

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



عنوان البحث:

أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء المهني

دراسة ميدانية في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بخزانم بن خدة، تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

عثمان قدور

من إعداد الطالبان:

قومزيان نعيمة

قيلان حياة

السنة الجامعية 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تتم الصالحات، وتهتدي به القلوب، أملهم لك الحمد على نعمك الكثيرة وأولها نعمة العقل والصبر والعمل على إنهاء هذا البحث. نتقدم بالشكر الجزيل إلى قسم علم النفس الذي كان مكان ومصدر العلم والمعرفة طوال هذا المشوار الجامعي. إلى أساتذة على النفس عامة، وأساتذة على النفس العمل والتنظيم الاجتماعي، وأساتذة الإحصاء خاصة. شكر خاص للاستاذ المشرف " عثمان قدور " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته وتوجيهاته، كما شجعنا على المثابرة والكد المتواصل طيلة مشوار البحث. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ " مجيدر بلال " الذي لم يبخل لنا بنصائحه هو أيضا. كما نتقدم أيضا الشكر إلى السيد " حصام أحمد " الذي ساعدنا في الميدان بمساعدة أعوان الحماية المدنية. ونشكر كذلك السيد " ك. مصطفى " الذي قام بطباعة هذه المذكرة.



نعيمه وحياته

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي أمنني بالصحة والعافية وأنار دربي بالصر والعزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من كان بطنها وعاء وثديها سقاء وحجرها دفاء، إلى من حملتني تسعا ومنحتني العطف والحنان، إلى من علمتني أسمى وأقدس معاني الصبر والصرامة وغرست في روحي العزيمة، وكانت نصائحها شموعا تضيء دربي، وإلى أعلى إنسانة في الوجود " أمي الحبيبة " .
وإلى أبي العزيز.

إلى من يسر لي الدرب كي أخطو نحو العلم جاهدة خطوة النجاح والذي أمن لي الأمان وأبعد عني الاحتياج وعمل جاهدا على إرضائي، وتمنى لي النجاح دوما أخي العزيز " خالد " .
إلى أعز الثمرات إخوتي : ويزة، سامية، صبرينة، صونية، ليندة، أمال، أتمنى لهن النجاح وإلى أزواجهن : حميد، ناصر وإلى أولادهن الصغار.

إلى من جمعني به القدر خلال مشواري إلى نور أرشدني ومازال يرشدني، إلى من علمني أسمى وأقدس معاني الصبر والصرامة وعمل على إرضائي، خطيبي " أحمد " وإلى كل عائلته.

إلى من جمعني بهم القدر خلال مشواري الجامعي، وقضيت معهم أحلى سنين وإلى كل رفيقات قلبي : فاطمة الزهراء وجميلة.

إلى من كانت الأخت عوض الرفيقة وشاركتني وكانت سندا لي طيلة السنة الدراسية، صديقتي المفضلة " حياة " وكل عائلتها مع تمنياتي لها بالنجاح في المستقبل.

إلى كل من نساه قلبي ولم ينساه قلبي.

ق. زعيمة



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله.

أهدي هذا العمل المتواضع :

✿ إلى من كان بطنها وعاء وثديها سقاء وحجرها دفاء، إلى من علمتني أسمى وأقدس معاني الصبر والصرامة وغرست في روحي العزيمة، وكانت نصائحها تضيء دربي إلى أعلى إنسانة في الوجود " أمي الحبيبة " .

✿ إلى من يسر لي الدرب كي أخطو نحو العلم جاهدة خطوة النجاح والذي أمن لي الأمان وأبعد عني الاحتياج وعمل جاهدا على إرضائي، وتمنى لي النجاح في كل الأوقات " أبي الحبيب " .

✿ إلى أعز الثمرات إخوتي : حسين، علي، كريم والنسنوس " إسلام " .

✿ إلى أعز أخواتي : كريمة، صونية، كاتية والكتكوتة " نهال " .

✿ إلى جدتي من أبي " دهبوشة " رحمها الله وأتمنى أن يكون مسواها الجنة، وجدتي من أمي " تاسعديت " .

✿ إلى أعز عمّة في الدنيا " زينة " وابنها " سعيد " .

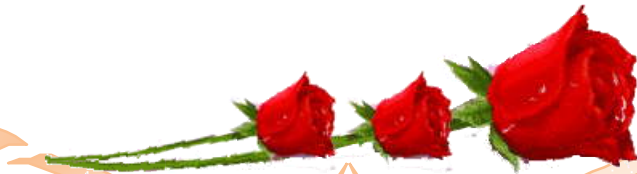
✿ إلى خالتي العزيزة " فضيلة " وابنها " علي " .

✿ إلى من جمعني القدر خلال مشواري الجامعي وقضيت معهم أحلى سنين عمري خاصة " فاطمة الزهراء وجميلة " .

✿ إلى من قاسمتني هذا البحث وكانت الأخت عوض الرفيقة صديقتي " نعيمة " وكل عائلتها.

✿ إلى كل من لم تسعهم مذكرتي ووسعتهم ذاكرتي من بعيد ومن قريب.

فا. حياة



ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الي معرفة أنماط القيادة و علاقته بالأداء المهني بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بذراع بن خدة بولاية تيزي وزو, و تم توزيع الاستبيان حول متغيري الدراسة علي من الاعوان متكونة من 50 عون, و اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة و قد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات مثل النسب المئوية معامل ارتباط بيرسون و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

و توصلت الدراسة الي النتائج التالية وهي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) بين أنماط القيادة و الأداء المهني و عليه تحققت فرضيات الدراسة.

فهرس المحتويات

I	بسم الله الرحمن الرحيم
II	كلمة شكر وتقدير
III	إهداء
V	ملخص الدراسة
VI	المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة لأشكال
IX	قائمة الملاحق
1	مقدمة
	الفصل التمهيدي : الإطار العام للإشكالية
12	1- إشكالية البحث
14	2- صياغة الفرضيات
14	1.2- الفرضية العامة
14	3- أسباب اختيار الموضوع
14	4- أهداف البحث
14	5- أهمية البحث
15	6- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث
15	1.6- تحديد المفاهيم المرتبطة بالقيادة
15	2.6- تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء
16	7- الدراسات السابقة
15	1.7- الدراسات المرتبطة بالقيادة
19	2.7- الدراسات المرتبطة بالأداء
	الجانب النظري
	الفصل الأول : القيادة
24	تمهيد
24	1- لمحة تاريخية
25	1.1- العصر القديم

25	2.1- عصر النهضة
25	3.1- في ظل البحوث العلمية
26	4.1- حركة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932)
26	2- تعريف القيادة
27	3- أهمية القيادة في الإدارة
27	4- أنماط القيادة
27	1.4- تقسيم " ليفين ووايت "
28	2.4- تقسم " روبرت هاوس (Robert Haws)"
29	3.4- تقسيم " بلاك وموتون (Black et Mouton) "
30	4.4- أنماط القيادة في الإسلام
31	5- وظائف القيادة
31	1.5- القائد المنفذ
31	2.5- القائد المخطط
31	3.5- القائد الخبير
31	4.5- القائد الصانع لسياسات الجماعة
32	5.5- القائد كممثل خارجي للجماعة
32	6.5- القائد كممثل خارجي للجماعة
32	7.5- القائد كمثيب ومعاقب
32	8.5- القائد كدعم ووسيط
33	6- نظريات القيادة
33	1.6- نظرية الرجل العظيم
33	2.6- نظرية السمات
34	3.6- نظرية الشبكة الإدارية
35	4.6- نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة
36	5.6- النظرية الوظيفية
36	7- الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح
37	8- قياس القيادة
37	1.8- الاستبيان

38	2.8- مقياس " فيدلر " سنة 1967
40	خلاصة
	الفصل الثاني : الأداء المهني
42	تمهيد
43	1- تعريف الأداء
43	1.1- تعريف الأداء لغة
43	2.1- تعريف الأداء اصطلاحا
43	2- المفاهيم المرتبطة بالأداء
43	1.2- الإنجاز
43	2.2- الإنتاج
44	3.2- المردودية
44	4.2- الفعالية
44	3- مكونات الأداء
44	1.3- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء
45	2.3- العلاقة بين الأنشطة والمهام
45	3.3- مواصفات الفرد الذي يؤدي العمل
45	4- مراحل الأداء
45	1.4- عملية تخطيط الأداء
46	2.4- عملية توجيه الأداء
46	3.4- عملية تشخيص الأداء
46	4.4- عملية تقييم الأداء
46	5.4- عملية تحسين وتطوير الداء
46	5- محددات الأداء
47	1.5- الجهد المبذول
47	2.5- القدرات والخصائص الفردية
47	3.5- إدراك الفرد لدوره الوظيفي
48	6- أسباب ضعف أداء العاملين
48	7- مستويات الأداء

48	1.7- مستوى الفعالية
48	2.7- مستويات الكفاءة
49	8- نظريات الأداء
49	1.8- نظرية الإدارة العلمية
49	2.8- نظرية التقييم الإداري
50	3.8- نظرية العلاقات الإنسانية
50	4.8- النظرية الديمقراطية
51	5.8- نظرية التوقع
51	6.8- النظرية البيانية في الإدارة
52	9- أبعاد قياس الأداء
52	1.9- كمية الجهد المبذول
52	2.9- نوعية الجهد
52	3.9- نمط الأداء
53	10- متطلبات جودة مقاييس الأداء
53	1.10- الصدق
53	2.10- الثبات
53	3.10- يسر الاستخدام
54	11- عناصر تقييم الأداء
54	1.11- المقوم أو المشرف المباشر
54	2.11- الزملاء
54	3.11- فترة ووقت التقييم
54	4.11- إجراءات التقييم
54	12- طرق تقييم الأداء
55	1.12- طرق التقييم التقليدية (الوظيفية)
56	2.12- طريق تقييم الأداء الحديثة
57	13- مقترحات لتطوير تقييم الأداء
58	خلاصة

الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث : منهجية البحث	
61	تمهيد
62	1- الدراسة الأساسية
63	2- المنهج المستخدم في البحث
63	3- المجال الزمني والمكاني
63	4- العينة
63	1.4- المعاينة
64	2.4- المجتمع الأصلي
64	5- خصائص العينة
64	1.5- من حيث الجنس
64	2.5- من حيث السن
65	3.5- من حيث الحالة العائلية
65	4.5- من حيث المستوى التعليمي
66	5.5- من حيث الأقدمية
66	6.5- من حيث المستوى الوظيفي
67	6- من حيث المحاور
67	7- حجم العينة
67	8- أداة جمع البيانات
67	1.8- الاستبيان
69	9- صدق وثبات الاستبانة
69	10- الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات
69	1.10- النسب المئوية
70	2.10- المتوسط الحسابي
70	3.10- الانحراف المعياري
71	4.10- معامل الارتباط " بيرسون (Pearson)"
72	خلاصة

الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج	
74	تمهيد
75	1- عرض النتائج على أساس الإحصاء الوصفي
75	1.1- عرض، تحليل وتفسير النتائج
94	2- عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي
94	1.2- عرض، تحليل وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية
98	3- مناقشة النتائج
100	4- الاستنتاج العام
101	5- الاقتراحات
103	خاتمة
105	قائمة المراجع
109	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مقياس الإجابة على الفقرات	64
2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
3	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	64
4	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	65
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
6	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	66
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	66
8	توزيع أسئلة الاستبيان حسب المحاور	67
9	الإجابة على البند رقم 01 : تفضل أن يكون مسؤولك ديمقراطي في معاملته لك.	75
10	الإجابة على البند رقم 02 : تجد حرية مطلقة في التصرف في أداء عملك.	75
11	الإجابة على البند رقم 03 : يعطي المسؤول الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.	76
12	الإجابة على البند رقم 04 : يعمل المسؤول على تنمية روح التعاون بين الأعوان.	77
13	الإجابة على البند رقم 05 : ترى أن اهتمام المسؤول بمشاكلك المهنية والاجتماعية يحسن من أدائك.	77
14	الإجابة على البند 06: حدث معك وأن عصيت وتدمرت عن قرارات إدارتك لأنها تعسفية في وجهة نظرك.	78
15	الإجابة على البند 07: الفوضى التي تسود محيط عملك تشعرك بالإباط.	79
16	الإجابة على البند 08: تعتقد أن القيادة الفوضوية تؤدي إلى تحسين عملهم.	79
17	الإجابة على البند 09: تشعر بالأمن والحماية عند أدائك مهامك في ظل قيادة فوضوية.	80
18	الإجابة على البند 10: يمكنك تنمية قدراتك الذهنية وتركز على أدائك والفوضى تسود مكان عملك.	81
19	الإجابة على البند 11: يتصف المسؤول بالصرامة في تعامله مع الأعوان.	81
20	الإجابة على البند 12: شعورك بالخوف من عقاب مسؤولك هو الذي يجعلك تنفذ عملك.	82
21	الإجابة على البند 13: يضغط المسؤول على الأعوان أثناء قيامهم بالعمل.	83

83	الإجابة على البند 14: تفضل القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية.	22
84	الإجابة على البند 15: تتعمد في إحداث أخطاء عند أدائك لعملك بسبب تسلط قائدك عليك.	23
85	الإجابة على البند 16: تتبع المعلومات المطلوبة منك في أداء عمالك.	24
85	الإجابة على البند 17: يساعد الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائك.	25
86	الإجابة على البند 18: ترى أن الخبرة المهنية تلعب دوراً هاماً في الرفع من مستوى أدائك.	26
87	الإجابة على البند 19: تفضل القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية.	27
87	الإجابة على البند 20: تواصل عمالك حتى بعد نهاية ساعات عمالك الرسمية.	28
88	الإجابة على البند 21: تبذل أقصى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة.	29
89	الإجابة على البند 22: يطلب منك القيام بمهمة أخرى غير مهمتك المطلوبة.	30
89	الإجابة على البند 23: تشعر بالضغط من حجم العمل.	31
90	الإجابة على البند 24: تخطط لعمالك حتى قبل القيام به.	32
90	الإجابة على البند 25: يتم انتقادك عند ارتكاب خطأ في أداء عمالك.	33
91	الإجابة على البند 26: تتكيف مع معظم الحالات الطارئة في العمل.	34
92	الإجابة على البند 27: تقوم بعمالك حتى دون تعويضات.	35
92	الإجابة على البند 28: تجد سهولة في إنجاز عمالك.	36
93	الإجابة على البند 29: شعور المسؤولية يدفعك لبذل أكثر جهداً لتحسين أدائك.	37
93	الإجابة على البند 30: تؤثر علاقاتك مع زملائك على كيفية أدائك.	38
94	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.	39
95	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	40
96	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	41
96	عرض نتائج الفرضية العامة.	42

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	النمط الأورتوقراطي (القائد كدعم ووسيط)	1
32	النمط الديمقراطي (القائد كدعم ووسيط)	2
32	النمط الاطلاقي (القائد كدعم ووسيط)	3
45	المراحل الأساسية للأداء	4

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استبيان بحث.	1
قيم معامل ارتباط " بيرسون " عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01.	2
أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.	3
الهيكل التنظيمي العام للوحدة الثانوية للحماية المدنية بذراع بن خدة، ولاية تيزي وزو.	4

مقدمة :

تعد القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العلماء والباحثين في علوم كثيرة لاسيما العلوم الإنسانية والاجتماعية بالنظر إلى ما حققه من نتائج تخدم الجماعات والتنظيمات.

أما في عصرنا الحالي، يمكن حصر أهمية القيادة في الدور الذي تلعبه في مواجهات حل المشاكل الكثيرة التي تظهر في المؤسسات الصناعية وغيرها من المؤسسات والجماعات، وكما أنها تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وخلق جو عمل مناسب داخل المنظمة.

إن القيادة الناجحة تظهر في مدى تطابق خصائص وسمات القائد والنمط القيادي الذي يتوجب أن يعتمد في تسيير شؤون الجماعات والأفراد العاملين داخل المنظمة.

فالتحويلات التكنولوجية المالية والمعلوماتية، تتبعها تطور على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة التي لا تتطور على نفس الوتيرة مع منافسيها، وشركائها لا يكون مسارها سوى الفناء، ولتفادي الوقوع في هذا المشكل، أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة والعامل بصفة خاصة، وذلك لكونه عنصرا فعالا وأساسيا في التنظيم، إضافة إلى ما عرفه تسيير الموارد البشرية من طرق حديثة وفعالة للاختيار والتوجيه التي تهدف إلى تحسين الإنتاج، وتوفير المحيط الملائم لممارسة العمال لنشاطهم. كما أن العامل لوحده غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة بدون توجيه وإشراف، فالمنظمة تحتاج لشخص قادر على تسيير وتنظيم العمال لضمان السير الحسن لعمالهم، وهذا الشخص هو القائد، وقد يتبع لتحقيق هذه الأهداف عدة أساليب وأنماط والتي من شأنها التأثير على العمال وعلى أدائهم للمهام والأعمال المسندة لهم، فنمط القيادة المتبع وكيفية معاملة القائد لمروؤوسيه له تأثير على أداء وسير العمل وعلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها العامة.

في ضوء هذه المعطيات أردنا أن نعرف علاقة أنماط القيادة بأداء العمال لدى أعوان الحماية المدنية المتواجدة "بذراع بن خدة"، ولاية تيزي وزو.

حيث قسمنا بحثنا إلى فصل تمهيدي وإلى جانبين هما : الجانب النظري والجانب التطبيقي.

ففي الفصل التمهيدي، تم التطرق إلى الإطار العام لمشكل البحث والذي يحتوي على العناصر التالية : تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف البحث، تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيا والدراسات السابقة.

والجانب النظري يتكون من ثلاث فصول :

في الفصل الأول، تطرقنا إلى المتغير الأول من الدراسة المتمثل في أنماط القيادة بحيث أعطينا لمحة تاريخية عن القيادة وتعريفها، أهمية القيادة وأنماطها، وظائف القيادة ونظرياتها، ثم الصفات الواجب توافرها في القائد الناجح، قياس الأداء وفي الأخير قدمنا خلاصة للفصل.

وفي الفصل الثاني، فقد تم التطرق إلى الأداء كمتغير تابع للدراسة، حيث قمنا بتحديد مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة بالأداء، مكونات الأداء ومراحلها، محددات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، ثم تطرقنا إلى أسباب ضعف الأداء ونظريات الأداء، أبعاد قياس الأداء، متطلبات جودة مقاييس الأداء، عناصر تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، مقترحات لتطوير تقييم الأداء، وفي الأخير أعطينا خلاصة للفصل.

أما الجانب التطبيقي، فقد قسمناه إلى فصلين، الفصل الثالث خاص بالإجراءات المنهجية للبحث، حيث تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم في الدراسة، المجال الزمني والمكاني، العينة، أداة جمع البيانات، صدق وثبات الأداة، حجم العينة، خصائص العينة، الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات، وخلاصة للفصل.

وفي الفصل الرابع، تطرقنا فيه إلى عرض ومناقشة وتحليل النتائج على أساس الإحصاء الوصفي، عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي، مناقشة النتائج، وبذلك توصلنا إلى الاستنتاج العام والنتائج التي تجيب على الإشكالية ومشكلة البحث المطروحة في بداية البحث. وفي الأخير، تم تقديم خلاصة البحث والاقتراحات مع ذكر قائمة المراجع ثم الملاحق.

الفصل التمهيدي : الإطار العام للإشكالية.

- 1- إشكالية البحث.
- 2- صياغة الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف البحث.
- 5- أهمية البحث.
- 6- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث.
- 7- الدراسات السابقة.

1- إشكالية البحث :

شهدت البشرية في الآونة الأخيرة تطورا واتساعا لآفاق الإنسان في مجال العمل والاستثمار حيث أصبحت الأساليب التي يتبعها في التسيير والتنظيم أكثر تطور وعلمية لهذا ازدادت أهمية اختيار المسيرين الفعالين والناجحين لضمان السير الحسن للمؤسسات والمجمعات الاقتصادية والصناعية، وفي هذه الفترة أيضا خاصة هذه الدول المتقدمة عرفت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في المؤسسة لكونه العنصر الفعال والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة وأنه العامل أو المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها لهذا كان الاهتمام منصبا ولا زال حول البحث عن أنجح السبل لتحقيق وتحريك دافعية العمال نحو القيام بمستوى أداء فعال وبالتالي تحقيق الرضى المهني ورفع فعالية المؤسسة، هذا ما جعل الباحثون والعلماء من مختلف التخصصات النفسية والاجتماعية يهتمون بدراسة القيادة لما له من تأثير كبير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، كما تعتبر القيادة محرر العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين (بدوي، 1999، ص 59).

فالقيادة كما عرفها الباحثين ومن بينهم " Likert (ليكرت)"، الذي يرى أن " القيادة تعني تنفيذ العمال التي تساعد الجماعة على تحقيق النتائج التي تفضلها " (إبراهيم ياسين الخصين، هدى محمد وآخرون، 2003، ص 120).

كما عرفها " Gallaghere (كالقر)" بأنها " التدريب على القوة (النفوذ) أو التأثير في مجموعات اجتماعية مثل الجماعات، المؤسسات، والمجتمعات أو الأمم لتلبي حاجات هذه الجماعات " (همه، 2006، ص 61).

لقد ظهرت عدة نظريات ونماذج سلوك القادة في مختلف الظروف والمؤسسات الاجتماعية والتنظيمية التي يتواجد من بينها " نظرية الرجل العظيم"، و " النظرية السلوكية" التي تمثل الاتجاه الجديد في البحث في موضوع القيادة والتي أنتجت بدورها مجموعة من التقسيمات للقيادة منها : تقسيم كل من " Likert (ليكرت)"، الذي يميز بين أربعة أنماط للقيادة وهي : النمط الاستغلالي التسلطي، النمط الاستشاري، النمط المشارك (عشوي، 1992، ص 162).

كما نجد تقسم الباحثين " Tameboumet et Shmmidit (ثانيوم وشميدت)" في نموذج متصل بالقيادة والذي يحتوي على نمطين وهما : نمط السلوك القيادي المتمركز على القائد والنمط الديمقراطي المتمركز على المرؤوسين والتي تندرج ضمنها سبعة أنماط، من النمط الأكثر تسلطي إلى النمط الأكثر مشاركة (محمد رسان الجيوشي، جميل جاد الله، 2000، ص 149).

تقييم " Black et Mouton (بلاك وموتون)"، والذي يتضمن خمسة أنماط وهي : النمط البيروقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الإتوقراطي، النمط المتفاوض، ونمط قيادة الفريق (أحمد عبد الرحمن عبصرة، 2006، ص 60).

في ظل هذه المعطيات وجب على القائد الاهتمام بالعامل ودراسته الجوانب النظرية والعلمية لتطبيق أسس السلوك الإنساني عليه في بيئة عمله، فضلا عن مستوى أدائه والظروف المحيطة به، إذ أن إحدى المهام الأساسية لدى قائد هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية وذلك بتنظيم العمل والتوفيق بين العامل وصاحب العمل، على هذا لا يتم الرفع من الأداء الذي يمثل : العمل المحدد بأبعاد ثلاثة وهي : كمية الجهد المبذول بالطاقة التي يستنفذها العامل من أجل تنفيذ المهام، نوعية الجهد الذي قد يكون فيزيقي أو ذهني ونمط الجهد الذي يترجم كيفية استخدام الوسائل المدخرة لأداء المهام (حجازي، 2005، ص 116).

فيعرفه " أحمد منصور (1973)" على أنه " عبارة عن كفاءة العامل في عمله ومسلكه ومدى صلاحيته في التفويض بأعمال عمله وتحمله لمسؤولية خلال فترة زمنية معينة (عبصرة، 2006، ص 75).

فالأداء إذن هو الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة من أجل تحقيق غاية أو هدف مسطر، وذلك وفق إمكانيته ومؤهلاته، كما يلعب دورا كبيرا في الحفاظ على تنافسه المؤسسة، وتتخذ فعالية أداء العمال بمدى فعالية النمط القيادي داخل المؤسسة، فهذا الأخير يؤثر إيجابا أو سلبا على أداء وهذا حسب خصائص وأسلوب ونوعية النمط القيادي المتبع.

ونمط الإشراف من بين العوامل التي لها علاقة بالأداء المهني، فالعلاقة بين هذين المتغيرين لا تزال تستدعي الدراسة، حيث أنها علاقة تفاعلية مهمة، ويؤدي بنا هذا التساؤل عن العلاقة الموجودة بين نمط القيادة والأداء المهني والذي نطرحه في التساؤل التالي :

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية ؟

والذي تفرع إلى ثلاث تساؤلات جزئية وهي على النحو التالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي (الترسلي) والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية؟

2- صياغة الفرضيات :

1.2- الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية.

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية هي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي (الترسلي) والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية.

3- أسباب اختيار الموضوع :

بما أن العنصر البشري يعتبر العنصر الفعال والأساسي في تحريك المؤسسة، فهو قوة لا عوض عنها خاصة وأن رضا العمال عن عملهم عامل ذو أهمية لا يستهان بها، وخاصة أن المجتمع الجزائري بما فيه من مؤسسات إدارية تعاني إلى يومنا هذا لبعض المشاكل وهذا ما دفع بنا إلى التساؤل حول درجة أداء العمال ومدى العلاقة بينه وبين نمط القيادة.

4- أهداف البحث :

هو الحصول على الحلول المناسبة لهذه المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات الصناعية خاصة، ولذلك التعرف على السبب الحقيقي الذي يؤدي إلى أداء العمال وكذلك التعرف على الأنماط القيادية في محيط العمل بشكل عام والتعرف على عوامل الأداء المهني في العمل وإظهار نوع العلاقة الموجودة بين القيادة والأداء المهني لدى العمال.

5- أهمية البحث :

من حيث الأهمية، فكلا المتغيرين أي أنماط القيادة والأداء المهني لهما أهمية بالغة للقيادة الإدارية لها دور فعال في تحقيق نجاح المؤسسة وتحسين أداء العمال، وهذا الموضوع يعتبر

محض اهتمام العديد من علماء النفس وعلم الاجتماع، والإدارة وهو أن تحقيق الأداء المهني مرتبط بالنمط القيادي وما يستحقه من اتساع حاجات العمال ورغباتهم لرفع الروح المعنوية لديهم.

6- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث :

من خلال قيامنا بهذه الدراسة تعرضنا لعدة مفاهيم، وسنحاول أن نحدد المفاهيم الأساسية الموضوعية ببحثنا وهي أنماط القيادة وأداء العمال.

1.6- تحديد المفاهيم المرتبطة بالقيادة :

1.1.6- لغة :

كلمة " قيادة "، تعني في اللغة العربية ناجعة من كلمة " القود" وهي عكس السوق/ فالقيادة من الأما والسوق من الخلف، والانقياد هو المخضوع (ابن منصور، 1990، ص 425).

يقال : يقود الدراجة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدرة والمرشد (اسطباتي، 1986، ص 225).

2.1.6- اصطلاحا :

أ- القيادة :

القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية ناتجة عن التفاعل بين مجموعة من الأفراد التابعين الذين يعملون لتحقيق هدف معين من حيث يستطيع القائد توحيد نشاطهم وتوحيد قوتهم لتحقيق الهدف (أبو النيل، 1985، ص 537).

ب- النمط القيادي :

هو الأسلوب المتخذ من طرف القائد، وهو عبارة عن تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يستطيع أعضاء الجماعة وبيئتهم القائد تحقيق الهدف المشترك فيما بينهم (عبد الشاني محمد أبو الفضل، 1996، ص 184).

والتعريف الإجرائي للنمط القيادي : هو ذلك الأسلوب القيادي في مؤسسة ما.

2.6- تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء :

1.2.6- تعريف الأداء :

عرّف " عاطف محمد عبيد (1964)"، على أنه " مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وكذا معرفة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء عملهم (عبيد، 1964، ص 40).

2.2.6- التعريف الإجرائي للأداء :

الأداء هو مستوى الجهد والنشاط الذي يقوم به أعوان الحماية المدنية إزاء تنفيذ عمل معين بطرق مختلفة وهذا حسب نوعية العمل المراد القيام به الذي يحدد مستوى الدافعية والقدرة.

7- الدراسات السابقة :**1.7- الدراسات المرتبطة بالقيادة :**

لقد حضى موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات في مجال القيادة ومن بينها نذكر :

1.1.7- دراسة جامعة " ميشيقان " (1947) :

لقد ظهرت هذه الدراسة بغية الكشف عن نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في جماعات العمل في الأقسام ذات الإنتاجية العالية ومقارنته بنمط سلوك المشرف على الأقسام، ذات الإنتاجية المنخفضة (حسين، 2000، ص 244).

شارك في هذه الدراسات مجموعة من الباحثين الذين ينتمون إلى معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة " ميشيقان " ومن بينها تلك التي قام بها " Moors (مورس)" سنة 1950، و" Makobi et Katz (ماكوبي و كانز)" سنة 1950م، في إحدى شركات التأمين، بين مجموعتين من أفواج العمل، حيث تميز أولهما بإنتاجية مرتفعة والأخرى تتميز بإنتاجية منخفضة، وتبين لهم وجود ثلاثة فروق رئيسية في سلوك قادة المجموعتين :

- يهتم قائد المجموعة الأولى بالعمال أكثر من اهتمامه بالعمل ؛
- يمارس قادة المجموعة الأولى إشرافا عاما بدلا من الإشراف الخاص ؛
- يتميز قادة المجموعة الأولى بصفة أحسن من قادة المجموعة الثانية بين أدوارهم وواجباتهم وأدوار وواجبات أتباعهم.

وقد حاول " Katz et Kahn (كانز وكاهن)" سنة 1972، بدراسة العلاقة بين جماعات العمل والمشرفين عليها، حيث تبين لهما أن المجموعات التي تتمتع بإنتاج مرتفع تختلف من المجموعات التي لها إنتاج منخفض في أربعة جوانب :

- الاختلاف في دور المشرفين، حيث لاحظ هذان الباحثان أن مشرفي المجموعة التي تتمتع بإنتاج مرتفع يقضون وقتا طويلا في التخطيط ؛
- الإشراف العام وتفويض السلطة ؛
- الاهتمام بالعمل في المجموعة الأولى والاهتمام بالعمل في المجموعة الثانية ؛

- التمسك والافتخار بعملهم.

وقد توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج نستخلصها فيما يلي :

هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى، بمعنى أن هناك ارتباط موجود بين الإنتاج والإشراف من جهة أخرى، وكذلك بين الإشراف والأداء من جهة أخرى.

فالمشرف الجيد ليس الذي يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية بل يدرّبهم كذلك على الوظائف التي سيرقون إليها، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل المشاكل المعنية فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجية عن إطار العمل، كما يجب أن يكون المشرف صديقا للعمال أكثر من كونه مصدرا للسلطة.

وكذلك توصلت الدراسات في إنتاجها أن المشرف يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية وذلك ينمي لديهم الولاء للجماعة والاعتزاز.

بمعنى صياغة بعد ثالث يراعي الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل، إلى جانب مراعاة الظروف النفسية التي يتم فيها نشاط العمل الذي يحد الفعالية في الأداء (سعيد لوصيف، 1991، ص 38).

2.1.7- دراسة " فيدلر ":

كانت في أوائل الستينيات، وهدفت إلى البحث عن العوامل البارزة في موثق يتطلب أنماط مختلفة من القيادة كما ركز على العلاقة بين القائد والإنتاج أو التركيز على المهمة المراد إنجازها، وقام بمحاولة قياس هذا التركيز بواسطة توجيه سؤال إلى الأفراد لتحديد الشخص الذي كان في مقدورهم العمل معه على أسوأ ما يمكن من بين أولئك الذين يعملوا معهم قبلا، ثم طلب منهم أن يحددوا واصفات ذلك الشخص على مقياس يتألف من ثماني درجات فكانت النتائج أن الأفراد الذين يركزون على العلاقة الحسنة بين القائد والأتباع اعتبروا " أسوأ في العمل "، أما الأشخاص الذين يركزون على إنجاز المهام والانضباطيين اعتبروا " أفضل في العمل، ووصل " فيدلر " إلى أن كلا من القائدة الذين يركزون على العلاقات أو المهام ينجحون في بعض المواقف وليس فيها كلها (عمار شوقان، 2008، ص 21).

3.1.7- دراسة جامعة " أوهايو " :

أشار " Candy et Trumbo (لاندي وترمبو)" في أوائل الستينيات إلى وجود بعدين في تناول " سلوك القائد " وهما بعد الاعتبار والذي نقصد به درجة اهتمام الأشخاص وتقوية العلاقات بين القائد وجماعته وبعد النشاط الموجه نحو العمل، ونعني به السلوك الصادر من القائد من أجل تنظيم وتحديد أدوار ونشاطات جماعة عمله، ولقياس هذين البعدين، صمم باحثوا هذه الجامعة استبيانين، الأول يدعى باستبيان "وصف سلوك القائد"، والثاني يدعى باستبيان " رأي القائد ".

قام كل من " Shriesheim, Storgdil et Keri (شريشام، ستوقديل وكيز)" سنة 1975 م، بدراسة بهذين الاستبيانين فتبين لهم صدق نتائج الاستبيان الأول، أما الثاني فاتضح أنه أقل صدقا.

ويرى " Halpin et Weiner (هالبان ووينر)" سنة 1957 م، أن الاعتبار هو البعد الأكثر تحديدا والذي يميل إليه القائد في دراسة لهما في شركة للطيران. كما أكد " Weissenberg et Konage (ويسمبرغ وكافاناغ)" سنة 1972 م، أنه نادرا ما يكون الاعتبار مستقلا عن بعد النشاط الموجه نحو العمل وهذا ما أكده كل من " Lasson Hunt et Obson (لارس هانت وأزبون)" عام 1976 م، يرى " Fleishamam et Havis (فليشمان وهافيس)" سنة 1962 م، أن علاقة سلوك القائد بتابعيه كالتنظيمات والحراك المهني، إذ أنه كلما زادت درجة الاعتبار ولدى الإلتباع نقصت تبعا لذلك التطلعات والحراك المهني، والعكس بالعكس (سعيد لوصيف، 1991، ص 36 - 40).

4.1.7- دراسة " Iowa (أيوا) " :

قام بها كل من " Liqqit, White et Kurt Levin (وايت وكريتا لفين)"، وهي تجربة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، وفي أندية الهواة، قاموا بتقسيمهم إلى مجموعات يشرف عليها قائد يتبع أسلوب قيادي معين وفق تعليمات القائمين على التجربة، وتم تطبيق 3 أنماط وهي : النمط الاستبدادي، الديمقراطي والفوضوي (الحر)، وصلت هذه التجربة إلى مجموعة النمط الاستبدادي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى بينما تمتاز مجموعة النمط الديمقراطي بدرجة

أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية والثبات في المستوى و الأداء، ونجد أن مجموعة النمط الفوضوي تميزت بانخفاض في جميع النواحي (سمير صالح، 2007، ص 74).

2.7- الدراسات المرتبطة بالأداء :

اهتم الباحثون أيضا بموضوع الأداء كونه موضوع مهم جدا بالنسبة للفرد والمؤسسة، ومن بين أهم الدراسات التي تعرضت لدراسة متغير الأداء وعلاقته بمتغيرات أخرى نجد :

1.2.7- دراسة " F. Taylor (فريدريك تايلور) " :

أجرى " تايلور " المهندس الأمريكي دراسة بشرية أين بدأ حياته العلمية سنة 1978، فسر " تايلور " دراسته في كتاب " المبادئ التنظيمية العملي للمؤسسات " سنة 1912 م، حيث لوحظ أن الإدارة ليس لها نظرة واضحة في توجيه العمال ومعايير الأداء، فقام بدراسات لوضع المبادئ العلمية التي ينبغي تطبيقها في ميدان العمل، واتجه إلى تحقيق كفاءة أداء الإنسان والآلة عن طريق دراسة الحركة والزمن، فأظهر في سلسلة أمثلة توضيحية بسيطة الخسائر التي تتحملها الولايات المتحدة، بسبب ضعف أداء العمل، فبحث عما يسمى ناجح طريقة لأداء العمال لعمل معين، وتوصل إلى نتائج منها :

- رفع مستوى أداء العمال والتي تمثل الحدى لمبادئه ؛

تدرب العمال لأخذ مهامهم وفق متطلبات حفظ تحليل العمل.

2.2.7- دراسة " Elton Mayo (التون مايو) " :

قام " التون مايو " بدراسة في مصنع " Hawthone (هاوتورث) بشيكاغو"، التي أكدت أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضائهم يؤثر على نتائجهم وأدائهم وهذا ما يظهر في التجربة التي قام بها " مايو"، إذ أخذ خمسة (5) عاملات يقمن بأعمال متشابهة يتعل بجمع أسلاك التيار والهاتف وكنى يعملن منعزلات عن بعضها البعض وبعدها أصبحن يؤسسن فريق العمل نتج عن ذلك ارتفاع نسبة إنتاج العاملات من 2400 جهاز إلى 3000 جهاز في أسبوع، وبهذا ارتفعت نسبة الأداء (نقلا عن سيد عبد الحميد مرسى، 1974، ص 517).

3.3.7- دراسة " Gilbert (جلبرت) " :

تمثلت دراسته في وضع العمال لقوالب الطوب، حيث أن العامل مضطر للانحناء في كل مرة لا لالتقاط الطوب الذي يستغرق جهد وطاقة، حيث لاحظ أن عملية البناء تتضمن إعادة تنظيم العمل حيث توضح الأشياء التي يحتاج إليها البناء عند مستوى الوسط فهذا يخفض الطاقة

المفقودة، ويقال عدد الحركات، فاستخدام عمال لإمداد بالطوب يمكن العمال من التقاطها بقدر أقل من الحركات، فنجد "جلبرت" في رفع مستوى الأداء من معدل 120 طوبة في الساعة إلى 300 طوبة في الساعة لكل رجل (مجدى أحمد، محمد عبد الله، 2006، ص 352).

4.2.7- دراسة " Van Zilast (فان زيلاست) ":

قام " فان زيلاست " بدراسة حول أثر التفاهم بين أفراد فريق العمل على أداء العمال ومعدل إنتاجه، حيث أخذ لذلك عددا من العمال المستغلين في أحد المشاريع وطلب لكل عامل أن يذكر ثلاث أسماء من العمال الذين يريد أن يشتغل معهم بالترتيب حسب التفاصيل، ويكتب ذلك على وثيقة تسلم للقائم بالدراسة، وبعد الإطلاع على الإجابات نظمت فرق عمل حسب التفضيل الذي أكدته الدراسات، وكانت نتيجة الفرق الجديدة أن وفرت الشركة ما يعادل 05 % من نفقات الإنتاج حيث تحسن أداء العمال ونقصت الأخطاء وحوادث العمل (الرفاعي، 1964، ص 242).

الفصل الأول : القيادة.

تمهيد.

- 1- لمحة تاريخية.
- 2- تعريف القيادة.
- 3- أهمية القيادة.
- 4- أنماط القيادة.
- 5- وظائف القيادة.
- 6- نظريات القيادة.
- 7- الصفات الواجب توافرها في القائد الناجح.
- 8- قياس القيادة.

خلاصة.

تمهيد :

تعتبر القيادة من الظواهر الهامة لإنسان بدءا من الحياة البدائية في الماضي إلى حياته الحضارية الحديثة، ظهر هذا المفهوم كثيرا في القرن التاسع عشر من التطور الصناعي وظهور منظمات عمل جديدة تتماشى مع العصر.

فقدما كان العمال يخضعون لسلطة رسمية ويسيرون من طرف شخص يدعى الرئيس وفي ذلك الوقت كان مفهوم القيادة كمفهوم السلطة التشريعية المتمثلة في اصدار الأوامر والطاعة من طرف المؤسسين سياسة " أمر - طبق " (حسين، 2000، ص 219).

أما في الآونة الأخيرة، فقد حدث تغيير كبير في مفهوم القيادة والإدارة إذ أن الرؤساء لم يعد عملهم مقصورا على إصدار القرارات التي يجب على المرؤوسين تنفيذها، وإنما أصبح من واجبهم أيضا اشتراك العمال في وضع خطة العمل و افساخ الطريق لكل عامل لكي يقول رأيه، وهذا التغيير الذي حدث لم يكن نتيجة التقدم التكنولوجي فقط وإنما لأسباب أخرى عديدة لعل من أهمها انبثاق قيم اجتماعية جديدة (كمال، 2007، ص 185).

فالمنظمة هي التي تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة للأفراد العاملين، فكلما كانت الحياة جيدة انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة، واستطاعت تحقيق أهدافها، فالقيادة تعتبر من أكثر العمليات على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد لأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وهي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (حسين، 2000، ص 219).

1- لمحة تاريخية :

يرجع تاريخ القيادة وممارستها منذ القدم بحيث تضرب في أعماق التاريخ لكون القيادة ظاهرة إنسانية فأبي جماعة تحتاج إلى قائد يبيث في نفوس أفرادها الحماس والحب للعمل وذلك في إطار معايير تضعها الجماعة أو القائد أو هما معا لتحقيق هدف معين.

ظهرت أول الدراسات في مجال القيادة بالولايات المتحدة الأمريكية، في إطار البحث عن قوانين وضوابط تحكم الحياة الاجتماعية ومن بينها القيادة في الجماعات والمؤسسات ومدى تأثيرها على الروح المعنوية، وكفاءات العمل وتماسك أعضاء الجماعة، ثم انتشرت هذه الدراسة في العديد من الميادين خاصة الإدارة بمختلف جوانبها، وقد مر تطور القيادة بمراحل مختلفة ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط هي :

1.1- العصر القديم :

كانت النظرة للإنسان في القديم على أنه مختلف كسول لا يحب العمل ولا يعرف كيف يدير أموره وهو أناني بطبعه وله اتجاهات مختلفة لقادته والتمرد على أوامره مما يدفع القائد إلى استعمال القوة المادية والمعنوية ليزرع الخوف في أتباعه، ففي القديم أشارت بعض الدراسات أن القائد يحمل سوطا بيده إذا ما تمرد العمال ضده، ومع هذه النظرة عرفت تطورا ملحوظا إلا أنها بقيت حتى عصر النهضة حيث كان العمال يبذلون قصار جهدهم لتحقيق رغبات القادة، وإن خالفوهم تعرضوا لشتى أنواع التعذيب.

2.1- عصر النهضة :

إن الثورة الصناعية وما اتبعتها من كثرة المنظمات واتساعها وغزو الآلات في ميدان الإنتاج وكذا النزوح الريفي إلى المدن من أجل العمل في المصانع والمؤسسات التجارية الكبرى، وكل هذه العوامل أدت إلى ظهور مشاكل جديدة في أنماط القيادات التي لم تكن لتحلها القيادات ذات النظام التسلسلي خاصة أن تجمع العمال في منظمات كبرى أدى إلى تطور التضامن فيما بينهم ولم يعد طرد العمال حلا للمشاكل التي تعاني منها المنظمات (بوجمعة بولقريمات، 1982، ص 23 - 25).

3.1- في ظل البحوث العلمية :

ظهرت حركة الإدارة العلمية التيلورية وتزامى ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى وأثرت على الإدارة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص خلال الفترة " 1900 و 1927 " ويعتبر "Frédéric Taylor (فردريك تايلور) " الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية التيلورية نسبة إلى اسمه، وكما أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال القياس العلمي، وقد حاول " تايلور " أن يحدد المبادئ العلمية التالية "

- تحديد مواصفات كل عامل ؛
- اختيار ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- التدريب ضروري للعاملين حتى يؤدون عملهم بطريقة علمية ؛
- الحوافز وأهميتها للعاملين وخاصة الحوافز المادية ؛
- التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية ؛
- سلسلة القادة والسلطة ونطاق الإشراف.

إن الفكرة الأساسية في فلسفة " تايلور وزملائه "، أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق أسلوب الحركة والزمن.

4.1- حركة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932):

أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية غير الرسمية في دراسات " هوثورن "، والتي هي دراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في مدينة " شيكاغو " بقيادة " ألتون مايو " وحالت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية :

- الموازنة بين الفرد والجماعة المنظمة ؛
- ارتباط الروح المعنوية للعاملين باتجاهاتهم ؛
- أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم ؛
- النظر إلى الفرد العامل بارتباطه إنسان له أفكاره ومبادئه وأحاسيسه ؛
- تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية (نجم عبد الله الفراوي، 2010، ص 26 - 27).

2- تعريف القيادة :

القيادة مصطلح له أكثر من تعريف والحقيقة أن هذا المصطلح غامض بعض الشيء وهذا يسبب إرباكاً في بعض الأحيان لكل من يتعرض لهذا الموضوع (كمال، 2007، ص 185).

فالقيادة عملية تأثير متبادل تؤدي عن طريق تضافر جهود الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توحيد النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة (أبو الفرح، 1966، ص 15).

كما يرى البعض أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، فيعرضها " توماس جوردن " أنها وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة ومرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (هنا) حافظ بدوي، 2002، ص 87).

ويعرفها " Koontz et Dannell (كونتز ودانيل) " أنها عملية تأثير المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

ويمكن تطوير تعريف القيادة على أنها دال تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله، ويمكن وضعها في معادلة رياضية على النحو التالي :

القيادة = دالة تفاعل (الموقف ومتطلباته) × الأتباع وتوقعاتهم × القائد وخصاله

ق = د.ت (م. م × أ. ب × ق. خ)

حيث : ق = القيادة

د.ت : دالة التفاعل

م. م : موقف ومتطلبات

أ.ت : الأتباع والتوقعات

ق. خ : قائد وخصاله. (هاني عبد الرحمان وصالح الطويل، 2008، ص 248).

وقد حاول " Graen, Danserow et Haga (غرين، دنسير وهاغا) سنة 1976"، التفريق بين مفهوم القيادة والإشراف، فالإشراف حسب هؤلاء الباحثين يعنى التأثير في الإبداع بهدف تحقيق أقل شيء مما تتطلبه منهم أعمالهم، بينهما يعنى القيادة عملية التأثير في التباع قصد دفعهم بالمشاركة الفعلية في نشاطات الجماعة التي ينتمون إليها، بينما يرتبط مفهوم القيادة أكثر بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق اجتماعي متفاعل يحاول القائد التأثير فيها والتنسيق بين أعضائها ودفعهم للعمل مع بعضهم البعض في إطار منظم (سعيد لوصيف، 1991، ص 34).

3- أهمية القيادة في الإدارة :

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية قلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل العلماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (البرسي، 1967، ص 429).

4- أنماط القيادة :

لعل من بين الأساليب التي جعلت القيادة تحظى بأهمية بالغة في المنظمات هو امتيازها بعدد من أنماط مختلفة فكل يؤثر على مرؤوسيه بنمط معين من هذه الأنماط وبطبيعة الحال فلا جدا أن يكون نمط ما أفضل من الأنماط الأخرى، ولهذا ظهرت عدة تقسيمات للقيادة من طرف عدة علماء ومن بين هذه التقسيمات :

1.4- تقسيم "ليفين ووايت" :

يتمثل في القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية (أحمد معروف،

1999، ص 110 - 111).

1.1.4- القيادة الديمقراطية :

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي كونة من كلمتين "ديموس" معناها الشعب، و"كراتوس" تعني السلطة، ولهذا تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب (عياصرة، 2006، ص 43).

ففي هذا النمط، القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية ويشترك القائد في الجماعة على أنه عضو فيها (لطي، 1993، ص 61).

2.1.4- القيادة الاستبدادية :

تعتمد على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي مستخدمة الفرض والإجبار والإكراه والتخوف لإجبار العمال على القيام بالأعمال وتنفيذها سواء كانت معبرة عن مشاعرهم أم لا (البدري، 2001، ص 53).

3.1.4- القيادة الفوضوية :

هنا القائد لا يشارك ولا يحد أدنى في اتخاذ القرارات ولا يظهر أي استعداد للمساعدة فهو يترك المسؤولية للفرد والجماعة، ونجد أن تعليقاته عن العمل سطحية وفي نظره لا يوجد ما يسمى بالعقاب (أحمد، 2000، ص 76).

فالقائد الفوضوي يمثل الرئيس الذي يلقي المسؤولية، ومعظم العمال على ظهر أتباعه لذلك نجدهم دائما في فوضى دون وجود قائد يوجههم أو يملئ عليهم ما يجب القيام به. فهنا القائد غير لائق للقيادة فهو قائد افتراضي، وهنا تنشأ قيادة غير رسمية هي التي تقوده لأنه لا يمكن تصور جماعة تؤدي عمل دون قائد (أحمد معروف، 1985، ص 117).

2.4- تقسم " Robert Haws (روبرت هاوس) " :

بعد الدراسات التي ق ام بها "روبرت هاوس" سنة 1982 في مجال القيادة توصل إلى تحديد أربعة أنماط للسلوك وهي :

1.2.4- القيادة الموجهة :

هي القيادة التي تعطي تعليمات وأوامر وإرشادات وتحديد جداول عمل، وتضع معايير ولا تسمح بأي مشاركة في اتخاذ القرار وهذا النمط. كما يرى " هاوس " يلائم الأفراد الذين يعملون في مهام صعبة أو بها غموض وعدم معرفة من المرؤوسين.

2.2.4- القيادة المؤيدة :

هو النمط الذي يعامل المرؤوسين بعلاقات طيبة وودية، كما يرى "هاوس" مناسب للأفراد الذين يعملون في مهام ذات مصادر ضغط وإحباط لهم.

3.2.4- القيادة المشاركة :

هو النمط الذي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهو كما يرى "هاوس" ملائم للأفراد الذين يؤدون مهام تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مهام العمل غامضة للمرؤوسين.

4.2.4- القيادة الموجهة للإنجاز :

هو النمط القيادي المهتم بإنجاز الأداء المطلوب وبذل قصارى الجهد من قبل المرؤوسين، وهذا النمط كما يرى "هاوس" ملائم في حالة المهام الصعبة غير المتكررة (سيسي، 2002، ص 337).

3.4- تقسيم " Black et Mouton (بلاك وموتون) " :**1.3.4- النمط البيروقراطي :**

يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتمام قليل بالإنتاج والأفراد، فهو يعطي قليلا ويترك الأفراد أحراراً في أداء أعمالهم، ويتسم بإعطاء معايير غير محددة وبدون أهداف محددة للعمل، فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين ينفذون أهدافهم وأعمالهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها.

2.3.4- النمط الأوتوقراطي :

يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً متمركزاً على القائد الذي يقوم باتخاذ كل القرارات الهامة، والتابعون يقبلون به دون سؤاله أي سؤال، فيقبل الموظفون أفكاره وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة، فنادرًا ما يتشاور ذلك القائد التسلسل مع من يعملون تحت إشرافه، فيطوع أعمال الآخرين حتى يتناسب مع خطته، فهو يعرف ما يريد ويعمل على إنجازه (عفان، 1999، ص 23).

3.3.4- النمط المتفاوض :

يحدث هذا النمط عندما يعطى الإداري اهتماماً معتدلاً بالإنتاج والأفراد أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين، بحيث لا يعطي أي من البعدين على الآخر، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الإنتاجي ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون

برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم إذا لقت هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم، لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة حتى يقيهم على علم بكل ما يجرى مستخدماً في ذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية.

4.3.4- النمط الديمقراطي :

يعطى هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للعاملين ولبناء علاقات إنسانية واجتماعية على الودّ والرضا، ويعتقد " بلاك " بأنه لا يحتم أن يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الذي تحتاجه المؤسسة للإنتاج الأفضل، وقد يؤدي أيضاً إلى علاقات إنسانية دائمة وثابتة، لأن موقفه إزاء الإحباط أو الصراع ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة، كما أن القرارات التي تتخذها لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

4.3.4- نمط قيادة الفريق :

حسب " بلاك وموتون " ، فإن القائد في هذا النمط يولي أقصى اهتمامه لكل من الإنتاج والمؤسسين ويكون الإنتاج في أقصى مستوياته ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل وتعتبر الإدارة هذا النمط من أفضل الأنماط وأكثرها تحفيزاً للعاملين (عياصرة، 2006، ص 60).

4.4- أنماط القيادة في الإسلام :

هناك خمسة (05) أنماط :

1.4.4- نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى):

هو نمط مثالي، فالنبي (ص) لا يتصرف الأبناء على ما يحوي إليه، وكان (ص) يستشير أصحابه في الأمور التي لم ينزل بها الوحي مثل استشارته عليه السلام للأئصار في دخول معركة " بدر " واستشارته للصحابة في قضية اسر " بدر " .

2.4.4- نمط القيادة العمرية (القيادة الحازمة):

كان " عمر ابن الخطاب " رضي الله عنه، أبرز القادة المسلمين الذين ساعدوا في تطوير الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة، وقد كان أسلوب القيادي يقوم على الشدة في غير عنف واللين في غير ضعف.

3.4.4- نمط قيادة "عثمان ابن عفان" (القيادة اللينة):

كان هو نافي قيادته وتعامله مع الرعية حتى أن البعض اعتبر ذلك ضعفاً.

4.4.4- نمط القيادة المستبدة :

هذا النمط ينسب لـ " الحجاج ابن يوسف الثقفي " الذي تميز بالسلبية والتشدد الصريح نتيجة التعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق آنذاك، ولكن هذا النمط لا يمكن أن ينسب للقيادة الإسلامية ولكنه نمط ظهر في فترة الحكم الإسلامي وتكرّر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية.

5.4.4- نمط القيادة الهشة :

هي التي تتصف بالفوضوية واللامبالاة والأمور بلا مراقبة ولا متابعة، وهذا النمط تجسد في شخصية " الخليفة العباسي المعتصم " (هاني محمود الكايد، 2009، ص 368).

5- وظائف القيادة :

يمكن عرضها فيما يلي :

1.5- القائد المنفذ :

هو الذي ينظم نشاط جماعته وكذلك يقوم بمراقبة إنجازات الجماعة التي يقودها.

2.5- القائد المخطط :

يتخذ القائد موقف التخطيط فعليه تقرير الطرق والأساليب التي تتبعها الجماعة، وذلك بفرض تحقيقاً وهذا يتطلب تحديد الخطوات الضرورية، الفورية والخطوات على المدى البعيد لتحقيق أهداف الجماعة.

3.5- القائد الخبير :

ينظر إليه على أنه موضع للخبرة، ففي الجماعة الصناعية المشرفين والمهندسين هم أهل للخبرة بالنسبة لأفراد الجماعة.

4.5- القائد الصانع لسياسات الجماعة :

يقوم القائد بتحديد أهداف وسياسة الجماعة، ففي جماعة المؤسسة الصناعية، القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذها.

5.5- القائد كممثل خارجي للجماعة :

يقوم القائد بتحديد أهداف وسياسة الجماعة، ففي جماعة المؤسس الصناعية القائد يكون الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذها.

6.5- القائد كممثل خارجي للجماعة :

من المستحيل أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى في المؤسسة عن طريق جمع الأفراد، لذا يجب أن يقوم شخص واحد بتمثيل الجماعة أي أنه يتحدث رسمي باسم الجماعة.

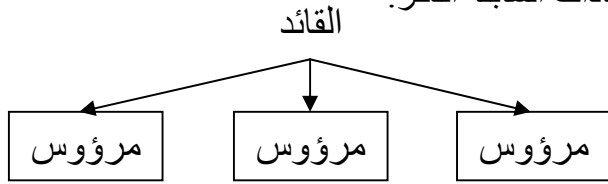
7.5- القائد كمنيب ومعاقب :

من أهم وظائف القائد من التواب وإنزال العقاب على من يستحق، وقد يكون الثواب في صورة مكافئة للعامل وقد يكون العقاب إنقاص يوم أو أكثر من راتب عامل مقصر.

8.5- القائد كدعم ووسيط :

يعتبر كدعم ووسيط في علاقات الصراع داخل الجماعة حول الخلافات التي تطرأ بينهم (ربيع، 2006، ص 335 - 336).

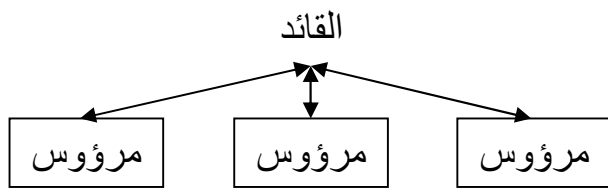
والشكل التالي يوضح العلاقات بين القيادات السابقة الذكر:



1.8.5- النمط الأرتوكراتي :

القائد يعطي الأوامر ولا يتجاوز مع مرؤوسيه.

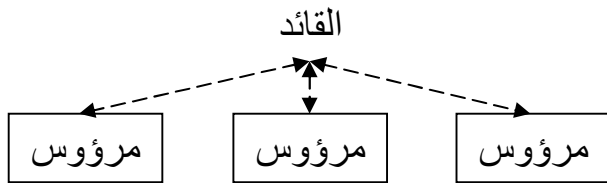
شكل رقم 01: النمط الأرتوكراتي



2.8.5- النمط الديمقراطي :

القائد يتجاوز مع مرؤوسيه، يشجعهم على الاتصال، الحوار وتبادل المعلومات

شكل رقم 02: النمط الديمقراطي



3.8.5- النمط الاطلاقي :

العلاقة بين القائد والإتباع متقطعة وتدخل في أعمالهم قليل.

- ← معلومات من جهة القائد فقط.
- ↔ معلومات متبادلة في كل الاتجاهات.
- ↔- علاقة ضعيفة ومتقطعة.

شكل رقم 03: النمط الاطلاقي

(درويش، 2010، ص 78 - 79)

6- نظريات القيادة :

تعددت الدراسات والأبحاث حول موضوع القيادة وبالتالي تعددت النظريات التي تحاول تفسيرها استنادا لعوامل مختلفة مثل سلوك القائد الطبيعية، والإنسانية سمات وشخصية القائد، وظيفة الجماعة، وسنحاول عرضها فيما يلي :

1.6- نظرية الرجل العظيم :

تعود إلى الجذور الأولى للإغريق والرومان، وكان الاعتقاد السائد آنذاك بأن القادة يولدون قادة وأهم وهبوا من الخصائص النفسية والعقلية ما يعينهم على هذا (أحمد عبد الرحمن عياصرة، 2006، ص 52).

وهي من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض أن التغيير في الحياة الجماعية والاجتماعية يتحقق عن طريق ذوي مواهب وقدرات غير عادية (هاني محمود الكايد، 2009، ص 373).

أي بواسطة أفراد رزقهم الله مواهب وقدرات ليست متوفرة عند غيرهم في الفريق الذي هم قادة عليهم، وهذا يعني أن هناك طائفة من الناس هي التي تصلح للقيادة دون غيرها (معروف، 2006، ص 53).

2.6- نظرية السمات :

يصل القادة إلى مركز القيادة لما يميزهم من سمات، ولقد ظهرت هذه النظرية لتعرض لنا هذه السمات وترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي للقيادة على القائد نفسه فتتعلق من السؤال الرئيسي التالي : ما هي الصفات أو السمات التي تجعل القائد قائدا ؟ والجدير بالذكر، أن هذه النظرية ارتبطت ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية " الرجل العظيم " واعتبرت هذه النظرية أن القائد يملك خصائص وسمات شخصية تجعله يختلف عن غيره من الأفراد وتؤهله لأن يكون قائدا، وهي صفات وسمات فطرية يولد بها القائد، أي أنها بفكرة أن القائد يولد ولا يصنع (عبد السلام، 1977، ص 270).

من هذا المنطق، فقد قام أصحاب هذا الرأي بإجراء العديد من الدراسات والبحوث محاولين إثبات صحة هذه النظرية مستندين في ذلك على المدرسة السلوكية لعلم النفس، وبالرغم من تلك الجهود التي بذلوها في ذلك الشأن، إلا أنها لم تسفر عن نتائج مثمرة نظرا لعدم تمكنهم من تحديد صفات القيادة التي قد تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة في مختلف المواقف التي يشغلونها داخل التنظيمات، ومع ذلك فقد أقدم " كيث دايفير " بعد إخلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر وهي :

1.2.6- الذكاء :

وضحت معظم الدراسات والبحوث أن متوسط الذكاء لدى القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه ومع ذلك يجب أن يكون الفرق بين الطرفين كبيراً لأن ذلك قد يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القادة ومرؤوسيه (الزغبى، 1996، ص 196، 198).

2.2.6- النضج الاجتماعي :

يقصد به أن القادة عادة تميزهم بالثقة بالنفس واحترام الذات وخلاصهم الواسع واهتماماتهم المتنوعة.

3.2.6- دافع الانجاز :

يتصف القائد عن غيرهم بقوة دافع الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية، وثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام.

4.2.6- العلاقة الإنسانية :

تعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الإيجابية داخل محيط العمل، لأن سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب احترامهم، ويعزز من مكانتهم داخل التنظيم.

وإذا كانت هذه النظرية قد لاقت استحسان الكثير من الباحثين إلا أن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها، ولعل من أهم الانتقادات التي تم توجيهها إليها هي تلك المتعلقة بإهمالها لدور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين وتعاونهم معه.

3.6- نظرية الشبكة الإدارية :

تم القيادة بدرجة عالية من اينامية العلاقات بين فرد وبقية أعضاء جماعة ما في بيئة محددة، فالمهم ليست الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها، فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية التأثير من خلالها على الآخرين لانجاز أهداف في موقف محدد، لذا فإن من عناصر القيادة الهامة هي سلوك القائد وسلوك التابعين والبيئة التي تضم الموقف، ويمكن دراسة النظريات السلوكية على ثلاثة مداخل والتي تتمثل في الاهتمام بالعاملين أي أن شواهد السلوك التقليدي لقائد معين هي مزيج من سلوكات الاهتمام بالأفراد، فلبعض القادة قد يكون توجههم نحو الأفراد والعلاقات

الإنسانية، غير أن معظم القادة يظهرون نوعاً من التوازن بين هذين البعدين، أن أحد البعدين يهتم بإنجاز بعض الأهداف المحددة للجماعة بينما يتم البعد الآخر بصيانة الجماعة نفسها وتقويتها، وكذلك هناك الاهتمام بالتوجيه نحو الإنتاج في مقابل التوجه نحو الأفراد وهو أن للقيادة بعدين، أحدهما يتجه نحو الأفراد المستخدمين والثاني يتجه نحو الإنتاج.

كما أن دراسة جامعة "ميشغان" أكدت أيضاً أن هناك بعدين لسلوك القائد وهما بعد التوجه نحو الإنتاج وبعدهما التوجه نحو العاملين، فالقادة ذوا التوجه نحو العاملين وصفوا بأنهم يؤكدون على العلاقات بين العاملين، ولهم اهتمام شخصي بحاجات تابعيهم ويتقبلون الفروق الفردية بينهم.

أما القادة ذوي التوجيه نحو الإنتاج مهم يميلون إلى التأكيد على الجوانب التقنية للوظيفة وعلى مهامها، فاهتمامهم الأول ينصب على إنجاز المهام التي تعمل المجموعة من أجلها وما الأفراد إلا أداة لتحقيق ذلك (هاني عبد الرحمن، 1998، ص 252 - 253).

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها، دراسات "ميشغان" فإنها تحبذ وبشدة القادة ذوي التوجه نحو القادة العاملين في سلوكهم، حيث أن هذا النوع من القادة ارتبطت قيادتهم بدرجة عالية من الأداء عن العمل والقناعة به، وذلك على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج.

وقد حازت هذه الشبكة الإدارية على انتشار واسع فيما يتعلق بتوضيح دينامية أبعاد قيادة المنظمة أن استخدامها يفيد في تحديد البدائل التي يمكن أن تتم ممارستها من قبل الإداريين، ويمثل المحور الرأسي توجه الاهتمام بالأفراد والعناية بهم ويمثل المحور الأفقي توجه الاهتمام نحو الإنتاج والعناية به.

4.6- نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة :

قام "Reddin (ردن)" في هذه النظرية بإضافة بعد جديد إلى البعدين الذين تمت مناقشتهم سابقاً، وهما بعد العناية بالإنتاج وبعدهما العناية بالأفراد، حيث أضاف "ردن"، بعد الفاعلية فقد حلل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد أطلق عليها مسميات جديدة :

1.4.6- بعد المهمة أو التوجه نحو العلاقة :

أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

2.4.6- بعد العلاقات أو التوجه نحو المهمة :

أي المدى يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

3.4.6- بعد الفاعلية :

الذي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها (عبد الرحمن، 1998، ص 257).

5.6- النظرية الوظيفية :

تؤكد هذه النظرية على أن القيادة تتبع الأعمال أو الوظائف التي تقوم بها الجماعة لفرض أن تحقق الجماعة أهدافها أو تحسن العلاقات القائمة بين أعضائها، وتبرز من خلال ذلك القيادة كأن يؤديها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وتقوم هذه النظرية أيضاً على دراسة مهام ووظائف القيادة، والمعايير المتصلة بها، كما يهتم أيضاً بتوزيع المسؤوليات والمهام، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط (هاني محمود، 2009، ص 372).

فالقيادة وفق النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من الأشخاص تناسب لهم مهمة القيادة (أبوزيد، 2003، ص 142).

ويمكن تلخيص أهم وظائف الجماعة حسب هذه النظرية فيما يلي :

- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها ؛
- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدور ؛
- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.

7- الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح :

قبل كل شيء يجب أن نعرف أن القائد الديمقراطي يكاد يكون مرادفاً للقائد الكفاء ويجب أن يتحلى القائد بالتالي :

- أن يسمح بالمناقشات الجماعية وأن يعرف كيف يديرها كتشجيع أفراد الجماعة على المشاركة في المناقشات ؛

- أن يتحلى بالحكمة عند إصدار هذه القرارات، فالقائد الناجح يجب أن يترتّب قبل إصدار هذه القرارات وذلك لكي يجمع مزيداً من المعلومات بمعنى أنه يجب ألا يسرع في اتخاذ القرارات ؛
- المهرة في التعامل مع الناس، ولكي يكون على قدر كبير من ضبط النفس ؛
- بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالتهيؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والتأكد من أن الآخرين يعملون معه وليس عنده وأن يكون ودوداً مع من يعملون معه وخاصة يجب عليه إخفاء قلقه وتوتره (كمال، 2007، ص 185).

8- قياس القيادة :

نظراً للمكانة الهامة التي تحتلها القيادة في جميع المنظمات ونظراً لما نحن في صدد البحث عنه، والمتعلق بالأنماط القيادية التي وضعها الباحثون وطبقاً لكي نبين علاقاتها بالأداء المهني يستوجب علينا قياس القيادة.

وهناك عدة طرق لقياس القيادة ونذكر منها :

1.8- الاستبيان :

يعتبر أداة ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين حول واقعة معينة عن طريق استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، وتوزع على أشخاص لإملائها (ربحي مصطفى عليان، 2008، ص 46).

وللاستبيان أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية، وهو يستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات (سامي ملحم، 2000، ص 185).

وهناك نوعين من أسئلة الاستبيان :

1.1.8- الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابة :

يحدد في هذا النوع من الأسئلة الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المجيب اختصار أحدها أو أكثر، أي أن يقيد في اختيار الإجابة ولا يعطيه الحرية لإعطاء إجابة من عنده.

2.1.8- الأسئلة المفتوحة :

في هذا النوع من الأسئلة يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته ولغته وأسلوبه الخاص الذي يراه مناسباً، ويستخدم هذا النوع من الأسئلة عندما لا يكون لدى الباحث معلومات كافية عن موضوع الدراسة ويرغب في الحصول على معلومات موسعة وتفصيلية ومعقدة حول الظاهرة أو المشكلة.

3.1.8- الأسئلة المغلقة المفتوحة :

مثل هذا النوع من الأسئلة يطرح الباحث في البداية سؤالاً مغلقاً، أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويقيد المبحوث باختصار الإجابة، ثم يتبعه سؤال مفتوح يطلب فيه من المبحوث توضيح أسباب اختياره للإجابة المعينة، ويمتاز هذا النوع من الأسئلة بأنه يجمع بين إيجابيات الأسئلة المغلقة والمفتوحة (ربحي مصطفى عليان، 2008، ص 87).

وهناك عدة شروط يجب أخذها بعين الاعتبار منها :

- أن يعالج الاستبيان مشكلة هامة تساهم نتائجها في تقدم البحث ؛
- أن يبين أهمية المشكلة بوضوح في الغلاف ؛
- أن تكون التعليمات المكتوبة في الغلاف حول كيفية الإجابة من الأسئلة وتكون سهلة وواضحة ؛
- أن تكون صياغة مختصرة ؛
- أن تكون لغة السؤال في مستوى من يجيب عليه ؛
- أن لا يثير السؤال تأثيرات انفعالية ؛
- أن يخدم السؤال المشكلة المطروحة (سامي ملحم، 2000، ص 158 - 159).

2.8- مقياس " فيدلر " سنة 1967 :

هو الذي تمكن من تطوير تقنية جديدة تساعد الباحث التعرف على نمط القيادة والتي تدعى بـ "مقياس فيدلر"، حيث يقوم القائد بتقييم زميل له في العمل من خلال صفات معينة ويكون هذا التقييم من بين الذين يفضل القائد العمل معهم، وإذا التقييم لصفات هذا الفرد عالياً ذلك وفق تفسير " فيدلر " أن القائد يميل أكثر للاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وإذا كان التقييم منخفضاً فهذا يعني أن القائد يميل إلى التركيز على المهام وانجاز العمل (سعيد لوصيف، 1991، ص 113).

يشمل " مقياس فيدلر " صفة من صفات القيادة، وقد مثلها على محاور ذات قطبين كل

محور من 1 إلى 8.

مثال :

فكر في شخص تعمل معه بطريقة غير جيدة، ليس ضرورياً أن يكون هذا الشخص ذلك الذي تجد معه صعوبات كثيرة في إنجاز العمل، صف هذا الشخص كما يبدو لك مستعينا بالصفات التي تعرض عليك وذلك بوضع علامة (×) على الدرجة التي تعبر عن اتجاهك نحوه :

- راضي غير راضي.

- مشاحن ودود.

(سعيد لوصيف، 1991، ص 115).

خلاصة :

إن مسؤولية القيادة من أصعب المسؤوليات وأعقدها لأن القائد بصدد التعامل مع أفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال عملهم، ولهذا كان الاهتمام بالقيادة كبير وواسع، فكما تبين من خلال كل الدراسات والنظريات حول القيادة أنها تؤثر على العامل ورضاه، فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يرى في قائده القوة وإصدار الأوامر فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل.

وهذا بدوره سيعود على الإنتاج والأداء والربح، فالقائد هو المعني بالقرار في هذه المسألة سواء يدفع عماله إلى الرفع من أدائهم وبالتالي الزيادة في الإنتاج وهذا ما دفع بالباحثين إلى البحث عن النمط الذي سيتجاوب مع العمال إيجابيا.

الفصل الثاني : الأداء المهني.

تمهيد

- 1- تعريف الأداء.
 - 2- المفاهيم المرتبطة بالأداء.
 - 3- مكونات الأداء.
 - 4- مراحل الأداء.
 - 5- محددات الأداء.
 - 6- أسباب ضعف أداء العاملين.
 - 7- مستويات الأداء.
 - 8- نظريات الأداء.
 - 9- أبعاد قياس الأداء.
 - 10- متطلبات جودة مقاييس الأداء.
 - 11- عناصر تقييم الأداء.
 - 12- طرق تقييم الأداء.
 - 13- مقترحات لتطوير تقييم الأداء.
- خلاصة.

تمهيد :

يعتبر الأداء من المصادر المهمة التي اهتم بدراستها الباحثين في علم النفس، حيث ساهموا بتوضيحات من خلال طرح عدة مفاهيم بوصف سر من أسرار نجاح المؤسسات، فالأداء يقصد به قيام الفرد بمختلف الأنشطة والمهام المختلفة التي يشملها عمله وكيفية أدائه والتي يتوجب أن تكون متوافقة مع الأهداف المسطرة وكذلك بمختلف قدراته ورضاه أثناء أداء مهامه. وكما يتضمن اختلاف بين كيفية الداء من عامل لآخر حسب المستوى، فهناك من يؤدي بمستوى منخفض أو متوسط وهناك من يؤدي بمستوى مرتفع، وحسب " أحمد صقر عاشور " (1993)، فإن من جوانب الأداء الأساسية الجانب السلوكي له (الداء) وصفات الفرد الشخصية كالإمكانيات الذهنية وخصائصه العقلية وخبراته العلمية، وكما أن الأداء يكتسي أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة بتوفير مختلف الشروط اللازمة والضرورية.

1- تعريف الأداء :**1.1- تعريف الأداء لغة :**

أدى ← يؤدي ← أداء أي فعل وقام به أو تعرف (بن هادية البليش، 1979، ص 35).

2.1- تعريف الأداء اصطلاحاً :

يعرفه "عاطف محمد عبيد" (1964)، على أنه مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل عليهم وكذا معرفة سلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء عملهم (عبيد، 1964، ص 440).

ويعرفه "منصور أحمد منصور" (1973)، على أنه عبارة عن كفاءة العامل في عمله ومسلكه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤوليته خلال فترة معينة (منصور، 1973، ص 101).

يرى "أحمد صفر عاشور" (1983)، الأداء أنه قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله (عاشور، 1983، ص 189).

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء :

هناك عدة مفاهيم متعلقة بالبعيد والقريب من الأداء، وكل واحد منهم يشكل جزء من أداء العامل.

1.2- الإنجاز :

المقصود به في العمل الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة، وهو الأساس الذي يقاس بفضله الأداء، ومن خلاله يحكم على درجة الأداء ونسبته، وحصر الأداء الفعلي أي وظيفة من وظائف الأفراد (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 189).

2.2- الإنتاج :

هو من فعل ينتج إنتاجاً.

وفي المفهوم الاقتصادي الصناعي يعتبر الجزء الهام في التوزيع والاستهلاك للشئ الذي

أنتج (Nicolas Agenen et Les autres, p 121).

فحسب " نادر أحمد أبو شيخة " (1983)، الإنتاج هو ذلك النشاط الذي يمارس من قبل الفرد أو المنظمة بالتضافر مع عناصر أخرى قصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة، أي أن الإنتاج هو الحصيلة الكمية.

وللتوضيح أكثر سوف نتطرق إلى مفهومين أساسيين للإنتاج والمنتج.

1.2.2- الإنتاج :

هي المقدر على خلق الإنتاج باستخدام عوامل الإنتاج محددة بفترة زمنية (أبو شيخة، 1983، ص 34).

2.2.2- المنتج :

هو إنتاج العمل الذي تم أدائه من طرف العامل، ومنتجات ومصانع هي المتحصل عليها من الصناعة ومنها :

أ- المنتج النهائي :

هو الموجه مباشرة للاستهلاك أو الاستعمال، ويسمى المنتج المنتهي.

ب- المنتج الشبه المنتهي :

المتمثل في استعمال المادة الأولية في الصناعة.

3.2- المردودية :

تقاس بكمية الإنتاج ويتم حسابه وفق معطيات قاعدية :

- مردودية آلة الذي يمثل العلاقة بين الطاقة المبذول والعمل المتحصل عليه.

- مردودية العامل المتمثل في فعاليته في الإنتاج.

كما أن المردودية هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

4.2- الفعالية :

تعني بها نوعية الشيء الذي ينتج نتائج متوقعة ونوعية الشخص الذي يقوم بإنجاز النشاطات، وهو الجهد المبذول لإنجاز العمل ويمكن ترجمته بنتائج وجيهة

(Nicolas Agenen et Les autres, 2001, p 395).

3- مكونات الأداء :

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباط بين الأنشطة والمهام

1.3- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

تتمثل المهمة في النشاط الفكري والعضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة و تنفيذ عمليات رسمية، وذلك قصد الوصول الى هدف أو غرض معين.

وللمعرفة الأنشطة والمهام المسطرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق للنشاطات العامل التي نجزئها إلي عناصر وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة (Jaques Le Plat, Xavier) (Gung, 1977, p 67).

2.3- العلاقة بين الأنشطة والمهام:

إن تجمع الأنشطة والمهام في الأعمال التي يقوم علي تحديد علاقة التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقات في إعادة تصميم العمل كما أن دراستنا لا تقتصر فقط علي الأنشطة و المهام وإنما تتعداها إلي العلاقة بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة وهذا يترتب عند إعادة تصميم العمل ككل (عاشور، 1983، ص 334).

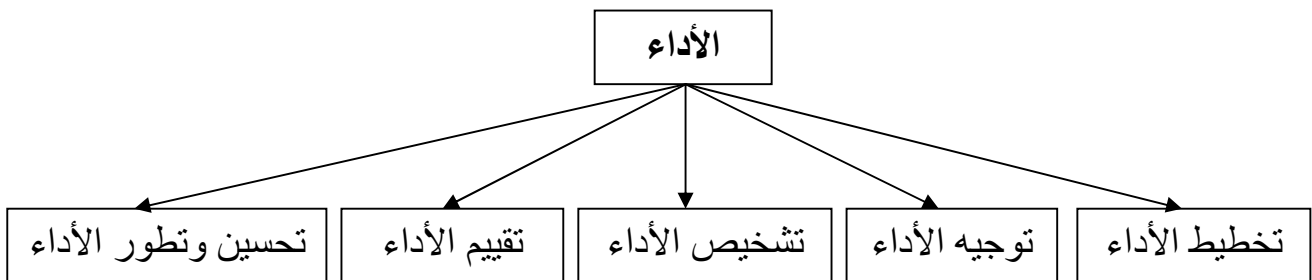
3.3- مواصفات الفرد الذي يؤدي العمل :

لدراسة أنشطة الأداء والجوانب المغيرة والثابتة فيه، يمكن إجراء تحديد ميداني للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة والتي ينبغي أن تقوم على دراسة وحصة الأبعاد وأداء ونتائج مختلف خصائص الفردية التي ترتبط بهذه البعاد (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 334).

ملاحظة :

عليه فهذه مكونات الثلاثة للأداء تمثل الأساس الذي يقاس بها الأداء.

4- مراحل الأداء :



الشكل رقم 04 : المراحل الأساسية للأداء.

1.4- عملية تخطيط الأداء :

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذ بعين الاعتبار

قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذا الاهتمام بظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

2.4- عملية توجيه الأداء :

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء بسبب تغيرات خارجية أو تغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم (السلمي، 2001، ص 56).

3.4- عملية تشخيص الأداء :

تعتبر عملية تشخيص الأداء الغير الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء في العمل على علاج أسباب القصور وتلافها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وبالتالي تضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ثم البحث عن مصادرها، ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة لتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء (السلمي، 2001، ص 165).

4.4- عملية تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء على أنه عملية تحليل وتقييم الأداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية، التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (محمد بن دين القحطاني، 2008، ص 162).

5.4- عملية تحسين وتطوير الداء :

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء.

وتتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات عناصر بغرض الارتفاع بها على مستويات جديدة وتطويرها أفضل من حيث الكفاءة والفعالية (السلمي، 2002، ص 177).

5- محددات الأداء :

يتحدد سلوك الأداء حسب نموذج "Lauvler et Later" بثلاث عوامل أساسية :

أولا : الجهد المبذول.

ثانيا : القدرات والخصائص الفردية.

ثالثا : إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1.5- الجهد المبذول :

يتمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2.5- القدرات والخصائص الفردية :

تتمثل في قدرات الفرد وخبرته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3.5- إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

يتمثل في تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي تتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

إن هذه المحددات الثلاثة الرئيسية للأداء تتفاعل فيما بينها وهذا حسب الفكرة التي قدمها " Hoom " (1964)، حيث يتم تقديم فرص مضمونة يحث أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الأداء ومع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يتأثر الأداء بعدة عوامل منها :

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمؤسسة أو المنظمة التي تعالج حجم كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد كل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل ؛
- التحسينات التطبيقية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء، فالتعديل التنظيمي سبب في تغيير نتائج العمل مما يؤدي إلى تغيير في معدل الإنجاز ؛
- الأداء في العمليات المماثلة قد تختلف المناطق الجغرافية من جراء الظروف المحلية ؛
- نوعية وحدة العمل التام قد يؤدي إلى معدلات مختلفة الإنتاج، معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات من نوع العمل المنجز (لمحسن، 2002، ص 166).

6- أسباب ضعف أداء العاملين :

قد يؤدي العاملون أداء ضعيفا، وإن يعرض أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين تظهر في :

- أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل لعدم تعلمهم المهارة المطلوبة ؛
 - اعتقادهم أن أدائهم جيد لأن لا حد أشار لخلاف ذلك ؛
 - عدم معرفة العاملون ماذا يعملون لأن لأحد أعمالهم حول مستويات عملهم ؛
 - لا يرى العاملون وظائفهم أساسية للمنظمة ؛
 - يكافأ بعض العاملين ليس من أجل الأداء، فبعضهم ضعاف قد يعاد تصميمهم، وبعثهم لوظائف أسهل بدلا من أن يعرض للمحاسبة لأداء أفضل ؛
 - للعاملين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماس للوظيفة
- (الطائي، 2006، ص 263).

7- مستويات الأداء :

يوجد هناك مستويين :

1.7- مستوى الفعالية :

نقصد به درجة تحقيق الأهداف بغرض النظر عن الإمكانيات المستعملة فإذا ما كانت فعالية الفرد نحو الأداء عالية فإن أدائه سوف يكون جيد بفرض النظر عن الإمكانيات التي تضعها المؤسسة تحت تصرفه.

صحيح أن الإمكانيات تلعب دورا كبيرا في تقديم أداء جيد وتحقيق أهداف المؤسسة إلا أن الفرد الذي يمتلك أدائه عالية فنه بفضلها سوى يغطي النقص الذي تعاني منه المؤسسة في تعدادها وسوف يقدم أفضل ما عنده من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة (Le Plant Xavier Cuny, 1977, p 80).

2.7- مستويات الكفاءة :

تشير إلى تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المحددة وهنا يتم تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من الإمكانيات التي تصخرها تحت تصرف الفرد، حيث يظهر كفاءته في الأداء، فبالرغم من محدودية الإمكانيات غير أنه يؤدي ما يطلب منه من مهام في صورة جيدة، فالمؤسسة توفر للفرد إمكانيات تحددتها مسبقا باعتبارها المساعد الأول للفرد لتحقيق أداء جيد وعالي (Le Plant Xavier Cuny, 1977, p 80).

8- نظريات الأداء :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه اهتمام الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1.8- نظرية الإدارة العلمية :

لقد شهدت الفترة الزمنية الواقعة بين 1900 و1920 م تطور ملحوظ في دراسة التنظيمات في إطار حركة الإدارة العلمية وكان روادها "فريديريك تايلور (1855-1924)"، "هانري جانت (1861-1919)"، "فرانك جلبرت (1886-1924)" وغيرهم من المفكرين الذين ركزوا على الأفكار التالية :

- استخدام الأسس العلمية لزيادة الإنتاج واعتماد صيغ الإدارة السليمة في اتخاذ القرارات المختلفة لمعالجة مشكلة التطور الصناعي ؛
- اعتماد تقييم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة ؛
- اعتماد الأسس العلمية في قياس الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة ودراسة الحركة البدنية غير الضرورية في الأداء الإنتاجي واستبعادها لتحقيق سلسلة الأداء الضروري للإنتاج ؛
- الاسهام في خلق القدر من التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين في الخطوط التنفيذية والاستثمارية معا والإسهام في تأطير وظائف المدير في مجموعة من الوظائف الشاملة لكل التخطيط والتنظيم والتوجيه (حمود، 2002، ص 26).

2.8- نظرية التقييم الإداري :

من أهم رواد النظرية (هنري فايول، ماري بيكر نولة، موتي ورايكي، أورتيك وغيرهم)، فقد ركزت هذه النظرية في العمليات الداخلية للتنظيم والمظاهر الأساسية والرئيسية للأداء المادي في العمل والجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد شرعت النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي كما استندت في إطارها الفلسفي والفكري على افتراض كفاءة المنظمة في الأداء يعتمد على كفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على الخلق للأفراد كفاءة، فركزت بذلك على الجوانب المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية الأساسية فيها، ويمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية فيما يلي :

- تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها ؛

- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- القيام بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة والمتماثلة في شكل وظائف إدارية متماثلة ومتكاملة ؛
- تجميع الوظائف المتماثلة في هيئة أقسام إدارية ؛
- تجميع الأقسام المتماثلة والمتشابهة في هيئة تنظيمية تناط بالأفراد (حمود، 2002، ص 22-24).

3.8- نظرية العلاقات الإنسانية :

قامت وركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تهدف للوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسه ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وفعاليا أكثر منه، رشيدا ومنطقيا، وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها " إلتون مايو وزملائه " التي أجريت في " Houthorne (هوثرن) " بشركة " جنيرال إليكتريك"، أن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلة والتحرر من وطأة الضغوط الرئيسية وتحقيق قيود العمال أزال مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي كمثل القوة والدافع الوحيد الذي يستجيب إليها المرؤوس وإنما تأثر إنتاجيته بعلاقة بزملائه في العمل ومشاكله الشخصية من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية، تلك الدراسات التي قام بها " Kurt Lewin (كيرت لوين)" والتي توصل من خلالها إلى الأسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسة على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد (نفس المرجع، ص 28-31).

4.8- النظرية الديمقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها نقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسة تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لما يطيح الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولما يقوم الأفراد العاملین بأداء الأعمال وفقا لتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تلخص بمفهوم " صغ بما تؤمر " وقام "ماكس جيبير" بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه على إطاعته حينما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتهم، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك

التنظيمات، حيث يقبل الأفراد العاملين مواكبة على تنفيذها وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة (03) أقسام : السلطة البطولية الكيرزماتية، السلطة التقليدية والقانونية، وهذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار النواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظرية الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء (حمود، 2002، ص 24 – 26).

5.8- نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية أسسها " Victor Virom (فيكتور فروم)"، أن الدافعية الفرد الأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتحمل عليها الفرد وشعوره واعتماده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند " فروم " ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتبعها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل محدد وتتمثل هذه المعادلة التالية :

$$\text{دافع الأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق الفوائد}$$

وتعتبر مساهمة " فروم " بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو نظام المكافآت المتميز بحيث يكون الفرد على إطلاع على المكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل.

6.8- النظرية البيانية في الإدارة :

قام " وليام أرشي " بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية، من التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما سماه "Z" والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع أدائهم الوظيفي، يؤكد " أوشي " على أن أفضل عملية استثمار في تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع لمنظمات أن تغلب كل معظم مشكلاتها وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، وتقوم نظرية "Z" على ثلاث (03) مبادئ :

- الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة والعاملين ؛
- خلق مهرة في التعامل والعمل وتتيح تلك الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل ؛

- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون ودعم الآخرين (نفس المرجع، ص 48 - 52).

9- أبعاد قياس الأداء :

يمثل الأداء الركيزة الأساسية لكل مؤسسة تهدف للحصول على الدقة والجودة في الإنتاج وبه يتم معرفة قدرات الفرد على هذا يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد وهي :

1.9- كمية الجهد المبذول :

هي عملية تحريك القوة الفردية للتغلب على الصعوبات والعراقيل التي يواجهها الأفراد والجهد المبذول ينتج عن متطلبات الأداء وعن القوى العضلية والذهنية وعن دافعية الفرد ويمكن أن يكون هذا الجهد حركيا أو فكريا (Norbert Sillamy, 1972, p 130).

وتعتبر كمية الجهد عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، ويعتبر مقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة معينة من البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.9- نوعية الجهد :

يقصد بها مستوى أداء وجودية ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة تحددتها هيئات مختصة ففي بعض أنواع العمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية يقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.

3.9- نمط الأداء :

يقصد بنمط الأداء، الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل الفعلي أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الرتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان جسميا بالدرجة الأولى.

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير فعالية أداء أي عمل من الأعمال وبالطبع فإنه حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية تحدد أهمية كل بعد من هذه الأبعاد ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول أو سرعة أو كمية الإنتاج في الأكثر أهمية، وفي أعمال أخرى قد تكون الاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في قياس الفعالية وفي بعض الأعمال قد يتم المزج بين أكثر بعد من أبعاد الأداء (عاشور، 1993، ص 51 - 54).

وبصفة عامة فإن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا ضمنيا، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات التي يمارسها العامل والمجهود الإنساني الذي يبذله، أما السلوك المثير فهو سلوك طابعة ذهني غير محسوس خارجيا، كما نجد مجموعة من الضوابط والاعتبارات التي يجب أن يوليها القائمون بتصميم مقاييس الأداء المستخدمة وتوجز هذه الاعتبارات والضوابط في :

10- متطلبات جودة مقاييس الأداء :

تتمثل :

1.10- الصدق :

على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط يجب أن تعبر عن تلك يتطلبها أداء الفرد لا أكثر ولا أقل. وعدم الصدق لمقياس الأداء يمكن إرجاعه إلى سببين : احتواء المقياس على المؤثرات الخارجية والتي لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوك في العمل إلى عدم احتوائه على بعض الجوانب الهامة التي تؤثر في خصالية المقياس.

2.10- الثبات :

يتغير أداء الفرد في العمل وقد يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطىها مقاييس الأداء مثل هذا التعبير ليس عيبا في المقياس، ولكن العيب يكون عندما يبقى الأداء ثابتا نسبيا لكن مقاييسه تعكس فيها متفاوتة وذلك نتيجة إهمال القائم بالمقياس أو لقلة خبراته معرفته بالمطلوب منه أن يؤديه في عملية وصف أو تقييم أداء الفرد محل القياس.

3.10- يسر الاستخدام :

في الأمور الهامة التي يجب أن يتحقق منها مصمم المقياس هي سهولة ووضوح المقياس والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي يستغرقه في عملية القياس.

من كل ما تقدم، نستخلص أنه لا بد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقويم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المحققة.

11- عناصر تقييم الأداء :

يقصد بعناصر تقييم الأداء الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنتاج وخصالية تقييم الأداء،
منها :

1.11- المقوم أو المشرف المباشر :

يتم بما يلي : الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو الأفضل لملاحظة عمله وأدائه الأكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم المرؤوسين وفقا للأهداف والخطط المنظمة، الترابط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه (سهيلة محمد عباس، علي حسين، 2001، ص 245).

2.11- الزملاء :

أي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد أن تتوفر فيهم الشروط التالية :

- أن يكونوا في المواقع التي تؤهلهم للملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم ؛
- أن توفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض ؛
- أن يكون الزملاء القائمون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

3.11- فترة وقت التقييم :

ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم، ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، حيث يوصي هؤلاء أن تكون التقنيات الدورية الأفضل بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزور الأفراد بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نمط الضغط لديهم وفعالية أدائهم.

4.11- إجراءات التقييم :

بعد تحديد المفهوم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم الإجراءات، هو مقابلة العمال لإمدادهم بالمعلومات التي تصممهم (نظمى شحادة وآخرون، 2000، ص 77 - 78).

12- طرق تقييم الأداء :

يمكن تحديد تقييم الأداء والأعمال إلى مجموعتين : التقليدية والحديثة.

1.12- طرق التقييم التقليدية (الوظيفية) :

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء وأداء مرؤوسيهـم حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي :

1.1.12- طريقة الترتيب البسيط :

تعتمد على ترتيب العمال بالتسلسل حيث يضع المقوم على عامل في ترتيب يبدأ من أحسن الأداء إلى الأسوأ وهذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقوم بالفرد العامل، ومن مزاياها الوضوح والسهولة.

2.1.12- طريقة المقارنة المزدوجة :

يقوم المقوم بمقارنة كل عامل من جميع العمال بحيث تتحدر مرتبته بين زملائه في العمل، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه يتم تقويم الفرد الأول مع الثاني والثالث، ... الخ. حتى تتم معرفة من هو الأول والأفضل.

3.1.12- طريقة التدرج :

يتم وضع تصنيفات للعمال، يمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالأداء المرض، الأداء الغير المرض، الأداء المتميز، وتوضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة ومن ثمة تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضح كل فرد وفقاً لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من العمال يرتب في درجة مرضية أو غير مرضية.

4.1.12- طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقويم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقوم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

5.1.12- طريقة قوائم المراجعة :

يستخدم المقوم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من طرق لإدارة وعليه أن يؤشر ويختار العبارة والصفة التي تصف أداء العمال بنعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة توجه

الإدارة لتحليلها وتحديد درجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب أهميتها. لا يدخل المقوم ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا ليقال من التحيز.

6.1.12- طريقة المواقف الحرجة :

يرتكز المقوم على السلوكيات الأساسية الهامة في أداء العمل بفعالية بمستوى منخفض من الفعالية ومنه السلوكيات تتم من قبل المقوم خلال فترة معينة لكل عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث، تقل هذه الطريقة من عنصر التمييز من قبل المقوم، حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الخاص، وما يؤخذ عليها، أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمرًا في متابعة وملاحظة أداء العمال بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

2.12- طريق تقييم الأداء الحديثة :

1.2.12- مقياس التدرج على أساس سلوكي :

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مشتق من واقع العمل الفعلي، وليس صفات عامة محددة مسبقا، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكيات متوقعة في العمل، بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كذلك يتم توضيح وتعبير المستويات المختلفة للسلوك بحيث يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقوم في ربط تقويماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2.2.12- مقياس الملاحظات السلوكية :

لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا أنه يفرض على المقوم ترتيب العمال من خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

3.2.12- طريقة الأداء بالأهداف :

تتضمن هذه خطوتين، الأولى في تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقييم الأداء، فعند تحديد الأهداف ينظم لقاء كل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالإنقاص لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد وبعدها ينتقل الرئيس والمرووس لمناقشة مدى انجاز الأهداف المحددة، والهدف من أساس التقييم هو النتائج المحققة وليس السلوك.

4.2.12- طريقة مراكز التقييم :

هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين ولتقويم أدائهم حيث أن إجرائها يساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة في أدائهم مما يقودهم في تطوير الأداء، وأن السمات والصفات الأساسية في طريقة مراكز التقييم هي مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال (نظمى شحادة وآخرون، 2000، ص 83 - 84).

13- مقترحات لتطوير تقييم الأداء :

من المقترحات التي من الممكن استخدامها من قبل إدارات الأفراد للتقليل والحد من المشاكل الناجمة عن العملية الرئيسية التي تؤثر في الفرد وكذلك تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة ككل مالي :

- استخدام المقياس السلوكي : بما أن الصفات في الغالب لا ترتبط بالأداء في العمل، إضافة إلى كونها مفاهيم عامة لا يمكن تحديدها بدقة، أما المقاييس المثبتة على الأسس السلوكية فهي في الغالب ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل إضافة إلى أنها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي.
- استخدام طرق متعددة في وقت واحد لقياس أداء العمال بحيث هذه الطرق نظرة متكاملة عن أدائهم من حيث نتائج الأداء والإجراءات أو الطرق المتبعة من قبلهم كما أنها تحدد نقاط القوة والضعف إضافة لاستخدام نتائجها في عملية التطوير للأفراد والتطوير التنظيمي، وكذلك الاستفادة من المعلومات المرجعية في عملية التخطيط للموارد البشرية الكاملة.
- استمرارية التغذية العكسية للعمال لتعريفهم بمستوى ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقويم، حيث يجمع هؤلاء ويوضح لهم نتائج التقويم ونقاط الضعف.
- الاستعانة بأكثر من مقوم واحد حيث كلما زاد عدد المقومين كلما قلت الأخطاء الناجمة من الموضوعية أو التحيز الذاتي ولذلك يفضل أن يكون هناك لجان تقويمية بكل مجموعة من الأفراد المقومين.
- تحديد ووضع نظام المكافآت والحوافز التشجيعية فهي تلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية العملية العلمية، حيث أن تحديد الطرق المناسبة للتقويم والمعايير لوحدها على الأساس في فاعلية العملية ما لم تكف هناك إدارة فاعلية لهذه العملية.

خلاصة :

يعتبر الأداء عملية بالغة الأهمية بالنسبة لحياة العامل المهنية والمنظمة على حد سواء حيث من خلاله يتعرف العامل على أدائه الحقيقي والذي يساعده على التطور في المنظمة ومن خلاله تتعرف المنظمة على فعالية العاملين وهو ما يساعدها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات التنظيمية كالحوافز، الترقية، التكوين، ... وعليه فعلى المنظمة إتباع طرق أكثر موضوعية من أجل تقويم فعال لغرض تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث : منهجية البحث.

تمهيد.

- 1- الدراسة الأساسية.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- المجال الزمني والمكاني.
- 4- العينة.
- 5- خصائص العينة
- 6- حجم العينة.
- 7- أداة جمع البيانات.
- 8- صدق وثبات الأداة.
- 9- الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات.

خلاصة.

تمهيد :

يمثل هذا الفصل عرضا مفصلا للمنهجية المتبعة في هذا البحث الذي يتم فيه عرض الميدان والمنهج المستعمل، كما ستوصف عينة البحث من حيث خصائصها وكذلك أدوات جمع البيانات والتنبية بصعوبة البحث.

1- الدراسة الأساسية :

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية بها كل باحث في الدراسة التقنية والاجتماعية ومرحلة تمهيدية من الناحية الاجتماعية قبل التطرق إلى دراسة أي بحث علمي، وذلك لما لها من أهمية في الكشف عن أجواء العمل لدى أعوان الحماية المدنية.

فتهدف هذه الدراسة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وذلك للتحقق من صحة وسلامة الاختبارات المستخدمة وكذا العينة وأسلوب اختيارها.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، قمنا بزيارة مديرية الحماية المدنية بتييزي وزو، في شتى مصالحها على مجموعة أعوان الحماية المدنية وذلك قصد التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها على أداء العمال. وكانت هذه الدراسة على شكل جولات ميدانية من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موضوع دراستنا الحالية وبالتأكيد ما إذا كانت جميع البيانات قابلة للتطبيق في الميدان، فدراستنا جاءت لغرض التأكد من وجود عينة بحثنا في ميدان الدراسة، إلى جانب ذلك شملت دراستنا بعض المقابلات مع أفراد مجمع الدراسة وهذا بالتقريب أكثر من أعوان الحماية المدنية، وقمنا باختبار فعالية أداة جمع البيانات المعتمدة في هذه الدراسة حتى المرحلة التجريبية، وسمحت لنا هذه العملية في إعادة النظر في محتوى بعض الأسئلة وطريقة صياغتها، كما مكنتنا الدراسة الاستطلاعية الحصول على معلومات وشروح إضافية حول بعض المسائل والنقاط الغامضة التي تستطيع جمع البيانات حولها بنقص المعلومات الكتابية.

ومن المعلوم عن كافة الباحثين أنه لا يكاد يخلوا أي بحث من صعوبات من الجانب العلمي والجانب المادي ومن الصعوبات التي وجدناها خلال بحثنا ما يلي :

- عدم توفر المراجع على مستوى قسم علم النفس وهذا ما دفعنا إلى الانتقال إلى جامعات أخرى مع العلم بصعوبة الإجراءات الإدارية من جامعة إلى أخرى ؛
- نقص الإمكانيات المادية وعامل الوقت ؛
- صعوبة تمرير المقياس على الأفراد كونهم دائما في حالة استعداد لتأدية مهامهم ؛
- هناك جماعات لم نتمكن من مقابلتهم وجها لوجه بل سلم لهم المقياس من طرف الإدارة لتوضيحه لهم كي تتم الإجابة عليه ؛
- هناك مجموعة أعوان أجابوا على بعض البنود القياسية وأهملوا بعض البنود الأخرى ؛
- رفض بعض أفراد العينة الإجابة على بعض الأسئلة لأنهم يرون أنها أسئلة تخص حياتهم الشخصية والعائلية فقط.

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

- مدى وضوح تعليمة المقياسين المطبقين على العينة ؛
- مدى وضوح وسهولة بنود المقياسين ؛
- حساب الخصائص السيكومترية للمقياسين على عينة بحثنا.

2- المنهج المستخدم في البحث :

في إطار دراستنا لموضوع " تأثير أنماط القيادة على أداء العمال "، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

يعرف أيضا على أنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم بوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم سامي، 2002، ص 448).

3- المجال الزمني والمكاني :

قمنا بدراستنا الاستطلاعية في المديرية الولائية للحماية المدنية بتييزي وزو المتواجدة في وحدة دراع بن خدة، وذلك في الفترة الممتدة ما بين شهر مارس إلى غاية شهر ماي من الساعة التاسعة ونصف (9h30) صباحا إلى غاية الثانية عشر زوالا (12h00).

4- العينة :

1.4- المعاينة :

ففي اختيار عينة البحث واختيار جزء من المجتمع الأصلي للدراسة، لأن استجواب الجزء كاستجواب المجتمع ككل وهذا ما يؤكد كل من " Quiarry et Vendt"، حيث يقولان " يعني اختيار مجموعة من أفراد عينة والملاحظات التي يتوصل إليها الباحثان يمكن تقييمها على المجتمع الأصلي 11" (رجاج بعرومي فريدة، 2001، ص 107).

واعتمدنا في بحثنا على الطريقة العشوائية البسيطة لاستجواب مجموعة أعوان الحماية المدنية، ونظرا لكبر المجتمع الأصلي قمنا بتوزيع المقياسين على 50 عوناً.

2.4- المجتمع الأصلي :

هو المجتمع الذي أخذنا منه عينة البحث المتمثلة في مجموعة أعوان الحماية المدنية بمختلف مصالحها المتواجدة بذراع بن خدة بولاية تيزي وز، والتي تحتوي على 71 عوناً يعملون داخل الوحدة.

5- خصائص العينة :

1.5- من حيث الجنس :

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
96	48	ذكور
04	02	إناث
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة سجلت هي 96 % للذكر وتليها نسبة 4 % للإناث، وهذا راجع إلى نوع وصعوبة العمل وأن تخصص الحماية المدنية من اختصاص الذكور.

2.5- من حيث السن :

جدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن.

النسب المئوية	التكرارات	السن
20	10	[23 – 18]
00	00	[29 – 24]
46	23	[35 – 30]
34	17	[36 سنة فما فوق]
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة سجلت هي 46 % للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [35 – 30] وهذا راجع إلى قدم وتقدم القطاع، ثم تأتي نسبة 34 % للفئة العمرية التي

تتراوح ما بين 36 فما فوق، ثم تليها نسبة 20 % للفئة العمرية التي تتراوح ما بين [18-23 سنة]، وأخيرا فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين [24 – 29] فلم تسجل أي نسبة.

3.5- من حيث الحالة العائلية :

جدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
56	28	أعزب
42	21	متزوج
02	01	مطلق
00	00	أرمل
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت هي 56 % والتي تمثل نسبة العازبين، ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 42 %، ثم تأتي نسبة 2 % لفئة المطلقين. أما بالنسبة لفئة الأرامل فسجلنا نسبة 0 % وهذا راجع إلى أن أغلبية أعوان الحماية المدنية عازبين أو متزوجين.

4.5- من حيث المستوى التعليمي :

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	حسب المستوى التعليمي
2	01	ابتدائي
30	15	متوسط
42	21	ثانوي
26	13	جامعي
100	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 42 % بالنسبة للعمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم تليه نسبة 30 % بالنسبة للعمال الذين لهم مستوى متوسط، أما بالنسبة للعمال الذين جامعيين فسجلنا نسبة 26 %، وأخيرا سجلنا نسبة 2 % بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.

5.5- من حيث الأقدمية :

جدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسب المئوية	التكرارات	حسب الأقدمية
42	21	3 سنوات
18	09	[6 – 4]
14	07	[9 – 7]
26	13	من 10 سنوات فأكثر
100	50	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أكبر نسبة تعود إلى فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم ثلاث (03) سنوات بنسبة 42 % وهذا راجع إلى أن أغلبية أعوان الحماية المدنية تكون أقدميتهم من سنة إلى ثلاث سنوات، ثم تليها نسبة 26 % لفئة العمال الذين تتراوح قديميتهم 10 سنوات فما فوق، ثم تليها نسبة 18 % لفئة العمال التي تتراوح أقدميتهم ما بين [4 – 6 سنوات]، وأخيرا تليها فئة العمال التي تتراوح أقدميتهم بين [7 – 9] بنسبة 14 %.

6.5- من حيث المستوى الوظيفي :

جدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسب المئوية	التكرارات	حسب المستوى الوظيفي
8	4	إطار
12	6	تحكم
80	40	تنفيذ
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة سجلت هي 80 % بالنسبة للعمال الذين هم منفذين، ثم تليها نسبة 12 % بالنسبة لفئة العمال " تحكم"، وأخيرا تليها نسبة 2 % للعمال الذين هم إطارات في المؤسسة.

6- من حيث المحاور :

جدول رقم 08 : توزيع أسئلة الاستبيان حسب المحاور.

البنود التي تقيسها	الأبعاد
من 1 إلى 15	أنماط القيادة
من 16 إلى 30	الأداء المهني

7- حجم العينة :

من المتعارف عليه أنه كلما كان حجم العينة كبيراً كلما كانت النتائج المتحصل عليها أكثر دقة، وتمثيلاً لخصائص المجتمع العام ففي البحوث الوصفية، إذا كان المجتمع صغيراً، أي عدد مئات، يفضل أن لا تقل العينة عن نسبة 20 بالمائة، وإذا كان المجتمع كبيراً أي عدد مئات الآلاف يفضل أن لا تقل عن 5 بالمائة وأن الزيادة في حجم العينة يمكن أن يوفر تمثيلاً عالياً لخصائص المجتمع الأصلي، وتكون نتائج الدراسة أصدق وأكثر تعميماً (حسن منسي، ص 101).

لكن هناك العديد من العوامل التي تحول دون قدرة الباحث على تبني لعينة كبيرة كعامل الوقت، المال، توفر العينة، ... الخ. إضافة إلى أن الدراسات المنهجية الحديثة أكدت أنه كلما كان المجتمع الأصلي كبيراً كلما كان للباحث حرية اختيار حجم عينة بحثه.

8- أداة جمع البيانات :

1.8- الاستبيان :

الوسيلة التي استعملت هي الاستبيان، ويعرّف الاستبيان على أنه " مجموعة من الأسئلة التي تدل بالبيانات والتي يقوم المجيب بتدوين الإجابات فيها فور تلقيها من الباحث، يمتاز بالحصول على إجابات عاملة لجميع الأسئلة، وهو عامل مساهم في توفير الوقت للباحث (أمين أبوشق، 1997، ص 34).

وينقسم الاستبيان إلى ثلاث (03) أقسام :

المحور الأول :

خاص بالمعلومات الشخصية : الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية والمستوى الدراسي.

المحور الثاني :

فهو خاص بالبنود التي تتعلق بالمتغير الأول أنماط القيادة، ويتكون من 15 بند، مقسمة إلى ثلاث (03) محاور :

- المحور الأول : النمط الديمقراطي وبنوده : 01، 02، 03، 04، 05.
- المحور الثاني : النمط الفوضوي وبنوده : 06، 07، 08، 09، 10.
- المحور الثالث : النمط الديكتاتوري : 11، 12، 13، 14، 15.

المحور الثالث :

خاص بالبنود التي تتعلق بالمتغير الثاني للأداء المهني ويتكون من 15 بند.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس " ليكرت الخماسي" حسب الجدول التالي :

جدول رقم 01: مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	1	2	3	4	5

2-8تعريفها :

هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيها يتعلق ببحوث دراسة الحالة ، إلا ان أهميتها تقل في دراسات المنهج التاريخي والمنهج التجريبي .

3-8تعريفها :

الملاحظة المنهجية المقصودة التي توجه الانتباه والحواس والعقل إلى طائفة خاصة من

الظواهر والوقائع لإدراك ما بينها من علاقات وروابط

9- صدق وثبات الإستبانة :

للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة من قسم علم النفس في مختلف التخصصات "بجامعة مولود معمري بتيزي وزو" هذا قصد التأكد من أسئلة الاستبيان التي تخدم وتتناسب مع موضوع البحث، وقد أبوا ملاحظاتهم الدقيقة وأخذناها بعين الاعتبار.

10- الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات :

اعتمدنا في دراستنا تقنيات وأساليب إحصائية والتي بمقدورها إعطاء مؤشرات كيفية وتحليل الظاهرة وهي كما يلي :

- بعد ما استرجعنا الاستبيان قمنا بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية لحساب : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة ؛

معامل الارتباط " برسون " للإجابة على فرضيات البحث والتأكد من صدق استبيان أنماط القيادة واستبيان الأداء المهني.

1.10- النسب المئوية :

هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي يلجأ الباحث إلى استخراج هذه النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين في عينة للمقارنة بين النتائج بدلا من المعطيات معتمدا على توزيعات تكرارية أو لحساب النسب المئوية لتكرار معين يقسم التكرار على المجموع الكلي للعينة ويضرب في مائة (100)، فتستخرج النسب المئوية التي له أهمية في العمليات الإحصائية، والقانون يأتي على الشكل التالي :

$$100 \times \frac{ك}{ن} =$$

ك : عدد التكرارات.

ن : مجموع العينة.

غريب سعيد أحمد، 1999، ص 8.

2.10- المتوسط الحسابي :

هو متوسط عدد من القيم، وهو حاصل مجموع هذه القيم على عددها، والمراد من استعمالها في هذا، التعرف على الاختلاف الموجود بين أنماط القيادة والأداء المهني، ويأتي القانون على الشكل التالي :

3.10- الانحراف المعياري :

هو معدل مجموع انحرافات الدرجات عن متوسطها الحسابي ويأتي القانون على الشكل التالي :

4.10- معامل الارتباط " بيرسون (Pearson) ":

استعملنا معامل الارتباط " بيرسون " للحصول على معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان وذلك لقياس الاستبيان، ومعادلته هي كما يلي :

حيث أن :

PR : معامل ارتباط " برسون " .

س : مجموع تكرارات المتغير الأول.

ع : مجموع تكرارات المتغير الثاني.

ن : المجموع الكلي للتكرارات.

عبد الله فلاح، عايش موسى غريبة، 2007، ص 128.

خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى منهجية البحث التي تشمل ميدان إجراء البحث الذي كان في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بذراع بن خدة، ولاية تيزي وزو. تم المعاينة المجتمع الأصلي، طرق المعاينة، خصائص العينة، منهج البحث، أدوات جمع البيانات، الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات والدراسة الاستطلاعية.

وهكذا توصلنا إلى مجموعة النتائج التي سنحاول عرضها وتحليلها في المحور الموالي.

الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

تمهيد.

- 1- عرض النتائج على أساس الإحصاء الوصفي.
- 2- عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي.
- 3- مناقشة النتائج.
- 4- الاستنتاج العام.
- 5- الاقتراحات

تمهيد :

بعد تعرضنا لعينة البحث قوامها وخصائصها والمنهج المتبع في الدراسة وكذا الوسائل المستعملة لجمع وتحليل البيانات، سنقوم الآن بعرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

1- عرض النتائج على أساس الإحصاء الوصفي :

1.1- عرض، تحليل وتفسير النتائج :

المحور الأول : النمط الديمقراطي :

جدول رقم 09 : الإجابة على البند رقم 01 : تفضل أن يكون مسؤولك ديمقراطي في معاملته لك.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
2	01	نادرا
28	14	أحيانا
18	09	غالبا
42	21	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 42 % يفضلون أن يكون مسؤولهم ديمقراطي في معاملته لهم، وتليه نسبة 28 % للأفراد الذين يفضلون أن يكون المسؤول أحيانا ديمقراطي في معاملته لهم. أما نسبة 18 % للأفراد الذين يفضلون أن يكون غالبا ما يتعامل معهم بالديمقراطية وتليها نسبة 10 % الذين يفضلون أن يكون المسؤول ديمقراطي، وأخيرا نادرا بـ 2 % يفضلون أن يكون مسؤولهم نادرا ما يتعامل معهم بالديمقراطية.

جدول رقم 10 : الإجابة على البند رقم 02 : تجد حرية مطلقة في التصرف في أداء عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
8	04	أبدا
6	03	نادرا
44	22	أحيانا
10	05	غالبا
32	16	دائما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أ، أغلبية أفراد العينة بنسبة 44 % يجدون حرية مطلقة في التصرف في أداء عملهم وتليه نسبة 32 % للذين يجدون دائما حرية مطلقة، بينما نسبة 10 % غالبا ما يجدون الحرية المطلقة في التصرف في أداء عملهم، أما بنسبة 8 % فلا يجدون أبدا حرية مطلقة في التصرف في أداء عملهم، وأخيرا تليه نسبة 6 % للأفراد الذين نادرا ما يجدون الحرية المطلقة في التصرف في أداء عملهم.

جدول رقم 11 : الإجابة على البند رقم 03 : يعطي المسؤول الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
10	05	نادرا
44	22	أحيانا
14	07	غالبا
22	11	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أكبر نسبة هي 44 % للأفراد الذين أجابوا أحيانا فهم يرون أن المسؤول أحيانا ما يعطي الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتليها نسبة 22 % للأفراد الذين يرون أن المسؤول دائما يعطي الفرصة للأعوان للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، أما بنسبة 14 % فهي للأفراد الذين يرون أن غالبا ما يعطي المسؤول الفرصة للتعبير عن آرائهم، وأخيرا نسبة 10 % فهي للأفراد الذين أجابوا أنه لا يعطي الفرصة الفرصة " أبدا أو نادرا " للأعوان للتعبير عن أفكارهم.

جدول رقم 12 : الإجابة على البند رقم 04 : يعمل المسؤول على تنمية روح التعاون بين الأعوان.

النسبة المئوية	التكرار	
16	08	أبدا
16	08	نادرا
22	11	أحيانا
18	09	غالبا
28	14	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28 % أجابوا دائما فهم يجدون أن المسؤول يعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد، وتليها نسبة 22 % للأفراد الذين أجابوا أحيانا فهم يجدون أن المسؤول أحيانا ما يعمل على تنمية روح التعاون بين الأعوان، أما نسبة 18 % فهي للأفراد الذين غالبا ما يرون أن المسؤول يعمل على تنمية روح التعاون بين الأعوان، وأخيرا نسبة 16 % فهي للأفراد الذين نادرا ما يرون أن المسؤول يعمل على تنمية روح التعاون بين الأعوان.

جدول رقم 13 : الإجابة على البند رقم 05 : ترى أن اهتمام المسؤول بمشاكلك المهنية والاجتماعية يحسن من أدائك.

النسبة المئوية	التكرار	
18	09	أبدا
06	03	نادرا
22	11	أحيانا
18	09	غالبا
36	18	دائما
100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 36 % يرون أن اهتمام المسؤول بمشاكله المهنية والاجتماعية يحسن من أدائهم، وتليها نسبة 22 % للأفراد الذين أحيانا ما يرون أن اهتمام المسؤول بمشاكلهم المهنية والاجتماعية يحسن من أدائهم، أما نسبة 18 % فهي للأفراد الذين يرون أنه غالبا ما يكون اهتمام المسؤول بمشاكلهم المهنية والاجتماعية يحسن من أدائهم، وأخيرا نسبة 18 % لا يرون أن اهتمام المسؤول بمشاكلهم المهنية والاجتماعية يحسن من أدائهم.

المحور الثاني : النمط الفوضوي.

جدول رقم 14 : الإجابة على البند 06: حدث معك وأن عصيت وتدمرت عن قرارات إدارتك لأنها تعسفية في وجهة نظرك.

النسبة المئوية	التكرار	
34	17	أبدا
10	05	نادرا
38	19	أحيانا
8	04	غالبا
10	05	دائما
100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 38 % من أعوان الحماية المدنية تدمروا وعضو عن قرارات إدارتهم لأنها تعسفية، وتليها نسبة 34 % لم يتدمروا أبدا عن قرارات إدارتهم لأنها تعسفية، بينما نسبة 10 % نادرا ما يتدمرون عن قرارات إدارتهم، ونسبة 10 % دائما يتدمرون عن قرارات إدارتهم لأنها تعسفية، وأخيرا نسبة 8 % فغالبا ما يتدمرون عن قرارات إدارتهم لأنها تعسفية في وجه نظرهم.

جدول رقم 15 : الإجابة على البند 07: الفوضى التي تسود محيط عملك تشعرك بالإحباط.

النسبة المئوية	التكرار	
14	07	أبدا
0	00	نادرا
24	12	أحيانا
16	08	غالبا
46	23	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46 % أجابوا أن الفوضى التي تسود محيط عملهم يشعروهم بالإحباط وتليه نسبة 24 % بالأفراد الذين يرون أن الفوضى التي تسود محيط عملهم أحيانا ما يشعروهم بالإحباط. أما نسبة 16 % فهي للأفراد الذين يرون أن الفوضى التي تسود محيط عملهم غالبا ما تشعروهم بالإحباط، أما للأفراد الذين يرون أن الفوضى التي تسود محيط عملهم لا تشعروهم أبدا بالإحباط. أما الأفراد الذين يرون أن الفوضى التي تسود محيط عملهم نادرا ما يشعروهم بالإحباط.

جدول رقم 16 : الإجابة على البند 08: تعتقد أن القيادة الفوضوية تؤدي إلى تحسين عملهم.

النسبة المئوية	التكرار	
68	34	أبدا
6	03	نادرا
12	06	أحيانا
12	06	غالبا
2	01	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68 % من الأعوان يرون أن القيادة الفوضوية لا تؤدي أبدا إلى تحسين عملهم، وتليها نسبة 12 % فهي للأعوان الذين يرون أن القيادة الموضوعية أحيانا ما تؤدي إلى تحسين عملهم وأخيرا نسبة 2 % فهي للأعوان الذين يرون أن القيادة الفوضوية دائما تؤدي إلى تحسين عملهم.

جدول رقم 17 : الإجابة على البند 09: تشعر بالأمن والحماية عند أدائك مهامك في ظل قيادة فوضوية.

النسبة المئوية	التكرار	
66	33	أبدا
10	05	نادرا
6	03	أحيانا
10	05	غالبا
8	04	دائما
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 66 % من الأعوان لا يشعرون أبدا بالأمن والحماية عند أدائهم لمهامهم في ظل قيادة موضوعية، وتليها نسبة 10 % للأعوان الذين نادرا ما يشعرون بالأمن والحماية عند أدائهم لمهامهم في ظل قيادة موضوعية، وبنسبة 10 % بالنسبة للأعوان الذين غالبا ما يشعرون بالأمن والحماية عند أدائهم لمهامهم في ظل قيادة فوضوية، وأخيرا نسبة 6 % للأعوان الذين أحيانا ما يشعرون بالأمن والحماية عند أدائهم لمهامهم في ظل قيادة موضوعية.

جدول رقم 18 : الإجابة على البند 10: يمكنك تنمية قدراتك الذهنية وتركز على أدائك والفوضى تسود مكان عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
60	30	أبدا
22	11	نادرا
6	03	أحيانا
6	03	غالبا
6	03	دائما
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60 % لا يمكنهم أبدا تنمية قدراتهم الذهنية ويركزون على أدائهم والفوضى تسود مكان عملهم، وتليها نسبة 22 % للأعوان الذين نادرا ما يمكنهم تنمية قدراتهم الذهنية ويركزون على أدائهم والفوضى تسود مكان عملهم، أما الأعوان الذين أجابوا بـ " أحيانا، غالبا ودائما " فقد سجلت نسبة 6 %.

المحور الثالث : النمط الديكتاتوري

جدول رقم 19 : الإجابة على البند 11: يتصف المسؤول بالصرامة في تعامله مع الأعوان.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
20	06	نادرا
40	20	أحيانا
24	12	غالبا
14	07	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40 % يرون أن المسؤول أحيانا ما يتصرف بالصرامة في تعامله معهم، وتليها نسبة 24 % الذين يرون أنهم غالبا ما يتصرف بالصرامة في تعامله معهم، بينما سجلنا نسبة 14 % للأعوان الذين يرون أن المسؤول يتصرف دائما بالصرامة في تعامله معهم، وتليها نسبة 12 % للأفراد الذين يرون أنهم نادرا ما يتصرف المسؤول بالصرامة في تعامله معهم، وأخيرا نسبة 10 % للإفراد الذين يرون أن المسؤول لا يتصرف أبدا بالصرامة في تعامله معهم.

جدول رقم 20 : الإجابة على البند 12: شعورك بالخوف من عقاب مسؤولك هو الذي يجعلك تنفذ عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
64	32	أبدا
6	03	نادرا
8	04	أحيانا
16	08	غالبا
6	03	دائما
100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 64 % من الأعوان أن شعورهم بالخوف من عقاب مسؤولهم لا يجعلهم ينفذون عملهم، وتليها نسبة 16 % للأعوان الذين يرون أن شعورهم بالخوف من عقاب المسؤول غالبا ما يجعلهم ينفذون عملهم، وتليها نسبة 8 % للأعوان الذين يرون أن شعورهم بالخوف من عقاب مسؤولهم أحيانا ما يجعلهم ينفذون عملهم. أما الأعوان الذين أجابوا بدائما ونادرا فقد سجلنا نسبة 6 %.

جدول رقم 21 : الإجابة على البند 13: يضغط المسؤول على الأعوان أثناء قيامهم بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	
26	13	أبدا
12	06	نادرا
40	20	أحيانا
10	05	غالبا
12	06	دائما
100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 40 % أحيانا ما يضغط عليهم أثناء قيامهم بالعمل، وتليها نسبة 26 % لا يضغط المسؤول عليهم أثناء قيامهم بالعمل، بينما سجلنا نسبة 12 % الذين أجابوا بـ " دائما " فهم يرون أن المسؤول يضغط عليهم دائما أثناء قيامهم بالعمل، وأخيرا نسبة 10 % للأعوان الذين غالبا ما يضغط عليهم المسؤول أثناء قيامهم بالعمل.

جدول رقم 22 : الإجابة على البند 14: تفضل القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية.

النسبة المئوية	التكرار	
44	22	أبدا
14	07	نادرا
26	13	أحيانا
6	03	غالبا
10	05	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44 % من الأعوان لا يفضلون القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية، وتليها نسبة 26 % من الأعوان الذين أحيانا ما يفضلون القائد الذي يستمد

سلطته من مكانته الرسمية، أما نسبة 14 % من الأوان فنادرا ما يفضلون القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية، بينما نسبة 10 % فهم يفضلون القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية، وأخيرا نسبة 6 % من الأعوان فغالبا ما يفضلون القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية.

جدول رقم 23 : الإجابة على البند 15: تتعمد في إحداث أخطاء عند أدائك لعملك بسبب تسلط قائدك عليك.

النسبة المئوية	التكرار	
36	18	أبدا
22	11	نادرا
14	07	أحيانا
14	07	غالبا
14	07	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36 % من الأوان لا يتعمدون أبدا في إحداث أخطاء عند أداء عملهم بسبب تسلط قائدهم عليهم، وتليها نسبة 22 % للأعوان الذين نادرا ما يتعمدون في إحداث أخطاء بسبب تسلط قائدهم عليهم، أما بالنسبة للأعوان الذين أجابوا بـ " أحيانا "، " غالبا " و " دائما " فقد سجلنا 14 % فهم أحيانا أو غالبا ما يتعمدون في إحداث أخطاء بسبب تسلط قائدهم عليهم.

جدول رقم 24 : الإجابة على البند 16: تتبع المعلومات المطلوبة منك في أداء عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
2	01	أبدا
4	02	نادرا
6	03	أحيانا
38	19	غالبا
50	25	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50 % من الأعوان يتبعون دائما المعلومات المطلوبة منهم في أداء عملهم، وتليها نسبة 38 % الذين غالبا ما يتبعون المعلومات المطلوبة منهم، ونسبة 6 % للأعوان الذين أحيانا ما يتبعون المعلومات المطلوبة منهم، ونسبة 4 % للأفراد الذين نادرا ما يتبعون المعلومات المطلوبة منهم، وأخيرا نسبة 2 % للأعوان الذين يتبعون المعلومات المطلوبة منهم في أداء عملهم.

جدول رقم 25 : الإجابة على البند 17: يساعد الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائك.

النسبة المئوية	التكرار	
8	04	أبدا
8	04	نادرا
32	16	أحيانا
32	16	غالبا
20	10	دائما
100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 32 % من الأعوان غالبا ما يساعدهم الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائهم، وتليها نسبة 32 % من الأعوان أحيانا ما يساعدهم الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائهم، ونسبة 20 % للأعوان الذين يساعدهم دائما الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائهم، وتليها نسبة 8 % للأعوان الذين لا يساعدهم الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائهم.

جدول رقم 26 : الإجابة على البند 18: ترى أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما في الرفع من مستوى أدائك.

النسبة المئوية	التكرار	
0	00	أبدا
8	04	نادرا
20	10	أحيانا
14	07	غالبا
58	29	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58 % يرون أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما في الرفع من مستوى أدائهم، وتليها نسبة 20 % للأعوان الذين يرون أن أحيانا ما تلعب الخبرة المهنية دورا هاما في الرفع من مستوى أدائهم، ونسبة 14 % للأعوان الذين يرون أن غالبا ما تلعب الخبرة المهنية دورا هاما في الرفع من مستوى أدائهم، وأخيرا نسبة 8 % للأعوان الذين يرون أن الخبرة المهنية نادرا ما تلعب دورا هاما في الرفع من مستوى أدائهم.

جدول رقم 27 : الإجابة على البند 19: تفضل القائد الذي يستمد سلطته من مكانته الرسمية.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
12	06	نادرا
44	22	أحيانا
18	09	غالبا
16	08	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44 % من الأعوان يرون أن أحيانا ما يؤدي نقص التواصل مع المشرفين على العمل إلى انخفاض أدائهم، وتليها نسبة 18 % للأعوان الذين يرون أن غالبا ما يؤدي نقص التواصل مع المشرفين إلى انخفاض أدائهم، ونسبة 12 % للأعوان الذين يرون أن نادرا ما يؤدي نقص التواصل مع المشرفين إلى انخفاض أدائهم، وأخيرا نسبة 10 % للأعوان الذين يرون أن أبدا لا يؤدي نقص التواصل مع المشرفين إلى انخفاض أدائهم.

جدول رقم 28 : الإجابة على البند 20: تواصل عملك حتى بعد نهاية ساعات عملك الرسمية.

النسبة المئوية	التكرار	
16	08	أبدا
4	02	نادرا
26	13	أحيانا
18	09	غالبا
36	18	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36 % من الأعوان يواصلون عملهم حتى بعد نهاية ساعات عملهم الرسمية، وتليها نسبة 26 % أحيانا ما يواصلوا عملهم حتى بعد نهاية ساعات عملهم الرسمية، ونسبة 18 % غالبا ما يواصلون عملهم حتى بعد نهاية ساعات عملهم الرسمية، وتليها نسبة 16 % لا يواصلون أبدا عملهم بعد نهاية ساعات عملهم الرسمية، وأخيرا تليه 4 % من الأعوان نادرا ما يواصلون عملهم بعد نهاية ساعات عملهم الرسمية.

جدول رقم 29 : الإجابة على البند 21: تبذل أقصى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
4	02	أبدا
2	01	نادرا
12	06	أحيانا
20	10	غالبا
62	31	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62 % من الأعوان يبذلون دائما أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتليها نسبة 20 % فغالبا ما يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، أما نسبة 12 % فأحيانا ما يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتليها نسبة 4 % فلا يبذلون أبدا جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرا نسبة 2 % فننادرا ما يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 30 : الإجابة على البند 22: يطلب منك القيام بمهمة أخرى غير مهمتك المطلوبة.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
16	08	نادرا
42	21	أحيانا
22	11	غالبا
10	05	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42 % من الأعوان أحيانا يطلب منهم القيام بمهمة أخرى غير مهمتهم المطلوبة ، وتليها نسبة 22 % غالبا ما يطلب منهم القيام بمهمة أخرى غير مهمتهم المطلوبة، أما نسبة 16 % من الأعوان فنادرا ما يطلب منهم القيام بمهمة أخرى غير مهمتهم المطلوبة، وتليها نسبة 10 % من الأعوان لا يطلب منهم القيام بمهمة أخرى غير مهمتهم المطلوبة، وأخيرا نسبة 10 % فيطلب منهم دائما القيام بمهمة أخرى غير مهمتهم المطلوبة.

جدول رقم 31 : الإجابة على البند 23: تشعر بالضغط من حجم العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
14	07	أبدا
10	05	نادرا
52	26	أحيانا
12	06	غالبا
12	06	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % من الأعوان أحيانا ما يشعرون بالضغط من حجم العمل، وتليها نسبة 14 % من الأعوان أبدا لا يشعرون بالضغط من حجم العمل، أما نسبة 12 % يشعرون دائما بالضغط من حجم العمل، نفس النسبة بالنسبة للأعوان الذين غالبا ما يشعرون بالضغط، وأخيرا نسبة 10 % فنادرا ما يشعرون بالضغط من حجم العمل.

جدول رقم 32 : الإجابة على البند 24: تخطط لعملك حتى قبل القيام به.

النسبة المئوية	التكرار	
8	04	أبدا
8	04	نادرا
26	13	أحيانا
10	05	غالبا
48	24	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 48 % من الأعوان يخططون دائما لعملمهم حتى قبل القيام به، وتليها نسبة 26 % أحيانا ما يخططون لعملمهم قبل القيام به، أما نسبة 10 % فغالبا ما يخططون لعملمهم قبل القيام به، وتليها نسبة 8 % فلا يخططون أبدا أو نادرا ما يخططون لعملمهم قبل القيام به.

جدول رقم 33 : الإجابة على البند 25: يتم انتقائك عند ارتكاب خطأ في أداء عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
12	06	أبدا
14	07	نادرا
34	17	أحيانا
28	14	غالبا
12	06	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28 % غالبا ما يتم انتقادهم عند ارتكاب خطأ في أداء عملهم، وتليها مسبة 34 % أحيانا ما يتم انتقادهم عند ارتكاب خطأ في أدائهم، ونسبة 14 % فنادرا ما يتم انتقادهم عند ارتكاب خطأ في أداء عملهم، ونسبة 12 % فدائما يتم انتقادهم عند ارتكاب خطأ في أداء عملهم، وأخيرا نسبة 12 % أبدا لا يتم انتقادهم عند ارتكابهم خطأ في أدائهم.

جدول رقم 34 : الإجابة على البند 26: تتكيف مع معظم الحالات الطارئة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
2	01	أبدا
8	04	نادرا
14	07	أحيانا
24	12	غالبا
52	26	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % يتكيفون دائما مع معظم الحالات الطارئة في العمل، وتليها نسبة 24 % من الأعوان غالبا ما يتكيفون مع معظم الحالات الطارئة، أما نسبة 14 % فأحيانا ما يتكيفون مع معظم الحالات الطارئة، ونسبة 8 % نادرا ما يتكيفون مع معظم الحالات الطارئة، وأخيرا نسبة 2 % من الأعوان لا يتكيفون أبدا مع معظم الحالات الطارئة في العمل.

جدول رقم 35 : الإجابة على البند 27: تقوم بعملك حتى دون تعويضات.

النسبة المئوية	التكرار	
8	04	أبدا
12	06	نادرا
12	06	أحيانا
26	13	غالبا
42	21	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42 % من الأعوان يقوم بعملهم حتى دون تعويضات، وتليها نسبة 26 % غالبا ما يقومون بعملهم حتى دون تعويضات، أما نسبة 12 % فنادرا ما يقومون بعملهم دون تعويضات، نفس النسبة بالنسبة للأعوان الذين أحيانا ما يقومون بعملهم دون تعويضات، وأخيرا نسبة 8 % فلا يقومون أبدا بعملهم دون تعويضات.

جدول رقم 36 : الإجابة على البند 28: تجد سهولة في إنجاز عملك.

النسبة المئوية	التكرار	
4	02	أبدا
4	02	نادرا
34	17	أحيانا
26	13	غالبا
32	16	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32 % من الأعوان يجدون دائما سهولة في إنجاز عملهم، وتليها نسبة 26 % غالبا ما يجدون سهولة في إنجاز عملهم، ونسبة 34 % أحيانا ما يجدون

سهولة في إنجاز عملهم، وتليها نسبة 4 % فنادرا ما يجدون سهولة، وأخيرا نسبة 4 % من الأعران لا يجدون أبدا سهولة في إنجاز عملهم.

جدول رقم 37 : الإجابة على البند 29: شعورك المسؤولية يدفعك لبذل أكثر جهد لتحسين أدائك.

النسبة المئوية	التكرار	
10	05	أبدا
2	01	نادرا
8	04	أحيانا
20	10	غالبا
60	30	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60 % من الأعران شعورهم بالمسؤولية هو ما يدفعهم دائما لبذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ، وتليها نسبة 20 % شعورهم بالمسؤولية غالبا ما يدفعهم لبذل جهد أكبر لتحسين أدائهم، أما نسبة 10 % فشعورهم بالمسؤولية لا يدفعهم أبدا لبذل جهد أكبر لتحسين أدائهم، وأخيرا نسبة 2 % فنادرا ما يدفعهم شعورهم بالمسؤولية لبذل جهد أكبر لتحسين أدائهم.

جدول رقم 38 : الإجابة على البند 30: تؤثر علاقاتك مع زملائك على كيفية أدائك.

النسبة المئوية	التكرار	
24	12	أبدا
14	07	نادرا
12	06	أحيانا
28	14	غالبا
22	11	دائما
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28 % من الأعوان غالبا ما تؤثر علاقاتهم مع زملائهم على كيفية أدائهم، وتليها نسبة 24 % لا تؤثر أبدا علاقاتها مع زملائهم على كيفية أدائهم، أما نسبة 22 % من الأعوان فتؤثر دائما علاقاتهم مع زملائهم على كيفية أدائهم، أما نسبة 14 % فنادرا ما تؤثر علاقاتهم مع زملائهم على كيفية أدائهم، وأخيرا نسبة 12 % فأحيانا ما تؤثر علاقاتهم مع زملائهم على كيفية أدائهم.

2- عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي :

1.2- عرض، تحليل وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية :

1.1.2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

التي مفادها : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني.

جدول رقم 39 : عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

المؤشرات الإحصائية متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ر " المحسوبة	" ر " المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
توجد علاقة إرابطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني	12,32	3,67	0,31	0,27	0,05	2	ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 12,32 وقيمة الانحراف المعياري تساوي 3,67 أما قيمة " برسون " المحسوبة قرت بـ 0,31 والقيمة المجدولة قدرت بـ 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2 ، وهذا ما يعني أن الارتباط قوي، حيث يظهر لنا أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، ولهذا يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت عند مستوى الدلالة 0,05 أي أنه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والأداء المهني وهذا راجع لكون أغلب الأعوان يفضلون القائد لأنهم يجدون حرية مطلقة في أداء عملهم..

2.1.2- عرض نتائج الفرضية الثانية :

التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والأداء المهني.

جدول رقم 40 : عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	" ر " المجدولة	" ر " المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات الإحصائية متغير الدراسة
غير دالة إحصائياً	2	0,05	0,27	- 0,21	5,16	17,82	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والأداء المهني

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 17,82 وقيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 5,16، أما قيمة " برسون " قدرت بـ 0,21 - ، والقيمة المجدولة قدرت بـ 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة سلبية، منه نرفض الفرضية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والأداء المهني، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والأداء المهني وهذا يعني أن الأعوان لا يفضلون القائد الفوضوي لأن الفوضى تؤثر سلباً على ادائهم.

3.1.2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني.

جدول رقم 41 : عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

المؤشرات الإحصائية متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ر " المحسوبة	" ر " المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني	17,54	10,64	0,49	0,27	0,05	2	ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي 17,54 وقيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 10,64. أما قيمة " ترسون " المحسوبة قدرت بـ 0,49 والقيمة المجدولة قدرت بـ 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية منه ولهذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني فمعظم الأعوان يفضلون أن يكون القائد ديكتاتوريا، لن القائد الديكتاتوري يكون أكثر صرامة في تعامله وهذا يؤثر إيجابيا على أدائهم.

4.1.2- عرض نتائج الفرضية العامة :

التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي والديكتاتوري) والأداء المهني.

جدول رقم 42 : عرض نتائج الفرضية العامة.

المؤشرات الإحصائية متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ر " المحسوبة	" ر " المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والأداء المهني	14,57	7,83	0,29	0,27	0,05	2	ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 14,57 وقيمة الانحراف المعياري 7,83، أما قيمة " ر " المحسوبة قدرت بـ 0,29 ، وقيمة " ر " المجدولة قدرت بـ 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية، ويمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي والديكتاتوري) والأداء المهني.

3- مناقشة النتائج :

يعتبر نمط الإشراف من أهم مصادر أداء العمال، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بهدف التعرف ما إذا كان لأنماط القيادة علاقة بالأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها التي قمنا بها، توصلنا إلى عرض ومناقشة وتحليل النتائج لبنود الاستبيان من أجل التحقق من إثبات أو نفي الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

يتضح لنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق معامل الارتباط " برسون " إلى أن الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي والديكتاتوري) والأداء المهني لدى أعوان الحماية المدنية " قد تحقق جزئياً، حيث أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني " قد تحققت وذلك بعد حساب المتوسط الحسابي والذي يساوي 12,32، والانحراف المعياري الذي يساوي 3,67 وبعد حساب معامل الارتباط " برسون " تبين أن " ر " المحسوبة تساوي 0,31 أكبر من " ر " الجدولة والتي تساوي 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى، وقد ترجع هذه النتيجة إلى الصلاحيات الممنوحة للأعوان ومساهماتهم في وضع الخطط وحرية اتخاذ القرارات.

أما الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والأداء المهني"، لم تتحقق، حيث تبين بعد حساب المتوسط الحسابي الذي يساوي 17,82 والانحراف المعياري الذي يساوي 5,16 وبعد حساب معامل الارتباط " برسون " أن قيمة " ر " المحسوبة تساوي 0,21 - أصغر من القيمة الجدولة 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2 ، وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة " لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي والأداء المهني " .

كما نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت والقائلة " توجد علاقة بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني، ومن خلال حساب المتوسط الحسابي الذي يساوي 17,54 والانحراف المعياري الذي يساوي 10,64 وبعد حساب معامل الارتباط " برسون " وجدنا أن قيمة " ر " المحسوبة قدرت بـ 0,49 أكبر من قيمة " ر " الجدولة والتي تساوي 0,27 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2 وهذا راجع إلى الصرامة والجدية التي يتعامل بها القائد مع الأعوان وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي مفادها علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني.

وهذا ما أكدته دراسة " Iowa (أيوا) " التي قام كل من " Lippit, White et Kurt Levin (ليببت، وايت و كيرت ليفيف)" وهي تجربة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، وفي أندية الهواة قاموا بتقسيمهم إلى مجموعات يشرف عليها قائد يتبع أسلوب قيادي معين وفق تعليمات القائمين على التجربة، وتم تطبيق ثلاثة (03) أنماط وهي : النمط الديكتاتوري، الديمقراطي والفوضوي، وصلت هذه التجربة إلى أن مجموعة النمط الديكتاتوري تمتاز بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، بينما تمتاز مجموعة النمط الديمقراطي بدرجة أعلى من نواحي الابتكار، الدافعية والثبات في مستوى الأداء، ونجد أن مجموعة النمط الفوضوي تميزت بانخفاض في جميع النواحي (سمير صالح، 2007، ص 74).

والهدف من هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة والفرق الموجود بين الأنماط القيادية الثلاثة ومستوى الأداء.

4- الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة الحماية المدنية " بذراع بن خدة " ولاية تيزي وزو، وبعد تحليلنا لكل النتائج، توصلنا إلى تحقق الفرضية الأولى القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والأداء المهني "، أما بالنسبة للفرضية الثانية فلم تتحقق والتي مفادها " توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والأداء المهني "، أما الفرضية الثالثة التي تقول لأنه " توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري والأداء المهني " فقد تحققت.

وبالتالي نستنتج أن الفرضية العامة والتي مفادها " توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (الديمقراطي،الديكتاتوري والفوضوي) والأداء المهني " قد تحققت.

غير أن هذه النتائج التي تحصلنا عليها نسبية ومحدودة ويمكن الأخذ بها في إطار عينة بحثنا وخصائصها، إذ لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات.

5- الاقتراحات :

لقد اتضح لنا من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري أن لعملية القيادة الناجعة دور وأهمية كبيرة لضمان السير الحسن والدائم للمؤسسات.

ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا الميدانية والمقابلة التي أجريناها مع المسؤولين والأعوان، ومن خلال هذا أردنا إعطاء بعض الملاحظات والاقتراحات التي نتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار :

- توليد العلاقة بين العمال ومسؤوليهم لخلق جو مناسب للعمل ؛
- الاهتمام بالعمال ومعرفة المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء العمل ؛
- ضرورة إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن احتياجاتهم لأن العامل أدري بنقائصه ؛
- تحفيز العمال ماديا ومعنويا مما يخلق فيهم روح العمل والأمان للرفع من الروح المعنوية ؛
- التعامل بصرامة مع بعض المهملين الذين لا يقدمون تغذية رجعية للمؤسسة ؛
- إعطاء العمال فرصة للراحة خلال الراحة وذلك للاسترجاع وإمكانية مواصلة العمل ؛
- إعطاء أهمية للجانب النفسي في المؤسسة بتوفير مختصين في علم النفس العمل والتنظيم من أجل التنبؤ بالموارد البشرية ؛
- لا يمكن أن ينجح أي تنظيم دون تفعيل عملية الاتصال، لذا على المؤسسة أن تتخلى عن الوسائل البيروقراطية التي تعيق الاتصال والتنظيم الرسمي، جانبا من الأهمية وتنقص من الهواة الموجودة في الإدارة، وتغذي قنوات اتصال مبنية على القناعة والاقتداء بهدف ومصير مشترك.

خاتمة :

بعد استعراضنا لدراستنا التي كان موضوعها يدور حول العملية القيادية وعلاقتها بالأداء، نجد أن القيادة هي روح ودم المؤسسة لما لها من تأثير على سيرورة المؤسسة، ويلعب فيها القائد دورا هاما في تفسير المعلومات وإصدار الأوامر وتوظيفها.

فمن أسباب المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسات هو سوء التفاهم وضعف أساليب القيادة بين أعضاء المؤسسة في مختلف درجات السلم الإداري، فالبيئة التنظيمية السيئة وفقدان الثقة بين القائد أي كانت درجته والعامل سيؤدي حتما إلى سوء العلاقات، وهذا ما يؤثر سلبا على فعالية وأداء العمال، لذا سلطنا في ضوء بحثنا هذا على أهمية موضوع القيادة في المؤسسة لأنه بالقيادة الناجعة يمكن تعديل بعض السلوكات الإنسانية داخل المؤسسة، وبالتالي يمكننا الحد أو تفادي الصراعات بحيث أغلب مؤسساتنا تعاني من مشاكل تعود في أغليبتها إلى سوء القيادة، فجاء موضوع بحثنا أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء، فمن خلال النتائج المتحصل عليها بتطبيق الاستبيان لإظهار العلاقة بين المتغيرين بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وتطبيق معامل الارتباط " برسون " الذي اعتمدها في التحليل توصلنا إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة والأداء المهني.

وما يمكن قوله أن القيادة تبقى من أهم العوامل التي تساهم بشكل من الأشكال في تحديد الأداء المهني لدى العمال، ولكن في نفس الوقت يسعون لإشباع حاجات أساسية أخرى، مازال العامل يعاني منها.

إذن نفتح المجال لباحثين آخرين بهدف إعطاء توضيحات جديدة أكثر دقة، ويثري عملنا هذا مكتبتنا ويخدم من هم في أول خطوات البحث العلمي.

ملحق رقم 01 :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان بحث

بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستير في علم النفس العمل والتنظيم لمعرفة نوع العلاقة والتفاعل القائم بين العمال والمسؤولين عليهم في وحدة الحماية المدنية بدراع بن خدة، نتقدم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار البحث العلمي، ومنك الإجابة على هذه الأسئلة بكل شفافية وموضوعية ونعلمك بأن إجابتك تبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه. نشكرك على تعاونك معنا ومساعدتك لنا ونرجو منك أن تتقبل على التقديرات.

المعلومات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

[18 - 23 سنة] [24 - 29 سنة] [30 - 53 سنة]
 [36 سنة فما فوق]

3- الحالة العائلية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية :

3 سنوات 4 - 6 سنوات 7 - 9 سنوات 10 سنوات فأكثر

6- المستوى الوظيفي :

إطار تحكم تنفيذ

البنود المتعلقة بأنماط القيادة

الرقم	البنود	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	المحور الأول : النمط الديمقراطي					
01	هل تفضل أن يكون مسؤولك ديمقراطي في معاملته لك ؟					
02	هل تجد حرية مطلقة في التصرف في أداء عملك ؟					
03	هل يعطي المسؤول الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ؟					
04	هل يعمل المسؤول على تنمية روح التعاون بين الأعوان ؟					
05	هل ترى أن اهتمام المسؤول بمشاكلك المهنية والاجتماعية يحسن من أدائك ؟					
	المحور الثاني : النمط الفوضوي					
06	هل حدث معك وأن عصيت وتدمرت عن قرارات إدارتك لأنها تعسفية من وجهة نظرك ؟					
07	هل الفوضى التي تسود محيط عملك تشعرك بالإحباط ؟					
08	هل تعتقد أن القيادة الفوضوية تؤدي إلى تحسين عملك ؟					
09	هل تشعر بالأمن والحماية عند أدائك مهامك في ظل قيادة فوضوية ؟					
10	هل يمكنك تنمية قدراتك الذهنية وتركز على أدائك والفوضى تسود مكان عملك ؟					
	المحور الثالث : النمط الديكتاتوري					
11	هل يتصرف المسؤول بالصرامة في تعامله مع الأعوان ؟					
12	هل شعورك بالخوف من عقاب مسؤولك هو الذي يجعلك تنفذ عملك ؟					
13	هل يضغط المسؤول على الأعوان أثناء قيامهم بالعمل ؟					
14	هل تفضل القائد يستمد سلطته من مكانته الرسمية ؟					
15	هل تعتمد في إحداث أخطاء عند أدائك لعملك بسبب تسلط قائدك عليك ؟					

البنود المتعلقة بالأداء المهني

الرقم	البنود	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
16	هل تتبع المعلومات المطلوبة منك في أداء عملك ؟					
17	هل يساعدك الهيكل التنظيمي على الحفاظ على مستوى أدائك ؟					
18	هل ترى أن الخبرة المهنية تلعب دورها ما في الرفع من مستوى أدائك ؟					
19	هل يؤدي نقص التواصل مع المشرفين على العمل إلى انخفاض أدائك ؟					
20	هل تواصل عملك حتى بعد نهاية ساعات عملك الرسمية ؟					
21	هل تبذل أقصى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة ؟					
22	هل يطلب منك القيام بمهمة أخرى غير مهمتك المطلوبة ؟					
23	هل تشعر بالضغط من حجم العمل ؟					
24	هل تخطط لعملك حتى قبل القيام به ؟					
25	هل يتم انتقادك عند ارتكاب خطأ في أداء عملك ؟					
26	هل تتكيف مع معظم الحالات الطارئة في العمل ؟					
27	هل تقوم بعملك حتى دون تعويضات ؟					
28	هل تجد سهولة في انجاز عملك ؟					
29	هل شعورك بالمسؤولية يدفعك لبذل جهد أكثر لتحسين أدائك ؟					
30	هل تؤثر علاقاتك مع زملائك على كيفية أدائك ؟					

ملحق رقم 02: قيم معامل ارتباط " بيرسون " عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01.

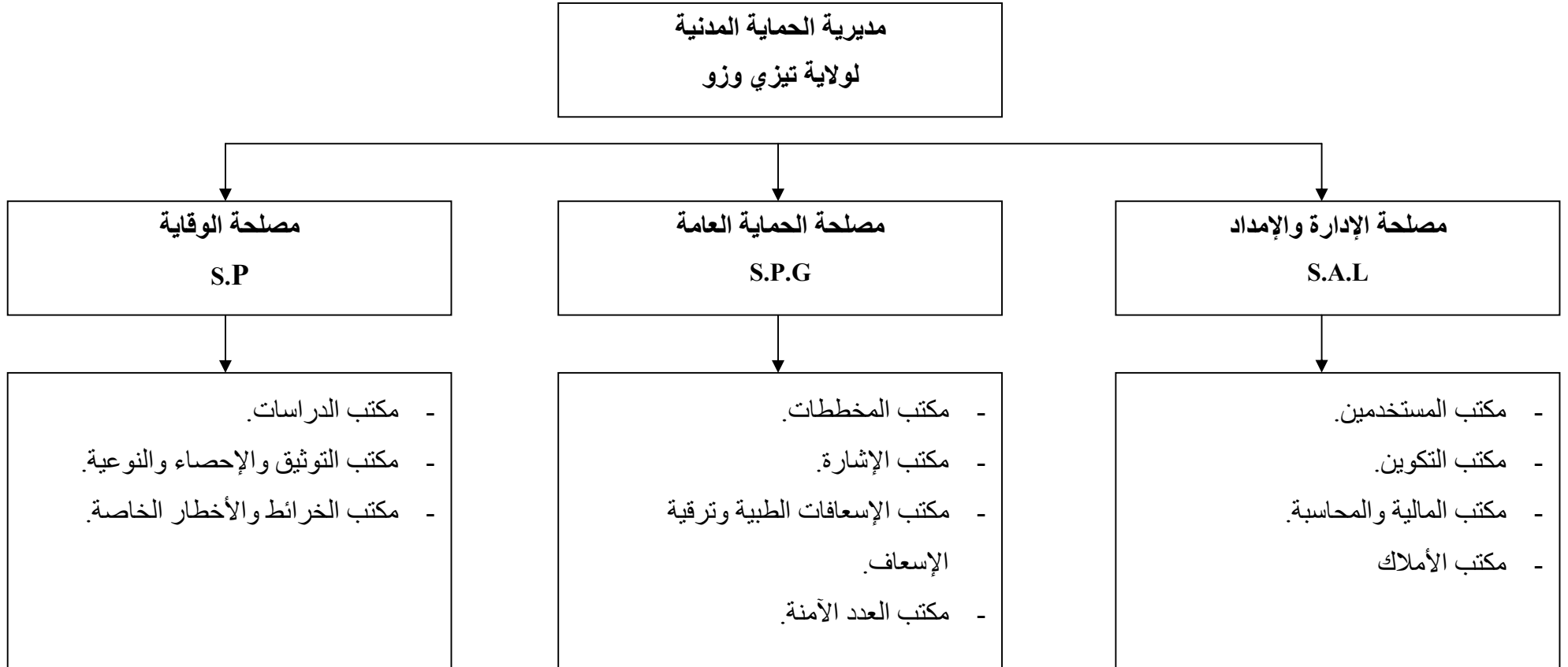
0,01	0,05	د.ح
	0,329	34
0,418	0,325	35
0,413	0,320	36
0,403	0,312	38
0,393	0,304	40
0,384	0,297	42
0,376	0,291	44
0,372	0,288	45
0,368	0,284	46
0,361	0,279	48
0,354	0,273	50
0,338	0,261	55
0,325	0,250	60
0,313	0,241	65
0,302	0,232	70
0,292	0,224	75
0,283	0,217	80
0,275	0,211	85
0,267	0,205	90
0,260	0,200	95
0,254	0,195	100
0,228	0,174	125
0,208	0,159	150
0,193	0,148	175
0,181	0,138	200
0,148	0,113	300
0,128	0,098	400
0,115	0,088	500
0,081	0,062	1000

0,01	0,05	د.ح
0,999	0,997	1
0,990	0,950	2
0,959	0,878	3
0,917	0,811	4
0,874	0,754	5
0,834	0,707	6
0,798	0,666	7
0,765	0,632	8
0,735	0,602	9
0,708	0,576	10
0,684	0,553	11
0,661	0,532	12
0,641	0,514	13
0,623	0,497	14
0,606	0,482	15
0,590	0,468	16
0,575	0,456	17
0,561	0,444	18
0,549	0,433	19
0,537	0,423	20
0,526	0,413	21
0,515	0,404	22
0,505	0,396	23
0,487	0,388	24
0,479	0,381	25
0,471	0,374	26
0,463	0,367	27
0,456	0,361	28
0,449	0,355	29
0,436	0,349	30
0,424	0,339	32

ملحق رقم 03: أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.

مكان العمل	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ماجستير	لحسن حمزة
جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ماجستير	مجيدر بلال
جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ماجستير	بن نابي حسان
جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ماجستير	كلتين نوال
جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ماجستير	سعودي ملحة

ملحق رقم 04 : الهيكل التنظيمي العام للوحدة الثانوية للحماية المدنية بذراع بن خدة، ولاية تيزي وزو



قائمة المراجع

I - المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

- 1- أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- 2- أحمد عبد الرحمان عياصرة، " القيادة الدافعية في الإدارة التربوية "، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 3- توفيق محمد محسن، " الموارد البشرية "، ط 2، مكتبة العبد كان، 2002.
- 4- رواية حسين، " السلوك في المنظمات "، ط 1، الدار لجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2006.
- 5- سهير كامل، " علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق "، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 2000.
- 6- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية "، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، شارع الجمعية المكية، 2001.
- 7- طارق كمال، " علم النفس المهني والصناعي "، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2007.
- 8- طلعت إبراهيم لطفي، " علم الاجتماع والتنظيم "، دط، مكتب غريب، القاهرة 1993.
- 9- عاطف محمد عبيد، " إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر 1964.
- 10- علي سلمي، " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001.
- 11- فتوح أبو العزم، " القيادة الإدارية في مجتمعنا الاشتراكي "، ط1، مكتبة القاهرة، مصر 1966.
- 12- محمد بن دليم القحطاني، " تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، جامعة الزقازيق 2002.
- 13- محمد سعيد سلطان، " السلوك في المنظمات "، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية 2002.
- 14- محمد شحاتة ربيع، " علم النفس الصناعي والتنظيمي "، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.

- 15- محمود طاهر علامة، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997.
- 16- مصطفى عشوى، " أسس على النفس الصناعي والتنظيمي"، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
- 17- مصطفى عليان، " أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في الإدارة "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18- منصور أحمد منصور، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة "، وكالة المطبوعات والنشر، الكويت 1973.
- 19- نادرا أحمد أبو شيخة، " الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة "، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن 1983.
- 20- نظمي شحادة وآخرون، " إدارة الموارد البشرية "، ط 1، دار الهفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 21- نوف كمنان، " القيادة الإدارية "، ط 6، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1996.
- 22- هاني محمود الكايد، " علم النفس السلوك القيادي "، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- هناء حافظ بدوي، " إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية "، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.
- 24- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل وهاشم " فوزي القيادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجيات متكامل "، ط 1، الوارق للنشر والتوزيع، 2006.

ب- القواميس :

- 25- علي بن هادية، بلحسين البلشيش، " القاموس الجديد للطلاب "، معجم عربي مدرسي، ط 1، الشركة التونسية للتوزيع، 1979.
- 26- المنجد الأبجدي، ط 2، المطبعة الكاتوكيلية للتوزيع، بيروت، لبنان 1979.

ج- رسائل الماجستير :

- 27- أحمد معروف، " القائد السائدة في المدارس الابتدائية "، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس التربوي، معهد الجزائر، 1985.
- 28- بوجمعة بولقريعات، " القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائر "، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، 1982.

- 29- توفيق درويش، " فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010.
- 30- سعيد لوصيف، "نمط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1991.
- 31- سمير صالح، " اسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2007.

II- المراجع باللغة الاجنبية :

A- Ouvrages :

- 32- N. Colas, Agven et les autres ; « Le grand dictionnaire encyclopédique de XX^{ème} siècle », édition Philip Azzou, Paris, 2001.
- 33- Jaque le plat et Xavier Grung ; « Introduction à la psychologie de travail », 1^{ère} édition, Presse Universitaire de France, 1977.

B- Dictionnaire :

- 34- Nobert Sillamy ; « Dictionnaire usel de psychologie », édition Chodard, Paris, France 1972.