



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية



الموضوع:

## أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

أحمد زغدود

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. لامية بوبيدي	جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي	رئيسا
أ. احمد عبد الناصر تركي	جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي	مشرفا ومقررا
د. مصطفى محجوبي	جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2016 / 2017

## شكر وتقدير

أولا نحمد الله حمدا كثيرا وله الشكر الجزيل على توفيقه لنا

في إتمام هذا العمل

وأتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

" أحمد عبد الناصر تركي "

على تفضله بالإشراف على هذا العمل وكل توجيهاته لي

كما أشكر رئيس مكتب الموارد البشرية

للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

وكل موظفيها على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا

كما لا أنسى جميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية

بجامعة حممه لخضر بالوادي

أحمد زغدود

## ملخص الدراسة

### الملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

2- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

3- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وقد توصلنا في هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

2- عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

3- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

## **The Study Summary:**

This study purposes to know the relation between the types of administrative leadership and functional doing of working directional of the Algerian telecommunication in eloud by asking the following questions.

1-Does it find a relation between the democratic leader type and the functional operation for workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

2-Does it find a relation between the otocratic leader type and the functional operation for workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

3- Does it find a relation between the free leader type and the functional operation for workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

And the studing hypothesis are as followed:

1-There is a combined relation with statistic meaning between the democratic leader type and the job performance for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

2-There is a combined relation with statistic meaning between the otocracy leader type and the job performance for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

3-There is a combined relation with statistic meaning between the free leader type and the job performance for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud .

And we enclose of the following results:

1- There is a combined relation with statistic meaning between the democratic leader type and the job performance for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

2-There is a combined relation with statistic meaning between the otocracy leader type and the job for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud.

3-There is a combined relation with statistic meaning between the free leader type and the job performance for the workers by the operative direction of Algerian telecommunication in eloud .

## **Résumé de l'étude:**

Ce but est de connaître la relation entre les types de leadership administratif et le fonctionnement fonctionnel de direction opérationnelle de la télécommunication algérienne dans le but de poser les questions suivantes.

1-Trouve-t-il une relation entre le type de leader démocratique et l'opération fonctionnelle pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

2-Trouve-t-il une relation entre le type de leader otocratique et l'opération fonctionnelle pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

3- Existe-t-il une relation entre le type de leader gratuit et l'opération fonctionnelle pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes?

Et l'hypothèse d'étude est la suivante:

1-Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader démocratique et la performance du travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

2-Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader de l'otocratie et la performance du travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

3-Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader gratuit et la performance du travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

Et nous joignons les résultats suivants:

1- Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader démocratique et la performance du travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

2-Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader de l'otocratie et le travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

3-Il existe une relation combinée avec la signification statistique entre le type de leader gratuit et la performance du travail pour les travailleurs par la direction opérationnelle des télécommunications algériennes.

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ت	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ث	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
2 - 1	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة</b>	
05	1- تحديد الإشكالية
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
07	5- أهمية موضوع الدراسة
07	6- أسباب اختيار موضوع الدراسة
08	7- مفاهيم الدراسة
10	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : القيادة الإدارية وأنماطها</b>	
16	<b>تمهيد</b>
17	<b>أولاً : القيادة الإدارية وأهميتها</b>
17	1- مفهوم القيادة الإدارية
19	2- عناصر القيادة الإدارية
21	3- أهمية القيادة الإدارية

22	4- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
23	5- الفرق بين القيادة والإدارة
25	6- مميزات ومهارات القائد الإداري
26	7- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
<b>27</b>	<b>ثانياً : نظريات القيادة الإدارية</b>
27	1- نظرية الرجل العظيم
28	2- نظرية السمات
29	3- النظرية السلوكية
29	4- النظرية الوظيفية
30	5- نظرية الموقف
30	6- النظرية التفاعلية
<b>31</b>	<b>ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية</b>
31	1- القيادة الديمقراطية
32	2- القيادة الأتوقراطية
32	3- القيادة الحرة
<b>35</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>	
<b>37</b>	<b>تمهيد</b>
<b>38</b>	<b>أولاً : ماهية الأداء الوظيفي</b>
38	1- مفهوم الأداء الوظيفي
40	2- أهمية الأداء الوظيفي
41	3- معايير ومحددات الأداء الوظيفي
44	4- عناصر الأداء الوظيفي
44	5- تحسين الأداء الوظيفي
<b>45</b>	<b>ثانياً : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي</b>
45	1- نظرية الإدارة العلمية
45	2- نظرية التقسيم الإداري
46	3- النظرية البيروقراطية

47	4- نظرية التوقع
49	ثالثاً : تقييم الأداء الوظيفي
49	1- مفهوم عملية تقييم الأداء
49	2- مراحل وطرق تقييم الأداء
55	3- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي
56	4- أهداف تقييم الأداء
57	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
60	تمهيد
61	1- منهج الدراسة
61	2- أدوات جمع البيانات
64	3- مجالات الدراسة
64	3-1. المجال المكاني
64	3-2. المجال البشري
65	3-3. عينة الدراسة
66	3-4. المجال الزمني
66	4- الأساليب الإحصائية المستعملة
<b>الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة</b>	
68	تمهيد
69	1- عرض البيانات وتحليلها
69	1-1. عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
74	1-2. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الديمقراطي
85	1-3. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الأوتوقراطي
96	1-4. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الحر
106	1-5. عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي
116	2- تحليل ومناقشة الفرضيات

116	2-1. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
117	2-2. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
118	2-3. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
119	3- نتائج الدراسة
119	4- التوصيات والمقترحات
122	الخاتمة
125	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	24
02	يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	34
03	يوضح المحاور الأساسية للإستبيان	63
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	69
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	70
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المنصب	71
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلها المبحوثين	72
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	73
09	يمثل العبارة (يفرض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة)	74
10	يمثل العبارة (رئيسنا مرن في تعاملاته معنا)	75
11	يمثل العبارة (يعطي رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا)	76
12	يمثل العبارة (يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل)	77
13	يمثل العبارة (يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركة)	78
14	يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)	79
15	يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)	80
16	يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف)	81
17	يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل)	82
18	يمثل العبارة (يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناءة)	83
19	يمثل العبارة (كثيراً ما يمدحني رئيسي في العمل)	84
20	يمثل العبارة (كثيراً ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقة الخاصة)	85
21	يمثل العبارة (يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية)	86
22	يمثل العبارة (لا يشجعني رئيسي على المناقشة)	87
23	يمثل العبارة (يتصرف رئيسي بناءً على أفكاره هو فقط)	88
24	يمثل العبارة (ينفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها)	89

90	يمثل العبارة (يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم)	25
91	يمثل العبارة (رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل)	26
92	يمثل العبارة (يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها)	27
93	يمثل العبارة (يتكلم الرئيس عن العاملين بدون استشارتهم)	28
94	يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)	29
95	يمثل العبارة (يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين)	30
96	يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)	31
97	يمثل العبارة (يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل)	32
98	يمثل العبارة (يترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين بمسؤولياتهم التي تناسبهم)	33
99	يمثل العبارة (لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل)	34
100	يمثل العبارة (لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم)	35
101	يمثل العبارة (يرضخ المدير غالباً لمطالب العمال ورغباتهم)	36
102	يمثل العبارة (يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار)	37
103	يمثل العبارة (لا يهتم المدير بإرادة العاملين)	38
104	يمثل العبارة (يفوض المدير حل المشكلات على العاملين)	39
105	يمثل العبارة (لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب المدير)	40
106	يمثل العبارة (شعوري بالاستقرار والرضا في عملي دفعني إلى مضاعفة جهودي في العمل)	41
107	يمثل العبارة (اشترائي في اتخاذ القرار في المؤسسة ساعد على تحسين مستوى أدائي)	42
108	يمثل العبارة (اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي)	43
109	يمثل العبارة (للعمال استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل)	44
110	يمثل العبارة (تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع)	45

111	يمثل العبارة (تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي)	46
112	يمثل العبارة (وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل)	47
113	يمثل العبارة (نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي)	48
114	يمثل العبارة (قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي)	49
115	يمثل العبارة (علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي)	50
116	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي	51
117	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي	52
118	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي	53

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	يوضح معايير أداء الفرد	01
56	يبين العوامل المؤثرة في تقييم الأداء	02
69	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
70	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
71	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المنصب	05
72	يمثل توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلها المبحوثين	06
73	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	07
74	يمثل العبارة (يفرض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة)	08
75	يمثل العبارة (رئيسنا مرن في تعاملاته معنا)	09
76	يمثل العبارة (يعطي رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا)	10
77	يمثل العبارة (يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل)	11
78	يمثل العبارة (يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركتنا)	12
79	يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)	13
80	يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)	14
81	يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف)	15
82	يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل)	16
83	يمثل العبارة (يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناءة)	17
84	يمثل العبارة (كثيرًا ما يمدحني رئيسي في العمل)	18
85	يمثل العبارة (كثيرًا ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقة الخاصة)	19
86	يمثل العبارة (يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية)	20
87	يمثل العبارة (لا يشجعني رئيسي على المناقشة)	21
88	يمثل العبارة (يتصرف رئيسي بناءً على أفكاره هو فقط)	22
89	يمثل العبارة (ينفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها)	23
90	يمثل العبارة (يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم)	24
91	يمثل العبارة (رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل)	25

92	يمثل العبارة (يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها)	26
93	يمثل العبارة (يتكلم الرئيس عن العاملين بدون استشارتهم)	27
94	يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)	28
95	يمثل العبارة (يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين)	29
96	يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)	30
97	يمثل العبارة (يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل)	31
98	يمثل العبارة (يترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين بمسؤولياتهم التي تناسبهم)	32
99	يمثل العبارة (لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل)	33
100	يمثل العبارة (لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم)	34
101	يمثل العبارة (يرضخ المدير غالبًا لمطالب العمال ورغباتهم)	35
102	يمثل العبارة (يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار)	36
103	يمثل العبارة (لا يهتم المدير بإرادة العاملين)	37
104	يمثل العبارة (يفوض المدير حل المشكلات على العاملين)	38
105	يمثل العبارة (لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب المدير)	39
106	يمثل العبارة (شعوري بالاستقرار والرضا في عملي دفعني إلى مضاعفة جهودي في العمل)	40
107	يمثل العبارة (اشترائي في اتخاذ القرار في المؤسسة ساعد على تحسين مستوى أدائي)	41
108	يمثل العبارة (اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي)	42
109	يمثل العبارة (للعمال استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل)	43
110	يمثل العبارة (تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع)	44
111	يمثل العبارة (تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي)	45
112	يمثل العبارة (وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل)	46

113	يمثل العبارة (نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي)	47
114	يمثل العبارة (قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي)	48
115	يمثل العبارة (علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي)	49

# مقدمة

## مقدمة :

تخضع المنظمات في وقتنا الراهن إلى بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تعيش تغييرًا متسارعًا منقطع النظير جراء التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وكذا التطور الهائل للمعلوماتية والتكنولوجيا، ما أدى إلى اتساع الحاجات البشرية والمادية لدى المنظمات، فقد انعكست هذه العوامل على أداء إدارة المنظمات التي كان لزامًا عليها أن تساير الوضع المتسارع في التغيرات البيئية، والتكيف معه بالمرونة والديناميكية وتوفير إداريين لديهم الكفاءة والمهارة في التسيير والقيادة الإدارية، لتصبح الإدارة ذات كفاءة وفعالية.

تعتبر المنظمات الناجحة في مجال اختصاصها، تلك التي تهتم بالوسائل والإمكانات التي تسعى جاهدة لتوفيرها للتعرف على أسس القيادة الفاعلة، ذات الكفاءة العالية وانتهاجها في إدارتها.

فتعتبر القيادة عن السلوك الذي يتبناه القائد في علاقته مع الأفراد العاملين معه للتأثير فيهم وحشد جهودهم وتوجيههم قصد تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة لها أنماط عديدة حيث يمارس القائد النمط المناسب الذي يتوافق مع احتياجات وتوجهات جماعته، لتحفيزهم ودفعهم إلى العمل وتنسيق جهودهم وحل المشاكل التي تلم بهم، للحيلولة دون ضعف أدائهم حيث أنه ليس كل قائد قادر على حلها أو يحقق الفعالية، وعليه وجب على القادة تنمية قدراتهم الفكرية والمهارات القيادية اللازمة، للقدرة على مجابهة التحديات في بيئة العمل وبسط الاحترام بين فريق العمل والتعاون فيما بينهم، وكذلك توجيههم إلى النهج الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة.

فالقيادة الإدارية هي روح المنظمات بكل أنواعها، فبدونها يتعذر على المنظمات تحقيق أهدافها وممارسة وظيفتها وأنشطتها على أحسن وجه، حيث أن كل المنظمات تسعى دائمًا نحو التطور والنجاح والإبداع، للمحافظة على كيانها وهذا لا يتحقق إلا إذا توفرت قيادة إدارية واعية بمسؤولية الواجبات المنوطة بها.

إن المديرية العملية لاتصالات الجزائر لها أهداف إستراتيجية، وهي إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص، مثل الأنترنت مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة، هذا على الصعيد التجاري.

أمّا على الصعيد التنظيمي، وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال.

وعلى الصعيد التقني بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى (Backbone) مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة.

كما أنّها تهدف إلى تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة، والمساهمة في الدخل الإقتصادي الوطني.

لقد ازدادت احتياجات المواطنين لخدمات اتصالات الجزائر بعد التطور الهائل للمعلوماتية وتكنولوجيا الإتصال على المستوى الدولي، والوطني، والمحلي بالوادي، والتي عرفت تهاافتًا عظيمًا للمواطنين عليها طلبًا للخدمات التجارية منها أو التقنية، ولتكون المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ناجحة يجب أن تكون إدارتها في مستوى تطلعات الإحتياجات الداخلية للمديرية والخارجية من قبل المواطنين.

ولتكون المديرية قادرة على تقديم الخدمات واحتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية، وجب توفر قيادة إدارية واعية بحجم المسؤولية، وقادرة على حشد واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها، لرفع الأداء بممارسة النمط القيادي الأمثل، والذي يتلاءم مع ظروف واحتياجات العاملين من جهة، والمديرية من جهة أخرى، وقد تناولنا في هذه الدراسة أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار التصوري للدراسة

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية موضوع الدراسة
- 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 7- مفاهيم الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

## 1- تحديد الإشكالية :

إنَّ النجاح والتطور الذي تحققه مختلف المنظمات، سواءً كانت خدماتية أو اقتصادية يتوقف على كفاءة وفعالية إدارتها، من خلال الممارسة الرشيدة للقيادة الإدارية من طرف المدراء ورؤساء المصالح، فالقيادة الإدارية ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها حيث أن نجاحها يعني بلوغ المنظمة هدفها الذي تعمل لتحقيقه كتوفير الخدمات، والإنتاج الجيد، وكذا رفع الأداء الوظيفي للعاملين وتوفير احتياجاتهم.

فالقائد الناجح هو من تكون لديه القدرة على التحكم في المرؤوسين، وتحقيق التعاون بينهم وانسجامهم، وتكيفهم مع العمل المنوط بهم، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف الوظيفية بالمنظمة، لهذا وجب على القائد الإداري الناجح توافره على المهارات القيادية المتكاملة كالإنسانية، والقدرات الفكرية كالذكاء، والرؤية المستقبلية للأحداث والتطورات، والقدرة على التنبؤ، كما أنه يتميز بالمرونة وإدراك تحولات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واحتياجات العاملين وتوجهاتهم، حيث على أساس هذه المهارات يمكن للقائد اختيار النمط القيادي المناسب لظروف العاملين، قصد المضي قدما بالمنظمة إلى النجاح والتطور لذلك فالأنماط القيادية التي يمارسها القادة في المنظمات، لها دور أساسي في نجاح أو فشل هذه الأخيرة، حيث نجد في الواقع بعض المنظمات ناجحة بأداء وظيفي جيد، وأخرى أداؤها ضعيف، كما يمكن أن نجد في المنظمة الواحدة تفوق ونجاح مصلحة عن أخرى.

ولما أصبحت اتصالات الجزائر واحدة من أهم المنظمات الناجحة والتميزة على المستوى الوطني والمحلي، أردنا النزول بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، للتعرف على أسباب نجاحها وتميزها في تقديم خدماتها بفاعلية وكفاءة عالية، والتي يترجمها استقطابها لأغلبية المواطنين ورضاهم عنها.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

## 2- تساؤلات الدراسة :

- 1- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- 2- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- 3- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

## 3- فرضيات الدراسة :

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

## الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

## 4- أهداف الدراسة :

- الإطلاع على الأنماط القيادية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.
- تقديم التوصيات اللازمة انطلاقاً من نتائج البحث الميداني التي سيتم الوصول إليها.

## 5- أهمية موضوع الدراسة :

تعتبر القيادة الإدارية أساس نجاح أي منظمة مهما كانت، لما يقع على عاتقها من الاختيار الأمثل للأنماط الملائمة لظروف واحتياجات العاملين، والبيئة الخارجية ومتغيراتها قصد تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية من خلال رفع الأداء الوظيفي.

وعليه تكمن أهمية موضوع الدراسة وهي علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي في: - ملاءمة النمط القيادي لظروف المنظمة والعاملين بها وحشد قدرات العاملين وتنسيق الجهود لرفع مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتوفير القيادة الكفؤة والفعالة.

- التعرف على النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والعلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي، والوقوف على النمط القيادي المناسب في علاقته برفع أداء العاملين .

## 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

اختيار الباحث لموضوع الدراسة هو أنه في مجال التخصص قصد تحضير مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة - الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل وكذا توافر أسباب أخرى وهي كالاتي :

- اختيار الباحث موضوع أنماط القيادة الإدارية نابع من إحساسه بالدور الجوهري الذي يقدمه القائد للإدارة للوصول بالمنظمة إلى النجاح المنشود، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها.

- اهتمامه الشخصي بالبحث في أنواع أنماط القيادة الإدارية.

- التطبيق العملي لما تناوله الباحث في المسار الدراسي واكتشاف الواقع في المنظمات.

- محاولة الإضافة للمكتبة الجامعية بهذا البحث.

## 7- مفاهيم الدراسة :

إنّ خطوة تحديد المفاهيم تسمح بتبديد الغموض، والشكوك وضبط موضوع البحث<sup>(1)</sup>. وحتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الوارد في الدراسة، يتم تحديدها بطريقة إجرائية، أي بدلالة الإجراءات المتخذة لهذه الدراسة وهذا ما يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة البحث<sup>(2)</sup>، إذ يمكن تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي :

### - أنماط القيادة الإدارية :

- **النمط:** هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين.<sup>(3)</sup>

### - القيادة :

أ- **لغة:** فقد ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بغيره، فهو يقود: قودا، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به، والقيادة هي الوسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تقاديا للعقبات، وتجنبنا للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد.

ب- **اصطلاحا:** وهي كما ما يقول روبينز هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين"، وقد ركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تفاوض أي اخذ ورد بين القائد ومرؤوسيه وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.

أمّا ليتتر يعرفها بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة".<sup>(4)</sup>

### - القيادة الإدارية :

تعرض العديد من الباحثين والممارسين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها، ومجالاتها النظرية والتطبيقية، واختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة باختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، ط2، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 159.

(2) رحيب يونس كرم العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 50.

(3) حسن محمود حسين ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 7.

(4) بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تتمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 7-8.

إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظرياتها التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام.

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا".

أما T.PFIFNER و R.PRESTHUS فيعتبران أن القيادة: "نوعًا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم".<sup>(1)</sup>

- التعريف الإجرائي لأنماط القيادة الإدارية: "في دراستنا هذه تشير إلى السلوكيات والأساليب التي يمارسها إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي المتمثلة في المدير ورؤساء الأقسام على مرؤوسيه في أداء العمل، من أجل توحيد الجهود والتنسيق والرقابة على المرؤوسين، قصد تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق الإقناع والتأثير في المرؤوسين من خلال هذه السلوكيات والأساليب القيادية المناسبة لتوجهاتهم واحتياجاتهم".

- الأداء الوظيفي :

المفهوم اللغوي :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "parformance" المأخوذة من كلمة "parformen" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir).

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزر، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

المفهوم الاصطلاحي :

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>(2)</sup>

(1) وليد عبد المولى، دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية، دراسة حالة إطارات مصنع الخزف الصحي، الميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2013، ص 12.

(2) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 44.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. ويرى آخرون أن الأداء الإداري هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك.<sup>(1)</sup> التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: "في دراستنا هذه يشير إلى الناتج النهائي للعملية الإدارية المتضمنة التخطيط، والتنسيق، والرقابة، لتنفيذ مشاريع وتحقيق أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، من طرف الرؤساء والمرؤوسين قصد تقديم الخدمات التجارية الخاصة بالخطوط الهاتفية الثابتة، وبطاقات ADSL و 4G والإصلاح التقني للكوابل الهاتفية والأعطاب التقنية على مستوى ولاية الوادي".

## 8- الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى:** وهي مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب. من إعداد الطالب سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، تحت إشراف أ. د. مازن بن فارس رشيد معتمدا في ذلك على نظريات القيادة كخلفية لتحليل موضوع الدراسة وكان تساؤله الرئيسي:

"ما هي أساليب القيادة الإدارية السائدة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟".  
وتحت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟
- 2- ما مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية عن أساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه الأساليب؟

(1) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 35.

- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية للأساليب القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية؟
- 7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن أساليب القيادة الإدارية في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟
- وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن أساليب القيادة ونظرياتها المختلفة هامة في قيادة وإدارة المشاريع.
  - 86% من أساليب التتويج القيادي كانت من القيادة الاستبدالية (الأتوقراطية) إلى القيادة الاستثنائية (الديمقراطية). وهذا يظهر ميل ورغبة قادة المشاريع لبدء قيادة المشروع بالأسلوب الأتوقراطي ثم التحول إلى الأسلوب الديمقراطي.
  - يوجد علاقة بين تنوع أو تبديل الأسلوب القيادي ونجاح المشروع، وهذا يوحي بأن على القادة ممارسة هذا الأسلوب في المشاريع.
  - نظرية الجزرة والعصا في إنجاز المهام والأعمال المطلوبة بحاجة إلى الاستبدال بنظريات وأساليب أكثر إنسانية، تراعي وتهتم بالجانب الإنساني.
  - التأثير المثالي الفعال أداة قيادية هامة وفاعلة يساعد في نجاح المشروع ويجب أن يقترن أو يتزامن مع سلوك ودي تجاه الجماعة.
  - أسلوب القيادة التحويلية يساعد في نجاح المشروع.
  - خبرة قائد المشروع تساعده على تطوير أفكاره بحيث يعرف متى وكيف يستخدم أساليب القيادة المختلفة لتحقيق نجاحات عالية في المشروع حيث أتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات. أمّا مجتمع الدراسة يتألف من طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية.
  - كما أن عينة الدراسة التي اعتمدها الباحث هي العينة العنقودية العشوائية حيث كانت العينة المستهدفة هي 940 طالب من مجموع 1881.
- الدراسة الثانية :

وهي مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية بعنوان: "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، إعداد الطالب حسن محمود حسن ناصر، إشراف الدكتور يوسف عبد عطية بحر، سنة 2010، معتمداً على نظرية القيادة الإدارية كخلفية موضوع الدراسة.

- حيث كان التساؤل الرئيسي كآتي: "ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها"؟ كما كانت فروض الدراسة كما يلي :
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية:
    - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
    - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
    - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
  - 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).
  - 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها).
- وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :
- أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

حيث كان المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة أما مجتمع الدراسة جميع العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة والتي مر على تأسيسها عامان فأكثر وعددها 138 منظمة وكانت عينة الدراسة العينة العشوائية وعددها 340 من العاملين الرسميين الذي مضى على عملهم في المنظمة عام فأكثر.

### الدراسة الثالثة :

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية" بعنوان: "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي".

إعداد الطالب: بوعمامة أحمد فارس، إشراف الأستاذ: د/ زردومي أحمد سنة 2010.

حيث كان التساؤل الرئيسي كما يلي: ما هو دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة؟

تتدرج تحته تساؤلات فرعية :

- هل المهارة الفنية للقائد الإداري تؤثر ايجابيا في قدرة الموظفين على أدائهم الوظيفي؟

هل المهارة الإدارية للقائد الإداري تمكن الموظفين من أداء مهامهم المتوقعة بفعالية؟

- هل مهارة القائد الإنسانية تنشأ جوا مرعبا ومحفزا للموظفين على التحسين الدائم لأداء؟

وكانت الفرضية الرئيسية كالتالي: "تعمل المهارات القيادية للقائد الإداري على رفع مستوى الأداء الوظيفي لمروسيه".

تتفرع عنها ثلاثة فرضيات هي :

- المهارة الفنية للقائد تؤدي دورًا إيجابيًا في تحسين قدرة أداء تابعيه.

- المهارة الإدارية للقائد تزيد من فعالية أداء المؤسسة.

- المهارة الإنسانية للقائد تمكنه من تحفيز وترغيب الموظفين على الأداء الجيد.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المهارات الفنية تعد من أكثر توفراً في المؤسسة وذلك يعود لطبيعة النشاط التقني في أغلبية مصالح وأقسام المؤسسة.

- نجد أن الفرضية الثانية محققة بناءً على أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير ورؤساء الأقسام والمصالح بالاعتماد على مهاراتهم واستغلالها لتحقيق مستوى جيد من الفعالية والأداء.

- يتبين أن فعالية أداء الموظفين والمؤسسة لا يتوقف على امتلاك الرؤساء والقادة لمهارة واحدة أو بعض المهارات الإدارية.

- ممارسة وتطبيق الرؤساء والقادة للمهارات الإدارية في إطار المهام اليومية التي يقومون بها والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على الموظفين لها دورها الإيجابي ومساهمته الفعالة في زيادة قدرة وكفاءة الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم.

حيث كان المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة، أمّا العينة فهي 192 فردًا.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوعي القيادة والأداء, يتضح لنا أنها كانت متباينة في معالجتها لموضوع أنماط القيادة, ومهارات القيادة, وأساليب القيادة, وكذا الأداء الوظيفي, حيث كانت في مؤسسات مجتمعية مختلفة, ولكن كل الدراسات ركزت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية كالعمر والخبرة لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية كما أن النتائج كانت متباينة بين مختلف الدراسات, ولقد وجدنا دراسة واحدة تتشابه مع دراستنا في التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي وهي دراسة (حسن محمود حسن ناصر-2010), ولقد استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري, وفي بناء الاستبيان, وكذا ساعدتنا في التعليق على النتائج.

## الفصل الثاني

### القيادة الإدارية وأنماطها

أولاً : القيادة الإدارية وأهميتها

- 1- مفهوم القيادة الإدارية
- 2- عناصر القيادة الإدارية
- 3- أهمية القيادة الإدارية
- 4- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- 5- الفرق بين القيادة والإدارة
- 6- مميزات ومهارات القائد الإداري
- 7- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

ثانياً : نظريات القيادة الإدارية

- 1- نظرية الرجل العظيم
- 2- نظرية السمات
- 3- النظرية السلوكية
- 4- النظرية الوظيفية
- 5- نظرية الموقف
- 6- النظرية التفاعلية

ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية

- 1- القيادة الديمقراطية
- 2- القيادة الأتوقراطية
- 3- القيادة الحرة

## تمهيد :

تعتبر القيادة الإدارية جوهر الإدارة في أي منظمة إدارية, ذلك لأن القيادة الإدارية هي المسؤولة على توجيه سلوك العاملين وتنسيق جهودهم مع مراعاة احتياجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة, حيث سنتطرق في هذا الإطار النظري من القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر هي: القيادة الإدارية وأهميتها, ونظريات القيادة الإدارية, وأنماط القيادة الإدارية.

## أولاً : القيادة الإدارية وأهميتها

### 1- مفهوم القيادة الإدارية :

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدروا البحث في هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها. وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف:

فلقد عرفها "دحلان، 1994" "بأنها قدرة المشرف على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه لغرض توجيه ذلك السلوك توجيهها يؤدي إلى قيام أولئك المرؤوسين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة".

وعرفها هيت وزملاؤه "بأنها نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

وتعرف "بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

ويلاحظ من هذه التعريفات أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة.

وعرفها Jago "بأنها تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات".

كما عرفها Likert "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

لذلك فالقيادة تعمل في مجال القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي:

1- وجود جماعة من الناس.

2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء.

3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.<sup>(1)</sup>

تعرف القيادة أيضًا على أنها: "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة"، أمّا فيدلر يعرفها على أنها: "تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة واستمراريتها."<sup>(2)</sup>

يقول بيجورس أن القيادة: "هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم، إلى توجيه النشاط الإنساني سعيًا وراء مسألة مشتركة."<sup>(3)</sup>

**تعريف الإدارة :**

يعرف فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية) الإدارة على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

هنري فايول (الأب الحقيقي للإدارة الحديثة): "الإدارة أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب."<sup>(4)</sup>

(1) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 10، 11.

(2) بوخريسة بويكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة للنشر، المحمدية، الجزائر، ط1، 2008، ص 180.

(3) د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 15.

(4) نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 10.

## 2- عناصر القيادة الإدارية :

من مجموع تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهي:

### 2-1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تركز عملية التأثير التي تعتبر عصب القيادة على قدرة القائد على حث المرؤوسين بالوسائل الإقناعية التي يمتلكها، لكسب ودهم من خلال خلق جو تفاعلي تكافلي لتحقيق الغايات المرجوة، وبقدر ما تكون درجة التأثير من طرف القائد فعالة في سلوك المرؤوسين وممارستهم لمهامهم، تكون قيادته فعالة وفاعلة، وفي هذا المجال تتعدد عناصر التأثير التي هي في الأصل ملكة نفسية تنمى عند القائد تبعاً لتركيبته النفسية، والاجتماعية وقدراته وإمكاناته وخبراته ومهاراته وكفاءته، ومن أهم الوسائل ما يلي:

أ- **قوة التأثير القائمة على المكافأة:** حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد، إذ يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم.

ب- **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** فكما ذكرنا سابقاً أن القوة إلى جانب المركز القيادي قد لا تكفي في بعض الأحيان، فقد يلجأ القائد إلى الإكراه والقسر لتنفيذ بعض المهام بالتهديد بالعقوبة أو الفصل من الوظيفة، أو التعرض لعقوبات ومتابعات إدارية صارمة.

ج- **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير القائد:** فتزداد قدرة المدير القائد على التأثير في مرؤوسيه، كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية واسعة بالنواحي الخاصة بالعمل.

د- **قوة التأثير القائمة على أساس مرجعية:** وتعني أن يحاول المدير تفهم الثقافة والخلفية الاجتماعية والمعتقدية لأفراد التنظيم، بحيث يحاول أن يسلك سلوكاً معادلاً مع اتجاهات ومعتقدات تابعيه، وهذه القدرة أو المهارة متعلقة بقدرته على فهم السلوك البشري تبعاً لخلفياته الاجتماعية والثقافية والدينية.<sup>(1)</sup>

(1) بوعامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص، ص 53، 54.

## 2-2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

إنّ المراد من عملية التأثير التي يقوم بها القائد، هو تنظيم جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وتخطيطها وتوجيهها بالصفة المرنة التي تتلائم مع كافة المواقف العارضة فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يتباينون في عدة نقاط: كالسن، والجنس والمستوى التعليمي، والإنتماء الاجتماعي، والمعتقد الديني، والتركيب السيكولوجي، والقيادة الناجحة هي التي تصنع من هذه الفسيفساء تركيباً واحداً منسجماً يخدم أهداف المؤسسة وتقول "ماري فوليت": "أن هذه العملية هي التي تمنح صفة التميز للقيادة" ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، وتكوين فريق متعاون من خلال أفرادها، وأهم هذه القوى: وحدة المكان، والتقارب الجغرافي، واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

## 2-3. وجود هدف مشترك :

تتعدد وتتباين الأهداف فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها.

ذكر ليدر (Litterer) أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل، وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.

وقدمت لنا "ماري فوليت" (M. Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها، هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.<sup>(2)</sup>

(1) بوعمامة أحمد فارس، مرجع سابق، ص 54.

(2) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص

### 3- أهمية القيادة الإدارية :

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة و لتحقيق رسالتها الإدارية, حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة، ولذلك تهتم الإدارات بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم، ولأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يحتذى به، ومرشدًا اجتماعيًا قبل أن يكون قائدًا رسميًا، وبقدر كفاءته في القيادة وفي محيطه، بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

وتعد القادة عنصرًا حيويًا في حياة واستمرار المنظمات، والقيادة هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين، فهو أساس فعالية القيادة. ويبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية :

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.<sup>(1)</sup>

---

(1) يحيى بن موسى بن عبد الله صحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير - إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 18.

#### 4- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد :

1- **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته، وقائدها الروحي.

2- **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

3- **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

4- **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5- **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6- **القائد كممثل خارجي للجماعة:** فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7- **القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية:** فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8- **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9- **القائد كراع أبوي:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.<sup>(1)</sup>

(1) رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص، ص 14، 15.

## 5- الفرق بين القيادة والإدارة :

اختلف الباحثون والمفكرون في تناولهم الفرق بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وفي هذا السياق يؤكد المخالفي على التداخل بين المفهومين مشيرًا إلى ما ذكره (Owens, 1995) من أن الإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أمّا القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء.

إنّ الفرق بين الإدارة والقيادة يكمن في اختلاف الأساليب، والممارسات التي يتبعها القائد أو المدير للوصول إلى الغايات، والأهداف المنشودة، فالقائد يعتمد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف، أمّا المدير فيعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته، وقراراته في بعض الأحيان نوع من التذمر أو المعارضة، في حين يستطيع القائد من خلال أسلوبه أن يحقق هدفه بيسر وسهولة.

هناك فروق مهمة بين الإدارة والقيادة، فالإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلي تحقيق أهداف المنظمة، ومن المحتمل جدًا أن تكون مديرًا فاعلاً دون أن تكون قائداً فاعلاً، أمّا القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة، بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة، ووضع جهودهم تحت تصرف المنظمة كاملة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكلاهما ضروري إذا أرادت القيادات أن تكون فاعلة.<sup>(1)</sup>

(1) نبيل أحمد محمود الغرايب، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، غزة-فلسطين، 2010، ص 14.

الجدول الآتي يوضح الفرق بين هذين المصطلحين :

**جدول رقم (01): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة**

الإدارة	القيادة
1. تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	1. تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
2. تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	2. تحرص على التأكد من عدم الخوف إلاّ في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإلتباع والاهتمام بهم كبشر.
3. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع وكذلك فإن أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.	3. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة.
4. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة.	4. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.
5. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.	5. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط.

المصدر: (هايل عبد المولى طشطوش, اساسيات في القيادة والادارة) (النموذج الاسلامي في القيادة والادارة), 2008, ص 56

## 6- مميزات ومهارات القائد الإداري :

لابد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية والعملية، وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية، وقدرته على التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة، ويتمثل ذلك في الأمور التالية :

1. تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.
2. استطلاع آراء الآخرين، والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسة.
3. معرفة سلوك الأفراد، والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفاعلية والإنتاج.
4. التمتع بنصيب وافر من الصبر والجلد والنشاط، لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها.
5. إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهاً وكتابياً، لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.<sup>(1)</sup>

وفيما يخص يوكي (Yuki, 1989) فقد حدد خمس مهارات قيادية يجب أن يمتلكها المدير وهي :

1. **مهارة تفويض السلطة:** وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وإن امتلاك المدير لهذه المهارة، تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.
2. **مهارة الحدس:** وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية، وتبني الثقة والخطر وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.
3. **مهارة فهم الذات:** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، والتعرف على قدراته وإمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.
4. **مهارة الانسجام:** وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين، وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل.
5. **مهارة التبصر:** وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل، ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.<sup>(2)</sup>

(1) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) د. شهاد محمد شهاب، 2010، المهارات الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، (من الأنترنت) www.pdfactory.com.

واعتقد المنظرون الأوائل في الإدارة أن العوامل الأساسية التي تقرر فاعلية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد، وبعبارة أخرى فإنهم قد فسروا القابلية على أساس امتلاك أو تمتع القادة بسمات معينة، وبدرجات متفاوتة، وفي بعض التصورات كان القائد يوصف بأنه ذكي، وطويل القامة، وواثق من نفسه، وهكذا، فالقيادة تنشأ بسبب صفات القائد.<sup>(1)</sup>

وللقائد سلوكيات متميزة وهذه السلوكيات تبدو واضحة في إطار تعامله مع الآخرين وندل على ذلك بما يلي :

- القيادة الإدارية عملية إنسانية بينه وبين الآخرين.
- القيادة الإدارية قيادة الأنشطة والأعمال وإنجازها بفعالية.
- القيادة الإدارية الفعالة تتحقق من خلال تحقيق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل.<sup>(2)</sup>

#### 7- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل هي:

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
2. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية.

فقد يتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال، ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.<sup>(3)</sup>

3. أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

(1) د. محمد خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط5، 2007، ص 253.

(2) د. بشير العلق، مبادئ الإدارة، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 210.

(3) حسن محمود ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل.
5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية.<sup>(1)</sup>

## ثانياً : نظريات القيادة الإدارية

إن الفكر الإداري المعاصر، ورغم الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة تجاه ظهور القيادة الإدارية لم تهتد إلى موقف موحد، فنجد نظرية القيادة في مدخل السمات التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة، أما نظرية القيادة في مدخل المواقف هي التي تأخذ المواقف على أنها الركيزة الأساسية في عملية القيادة<sup>(2)</sup>، ومن بين هذه النظريات نجد :

### 1- نظرية الرجل العظيم :

نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "أن القادة العظام قد ولدوا عظاماً" ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منه قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي.

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية، التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والذي تعرض للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها :

(1) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص، ص 43، 44.

(2) أ. بوعلاق نوال، د. سعدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص 187.

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة, وسمات غير عادية تميزه عن غيره.(1)
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيراً ما قدم التاريخ رجالاً من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة، وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، من أهم هذه النظريات نظرية السمات.(2)

## 2- نظرية السمات (المدخل الفردي) (The Trait theory) :

لقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في النصف الثاني من القرن 18م، حيث تعتبر أول نظرية لفهم القيادة لذلك تسمى بالنظرية التقليدية، وترى هذه النظرية أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، وهذا ما ينطبق على مقولتهم الشهيرة حول القيادة "تولد ولا تصنع" "Born not made".

وقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدداً من القادة المعترف بهم واستخدموا الطريقة الاستنتاجية، ومن خلالها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التي وجدت مشتركة في هؤلاء الزعماء، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة وعلى رأس هؤلاء الفقهاء الإداريين الذين نادوا بهذه النظرية كل من "أروين هاشل"، و"ألفين براون"، و"نشستر بارنارد" و"أوردو أي تيدو" و"سيسل جود"، و"مان" و"كيركاتريك"، و"رالف ستوجديل" وغيرهم.(3)

(1) دريوش شهبناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 39.

(2) دريوش شهبناز، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(3) عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية لخمس بلديات بالجلفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010، ص، ص 7، 8.

### 3- النظرية السلوكية :

هذا المدخل يؤكد على التصنيفات للسلوك وأن هناك أنواع مختلفة، ولكل قائد له سلوك يوصف به مثلاً القائد الأوتوقراطي أو الديمقراطي، إن المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة، وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات ولا يزال علماء النفس الإداري يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية، والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها، وكل سلوك يعمل به القائد، بالإضافة للثقة بالنفس.(1)

### 4- النظرية الوظيفية :

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعدها على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد، بل يقوم بها عدة أشخاص، إلا أنه يؤخذ على النظرية، أن تعدد مصادر الأوامر يولد الصراع بين الأفراد ويصبح كل فرد يميل إلى قائد دون غيره، وقد يتحول العامل إلى واهي للقائد الذي يفضل.(2)

وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي :

- 1- التخطيط للأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى.
- 2- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- 3- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- 4- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- 5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.

6- الإيديولوجيا: تعتبر مصدراً لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.

7- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).

8- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.

9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.

(1) عبد الله ثاني محمد الندير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانبة، وهران، 2010، ص 31.

(2) مغار عبد الوهاب، السلوك الإشرافي وعلاقته بالمرئود الدراسي - دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 27.

10- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

11- النموذج: نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزاً مثاليًا للتوحيد.<sup>(1)</sup>

## 5- نظرية الموقف :

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته، حيث ينظر هذا الإتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الإجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية، فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، والموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه وتقوم هذه النظرية على عدد من الإفتراضات وهي:

- ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو الموقف.
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.<sup>(2)</sup>

## 6- النظرية التفاعلية :

جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط بين الآراء المتطرفة لنظريتي السمات والموقفية السابقتين، وقد طور فيدلر النظرية التفاعلية من خلال دراسة أساليب العديد من القادة المختلفين، الذين يعملون في ظروف مختلفة وخاصة في القطاعات العسكرية، وقد قام بتصميم أساليب القادة والمواقف التي يعملون فيها، ومدى فعاليتهم القيادية، وبعد تحليل أساليب مئات القادة المتميزين والسيئين تمكن فيدلر وزملاؤه من طرح تعميمات تجريبية حول الأساليب القيادية الأفضل، والأساليب القيادية الأسوأ في ظل واقع تنظيمي معين.

<sup>(1)</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاثر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص، ص 58، 59.

<sup>(2)</sup> إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مركب تمييع الغاز الطبيعي GLI/K بسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009، ص 46.

وبشكل عام تركز النظرية التوافقية على الأساليب والمواقف وهي تقدم إطارًا للمواءمة الفعالة بين القائد والموقف.<sup>(1)</sup>

ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساسًا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره إزاء الجماعة.<sup>(2)</sup>

### ثالثًا : أنماط القيادة الإدارية:

أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدّة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات :

#### 1- القيادة الديمقراطية :

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة لجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.<sup>(3)</sup>

(1) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 18.

(2) ناصر محمد إبراهيم مجصبي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 33.

(3) كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، ديسمبر 2013، ص، ص 147، 148.

## 2- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) :

غالبًا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضًا عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب في مصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفردًا وبعيدًا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكومية مهيمنة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم، (مثلًا كأن يكون مديرًا عامًا له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبًا بالصرامة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد، ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: (الاعتداد بالنفس، والثقة المطلقة، والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وبإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

وبصفة عامة، يمكن القول أن القيادة الإستبدادية قد تغيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الإستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء وبالتالي تضعف معنويًا وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط.<sup>(1)</sup>

## 3- القيادة الحرة (المتساهلة) :

يتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسبب وعدم الإنضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته. تتسم هذه القيادة بإزدواجية الجهود، هدر الوقت، وشعور العاملين بالضيق والإحباط، وعدم احترام لشخصية القائد، يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركًا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الإستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

(1) قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 29.

سميت أيضاً "القيادة الفوضوية" "القيادة غير الموجهة" "سياسة إطلاق العنان" بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء, كما لو أن القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل، كما أن هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات، والإعتماد على الذات مما يجعل الأفراد يقيمون نتائج أعمالهم.

وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويوجد تشوش وفوضى ولا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا يوجد سياسات أو إجراءات, وأيضاً إزدواجية الجهود، فالمدير قد يكون ضعيف الشخصية يتردد في اتخاذ القرارات، غير قادر على اتخاذ القرارات، التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وعدم الإهتمام بحل المشكلات الإجتماعية والتشغيلية للموظفين.<sup>(1)</sup>

إلا أنه غير محبب لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية.<sup>(2)</sup>

---

(1) شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 24.

(2) هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن: دار الكندي، 2008، ص 67.

جدول رقم (02) : يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديموقراطية (مشاركة)	ترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات ثم يملئها على الأفراد	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر: ناصر محمد ابراهيم مجمي, 2003, ص25 (1)

(1) ناصر محمد ابراهيم مجمي, مرجع سبق ذكره, 2003, ص25

## خلاصة الفصل :

لقد عرضنا في هذا الفصل أهم نظريات القيادة الإدارية، حيث اتضح لنا اختلاف بين هذه النظريات في تفسيراتها، لكن ظهور كل نظرية كان امتدادًا لسابقتها ولا تلغيها. كما تبين لنا أن الأنماط القيادية لها خصائص سلبية وإيجابية، ولممارسة أي نمط من هذه الأنماط يجب دراسة ظروف البيئة الداخلية للمنظمة والظروف المحيطة بها، إلا أننا نرى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأفضل مقارنة مع الأنماط الأخرى، لأنه لا يقصى فيه أحد، فتكون هناك علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين والعمل بالمشاركة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، والتخطيط مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- معايير ومحددات الأداء الوظيفي
- 4- عناصر الأداء
- 5- تحسين الأداء

ثانياً : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التقسيم الإداري
- 3- النظرية البيروقراطية
- 4- نظرية التوقع

ثالثاً : تقييم الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم عملية تقييم الأداء
- 2- مراحل وطرق تقييم الأداء
- 3- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي
- 4- أهداف تقييم الأداء

## تمهيد :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة، وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف، وتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين، بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

## أولاً : ماهية الأداء الوظيفي

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي :

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع، عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.(1)

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: " 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"، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.(2)

- أما "أندرو سيزلاقي" و"مارك جي والاس" قد عرف الأداء على أنه "المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف".(3)

- أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته".(4)

(1) شوقي شاذلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008/2007، ص 79.

(2) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، صص 25، 26.

(3) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص 91.

(4) حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8، جوان 2012، ص 150.

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

- كما يعرف أيضًا بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.(1)

كما عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".(2)

كما عرف أنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".(3)  
مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف، أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.  
وفي هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي :

**الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المحققة**

**الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات**

**الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع (4)**

وفي هذا الشأن يرى "مارتوري برنار" و"دانيال كروزى" بأن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك(5). أمّا الكفاءة فتعرف على أنها العلاقة بين الجهد، والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".(6)

(1) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2006/2005، ص 3.

(2) حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 87.

(3) سالم بن بركة براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 84.

(4) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 129.

(5) Martory Bernard, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances**, 6<sup>ème</sup> édition dunod, Paris, 2005, p 164.

(6) J. Barraux, **Entreprise et performance globale, évaluation et pilotage**, édition economica, 2000, p 33.

ومن خلال ما سبق من تعريفات للأداء يمكن أن نستنتج ما يلي :

- الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقًا، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- الأداء هو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو القيام بها من ذاته.

- هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل من الأشكال.

- الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

## 2- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

1) تتألف أي عملية من عدّة مراحل حتّى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنّها تحتاج إلى عدّة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنّه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحًا.

2) كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة.<sup>(1)</sup>

3) للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة من تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعًا فإن ذلك يعد مؤشرًا واضحًا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزًا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن

(1) شامي صليحة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 64، 65.

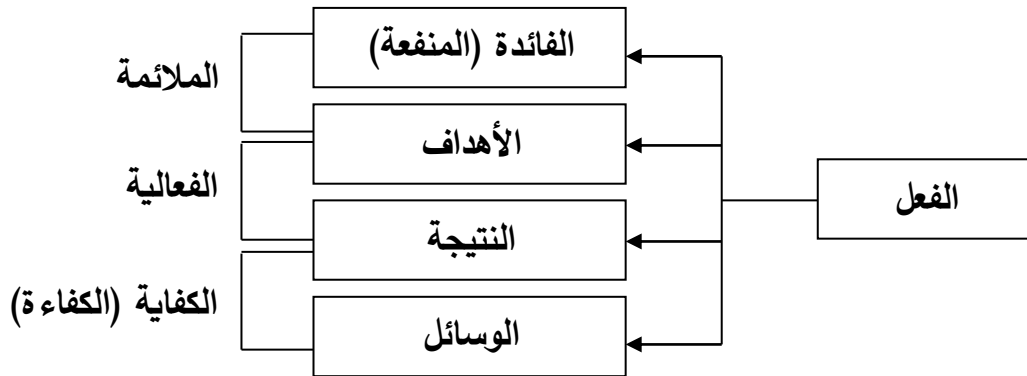
اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً؛ كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>(1)</sup>

### 3- معايير ومحددات الأداء الوظيفي :

#### 3-1. معايير الأداء :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون. وفي هذا الجانب يرى "علي غربي وآخرون" أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية، أو الحركية، أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (01) : يوضح معايير أداء الفرد



المصدر: ( بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية 20014 ص 65)

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 64.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي :

- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.<sup>(1)</sup>

- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد، أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

- **الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها، والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الإتفاق

(1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص، ص 64، 65.

والتقاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>(1)</sup>

3-2. محددات الأداء :

هناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :

أ. الدافعية : وهذا يوجب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب. مناخ أو بيئة العمل : ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع رغبات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

ج. قدرة الفرد على أداء العمل : أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يلي:

- أن محددات أداء فئة من العاملين، ليست هي بالضرورة محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة، ليست هي بالضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.<sup>(2)</sup>

(1) بوقطف محمود، المرجع السابق، ص، ص 65، 66.

(2) فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 266.

#### 4- عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :

أ. **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية، التقاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>(1)</sup>

#### 5- تحسين الأداء الوظيفي :

##### أ- مفهوم تحسين الأداء :

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل: "إدارة التحسين الشامل".

##### ب- عناصر إدارة التحسين الشامل :

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية :

- **الطبقة الأولى: التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

- **الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية، التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

(1) العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 52.

- **الطبقة الثالثة: عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

- **الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية، بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.<sup>(1)</sup>

**ثانيًا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي**

### **1- نظرية الإدارة العلمية :**

يعتبر فردريك تايلور (F. Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

### **2- نظرية التقسيم الإداري :**

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H. Fayol)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

(1) حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.<sup>(1)</sup>

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة. كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الإنضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الإتجاه.

- تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي.  
- النظام - المساواة - الإستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق.<sup>(2)</sup>

### 3- النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الإجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "أصدم بما تؤمر".

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات، بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات، وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة.<sup>(3)</sup>

(1) النعيان عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص، ص 41، 42.

(2) النمر، سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص، ص 8، 9.

(3) محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1985، ص، ص 156، 157.

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها البيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية سلطة قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الإختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء، وإذا كانت البيروقراطية تعني الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة)، والبطيء في مسار العمل الإداري، وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. لقد انصب اهتمام فيبر على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية، وبشخصية بسعارك ووليم الثاني، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.<sup>(1)</sup>

#### 4- نظرية التوقع :

تنسب هذه النظرية التي وضع أسسها فكتور فروم، حيث تسمى أحياناً النظرية الوسيلية، وتدور هذه النظرية حول تساؤل هو: عندما يكون الفرد بصدد إصدار قرار إزاء عمل معين أو بذل جهد معين، فهو عادة يسأل نفسه حول جدوى الجهد الذي سوف يبذله حول الفائدة التي سوف تعود عليه من ذلك.

وقد لا يكون السؤال أو الإجابة عليه بصوت مسموع للآخرين أو حتى للفرد نفسه ولكننا عادة لا نسهم في نشاط لا يحقق لنا شيئاً ذا قيمة، أما إذا كان النشاط الذي نؤديه مفيداً أو نتوقع منه أن يكون مفيداً فإننا عادة نقدم على الإتيان به، ومن ثم نقول إن النشاط كان وسيلياً أي أنه ساعد في تحقيق غاية ترغب فيها، إن المنطق الذي يلجأ إليه الفرد قبل اتخاذ القرار بإتيان عمل ما هو المقوم الأساسي لتفسير دافع العمل، كأن نظرية التوقع تفسر دافعية العمل في ضوء الفائدة المتوقعة من العمل، وإن الفرد يبرر لنفسه بدل الجهد في العمل لأنه يتوقع من هذا العمل فائدة معينة، بمعنى أن هذه النظرية ترى أن العامل يصبح مستعداً لبذل جهده وزيادة إنتاجه إذا شعر أن زيادة الإنتاج هي سبيله لتحقيق الأهداف، وفي مقابل ذلك نجد أن العامل إذا شعر أنه يستطيع تحقيق أهدافه بأقل جهد ممكن أو بجهد متواضع فإنه سوف يفعل ذلك.<sup>(2)</sup>

(1) خليل محمد حسن الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 43.

(2) محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010، ص 230.

بحيث يرمز فورم إلى نظريته بأحرف ثلاثة VIE وهي اختصار بالأحرف الأولى  
للتساؤلات التالية :

أ) هل سوف يترتب على العمل أو الأداء تحقيق فائدة معينة ؟ هذا السؤال يشير إلى مبدأ  
التوقع (Expectancy) ورمزه (E).

ب) هل سوف تؤدي النتائج المباشرة المترتبة على الأداء لعمل ما تحقيق نتائج أخرى من  
النتائج المباشرة ؟ وهذا السؤال يشير إلى مبدأ الوسيلة (Instrumentality) ورمزه (I).

ج) هل تستحق تلك النتائج الجهد الذي أبذله ؟ وهذا السؤال يشير إلى مبدأ المكافأة  
(Valence) ورمزه (V).

وهذا المبدأ الأخير الذي يسمى مبدأ المكافأة يمثل مكوناً رئيسياً في هذه النظرية وتتحدد  
في ضوءه مدى الإيجابية من جانب الفرد في ديناميكية الحركة والتفاعل في البيئة التي  
تعيش فيها، فالمال مثلاً يعتبر قيمة موجبة بالنسبة لجميع الأفراد ويصبح الحصول عليه  
دافعاً قوياً لبذل الجهد وبالعكس يمكن أن تكون متغيرات أخرى ذات قيمة سلبية مثل ظروف  
العمل السيئة في المصنع أو المؤسسة.

وكمثال ذلك فإن الفرد الذي يتوقع الحصول على زيادة في دخله نتيجة الحصول على  
ترقية في عمله، فإنه قد يسعى للحصول على هذه الترقية كي يتخذها وسيلة في الحصول  
على المال، فالترقية هي الهدف المباشر والمال هو الهدف المنشود، أي أن الترقية هي  
الوسيلة الموصلة إلى المال.

أما عنصر التوقع فهو متغير يشير إلى التساؤل الذي يوجهه الفرد لنفسه دائماً عند  
الإقدام على اتخاذ قرار معين وهو: ما احتمالية تحقيق هدفي الذي أنشده إذا نفذت ما هو  
مطلوب من جهد؟ هذا التساؤل معناه تقييم ذاتي من قبل الشخص للعلاقة بين الجهد الذي  
سوف يبذله وبين الهدف المحتمل تحقيقه نتيجة بذل هذا الجهد.<sup>(1)</sup>

(1) محمد شحاته ربيع، المرجع السابق، ص 231.

## ثالثاً : تقييم الأداء الوظيفي

### 1- مفهوم عملية تقييم الأداء :

لقد قدمت تعاريف مختلفة ومتعددة لعملية تقييم الأداء ومنها :

"هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية، أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.(1)

قد بين النجار وراغب (1992) أن عملية تقويم أو تقييم الأداء تعد أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم، إما على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي، والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد ، ويرى عبد الوهاب هذه العملية بمنظار قياس الأعمال للعاملين من خلال محورين أساسيين: أحدهما يرتبط بمدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم، والآخر يتعلق بمدى قدراتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.(2)

### 2- مراحل وطرق تقييم الأداء

1-2. مراحل تقييم الأداء : لكي يمكننا الوصول إلى النتائج المسطرة بدقة يجب إتباع مراحل عملية تقييم الأداء هي :

أ- مرحلة جمع البيانات الإحصائية والمعلومات: تتمثل في جمع كافة البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، وتشمل الوثائق المالية وغيرها من المصادر الداخلية الرسمية للمؤسسة كمرجع لهذه الإحصائيات التي تنبثق من مجريات التنفيذ الفعلي والتي تجمع مجموعتين :

(1) صديقي أمينة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص 6-7.

(2) الحربي محمد بن عبد الله، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 31.

\* بيانات الإيرادات : تحصل عليها بعد فترة الإستغلال حيث تحدد الربح أو الخسارة.  
\* بيانات التكاليف : وتحصل عليها أثناء وبعد فترة الإستغلال، وتتعلق بمعلومات تكاليف الشراء، الإنتاج، التوزيع، ... إلخ.(1)

ب- مرحلة التحليل الفني والمالي : يتم وضع نموذج تحليل الحسابات وذلك لكي يتم تحليل البيانات المجمعة تحليلاً مالياً للوصول إلى دراسة الجوانب الفنية، ويتم التأكد من إنجاز المطلوب والتحقق من التنفيذ الفعلي، وتنصب عملية التحليل المالي على اكتشاف نقاط القوة والضعف وتحليل الانحرافات بمختلف أنواعها عموماً.

ج- مرحلة الحكم على النتائج : تستخدم عملية تقييم الأداء بغرض التأكد من المواصفات والمعايير التي أختيرت لإقامة هذه العملية، قد جاءت على نحو ما ينبغي أن يسير نحو الأهداف المحددة لنشاط المؤسسة وبالتالي اقتراح إجراءات مالية على المؤسسة لمحاولة الخروج منها أو القضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالة المؤسسة سيئة، أمّا إذا كانت جيدة فتقترح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين أكثر، ولذلك فإن الحكم على نتائج التحليل يمكننا من اتخاذ الإجراءات السليمة.(2)

## 2-2. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي حاولت قياس الأداء وتقييمه، وفيما يلي الطرق المختلفة لتقييم الأداء مع المميزات والعيوب، إذ تصنف طرق التقييم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: الطرق التقليدية، الطرق الحديثة، وطريقة الإدارة بالأهداف.

### ❖ الطرق التقليدية :

أ- طريقة الميزان أو الدرجات (Graphic Rating Scale): أو طريقة التقدير النسبي أو طريقة الصفات والخصائص، أو ميزان القياس المتدرج، وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأيسرها استعمالاً وأكثرها شيوعاً، حيث يقوم المشرف بإعداد عدّة صفات وخصائص معينة وذلك من أجل الحكم على مدى توافر تلك الصفات والخصائص في أداء العاملين.

وترتبط الصفات إما بسلوك العمال ضمن المعمل، أو بطبيعة العمل نفسه، أو باتجاهات العمال نحو الإدارة أو المعمل كلياً، ويعطي المشرف أو المقوم على عملية الأداء لكل صفة مقياساً متدرجاً من الصفر في حال انعدام تلك الصفة عند العامل ودرجة عظمى

(1) محمد السعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993، ص 307، 308.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر قالمة، 2004، ص 130.

في حال اكتمال تلك الصفة عنده، أو يعطي تقديرات تبدأ من تقدير ضعيف وتنتهي بتقدير ممتاز، حيث يضع المشرف إشارة في المكان الذي يناسب أداء كل عامل، بحيث تمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها وقدرتها على المقارنة بين صفات العاملين ومستويات أدائهم وتكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العامل، ولكن لهذه الطريقة بعض المآخذ نذكر منها: (1)

- **الابتعاد عن الموضوعية:** وذلك عندما تطغى صفة من الصفات التي يمتاز بها العامل على كل عيوبه، ومن ثم يعطيه رئيسه تقويمًا عاليًا غير جدير به، يعني ذلك أن الإنطباع الأول عن العامل يكون هو أساس التقويم.

- **التساهل أو التشدد:** أمّا التساهل فقد يعود إلى إعطاء العاملين درجات عالية لكي يظهر أداء العاملين بأفضل مستوى، ومن ثم يعطي صورة إيجابية لإدارة المؤسسة عن أوضاع ومستويات العاملين، أو التشدد على العمال وإعطائهم درجات أقل مما يستحقون، فالمشرف هو الذي يضع الدرجة وإمكانية وقوعه بين التساهل أو التشدد كثيرة الحدوث، مما يضعف ويشكك في النتائج التي يضعها والتي قد تسبب الضيق والإحراج للعاملين.

- **التقويم الوسط (المركزي):** وهو وضع أغلب العاملين في الوسط من أجل إرضائهم وإرضاء أغلب الإداريين، ولكي يتجنب النقد فهو يرتاح للحلول الوسط ولا تأخذ منه جهدًا كبيرًا في التقويم.

- إن إعطاء درجات متساوية لكل صفة من الصفات يجعلها متساوية في الأهمية وكما هو معروف فإن هناك اختلافًا في درجة كل صفة وأهميتها حسب طبيعة العمل، فقد يكون لمعيار السرعة في الإنجاز أهمية كبيرة من معيار الجودة، فأهمية كل صفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وحتى ضمن أقسام المؤسسة الواحدة. (2)

ب- **طريقة الترتيب العام (Man - to - man Ranking):** يقوم المقوم أو المشرف بترتيب مروضيه ترتيبًا تنازليًا من الأفضل إلى الأسوأ، وذلك حسب المستوى العام لأدائهم، فيبدأ المشرف باختيار العامل الأول والعامل الأخير من حيث أدائهم، ثم يقوم بترتيب باقي العاملين، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها وسرعتها، لكنها كسابقتها (طريقة التدرج) يوجد فيها بعض العيوب كابتعادها عن الموضوعية ولأنها لا تعطي صورة دقيقة وواضحة عن أداء كل

(1) حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، منشورات مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 224-226.

(2) المرجع نفسه، ص، ص 226، 227.

عامل، وقد تتعرض للتساهل أو التحيز أو المركزية وعدم تفرقتها بين مستويات العاملين أصحاب الأداء المتوسط، وتنتشر هذه الطريقة في تنظيماتنا الإجتماعية والإقتصادية المختلفة.

**ج- طريقة المقارنات الثنائية (طريقة التقدير بالمقارنة الزوجية):** حيث يقوم المشرف بمقارنة كل عامل مع عامل آخر، ويختار الأكفأ في كل مقارنة ثنائية، وترتكز عملية تحديد الأفضل إما على أساس الأداء الكلي للعامل، أو على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل حيث يكتب على كل بطاقة إسمين يختار المقوم الأكفأ منهما، تشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب العام إلا أنها تختلف عنها لكونها مقارنة ثنائية بين إثنين من العاملين، أمّا طريقة الترتيب العام فهي تقارن بين العاملين كلياً، ولكن طريقة المقاربة الثنائية أقرب إلى الصدق والموضوعية، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة في حال كون الأعداد قليلة، أمّا إذا كانت الأعداد كبيرة فهناك صعوبة بالغة في تطبيقها، ولا نستطيع من خلال هذه الطريقة الكشف عن النقاط الضعيفة لتلافيها، ولا النقاط القوية لتدعيمها وقد تقع هذه الطريقة في شباك التحيز، ولا تستخدم هذه الطريقة في مؤسساتنا المختلفة.<sup>(1)</sup>

#### ❖ الطرق الحديثة :

**أ- طريقة الاختيار الإجباري:** وفق هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء العمل، وتوزع هذه الصفات ضمن مجموعات تحتوي كل مجموعة على صفتين إيجابيتين و صفتين سلبيتين، ويكون لكل صفة من تلك الصفات درجة محددة مسبقاً ضمن جدول خاص تم إعداده لهذا الغرض، وعلى المقيّم هنا أن يقوم بحسب إحدى الصفات الإيجابية التي تعبر إحداها عن متطلبات العمل الفعال، وتعطى درجة أعلى من الصفة الثانية، مع الإشارة إلى أن المقيّم لا يعرف مسبقاً أي من الصفتين تشير إلى الأداء الفعال وهذا بالتالي يسقط التحيز عن هذا الأسلوب، وبعد أن يقوم بحسب صفة إيجابية يسحب صفة سلبية من بين الصفتين الموجودتين في المجموعة، وعلى أساس هذا الاختيار يتم تقييم أداء الفرد بحسب الصفات المختارة، عن طريق إعطاء كل منها الدرجة المقابلة لها في الجدول الذي تم إعداده مسبقاً والذي يكون مجهولاً على المقيّم.

(1) حسين صديق، المرجع السابق، ص، ص 229، 230.

حيث يتميز هذا الأسلوب بالعدالة والموضوعية نتيجة عدم معرفة المقيم بأهمية الصفة التي يختارها ودورها في تحديد مستوى الفرد، وبالتالي يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، كما أنه يجبر المقيم على دراسة وتحليل العبارات الواردة وتحليل سلوك الفرد لمعرفة مدى تطابق هذه العبارات مع هذا السلوك.<sup>(1)</sup>

ب- **طريقة الوقائع الحرجة أو الأحداث الهامة:** يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أكبر عدد ممكن من الوقائع والأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الفرد ومستوى أدائه لعمله، ويتم إعطاء كل منها درجة خاصة وذلك بشكل تحتفظ به الإدارة، وعادة يتم وضع هذه الأحداث والوقائع من قبل المشرفين أو من قبل الأفراد أنفسهم في ضوء الأحداث التي حدثت في الفترات السابقة، ويطلب من المقيم ملاحظة وقوع هذه الأحداث أثناء تأدية الفرد لعمله، ولا يركز هذا المقيم على الحدث بحد ذاته وإنما يركز على السلوك الذي سيتبعه الفرد في مواجهة هذا الحدث ومدى قدرته على التأقلم معه والتغلب عليه، مثلاً إذا قامت الإدارة بطلب بعض الأعمال الإضافية من الفرد فهل يقوم بإنجازها فوراً ويعتبر بأن ذلك ضمن واجبه، أم أنه يتذمر من ذلك ويحتج ببعض الأمور التي تعيق تنفيذه لهذه الأعمال، ويقوم المقيم بتقسيم الأحداث والوقائع إلى قسمين أساسيين: الوقائع التي استطاع الفرد أن يستوعبها ويسلك سلوكاً إيجابياً تجاهها، وبالتالي انعكست على أدائه وكفاءته بشكل إيجابي.

والوقائع التي أدت إلى التثبيط من همة الفرد ولم يستطع التعامل على أدائه وكفاءته بشكل إيجابي، وبالتالي انعكست على أدائه بشكل سلبي، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقلل من إمكانية تحيز المقيم كما يجبره على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتعرف على كيفية تعاملهم مع الأحداث المهمة وسلوكهم تجاهها.

وبالتالي هذا يجعل عملية التقييم موضوعية لأنها تركز على الحقائق والأحداث التي حدثت بشكل فعلي، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يساعد على كشف نواحي القصور وإبراز نقاط القوة في أداء الفرد، وبالتالي يقوم المشرف بمناقشة نقاط القوة والضعف مع مرؤوسيه من أجل التعاون على معالجتها في حال كانت نقاط ضعف أو قصور والعمل على تقويتها في حال كانت نقاط قوة.<sup>(2)</sup>

(1) إسماعيل نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، حلب، 2004/2005، ص 96.

(2) المرجع نفسه، ص، ص 97، 98.

ج- طريقة قوائم المراجعة ذات الأوزان: ويتم في هذه الطريقة أو الأسلوب دراسة متطلبات أداء كل وظيفة على حدى، والإعتماد على تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصفات والخصائص المطلوب توافرها في القائمين على أداء هذه الوظائف، حيث يتم تحديد تلك الصفات والخصائص ووضع درجة محددة مقابل كل منها دون إعلام المقيّم بهذه الدرجة ومن ثم يسأل المقيّم عن مدى توافر كل صفة من هذه الصفات في الفرد، كأن يسأل حول مدى ميل الفرد للتعاون مع الآخرين، ومدى احترامه لمواعيده، ومدى مواظبته على العمل ومدى إطاعته للأوامر، إلى غير ذلك من الأسئلة التي تتعلق بالصفات التي تحتاجها الوظيفة، ويقوم المقيّم بإعطاء الأجوبة حول مدى توافر هذه الصفات في الأفراد المقيّمين وفي النهاية يتم جمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد من تقييم الصفات المختلفة، ومن ثم يحكم على مستواه بأحد الأحكام التالية: ضعيف، مقبول، جيّد، جيّدًا جدًّا، ممتاز.

حيث يحدد لكل تقدير سابق معدل معين من الدرجات بشكل مسبق، ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة ويعطي فكرة عامة على أداء الفرد، إلاّ أنّه لا يستطيع تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.<sup>(1)</sup>

د- الإدارة بالأهداف: من الملاحظ أن الطرائق السابقة كلّها تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين، فهي تقوم بالحكم على أداء العاملين في مدة مضت، ويلاحظ أيضًا أن الإدارة هي التي تضع المقاييس والشروط التي يتم التقييم بناء عليها، أمّا طريقة الإدارة بالأهداف فإنّها تقوم على أساس اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على عدّة أهداف مهنية يتطلب تحقيقها مدة زمنية محددة، ويقاس أداء المرؤوسين (العامل) على مقدار ونسبة ما حققه من تلك الأهداف المتفق عليها مسبقًا، وتسير الإدارة بالأهداف حسب الحلقة الدائرية الآتية:

- \* تحديد أهداف المؤسسة.
- \* تحديد مستوى الأداء المقبول.
- \* اختيار خطط عمل مناسبة لتحقيق الأهداف.
- \* تحديد المصادر المطلوبة لتحقيق الهدف.
- \* تحديد زمان ومكان مناسب لتحقيق الهدف.
- \* تنفيذ خطط العمل المتفق عليها في الخطوة رقم 2.
- \* تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

(1) إسماعيل نوار هاني، المرجع السابق، ص، ص 97، 98.

\* العودة إلى الخطوة رقم 1. (1)

هذا وقد عرفت الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب حديث لإدارة المنظمات كنظام متكامل يركز على أربعة مقومات أساسية هي:

أ- أن تقرر الإدارة العليا الأهداف الكلية وتحديد الأولويات.

ب- تشجيع العاملين في المستويات جميعها لبذل الجهود والطاقات لتحقيق تلك الأهداف.

ج- توحيد النتائج التي يتم تحقيقها بواسطة القطاعات المختلفة بما يساعد على تأكيد النتائج النهائية وتتميتها.

د- إيجاد نظام للسيطرة على العمل مما يحقق الرقابة الفعالة. (2)

### 3- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي :

يرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في تقييم الأداء وقياسه، وتنتج هذه العوامل من تفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف، حيث يؤدي هذا التفاعل أداء الفرد للعمل، وهذه العوامل هي :

أ- **خصائص الفرد:** وتتمثل في كل من العوامل الذهنية، الجسمية والاجتماعية والعاطفية، الخبرة العلمية السابقة والتعليم والتدريب.

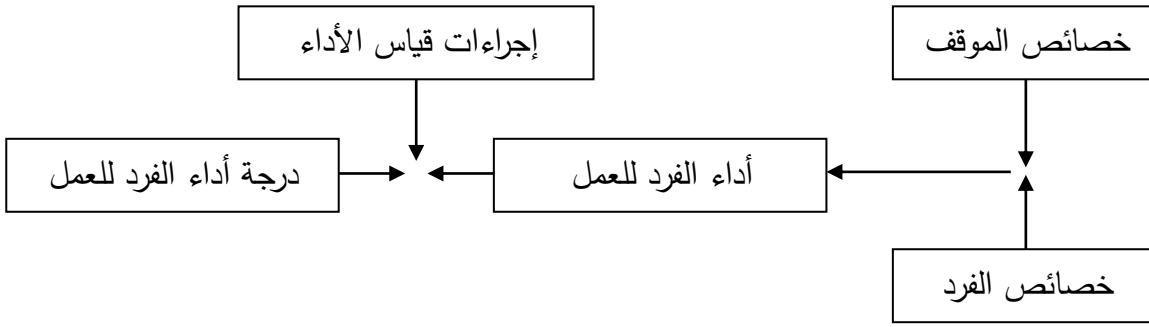
ب- **خصائص الموقف:** وتتمثل في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل باستثناء الفرد الذي نحن بصدد تقييم أدائه أو قياسه، وتشمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتقويم العمل أو الأداء، وتقويم المكافأة والهيكل التنظيمي، وسياسات المنظمة وغيرها . ويوضح الشكل التالي نموذجًا للعوامل المؤثرة في تقييم الأداء، حيث يؤكد هذا النموذج على عامل مهم وهو التمييز بين أداء الفرد للعمل، ودرجة أداء العمل الذي يحصل عليه الفرد باستخدام إجراءات قياس الأداء، ومن الأهداف الرئيسية لقياس أداء العمل تقليل هذه النواقص إلى حد أدنى ممكن. (3)

### شكل رقم (02) : يبين العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

(1) العدلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 507.

(2) المفتي كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 52.

(3) الحربي محمد بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، ص 43، 44.



المصدر: (حسين صديق مجلة جامعة دمشق-المجلد - 28 العدد الأول 2012)

#### 4- أهداف تقييم الأداء :

تقييم الأداء الجيد يهدف إلى تحقيق الأهداف في المجالات التالية :

##### أ- الأهداف الإستراتيجية:

فهي عملية تهدف إلى ربط وتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات المورد البشري، خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية، والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً ولذلك لا بد أن يكون نظام التقييم للأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

##### ب- الأهداف التطورية:

يعد تطور المورد البشري من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة عامة لأولئك الموارد البشرية الفاعلة في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أدائهم.

##### ج- الأهداف الإدارية:

تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل: زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن الأفراد وكذلك تحديد التحفيز.<sup>(1)</sup>

(1) مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 145، 146.

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب, شملت مفهومه ومعاييره ومحدداته وكذا بيان عناصره، حيث تبيّن أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة، لأنّه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، أي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. بالإضافة إلى هذا قد تعرضنا للنظريات المفسرة للأداء، لذا لزم الأمر متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وعناصره وكذا طرق التقييم سواء كانت تقليدية أم حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وكذلك العوامل المؤثرة في عملية التقييم وأهدافه، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى التدريب داخل المؤسسة الذي يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتقييم... إلخ التي تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

3-1. المجال المكاني

3-2. المجال البشري

3-3. عينة الدراسة

3-4. المجال الزمني

4- الأساليب الإحصائية المستعملة

## تمهيد :

بعدما قمنا في الفصول النظرية لدراستنا بعرض مشكلة البحث وكل ما يتعلق بها نحاول من خلال دراستنا الميدانية, جمع المعطيات من خلال نزولنا إلى الميدان والتي تتعلق بمشكلة الدراسة، حيث نستند إلى منهجية تمكننا من ذلك، فيعتبر هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث من خلاله نوضح الخطوات المنهجية التي أعتدنا عليها للوصول إلى الأهداف, والتحقق من الفرضيات التي وضعناها سالفًا.

حيث نتطرق في هذا الفصل إلى المجال المكاني والبشري والزمني والعينة وكيفية اختيارها، وكذا منهجية الدراسة التي تتعلق بمنهج الدراسة, والأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات, والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليلها.

## 1- منهج الدراسة :

تدل كلمة منهج في المعنى الإشتقائي الأصلي لها، على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Méthode" وقد استعمل أفلاطون هذه الكلمة بمعنى البحث أو النظر في المعرفة.(1)

ويعرف المنهج أيضًا بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.(2)

كما يمكن أن نعرف منهج البحث العلمي أيضًا على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.(3)

وهذا المنهج يختلف باختلاف الموضوعات محل الدراسة والبحث فيها، وبالتالي تتعدد المناهج وسبل البحث، ووسائله ومجمل قواعده بشكل عام.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف سمات ومظاهر وأحوال المجتمعات.

ويستخدم من أجل الحصول على الحقائق والبيانات مع تفسير لكيفية ارتباطها بمشكلة الدراسة.

وهذه البيانات والحقائق تصبح ذات قيمة إذا تم تحليلها وتفسيرها، من أجل إعطاء وصف وترابط دقيقين للظواهر محل الدراسة.(4)

## 2- أدوات جمع البيانات :

بعد تحديد مجتمع الدراسة أو عينتها يقوم الباحث بتنفيذ العمل الميداني، باستخدام أداة أو أدوات جمع البيانات تكون بالضرورة لها علاقة بطبيعة البحث وأهدافه، ورغم الصعوبات التي يصادفها الباحث الإجتماعي والعائدة إلى طبيعة موضوعه المجتمعي، فإن دراسة المبحوث والحصول على بيانات ومعلومات عن سلوكاته وأفكاره تعتمد أساسًا على الأدوات التالية :

(1) عبد الرحمن بدوي، *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص 3.

(2) أحمد بدر، *أصول البحث العلمي*، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط9، 1996، ص 34.

(3) محمد عيدات، محمد أبو نصار، قلة مبيضين، *منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات*، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص 35.

(4) مروان عبد المجيد إبراهيم، *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2000، ص 126.

- رصد سلوكه أحياناً ووسيلة ذلك هي: الملاحظة بأنواعها المختلفة.
- مواجهته أحياناً ووسيلة ذلك هي: المقابلة.
- توجيه السؤال له أحياناً ووسيلة ذلك هي: الإستمارة.<sup>(1)</sup>

حيث اعتمدنا في دراستنا أداتين هما :

#### أ- المقابلة :

هي تلك الحوار الموجه بين الباحث والفرد المستهدف من المقابلة، بهدف الحصول على معلومات تفسر حقائق أو استنتاجات محددة يهدف الباحث الحصول عليها، والمقابلة هي مجموعة من الأسئلة والإنشغالات التي يطلب الإجابة عنها بين الباحث والفرد.<sup>(2)</sup> وفي دراستنا اعتمدناها كدراسة استطلاعية حول البيئة الداخلية والخارجية للعمل ومعرفة العلاقة بين العاملين ورؤساء المصالح، والتعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ومختلف مصالحها ومهامها، بالإضافة إلى هذا تحديد نوع العينة التي سنجري عليها دراستنا.

حيث أننا قد أجرينا مقابلتين، كانت الأولى يوم 2017/03/22 مع رئيس مكتب الموارد البشرية ومن خلال أسئلتنا أعطانا معلومات عن المؤسسة ومهامها وكل خدماتها كما وضح لنا العلاقة الموجودة بين الموظفين ورؤسائهم، وكذا تمتعهم بروح العائلة والتعاون واستقرارهم في مناصبهم، ورضاهم عن العمل، وتطبيقهم للتعليمات بانضباط، وكيفية توجيه هذه التعليمات.

أمّا المقابلة الثانية فكانت يوم 30 مارس 2017 مع بعض الموظفين في المؤسسة ومن مختلف المصالح، طرحنا عليهم أسئلة تتعلق بالأساليب الممارسة في العمل وهل هي متناسبة مع احتياجاتهم، كذلك رضاهم عن العمل، ورؤسائهم المباشرين وعلاقتهم بهم.

#### ب- الإستمارة:

فيها يقوم الباحث من خلال قائمة الإستقصاء أو صحيفة الإستبيان، بتوجيه مجموعة من الأسئلة موجودة بالقائمة إلى المستقصى منه، وجمع الإجابات وتحليلها، ويعتبر الإعداد الجيد لقائمة الأسئلة هو العنصر الأساسي لنجاح البحث.<sup>(3)</sup>

(1) أ.د. فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص، ص 206، 207.

(2) بحوش الصديق، منهجية البحث العلمي، دار قرطبة للنشر، الجزائر، 2010، ص 68.

(3) د. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 36.

وتعرف على أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين - ما يعرف بعينة البحث- للإجابة عنها.<sup>(1)</sup>

والغرض من الإستمارة أنها تعكس لنا حقيقة وجوه إشكالية الدراسة، تحتوي هذه الإستمارة البيانات الشخصية للمبحوث كالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في المنصب والمنصب الذي يشغله، كما أننا استخرجنا الأبعاد والمؤشرات من فرضيات الدراسة ما ساعدنا على صياغة عبارات الاستبيان، قسمناها إلى أربعة محاور تتكون من 40 عبارة تقيس المتغيرات وهي كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي والذي يحتوي على 10 عبارات.

**المحور الثاني:** يتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري) يتضمن كذلك 10 عبارات.

**المحور الثالث:** يتعلق بالنمط القيادي الحر والذي يشمل على 10 عبارات أيضًا.

**المحور الرابع:** يتعلق بالأداء الوظيفي يحتوي كذلك 10 عبارات.

والجدول التالي يوضح المحاور الأساسية للاستبيان :

### جدول رقم (03): يوضح المحاور الأساسية للاستبيان

عبارات الاستبيان	المحاور	
1 - 10	المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي	المتغير المستقل
1 - 10	المحور الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي	
1 - 10	المحور الثالث: النمط القيادي الحر	
1 - 10	المحور الرابع: الأداء الوظيفي	المتغير التابع

**المصدر: (من إعداد الطالب)**

حيث قمنا بعرض الإستبيان في صورته الأولى على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الدكاترة: الدكتور مومن بكوش جموعي اختصاص علم النفس الاجتماعي، والدكتور بوترة بلال اختصاص علم اجتماع البيئة، والدكتورة خديجة لبيهي اختصاص علم النفس والدكتور النوي بالطاهر في اختصاص علم النفس، حيث قدمولي بعض الإضافات والتعديلات من بينها تفادي الجمل المركبة واعتماد المفردات الدقيقة، ومثال ذلك أنه في

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد عني، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

الإستبيان الأولي كانت لدينا العبارة: "يثني القائد ويمدح العاملين لتشجيعهم وتحفيزهم" وبناءً على توجيهات الدكتور النوي بالطاهر قمت بتعديلها وأصبحت كما يلي: "يثني القائد ويمدح العاملين لتشجيعهم".

كما تجدر الإشارة إلى أن الأستاذ مومن جموعي أرشدني إلى استبدال كلمة القائد بالمدير أو الرئيس في العمل ليكون الإستبيان وعباراته سهلة وواضحة ولتكون الإجابة دقيقة. وفي الأخير تحصلت على استبيان نهائي بناءً على توجيهات الدكاترة السالف ذكرهم كأداة للقياس يتم إدراجه فيما بعد.

### 3- مجالات الدراسة :

#### 3-1. المجال المكاني :

وهو المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية، حيث قمنا بدراستنا الميدانية هذه على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، والتي يقع مقرها الإجتماعي في وسط مدينة الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد طالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي، من الجنوب فندق سوف، ومن الشرق مديرية السياحة، ومن الغرب السكنات الوظيفية، حيث استلمت مهامها وفتحت أبوابها في 26/03/2003.

الإطار القانوني لاتصالات الجزائر: "اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001<sup>(1)</sup> الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم: "اتصالات الجزائر".

#### 3-2. المجال البشري :

يعبر المجال البشري على جميع العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي أو التابعين لها، وهو المجتمع الأصلي الذي ستؤخذ منه عينة الدراسة، والتي ستؤخذ منها البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة.

(1) Texte de référence Algérie Telecom Revue, Algérie Télécom, p-p 24-26.

وبناءً على المقابلة التي أجريتها مع رئيس مكتب الموارد البشرية أحاطني علماً بأن تعداد الموارد البشرية هو 216 عامل إلى حد الآن، موزعون على مختلف المصالح التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

### 3-3. عينة الدراسة :

التعيين أو العينة هو أخذ مجموعة أفراد من المجتمع المراد بحثه يراعى فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث لإجراء عملية البحث عليها، ثم تعميم النتائج على جميع وحدات البحث.<sup>(1)</sup>

فالعينة التي سنحددها تكون ممثلة للمجتمع الأصلي والمقدر بـ 216 فرداً تابعون ويعملون لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وقد تم تحديد عينة الدراسة بـ 43 عاملاً من مجموع 216، أي 20% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

والعينة العشوائية البسيطة: هي التي يقوم الباحث فيها بترقيم أفراد مجتمع الدراسة من رقم 01 إلى رقم 216 كل باسمه، مدونين على 216 قصاصة توضع في صندوق، ويبدأ بإخراج القصاصات من الصندوق بطريقة عشوائية والتي تمثل عدد أفراد العينة.

### مثال عن تحديد العينة :

العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي هو 216.

ونأخذ منه نسبة 20% بالطريقة التالية :

$$216 \leftarrow 100\%$$

$$X \leftarrow 20\%$$

$$\frac{20 \times 216}{100} = X$$

$$.43 = X$$

إذن العينة هي 43 عاملاً، وعليها نطبق بحثنا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

<sup>(1)</sup> إبراهيم جليل إيراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009، ص 245.

### 3-4. المجال الزمني :

وهو الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وكانت كما يلي:

أولاً: قمنا بدراسة استطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة وكذلك المجتمع الأصلي للدراسة وذلك كان بتاريخ 01 مارس 2017، أين التقيت برئيس مكتب الموارد البشرية الذي أفادني بكل المعلومات التي أردت الوصول إليها، كالعدد الإجمالي للعمال لمختلف المصالح التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مع العلم أن هذه الأخيرة كانت ميدان تربيصي ما ساعدني على التحري عن كل صغيرة وكبيرة لمدة شهرين، ولم أنقطع عنها وبقيت أتواصل مع رئيس مكتب الموارد البشرية لأستفيد منه، وترتيباً للدراسة الميدانية.

ثانياً: رجعت إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر يوم 07/05/2017 أين سلمت الإستيبيانات وعددها 43 ليتم توزيعهم على عينة البحث، لأعود في اليوم الموالي 08/05/2017 واسترجعت منهم إلا أربعون استبيانا فقط، ثم بدأت في عملية تفرغ البيانات.

### 4- الأساليب الإحصائية المستعملة :

لنتحقق من صحة فرضيات الدراسة، تم استعمال نوعين من الأساليب الإحصائية يتم من خلالها تحويل البيانات الكيفية المجمعمة بواسطة أداة جمع البيانات، إلى بيانات كمية تعطي لنا دلالة إحصائية لمختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نتائج بيانات الإستيبيان، وقد تم حسابها بالإستعانة بنظام الحزم الإحصائية (spss) وهي كما يلي:

أ- النسب المئوية: أستعملت في تحليل خصائص عينة الدراسة وتحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المبحوث لكل عبارة من عبارات الإستمارة.

ب- الرسوم البيانية: تدعيماً للمعطيات وزيادة إيضاحها استخدمنا الدائرة النسبية في تحليل خصائص مفردات العينة.

## الفصل الخامس

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1- عرض البيانات وتحليلها

1-1. عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

1-2. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الديموقراطي

1-3. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الأوتوقراطي

1-4. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الحر

1-5. عرض وتحليل نتائج محور مستوى الأداء الوظيفي

#### 2- تحليل ومناقشة الفرضيات

2-1. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

2-2. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

2-3. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

#### 3- نتائج الدراسة

#### 4- التوصيات والمقترحات

## تمهيد :

بعد جمع البيانات والمعطيات بواسطة الأدوات العلمية المعتمدة في بحثنا من عينة الدراسة على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، والذي تمحور موضوعها حول أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، قمنا بتفريغها ومعالجتها بواسطة الأدوات الإحصائية المناسبة، وفي محتوى هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسة النظرية لنتمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة، وإثبات أو نفي صحة الفرضيات للوصول إلى جملة من التوصيات والمقترحات ثم الخاتمة.

## 1- عرض البيانات وتحليلها :

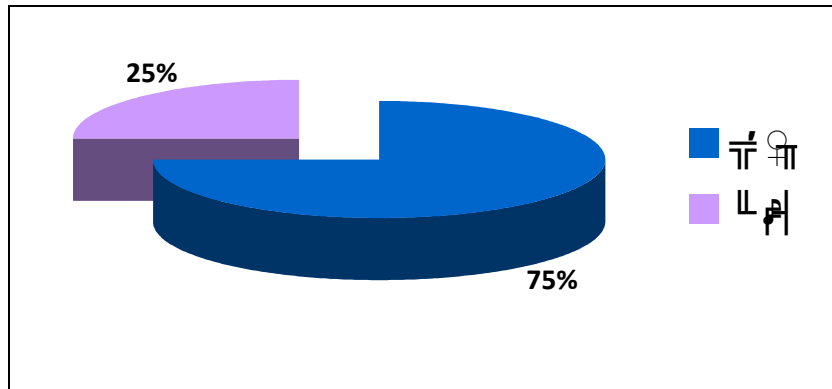
### 1-1. عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

جدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
75%	30	ذكور
25%	10	إناث
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

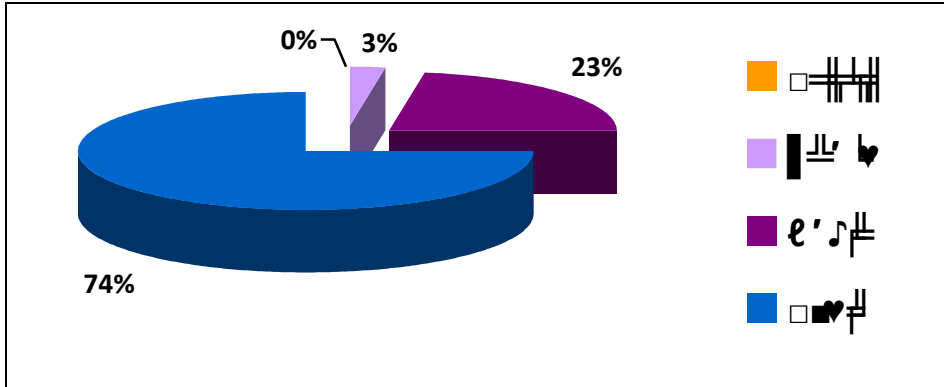
يبين الجدول رقم (1) أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة من الذكور و25% من الإناث، وهذا يدل على حصول الذكور على نسبة مرتفعة من الوظائف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي مقارنة بالإناث، وذلك يدل على اهتمام المديرية بعنصر الذكور لوجود العديد من مجالات العمل التي تتلاءم مع قدراتهم، ولا تتلاءم مع قدرات الإناث مثل الخدمات وإصلاح الأعطاب التقنية خارج المديرية وفي ظروف صعبة.

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

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
2,5%	01	متوسط
22,5%	09	ثانوي
75%	30	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

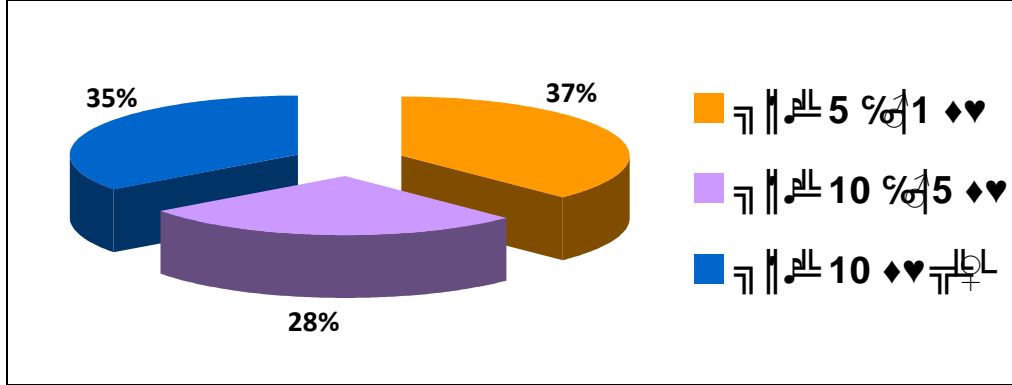
يبين الجدول رقم (2) أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة لهم مستوى جامعي و22,5% من عينة الدراسة مستواهم ثانوي، أما 2,5% من العينة مستواهم متوسط والمستوى الإبتدائي لا يوجد (0%)، ويرجع ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي إلى احتياجات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي للإطارات ذوي التكوين الجامعي، للقدرة على التحكم في التكنولوجيا المتطورة والسير الحسن للعمل، والتطوير الذي يتطلبه الإتصال.

**جدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المنصب**

الخبرة في المنصب	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 1 إلى 5 سنوات	15	37,5%
من 5 إلى 10 سنوات	11	27,5%
أكثر من 10 سنوات	14	35%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

**شكل رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المنصب**



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

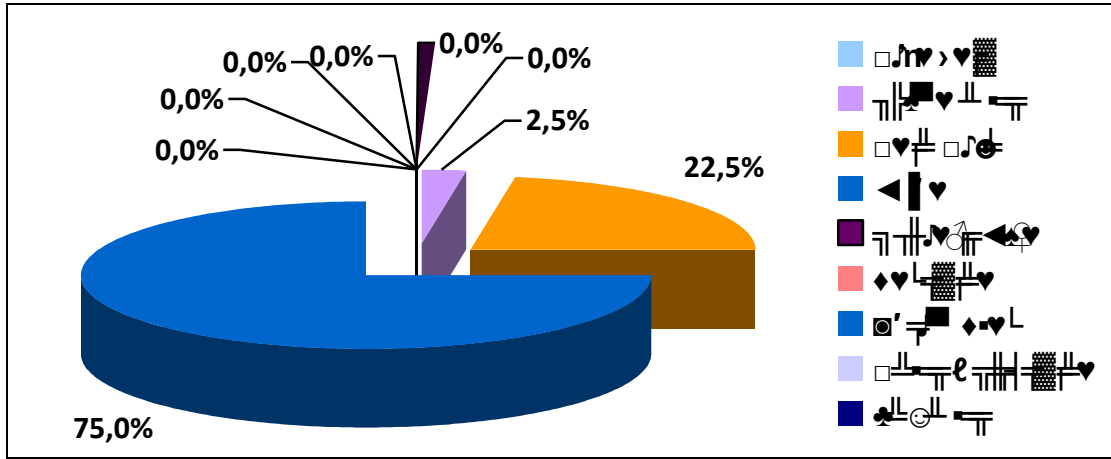
يبين الجدول رقم (3) أن ما نسبته 37,5% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، و35% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات و27,5% تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وهذا يدل على أن الجزء الأكبر من المبحوثين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وهذا يدل على استقطاب وتوظيف المديرية لقيمة كبيرة من خريجي الجامعات الجدد، والذين لديهم تكوين مسابر للتطورات التكنولوجية العالمية.

**جدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلها المبحوثين**

المنصب	التكرار	النسبة المئوية (%)
عامل مهني	01	2,5%
رئيس مصلحة	05	12,5%
تقني سامي	08	20%
موظف	21	52,5%
مكلف بالمنشآت	01	2,5%
مساعد أمن	01	2,5%
أمين صندوق	01	2,5%
مساعد إداري رئيسي	01	2,5%
رئيس قسم	01	2,5%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

**شكل رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلها المبحوثين**



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

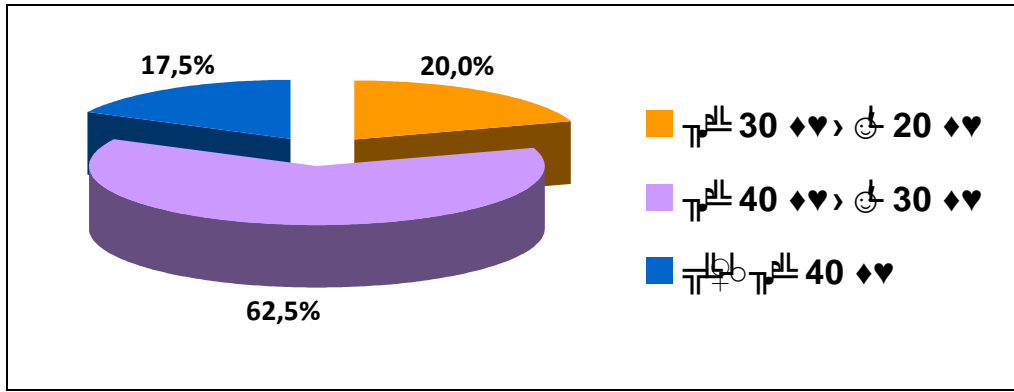
تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) أن 52,5% من أفراد عينة الدراسة هم موظفين عاديين و20% منهم تقني سامي، وأن ما نسبته 12,5% هم رؤساء مصالح ونسبة 15% من عينة الدراسة هم مناصب أخرى وهم 2,5% عامل مهني، 2,5% مكلف بالمنشآت، 2,5% مساعد أمين، 2,5% أمين صندوق، 2,5% مساعد إداري رئيسي، 2,5% رئيس قسم، وهذا ما يترجم لنا التوازن الموجود في الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

**جدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر**

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 20 وأقل من 30 سنة	08	20%
من 30 وأقل من 40 سنة	25	62,5%
من 40 سنة فأكثر	07	17,5%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

**شكل رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر**



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول

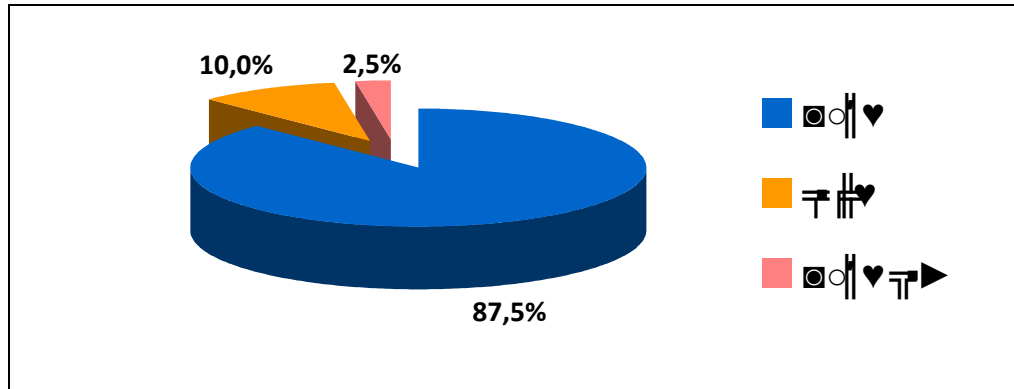
يتبين من الجدول رقم (5) أن ما نسبته 62,5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، و20% تتراوح أعمارهم ما بين 20 – أقل من 30 سنة، و17,5% من عينة الدراسة أعمارهم 40 سنة فأكثر، وهذا يبين أن نسبة 82,5% من المبحوثين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي أعمارهم لا تزيد عن 40 سنة، ويدل ذلك على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعمل على تجنيد الطاقات الشابة لتحقيق أهدافها المنوطة بكفاءة وفعالية، كما أنه لا يمكن الاستغناء عن أصحاب الخبرة في كل المجالات.

2-1. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الديموقراطي :  
جدول رقم (09): يمثل العبارة (يفرض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (01)
87,5%	35	موافق
10%	04	محايد
2,5%	01	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (08): يمثل العبارة (يفرض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

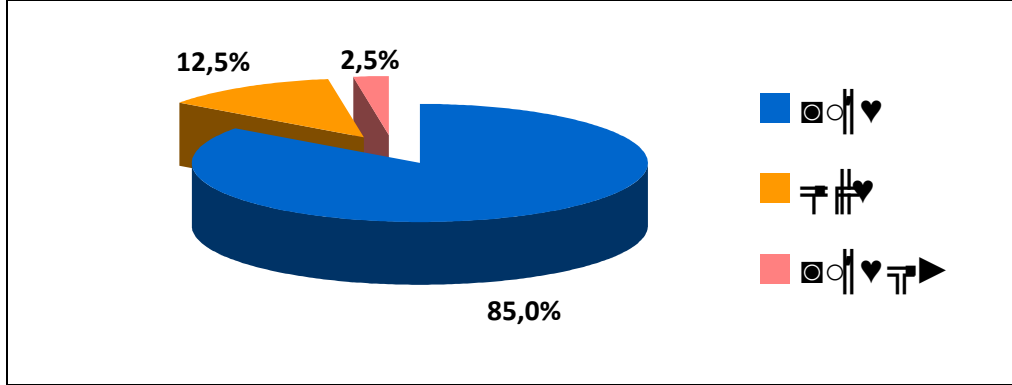
يبين لنا الجدول رقم (6) أن ما نسبة المبحوثين الذين وافقوا على العبارة (يفرض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادرته الخاصة) هي 87,5% وما نسبته 10% كانوا محايدين، ونسبة عينة الدراسة الغير موافقين عليها هو 2,5%، وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي موافقون بدرجة كبيرة على هذه العبارة.

جدول رقم (10): يمثل العبارة (رئيسنا مرن في تعاملاته معنا)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (02)
85%	34	موافق
12,5%	05	محايد
2,5%	01	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (09): يمثل العبارة (رئيسنا مرن في تعاملاته معنا)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

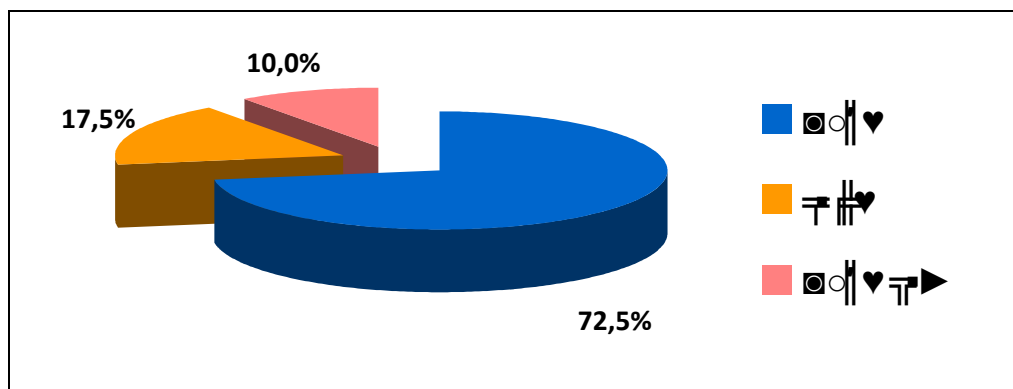
يتبين لنا من الجدول رقم (7) أن ما نسبته 85% من عينة الدراسة وافقوا على العبارة (رئيسنا مرن في تعاملاته معنا)، و12,5% كانوا محايدين، أما نسبة 2,5% من عينة الدراسة غير موافقين وهي نسبة منخفضة جدًا، وكذلك نسبة المحايدين 12,5% منخفضة جدًا بالنسبة للموافقين، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي موافقون بدرجة كبيرة على هذه العبارة.

جدول رقم (11): يمثل العبارة (يعطي رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (03)
72,5%	29	موافق
17,5%	07	محايد
10%	04	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (10): يمثل العبارة (يعطي رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

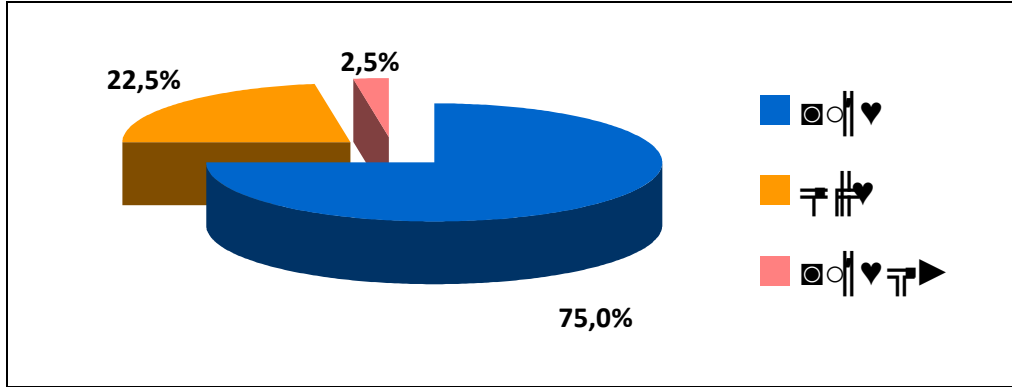
يتبين لنا من الجدول رقم (8) أن ما نسبته 72,5% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (يعطي رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا)، و17,5% محايدين، أمّا وبنسبة 10% من عينة الدراسة غير موافقين عن العبارة، ويدل هذا على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (12): يمثل العبارة (يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (04)
75%	30	موافق
22,5%	09	محايد
2,5%	01	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (11): يمثل العبارة (يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

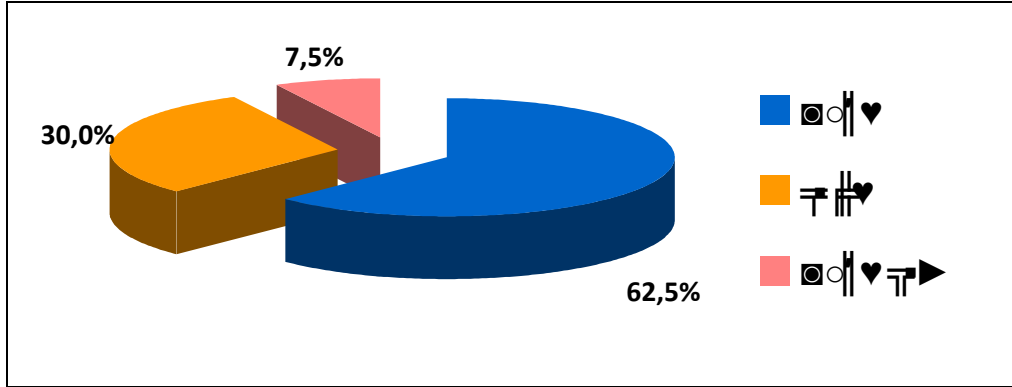
يبين لنا الجدول رقم (9) أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل)، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 22,5% من المحايدين عن العبارة، و2,5% كأضعف نسبة غير موافق عن العبارة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (13): يمثل العبارة (يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركتنا)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (05)
62,5%	25	موافق
30%	12	محايد
7,5%	03	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (12): يمثل العبارة (يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركتنا)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

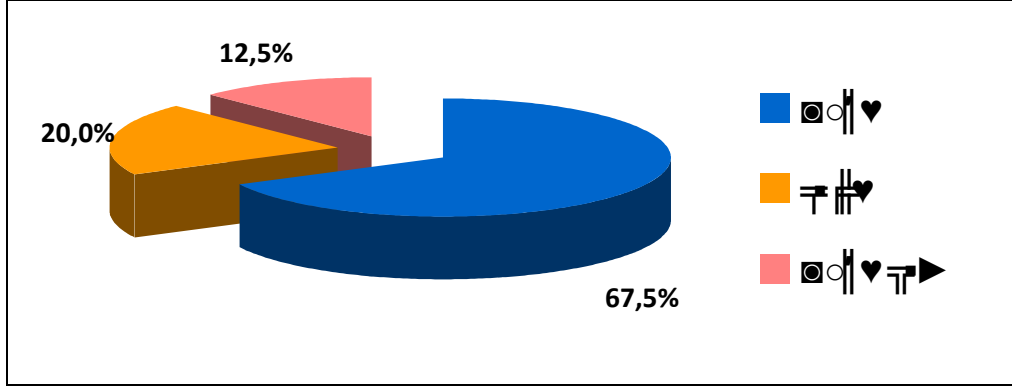
يبين الجدول رقم (10) أن ما نسبته 62,5% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركتنا)، ثم في المرتبة الثانية نسبة 30% محايدين، أمّا نسبة 7,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (14): يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)

العبارة (06)	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق	27	67,5%
محايد	08	20%
غير موافق	05	12,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (13): يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

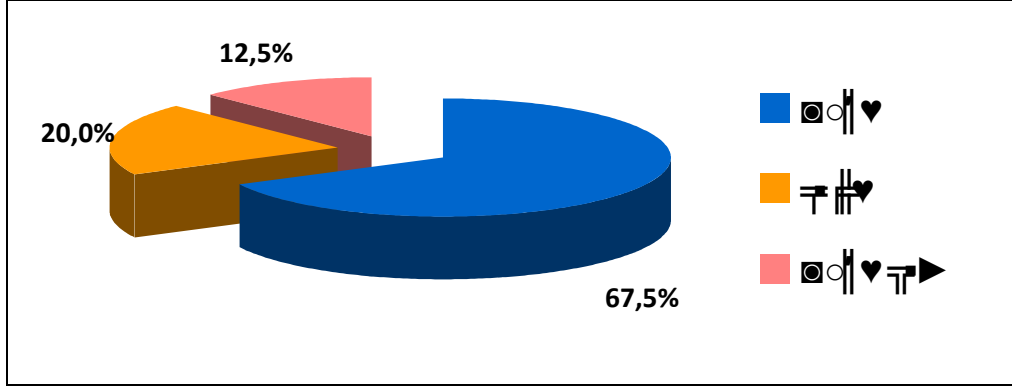
يبين الجدول رقم (11) أن ما نسبته 67,5% من عينة الدراسة وافقوا على العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)، ونسبة 20% كانوا محايدين، أما نسبة 12,5% غير موافقين على العبارة، وهذا يعني كذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (15): يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (06)
67,5%	27	موافق
20%	08	محايد
12,5%	05	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (14): يمثل العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

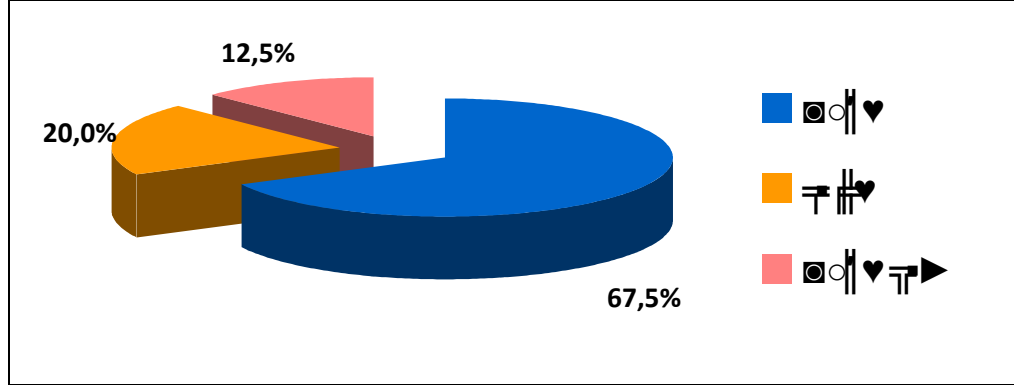
يبين الجدول رقم (12) أن ما نسبته 67,5% من عينة الدراسة وافقوا على العبارة (يناقش رئيسنا أفكاره معنا)، ونسبة 20% كانوا محايدين، أما نسبة 12,5% غير موافقين على العبارة، وهذا يعني كذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (16): يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (07)
72,5%	29	موافق
15%	06	محايد
12,5%	05	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (15): يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

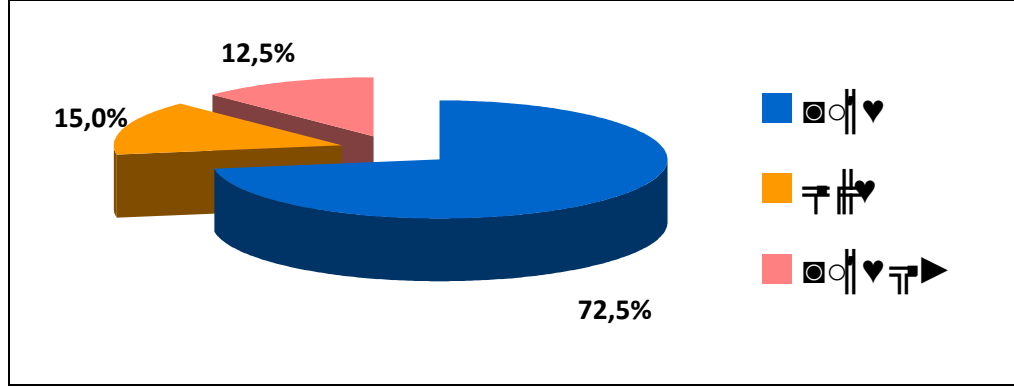
يبين الجدول رقم (12) أن ما نسبته 72,5% من عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على العبارة (يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف)، ثم نسبة 15% محايدين و12,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، بمعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (17): يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (08)
72,5%	29	موافق
15%	06	محايد
12,5%	05	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (16): يمثل العبارة (يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

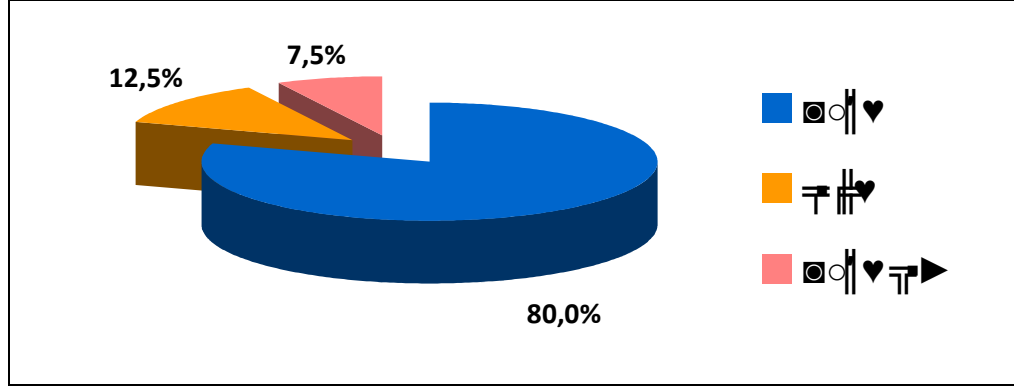
يبين الجدول رقم (17) أن ما نسبته 72,5% من عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على العبارة (يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل)، و15% محايدين، أما 12,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (18): يمثل العبارة (يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناءة)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (09)
80%	32	موافق
12,5%	05	محايد
7,5%	03	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (17): يمثل العبارة (يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناءة)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

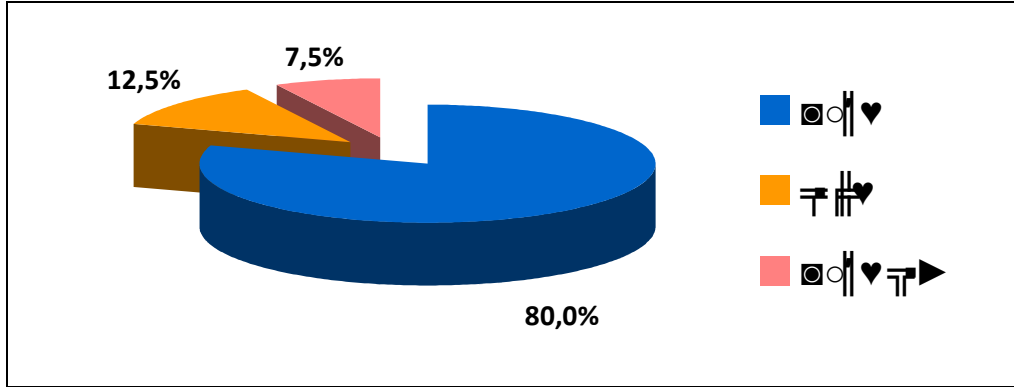
يبين الجدول رقم (18) أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة أظهروا موافقتهم على العبارة (يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناءة)، و12,5% كانوا محايدين، ونسبة 7,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا معناه أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (19): يمثل العبارة (كثيرًا ما يمدحني رئيسي في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (10)
52,5%	21	موافق
35%	14	محايد
12,5%	05	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (18): يمثل العبارة (كثيرًا ما يمدحني رئيسي في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

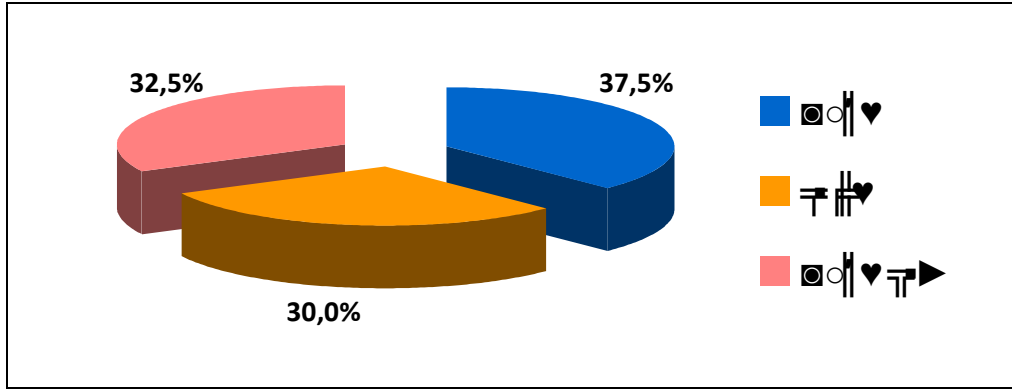
يبين لنا الجدول رقم (19) أن ما نسبته 52,5% من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة (كثيرًا ما يمدحني رئيسي في العمل)، و35% من عينة الدراسة كانوا محايدين، أمّا 12,5% من هذه العينة غير موافقين على العبارة، بمعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

3-1. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الأوتوقراطي :  
جدول رقم (20): يمثل العبارة (كثيرًا ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقته الخاصة)

العبارة (11)	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق	15	37,5%
محايد	12	30%
غير موافق	13	32,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (19): يمثل العبارة (كثيرًا ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقته الخاصة)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

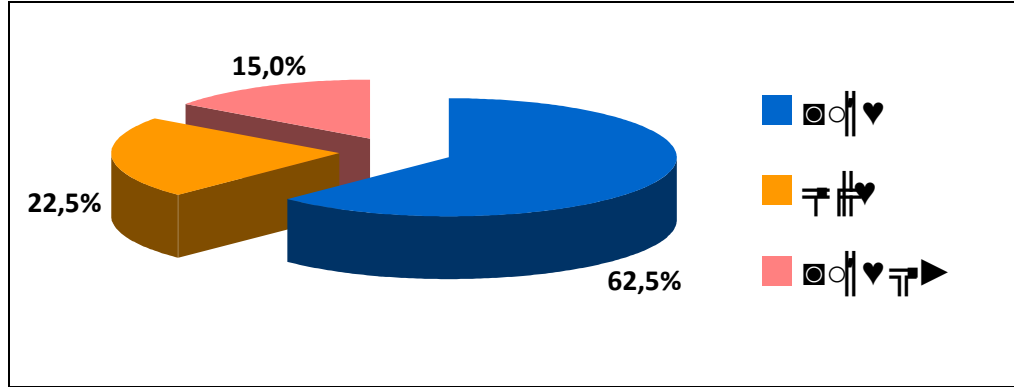
يبين لنا الجدول رقم (20) أن ما نسبته 37,5% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (كثيرًا ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقته الخاصة)، و32% من أفراد العينة كانوا غير موافقين على العبارة، أمّا 30% كانوا محايدين، حيث أننا نلاحظ النتائج متفاوتة نسبيًا فيما بينها إلا أننا نستنتج أن هناك موافقة أكبر من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (21): يمثل العبارة (يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (12)
62,5%	25	موافق
22,5%	09	محايد
15%	06	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (20): يمثل العبارة (يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

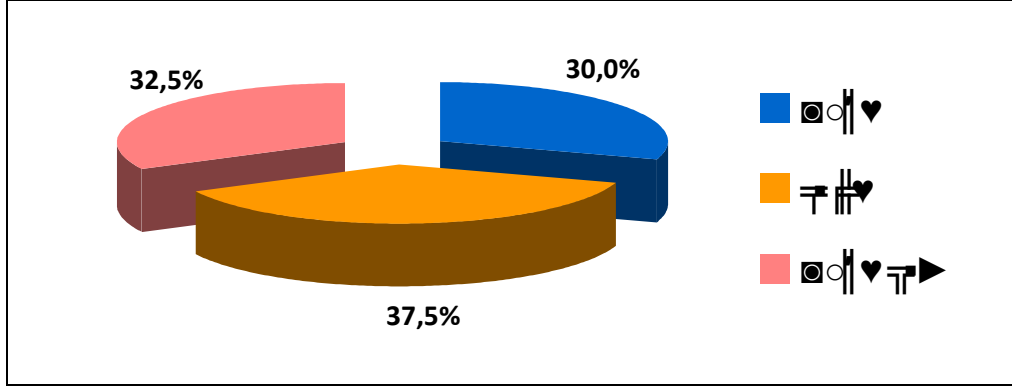
يبين لنا الجدول رقم (21) أن ما نسبته 62,5% من عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على العبارة (يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية)، و22,5% كانوا محايدين، أما 15% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة، يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (22): يمثل العبارة (لا يشجعني رئيسي على المناقشة)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (13)
30%	12	موافق
37,5%	15	محايد
32,5%	13	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (21): يمثل العبارة (لا يشجعني رئيسي على المناقشة)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

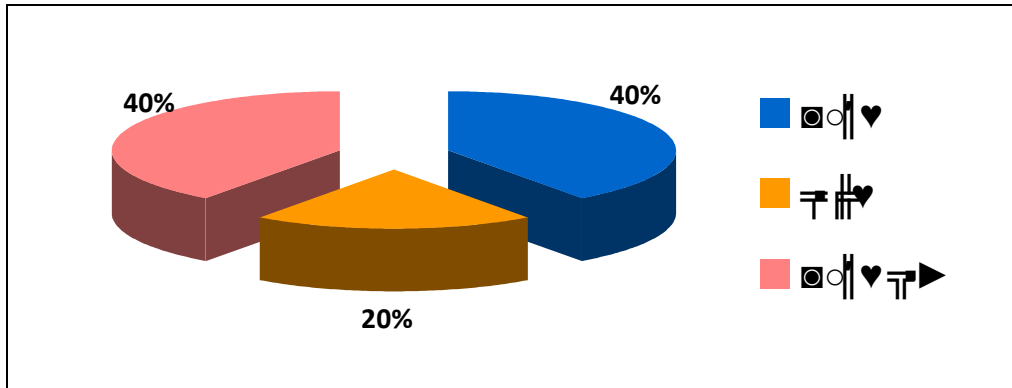
يبين لنا الجدول رقم (22) أن ما نسبته 37,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين عن العبارة (لا يشجعني رئيسي على المناقشة)، و32,5% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة، أمّا 30% من عينة الدراسة موافقين على العبارة، وكما نلاحظ النسب الثلاثة متفاوتة وليست متباعدة عن بعضها لكن يظهر لنا أن المحايدين عن العبارة هم بدرجة أكبر، وفي المرتبة الثانية تأتي نسبة 32,5% الغير موافقين من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (23): يمثل العبارة (يتصرف رئيسي بناءً على أفكاره هو فقط)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (14)
40%	16	موافق
20%	08	محايد
40%	16	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (22): يمثل العبارة (يتصرف رئيسي بناءً على أفكاره هو فقط)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

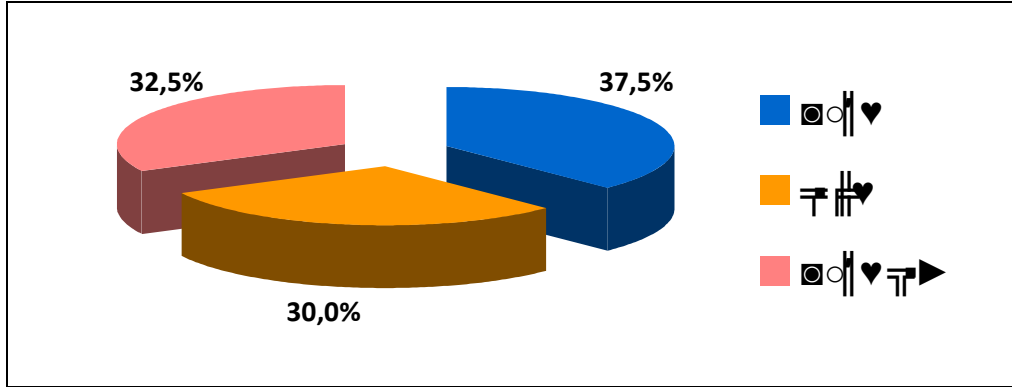
يبين لنا الجدول رقم (22) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (يتصرف رئيسي بناءً على أفكاره هو فقط)، ونفس النسبة 40% من عينة الدراسة كانوا غير موافقين على العبارة، و20% من أفراد العينة محايدين عن هذه العبارة، وهذا يعني أن هناك تكافؤ في نسبة الموافقين على العبارة ونسبة الغير موافقين على العبارة.

جدول رقم (24): يمثل العبارة (ينفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (15)
37,5%	15	موافق
30%	12	محايد
32,5%	13	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (23): يمثل العبارة (ينفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

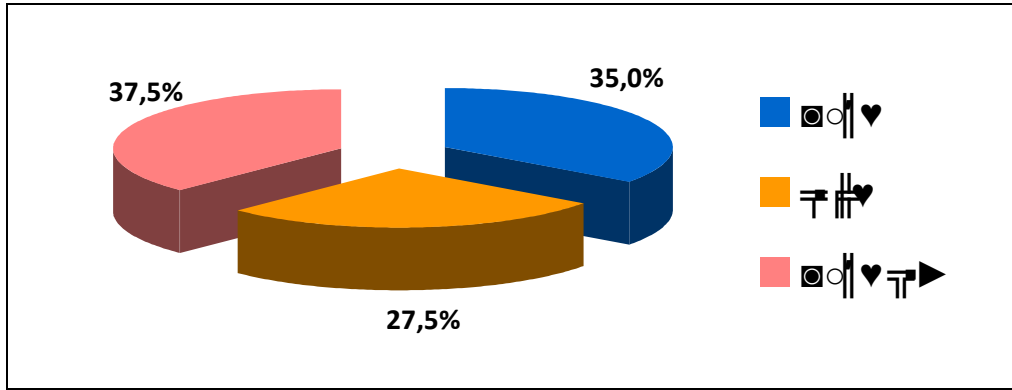
يبين لنا الجدول رقم (24) أن ما نسبته 37,5% من أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة (ينفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها)، و32,5% من أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثانية غير موافقين عنها، أمّا في المرتبة الأخيرة نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة محايدون، وهذا يعني أن الموافقة من أفراد العينة كانت أكبر على هذه العبارة.

جدول رقم (25): يمثل العبارة (يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (16)
35%	14	موافق
27,5%	11	محايد
37,5%	15	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (24): يمثل العبارة (يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

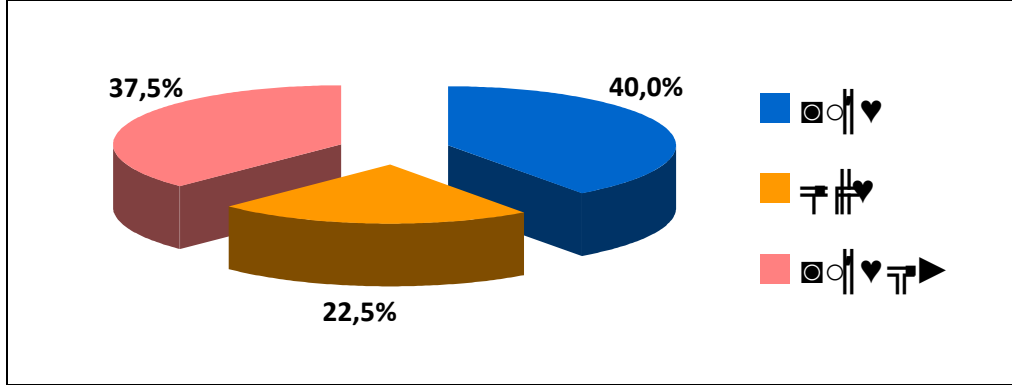
يبين لنا الجدول رقم (25) أن ما نسبته 37,5% من عينة الدراسة غير موافقون على العبارة (يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم)، ونسبة 35% من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة، أمّا 27,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكبر من قبل عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (26): يمثل العبارة (رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (17)
40%	16	موافق
22,5%	09	محايد
37,5%	15	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (25): يمثل العبارة (رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

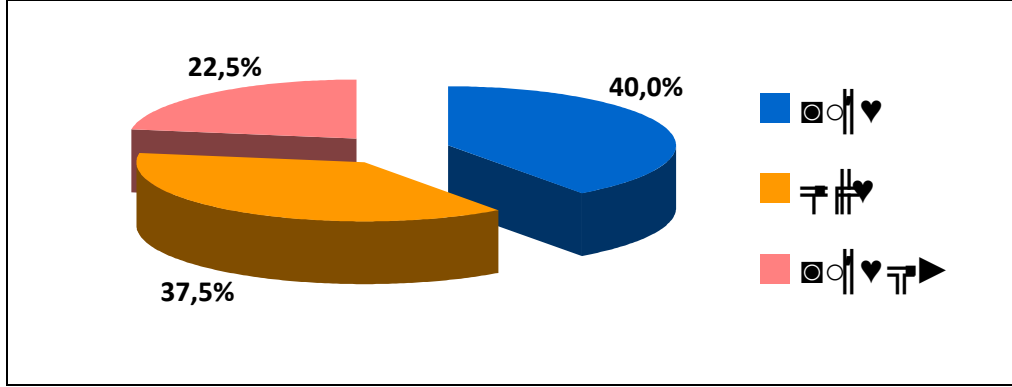
يبين لنا الجدول رقم (26) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل)، ونسبة 37,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، أمّا نسبة 22,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، وهذا يعني أن الموافقة كانت بنسبة أكبر من قبل عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (27): يمثل العبارة (يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (18)
40%	15	موافق
37,5%	16	محايد
22,5%	09	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (26): يمثل العبارة (يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

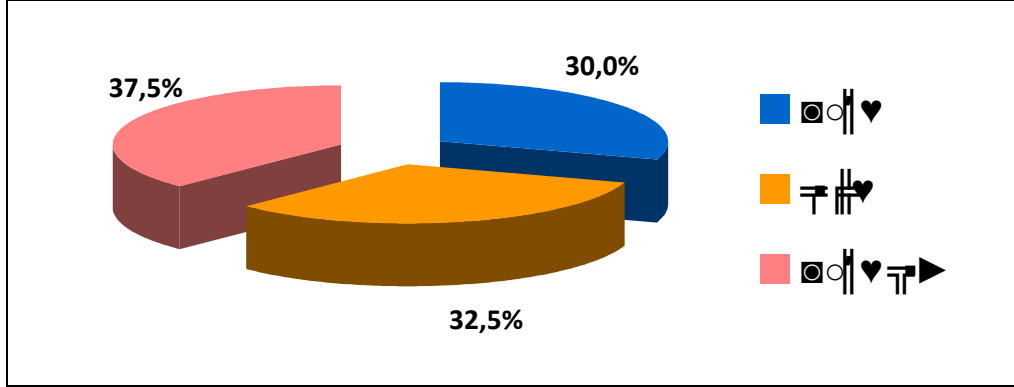
يبين لنا الجدول رقم (27) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها)، ونسبة 37,5% من أفراد العينة محايدون عن العبارة، أمّا نسبة 22,5% من عينة الدراسة غير موافقين عن العبارة، وهذا يعني أن الموافقة كانت بدرجة أكبر من قبل عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (28): يمثل العبارة (يتكلم الرئيس عن العاملين بدون استشارتهم)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (19)
30%	12	موافق
32,5%	13	محايد
37,5%	15	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (27): يمثل العبارة (يتكلم الرئيس عن العاملين بدون استشارتهم)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

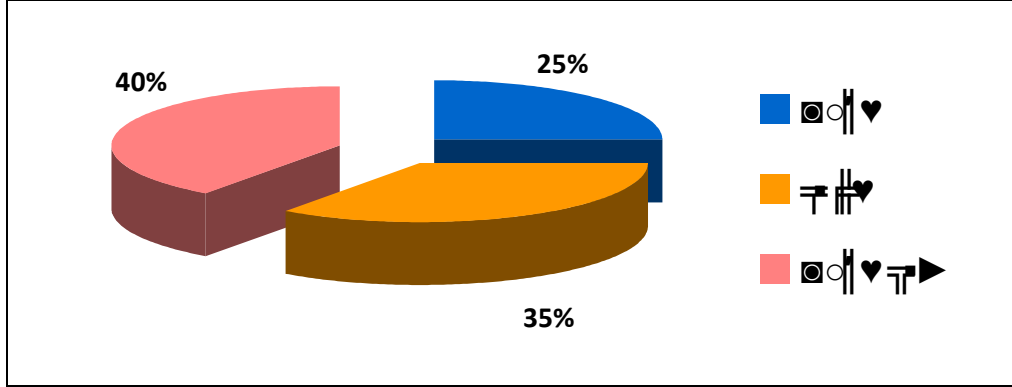
يبين لنا الجدول رقم (28) أن ما نسبته 37,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (يتكلم الرئيس عن العاملين بدون استشارتهم)، ونسبة 32,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، أمّا 30% من أفراد العينة موافقين على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة كانت بدرجة أكبر من قبل عينة الدراسة على هذه العبارة.

جدول رقم (29): يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (21)
25%	10	موافق
35%	14	محايد
40%	16	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (28): يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

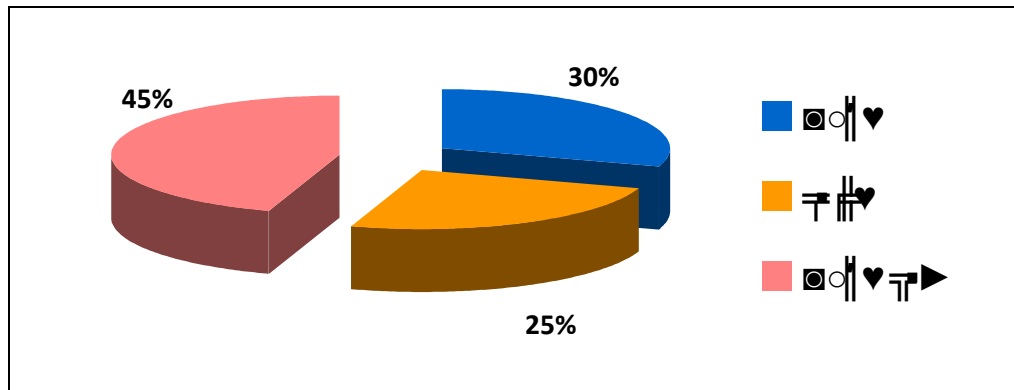
يبين لنا الجدول رقم (29) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)، ونسبة 35% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، أمّا نسبة 25% من عينة الدراسة موافقون على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة كان بدرجة أكبر.

جدول رقم (30): يمثل العبارة (يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (20)
30%	12	موافق
25%	10	محايد
45%	18	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (29): يمثل العبارة (يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

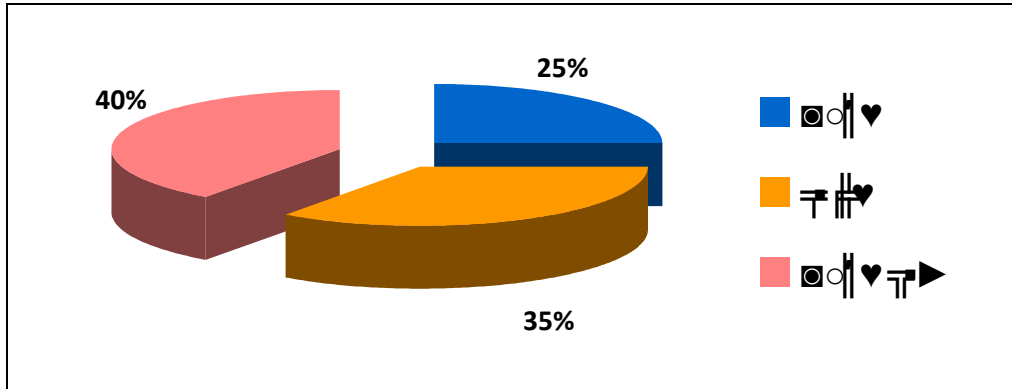
يبين لنا الجدول رقم (30) أن ما نسبته 45% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين)، أمّا نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارة، ونسبة 25% من عينة الدراسة محايدون عن العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على العبارة من قبل عينة الدراسة كانت بدرجة أكبر.

4-1. عرض وتحليل نتائج محور النمط القيادي الحر :  
جدول رقم (31): يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (21)
25%	10	موافق
35%	14	محايد
40%	16	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (30): يمثل العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

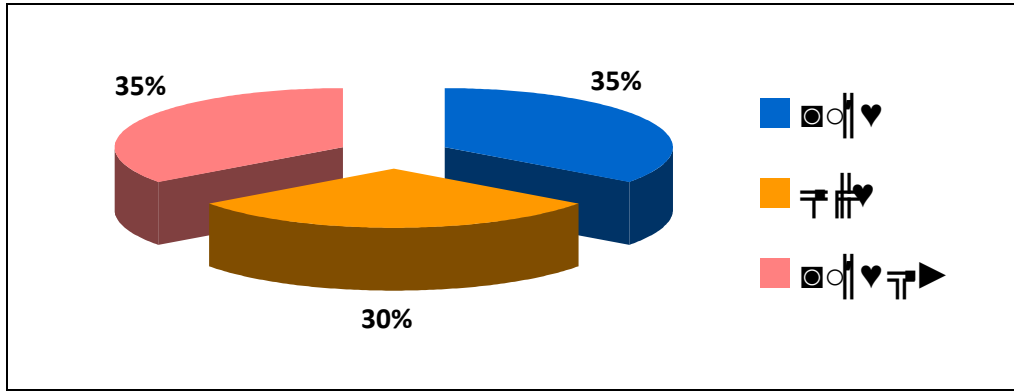
يبين لنا الجدول رقم (31) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين)، ونسبة 35% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، أمّا نسبة 25% من عينة الدراسة موافقون على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة كانت بدرجة أكبر.

جدول رقم (32): يمثل العبارة (يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (22)
35%	14	موافق
30%	12	محايد
35%	14	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (31): يمثل العبارة (يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

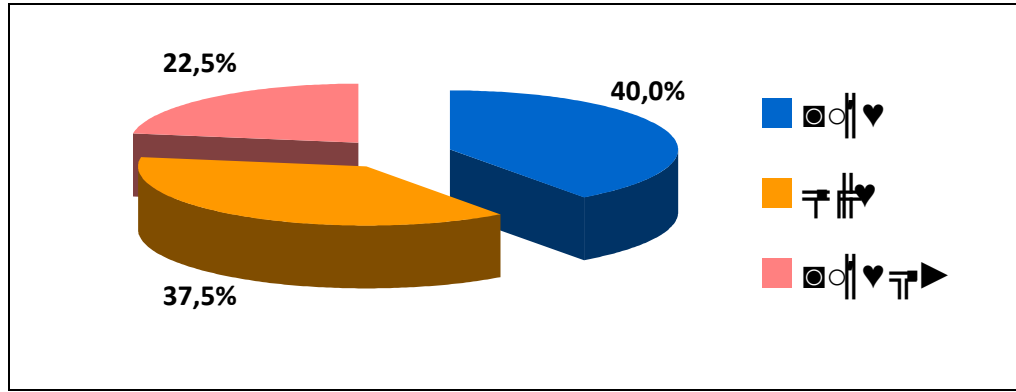
يبين لنا الجدول رقم (32) أن ما نسبته 35% من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة (يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل)، ولكن في المقابل نجد أن 35% من عينة الدراسة كذلك غير موافقين على العبارة أي هناك تكافؤ في الإجابات بالموافقة وعدم الموافقة، أما نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين عن هذه العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة والموافقة التي أبدها المبحوثين كانت متكافئة.

جدول رقم (33): يمثل العبارة (يتترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين بمسؤولياتهم التي تناسبهم)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (23)
40%	16	موافق
37,5%	15	محايد
22%	09	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الإستبيان

شكل رقم (32): يمثل العبارة (يتترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين بمسؤولياتهم التي تناسبهم)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول

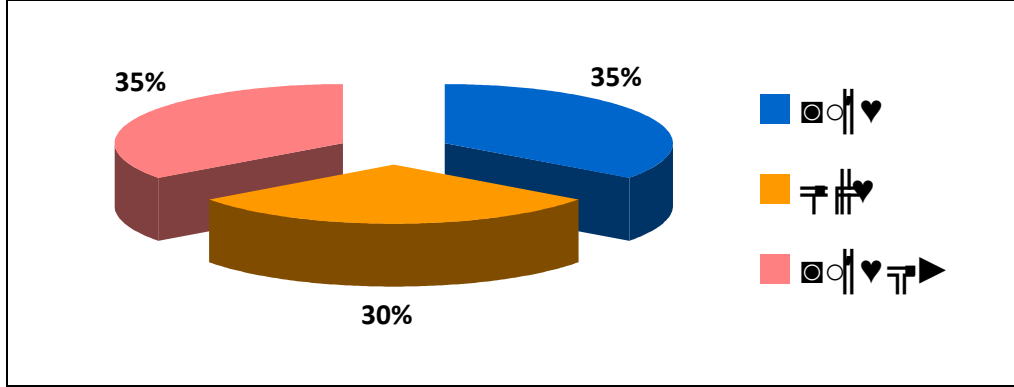
يبين لنا الجدول رقم (33) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (يتترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين بمسؤولياتهم التي تناسبهم)، ونسبة 37,5% من أفراد العينة كانوا محايدين، أما نسبة 22,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن الموافقة على هذه العبارة من أفراد العينة كانت بدرجة كبيرة.

جدول رقم (34): يمثل العبارة (لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (24)
35%	14	موافق
30%	12	محايد
35%	14	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان

شكل رقم (33): يمثل العبارة (لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

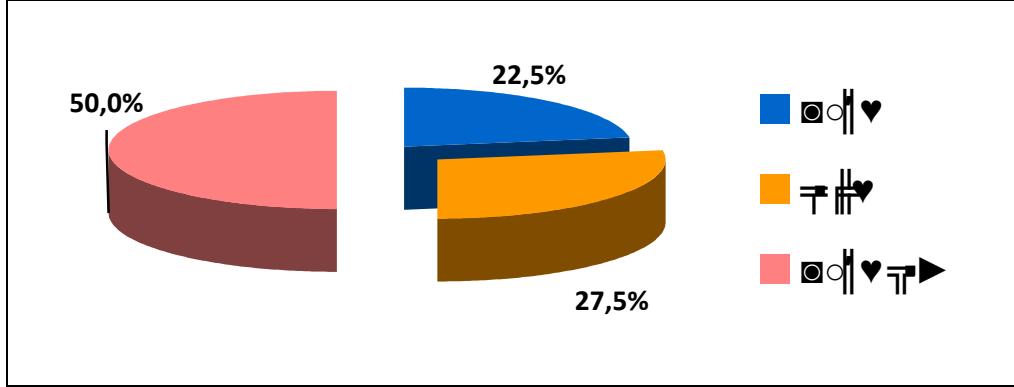
يبين لنا الجدول رقم (34) أن ما نسبته 35% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل)، ونفس النسبة أي 35% غير موافقين على العبارة، أمّا نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، وهذا يعني أن هناك تكافؤ درجة الموافقة ودرجة عدم الموافقة على العبارة من قبل عينة الدراسة.

جدول رقم (35): يمثل العبارة (لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (25)
22,5%	09	موافق
27,5%	11	محايد
50%	20	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (34): يمثل العبارة (لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

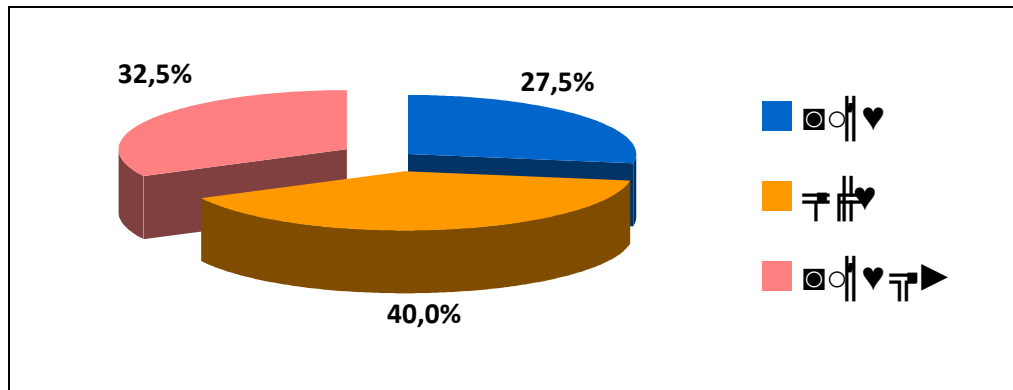
يبين لنا الجدول رقم (35) أن ما نسبته 50% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم)، ونسبة 27,5% محايدين، أمّا نسبة 22,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على العبارة من قبل عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

جدول رقم (36): يمثل العبارة (يرضخ المدير غالبًا لمطالب العمال ورغباتهم)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (26)
27,5%	11	موافق
40%	16	محايد
32,5%	13	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (35): يمثل العبارة (يرضخ المدير غالبًا لمطالب العمال ورغباتهم)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

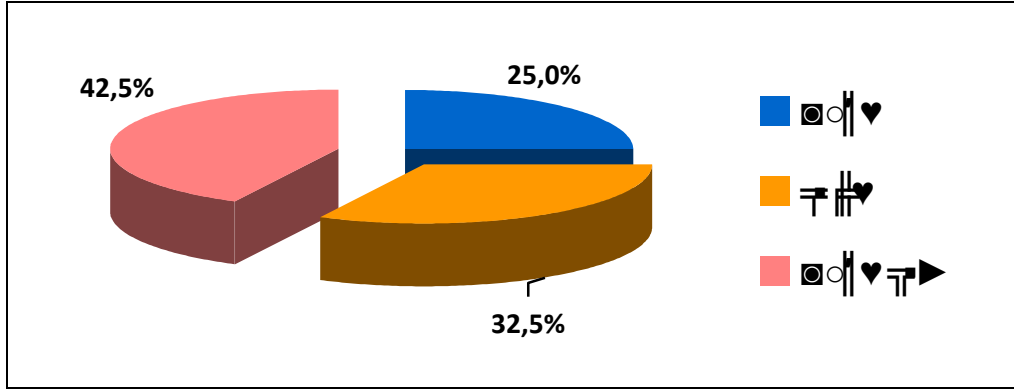
يبين لنا الجدول رقم (36) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (يرضخ المدير غالبًا لمطالب العمال ورغباتهم)، ونسبة 32,5% من عينة الدراسة كانوا غير موافقين على العبارة، أمّا نسبة 27,5% موافقين على العبارة، ويعني هذا أن المحايدين عن العبارة كانوا بدرجة أكبر، ثم تليها عدم الموافقة من قبل أفراد العينة بدرجة أكبر على هذه العبارة.

جدول رقم (37): يمثل العبارة (يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (27)
25%	10	موافق
32,5%	13	محايد
42,5%	17	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (36): يمثل العبارة (يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

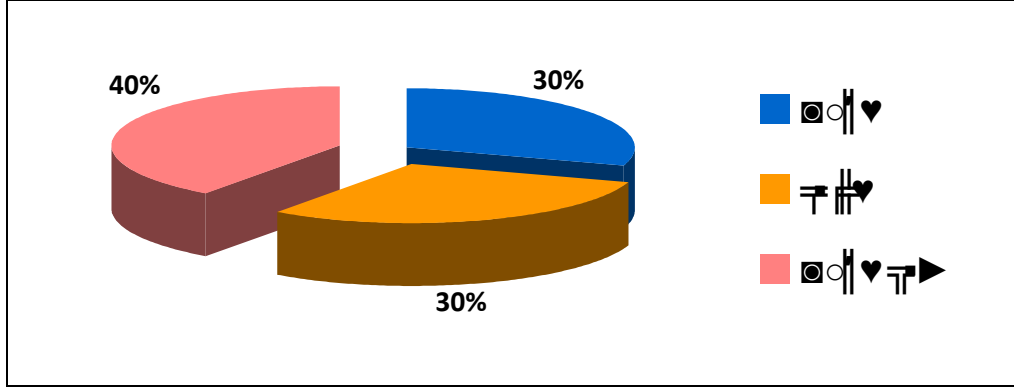
يبين لنا الجدول رقم (37) أن ما نسبته 42,5% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة (يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار)، ونسبة 32,5% من أفراد العينة محايدين، أمّا نسبة 25% من أفراد العينة كانوا موافقين على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على العبارة كانت بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (38): يمثل العبارة (لا يهتم المدير بإرادة العاملين)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (28)
30%	12	موافق
30%	12	محايد
40%	16	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (37): يمثل العبارة (لا يهتم المدير بإرادة العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

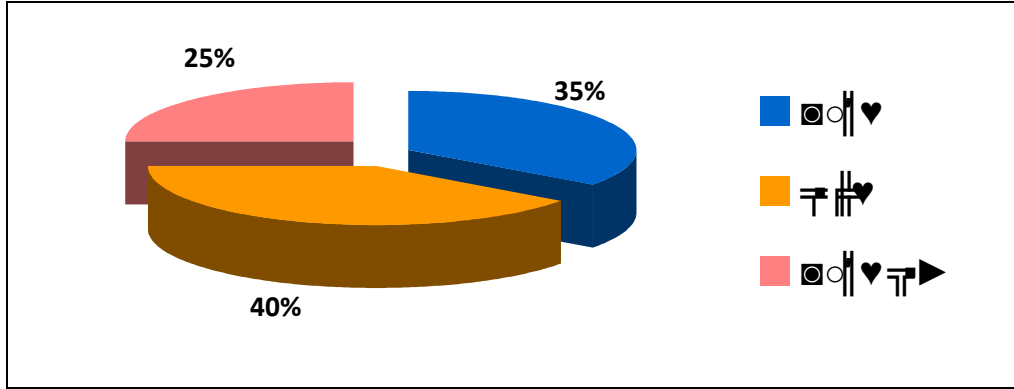
يبين لنا الجدول رقم (38) أن ما نسبته 40% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة (لا يهتم المدير بإرادة العاملين)، ونسبة 30% من أفراد العينة محايدين، وكذلك نسبة 30% من العينة موافقين على العبارة، وهذا يعني أن عدم الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة كان بدرجة كبيرة.

جدول رقم (39): يمثل العبارة (يفوض المدير حل المشكلات على العاملين)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (29)
35%	14	موافق
40%	16	محايد
25%	10	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (38): يمثل العبارة (يفوض المدير حل المشكلات على العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

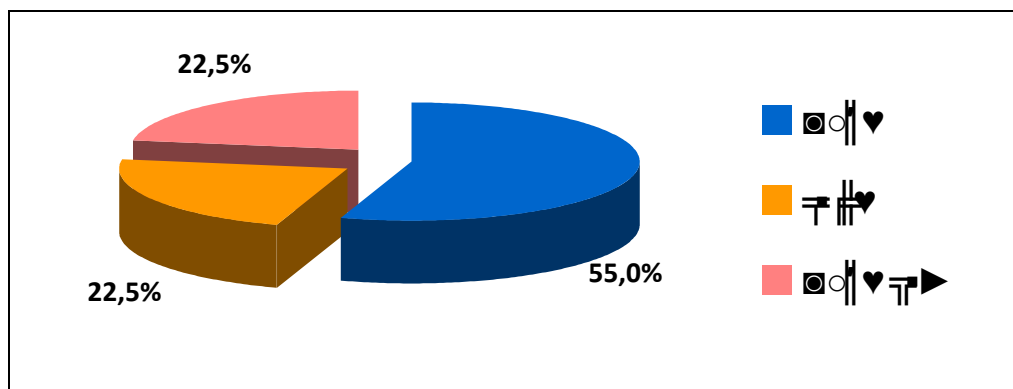
يبين لنا الجدول رقم (39) أن ما نسبته 40% من أفراد العينة محايدون عن العبارة (يفوض المدير حل المشكلات على العاملين)، ونسبة 35% من عينة الدراسة موافقين على العبارة، أمّا نسبة 25% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن المحايدون بدرجة كبيرة وأن الموافقة على العبارة كانت بدرجة أكبر من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (40): يمثل العبارة (لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب المدير)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (30)
55%	22	موافق
22,5%	09	محايد
22,5%	09	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (39): يمثل العبارة (لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب المدير)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

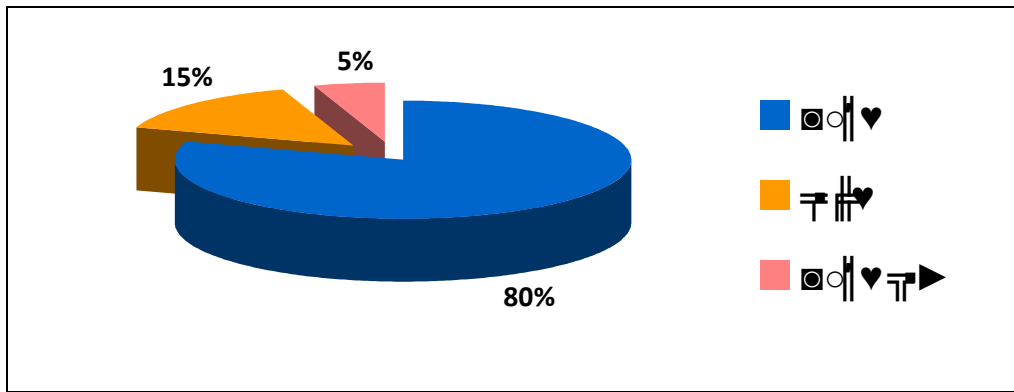
يبين لنا الجدول رقم (40) أن ما نسبته 55% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب المدير)، وهناك تكافؤ في الإستجابات بين الغير موافقين والمحايدين بنسبة 22,5%، وهذا يعني أن الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة كانت بدرجة كبيرة.

5-1. عرض وتحليل نتائج محور مستوى الأداء الوظيفي :  
جدول رقم (41): يمثل العبارة (شعوري بالاستقرار والرضا في عملي  
دفعني إلى مضاعفة جهودي في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (31)
80%	32	موافق
15%	06	محايد
5%	02	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الإستبيان

شكل رقم (40): يمثل العبارة (شعوري بالاستقرار والرضا في عملي  
دفعني إلى مضاعفة جهودي في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول

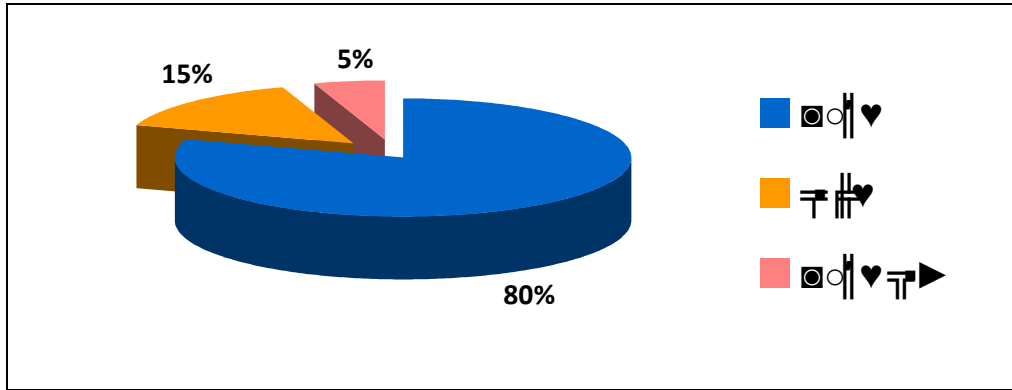
يبين لنا الجدول رقم (41) أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (شعوري بالاستقرار والرضا في عملي دفعني إلى مضاعفة جهودي في العمل)، ونسبة 15% كمحايدين، و5% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن درجة الموافقة من قبل أفراد العينة كانت بدرجة كبيرة جداً.

جدول رقم (42): يمثل العبارة (اشتراكي في اتخاذ القرار في المؤسسة  
ساعد على تحسين مستوى أدائي)

العبارة (32)	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق	29	72,5%
محايد	08	20%
غير موافق	03	7,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (41): يمثل العبارة (اشتراكي في اتخاذ القرار في المؤسسة  
ساعد على تحسين مستوى أدائي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

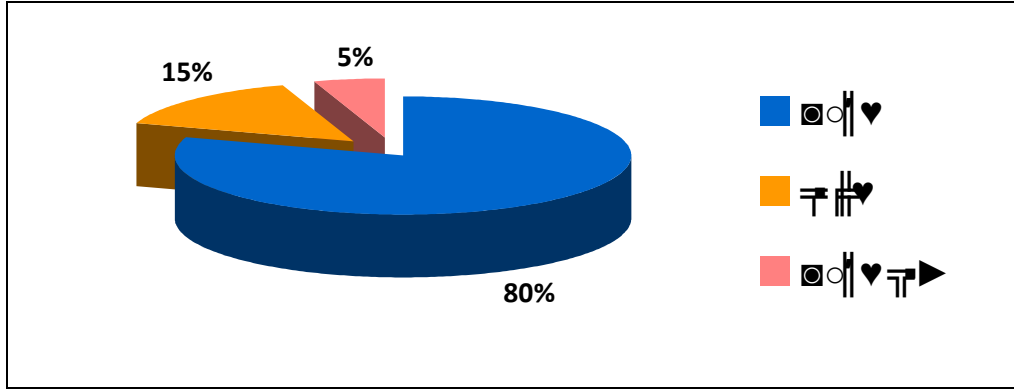
يبين لنا الجدول رقم (42) أن ما نسبته 72,5% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (اشتراكي في اتخاذ القرار في المؤسسة ساعد على تحسين مستوى أدائي)، و20% محايدون ونسبة 7,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن درجة الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة كانت كبيرة.

جدول رقم (43): يمثل العبارة (اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (33)
60%	24	موافق
30%	12	محايد
10%	04	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (42): يمثل العبارة (اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

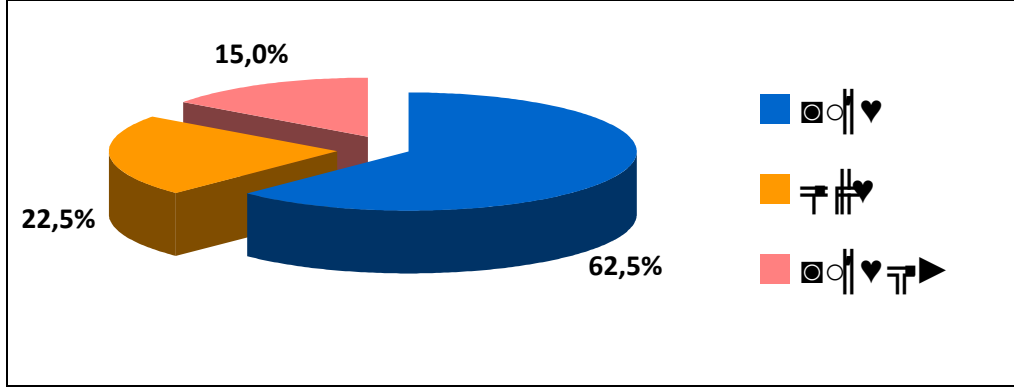
يبين لنا الجدول رقم (43) أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي)، ونسبة 30% من أفراد العينة كانوا محايدين، أما نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة ويعني هذا أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (44): يمثل العبارة (للعمال إستعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (34)
62,5%	25	موافق
22,5%	09	محايد
15%	06	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (43): يمثل العبارة (للعمال إستعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

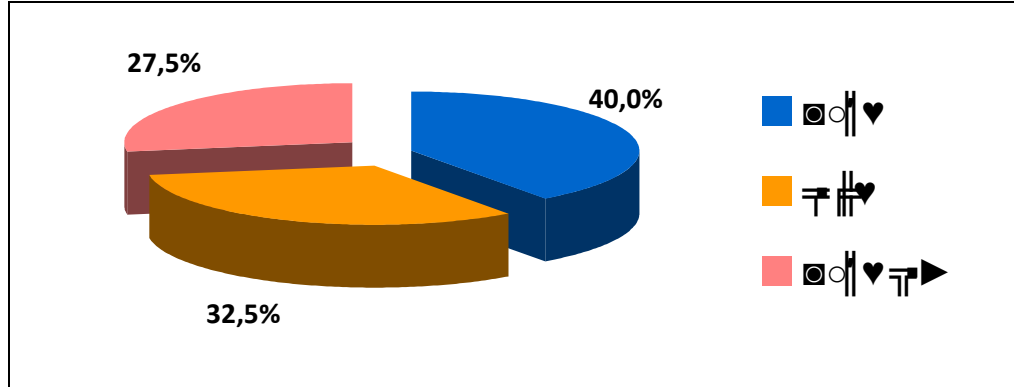
يبين لنا الجدول رقم (44) أن ما نسبته 62,5% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (للعمال إستعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل)، ونسبة 22,5% من أفراد العينة محايدين، أمّا نسبة 15% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، ويعني هذا أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (45): يمثل العبارة (تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (35)
40%	16	موافق
32,5%	13	محايد
27,5%	11	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (44): يمثل العبارة (تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

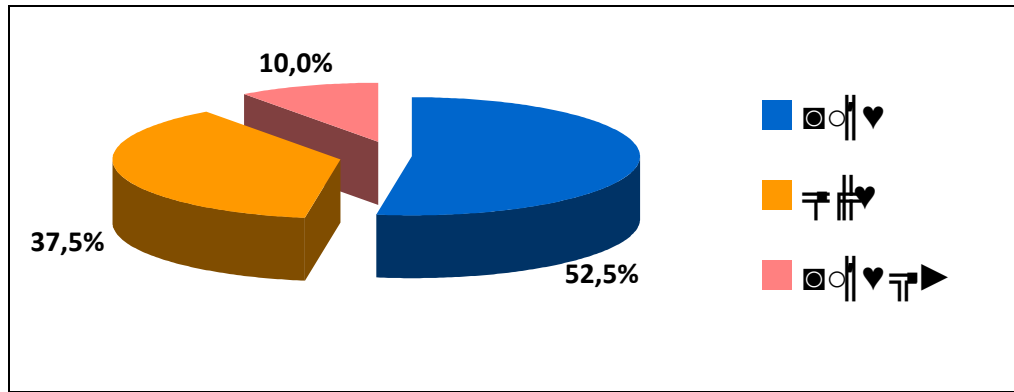
يبين لنا الجدول رقم (45) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع)، ونسبة 32,5% من أفراد العينة محايدين، أما نسبة 27,5% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة على هذه العبارة.

جدول رقم (46): يمثل العبارة (تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي)

العبارة (36)	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق	21	52,5%
محايد	15	37,5%
غير موافق	04	10%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (45): يمثل العبارة (تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

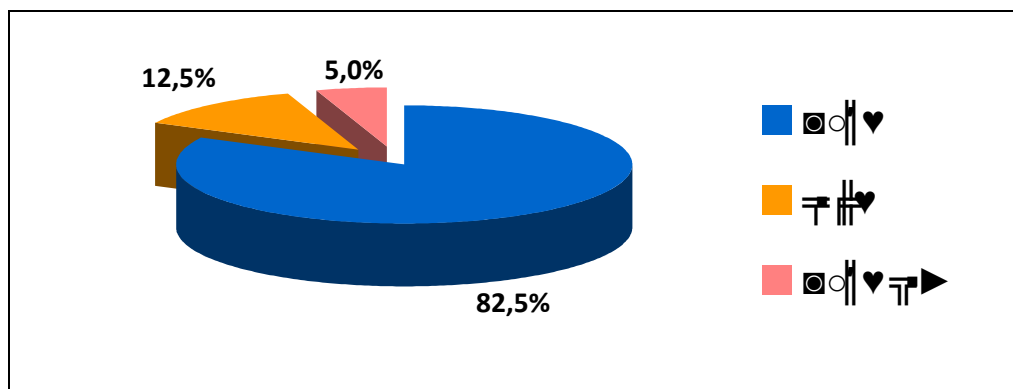
يبين لنا الجدول رقم (46) أن ما نسبته 52,5% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي)، ونسبة 37,5% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين، أما نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (47): يمثل العبارة (وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (37)
82,5%	33	موافق
12,5%	05	محايد
5%	02	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (46): يمثل العبارة (وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

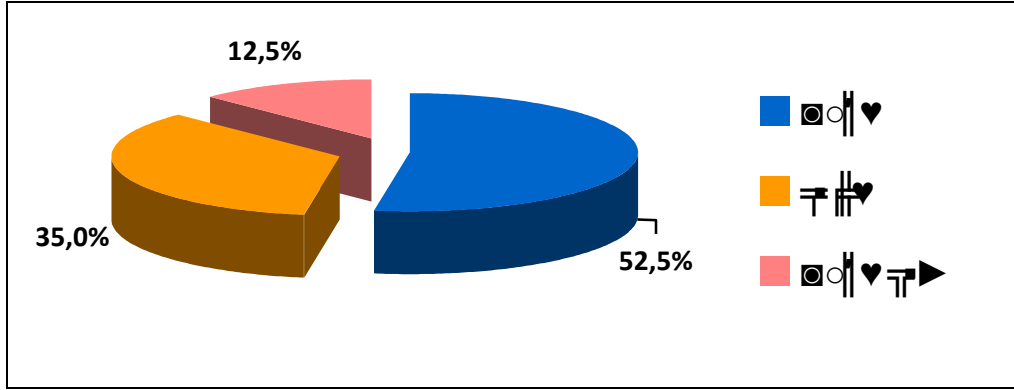
يبين لنا الجدول رقم (47) أن ما نسبته 82,5% من عينة الدراسة موافقين على العبارة (وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل)، ونسبة 12,5% من أفراد العينة كانوا محايدين، أمّا نسبة 5% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (48): يمثل العبارة (نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي)

العبارة (38)	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق	21	52,5%
محايد	14	35%
غير موافق	05	12,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (47): يمثل العبارة (نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

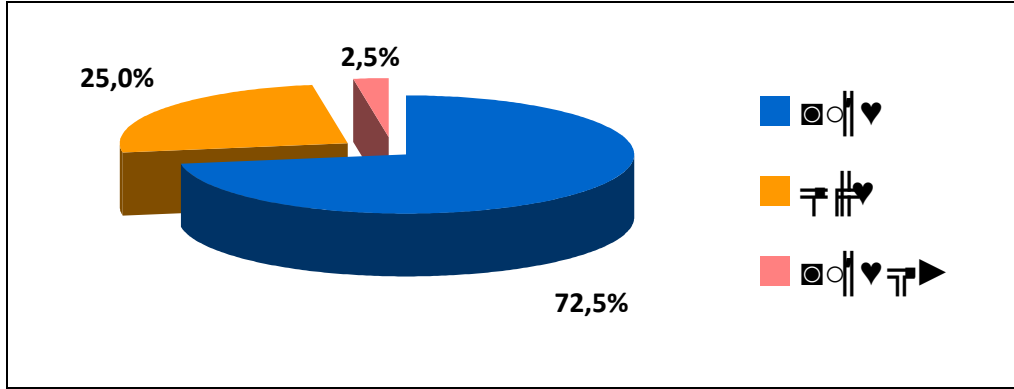
يبين لنا الجدول رقم (48) أن ما نسبته 52,5% من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة (نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي)، ونسبة 35% من أفراد العينة محايدين، أما نسبة 12,5% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكبر على هذه العبارة من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (49): يمثل العبارة (قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (39)
72,5%	29	موافق
25%	10	محايد
2,5%	01	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (48): يمثل العبارة (قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

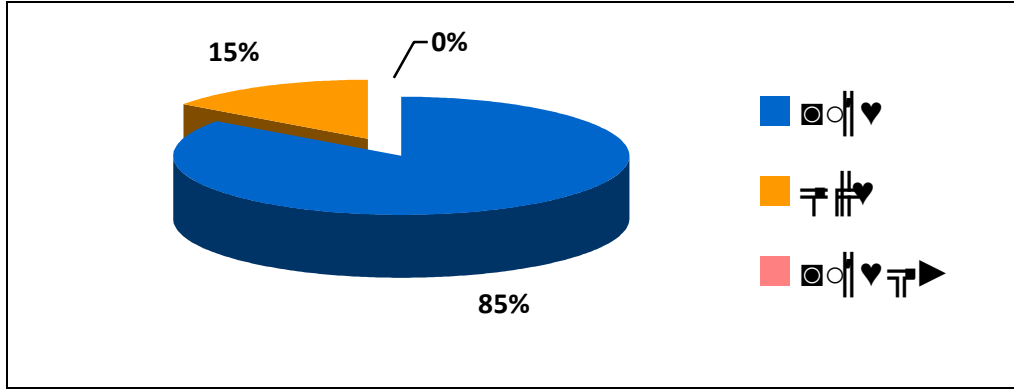
يبين لنا الجدول رقم (49) أن ما نسبته 72,5% من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة (قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي)، ونسبة 25% من أفراد العينة محايدين أما نسبة 2,5% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

جدول رقم (50): يمثل العبارة (علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي)

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة (40)
85%	34	موافق
15%	06	محايد
0%	00	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الإستبيان

شكل رقم (49): يمثل العبارة (علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الجدول

يبين لنا الجدول رقم (50) أن ما نسبته 85% من عينة الدراسة موافقون على العبارة (علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي)، ونسبة 15% من أفراد العينة كانوا محايدين، كما تنعدم نسبة الغير موافقين تمامًا، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

## 2- تحليل ومناقشة الفرضيات :

### 1-2. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى :

جدول رقم (51): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الديمقراطي الأداء الوظيفي	40	13.68	4.23	0.33	دالة عند 0.05
		14.45	3.62		

من خلال الجدول رقم: (51) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.33 وهي دالة عند 0.05 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي هي فرضية الدراسة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي" ومن خلال إشارة معامل الارتباط الإيجابية فإن هذه العلاقة طردية أي أنه كلما كان النمط القيادي الديمقراطي مرتفع، كان الأداء الوظيفي مرتفع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وترجع هذه العلاقة إلى أن المحاسن التي يمتاز بها النمط القيادي الديمقراطي الذي يتبنى العلاقات الإنسانية التي تحقق الولاء لدى العاملين لقائدهم والتعاون معه، كما أن ما يميز هذا النمط القيادي أنه يعطي للعاملين مبدأ العمل بالمشاركة كما أنه يستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وحرية الاختيار وإعطائهم حرية التصرف، والتفكير وإبداء الرأي، كما أن القائد يأخذ بأراء تابعيه ويشركهم في صنع القرارات والعمل بها، حيث يهدف هذا النمط لتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية :

- دراسة (حسن محمود حسن ناصر، رسالة ماجستير 2010) التي وصلت إلى أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي".

- دراسة (طلال عبد المالك الشريف 2004) التي توصلت إلى "وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء الوظيفي، أي هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء الوظيفي".

كما يمكننا القول بأن سبب اتفاق الدراسات السابقة مع دراستنا هو أنه في أي منظمة كانت تعتبر النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المفضل لدى العاملين، لكونه يوفر الإحترام والعمل بالمشاركة ويخلق في المنظمة روح العائلة، والإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.

كما أن النظرية الوظيفية للقيادة لا تدعم نتيجة دراستنا والتي تنص على أن القيادة تقوم بوظائف الجماعة، وهذا ما يساعدها على تحريك الجماعة وتحسين العلاقات بين الأعضاء وحفظ تماسكها.

### 2-2. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

جدول رقم (52): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الأوتوقراطي الأداء الوظيفي	40	19.25	6.41	0.24	غير دالة عند 0.05
		14.45	3.62		

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.24 وهي غير دالة عند 0.05، ولهذا نقبل بالفرضية الصفرية التي تعني عدم تحقق فرضية الدراسة والنتيجة هي: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وترجع هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي يعتمد فيه القائد التلاعب بمصير العاملين بغير إرادتهم، كما أنه يضع خطته لهم منفردًا، ولا يشاركهم الرأي بل يملئ عليهم أوامره الإستبدادية لتنفيذها بدون نقاش، ويفرضها عليهم بأساليب تحكمية مهيمنة، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه، وعليه فإن النمط القيادي الأوتوقراطي أو الإستبدادي للقائد من شأنه أن يدمر ويخرب المنظمة، لأنه يجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم ويقل أداؤهم وكفاءتهم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة :

- دراسة (حسن محمود حسن ناصر، رسالة ماجستير 2010) التي تنص على "وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة الأوتوقراطي والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية".

- دراسة (طلال عبد المالك الشريف 2004) التي وصلت إلى : "وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي" مما يعني عدم التفاعل بين الرئيس والمرؤوس حيث أن أسلوب القيادة لا يتفق مع آراء العاملين وهذا يؤثر سلبيًا على أداء العاملين.

فالنمط القيادي الأوتوقراطي أو الإستبدادي يخلق في المنظمة نوع من التذمر والإحباط مما يؤدي إلى انهيار الروح المعنوية للعاملين وبالتالي ضعف أداءهم.

### 2-3. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة :

جدول رقم (53): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الحر الأداء الوظيفي	40	20.03	5.92	0.41	دالة عند 0.01
		14.45	3.62		

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.41 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي هي فرضية الدراسة وتنص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي".

ومن خلال إشارة معامل الارتباط الإيجابية، فإن هذه العلاقة طردية أي أنه كلما كان النمط القيادي الحر مرتفع كان الأداء الوظيفي مرتفع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث ترجع هذه العلاقة الطردية إلى اعتماد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي أسلوب المراقبة الذاتية، كونهم يتمتعون بالولاء للمنظمة والتزامهم بالعمل لتحقيق أهداف المديرية ولتحقيق احتياجاتهم، بالرغم من أن النمط القيادي الحر يتميز بنوع من التسبب وعدم الانضباط وترك حرية التصرف، إلا أن العاملين كانوا واعين بحجم المسؤولية المرمية على عاتقهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة :

دراسة (حسن محمود حسن ناصر 2010) توصلت إلى "وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي".

واختلفت نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة:

- دراسة (طلال عبد المالك الشريف 2004) التي توصلت إلى "وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي الحر ومستوى الأداء الوظيفي".

ويرجع هذا الاختلاف كون العاملين بإمارة مكة، وكبير مجال إشراف الإمارة والمساحة الكبيرة وهذا يؤدي إلى التشتت والتسيب وصعوبة التحكم في العاملين، ما أدى إلى اللانضباط وتراجع مستوى الأداء الوظيفي فيها.

### 3- نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا والتي حاولنا من خلالها معرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي الممارسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبعد عرض النتائج خلصنا إلى ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية من خلال إشارة معامل الارتباط، أي كلما كان النمط القيادي الديمقراطي مرتفع كان الأداء الوظيفي مرتفع والعكس بالعكس وهذا عند قيمة معامل مستوى ارتباط بيرسون 0.33 ودرجة دلالة إحصائية 0.05. وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بقيمة معامل ارتباط بيرسون 0.24 عند درجة دلالة إحصائية 0.05. بمعنى عدم تحقق الفرضية الثانية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بقيمة معامل ارتباط بيرسون 0.41 ودرجة دلالة إحصائية 0.01. أي تحقق الفرضية الثالثة.

### 4- التوصيات والمقترحات :

- يجب على القادة تبني النمط القيادي الديمقراطي الذي يمتاز بالعلاقات الإنسانية وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وهذا لرفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهميتهم داخل المنظمة، كما ينبغي على القادة خلق جو من الإحترام المتبادل بين الأفراد العاملين.

- يجب على القادة تقسيم العمل بين فريق العمل داخل المنظمة والتركيز على اختصاص كل فريق ليوكل لهم العمل المناسب ما يفضي إلى أداء جيد.

- التكوين المستمر للقادة في مجال التسيير والمعاملة، وبدورهم يكونون العاملين في المنظمة.

- تجنب القادة العمل والتعامل في المنظمة مع مرؤوسيههم بالنمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي، لأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يتطلب العمل فيها بروح الفريق أو روح العائلة، كما أن العاملين بها من الفئة المثقفة واعون بالمهام الموكلة ويقدمون عملهم بالتزام منهم وقناعتهم.

- ضبط التعامل من طرف القادة بالنمط القيادي الحر, الذي من شأنه أن يؤدي الى سيطرة التسبب في المنظمة , من جراء اللامبالاة وعدم وجود الثواب والعقاب.
- وضع نظام وبرنامج خاص بتقييم الأداء كل شهر للوقوف على مواطن الضعف والقوة للمنظمة والتعرف على الخلل في بدايته.
- تحفيز المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً وتكوينهم خارج المنظمة في الوطن أو خارج الوطن.
- وضع آليات مدروسة وديناميكية من خلالها يتم الحصول على معلومات دقيقة عن أهمية المنظمة لدى المواطنين ورضاهم.
- كما أننا نقترح على المديرية العامة لاتصالات الجزائر المتمثلة في المدير العام لاتصالات الجزائر, بإعادة النظر في الإستراتيجية العامة لاتصالات الجزائر, وتبني المسؤولية الإجتماعية بامتياز وفق برنامج خاص، من شأنه استقطاب الغالبية العظمى من المواطنين لها، ما يسهم في زيادة أرباحها ونجاحها.

الخاتمة

## الخاتمة :

لقد اتضح لنا من خلال تطرقنا في دراستنا والتي تتعلق بموضوعها بأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، في شقيها النظري والتطبيقي أن الأنماط القيادية تعتبر من المفردات الهامة في كل منظمة، إذ أن ممارسة النمط القيادي المناسب داخل المنظمات يخضع لقدرة القائد على التحليل والتوقع، من خلال معرفة احتياجات وطبيعة مرؤوسيه، مما يؤدي إلى التوافق في تحقيق أهداف المنظمة برفع أداء العاملين بها، وبالتالي نجاحها وتطورها، وكذا إشباع حاجات المرؤوسين.

وقد تبين لنا من الجانب النظري لدراستنا مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها التي على القائد أن يكون ملماً بها لحصوله على كفاءة عالية قصد قدرته على تأدية وظائفه بفعالية وكذا مميزات القائد الإداري ومهاراته، كونه مصدر للفكر والخبرة الفنية الإدارية ويتولى وضع الخطط والبرامج داخل المنظمة، كما أنه يؤثر على العلاقات الداخلية كوسيط أو مؤثر والجدير بالذكر هو قدرته على منح الثواب أو العقاب بعدالة تامة، وهذا كله لا يكون إلا بتوافره على المهارات القيادية كالمهارات الإنسانية، مهارة التبصر، مهارة فهم الذات، مهارة الحدس، وبطبيعة الحال الغرض من هذا القدرة على التأثير على المرؤوسين وحشد إمكانياتهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أداء وظيفي جيد وتحسينه، وللتعرف على تحسين الأداء هناك آلية تقييم الأداء التي يقوم بها القائد للوقوف على الخلل في الأداء، وضعف الأداء في المنظمة.

كما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لدراستنا أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لها مقومات بشرية ممتازة من القيادة الإدارية وكذا المرؤوسين، ذلك بكون القيادة الإدارية تناسب المرؤوسين من خلال ممارستها النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة وبصفة عالية، وعليه وجب تدعيم هذه القيادة من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وتكوين القادة خارج المنظمة، وخارج الوطن لجلب الخبرات وكسب المهارات، ومن ثم يكون تسيير جيد للمرؤوسين، وتقييمهم بموضوعية وتحقيق العدالة التنظيمية مما يحقق الولاء للقائد والمنظمة، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقاً من النتائج، يجب على القيادات الإدارية في المنظمة أن يكونوا واعون بالمسؤولية الموكلة إليهم في تسيير الإدارة للنهوض بالمنظمة من خلال كسب ولاء العاملين تحت مسؤوليتهم، وذلك بممارسة النمط القيادي المناسب الذي يضمن تلاحم المرؤوسين بعضهم ببعض والالتفاف بقادتهم، وهو النمط القيادي الديمقراطي في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها، كما أثبتته كل الدراسات.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في الإلمام بكل الجوانب المهمة لدراستنا وحققنا الأهداف التي سطرنا لذلك، كما نتمنى أن تكون نتائج دراستنا مرحلة تمهيدية لدراسات مستقبلية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### I- المراجع باللغة العربية :

#### الكتب :

- إبراهيم جليل إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009.
- أحمد بدر، أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط9، 1996.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- بحوش الصديق، منهجية البحث العلمي، دار قرطبة للنشر، الجزائر، 2010.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة للنشر، المحمدية، الجزائر، ط1، 2008.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر قالة، 2004.
- خليل محمد حسن الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد عني، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- رحيم يونس كرم العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2008.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977.

- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- محمد السعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993.
- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
- محمد خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2007.
- محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010.
- محمد عيدات، محمد أبو نصار، قلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999.
- محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1985.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2000.
- المفتي كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، ط2، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- النمر، سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.

- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن: دار الكندي، 2008.

#### المذكرات والرسائل الجامعية :

- بوغلاق نوال، د. سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014.
- إسماعيل نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، حلب، 2005/2004.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009.
- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- الحربي محمد بن عبد الله، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

- حسن محمود حسين ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8، جوان 2012.
- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008.
- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- شامي صليحة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بوقرة بومرداس، 2010/2009.
- شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 24.

- شوقي شاذلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008/2007.
- صديقي أمينة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- عبد الله ثاني محمد الندير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، 2010.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2006/2005.
- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية لخمس بلديات بالجلفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010.
- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.

- كمال برياوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، ديسمبر 2013.
- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- مغار عبد الوهاب، السلوك الإشرافي وعلاقته بالمرئود الدراسي - دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- ناصر محمد إبراهيم مجمصي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
- نبيل أحمد محمود الغرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، غزة-فلسطين، 2010.
- النعيان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- وليد عبد المولى، دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية، دراسة حالة إطارات مصنع الخزف الصحي، الميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2013.
- يحيى بن موسى بن عبد الله صحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير-إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

#### المدخلات والمجالات :

- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، منشورات مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.

#### II- المراجع باللغة الأجنبية :

##### الكتب :

- Martory Bernard, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances**, 6<sup>ème</sup> édition dunod, Paris, 2005.
- J. Barraux, **Entreprise et performance globale, évaluation et pilotage**, édition economica, 2000.
- Texte de référence Algérie Telecom Revue, Algérie Télécom.

##### مواقع الويب :

- شهراد محمد شهاب، 2010، المهارات الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، (من الأنترنت) [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).

الملاحق

## الملحق (1): المحكمين

المحكم	الاختصاص	الجامعة
د. النوي بالطاهر	علم النفس	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. جموعي مومن بكوش	علم النفس الإجتماعي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. خديجة لبيهي	علم النفس	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. بلال بوترة	علم اجتماع البيئة	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

## الملحق (2): دليل إجراء المقابلة مع رئيس مكتب الموارد البشرية

- ماهي مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟  
للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مهام تقنية وتجارية, حيث أن المهام التقنية هي اصلاح الأعطاب للخطوط الهاتفية, وتركيبها ونشرها عبر تراب الولاية. أما المهام التجارية هي بيع بطاقات ال (G4) وال adsI وبيع الخطوط الهاتفية وغيرها.  
-كيف هي علاقة العمل بين الرؤساء والمرؤوسين عندكم في المديرية؟  
علاقة العاملين مع رؤسائهم علاقة جيدة تتميز بالاحترام وروح العائلة.  
-كيف هي حالة العاملين عندكم في العمل؟  
يسود بين العاملين التعاون, راضين عن العمل ما جعلهم يستقرون في الوظيفة .  
-هل توجه المهام والتعليمات للعمال بأسلوب يجعلهم راضون عليه؟  
نعم توجه التعليمات للعاملين بناء على العلاقة الإنسانية والاحترام و احتياجاتهم وما يليق بهم وبالتالي يطبقونها بحذافيرها.

## الملحق (3): دليل إجراء المقابلة مع بعض العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

-هل تتوافق أساليب العمل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي مع احتياجاتك وظروفك؟  
توافقت إجابات العاملين بدرجة كبيرة على تناسب أساليب العمل مع ظروفهم واحتياجاتهم.  
-كيف هي علاقتك برئيسك في العمل؟  
كانت الاستجابة بدرجة كبيرة جدا على أنها علاقة جيدة مبنية على الاحترام وروح العائلة.  
-هل أنت راض على ما تمارسه و تقدمه في العمل؟  
كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة جدا على أنهم راضون عما يقدمونه وما يمارسونه في عملهم .

## الملحق (4): الإستبانة

**استمارة المعلومات**  
**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**  
**جامعة حمه لخضر الوادي**

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ: أحمد عبد الناصر تركي

إعداد الطالب: أحمد زغدود

**استمارة المعلومات**

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة حالة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي أخي، أختي في جميع مراكز العمل بالمؤسسة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحثنا العلمي نظراً لأهمية مؤسستكم على مستوى ولاية الوادي، قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة الميدانية راجين منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم وكلنا ثقة من أن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من الدراسة، ونحيطكم علمًا بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لغرض الدراسة العلمية فقط ولكم جزيل الشكر.

ملاحظة: تكون الإجابة عن الأسئلة بالتأشير بعلامة (X) في الخانة المناسبة فقط.

### I- البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي :  
ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- الخبرة في المنصب :  
من 1 إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المنصب الذي تشغله :  
.....

### 5- العمر :

- من 20 أقل 30  من 30 أقل من 40  40 فأكثر
- فقرات الاستبانة :

المتغير	أبعاده	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الأنماط القيادية	النمط القيادي الديمقراطي	يفوض رئيسي البعض من صلاحياته بمبادراته الخاصة			
		رئيسنا مرن في تعاملاته معنا			
		يعطى رئيسي بعض الصلاحيات لنا مقارنة بقدراتنا			
		يشجع رئيسي المنافسة واختيار الأسلوب المناسب للعمل			
		يقوم رئيسنا بوضع خطة العمل بمشاركة كلنا			
		يناقش رئيسنا أفكاره معنا			
		يشجعني رئيسي على إبداء آرائي في كثير من المواقف			
		يشجعني رئيسي على الإبداع في العمل			
		يعمل المدير وباقتراحات العاملين البناء كثيرا ما يمدحني رئيسي في العمل			
		كثيرا ما يفرض علينا رئيسنا العمل بطريقة الخاصة			
الأنماط القيادية الأوتوقراطية	القيادي	يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية			

			لا يشجعي رئيسي على المناقشة	النمط القيادي الحر
			يتصرف رئيسي بناء على أفكاره هو فقط	
			يفرد رئيسي بخطة العمل ويفرض كيفية تنفيذها	
			يعطي رئيسي الصلاحيات للعاملين بدون مراعاة إمكانياتهم	
			رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل	
			يفرض المدير على العاملين تطبيق تعليماته بحذافيرها	
			يتكلم الرئيس عن العاملين ويتكلم عنهم بدون استشارتهم	
			يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين	
			المدير غير قادر على كسب ثقة العاملين	
			يتهرب رئيسنا من مسؤولياته أثناء تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل	
			ترك الرئيس مبدأ اختيار العاملين لمسؤولياتهم التي تتناسبهم	
			لا يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في العمل	
			لا يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم	
			يرضخ المدير غالبا لمطالب العمال ورغباتهم	
			يعجز المدير عادة في اتخاذ القرار	
			لا يهتم المدير بإرادة العاملين	
			يفوض المدير حل المشكلات على العاملين	
			لا يحدث أي تفصير في العمل بغياب المدير	

			دفعني إلي مضاعفة جهودي في العمل
			اشتركي في اتخاذ القرار في المؤسسة ساعد على تحسين مستوى أدائي
			اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلي

## الأداء الوظيفي

			تحسين مستوى أدائي
			للعمال استعداد ورغبة للعمل خارج أوقات العمل
			تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل المبدع
			تساعد القوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي
			وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل
			نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي
			قوة القيادة وكفاءتها أسهم في زيادة أدائي
			علاقة المدير الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي