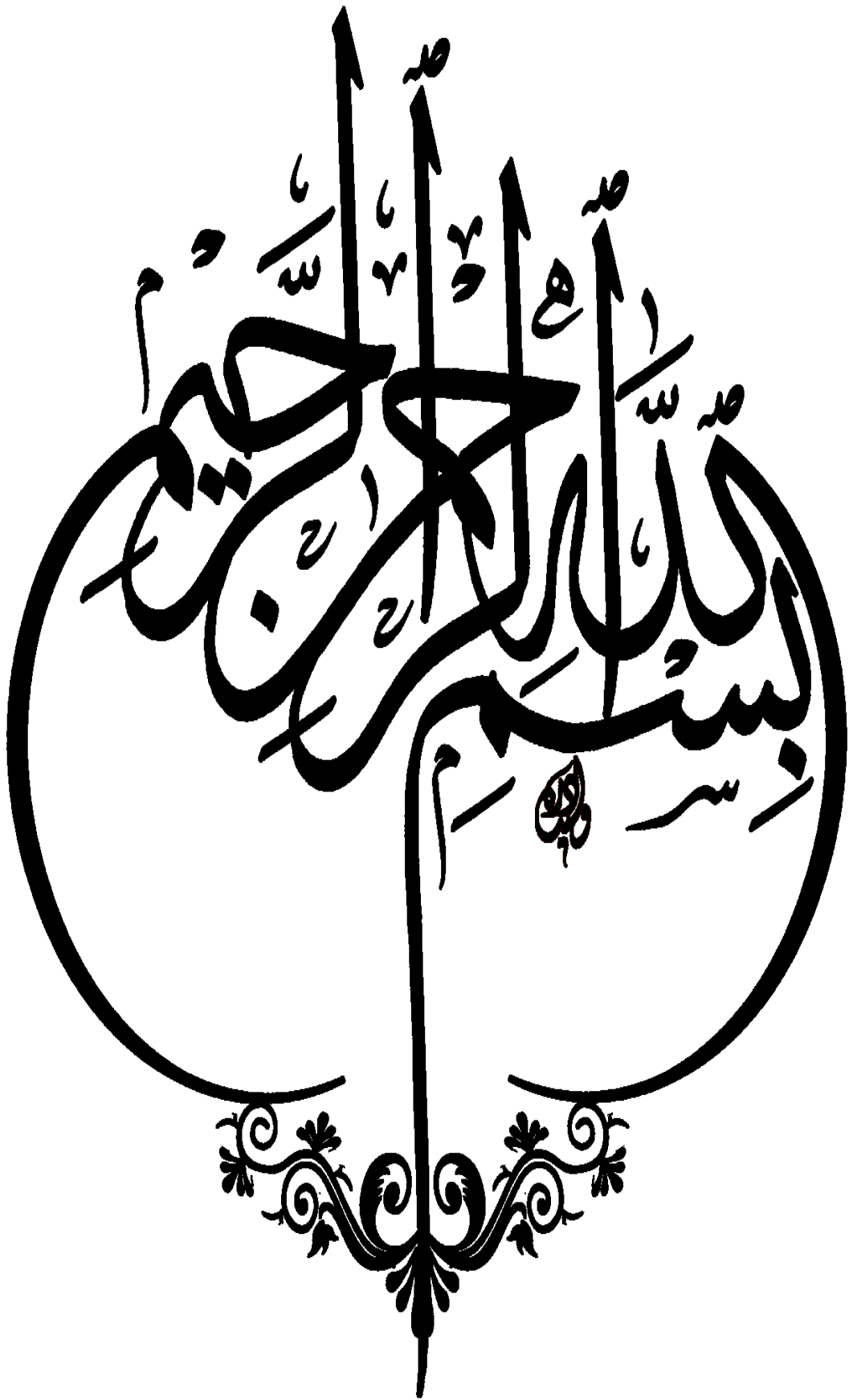
إعداد الطالبة:

رفيس مريم

لزرق سميرة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن الطاهر حمزة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. رفيس مريم
مناقشا وممتحنا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عيواز نور الدين

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير والاحترام إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم الفضل في سلوكي هذا الدرب وأفادوني ولو بكلمة في إعداد هذه المذكرة وكان لهم الفضل في إتمامها، وأخص بالذكر الأستاذة: ربيع مريم التي أشرفت على هذا العمل ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتنا المحترمين الذين تشرفنا بأن نكون من طلبتهم لهذه السنة الدراسية، إلى كل زملائي وزميلاتي بالعمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة وخاصة عمال الإدارة.

وفي الأخير يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدّ لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بكلمة طيبة.

إهداء

إلى أعزّ الناس وأقربهم إلى قلبي.
إلى روح والدي الطاهرة رحمها الله.
إلى من مهد لي طريق العمل وكان الداعم الأول لتحقيق
طموحي أبي العزيز أطال الله في عمره.
إلى من آمن بقدراتي وشاركني الحلم منذ البداية ومنحني
العزيمة والإصرار زوجي الغالي.
إلى كل أفراد أسرتي وأسرة زوجي.
إلى كل صديقاتي في العمل وزميلاتي في الدراسة
إلى وزميلتي ورفيقة الدرب: مسعودة إلى كل هؤلاء أهدى
هذا العمل المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعه به
ويرزقنا توفيقه.

لزرقة سمية

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

أ.....	مقدمة
3.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
4.....	أولاً: الإشكالية.
5.....	ثانياً: فرضيات الدراسة.
6.....	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.
7.....	رابعاً: أهداف الدراسة.
8.....	خامساً: أهمية الدراسة.
9.....	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
12.....	سابعاً: الدراسات السابقة.
15.....	ثامناً: المقاربة النظرية.
18.....	خلاصة الفصل:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية
20.....	تمهيد:
21.....	أولاً: أهمية القيادة.
21.....	ثانياً: خصائص القيادة.
22.....	ثالثاً: أنواع القيادة.
24.....	رابعاً: أنماط القيادة.
30.....	خامساً: مصادر قوة القيادة.
31.....	سادساً: وظائف القيادة.
32.....	سابعاً: عناصر القيادة.
33.....	ثامناً: صفات ومهارات القائد الإداري.

36	تاسعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.....
38	خلاصة:
39	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
40	تمهيد:
41	أولاً: الأداء الوظيفي.....
42	ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.....
44	ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي.....
45	رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي.....
46	خامساً: أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.....
48	سادساً: معوقات الأداء الوظيفي.....
48	سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي.....
52	ثامناً: طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
55	خلاصة الفصل:
56	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
57	تمهيد:
58	أولاً: مجالات الدراسة.....
61	ثانياً: منهج الدراسة.....
61	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
62	رابعاً: المعالجة الإحصائية.....
64	خامساً: عينة الدراسة.....
65	سادساً: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.....
68	خلاصة الفصل:
69	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
70	أولاً: تحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة.....
74	ثانياً: اختبار الفرضيات.....

76	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
78	رابعا: عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة.
79	خامسا: النتائج العامة.
81	خاتمة:
83	قائمة المراجع:
86	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية. 24
- الجدول رقم (02): فئات مقياس الإجابة على الفقرات 63
- الجدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور 64
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 66
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن 67
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 68
- الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية 68
- الجدول رقم (08): بيانات تتعلق بالنمط الأوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي 73
- الجدول رقم (09): بيانات تتعلق بالنمط الديموقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي 74
- الجدول رقم (10): بيانات تتعلق بالنمط الحر وعلاقته بالأداء الوظيفي 77
- الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 78
- الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 78
- الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين النمط الحر والأداء الوظيفي 79
- الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين النمط القيادي والاداء الوظيفي 80

فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01): الشبكات الإدارية لبلاك وموتون 16
- الشكل رقم (02): مصادر قوة التأثير..... 31
- الشكل رقم (03): عناصر القيادة..... 33
- الشكل رقم (04): مهارات وصفات القائد..... 38

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو أداء الأعمال و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك من خلال الاعتماد على نمط قيادي معين الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد والموجه للعملية التنظيمية، كذلك المورد البشري كونه أهم مورد بالنسبة للمنظمة إذ لا بد من الاهتمام به من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة و المسؤولين في الرفع وتحسين أدائهم الوظيفي فلقد جاءت أغلب الدراسات والنظريات التي أكدت علي الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل محور العملية الإنتاجية وذلك للوصول إلى الارتقاء بالمؤسسة، وبذلك أصبح القادة والمشرفين يهتمون بالمورد البشري من خلال نشر العلاقات الطيبة بينهم، فمن خلالها يستطيع القائد أن يكسب ثقتهم وولاءهم للمؤسسة، وكما أن السبيل الوحيد لنجاح أي تنظيم هو مواكبته للتغيرات والتطورات الحاصلة وادراكهم أن العنصر البشري في علاقاته الإنسانية هو من يحقق الأهداف المشتركة، وعليه فإن القائد الفعال وما يتميز به من مهارات وقدرات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل ومدى قدرته على تحقيق الرضا المهني للعامل، ونشر جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة ورضا الأفراد وارتياحهم بمكان العمل نتيجة إحساسهم بالانتماء والمشاركة.

وكما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد شخصيته ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة وكذا توظيف إمكانياته نحو العمل البناء وذلك من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، وكما أنه المسؤول الأول في تخطيط مستقبل المنظمة ورسم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

وعليه فإن موضوع القيادة الإدارية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات ومنها دراستنا الحالية والتي جاءت للبحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، ومن أجل ذلك قسم هذا البحث إلى جانبين، الأول تناولنا فيه الجانب النظري والذي اشتمل على ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: كان بعنوان الإطار النظري للدراسة وتناولنا فيه إشكالية الدراسة والفرضيات والمبررات الأساسية لاختيار الموضوع، وكذا أهداف الدراسة وأهميتها، ثم الإطار المفاهيمي وإعطاء لكل مفهوم مفهومه الإجرائي وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت واهتمت بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري للقيادة الإدارية، وبدأنا فيه بأهمية القيادة وخصائصها ثم انتقلنا إلى أنواعها ثم أنماطها وتطرقنا إلى معرفة مصادر القيادة ومنها انتقلنا إلى وظائف القيادة وعناصرها، صفات ومهارات القائد الإداري وأخيرا تناولنا العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي، معايير الأداء عناصر الأداء ومحدداته، ثم أبعاد الأداء، أنواعه، أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه، معوقات الأداء وكما تم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي، أهمية تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي، خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي، قياس الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي، ثم معوقات تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي.

أما الجانب الثاني فتناولنا فيه الجانب الميداني وقد احتوى على فصلين وهما:

الفصل الرابع: كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تطرقنا إلى تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) بالإضافة إلى منهج الدراسة ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وعينة الدراسة، وصولاً إلى أساليب التحليل الخاصة بالدراسة.

الفصل الخامس: جاء بعنوان عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقد تم فيه عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، محاولين بذلك تفسيرها والتأكد من مدى صدق فرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة في ضوء الفرضيات ثم في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

أولا : الإشكالية

كانت الإدارة وما زالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وعبر مختلف العصور والفترات التي تعاقبت خلالها ومرورا بالمراحل والتحويلات المتعددة في المجتمع وانتهائها بظهور كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات.

فقد شهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المنظمة باعتبارها فاعلا في إحداث التطور والتنمية للبلاد، واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية، وذلك من خلال المورد البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، إذ لابد من الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير والتطور التنظيمي، وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بكفاءة من أجل الوصول إلى أعلى درجة لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها.

ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية ركيزة أساسية لكل منظمة فهي تتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تتجلى لنا في المهارات والأساليب القيادية والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة وخصائصها القيادية في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.

وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم انطلاقا من أهدافه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية، والقدرة على التأثير فيهم للتعاون والتضامن لتحقيق أهداف المؤسسة لأن نجاحها يعتمد أساسا على حسن سير الموارد البشرية والمادية.

ونظرا للمكانة التي يحتلها العامل، فهو النواة الأساسية لكل مؤسسة، كونه يعكس مختلف النشاطات والأعمال، ولا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع، فهو القوة المحركة للتقدم والتطور في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية باعتبارها أساس قيام ونجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها.

والأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تكون منها عمل الفرد ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال إتباع جيد لأساليب معينة وتطبيقها قصد تحقيق أهداف المؤسسة لتكون قاعدة ملائمة للتطور والتقدم من خلال المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأن الأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكيات قيادية ومهارات عالية تساهم في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وزيادة معارفهم حول الأداء من جهة وتحسين العمل من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لما له من أهمية بالغة في المؤسسات الجزائرية وكونه موضوع يستحق البحث والتقصي. وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي:

❖ هل هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي؟

وتحت السؤال الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

✓ هل هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي؟

✓ هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي؟

✓ هل هناك علاقة بين النمط الحر وتحسين الأداء الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الأفكار التي تعبر عن مشكلة بحثه من خلال العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، فهذه المرحلة تعد خطوة أساسية وهامة من خطوات البحث العلمي انطلاقا من أهداف الدراسة وأهميتها باعتبارها إجابة مقترحة توجه الباحث وتساعد في تحديد معالم البحث، كما تعتبر همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعرف الفرضية بأنها " اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة¹. كما تعرف أنها: عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلا².

ويعبر عنها "مورس أنجرس" بقوله: هي إجابة مقترحة لسؤال البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية: التصريح، التنبؤ ووسيلة التحقق الإمبريقي³. وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي:

❖ هناك علاقة لأنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي.

¹ عبد الله ابراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008، ص 171.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 81.

³ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 151.

الإطار النظري للدراسة

وتنبثق عن الفرضية العامة فرضيات فرعية هي:

- ✓ هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي و تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة بين النمط الديمقراطي و تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة بين النمط الحر و تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع .

يحظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام كافة الباحثين، فهي تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز العمل وتطوير المؤسسات، إذ تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة في بحث دائم عن التسيير الرشيد والسلوك القيادي الفعال من المشرف أو القائد ومحاولته لتحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

الأسباب الموضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة؛
- الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال؛
- محاولة إبراز دور القيادة في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة؛
- محاولة التعرف على طرق سير العمل في المؤسسة الجزائرية؛
- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي؛
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع، فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل؛
- كون هذه الدراسة تتوافق وتخصصي في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل؛
- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسة، التي لا شك أن العديد من المؤسسات ستستفيد منها مستقبلا؛
- إذا نكون قد حرصنا على إبراز دور القيادة الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي فهو الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع.

الإطار النظري للدراسة

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة؛
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلاً؛
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي؛
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها؛
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف أو عدم تمكين بعض المؤسسات الجزائرية من تحقيق التميز التنظيمي مقارنة بالعالم المتقدم؛
- اختصاصي في علم اجتماع التنظيم والعمل وإتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماستر.

رابعاً: أهداف الدراسة .

من المعروف أن لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كم نظري وتجريبي، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ومن خلال دراستنا يمكن أن نلخصها في:

الأهداف العلمية:

- محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية؛
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من إنتاجية العامل؛
- محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية؛
- محاولة معرفة أساليب العمل ومدى تطبيق القوانين ونجاحاتها في المؤسسة الجزائرية.

الأهداف المجتمعية:

- العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحسين أدائهم؛
- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة؛
- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة في تحسين الأداء.

الأهداف الشخصية:

- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان؛
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع؛

الإطار النظري للدراسة

- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة؛
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي؛
- الخروج بمجموعة توصيات تمكن من مساعدة القادة من تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها.

خامسا: أهمية الدراسة .

إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ يمكن القول إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية القيادية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العمال وانطلاقا من ذلك يمكن تحديد أهمية مشكلة الدراسة في:

الأهمية العلمية:

- محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العمل؛
- الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه القيادة في توجيه العاملين؛
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة؛
- إبراز دور القيادة الإدارية الرشيدة داخل المؤسسة الجزائرية؛
- المشاركة في إثراء التراث العلمي الخاص بعلم اجتماع التنظيم والعمل من خلال تناولنا لهذه الدراسة.

الأهمية المجتمعية:

- الكشف على التأثير المتبادل بين كل من القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الفعالية والميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة؛
- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في تحقيق التميز التنظيمي؛
- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات تساعد في تحسين الأداء لدى العمال؛

- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية الرفع من قدرات وكفاءات العمال واكتسابهم مهارات في العمل.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة .

تعتبر عملية المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية فهي خطوة مهمة يجب عدم تجاوزها نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وايدولوجية مختلفة كما أنها تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجههم في إنجاز بحثه عبر مراحل مختلفة بوصفها رموزا أو كلمات مفتاحية متداولة بكثرة في هذا البحث وباعتبارها تعكس مضمون أو فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث، وتختلف المفاهيم باختلاف المنطلقات الفكرية والسياسية أو الأيدولوجية.

ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسيولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وهي كالتالي: القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، الدور، الأداء، الوظيفة، الأداء الوظيفي.
القيادة:

لغة: " مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور".¹

اصطلاحا: تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²
كما يعرفها أيضا " أوردويتيد": هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.³

من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن عملية القيادة أنها عملية تسعى لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وتوجيه الأفراد وتحفيزهم قصد تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع: أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنص الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة.⁴

¹ محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

² كامل محمد المغربي: الإدارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 20، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص234.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص91.

⁴ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مبانى للنشر، الأردن، 2003، ص 212.

بمعنى أن عملية القيادة هي دور اجتماعي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة، فهي العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذ قوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد حوله لإنجاز أهداف محددة.

كما يعرفها "باس": "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب".¹

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وارشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز.

الأداء:

لغة: " الفعل من كلمة أداء perform يؤدي وفقا لعرف مع ين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والإنجاز".²
اصطلاحا: " يعرف الأداء أنه تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييمها بقياس الأهداف المحددة".³
بمعنى أن الأداء عملية لتنظيم الجهود والمعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء نتائج ايجابية.

ويعرف أيضا أنه " عملية تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محدودة ".⁴
من خلال التعريف نستنتج أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب وهذا لينسجم مع اتجاه بعض الباحثين حيث أنهم ركزوا على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتمام مهامه لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 91.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة: **تكنولوجيا الأداء البشري**، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010، ص 95.

³ علي السلمي: مرجع سابق، ص 25.

⁴ شوقي الشاذلي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، ص 27.

تعرف بأنها: "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات"¹

بمعنى أن الوظيفة هي نشاط يقوم به العامل في المؤسسة يهدف من خلاله تغيير المادة من صورتها الأولى إلى صورة أخرى.

كما تعرف بأنها "نوع من العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات وهي مكونات الوظيفة"².

التعريف الإجرائي للوظيفة:

الوظيفة هي عملية يتم من خلالها تأدية الفرد لمهامه مع ضماننا بقاء الواجبات المفروضة عليه وتحقيق الفعالية المطلوبة منه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"³.

وكما يعرف "بأنه سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج التدريب"⁴.

يعبر الأداء الوظيفي على أنه العملية التي يتم من خلالها أداء الفرد لمهامه وقدراته وخصائصه اللازمة قصد تأدية العمل بنجاح.

يعرفه محمد سعيد سلطان: "يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام، المكونة لوظيفة الفرد"⁵.

أي أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع المتطلبات الوظيفية.

¹ مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص53.

² ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992، ص272.

³ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص26.

⁴ بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص117.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص219.

الإطار النظري للدراسة التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو الجهد الذي يبذله العاملون أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم من أجل تقديم خدمات أكثر جودة.

سابعاً: الدراسات السابقة .

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين فهي أحد المصادر المهمة التي يرجع الباحث إليها من أجل تزويد رصيده المعرفي واثراء مشكلة بحثه وتحديد إبعادها ومجالاتها، وتوجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية، وعليه فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة يجنبه التكرار وأيضا المشكلات والمعوقات التي تواجهه.

ومن هذا المنطلق حاولنا عرض مجموعة من الدراسات التي تخدم الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر بغية الاستفادة منها في توجيه وتنظيم مسار بحثنا، وفيما يلي عرض بعض هذه الدراسات:

1. الدراسات العربية:

1.1 دراسة حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث قام بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة فبلغت 340 من يدين رؤساء أقسام وأخرى، كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة

الإطار النظري للدراسة

عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة.

2.1 دراسة حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج

من وجهة نظر الموظفين انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي؟

وقد سعى الباحث لتحقيق أهداف تمثلت فيما يلي:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة البحث (165) موظف، أما أداة الدراسة

فقد اعتمد الباحث على الاستبيان في جميع المعطيات وتحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاركي، ثم النمط الحر.

2. الدراسات الجزئية:

1.2 دراسة: كيرد عمار: بعنوان تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى

المؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل

الإداري في المؤسسة.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية

وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا

للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في

المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها:

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

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.

وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2 دراسة: فرخة ليندة: وهي دراسة بعنوان أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومرؤوسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجابا أو سلبا على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

وتتعلق هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟

ما هي الأساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟

كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة البحث وأهدافه وأهميته، وقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسات الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة كذلك الملاحظة والمقابلة التي يتم إجرائها مع مختلف القادة ومع العاملين في الشركة وكذلك اعتمدت الباحثة

الإطار النظري للدراسة

على استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها.

ومن أهم الفرضيات التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها:

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

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين.
- كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة سعت إلى معرفة أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمات ومدى تأثيرها على تماسك الجماعة وتعاونها لإنجاز المهام المطلوبة وقيام الجماعة بأدائها والتعامل الناجح مع التغيرات المحيطة بها، وأن هذه المؤشرات جميعها ساعدتنا في توظيف الأساليب القيادية الملائمة من خلال الملاحظة والمقابلة وبناء أسئلة الاستمارة المطبقة مع أفراد مجتمع البحث.

ثامنا: المقاربة النظرية.

يعد المدخل النظري بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات بحثه، فكان اعتمادنا على حيث تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية "روبرت بلاك" و"جين موتن" في شبكتهم الإدارية بسطوا أبعاد القيادة (المهمة والعلاقات) التي استخدمت في برامج التطوير الإداري وحسين الأداء الوظيفي، وفي الشبكة الإدارية وهذين البعدين هما:¹

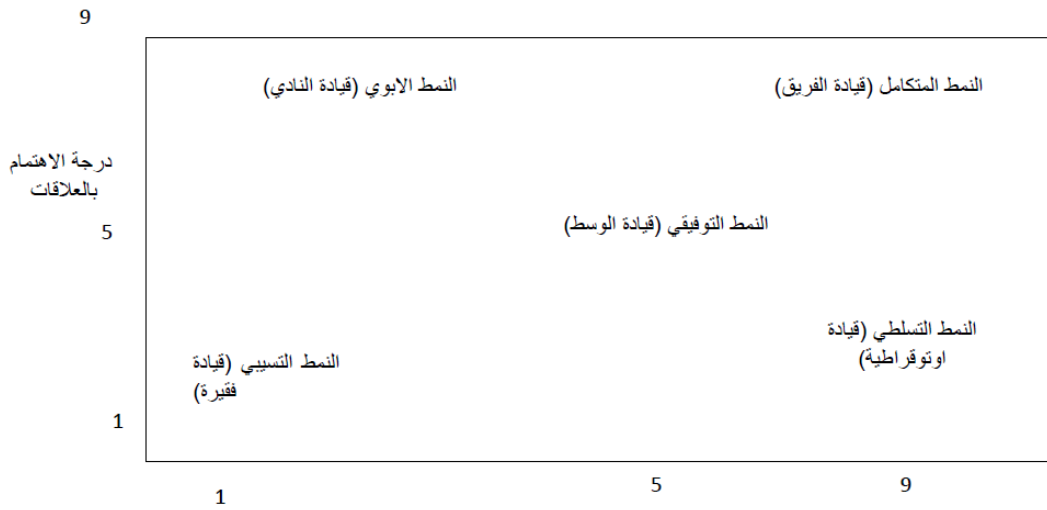
- الاهتمام بالمستخدمين (العلاقات بين القائد والمستخدم).

¹ احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 273.

• الاهتمام بالإنتاج (المهمة الرئيسية للعمل).

حيث افتراضاً إن التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عدداً من أنماط القيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل (المحور الأفقي)، والاهتمام بالعلاقات (المحور العمودي)، وحتى يتمكن من التقدير الكمي لكل بعد، وقسما كل محور إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرتا في دراستهما على ثلاث مستويات فقط، وهي الأداء المنخفض (1)، الأداء المتوسط (5) الأداء المرتفع (9)، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران نمط القيادة السائد لدى القائد، كما يوضحه الشكل رقم () التالي:¹

الشكل رقم (01): الشبكات الإدارية لبلاك وموتون



المصدر: أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2014، ص 279.

حيث نلاحظ من الشكل السابق أنه توجد خمس أنماط قيادية ما يهمنا في دراستنا إلا ثلاث أنماط تتمثل فيما يلي:

1. النمط الأوتوقراطي:

يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط، أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، أي أن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا وراحة المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.

¹ أحمد يوسف دودين: المرجع السابق، ص 20.

2. النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة:

هذا النمط يهتم بشكل قليل بكل من الأفراد والإنتاج، وهذا القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين، حيث تكون لهم كل الحرية التي يريدونها ما لم ينتهكوا سياسة المنظمة.

نادرا ما يحاول هذا القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة وبين حاجات العلاقات الإنسانية، بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر وهو ما يجعل اهتمامهم متوسط بكل من الأفراد والعمل، مما يجعل أداء العاملين ورضاهم في المستوى الضعيف.

3. النمط المتكامل أو قيادة الفريق أو النمط الديموقراطي

يدعم القائد الالتزام الحقيقي للعاملين لإنجاز الأهداف، ويبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما عاليا للعاملين والإنتاج.¹

¹ Nicol Aubert Et Autres: management aspect humaines et organisationnelle, Paris, France, P P 383 384.

يعتبر الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع حيث تمكنا من خلاله الإلمام بأهم جوانب الموضوع وتطرقنا إلى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة إلى أهداف الدراسة وإبراز أهميتها وكما قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، وكذا تحديد المفاهيم التي تحتويها دراستنا وصولاً إلى دراسات سابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن الموضوع، مما فتح لنا المجال لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الفصول القادمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للقيادة

الإدارية

تمهيد:

إن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة. ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع منذ القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهذا ما أدى إلى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها. وانطلاقا من هذا الفهم لأهمية ودور القيادة الإدارية وأهم متطلباتها الحديثة ودورها الفعال في المنظمة وبناء على ذلك نحاول أن نقدم تحليل موضوع القيادة الإدارية ومعرفة مدى أهميتها وأنماطها وعناصرها.

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:¹

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- ✓ تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- ✓ تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- ✓ تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- ✓ تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.
- ✓ السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.²

ثانياً: خصائص القيادة

- ✓ الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.

¹ أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 21.

² قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص 22.

النظري للقيادة الإدارية

- ✓ القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
- ✓ القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- ✓ القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

ثالثاً: أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين:

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم.

ويعرف "ويليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف قدرته في القيام بهذه النشاطات، "ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيه لهم".¹

مظاهر القيادة الرسمية:

قوة المكافأة: " مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس".²

قوة الإكراه: مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيجتنب عليه نوع من العقاب.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص 197.

² علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 3113، ص131.

النظري للقيادة الإدارية

ب- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقيادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية، دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر.

والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل: السمات الشخصية، المؤهلات أو المكانة المتراكمة التي يملكها الأفراد.

إذن فعملية اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم وإشباعها.

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام.

ومن الدراسات التي يجب الإشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها "لتزجوني" فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على كتل الجماعة ووحدها تؤدي إلى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي.

ويوضح الشكل التالي أفكار "لاتزيوني" والأسس التي أقيمت عليها:

+ سلطة المركز (تقليدي + تعقلي) -

القائد غير رسمي	القائد الرسمي	+
طبيعي	طبيعي + معين	
تابع	رئيس معين	-

القبول الشخصي

المصدر: كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 251.

"ويبين هذا الشكل أن القائد غير الرسمي أو القائد الطبيعي هو الذي تتقبله الجماعة وتختار دون أن يعين إلى مركز إداري أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية"، وعكس ذلك فإن القائد الرسمي هو من

الإطار النظري للقيادة الإدارية

سمي بالرئيس المعين وهو الذي يقوم بأشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة ولكنه يتميز بعدم ثقة المرؤوسين فيه ومدى قبولهم له.¹

ونلاحظ أيضا وجود قائد يجمع بين النوعين السابقين، فهو يحظى بثقة المرؤوسين وبالسلطات التي يخولها له مركزه الرسمي وأما الشخص الذي لا يشغل مركزا رسميا، ولا يتمتع بثقة الجماعة فهو من يطلق عليه بالتابع أو المرؤوس.

أسباب ظهور القيادة غير الرسمية:

- ✓ عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم.
- ✓ فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم يؤدي بهم إلى البحث عن شخص آخر يلبي لهم هذه الاحتياجات.
- ✓ عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة، كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.
- ✓ كما تعتبر القيادة غير الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي.

مظاهر القيادة:

قوة التخصص: أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.

قوة الإعجاب: ويحصل عليها نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.

الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية.

القيادة غير الرسمية	القيادة الرسمية
- القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.	- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة.
- القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حاجات الأهداف العامة.	- يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين.
- سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.	- يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب.
- يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.	- يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.

¹ كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 251.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

المصدر: خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2005، ص 120.

رابعاً: أنماط القيادة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط، ومن بينها:

النمط الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو بإبداء الرأي.

فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية".¹

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي:

- ✓ اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة.
- ✓ عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- ✓ الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- ✓ الانفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين.
- ✓ بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً.
- ✓ اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين.

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يرى العديد من المفكرين أن للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلاً بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى أهدافه.

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 153.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالممدح والإطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد.

"فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته".¹

القيادة الأوتوقراطية اللبقة: القائد الأوتوقراطي هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي.

يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين.

الآثار الإيجابية والسلبية للنمط الأوتوقراطي:

الإيجابيات: من بين إيجابيات النمط الأوتوقراطي نذكر:

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة.
- لما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة.
- إذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.

السلبيات:

- مركزية السلطة والانفراد بها دون إشراك المرؤوسين فيها.
- الأسلوب التسلطي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية لهم.
- عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل"
- ابتعاد القائد عن المرؤوسين وأشعارهم دائما بتميزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في أنفسهم، وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- قتل روح الابداع والمبادرة.¹

¹ لبلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 149.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

النمط الديمقراطي: تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات وإشراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية بالتعاون والمناقشة الجماعية.

فجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين. ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة.

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة وهي كالتالي:

العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:

"يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية".²

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لا بد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة.

المشاركة: أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على "إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة".³

فإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج.

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط3، 2003، ص 260.

² نواف كنعان: مرجع سابق، ص 184.

³ عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص 52.

الإطار النظري للقيادة الإدارية تفويض السلطة:

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق التفويض بعضا من المزايا وهي:¹

- ✓ تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة.
- ✓ السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين.
- ✓ تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار.
- ✓ رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية:

الآثار الإيجابية: من الآثار الإيجابية نذكر:²

- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة.
- ✓ "تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين.
- ✓ تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- ✓ تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- ✓ انخفاض معدل الشكاوى والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج.

الآثار السلبية: من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات نذكر:

- ✓ يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.
- ✓ يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي إلى ظهور صراع.
- ✓ القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة.

النمط الحر أو الفوضوي:

¹ نفس المرجع، ص 55.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 261.

النظرى للقيادة الإدارية

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بتترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها.

من أهم مميزات القائد في هذا النمط:¹

- ✓ ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات .
- ✓ عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.
- ✓ قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.
- ✓ تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- ✓ ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.
- ✓ إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة:

المزايا: أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي إلى:

- ✓ تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار .
- ✓ الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- ✓ يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

العيوب:²

- ✓ أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية.

¹ فاروق عبده فلي، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص239.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

- ✓ يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح.
- ✓ فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة.
- ✓ يساعد على التهرب من المسؤولية.
- ✓ انتشار و بروز السلوك العدواني بين الأفراد.
- ✓ انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية.
- ✓ " إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله".

خامسا: مصادر قوة القيادة.

إن القيادة مصادر قوة وأدوات تأثير ومزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة، ومن مصادرها ما يلي:

القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية):

تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر، فإن المرؤوس ملزم قانونيا أن يقبل به.

والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة والمستندة على سند قانوني شرعي، وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب واعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب، ومنهم عدم إطاعته لهم لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة، "وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفى في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته".¹

المصادر الشخصية والذاتية: يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثرا محببا للمرؤوسين تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادة مجموعته.²

¹ عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 270.

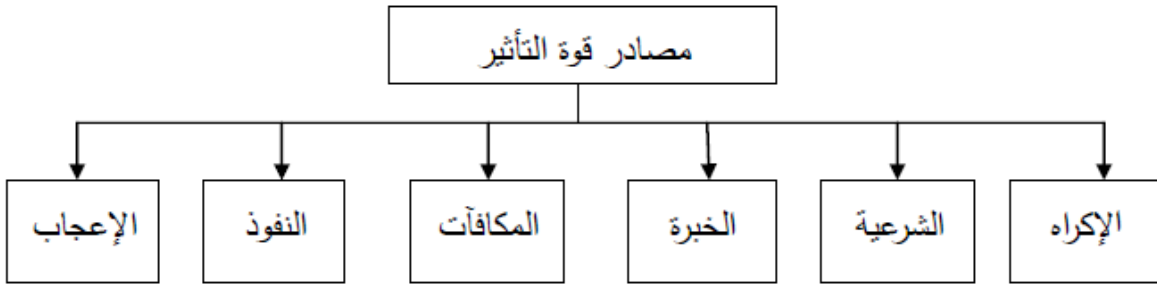
² نفس المرجع، ص 273.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

الخبرة: أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة على العاملين داخل المؤسسة.¹

قوة التأثير: أي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها، قوة المكافأة النفوذ القيادي وقوة الإعجاب.

الشكل رقم (02): مصادر قوة التأثير.



المصدر: جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 199.

سادساً: وظائف القيادة.

- ✓ توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.²
- ✓ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية.³
- ✓ تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.
- ✓ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءاً بالرسالة أو العمل أو النشاط السياسي أو اقتصادي.
- ✓ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها.⁴

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 259.

² أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 27.

³ زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2007، ص 82.

⁴ علي عباس: مرجع سابق، ص 159.

النظري للقيادة الإدارية

- ✓ تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمر.
- ✓ توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل.
- ✓ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمال.
- ✓ يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها.
- ✓ وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد.
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة.
- ✓ ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.

سابعاً: عناصر القيادة.

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتمثل في:

وجود جماعة من الناس: أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

الجماعة الرسمية: ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

الجماعة غير الرسمية: وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.

"فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها".¹

وجود القائد: يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات

¹ عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013، ص 20.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح "إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة"¹.

الهدف: وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة.

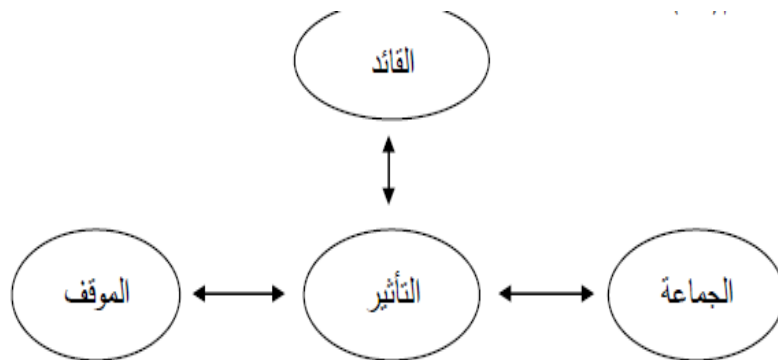
" وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فاختاره قائداً لها"².

ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

التأثير: تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

الموقف: "إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي"³.

الشكل رقم (03): عناصر القيادة.



المصدر: سعاد نايف برونوطي، الإدارة وأساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 253.

¹ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 21.

² توفيق كنعان: مرجع سابق، ص 65.

³ خالد عبد الوهاب الزبيدين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013، ص 50.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

يوضح الشكل بأن القيادة الإدارية لا تقوم إلا بوجود القائد وأتباعه وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين، كما يفهم من خلاله المقدم أن القيادة تضم ثلاث عناصر أساسية يلعب فيها القائد دور محوريا أساسيا.

ثامنا: صفات ومهارات القائد الإداري.

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

صفات القائد الإداري:

الصفات الشخصية: وتتمثل عموما بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثتها القائد الإدارية وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
 - أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، "أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقا من قدراته وإمكانات عمّاله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف"¹
- التمكين:** ويحمل التمكين عندما يشارك القائد مع أتباعه جهود وعمليات التأثير والسيطرة"².
- أن يتمتع القائد بالآتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
 - الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
 - سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
 - الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
 - أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي.

الصفات القيادية:

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.

¹ جيرالد جبر ينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004، ص573.

² موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص136.

الوظائف النظرية للقيادة الإدارية

- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري إلى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة "وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرناً في تعاملاتها مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر".¹

مهارات القائد الإداري: تتعهد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث للآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميّزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في:

المهارات الفنية: وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات "كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا".²

المهارات الإدارية: يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

المهارة الإنسانية: وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم فهم مشاكلهم ودوافعهم وآرائهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك

¹ ج كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999، ص ص 34-35.

² محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011، ص12.

النظري للقيادة الإدارية

وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة.¹

مهارة الاستقرار والموضوعية: وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز حتى يستطيع الوصول إلى القرار الرشيد.

ومن خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الانتاجية وإشباع حاجات الأفراد العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي.

تاسعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كآتي:

عوامل تخص القائد: من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- "القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة".²
- يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.
- قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة.
- خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى.
- السيول القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

¹ ضرار العتيبي وآخرون: **العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)**، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص180.

² عبد الرحمن سيار: مرجع سابق، ص 270.

الإطار النظري للقيادة الإدارية

عوامل الخاصة بالمرؤوسين: يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.¹

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة.
- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها.
- منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغيرها.
- مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم.
- محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة إتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل.

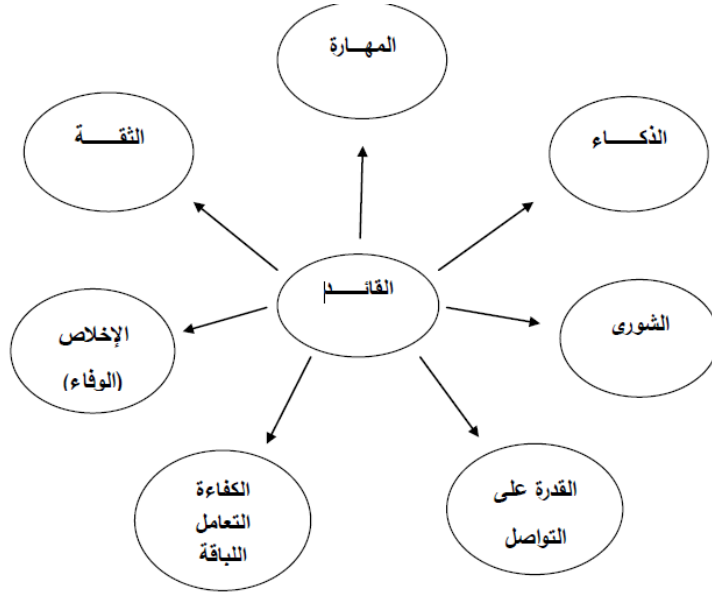
"ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي

السائد وطبيعة تكوين المجموعة إلي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين".²

¹ نفس المرجع، ص 271.

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ب، ط3، 2006، ص ص 272-273.

الشكل رقم (04): مهارات وصفات القائد.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم، إنما القدرة على توجيه وتغيير في العاملين، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع. كما تطرقنا إلى أنماط القيادة ومدى تعددها وانفراد كل نمط بخصائصه المختلفة، وعليه تعتبر القيادة جزء مكمل للإدارة في تحقق فاعلية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فإن أي منظمة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة معينة، كما يعتبر الأداء مهم جداً في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها، فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار في ظل بيئة متغيرة.

أولاً: الأداء الوظيفي .

معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير كمدخل أو منهج يعبر عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام المنفعي للموارد المتاحة وتعرف معايير الأداء على أنها: ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين»¹.

وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة وتنقسم معايير الأداء الوظيفي إلى الأنواع التالية:

➤ **معايير إنسانية:** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل وزملائه في مجال العمل وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكونون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم تعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.²

➤ **معايير شخصية:** هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقاً لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الانفتاح، الإخلاص، اللطف، الاتزان، الانفعال، النية، وتتمثل في قدرة الفرد على العطاء وتحقيق ذاته وإبراز قدراته ومهاراته وإمكانياته أثناء إنجازه لعمله أو في علاقاته مع باقي الأفراد وهذه المهارات والقدرات راجعة إلى العوامل المساهمة في تكوين شخصيته.³

➤ **معايير مهنية:** وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل مرتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها وبإتقان.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب ت، ص904.

² صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص40.

³ حنان بوقروم: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيبجل، 2008، ص 89.

⁴ زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمة، جامعة جيبجل، 2016، ص114.

➤ **معايير كمية:** وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.

➤ **معايير نوعية:** وتعنى وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

➤ **معايير سلوكية:** في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.

استنادا إلى هذا يمكن القول إن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى هذا ليشمل جوانب أخرى كالنوعية والكمية والسلوكية.¹

ثانيا: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:

- أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- ج- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- د- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.²
- هـ- **الأنشطة والمهام:** تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.³

ويحدد "هايتز" ثلاث عناصر للأداء وهي:

✓ الموظف: من حيث معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 49.

² عبد الله الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 23.

³ نبيل أحمد عامر صبيح: دراسات في إعداد وترتيب المعلمين، مكتبة انجلو المصري، مصر، 1421، ص 44.

- ✓ الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل والتي تحتوي على عناصر الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- ✓ الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف.

محددات الأداء الوظيفي:

- أ. **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز مهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي.¹
- ب. **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.²
- ج. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي قدرات عقلية ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم هذه القدرات العقلية الذكاء، سرعة الإدراك... الخ.³
- وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أنه نوعان منها:
- **قدرات ذهنية:** ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.
 - **قدرات بدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.⁴
- أ. **الدافعية:** ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك.⁵

¹ هاينز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة: محمد موريس، معهد الإدارة الكاملة، السعودية، 1422، ص ص 872-877.

² محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص ص 102-104.

³ نفس المرجع، ص 105.

⁴ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب س، ص 21.

⁵ فرح عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، مصر، 2009، ص 128.

هـ. **دافعية الإنجاز:** رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتفتح سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم.¹

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله الفرد ودافعيته في إشباع حاجاته وقدرات الفرد وإدراكه دوره الوظيفي وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي .

إنّ تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة، يمكن تحديدها كما يلي:

أ. **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء في هذا النوع إلى قسمين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية و الميزة التنافسية والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام و استثمارها بشكل فعّال وأيضاً الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحدائه.²

ويفهم من خلال هذا النوع "معياري المصدر" بأنه يتكون من نوعين المصدر الداخلي والخارجي، فالمصدر الداخلي يقوم على أداء يتعلق بالمؤسسة داخلياً مثل الجهد البشري والتقني والمالي أما الثاني فيتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة مثل المتغيرات البيئية وهو خارج عن إرادة المؤسسة.

ب. **حساب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

- **الأداء الجزئي:** وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.³

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، صص 102-104.

² عبد المالك مزهودة، المرجع السابق، ص 27.

³ نفس المرجع، ص 32.

- ج. **المعيار الوظيفي:** يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم إلى أداء الوظيفة المالية، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالي بأقل التكاليف الممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- د. **معيار الطبيعة:** وهو المعيار الذي يصنف أداء المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية سياسية.... إلخ وبالتالي يمكن تصنيف أداء المؤسسة إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء سياسي وأداء تقني، فالمؤسسة مهما كان نوعها لا يمكنها أن تعتمد على أداء واحد فقط بل تعتمد على مختلف الأداء الأخرى لكي تحقق الأهداف المسطرة.¹

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي

إنّ الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:

- أ- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية. ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفاعلية التنظيمية ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دور هاماً في تقويم الأداء.
- ب- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مؤسساتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.... الخ.²

¹ ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ب س، ص ص 201 202.

² عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2003، ص 29.

خامسا: أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

1. أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم.

انطلاقا من هذا يعد الأداء مؤشر واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من خلال إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.¹ وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الزيادة.

2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة، لهذا يجب الاهتمام به وزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة، لهذا يجب الحد من العوامل التي تؤثر عليه ومن أهم العوامل نذكر:

أ. عوامل داخلية: وتنشأ من خلال التفاعل بين عناصر الداخلية الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها:

• عوامل بشرية: وهي المتعلقة بالجانب البشري:

✓ نوعية العلاقة السائدة بين العمال، وهذا ما يؤدي إلى بروز التنظيم غير رسمي الذي يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والعاملين داخل التنظيم الرسمي.

✓ مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله.

✓ رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة لما يكون لهذا الفرد

حاجات يريد إشباعها.

¹ زرتال لطيفة: مرجع سابق، ص 49.

✓ عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.¹

• عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

✓ نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

✓ نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمال.

✓ طبيعة التكنولوجيا المستخدمة.

ب. عوامل خارجية: وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي لا تملك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها لن تتمكن من قياس ما تحقّقه من إنجازات.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات واتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء: هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فسيكون حافزا ودافعا للأداء أكثر إنتاجا وفعالية.
- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.
- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.²

¹ نفس المرجع، ص 49.

² نفس المرجع، ص 50.

وفي الأخير يمكن القول بأن هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أداء فعال والى نجاح المؤسسة كما قد تؤدي إلى ضعف وفشل مؤسسة.

سادسا: معوقات الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي وجوهري في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف المحيطة والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر:

أ. تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته.

ب. تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد.

ج. غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن.¹

د. الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى

تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج

عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.²

هـ. حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه

الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الأعطاب مثل تلف بعض الآلات ومنها ما هو ناتج

عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء

سوء معاملة المشرفين لهم».³

سابعا: تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر

ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد

مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.⁴

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص112.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص92.

³ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص88.

⁴ محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص207.

ويعرف كذلك بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها إذن فتقسيم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحقيق فعالية المنظمة.¹

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- لقد خطى تقييم أداء العاملين بأهميته واسعة في إطار الفعالية الإدارية وتكمن هذه الأهمية في:
 - **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.
 - **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الفاعلين فيها.
 - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
 - **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعمال ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت المعطاة للعمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع الحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
 - **إنجاز عمليات النقل والترفيه:** يساعد تقييم الأداء على جدارة كل فرد للترفيه لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومعرفة كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا لمعرفة مؤهلاته وإمكانيته للترقية وشغل المنصب الذي ينسجم مع قدراته وقابليته في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا للمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو حتى الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المهنية في الأداء.
 - **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم الأداء في معرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في الأجهزة

¹ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص128.

والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في العناصر الإنتاجية ويمكن للمنظمة تحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال البرامج التدريبية.¹

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن أهداف تقييم الأداء تقوم على ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

• على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى الأداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

• على مستوى المديرين:

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم الوصول إلى تقييم سليم وموضوعي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

على مستوى الفرد:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.²

4. خطوات تقييم الأداء:

يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستوى أدائهم ومنها مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة... الخ.

¹ محمد صرفي: مرجع سابق، ص 209.

² توري منير: مرجع سابق، ص 144.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها.
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب الوظيفة التي يعمل بها.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو المكتوبة.¹

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وعدم الخروج عن المعايير المحددة.

5. مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء بواسطة أطراف عدة كما يلي:

- **الرئيس المباشر:** إنّ الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء سلوك العاملين، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن إمكانيته بالربط بين العوائد المحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية غائبا ويدخل عامل التحيز.²
- **مدير والإدارات:** إن مدير والإدارات يتحملون مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون والتأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة ومن هنا فإن دورهم يعتبر عنصرا فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.
- **إدارة الموارد البشرية:** إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا لسياسة العامة للمنظمة في

¹ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص144.

² ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النبل العربية، مصر، 2003، ص41.

إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم بفرز التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثامنا: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى رغم اختلاف الطرق وتعددتها ووجود عدة تصنيفات لكن أهمها ما يلي:

- أ. **الطرق التقليدية:** وهناك مجموعة من الطرق في عملية التقييم والحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، كما أنها تسعى إلى معرفة مستوى الأداء في ضوء الأهداف العامة أو المسطرة منها:
 - طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية: حيث يرتب المقيم في الأولى الأفراد تنازليا، أما المقارنة الثنائية فيقوم بإعطاء أسماء المطلوبين تقييمهم ووضعهم في مجموعات مكونة من فردين، ثم يقارن كل فرد بالآخر وأيهما أحسن داخل المجموعة ومن خلال عدد المرات التي يتحصل عليها لكل فرد تم تقييمه تحدد رتبته داخل التقييم الكلي.
 - طريقة التدرج والتدرج البياني: في التدرج يضع المقيم تصنيفا للأداء كأن نقول أداء ضعيف مقبول، متوسط... الخ، ثم نقارن بين الأفراد وفقا له، ويتم تعيين وضعيته وفقا لدرجة أدائه، أما التدرج البياني فيحدد خصائص الأداء وكمية الإنتاج ونوعيته، ثم يقوم بتقييم الأفراد وفقا لاملاكهم إياها.¹
 - طريقة المراجعة: وتنطوي على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد والتي تتطلب منه الإجابة بـ "نعم" أو "لا".
 - طريقة المواقف الحرجة: وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها لأنها تتضمن سلوك العمل الذي يفسر الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء عمله.
 - طريقة المقابلة أو المعايير المخططة للإنجاز: وذلك باستخدام أساليب تستند على مقارنة أداء الفرد بالمعايير المعدة مسبقا وتقديم المشرف لجوانب أضعف والقوة وفقا لعدد من الخصائص المتصلة بالعامل كالمهارة والمعرفة والسلوك المرتبط بالأداء.²
- ب. **الطرق الحديثة:** جاءت هذه الطرق لتصحيح وإعادة النظر في الطرق التقليدية ومن أهمها مايلي:

¹راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء للنشر، مصر، 2003، ص219.

²علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص192.

- مقياس التدرج على أساس السلوكي: ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فاعليته مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقرنة بالأهداف المسطرة، يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال يتم ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم.
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط التنظيم، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.¹

معوقات تقييم الأداء:

- غالبية المديرين والموظفين يخشون عمليات تقييم الأداء لأنهم لا يريدون مواجهة مشكلات العمال لأن بعضهم لا تعجبهم مسؤولية التقييم والحكم على الآخرين وشعور الموظفين بأنه مهددون خاصة إذا كانت النتائج أقل من المتوقع، لكن عملية التقييم هي أداة لتحسين الأداء الوظيفي وليست عقاب وهذه بعض العوائق التي تؤثر على عمليات تقييم الأداء الفعالة:
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر إدارته واعتبارها هدفا في حد ذاته.
 - الاتصال من جانب واحد أي الرأي الشخصي للرئيس أو المشرف المباشر دون إعطاء فرصة للموظفين لإبداء الرأي والتعبير عن اهتماماتهم.
 - عدم الخبرة في عملية التقييم لجهل الموظفين بها خاصة إذا كانت لأول مرة، لهذا يجب تقديم تفسيرات عنها حتى لا يفقد العامل الثقة فيها ودفعهم للمشاركة دون خوف.
 - اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين كالتوظيف والتدريب ...
 - التحيز الشخصي: وهو أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

¹ حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص132.

- بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه هناك خطوات لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي والحصول على تقييم أكثر دقة ومصداقية ومنها:
- أ. إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ: يجب أن يكون هناك اتفاق بين الرئيس والمنفذ من أجل إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ من أجل الحصول إلى الأهداف.
 - ب. إعداد قائمة مرتبطة بالفرد: يتطلب إعداد قائمة بأهم الأهداف المراد تحقيقها في فترة معينة وتتم المناقشة مع الرئيس ويتفق عليها ويلتزم بها الفرد العامل.
 - ت. تنفيذ خطة العمل: يجب على العامل تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مستخدماً مهاراته وطاقاته.
 - ث. متابعة تنفيذ التقييم: وذلك من خلال إجراء متابعة ومراقبة للعامل وهذا لإبراز ملاحظة التقدم الذي أحرزه والصعوبات التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول لها.
 - ج. التقييم السنوي: ويجري كل سنة من أجل معرفة النتائج المحققة والأهداف التي توصل إليها العامل.¹

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 248.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي وذلك لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة لأنه هو الذي يحدد مكانتها وفعاليتها، ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة كما يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الأول لأي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة ولذلك تناولنا في بحثنا مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وأنواعه وأبعاده كذلك تطرقنا إلى معايير ومحددات الأداء الوظيفي وأخيرا تقييم الأداء الوظيفي، فعملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورية من أجل مراقبة سلوك الأفراد وهذا من خلال إتباع مجموعة من الأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة وغالبا ما تتعرض عملية تقييم الأداء لمجموعة من المشاكل التي تعيقها عن تحقيق أهدافها فالمؤسسة تسعى إلى وجود حلول من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل المعنون الإطار المنهجي للدراسة للتعريف بميدان الدراسة إلى التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة، تحديد مجالات الدراسة، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة:

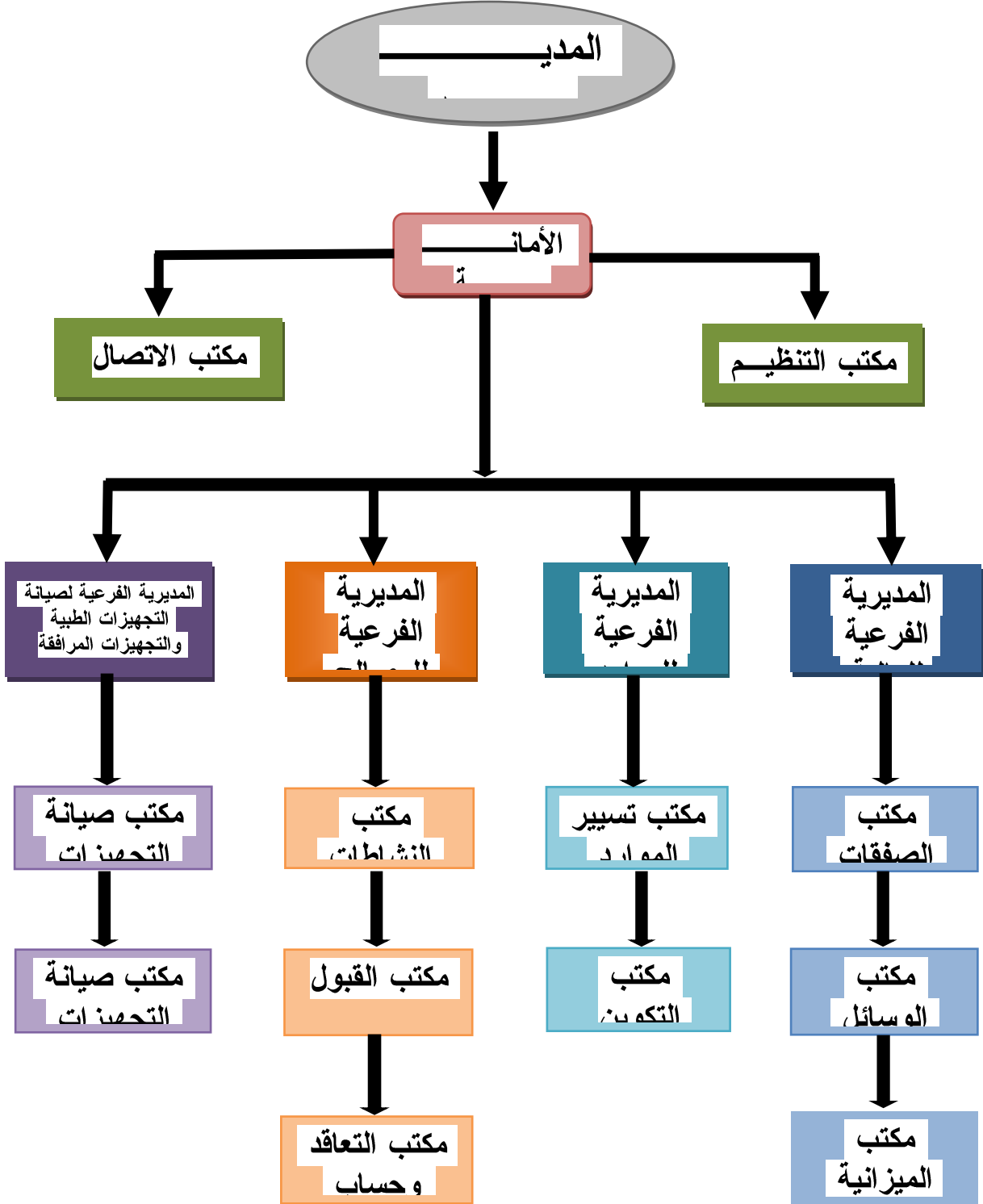
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة، هي مؤسسة حديثة النشأة، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 الموافق لـ 19-05-2007 والذي يضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيره .

1.1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 مجلس إدارة ويديرها مدير وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي. وتتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوّاري.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعد.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- ويمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

2.1 هيكله مصالح المؤسسة محل الدراسة :



المصدر: من سجلات المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بوسعادة

2. المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراصة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة (عيادة متعددة الخدمات قني المختار) التي تقع بالولاية المنتدبة ببوسعادة (حي بن دقموس) وتبعد عن مقر ولاية المسيلة ب 75 كلم و250 كلم عن الجزائر العاصمة يحدها:
من الشمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عيسى.
من الجنوب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الملح.
من الشرق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بن سرور.
ومن الغرب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين وسارة بولاية الجلفة.

3. المجال الزماني للدراسة:

المجال الزماني للدراسة هو أحد مجالات البحث الرئيسية والمقصود به هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة. وقد مرت الدراصة عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف، بدأت هذه المرحلة في هذه الدراصة من نقطة الإحساس بالموضوع والتساؤلات التي كانت تطرح حوله والتي استدعت اهتمام الباحث، والتي دفعتنا إلى ملاحظة الظاهرة ملاحظة علمية وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من سبتمبر 2024 إلى غاية جانفي 2025.
- المرحلة الثانية: مرحلة بناء الموضوع: بدأت هذه المرحلة ابتداء من تحديد إشكالية الدراصة وفروضه التي تنتهي بمرحلة بناء الاستمارات، وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من فيفري 2025 إلى أفريل 2025.
- المرحلة الثالثة: وتم في هذه المرحلة النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارات على المبحوثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة، واسترجاعها وقد امتدت الفترة من 5 ماي 2025 إلى 10 ماي 2025، كون عناصر العينة يعملون بنظام التناوب.
- المرحلة الرابعة: مرحلة جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتم فيها جمع وتفرغ الاستمارات، جدولتها، تبويبها ثم تحليلها إحصائيا وسوسيوولوجيا، وامتدت هذه الفترة مدة شهر ماي وبداية شهر جوان.

4. المجال البشري للدراسة:

تشمل هذه الدراسة موظفي الصحة بالمؤسسة العمومية قني المختار بمختلف أصنافهم (أطباء، ممرضين، إداريين، وعمال مهنيين)، ونظام عملهم، المقدر عددهم ب 206 موظف.

ثانيا: منهج الدراسة.

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ونظرا لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتي يهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال تحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ويتم التعبير عنها كما ونوعا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأسبابها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.¹

إن اختيارنا للمنهج الوصفي يعكس مدى ملائمة لموضوع الدراسة، وذلك لقدرته على تشخيص ظاهرة الصحة المهنية وانعكاساتها على الارتباط الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال المنهج الوصفي سنتمكن من الاطلاع على حقائق جديدة تساعدنا على فهم الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها والوصول في النهاية إلى الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف منها، والوصول في الأخير إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة والعوامل المحددة لها.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

تعد مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل البحث العلمي بحيث أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة: التفرغ والتبويب، التحليل والتفسير والنتائج النهائية وأدوات الدراسة تتحدد طبقا لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعا من الأدوات يستعين بها لدراسة ظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان.

¹أبدي عبد الرحمان، *مناهج البحث العلمي*، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص7.

1. الاستمارة:

تعد استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات شهرة وانتشارا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وتأتي صياغة أسئلة الاستمارة بعد تحديد أهداف البحث والبيانات التي يرى جمعها تحديدا دقيقا.¹

وقد تم الاعتماد على الاستمارة بصورة أساسية لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة واشتملت على ثلاثة محاور كل محور يحتوي على أسئلة تتعلق بتساؤل من تساؤلات الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- ✓ في البداية قمنا بصياغة جملة من الأسئلة من خلال مؤشرات أبعاد الدراسة.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لعملية ضبطها.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة (أساتذة من قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة) لغرض تحكيمها.

بعد تحكيم الاستمارة تم ضبط أسئلتها وفقا للمحاور التالية:

- أ. **المحور الأول:** البيانات الشخصية، والذي ضم 5 أسئلة تمحورت حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العمل.
- ب. **المحور الثاني:** والذي يتعلق بالأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والذي تضمن 27 سؤال.

2. الوثائق والسجلات:

قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الوثائق، تم الحصول عليها من خلال الزيارة الميدانية تمثلت مجملها في معلومات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع المؤسسة ومصالحها، وعدد الموظفين.

¹ إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997،

رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

لمعرفة علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي الصحة العمومية، استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالبرزم الإحصائية للعلوم (Spss25) لتحليل نتائج الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): فئات مقياس الإجابة على الفقرات

الدرجات	درجات السلم
غير موافق تماماً	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماماً	5

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

تم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفرغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالتالي:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
- التوزيعات التكرارية تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.
- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

• أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس مد ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
النمط الاوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي	09	0.809
النمط الديموقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي	09	0.676
النمط الحر وعلاقته بالأداء الوظيفي	09	0.798
إجمالي فقرات الاستبيان	33	0.851

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Sps v25.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن كل نسب ثبات متغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، بالنسبة لأسئلة النمط الاوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي فبلغت نسبته (80.9%) وهي نسبة مقبولة لأنها أكبر من (60%)، أما أسئلة النمط الاوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي فبلغت نسبتها (67.6%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، وقد بلغ

معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (85.1 %) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

خامسا: عينة الدراسة.

1. العينة:

جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث (على شرط أن تتاح الفرص لكل فرد أو وحدة اجتماعية من مجتمع الأصل لأن يقع عليه الاختبار يكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث).¹

2. كيفية اختيار العينة:

تم القيام بمسح شامل على جميع عناصر المجتمع الاصلي، الذي يمتاز بالمعلومية والتجانس بين أفراد المجتمع، فكان التعداد العام للمؤسسة محل الدراسة 206 مستخدم من كل الاصناف وعليه فتم اجراء الدراسة البحثية على 174 عنصر، كون باقي المستخدمين 32 بين إجازة سنوية ومرضية واستثنائية.

سادسا: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على البيانات الشخصية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
38.50%	67	ذكر
61.50%	117	أنثى
100%	174	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث يبين أن أغلب مفردات العينة إناث والتي قدرت نسبتهم بـ 61.50% بينما كانت نسبة الذكور 38.50% هذه النسبة تفسر بأن طبيعة العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يتطلب تواجد العنصر النسوي أكثر.

¹معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص 63.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
5.34%	7	أقل من 25 سنة
21.84%	35	من 25 سنة إلى 35 سنة
45.14%	83	من 35 سنة إلى 45 سنة
27.67%	39	أكثر من 45 سنة
100%	174	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يتبين من الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي سجلت أكبر نسبة والتي قدرت بـ (45.14%)، تلتها الفئة العمرية، أكثر من 45 سنة والتي سجلت نسبة (27.67%) من مجموع الباحثين، أما الفئة العمرية الأقل كانت في الفئة العمرية أقل من 25 والتي مثلتها نسبة (5.34%) من الباحثين.

من خلال القراءة الإحصائية لجدول الفئات العمرية لمفردات العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو غالبية مفردات العينة هم من فئة الكهول يمكن القول بأنها فئة نشطة ذات خبرة في الميدان، وهي فئة عمرية قادرة على تقديم الإضافة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وباعتبار متغير السن من أهم المتغيرات السوسيو مهنية لمفردات العينة لأن طبيعة العمل تتطلب القدرات الجسدية العالية والتي تكون في الغالب متوفرة في فئة عمرية أقل ما يقال عليها انها فئة شابة، كذلك كون متغير السن يؤدي دورا هاما في أداء المستخدمين بجميع اصنافهم بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
28.64	59	متوسط
18.45	38	ثانوي
44.17	91	جامعي
8.74	18	دراسات عليا
100	174	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي، حيث سجلت أعلى نسبة والتي تمثلت في (44.17%)، كون مجتمع الدراسة تغلب عليه الفئة المثقفة، تلتها نسبة (28.64%) ممثلة في فئة المستوى المتوسط والتي تشمل العمال المهنيين من حراس وعمال نظافة وفئة من الممرضين القدامى.

إن الاستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمستوى التعليمي يبين أن مفردات عينة البحث جلمهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وهو أمر يتفق مع ما يتطلبه القطاع للتوظيف في المجال الإداري أو التمريض فهو يشترط مستوى لا يقل عن الجامعي، أما الأطباء عموما فهم دراسات عليا.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
23.30	48	أقل من 5 سنوات
25.24	52	من 5 إلى 10 سنوات
29.61	61	من 10 إلى 15 سنة
16.02	33	من 15 إلى 20 سنة
5.82	12	أكثر من 20 سنة
100	174	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال ملاحظتنا لمتغير الأقدمية عند مفردات العينة فنجد أن الفئة من 10 إلى 15 سنة تمثل أكبر نسبة ب 26.61% تليها الفئات الأقل بنسب متقاربة أما أقل فئة فكانت عند أكثر من 20 سنة اقدمية بنسبة 5.82%، وهذه دلالة على أن على حداثة هذه المؤسسة وعملية التوظيف الدورية.

خلاصة الفصل:

بعد عرض الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، بدءا بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية للأداة واعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم إلى العينة وكيفية تحديدها من المجتمع الأصلي وانتهاء بالأساليب الاحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة.

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة، ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حسب كل بعد:

1. بيانات تتعلق بأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

جدول رقم (08): بيانات تتعلق بالانتماء الأوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

الفقرات	الإيجابية						
	التكرار والنسب المئوية	عدد المتوسط	عدد المتوسط	عدد المتوسط	عدد المتوسط	عدد المتوسط	عدد المتوسط
القائد يعتمد أسلوب التهيب ليفرض سلطته على الجميع	ك	26	102	16	24	6	1.083
	%	14.9	58.6	9.2	13.8	3.4	1.68
القائد لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات الإذلاء بأراء الآخرين	ك	36	86	17	29	6	1.087
	%	20.7	49.4	9.8	16.7	3.4	1.67
القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب	ك	30	60	40	35	9	1.141
	%	17.2	34.5	23.0	20.1	5.2	1.39
يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين	ك	33	119	14	5	3	0.737
	%	19.0	68.4	8.0	2.9	1.7	2.11
يرفض القائد أي نوع من الحريات للموظفين	ك	13	65	51	35	10	1.006
	%	7.5	37.4	29.3	20.1	5.7	1.13
القائد يهتم في تطبيق القوانين بصرامة	ك	4	14	54	66	13	0.985
	%	2.3	7.8	31.0	33.8	7.5	3.13
يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: العقاب	ك	14	101	19	36	4	0.984
	%	8.0	58.0	10.9	20.7	2.3	1.49
لا يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين	ك	50	61	20	10	4	1.006
	%	28.7	35.1	13.7	6.8	2.3	1.28
لا يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة	ك	32	106	19	14	3	0.869
	%	18.4	60.9	10.9	8.0	1.7	1.86
المجموع	ك	24	100	12	6	3	0.850
	%	17.1	56.1	8.1	3.2	1.8	1.78

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (08) يوضح أن ما نسبته 58.6% من إجابات الباحثين تؤكد أن القائد لا يعتمد أسلوب التهيب ليفرض سلطته على المستخدمين من وجهة نظرهم، ومن جهة أخرى ترى نسبة 49.9% أن القائد يفسح المجال أثناء الاجتماعات الإذلاء بأراء الآخرين،

كون القائد في نظرهم يسمع جميع الأطراف والاصناف الوظيفية، ومن خلال النسبة المبينة والتي بلغت 34.5% أكد المبحوثين على أن القائد لا يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب، ومن خلال القراءة العامة للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين ومن خلال آراءهم حول هذا النمط أنهم لا يقبلون هذا النوع من القيادة إذ بلغت النتيجة العامة ما يفوق نسبة 56.1% من المبحوثين.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالأداء قدر بـ 3.78 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.85 وقدر التباين بـ 43.2% هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالأداء كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو عدم الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب منتسبي المؤسسة العمومية للصحة يقرون برفضهم لهذا النمط القيادي.

جدول رقم (09): بيانات تتعلق بالنمط الديموقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيجابية					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق	مؤيد	محايد	مؤيد	موافق		
موافق	0.122	4.001	106	32	19	14	3	ك	القائد يراعي رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية
			60.9	18.4	10.9	8.0	1.7	%	
موافق	0.189	4.122	119	15	25	12	3	ك	القائد يحسن تفويض الأعمال للآخرين
			68.4	8.6	14.4	6.9	1.7	%	
موافق	0.122	3.293	71	58	38	14	3	ك	القائد يحرص على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات
			40.8	34.6	19.3	9.5	1.7	%	
موافق	0.156	4.080	104	30	18	15	7	ك	القائد يهتم بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل
			59.8	17.2	10.3	8.6	4.0	%	
موافق	0.189	3.77	73	43	36	19	3	ك	القائد يهتم بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل
			42.0	24.7	20.7	10.9	1.7	%	
موافق	0.177	3.78	104	24	33	10	3	ك	القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم
			59.8	13.8	19.0	5.7	1.7	%	
موافق	0.199	3.22	81	57	22	8	6	ك	القائد يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية
			46.6	32.6	12.6	4.6	3.4	%	
موافق	0.122	3.73	119	12	30	10	3	ك	يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكانياتهم عند تقسيمه للمهام
			68.4	6.9	17.2	5.7	1.7	%	
موافق	0.108	3.98	103	37	18	12	4	ك	يستخدم القائد عبارات الثناء للإشباع الحاجات النفسية للموظفين
			59.2	21.3	10.3	6.9	2.3	%	
موافق	0.118	3.89	98	37	26	13	4	ك	المجموع
			56.19	21.39	15.26	7.28	2.23	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (09) يوضح أن ما نسبته %56.19 من إجابات الباحثين تؤكد أن القائد يراعى رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية، كون هذا القائد في نظرهم يستشيرهم ويسمع آرائهم المهنية والوظيفية حسب رأي كل موظف وعامل في هذه المؤسسة، كما أن الباحثين أكدوا أن القائد يحسن تفويض الأعمال للآخرين من خلال النسبة التي فاقت %68 ليصرحوا بأن القائد ليس منفرد بالسلطة وهو يفوض كل من لديه القدرة وفي حدود الصلاحيات، كما أن نسبة %40.8 أيضا يؤكدون أن القائد يحرص على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات.

ومن خلال القراءة العامة للجدول يتضح أن أغلب الباحثين ومن خلال آراءهم حول هذا النمط أنهم يقبلون هذا النوع من القيادة إذ بلغت النتيجة العامة ما يفوق نسبة %62.1 من الباحثين.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات النمط الديمقراطي وعلاقته بالأداء قدر بـ 3.89 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.11 وقدر التباين بـ 34.5 % هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو النمط الديمقراطي وعلاقته بالأداء كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب منتسبي المؤسسة العمومية للصحة يقرون بقبولهم لهذا النمط القيادي.

جدول رقم (10):بيانات تتعلق بالنمط الحر وعلاقته بالأداء الوظيفي.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيجابية					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة		
غ موافق	0.198	1.78	4	36	19	101	14	ك	القائد لا يهتم تماسك أعضاء فريق العمل
			2.3	20.7	10.9	58.0	8.0	%	
غ موافق	0.177	1.68	4	10	20	61	50	ك	القائد لا يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها
			2.3	6.8	13.7	35.1	28.7	%	
غ موافق	0.139	1.67	3	14	19	106	32	ك	القائد لا يحاسب الآخرين عن الغياب
			1.7	8.0	10.9	60.9	18.4	%	
غ موافق	0.201	1.39	3	6	12	100	24	ك	القائد يسمح بالتأجيل في أداء العمل
			1.8	3.2	8.1	56.1	17.1	%	
غ موافق	0.119	2.11	4	36	19	101	14	ك	القائد لا يهتم للقوانين
			2.3	20.7	10.9	58.0	8.0	%	
غ موافق	0.156	1.13	6	29	17	86	36	ك	لقائد يعطي الحرية المطلقة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل
			3.4	16.7	9.8	49.4	20.7	%	
غ موافق	0.198	1.13	9	35	40	60	30	ك	يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منظم
			5.2	20.1	23.0	34.5	17.2	%	
غ موافق	0.114	1.49	3	6	12	100	24	ك	يتردد القائد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعاتهم
			1.8	3.2	8.1	56.1	17.1	%	
غ موافق	0.182	1.96	3	14	19	106	32	ك	لا يكثر القائد بنتائج أعمال الموظفين
			1.7	8.0	10.9	60.9	18.4	%	
غ موافق	0.22	1.78	4	21	19	91	28	ك	المجموع
			2.5	11.88	11.30	52.43	16.35	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (10) يوضح أن ما نسبته 58% من إجابات الباحثين تؤكد القائد يهتم تماسك أعضاء فريق العمل، أيضا كانت النسبة 61% تؤكد أن القائد يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها، ليظهر من خلال النسب الموجودة في الجدول أن أغلب الباحثين اتفقوا على عدم الموافقة على الفقرات، ومن خلال القراءة العامة للجدول يتضح أن أغلب الباحثين ومن خلال آراءهم حول هذا النمط أنهم لا يقبلون هذا النوع من القيادة إذ بلغت النتيجة العامة ما يفوق نسبة 58.2% من الباحثين.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات النمط الحر وعلاقته بالأداء قدر بـ 1.87 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.22 وقد التباين بـ 47.2 % هذه النسبة أقل من (50%)

مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو النمط الحر وعلاقته بالأداء كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو عدم الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب منتسبي المؤسسة العمومية للصحة يقرون برفضهم لهذا النمط القيادي.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حجم العينة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النمط الأوتوقراطي
174	0.000	0.2005	0.131	- 0.362	
الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي يقدر ب 0.362 وهو ارتباط سالب ضعيف يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما استخدم هذا النمط الأوتوقراطي يصاحبه انخفاض في مستوى الاداء الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد ب 0.131 وهي قيمة غير مقبولة أي نسبة 13.1% من التغير في الأداء الوظيفي سبه النمط الاوتوقراطي، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن النمط الأوتوقراطي يساهم في إضعاف الأداء الوظيفي.

وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي والأداء

الوظيفي مقبولة.

2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة بين النمط الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حجم العينة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النمط الديموقراطي
174	0.000	0.20050	0.744	0.862	
الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين التوجه وولاء الزبائن يقدر بـ 0.862 وهو ارتباط موجب قوي يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما استخدم هذا النمط الديمقراطي يصاحبه ارتفاع في مستوى الاداء الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.744 وهي قيمة مقبولة أي نسبة 74.4% من التغير في الأداء الوظيفي سببه النمط الديمقراطي، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن النمط الديمقراطي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها **هناك علاقة بين النمط الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي مقبولة.**

3.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين النمط الحر وتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين النمط الحر والأداء الوظيفي.

النمط الحر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	-0.296	0.087	0.2369	0.000	174
الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين النمط الحر والأداء الوظيفي يقدر بـ -0.296 وهو ارتباط سالب ضعيف يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما ارتفع مستوى النمط القيادي الحر كلما انخفض معه مستوى الأداء الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.087 وهي قيمة غير مقبولة أي ما نسبته 8.7% من التغير في الأداء الوظيفي سببه النمط الحر، وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها **هناك علاقة بين النمط الحر وتحسين الأداء الوظيفي مقبولة.**

4.2 اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة لأنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

بعد التطرق إلى الأبعاد وتحليل واختبار صحة الفرضيات الفرعية نقوم بعدها بتحليل واختبار صحة الفرضية الرئيسية اعتمادا على معامل الارتباط والانحدار البسيط بين النمط القيادي الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

بالنسبة لمعامل الارتباط بين النمط القيادي والاداء الوظيفي في مؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين النمط القيادي والاداء الوظيفي

النمط الحر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.786	0.618	0.1995	0.000	174
الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05 نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين النمط القيادي والاداء الوظيفي يساوي 0.789 وهو ارتباط موجب قوي وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والاداء الوظيفي، أي كلما ارتفع الاهتمام ب النمط القيادي ارتفع مستوى الاداء الوظيفي ما نسبته 78.9% وهي قيمة جيدة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر ب 0.618 ومعناه أن 61.8% من التغير الاداء الوظيفي سببه اختيار في النمط القيادي، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الرئيسية.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

3. الدراسات العربية:

1.1 دراسة حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات

الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

- اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسة التي توصلت أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.
- كما اتفقت الدراسة الحالية على وجود علاقة عمل طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة

إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والنمط الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة.

2.1 دراسة حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاركي، ثم النمط الحر، بينما الدراسة الحالية والتي أظهرت ان النمط السائد والمقبول هو النمط الديمقراطي.

4. الدراسات الجزائرية:

1.2 دراسة: كيرد عمار: بعنوان تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط؟ وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي: القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة. لكنه لم يفصل في نوع النمط القيادي، عكس الدراسة الحالية التي أظهرت مدى تقبل المستخدمين للنمط الديمقراطي.

2.2 دراسة: فرخة ليندة: وهي دراسة بعنوان أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين.

- كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.

- لم يفصل في نوع النمط القيادي، عكس الدراسة الحالية التي أظهرت مدى تقبل المستخدمين للنمط الديمقراطي.

رابعاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة

- يحرص القائد على نشر التعاون والتشاور بين الموظفين وهذا ما يتناسب مع نظرية السمات التي تقترض أن القائد ذوي القدرات والمواهب والتي تتوافر فيه كل السمات تكون له القدرة على الزيادة من روح الفريق وإحداث التكامل فيما بينهم.
- يتعامل القائد مع مرؤوسيه على اساس الاحترام وهذا ما يتوافق مع النظرية السلوكية التي تؤكد على أن سلوك القائد يلعب دورا مهما في الزيادة من التفاعل بين أعضاء فريق العمل ومنه الزيادة من تناغم المؤسسة وتكاملها
- القائد يهيمه تماسك اعضاء الفريق وهذا ما يتوافق مع نظرية المسار والهدف حيث تؤكد على أن سلوك القائد يلعب دورا مهما في خلق الدافعية والرضا لدى المرؤوسين هذا من جهة ومن جهة أخرى اهتمام القائد يلعب دورا مهما في خلق التكامل والتناسق داخل المؤسسة.
- القائد يراعي رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية وهذا ما يتوافق مع نظرية الشبكة الإدارية التي تقترض أن الاهتمام بالعلاقات المهنية يؤثر على الانتاج ومنه فاهتمام القائد برغبات وحاجات المرؤوسين يلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجهاتها.

خامسا: النتائج العامة

- القائد لا يعتمد على أسلوب الترهيب في فرض سلطته كما أن القائد يفسح المجال للموظفين للإبداء آرائهم وكذا القائد لا يخصم من راتب الموظف دون أن يعرف سبب التغييب.
- يفوض القائد بعضا من الصلاحيات والواجبات للموظفين كما أنه يرفض الحريات الخارجة عن نطاق العمل، كما أن القائد لا يستخدم أسلوب العقاب.
- يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة حيث يراعي في ذلك رغبات وحاجات المرؤوسين كما أنه يحرص على إشراك فريق العمل في ذلك.
- القائد يهتم بالتواصل مع أعضاء الفريق ويتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم حيث يهتم بتماسك الفريق.
- يلتزم الموظفون بمواعيد العمل وكذلك يلتزمون باللباس الرسمي وكذا يلتزمون بشكل مباشر بالعمل قدرة الموظفون على تحمل المسؤولية وكذا يعتبرون أن النمط القيادي هو حافز لأداء الوظيفي.
- القائد لا يعتمد أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع، كما أنه يهتم في تطبيق القوانين بصرامة ودون أي تحيز أو ميول لطرف ما.
- لا يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين كما يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة.

خاتمة

سعت هذه الدراسة من خلال فصولها النظرية والتطبيقية إلى إظهار دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي، باعتبار القيادة الإدارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت الى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا الى خطة منهجية وفق مجموعة من الخطوات والأدوات والوسائل التي تمكن من جمع المعلومات وتحليلها لنصل في الأخير الى مجموعة من النتائج نعتقد أنها قدمت صورة ذات دلالة على دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل منظمة إذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس ألا وهو النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال مما يؤدي الى زيادة دافعيتهم واقبالهم على العمل، كما لا يخفى على أحد أن القائد يلعب دور أساسيا في توجيه المرؤوسين وذلك بمهاراته وسماته القيادية إضافة الى أساليبه الشخصية التي تعتبر مصدرا لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات و التأثير في مرؤوسيه وكذا قدرته على استغلال ما حوله من موارد ومعلومات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في شكل أسئلة الاستمارة، ويتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كبيرة والتي أثبتت لنا أن النمط القيادي له دور في تحسين أداء موظفي وعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوية وهو ما يؤكد صدق الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
3. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
5. بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.
6. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
7. ج كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999.
8. جيرالد جيرينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
11. خالد عبد الوهاب الزيدين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013.
12. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
13. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء للنشر، مصر، 2003.
14. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

15. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ب س.
16. زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2007.
17. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
18. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
19. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014.
20. عبد الله ابراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008.
21. عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013.
22. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013.
23. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب ت.
24. فاروق عبده فليه، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
25. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003.
26. فرح عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، مصر، 2009.
27. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010.
29. قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
30. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 20، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.
31. محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
32. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

33. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011.
34. محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.
35. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ب، ط3، 2006.
36. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط3، 2003.
37. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب س.
38. مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008.
39. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997.
40. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
41. ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النبيل العربية، مصر، 2003.
42. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004.
43. موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
44. ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992.
45. نبيل أحمد عامر صبيح: دراسات في إعداد وترتيب المعلمين، مكتبة انجلو المصري، مصر 1421.
46. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
47. هاينز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة: محمد موريس، معهد الإدارة الكاملة، السعودية، 1422.
48. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

- اللغة الأجنبية :

49. Nicol Aubert Et Autres: management aspect humaines et rganisationnelle, Paris, France, 2013.

الرسائل والاطروحات

50. بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

51. حنان بوقروم: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2008.

52. زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمة، جامعة جيجل، 2016.

53. شوقي الشاذلي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.

54. عبد الله الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

الدوريات العلمية

55. عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2003.

الملاحق

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استبيان حول:

القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بوسعادة-

إشراف الأستاذة:

مرفيس مريم

إعداد الطالبة:

لزرق سميت

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة علاقة أنماط القيادة بتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة؟ أرجو منكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة التي ستطرح عليكم، ونعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة، وشكرا لكم على منحكم لنا جزءا من وقتكم.

السنة الجامعية:

2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

		أنثى		ذكر		الجنس
أكثر من 45 سنة		35 إلى 45 سنة		25 إلى 35 سنة		أقل من 25 سنة
دراسات عليا		جامعي		ثانوي		متوسط
من 20 سنة فما أكثر		من 15 إلى 20 سنة		من 10 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنة
						أقل من 5 سنوات
متعاقدين		إداري		شبه طبي		طبي

المحور الثاني: أنماط القيادة

1. النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	القائد يعتمد أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع					
02	القائد لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين					
03	القائد يخصص يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب					
04	يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين					
05	يرفض القائد أي نوع من الحريات للموظفين					
06	القائد يهتم في تطبيق القوانين بصرامة					
07	يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: العقاب					
08	لا يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين					
09	لا يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة					

2. النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	القائد يراعى رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية					
11	القائد يحسن تفويض الأعمال للآخرين					
12	القائد يحرص على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات					
13	القائد يهتم بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل					
14	القائد يكون مرنا أحيانا وشديدا أحيانا في القيام بإجراءات العمل					
15	القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم					
16	القائد يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية					
17	يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام					
18	يستخدم القائد عبارات الثناء للإشباع الحاجات النفسية للموظفين					

3. النمط الحر

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	القائد لا يهمله تماسك أعضاء فريق العمل					
20	القائد لا يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها					
21	القائد لا يحاسب الآخرين عن الغياب					
22	القائد يسمح بالتأجيل في أداء العمل					
23	القائد لا يهتم للقوانين					
24	القائد يعطي الحرية المطلقة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل					
25	يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منظم					
26	يتردد القائد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعاتهم					
27	لا يكثر القائد بنتائج أعمال الموظفين					

شكرا على حسن تعاونكم

إلى السيد(ة): مدير المؤسسة العمومية
بالصحة الجوارية ببوسعادة - المسيلة -

قسم علم الاجتماع

الرقم 127/ق.ع.إ.ك.ع.إ.ج/2025

الموضوع: طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

يشرفنا نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالطلب المدون
أعلاه والمتمثل في طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية خاصة بمذكرة الماستر للطالبة:

الاسم واللقب : لزرق سمية

التخصص: ماستر 2 علم الاجتماع التنظيم والعمل

المشرف: د. أرفيس مريم

عنوان المذكرة: القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بالصحة
الجوارية ببوسعادة - المسيلة.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير



الدكتور: بن لادن

المدير
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة
العربي طيب

تصريح شرفي خاص بالانتماء بقواعد التواضع العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي أسفله:

السيد(ة): .. لوزيق، كسوسية ..

الصفة: (طالب، أستاذ باحث، باحث دائم)..... طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.01.225.074...

الصادرة بتاريخ: 09 / 03 / 2017 عن دائرة: أولاد مسيري إبراهيم الولاية: المسيلة

المسجل بكلية: ... العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: ... علم الاجتماع

تخصص: ... تنظيم و عمل تحت رقم التسجيل: 28.01.2024.05.054094337

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج: ماستر ماجستير دكتوراه

والموسومة بـ: القيادة وعلاقتها بتجسيب الأداء الوظيفي

أصرح بشرفي بأنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في: 10 جوان 2025

امضاء المعني(ة):

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارحية بوسطاد - قنبي المظار -

إعداد الطلبة:

1- لمرزوق سميرة رقم التسجيل: 240604094339 28.01.20

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: رئيس قسم الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف والكشف عن العلاقة بين القيادة الادارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v25.

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية بوسعادة على جميع موظفي المنظمة، حيث بلغ عدد المبحوثين 174 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى:

- هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي و تحسين الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة بين النمط الديموقراطي و تحسين الاداء الوظيفي.
- هناك علاقة بين النمط الحر و تحسين الاداء الوظيفي.

كما خلصت الدراسة الى أن الاهتمام بالنمط القيادي وخاصة الديموقراطي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: النمط الأوتوقراطي، النمط الديموقراطي، النمط الحر، الأداء الوظيفي.

Abstract :

The study aims to identify and reveal the relationship between administrative leadership and improving job performance within the organization. To achieve this goal, the descriptive approach was used in an analytical manner and using the questionnaire as a tool to collect data with the respondents in the institution under study, and it was analyzed using the SPSS v25 program.

The field study was conducted at the Public Institution for Neighborhood Health in the municipality of Bou Saada on all employees of the organization, where the number of respondents reached 174 individuals, and the study concluded:

- The autocratic pattern contributes to the impairment of job performance.
- The democratic pattern contributes to improving job performance.
- Freestyle contributes to impairing job performance.

The study also concluded that paying attention to the leadership style, especially democracy, contributes to improving job performance.

Keywords: autocratic style, democratic style, free style, job performance.