جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال "NAFTAL" بتيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم

تخصص : تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين :

- عموشاس سمير .
- أيت وازو قايه.

تحت إشراف

الأستاذ: بن نابي حسن

السنة الجامعية: 2015 - 2016

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال "NAFTAL"، و تحديد ما إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، و ذلك من أجل تحسين مستوى أداء مواردها البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي و تصميم أداة الدراسة المتمثل في الإستبيان، أما مجتمع الدراسة فتكون من (315) عامل بمؤسسة نفطال بولاية تيزي- وزو، أين وزّعنا الإستبيانات على عينة الدراسة التي بلغت (70) عامل و تم إسترجاع (60) إستبيان، إضافة إلى إستخدامنا لبعض الأساليب الإحصائية، كمعامل الإرتباط بيرسون و معامل الثبات " ألفا كرونباخ "، إلى جانب إعتمادنا على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لمعالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها.

و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

و من أهم التوصيات و الإقتراحات التي توصلنا إليها:

- الحرص على زيادة حجم عينة البحث

- توعية الطلبة اللاحقين بأهمية دراسة أغلبية أبعاد المتغير المستقل " الأنماط القيادية "

- تكريس وقت أكثر لدراسة جوانب الموضوع

Résumé d’étude

Cette étude visait à identifier la relation entre les styles de leadership et la performance du point de vue des travailleurs de l’entreprise NAFTAL, et déterminer s'il existe une corrélation significative entre les styles de leadership et la performance chez les ouvriers , et dans le but d'améliorer la performance de ses ressources humaines afin d'assurer le niveau de la réalisation des objectifs soulignés.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé l’approche descriptive et le design de recueilles données, ou la société d’étude susceptible de (315) travailleurs dans l’entreprise ‘’NAFTAL’’ à la wilaya de TIZI-OUZOU l'étude de l'enquête, où nous avons distribué des questionnaires à une étude de l'échantillon, ce qui représentait (70) travailleurs et ont a récupéré (60) Questionnaire, ainsi que, en utilisés quelque méthodes statistiques tel-que : le facteur de lien pearson et coefficient de corrélation et la stabilité '' alpha Cronbach '', ainsi que notre dépendance à l'ensemble de statistiques pour les sciences sociales (SPSS) pour aborder les données statistiques obtenues.

Parmi les résultats les plus importants de cette étude:

- L’existence d’une corrélation significative entre le style démocratique et la performance du point de vue des travailleurs de l’entreprise NAFTAL.

- L'absence d'une corrélation significative entre le style autocratique et la performance du point de vue des travailleurs de l’entreprise NAFTAL.

- L'absence de la relation significative entre le style libre et la performance du point de vue des travailleurs Fondation NAFTAL.

Les recommandations et les suggestions les plus importantes que nous avons atteintes:

-Le soin devrait être pris pour augmenter la taille de l'échantillon

- La conscience de l'importance des étudiants suivants d’étudient la majorité des «styles de leadership» .

- consacrer plus de temps à étudier les aspects du sujet.

كلمة الشكر

نشكر الله غز و جل الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع .

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "بن نابي" و الذي كان سندا و عونا لنا حتى نهاية هذا البحث .

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا و زودنا بالتوجيه و التدقيق و الآراء و الإعداد العلمي و المنهجي، مما كان له الأثر الواضح على ما تم إنجازه .

وكما نتقدم بالشكر للأولياء طال الله في عمرهم و مدّهم بالصحة و العافية لوقوفهم معنا و مساعدتنا ماديا و معنويا .

قايه/ سمير

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود والديا العزيزين أطال الله في عمرهما .

و أهديه لأخي و إخوتي الذين أحبهم كثـيرا.

كما أهديه للأستاذ المشرف السيد 'بن نابي' و كل الأساتذة المحترمين و إلى كل الأصدقاء.

سمـير

الإهداء

إلى والدي الغالي رحمه الله

وإلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها، التي أفهمتني بعفوية أن العلم هو الحياة،

و أنارت أمام عيني شموع الأمل.

أهدي لهما رسالتي هذه رمزا للمحبة و الوفاء و إعترافا مني بفضلهما علي

وإلى أشقائي و شقيقاتي

و أصدقائي الأعزاء

و إليكم يا من تزالون بجانبي تراقبون نجاحي و تقدمي

لهم جميعا أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة و العرفان

قايه

الفهرس

ملخص الدراسة بالعربية. .....ص أ
ملخص الدراسة بالفرنسية.....ص ب
كلمة الشكر .....ص ج
إهداء .....ص د
الفهرس .....ص هـ
فهرس الجداول .....ص و
فهرس الأشكال .....ص ز
فهرس النماذج .....ص ح
مقدمة .....ص 1

الفصل الأول :الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية.....ص5
2- فرضيات البحث.....ص7
3- أهداف البحث.....ص7
4- أهمية البحث.....ص7
5- تحديد المفاهيم الأساسية.....ص8
6- الدراسات السابقة.....ص16

الجانب النظري

الفصل الثاني :الأنماط القيادية

تمهيد.

1- مفهوم القيادة.....ص37
2- أهمية القيادة.....ص38
3- أهم النظريات المفسرة للقيادة.....,.....ص41
4- مصادر قوة القيادة ص47
5- صفات القيادة الناجحة.....ص49
6- تصنيفات القيادة ص51
7- عناصر القيادة.....ص55
8- الفرق بين القيادة والإدارة (القائد والمدير).....ص57
خلاصة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد
1-مفهوم الأداء الوظيفي ص63
2- عناصر الأداء الوظيفي ص64
3- أهمية الأداء الوظيفي ص65
4- مفهوم تقييم الأداء ص66
5- أهداف تقييم الأداء ص67
6- المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ص67
7- طرق تقييم الأداء ص70
8- مشاكل تقييم الأداء ص86
9- معايير معالجة الأداء و العوامل المؤثرة عليه ص88

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجيـــــة للبحـــــث

- تمهيد

1- التذكير بالفرضيات.....ص97

2- منهج البحث.....ص97

3- الدراسة الاستطلاعية.....ص98

4- وصف ميدان البحث.....ص100

5- عينة البحث.....ص101

6- أدوات جمع البيانات.....ص101

7- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.....ص113

- خلاصة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات حسب معامل الإرتباط بيرسون..ص118

1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....ص118

1-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....ص119

1-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....ص120

2- مناقشة نتائج البحث.....ص121

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....ص121

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....ص121

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....ص122

الإستنتاج العام ص123

الإقتراحات و التوصيات.....ص125

قائمة المراجع .

الملاحق .

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بسيطة بين مفهومي القيادة والإدارة (القائد والمدير).	41
02	يوضح دور كل نمط من انماط القيادة إزاء متغيرات الإدارة.	51
03	الصفات موضع التقييم	72
04	يبين سجل أداء العامل	75
05	العوامل المؤثرة في تقييم الأداء	92
06	يمثل تعديل البنود المتعلقة بالأنماط القيادية.	100
07	يمثل درجات قياس ليكرت.	103
08	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الديمقراطي.	105
09	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الأوتوقراطي.	105
10	يمثل حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الحر .	106
11	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود المحور الأول (الأنماط القيادية) من الاستبيان.	106
12	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود المحور الثاني(الأداء الوظيفي) من الإستبيان.	106
13	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لإستبيان "الأنماط القيادية والأداء الوظيفي ككل.	107
14	يمثل معامل بيرسون والدلالة للإستبيان ككل.	108
15	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	110
16	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	110
17	يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:	111
18	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	111
19	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	112

20	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	112
21	يوضح نتائج الدلالة الإحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي حسب عينة البحث:	118
22	يبين نتائج الدلالة الإحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي حسب عينة البحث.	119
23	يوضح نتائج الدلالة الاحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي حسب عينة البحث.	120

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس.	56
02	التأثير القيادي في القيادة التفاعلية.	58
03	تقييم الأداء بواسطة برنامج الإدارة بالأهداف .	81
04	التقييم بإستخدام الإدارة بالأهداف	82
05	إنشاء معايير الأداء	90

قائمة النماذج

رقم النموذج	عنوان النموذج	الصفحة
01	قائمة مراجعة التقييم	73
02	مراكز التقييم	85

مقدمة:

لقد شكل موضوع القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي محورا مهما للعديد من الباحثين و المفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات و التساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، بإعتبار العالم يشهد العديد من التطورات و التحولات السريعة في مختلف المجالات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية، مما يساعد في تزايد الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره متغيرا هاما و بارزا في قضية التنمية البشرية و المادية للمؤسسات.

و لقد أدت التطورات في مختلف الميادين إلى إكتشاف أن فعالية و كفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب و طرق الأنماط القيادية المناسبة لتسيير الموارد البشرية، و مدى نجاعة هذه الأنماط المستخدمة في تسيير شؤون المؤسسة، و لقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الإهتمام بالعنصر البشري من أجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام، حيث يرتبط مستوى أداء الأفراد في أي مؤسسة بمدى إهتمام القادة و المشرفين بمرؤوسيهم بإعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

فقد يتسائل أي باحث عن الطريقة الناجعة التي تساعد المشرف و القائد على الإهتمام بمرؤوسيه، و ترفع من أدائهم الوظيفي و معنوياتهم و تزيد من الإستقرار و تحسن من رضاهم عن العمل و المؤسسة و هل حقيقة يوجد محدد لذلك.

من هذه النقطة جاءت هذه الدراسة لتعالج ظاهرة تنظيمية هامة و هي أن طبيعة القيادة بمختلف أنماطها لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للعمال.

فالعلماء و المختصون في علم الإدارة إكتشفوا أن المؤسسة التي تمتلك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية و مرضية على مستوى الأداء و الإنتاج، و بالتالي تحقيق أعلى كفاءة على مستوى الأفراد، و كذلك ترفع من الروح المعنوية و الإرتياح و زيادة الإستقرار، و هذا ما جعلنا نهتم في موضوعنا هذا بالبحث عن علاقة الأنماط القيادية النمط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال و لإعداد هذا البحث إعتمدنا على جانبين أساسيين هما: الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فالجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول و هي: الفصل الأول المتمثل في الإطار العام للإشكالية و حددنا فيه إشكالية البحث، فرضيات البحث أهداف البحث، أهميته و تحديد المفاهيم الأساسية.

أما الفصل الثاني يتمثل في الأنماط القيادية ، و تطرقنا فيه إلى تحديد مفهوم القيادة ، عناصرها، الفرق بين القيادة و الإدارة، مصادر قوة القيادة، أهميتها صفات القيادة الناجحة، تصنيفات القيادة، كما تناولنا في بحثنا هذا أهم النظريات المفسرة للقيادة.

في حين يتمحور الفصل الثالث حول الأداء الوظيفي، وقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، أهميته، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه، المعايير الإستراتيجية للتقييم، طرق التقييم، مشاكل قياس و تقييم الأداء، كما تطرقنا في هذا الفصل لمعايير معالجة الأداء و العوامل المؤثرة عليه.

و فيما يخص الجانب التطبيقي، قسمناه إلى فصلين، الفصل الرابع و المتمثل في الإجراءات المنهجية للبحث، و الذي يتضمن التذكير بالفرضيات، منهج البحث، عينة البحث، الدراسة الإستطلاعية، الخصائص السيكومترية للإستبيان، عينة البحث، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، كما ذكرنا الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

إضافة للفصل الخامس الخاص بعرض النتائج و مناقشتها، وعرضنا نتائج الإستبيان ثم قدمنا مناقشة لها، وفي الأخير تطرقنا إلى الإستنتاج العام.

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم الأساسية

6- الدراسات السابقة

الإشكالية:

لقد حظيت القيادة بإهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكا لأهميتها في تحقيق آمال و غايات الجماعات و تطلعاتها، و هذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية و الفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، و تحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة و لصالحها في عملية تفاعل إجتماعي متبادلة بين القائد و أتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها، حيث يسهم استخدام أنماط قيادية تقليدية تعتمد على الحزم و إصدار الأوامر و التعليمات غير القابلة للمناقشة في بعض المنظمات في إفتقاد القدرة على تنمية المهارات الإدارية اللازمة لتسيير أعباء و مهام العمل الإداري في هذه المنظمات، فالإعتماد المطلق على تنفيذ الأوامر و التعليمات و التقيد بها إلى أقصى درجة يحد من قدرة العالمين على الأداء الجيد والإبداع و الإبتكار أو إكتساب المهارات الإدارية اللازمة لمواجهة أعباء و مهام العمل المكلف به في الظروف التقليدية أو الإستثنائية.

و لما كانت الأنماط القيادية مسؤولة عن ترسيخ السلوك القيادي الجيد من خلال المساهمة الحقيقية في تطوير مهارات الأفراد و زيادة القدرة على الإبتكار و المثابرة و حسن التصرف في الأوقات العصيبة، كان لابد من العمل على استخدام الأنماط القيادية في تنمية المهارات الإدارية التي تعتمد على فن القيادة، من خلال توجيه الآخرين للقيام بمهام محددة **(شفيق، 2008، ص 20)**، باستخدام سلطات القادة و تأثيره في الآخرين، و جعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيههم سلوكيا و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و رغباتهم، فكلما زادت القدرات الإبداعية للقادة، كلما زادت القدرة على تحقيق الأهداف و تطوير الأداء، و تنمية مهارات الأفراد الإدارية و التأثير في قيمهم و اتجاهاتهم بما يدعم التحسين المستمر للأداء.**(مسلم، 2005م ، ص ص187-188).**

و لكن عدم إستخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم و مؤهلاتهم قد تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في

عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل، و في هذا الصدد نجد دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004) بعنوان " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، و التي هدف إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية بإمارة مكة المكرمة و التي أوصت بإتباع النمط الديمقراطي للقيادة لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء و رفع الإنتاجية، إضافة لدراسة، (Druno, 2008) و التي هدفت لتقييم الأنماط القيادية السائدة، فعالية القيادة، القيم الشخصية في عدد من المنظمات البرازيلية، و التي بدورها أوصت بالعمل على نشر الطابع الديمقراطي للقيادة، بمعنى أننا بحاجة إلى جعل القيادة مناسبة للجميع و من كافة التخصصات، و باختلاف الأعمار و الزمان.

و لذلك فإن مشكلة هذا البحث تتبلور في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة، و الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى البحث في ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة و اختلاف العاملين و اختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي يمكن أن يطبق على كل المنظمات.

و على ضوء ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال NAFTAL ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال " NAFTAL "

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال .

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدّة أهداف نذكر من أهمها ما يلي:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال .

- إيجاد العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال .

- إيجاد العلاقة بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي لدي عمال مؤسسة نفطال.

4- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه و الذي يتناول موضوع الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال "NAFTAL"، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في أصالتها من حيث أنها من أوائل الدراسات – في حدود علم الباحث- التي تبحث في موضوع الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، و يمكن تناول أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة الجامعية و تزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضيفها دراسة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بمؤسسة نفطال

"NAFTAL" بولاية تيزي وزو، كما سوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات حول الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة معرفة علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بمؤسسة نفطال "NAFTAL " و السعي للوقوف على نمط القيادة المستخدم في هذه المؤسسة من أجل تقديم معلومات للمسؤولين بالمؤسسة لاختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال و الخدمات التي تقدمها مؤسسة نفطال للمواطنين.

5- تحديد المفاهيم الأساسية:

5-1- الانماط القيادية:

الانماط لغة:

النمط الطريق، و الجمع أنماط، و يشير أيضا إلى الصنف و النوع، و الأنماط أنواع.

(الفيومي، 2000، ص 381)

القيادة لغة:

من (قَادَ، يَقُودُ، قُودًا) وقاد الفهرس أي إقتاده، و الإنقياد يعني الخضوع، فيكون القائد في المقدمة و جمع القائد القادة.**(الرازي،2004، ص 270).**

القيادة إصطلاحا:

يعرفها "كمال محمد المغربي" بأنها قدرة القائد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.**(كامل محمد المغربي، 1993، ص ص 163-164)**

يعرف" د. كريم درويش و د. ليلي تكلا" القيادة على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسية و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و

شخذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".**(د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا، ص 13)**

يعرفها " هادي مشعان ربيع " بأنها : مجموعة سلوكات و تصرفات معينة تتوافر في شخص ما و يقصد من وراءها حث العمال على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل و بهذا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظمية"**(هادي مشعان، 2008، ص 145).**

و يرى " كونتر و إيدونيل" أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني. **(T. (Priffiner and R. Prethus, 1975 p 106**

و يقول " بيجورس" " Pigors" أن القيادة هي عملية تأثير متبادل تؤدي عن طريق تضافر جهود الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة.**(د. أحمد فوزي الصاوي و د. نصيف فهمي، ص 121)**

و يعرف " تاننبوم" Tannenboum" القيادة بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، و توجه من خلال عملية الإتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة، و تتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، و من أجل إتباع موقف معين.**(Tannembaum R., leasershep and (organization, p 24**

أما ألن، "Allen" فيعرفها على أنها ذلك النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.(L. Allen, 1964,P 70).

كما عرفت القيادة من طرف " أردواي تيد" ،" Ordway tead" على أنها " ذلك النشاط الذي يعبر عن المقدرة على التأثير في الاخرين، ليتعاونوا على تحقيق الأهداف في المنظمة".**(Tead Ordway, 1982, p105)**

النمط إصطلاحا:

يعرفه "رسمي " على أنه سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء وضع المعايير، تحديد المسؤولية، الحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط كل من نجاح و فاعلية النمط بتحقيق إستراتجي و السعي نحو النجاح و تجنب الفشل.**(رسمي، 2004، ص 43)**

و يعرفه "الأغبري" هو كناية عن منهج منسق و منتظم ينطوي على أعمال المرء و أفكاره و نزعاته و إتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات و تحليلات تنبوئية تتعلق بسلوك الشخص و الإحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. **(الأغبري، 1998، ص 104)**

الأنماط القيادية إصطلاحا:

يؤكد (الأزهري) بأن "النمط القيادي" : هو مجموعة من الخصائص المميزة و العوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه أو يقاوم تأثيرهم، و يسلك سلوكه الفردي".**(الأزهري، 1993، ص 15)**

كما عرفت على انها " التصرفات التي تصدر عن القادة لتنظيم و تسيير أمور العمل داخل أي تنظيم. **(القريوتي، 2000، ص 19).**

إضافة لتعريف " كعنان" في قوله " أنه يتخذه ما القائد من إجراءات و ما يصدره من تعليمات، ينجزها أفراد آخرون حسب توجيهاته" **(كعنان، 2002، ص 86).**

إلى جانب (القحطاني) الذي عرفها على أنها" الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.**(القحطاني، 2008، ص 9.)**

5-2- النمط الديمقراطي:

لغة: الديمقراطية كلمة مركبة من جزئين: الجزء الأول من الكلمة اليونانية " Démos " و تعني عامة الناس و الجزء الثاني" Kratia " و تعني الحكم، و بهذا تكون الديمقراطية

"démocratia" تعني لغة " حكم الشعب" او " حكم الشعب لنفسه".**(نواف كعنان، 1999، ص155)**

إصطلاحا:

يرى " David Emery" أن المشاركة في القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي و الموقف الملائم الذي يحفز العمال على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح و رغبات العمال و مصالح التنظيم، من خلال توزيع الدور الذي يقوم به المرؤوسيين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات و الإقترحات الفردية و الجماعية التي تيسر له و بالتالي تحديد الأهداف و المسؤوليات و إتخاذ القرارات التي تمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده" .**(عبد الفتاح بوخمخم، 2001، ص 128).**

"القائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه، و لديه تصورا إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية و القدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسيين، ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، و هذا النموذج يتميز بتفويض السلطة و بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات و بالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة".**(نواف كعنان، 1996، ص 218).**

النمط الديمقراطي له إنعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعمال، و يشعرهم بأهميتهم و مكانتهم في المؤسسة و هذا ما ينعكس على مستوى الأداء في الإنتاج، و يرى الباحث" كورت لفين" أن القيادة الديمقراطية هي الاسلوب الأكثر فعالية، لذا يحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.

و يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسيين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و إتخاد القرارات.

(بونخلة فريد، 2006-2007، ص ص 87-86).

3-5- النمط الأوتوقراطي لغة:

هي كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر و أراء و نفوذ ، إستبداد ، سلطة و بعطش شخص واحد و هو قائد المنظمة.**(أ. د إبراهيم بن سالم الصباطي، د محمود يوسف رسلان، 1988، ص 15).**

النمط الأوتوقراطي إصطلاحا:

هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراته، و هذا النوع من القيادة لا يثق في مرؤوسيه، و لا يهتم بالعلاقات الإنسانية. **(الصغير، 1994، ص ص 5-6).**

4-5 النمط الحر إصطلاحا:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإنفراد حيث يتم الإهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل و الإنتاج و القيادة متسامحة و لينة و تمتع أتباعها بدرجة عالية من الإستقلالية و القيام بأعمالها، و تعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها. **(نصر نعمي ، 1987، ص ص 15- 16).**

5-5 تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيا:

الأنمط القيادة:

هي تلك الدرجة التي يتحصل عليها العامل نتيجة الإجابة عن أسئلة الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية.

النمط الديمقراطي:

هو تلك الدرجة التي يتحصل عليها العامل نتيجة الإجابة عن أسئلة الإستبيان الخاصة بالنمط الديمقراطي.

النمط الحر:

هو تلك الدرجة التي يتحصل عليها العامل نتيجة الإجابة عن أسئلة الإستبيان الخاصة بالنمط الحر.

النمط الأوتوقراطي:

هو تلك الدرجة التي يتحصل عليها العامل نتيجة الإجابة عن أسئلة الاستبيان الخاصة بالنمط الأوتوقراطي.

الأداء الوظيفي :

هي تلك الدرجة التي يتحصل عليها العامل نتيجة الإجابة عن أسئلة الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

4-5 تعريف الاداء:

لغة:

يتضح أن الأداء مصدر الفعل" أدى" و يقال أدى الشيء، أوصله، و إسم الأداء: التأدية أي أدى الأمانة، و أدى الشيء، قام به.**(أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم أبن منظور الإفريقي، 1956م، ص 26).**

إصطلاحا:

"يعبر عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".**(صالح ابن نوار، 2006م، ص 92).**

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرّف الأداء الوظيفي بأنه:" الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بدوره يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(عكاشة أسعد، 2008 م ، ص 33).

كما أشير إليه أيضا على أنه:

يمثل درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.**(ماهر محمد، 2000 م ، ص76).**

و عرف معجم المصطلحات العلوم الإدارية الأداء الوظيفي بأنه:

"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب".**(طلال الشريف، 2004، ص 82).**

حيث يقصد **بمفهوم الاداء الوظيفي:**

بأنه مجموعة المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.**(العطية ماجدة، 2003، ص 37).**

كما يعرّف على أنه الممارسات العملية التي يقوم بها الموظفين و العاملين و مدى تنفيذ هذه الممارسات بالشكل الصحيح الذي يتماشى مع المقاييس الموضوعة من قبل السلطة الإدارية أو من قبل الرؤساء. **(العديلي ناصر، 1990، ص 55).**

و يعرفه: بروسكت " Brosquet

بأنه :" العلاقة بين النتيجة و المجهود، و هو معلومة كمية في أغلب الاحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المنظمة".

(Brosquet 1989, P 11)

يعبر " مارتوري "Martory"

عن الأداء بكونه:" عبارة عن نتائج إقتصادية تعبر عن جهد الأفراد و يحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة ، قسم أو وحدة بأكملها".

(لا يوجد مرجع)

يعرف "David" الأداء : "هي نتائج الانشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".

(Dvid, 2007, P 308)

يعرفه "davis":

أنه محصلة عوامل متعددة أهمها كفاءات الموظف و متطلبات الوظيفة و بيئة التنظيم ,

(Davis, 1982, P 10)

يعرفه " Joweet et Rotwell"

أنه" إنعكاس لمدى نجاح الفرد او فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل". (Joweet et Rotwell,1988, p 2)

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات الخاصة بالأنماط القيادية:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (الحمد و المحاسنة، 2012 م) بعنوان" أثر الانماط القيادية على فاعلية عملية أتختذ القرارات دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني":

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على فاعلية عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، و لتحقيق أهداف الدراسة طورت إستبانة مكونة من (44) فقرة، كما تم وضع سؤالين و ستة فرضيات، و تم إختيار كافة مجتمع الدراسة كعينة و بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، و تم توزيع إستبانات الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث إسترجع منها(114) إستبيانة من مجموع الإستبيانات و بنسبة (93%) من مجتمع الدراسة الكلي، و قد إستخدمت تقنتيات إحصائية لغرض الإجابة عن الأسئلة و إختبار الفرضيات.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن النمط القيادي الاكثر شيوعا في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي " نمط القيادة المشارك"، ثم " نمط القيادة التوجيهي"، و يليه " نمط القيادة المساندة"، و أخيرا " النمط القيادي الموجه نحو الإنجاز". هذا وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها أنه يجب على الإدارة العليا في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي التركيز على مرحلة المقارنة بين البدائل كأحد مراحل إتخاذ القرارات.**(تركي بن نايف الدعجاني، 2014، ص 112)**

2- دراسة " بدر سليمان بن عبد الله المزروع (1999)، بعنوان " الانماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي و الخاص":

و هي دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي و الخاص بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرين في القطاعين الحكومي و الخاص و مستويات الرضا الوظيفي للعامليين تحت إشرافهم.

و تبرز أهمية الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية التي تخفز الأفراد و تدفعهم إلى العمل برضا و فاعلية في القطاعين الحكومي و الخاص، و من توقع إستفادة القيادات الإدارية بالقطاعين الحكومي و الخاص من النتائج التي توصلت إليها الدراسة و توصياتها في زيادة فاعلية ممارسة الأنماط القيادية المحفزة للعاملين.

إقتصرت الدراسة على أنماط القيادة السائدة في الفكر الإداري و هي النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي و النمط الحر، كما إقتصرت على ستة أبعاد فقط من الأبعاد التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهي : الرواتب، المكافأت، الإنتماء، التفاعل الاجتماعي، طبيعة العمل، إحترام الذات و التفاعل الإداري.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- يمارس المديرون في القطاع الحكومي كلا من النمط القيادي الديمقراطي و النمط الحر بدرجة متوسطة، و يمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية و يمارسون النمط الأوتوقراطي و النمط الحر بدرجة قيلية.

- توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين و العاملين للأنماط القيادية الممارسة في القطاعين الحكومي و الخاص لصالح المديرين النمط الديمقراطي، و لصالح العاملين اتجاه النمطين الحر و الأوتوقراطي.

-إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عامة متوسط، و في القطاع الخاص بصفة عامة مرتفع.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و النمط القيادي الديمقراطي للمديرين في كل من القاطعين الحكومي و الخاص.**(بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع، 1999، ص 9)**

3- دراسة علي عباس(2012) بعنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قارار التغيير، دراسة ميدانية (شركة الكهرباء الوطنية الأردنية):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية الديمقراطية، الأوتوقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، و مدى مقارنة المرؤوسين للقرارات و تنفيذها، و لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة وزعت على (119) موظفا في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، و قد توصلت إلى عدد من النتائج من أبرزها ما يلي:

- وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة.

- إن للنمط الديمقراطي تأثير إجابي هام على عملية صنع القرار.

- إن النمط المتساهل له أهمية قليلة.

- أما النمط الاوتوقراطي فكان له تأثير سلبي.

و توصي الدراسة بـ:

- تعزيز النمط الديمقراطي.

- إتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمط الأوتوقراطي و المتساهل.

- تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار و الإهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

(مجلة الجامعة الإسلامية للدرسات الإقتصادية و الإدارية، 2012 ص 129)

4- دراسة محمد إبراهيم مجممي(2004)، بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية:

و قد هدفت الدراسة إلى:

فهم الدور الذي يلعبه إختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية و علاقتها بالنمو المهني، إضافة للكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمما:

- وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلي) و أن النمط الديمقراطي هو أكثر شيوعا في جميع المصانع.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين درجات النمو المهني و أنماط القيادة، و أن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي و يليه النمط الأتوقراطي، حيث أنهما دالين عن المستوى الدلالة ($\propto = 0'01$)

بينما النمط الترسيلي دال عند مستوى الدلالة ($\propto = 0'05$)

- لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني.

بينما النمط الترسيلي دال عند مستوى الدلالة ($\propto = 0'05$)

- لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني.**(محمد إبراهيم مجممي ، 2004، ص).**

5- دراسة رائد عمر الأغا، (2008)، بعنوان " المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الأتصال الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع و المنظور المعياري":

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) المتوفرة و المعيارية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من جهة نظرهم، إستخدام الباحث لغرض الدراسة إستبانة تتكون من (75) فقرة ، تمت الدراسة المسحية عن طريق المسح الشامل لمن يحملون مسمى وظيفي (مدير، مهندس أول، قائد

فريق، مشرف، إداري أول) حيث بلغت عينة الدراسة (45) موظفا و قد إستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لأنه يتناسب مع عينة و موضوع البحث.

و قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto = 0'05$) بين متوسطات أراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها توفرها تعزى المتغيرات (الجنس، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية)

و خلصت الدراسة إلى عدة توصيات نذكر أهمها كالتالى:

- تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوافر لدى المسؤولين و ذلك بعقد دورات أو ورش عمل بالذهاب إلى مؤتمرات أو بتوفير مزيد من الصلاحيات و الأمن الوظيفي أو بإتحاة جو ديمقراطي أو بطرق أخرى.

- الإستفادة من المهارات القيادية الفكرية المتوفرة لدى المسؤولين في فئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) و كذلك الإستفادة من ثقافة المهارات القيادية الإدارية المتواجدة لدى المديرين و توفير الإمكانيات لتطبيقها. **(رائد عمر الأغا،2008، ص 17)**

ب- الدراسات الاجنبية:

1- Eran Vigoda- Godat (2007) “Leadership style ; organisationa politics, and employess performance:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة وبالتالي: حاولت الدراسة أيضا أن تعزز معرفتنا عن السياسة التنظيمية وكذلك عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، استخدام الباحث استبانة لأغراض الدراسة، تم توزيعها على موظفين يعملون في مؤسسات الأمن العام في دولة الاحتلال "اسرائيل" وبلغت عدد العينة (102) موظف، بالإضافة إلى ذلك قدم المشرفين

تقييم موضوعي عن مستوى أداء موظفيهم في الأداء الوظيفي وسلوكات المواطنة التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، يالاضافة إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التحويلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية و الأداء الوظيفي، كما توجد علاقة سلبية بين نمط لجنة التنظيمية.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ما يلي:

- القيادة التحويلية قد يكون لها تأثيرا إيجابي مباشر على أداء الموظفين من خلال خلق بيئة لا علاقة لها بالسياسة وكذلك تكمن جذورها في مفاهيم العدل والإنصاف، مثل هذه البيئة ينبغي أن تحفز الموظفين ليكون أدائهم مميز، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، من خلال مستويات أعلى من الدور السلوكي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(Eran Vigoda- Godat 2007 , p 661.663)

2- دراسة Chien-Wen Tsai (2009):

« Leadership style and Employee's Job stisfaction in " international tourist hotels ».

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، تهتم هذه الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الادارية (cosideration: تفهم و اعتبار مشاعر الآخرين، construction: المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السباحة الفندقية العالمية في الفنادق السياحية العالمية، ثم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة، تم استعادة (300) منها أي ما نسبته (73%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم لمرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم "cosideration " عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين "construction " .

- عدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، و اتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات الانسانية معهم.

- بغض النظر عن اسلوب القيادة فإنه لا توجد علاقة بين رضا الموظفين وزملائهم في العمل.

- توجد فروق بين إجابات المبحوثين تبعا لمستوى التعليم والخبرة العلمية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات نذكر من اهمها:

-وضع آلية للحصول على التغذية الرجعية من الموظفين، لكي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات.

وضع ارشادات لإعداد لمشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.**(Chien-Wen tsai, 2009, p 293.)**

3- دراسة (Mariyan shakeela 2004) بعنوان:

« A measure of leadership »

على الرغم من الإعتراف بأهمية القيادة الإدارية لازالت محط المناقشات حيث طرحت آراء مختلفة حول المشاكل المفاهمية والمنهجية، ويهدف البحث إلى تقييم الأبعاد المستقبلية لسلوك القيادة، إذ تكونت عينة البحث من (409) مدراء من المالديف و مورشيسوس وقد اعتمدت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من المدراء عينة البحث لعام 2004 وأن أداة الدراسة صممت للحصول على بعدين للقيادة هما بعد المهمة وبعد العلاقة ، وتنتج عن الدراسة ان المستحسن حددوا خمسة أبعاد للسلوك القيادي بدلا من البعدين السابقين والإبعاد الخمسة المحددة هي كالتالي :المهمة، الدعم، السلطة الرقابة، العلاقات.**(Shakeela,M , 2004, p140)**

4- دراسة Otto (1993):

« The relation between transformation leadership employee loyatly : commitment and employee perception of organizational justice ».

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين وإلتزامهم التنظيمي واحساسهم بالعدالة التنظيمية، وقد شملت الدراسة منظمتين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشجان الأمريكية، حيث توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من الولاء وإحساس الموظفين وعدالة التعاملات من جهة أخرى.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي وكل من الاحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.**(سامية أبو ندا، 2007، ص 29).**

5- دراسة (Walter , F , & Bruch, H , 2007):

بعنوان: "البحث في الاساس الوجداني للقيادة: دور الميزاج الإيجابي والذكاء الوجداني للقائد"، وهدفت الدراسة إلى البحث عن دور المزاج الإيجابي والذكاء الوجداني للقائد في تنمية السلوك القيادي، و أجريت الدراسة على (34à قائد و (16) من أتباعهم من خلال شركات متعددة الجنسيات وأظهرت النتائج أن:

- الذكاء الوجداني للقائد يرتبط إيجابيا بالسلوك القيادي كما يرتبط بالاتباع .

- القادة ذوي الذكاء الوجداني المرتفع أبدوا سلوكيات قيادية إلى أقصى مدى بصرف النظر عن المزاج الإيجابي على عكس القادة ذوي الذكاء الوجداني المنخفض الذين أبدوا سلوكيات قيادية uندما كان مزاجهم الإيجابي المرتفع فقط.**(Walter , F.& Bruch, H, 2007, p 45)**

2-6- الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة صليحة شامي (2001)، بعنوان:" المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي":

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده، و التعرف على الأداء الوظيفي، و تأثيرا المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، و قد استخدم الباحث المقابلة و الإستبانة في جمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أولا: بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور الأتية: (التقنية، الهيكل التنظيمي)، و إيجابية نحو محوري :(العمل الجماعي، نمط القيادة، الإتصالات).

- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، توجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

ثانيا: بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي، و توجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.**(شامي صليحة، 2010، ص 50)**

2- عكاشة أسعر(2008)، بعنوان:" أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الأتصالات الفلسطينية و أثرها على مستوى الاداء الوظيفي.

قام الباحث بتصميم إستبانة بلغ عدد عينتها (312) موظف من مجتمع الدراسة أي من العاملين في شركة الإتصالات الفلسطسنية، غزّة، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

و قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثرا إيجابا للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و هي: (السياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين، المعايير و المقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية)و بين مستوى الأداء الوظيفي.

و قد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- زيادة درجة الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة العاملين لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية و تطوير أداء الشركة.

- زيادة درجة إهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة و تطوريها.**(عكاشة أسعد، 2008، ص 105)**

3- دراسة العكش علاء، (2008): بعنوان" دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي":

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة في قطاع غزّة، و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و قد إستخدم الباحث إستبانة لإستطلاع عينة الدراسة التي بلغت عددها (368) موظفا من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، و تم إسترداد (348) إستبانة، واستخدام الباحث برنامج الـ SPSS الإحصائى لتحليل البيانات،

وخلصت الدراسة إلى نتائج اهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت غير فعال، و متدني، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، و بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع العمل، الجنس).

و خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الإستخدام الجيد و الفعال لنظام الحوافز و المكافآت الحكومي بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- تعزيز سياسة الثواب و العقاب كمعيار يكافئ بناءا عليه الموظف الملتزم و المجتهد، ويسأل و يحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.

- على الإدارات العليا في وزارات العمل على وضع سياسات و إجراءات تبث روح التعاون و الإخاء بين زملاء العمل، بغرض التحسين من مناخ و بيئة العمل وزيادة الإهتمام بالنواحي الإجتماعية للموظفين.**(العكش علاء، 2007، ص 105)**

- دراسة محمد جلال عبد الله (2010): بعنوان " أثر بعض إستراتجيات إدارة الموارد البشرية في الاداء":

هي دراسة تحليلية لأراء رؤوساء الأقسام العلمية في الكليات و المعاهد التقنية في السليمانية، حيث تضمنت هذه الدراسة موضوع العلاقة و الأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، و إستراتيجية التدريب و التنمية، و إستراتيجية جودة الحياة في العمل، وبين الأداء الوظيفي، و طبقت هذه الدراسة على منظمات هيئة التعليم التقني، و ذلك بأخذ آراء رؤساء الأقسام العلمية و بنيت الدراسة على فرضيتين أساسيتين، الأولى قائمة على العلاقة بين إستراتجيات إدارة الموارد البشرية، وبين الاداء الوظيفي، و الثانية أثر تلك العلاقة بين هذه الإستراتيجيات كل على حدة، على الأداء الوظيفي.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من خلال عرض و تحليل نتائج الفرضيات التي تم إعتمادها ضمن الدراسة من أهمها:

- وجود علاقة إرتباط موجبة بين اِستراتجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتجية: إدارة الموارد البشرية، تدريب و تنمية الموارد البشرية، جودة حياة العمل) تؤثر على الاداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة اكثر من (59 %) مما يعني وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها تؤثر في الاداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة، و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة تولي الإدارة العليا في المنظمات إهتماما أكبر بهذه الإستراتجيات، و دعمها بشكل أكبر من خلال تكوين الموارد البشرية، و عمليات التدريب و التنمية، و العمل على تكوين اجواء مناخ عمل تسودها المودة و المحبة بين الجميع في ظل وجود قواعد و نظام وإطار محدد و متطور تتماشى عليها المنظمة و العمل على توفير مناخ عمل يتسم بالإحترام المتبادل و القيام بحل كافة المشاكل و المعوقات التي تحدث و تسبب حالة من الإرتباك و التوتر النفسي لدى المنتسبين إلى هذه المنظمة.**(جلال عبد الله محمد، 2010، ص 98)**

5- دراسة المربع صالح (2004): بعنوان : " التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التطور التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، و مدى إختلاف إستجابة المبحوثين تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، إستخدم كذلك الباحث الحصر الشامل لمجتمع الدراسة و بلغت عينة الدراسة (267) ضابطا.

و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة قوية بين التطور التنظيمي و أداء العاملين و أهم الإنعكاسات الإيجابية للتطور التنظيمي على الأداء و تنحصر فيما يلي:

المساعدة في رفع قدرات و مهارات العاملين، الدقة و السرعة و الفاعلية في أداء العمل، و تمكين الرؤساء من متابعة و توجيه المرؤوسين بدقة، و زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.

- لدى أفراد مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوزات رؤية متشابهة نحو علاقة التطور التنظيمي بالأداء مهما إختلفت أعمارهم ، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العملية، أو مستوياتهم الوظيفية.

و خلصت الدراسة إلى توصيات أهمهما:

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية، و زيادة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

- منح العاملين فرص للإبداء بارائهم حيال تطبيق إستراتيجيات التطور التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم و تعاونهم، و بالتالي زيادة معدلات الإبداع و الإبتكار.

- العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين، للإستفادة من أثرها الإيجابي في دعم التطوير التنظيمي و في الوقت ذاته الحد من مقاومته.**(المربع صالح، 2004، 115)**

ب- الدراسات الأجنبية:

1- - دراسة Orest, (2002) : the inflence of organization leadership on employee and firm Performance.

و كانت أهداف الدراسة ما يلي:

- الوقوف على العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الإبتدائية و الجانب الإبداعي عند الأستاذة مركزة على متغيرات: الرئيس، خصائص المواطنيين و حجم المدرسة و النظام.

- إختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين و الإبداع المدرسي لهم. و أستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة لجمع البيانات من عينة الدراسة إلى قوامها (116) معلم.

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يتوقف مستوى الإبداع المدرسي على مستوى الأداء الوظيفي من خلال الخصائص الشخصية لمديري و معلمي المدارس الإبتدائية و تبني قيم الإبداع التربوي، كما يتأثر بحجم المدرسة و مكانها الجغرافي، فقد طبقت الدارسة على المدارس الإبتدائية في مدينة moro.

- أظهرت النتائج في تبني المعلمين أن مستوى الأداء الوظيفي أكثر فعالية من المقرارات الدراسية في تبني المعلمين للإبداع التربوي.

- كما أشارت النتائج إلى وجود إرتباط إيجابي بين مستوى الاداء الوظيفي، كلما زاد الإبداع المدرسي.**(Orest, 2002, P 167)**

- 2- دراسة Irfan saleem, (2014):

"Do human Resource Practice Affect Emplyee Performance ?":

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئسي للدراسة و هو: هل أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟ من خلال دراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز و الأداء الوظيفي للعاملين. و العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، و العلاقة بين الشفافية في الإختيار و التعيين و الأداء الوظيفي للعاملين، و كذلك العلاقة بين برامج التدريب و التطوير و الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على (92) فرعا لأكبر ثلاثة بنوك في مدينة" لاهور" الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، و قد توصلت الدراسة، لوجود علاقة إرتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي و تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. ووجود علاقة اِرتباط قوية بين الشفافية في توظيف و إختيار العاملين و تعزيز الأداء الوظيفي لهم، و أيضا وجود علاقة إرتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل و تعزيز الأداء الوظيفي، و علاقة إرتباط أخرى قوية بين برامج التدريب و التطوير و تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

(Irfan Saleem, 2014, PP 669- 688)

- 3- دراسة Thanhain, (2014) : Linkager of Project environment to Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في بيئة العمل، و قياس أثر البيئة في أداء العاملين، و تأثير قادة الفرق في بيئة العمل، و لقد استخدم في البحث المنهج الوصفي التحليلي، و صممت أكثر من أداة لجمع البيانات، تمتلت في:

- قوائم تقييم بيئة العمل وإستبانة، لمعرفة آراء قادة الفرق في العمل، و بلغ عدد العينة (76) فريقا، من فرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات في الولايات المتحدة الامريكية، و توصل البحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل، وبين الاداء، من جهة نظر أفراد العينة، و توصل البحث أيضا إلى وجود تفاوت بين بيئات العمل في إيجابياته، و سلبياته و بحسب طبيعته.**(Thamhain, 2004, P 55)**

4- دراسة Agrawlal, (1983) : Organization and Management

طبقت هذه الدراسة على موظفي جامعة " جورجيا" و هدفت إلى:

- إيضاح حدود تمويل الأداء و الحوافز الإدارية، و حرية الإختيار في تحديد الأداء، الذي يكون بواسطة إتفاقية حوافز مفضلة إداريا تتفق مع تميز الأداء على ان لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملن الإداريين، و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تمويل الاداء في ظلّ الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل، و إن معدل النفقات على الحوافز ليست بالضرورة مقياسا إداريا دقيقا للأداء الجيّد، و عليه وضعت الدراسة توصيات من أهمها:

- ضرورة ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية، و العمل على هيكلة نظام الحوافز بربطه بالأداء بصيغة عادلة تحقق الهدف من الربط.**(Agrawlal, 1983, p 75)**

5- دراسة Fatima Bbkar, (2011)

"The efferts of Motivation on Workers Perfomances" :

هدفت إلى معرفة الأثار المرتبطة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجريا إذا ما تم تحفيزهم، و لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثين جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحي الدقيق" ميدجوري" بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل كبير و مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، و تكونت عينة الدراسة من (60) عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية إحتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة بإحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلاّ انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي إحتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم و أوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي حتياجات العاملين. **(Fatima Bbakar, 2011, P 52)**

-3- الدراسات الخاصة بالأنماط القيادية و الأداء الوظيفي :

1- دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004) بعنوان" الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، و التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، و قام الباحث بتصميم إستبانة بلغ عدد عينتها (240) تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري رئيس قسم، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن توافر الانماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الاتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين ان هناك علاقة إرتباط دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوئ الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و نمط القيادة الاوتوقراطي.

خلصت الدراسة إلى توصيات من اهمها:

- إعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية و نظرياتها و خصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيليهم في الدورات التدريبية.

- أن بأهمية المزيد من القيادة الإدارية و نظرياتها و خصائصها القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

- أن تحرص القيادة في منطقة إمارة مكة المكرمة بغتباع نمط القيادة الديمقراطية لأنه يودي إلى ترقية الاداء و رفع الإنتاجية.**(طلال عبد الملك الشريف، 2004)**

2- دراسة حسن مجمود حسن ناصر (2010) بعنوان" الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانماط القيادية السائدة في المنظمات الفلسطينية و التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية و الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) و مدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفيين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد و أثره على الأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلىعدد من النتائج من أهماه:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، و أخيرا النمط القيادي الحر.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لأداء الوظيفي كان جيدا.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة غحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية و مستوى الداء الوظيفي في هذه المنظمات.

قام الباحث بتقديم توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسي النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، و تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كذلك قدمت الدراسة بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.**(حسن محمود حسن ناصر،2010، ص 08)**

6-4- التعقيب على الدرسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال القيادة الإدارية حيث تناولت بعض الدراسات القيادة الإدارية بصفة عامة، و ركزت البعض الأخرى على الانماط القيادية، و تناولت دراسات أخرى تنمية القيادة الإدارية، بينما تناولت البعض الأداء الوظيفي من خلال تناول تأثير الانماط القيادية المختلفة على الأداء الوظيفي العاملين.

و اِستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات، إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى مثل مدخل المسح بالعينة.

كما اِستخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الأستبيان لجمع المعلومات، بالإضافة إلى اِستخدام بعض الدراسات المقابلة.

و يتضح من الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة و خاصة الدراسات التي تناولت الانماط القيادية و علاقتها على الأدء الوظيفي، و لكن هناك إختلاف بين الدراسة الحالية و الدرسات السابقة في الجانب التطبيقي، حيث أن الدراسة الحالية ركزت على الانماط القيادية (الديمقراي، الاتوقراطي، الحر) و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بمؤسسة نفطال NAFTAL ، ولذلك فإن الإسهام الذي يمكن ان تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة عن أنواع الانماط الإدارية المستخدمة في مؤسسة نفطال و تأثيرها سواء هذه الانماط القيادية و اِختيار النمط القيادي الملائم من أجل

تحسين مستوى أداء العاملين بهذه المؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

و قد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظرى لدراسة الحالية و في بناء منهجية و أداة الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الأنماط القيادية

- تمهيد.

1- مفهوم القيادة.

2- أهمية القيادة

3- أهم النظريات المفسرة للقيادة

4- مصادر قوة القيادة

5- صفات القيادة الناجحة

6- تصنيفات القيادة

7- عناصر القيادة.

8- الفرق بين القيادة والإدارة (القائد والمدير)

- خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما هاما جدا في نشأة المنظمات وإستمرارها، حيث ترتبط بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وفي هذا الفصل سنحاول معرفة مفهوم القيادة وعناصرها، أهميتها، مصادرها وأهم جوانبها.

1- مفهوم القيادة:

إن سمة التطور تطغى على عصرنا الحالي فنجد مفاهيم عديدة لازالت محل سعي واِجتهاد كثير من العلماء والباحثين ولعل من أهم المفاهيم التي لازالت محل بحث نجد مفهوم القيادة.

يعرف صلاح الدين حامد الفكري القيادة بأنها: "فعل يهدف إلى التأثير على أمور ذات علاقة لتنظيم معين وهي علاقة تربط بين الشخص المؤثر والشخص المتأثر".**(صلاح الدين حامد الفكي، 1982، ص 22).**

يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم، ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وتحقيق الأهداف المرغوبة.**(D.Catwright & A.Zander ; 1959 ;p565)**

ويرى العميان أن القيادة هي: "التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبوا إليه القائد ، ومن وجه نظر تنظيمية فعن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة".**(العميان،2010، ص 257).**

يقول كل من جون فيفنور (John pfiffner) وروبير بريستوس (Robert presthus) عن القيادة: " بأنها خدمة ضرورية للمواطنين في إطار الأهداف التي وضعها القادة في خططها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. **(John pfiffner and Robert presthus ; 1956 ;p 07.08)**

تعرف القيادة بانها: "العملية التي تعطي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة، فهي في الأساس عملية تأثير (influance process) ".ويعرفها البعض من الأخصائيين بأنها حفز مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، أما وايت (wait) يقول بأن القيادة هي " التأثير على أفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين "، أما في رأي فريد راغب النجار فهو يقول بأن: "القيادة هي مقدرة القادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات

المجتمع، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة".**(فريد راغب النجار، 1977، ص 129.130.131).**

كما تعرف بأنها فن التوجيه والمعرفة الصحيحة لما يريده القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تتحقق الأهداف المسطرة بأحسن طريقة ممكنة".(**S. Nair et lowy (goldman ; 1973 ;p27.28**

ويعرفها خميس إسماعيل بقوله: " القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

عرفها فيدلر "fiedler" بأنها: عملية التأثير في الأخرين بهدف أداء عمل مشترك، و قد تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم مكانه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء هذه الجماعة بتنفيذ أوامره. **(Fiedler, F.E , 1967, theory of leadership effectiveness P 362-363)**

نستخلص مما سبق من تعريفات للقيادة تعريفا شاملا ألا وهو أن القيادة هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تعريفهم إداريا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين.

2- أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حيث أمر النبي صلى الله عليه و سلم بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام:" إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داوود، كما ورد عن القيادة قديما في قول القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" ، فالقيادة تعد الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها

المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنضمة إلى التكامل بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة. **(عياصرة، 2005، ص 22).**

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم و الرقي، تحمل الأعباء والتعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث في المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحتل مكانا بارزا في كتب الإدارة.**(حسن، 2004، ص 17).**

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1- أن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

2- إن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.

3- إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من اجل الترقي نحو الأفضل بالتدريب و التعليم ومن خلال الخبرة.

4- الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها نحو التقدم والإزدهار.

5- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

6- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها. **(فرج، 1996، ص 26-29).**

كما تبرز أهمية القيادة من خلال:

* بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة عن طريق:

1- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.

2- مساندة المرؤوسين في إكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي وإستثماره في تطوير الأداء.

3- مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه.

4- علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات أو النزاعات التنظيمية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة او المؤسسة ككل.**(عبد السلام أبو قحن، 2002، ص 430).**

*** بناء فريق عمل:**

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد الذي يؤمن بها الفريق ككل، و يتكاثف في سبيل انجازها.**(أحمد عبد المحسن العساف،2002، ص 5).**

ويمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية:

1- القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة.

2- القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.

3- القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.

4- القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات. **(فتحي احمد ذياب عواد، 2012، ص 329).**

3- أهم النظريات المفسرة للقيادة:

3-1- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساسي وراثي فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور، أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلا للقيادة و تتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والإنفعالية و الإجتماعية.

وينظر إلى صفات و سلوك القائد على إعتبار أنها تغير مستقل، أي عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك الرؤساء أو سلوك المرؤوسين فينظر إليه بإعتباره تابعا أي عناصر تعمل كنواتج لظواهر أخرى. **(حسين عبد الحميد أحمد رشوان،2001، ص 47).**

وقد توصل "سسيت جود" (Cecit Goode) من خلال دراسته عن القيادة إلى ان هناك سمات معينة يرى أنها ضرورة ولازمة للقيادة الفعالة وهي أن يكون معدل ذكاء القائد أعلى من معدل ذكاء مرؤوسيه، الإلمام بأمور العمل، القدرة على التعبير عن أفكاره، النضج العقلي والعاطفي، الدافع الذاتي للعمل، المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه، أن يعتمد على مهاراته الإدارية أكثر من إعتماده على مهاراته الفنية، كما توصل "رالف ستودجل"(R.Stogdill) إلى معرفة السمات الخاصة الخاصة من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية و المتمثلة في المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم، المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الذكاء و سرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة في النفس والإيمان بالقيم، روح المشاركة، حب العمل والإلمام بجوانبه و نشاطاته. **(كعنان، 1985، ص 313، 314).**

و تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها:

عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من جهة و الصفات والسلوكيات الحقيقية للقيادة من جهة أخرى، كما لا توجد مؤشرات تدل على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائد ناجحا بسبب حسن أخلاقة، أو بسبب قدرته على الملاحظة، أو بسبب علمه، وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في تقديره للأمور، هذا بالإضافة إلى صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد، مع عدم إتفاق على تعريف تلك السمات إجرائيا وعدم وجود أساليب قياس سمات الشخصية القيادية.**(شاويش، 1993، ص 202).**

3-2- النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات، فهي ترى أن القادة يصنعون ولا يولدون، و اِعتبرت القيادة عملية ديناميكية تختلف فعاليتها باختلاف الموقف الذي يتم في إطار متغيراته، حيث تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف قيادي معين.

وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحده، و إنما يعود نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية. **(مصطفى، 1406، ص 40).**

كما ترى هذه النظرية أن ما يحققه القائد من نجاح يعتمد بشكل كبير على حسن تصرفه إتجاه المواقف المختلفة، فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات وتكشف عن الامكانيات الحقيقية في القيادة، أي ان القيادة "وليدة الموقف" ترتبط بسمات و خصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تنكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد، ولكنها تقررها في إطار الموقف الذي يتطلبها.

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفيسيولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة.

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها، صعوبة الإتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوؤها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم، إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين، كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبيا في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة، وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية، و النطاق الضيق للمتغيرات التي تتضمنها أو نماذجها المختلفة.**(الكلابي، 2000، ص 93).**

3-3- نظرية المسار والهدف:

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى "روبرت هاوس" (1971)، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف العمال، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعنى أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم.**(سامر جلده، 2009، ص 159).**

تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسين هما:

أ- الانماط القيادية: وفقا لنظرية المسار والهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة:

- **السلوك التوجيهي**: التركيز على المهام و متطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام و مسؤوليات و معدلات أداء وأساليب مكافئة.
- **السلوك المساند:** توفير المشورة والرعاية والإهتمام باحتياجات المرؤوسين و خلق جو عمل إيجابي.
- **السلوك الانجازي:** توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.
- **السلوك المشارك:** مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل و تشجيع الإقتراحات والآراء عند إتخاذ القرارات.

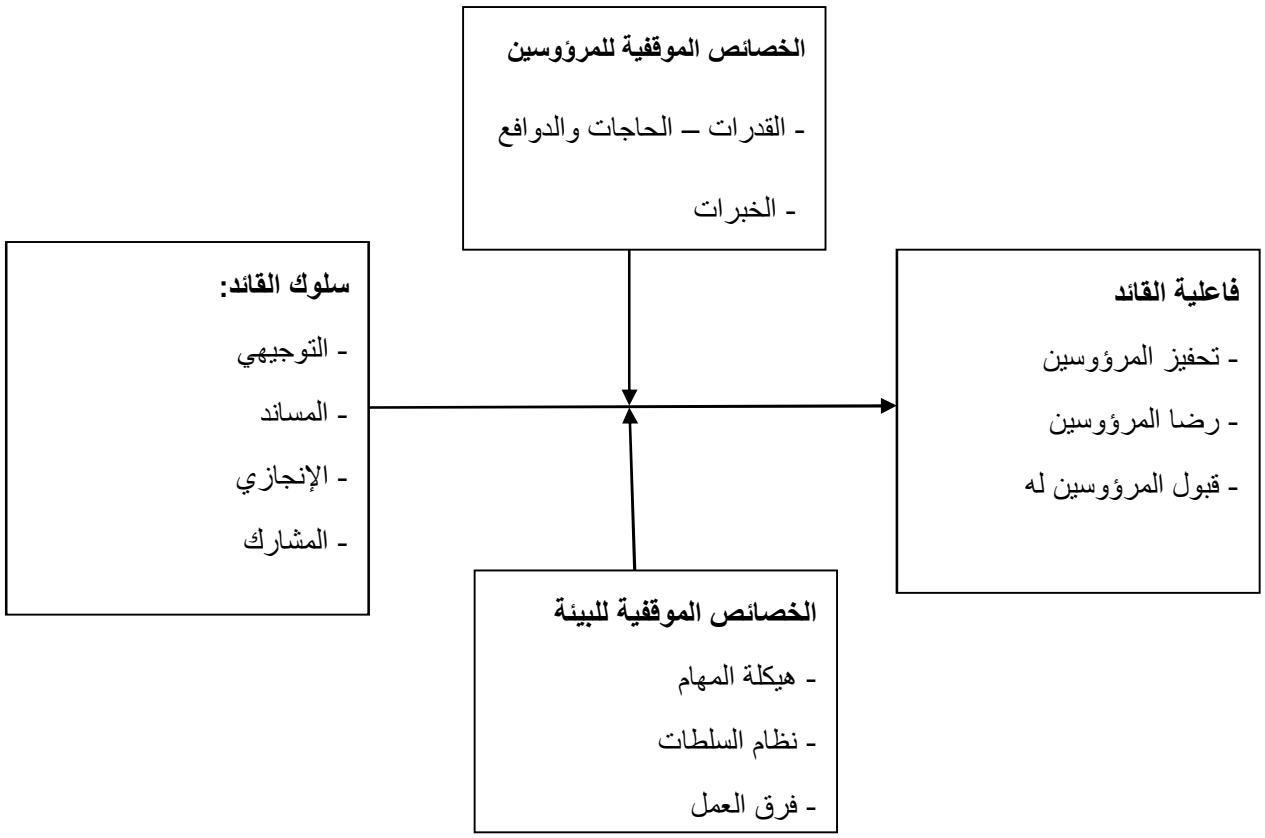
ب- العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الخذ بها على وفق نظرية المسار والهدف و التي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم فهي:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة و الحاجات والدوافع وغيرها من هذه الخصائص المؤثرة في سلوكيات المرؤوسين و إنجازاتهم.

- خصائص بيئة العمل: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلة العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...إلخ.**(إسماعيل بلال، 2005، ص 294)**.

ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية و سلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : العلاقات الموقفية في نظرية هاوس.



المصدر: Robbins, S.P ? Organisational Behavior, 10th ed, Prentice Hall,inc, New Jersey,2003.

و يمكن القول ان هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المدرين في توجيه انتباههم إلى أنه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط قيادي.**(محمد اسماعيل، 25، ص 196).**

3-4- النظرية التفاعلية :

ترتكز القيادة في نظر هذا الإتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل من المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الإتجاه الأول للسمات الشخصية بالإتجاه الثاني و هو الإتجاه الموقفي بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، و تتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة المتمثلة في:

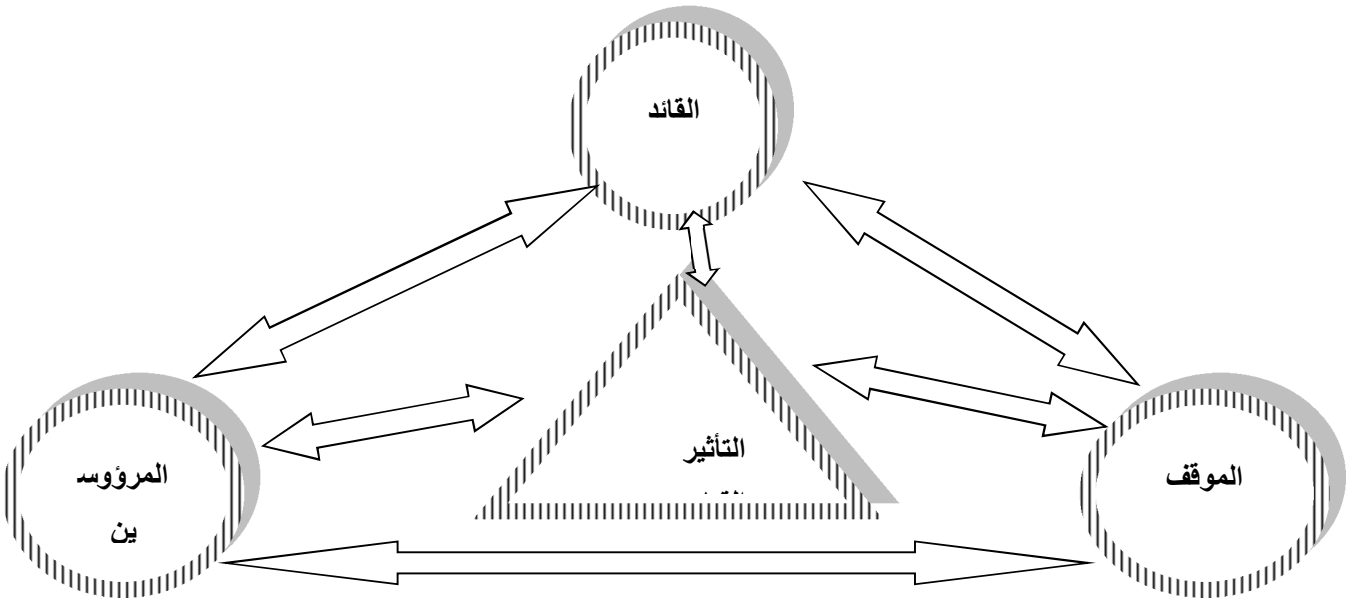
1- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.

2- الجماعة من حيث تركيبها و اتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

3- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

ولهذا يطلق علماء النفس الإجتماعي على هذا الإتجاه النظرية التفاعلية.**(لويس كامل مليكة، 1980، ص 182).**

الشكل رقم (02): التأثير القيادي في القيادة التفاعلية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر الأردن.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، وذلك من خلال ما يلي:

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية مدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.**(حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 80).**

3-5- النظرية الوظيفية:

يبدأ هذا الإتجاه من الإفتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدوا منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الإتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

وفي علم الإجتماع تعد النظم الإجتماعية في ضوء الإتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كمالا أن بين أجزاءها نمطا من الإتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.(T.Parsons, 1965, p 12)

وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات وهي كالتالي:

- مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الإعتماد المتبادل.
- حاجات النسق.
- سلوك النسق.

و يؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها و تحريك الجماعة نحو الهداف نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحتفظة على تماسك الجماعة وتوفير المصادر المختلفة لها.

فالقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.

إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الإتفاق بينهم ضعيفا، وأقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية.**(حسين عبد الحميد أحمد شوان، 2010، ص 80)**

4- مصادر قوة القيادة:

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر منها شخصية القائد و ما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة التنظيم، والبيئة التي تعيشها المنظمة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات

يتحلى بها تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين، وقد قسمت مصادر قوة القيادة كما يلي:

أولا: قوة أو نفوذ المنصب:

تقسم القوة منها إلى ثلاثة أقسام وهي:

1- قوة الحافز(المكافأة): وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.

2- قوة الجزاء (العقاب): وتعني مقدرة القائد على فرض الجزاء (العقاب) على العاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر سلبي في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

3- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم انه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.**(العتيبي ضرار، الحواري نضالن 2007، ص 187).**

ثانيا: قوة او نفوذ مستمدة من القائد ذاته:

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتنقسم غلى قسمين هما:

1- السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة: بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته، و ينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.

2- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة واعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون ويأتمرون بأمره.**(سمارة فوزي، 2007، ص 176).**

5- صفات القيادة الناجحة:

إن من أهم صفات القيادة الناجحة هي:

1- المبادأة: وتعني أن يكون القائد صاحب السباق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، فيقوم القائد بالعمل ويحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة.

2- العضوية: وتعنى الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل التقرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيدا عن المركزية.

3- التمثيل: وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.

4- التكامل: و يتمثل ذلك ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوى بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت.

5- التنظيم: وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم و ينظمها.

6- السيطرة: وتعنى تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم وتعمل و تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

7- الإتصال: وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم، و درجة عمله بما يتصل بها من أمور.

8- التقدير والتحسين: ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، و توقعه لأثر الحوافز المعنوية سبا أو إيجابا في تدني أو زيادة مقدار إرتباط هذه الجهود بالإنتاج و التنفيذ.

9- الإنتاج: و هو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد في الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف. **(البدري، 2001، ص 22، 23).**

وقد أقيمت العديد من المؤتمرات وأجريت الكثير من الدراسات حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه لمؤتمرات، مؤتمر (فاي دلتا كابا) عام 1981، حيث تم تحديد صفات القائد كما يذكرها عياصرة (2006) وهي أن يكون القائد:

- **متعاطفا مع جماعته:** بحيث يتمكن من تحديد حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها، وأنه الشخص الذي يعتمد عليه العاملون في أمورهم كافة.

- **عريفا للجماعة:** ويعنى ان يكون القائد في نظر الأفراد شخصا طموحا و متّزنا ومسؤولا عنهم ويمثلهم في مختلف المواقف.

- **معترفا به بين أفراد المجموعة:** يحرص على مساعدة الذين يرأسهم عندما يواجهون المشاكل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و هم يقدرن ذلك للقائد.

- **متحكما في إنفعالاته:** ويعنى أن يتحلى القائد بالهدوء والطمأنينة، عند مواجهة الإفراد ذوي السلوك الإستفزازي أو غير المبالين بالنظام، و يتعامل معهم بحركة و اِعتدال في الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد بإستمرار.

- **ذكيا:** بما أن معظم أفراد المؤسسات التربوية المختلفة يتصفون بالذكاء فهم لا يعترفون إلا بالشخص الذي يفوقهم ذكاءا و إدراكه لكيفية التعامل و التكيف معم فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة عليهم.

- راغبا في تولي زمام القيادة: بحيث يكون مدركا لمتطلبات العمل ومسؤولياته إنطلاقا من قدرته وحرصه على العمل و خدمة العاملين و طموحه بتحقيق الأهداف المنشودة.

ويستخلص الباحث من ذلك أن القائد الناجح من تتوفر فيه تلك الصفات بإعتباره العامل المؤثر الذي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشود، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعا لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر المودة و التآلف

والتواصل فيما بينهم، وممثلا ومدافعا عنهم في مختلف المواقف ويسعى لإمدادهم بما يعنيهم بأداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء ونضج عقلي وإتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض إحترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته. **(عياصرة، 2005، ص 35، 36).**

6- تصنيفات القيادة:

6-1- تصنيف القيادة من حيث مصدر السلطة:

فمن حيث مصدر السلطة تقسم القيادة إلى نوعين أساسين ألا وهما القيادة الرسمية وغير الرسمية.

6-1-1- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداولة حسب طبيعة الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديرا لقسم أو شعبة أو لوحدة أو ملاحظ للعمل.**(كلالدة، 1976، ص 87).**

و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الإرتباط مع التقسيمات الأخرى. **(John R ; 1999 ; p 286).**

6-1-2- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف إجتماعية يمكن أن تمليها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا

النوع من القيادة، ومما ساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابليتهم، ومكانتهم الإجتماعية وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا. **(pride ; 2000 ;p97).**

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو إتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة إجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اِجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اِهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الإستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، او مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية.**(Ross ; 1999 ;p67)**

كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الإستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية من نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير أن هذه الحالة غالبا ما تواجه الكثير من الصعوبات، خاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.**(مليوت، 2001، ص 77).**

6-2- تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد:

أما من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه تصنف إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي كالتالي:

6-2-1- القيادة الديمقراطي:

يسعى الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة ونشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد فيها سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة، ويصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية.**(عبد الرحمن محمد عيسوي، 1982، ص146-147).**

6-2-2- القيادة الاستبدادية:

تتميز القيادة الاستبدادية بِاجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادية فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفوض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال كما يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء إعتمادا كليا عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما أنه يحاول أن يقلل من فرض الإتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء وجماعته ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد.**(عبد الرحمن محمد عيسوي، 1982، ص 146).**

7-2-3- القيادة الفوضوية:

وفي هذا النوع من القيادة يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، اما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الإستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

ولقد وجد أن القرارات التي تتخذها الجماعة ككل يميل أفراد الجماعة إلى تنفيذها، فقد أمكن زيادة الإنتاج الصناعي نتيجة الإقناع العمال بضرورة زيادة الإنتاج وإخاذهم قرارا جماعيا بهذا الشأن، بينما في ظل النظام الديمقراطي يجب أن يشعر كل فرد من أفراد الجماعة بأن جهوده في الجماعة هامة وحيوية وذلك يؤدي إلى زيادة تعاونه عندما يعرف أهمية بالنسبة للجماعة، كما يؤدي إلى إفادة الجماعة من خبرات كبر عدد ممكن من أعضائها.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الحرية لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اِتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية.**(عبد الرحمن محمد عيسوي، 1982، ص 147).**

جدول رقم (02): يوضح دور كل نمط من انماط القيادة إزاء متغيرات الإدارة.

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	ترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسيات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والاهداف	تحدد السياسات والخطط والهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطة والهدف يترك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد او المجموعات
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد او المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقا لهواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء العمال إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر: (ياغي، 1987، ص 127).

يتضح لنا من الجدول السابق (02) أن دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات يتم بنفسه في نمط القيادة الأوتوقراطية دون اللجوء للعمال، أما في القيادة الديموقراطية يتم من خلال الحوار والمناقشة بين القائد والعمال، كما أن في القيادة الحرة يتم عن طريق ترك الحرية للجماعة للتصرف في ذلك.

إضافة إلى دور القائد في تحديد العمل ووسائله يتم عن طريقه وحده ثم يميله على العمال، بينما يتم ذلك عن طريق وضع القائد الخطط والوسائل ويناقشها مع العمال ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية، أما في القيادة الحرة لا يساهم في تحديدها إلا طلب منه العمال ذلك، إلى جانب تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل ففي القيادة الاوتوقراطية يفرضها القائد على العمال، في حين القيادة الديموقراطية يتم ذلك عن طريق مشاركة المجموعة وما تقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع، في حين لا يشارك القائد في ذلك في القيادة الحرة فذلك يتم من قبل العمال.

كما نلاحظ أن دور القائد في النقد أو الثني أو تحفيز العمال في القيادة الأوتوقراطية يتصرف حسب هواه وغالبا ما يلجا إلى النقد، بينما في القيادة الديممقراطية يكون القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويكون ضمن الجماعة بالمشاركة معهم بالعمل، عكس ذلك ففي القيادة الحرة لا يقوم القائد بمحاولة ثني أو نقد إلا إذا طلب منه ذلك.

7- عناصر القيادة:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة للقيادة وهي:

7-1- وجود جماعة منظمة من الأفراد:

تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغايرة لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير على أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصر ضروريا لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد. **(كعنان، 1992، ص 85).**

2-7- عملية التأثير الإيجابي:

الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافئة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، تقوية ثقتهم بأنفسهم، توسيع مداركهم، ومعرفتهم وتدريبهم على كيفية مواجهة اِحتياجاتهم الضرورية، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه وتغيير سلوك أفرادها. **(كعنان، 1992، ص86).**

3-7- تحقيق الأهداف المشتركة:

فبالتالي الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وهناك أخرى خاصة بالجماعة، وتبرز صعوبة هذا العنصر عندما تتعارض هذه الأهداف، وقدم "ماري فوليت" (M.Follet) مبدأ التعارض البناء الذي يقوم على ثلاثة طرق:

فالأولى أن تطغى أهداف جانب على أهداف جانب آخر، والثانية تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف ، والثالثة تقوم على تحليل القائد للخلافات، و يتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها ومن خلال ميل الجماعة ورغباتها في الإنقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها. **(كعنان،1985، ص 30).**

4-7- عملية التنسيق:

حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وإنسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والإنسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود.

وعليه يتضح لنا أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الإنقياد له من أجل إشباع حاجاتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد ولِستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.**(القحطاني، 2001، ص 8-11)**

8- الفرق بين القيادة والإدارة (القائد والمدير):

يمكننا القول أن القيادة هي إحدى وظائف المدير وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديريهم أو رئيسهم كمصدر للقيادة، وعلم الإدارة يتماشى مع هذه النظرة، حيث يفترض أنّ مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين، إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الإطلاع بدوره القيادي وذلك لافتقاده المقومات الشخصية و السلوكية، الأمر الذي الذي يحد من فاعليته في التأثير على مرؤوسيه، فافتقاد الرئيس او المدير لسمات المبادأة أو الخبرة، قوة الشخصية، وعدم التأثير على المرؤوسين، هي أمثلة لعدم إتصاف المدير بالقيادة والواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة والنزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم اقتناعهم به، وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسمون بأي صفات أو سلوك قيادي، فبالعكس من ذلك حيث ان القائد إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك فغنه يمكن أن يجمع إذن بين صفتي القائد والمدير، وهذا هو الوضع المثالي، فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص لا تتوافر فيه صفة القيادة، يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص تتوافر فيه الاستعدادات القيادية، والتي يمكن تنميتها عن طريق التدريب على المهارات القيادية، ببساطة يمكن القول أنه إذا توفر فيفضل تقليده منصب إداري، وإذا توافر مدير فيفضل تدريبه على القيادة، وذلك لكي يصبح القائد مديرا ويصبح المدير قائدا.**(د.أحمد ماهر، (2010-2011)، ص 295).**

ويقدم الجدول (01) مقارنة بسيطة بين مفهومي القيادة والإدارة (القائد والمدير).

القيادة	الإدارة
- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ. - الجماعة والقبول الجماعي هما مصدر السلطة. - السلطة غير رسمية. - التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	- ترتكز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة. - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. - السلطة رسمية ومقننة. - الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

جدول رقم (01) مقارنة بين القيادة والإدارة.

المصدر: د. احمد ماهر، 2011/2010، ص 296.

ويبين الجدول ان القيادة تعتمد على وجود جماعة تتفاعل مع بعضها، وذلك لكي تبرز من بينها قائد قادرا على التأثير في أفرادها، وتقوم الجماعة بتوكيل سلطات غير رسمية نابعة من قبول الجماعة لهذا القائد، وبالانتقال إلى الإدارة نجدها تعتمد على وجود علاقات تنظيمية مقننة تمنح لأحد الأفراد سلطات رسمية وعلى الآخرين الإذعان و الإمتثال لها.**(احمد ماهر، 2011/2010، ص 296).**

خلاصة:

من خلال ما سبق التطرق اليه، تبين أن القيادة الإدارية أهمية كبيرة للمؤسسة، نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به لتوجيه الأفراد والتأثير في أفكارهم و سلوكهم والتنسيق لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

و أن اِستخدام نمط قيادي ملائم يسمح للعمال بتطوير وتحسين أدائهم و تعاونهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، تحقيق أهدافهم، وبالتالي إنعكاسه على المؤسسة ككل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد

1- مفهوم الأداء الوظيفي .

2- عناصر الأداء الوظيفي .

3- أهمية الأداء الوظيفي .

4- مفهوم تقييم الأداء .

5- أهداف تقييم الأداء .

6- المعايير الإستراتيجية في تقييم الأداء .

7- طرق تقييم الأداء .

8- مشاكل تقييم الأداء .

9- معايير معالجة الأداء و العوامل المؤثرة عليه .

- خلاصة

تمهيد :

لقي موضوع الأداء الوظيفي للعمال بأهمية كبيرة ، و بدراسة مفصلة في كل منظمة ، بحيث يعتبر المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات ، أو فشلها في تحقيقها للأهداف ، و يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الرئيسية ، بل والأساسية في علم الإدارة ، بحيث تعتمد الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة ، و العمل على تحسين إمكانياتهم ، و ذلك بإستعمال مختلف الوسائل التي تسمح لها بتطوير الإنتاج كما و نوعا ، وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى إلتزام العامل بمتطلبات العمل أو المهمة ، و هو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج ، و قد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة ، أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان ، بحيث تعتمد في ذلك على أنظمة تقييم فعّالة تحدد لها جوانب القوة و الضعف لدى لعمال ، وهذه العملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للعمال و للمؤسسة على حد السواء ، وتناولنا في هذا الفصل : مفهوم الأداء الوظيفي ، عناصره ، أهميته ، مفهوم تقييم الأداء ، أهدافه ، المعايير الإستراتيجية لتقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي ، مشاكل قياس و تقييم الأداء الوظيفي ، معايير معالجة الأداء و العوامل المؤثرة عليه.

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

تعريف (السلمي علي) للأداء الوظيفي على أنه :

الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد الأداء ومستواه حيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.**(السلمي علي ، 2001، ص 27)**

يعرف "كمال أحمد رباح" الأداء الوظيفي بأنه : كيفية إنجاز أو إجراء نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تنفيذه بها ،بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية إستخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين. **(كمال رباح ،2008،ص ص،43-89)**

وفي سياق مشابه يعرف الأداء الوظيفي بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها

عمله ، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ،وهذه الأبعاد هي كمية الجهد

المبذول ، نوعية الجهد ،نمط الأداء".**(عاشور،2005،ص ص،25-26)**

تعريف دافت(DAFT Richard) للأداء الوظيفي :

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق إستعمال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

(DAFT Richard ,1992 ,p20)

كما عرفه **(Aguinis Herman) :**

" قياس سلوك الأفراد أي ماذا يفعل الأفراد أثناء تواجدهم في المنظمة ". (Aguinis Herman , 2007 ,p76)

وأيضا**(Hoffer David) :**

عرفه على أنه **" إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها ". (Hoffer David ,1980, p19)**

منه يستخلص الباحث أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين ،وهو مايسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ،وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي الدافعة ،بيئة العمل والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ،في أقصروقت وأقل تكلفة.

2- عناصر الأداء الوظيفي :

لكي يؤدي الموظف أداءا متميزا لعمله الوظيفي يجب أن يراعي العناصر التالية :

2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

2-2- نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

2-3- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

2-4- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، و تقييم نتائج عمله .**(عبد الله صلاح ، 1997 ، ص 18)**

3- أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة داخل أي منظمة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة ، فالمنظمة تكون أكثر إستقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها . و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات و دوافع الرؤوساء و القادة أيضا .

و ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : **و هي مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء ، و مرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة** ، و من ثم فإن قدرة المنظمة هي تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها ، و في الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون إهتمامهم بالأداء أقل من إهتمام القادة و الرؤساء و قد يؤدي هذا بالرؤساء و القادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم و تنفيذهم للمهام و المسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها .**(سليمان حنفي محمد ، 1990 ، ص ص188 ، 189)**

4- مفهوم تقييم الأداء :

4-1- ماهية تقييم الأداء :

تفضي اللغة عن ماهية الشيئ ، كنهه و المقبول في جواب ماهو ، و عليه فماهية تقييم الأداء هي : تعريف تقييم الأداء ، أهداف تقييم الأداء ، أهمية تقييم الأداء ، طرق تقييم الأداء ، مشاكل قياس و تقييم الأداء ، معايير معالجة الأداء و العوامل المؤثرة ، فعالية تقويم الأداء

4-2- تعريف تقييم الأداء :

تنوعت المسميات التي إستخدمها الباحثون في هذا المجال ، فهي تقييم الموظف Emyloyee Evaluation عند البعض الأول ، و تقييم الأداء Perframonce Evaluation عند البعض الثاني ، و قياس الكفاءة Merit Rating (تصنيف الجدارة) عند البعض الثالث ، و أخيرا قياس فعالية الأداء . (Efficiency Evaluation)

و إن شاع استخدام مصطلح تقييم الأداء في غالبية الكتابات و الأطروحات ،وسوف يستخدم الكتاب مصطلح تقويم الأداء .

و ترى التعاريف التي جاءت لمصطلح تقييم الأداء على النحو التالي :

- الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية ، لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور ، والحوافز ،و الترقيات ،والثقل ،الجزاءات ،والتدريب .
- قياس الأداء الفعلي ،و مقارنته بالمستهدف ،حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف ،و من ثم مدى النجاح ، حتى يمكن إتخاذ القرارات المناسبة .
- عملية اتخاذ القرارات ، بناءا على معلومات رقابية ، لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد ، بما يحقق الأهداف المحددة من قبل .

و يصل الكتاب الى تعريف تقييم الأداء التالي :

تقييم الأداء هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد الأدائية ، وفق للمعايير المحددة سلفا ، و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات المواد البشرية . **(حمداوي وسيلة ، 2004 ،ص 123)**

5- أهداف تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء ، تحقيق عدة أهداف ، يكمن طرحها بالشكل التالي :

5-1- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد و المنظمة :

- تبصير نشاطات المنظمة - وحدة الموارد البشرية – فيما يتعلق بالأجور و الحوافز ، و الترقيات و التأديب و التدريب ، و النقل ، و الفصل ، و المسار الوظيفي .

- إكتشاف مواطن القوة و الضعف و النتائج ، و تحديد مسبباتها :

5-1- على مستوى الفرد : التعرف على الأفراد ذوي الكفايات و اللياقات الأدائية العالية ، ومعرفة إمكانية الإستفادة منهم .

و الآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة ، و تقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة، أو تركهم ، و قد يجدوا ضالتهم في منظمات آخرى .

5-2- على مستوى المنظمة : التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه ، أو في تصميم العمل ، و العمل على تدعيمها ، و تعميمها إن كانت ذات لياقة عامة ، و أيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق ، ومحاولة القضاء عليها .

3-5 الوصول إلى العدالة : بالمعيار و المقياس في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين ، أجر ، ترقية ، تدريب ، نقل ، إستغناء ، فصل ، مسار وظيفي) .**(عقيلي عمر كصفي ، 2005 ، ص 57)**

6- المعايير الإستراتيجية لتقييم الأداء :

مطلوب من إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقييم أداء العاملين أن تجيب على السؤال الإستراتيجي التالي و بموضوعية عالية :

- ماذا نقيم في أداء الموظف ؟

- أو ماهي الجوانب التيي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين ؟

إن تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقويم الأداء إسترتيجيا ، يعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقويم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة و لاسيما العاملون و رؤسائهم . و فائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف ، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخدها بصدد تطوير الأداء ، و لذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة و لا بد من مشاركة العاملين في و ضعها لما ذلك من إنعكاس إيجابي في رفع درجة إلتزامهم وولائهم للعمل و المنظمة .

لقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير و مجالات تطبيقها ، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية ، و من الأمثلة على هذه المعايير :

- معرفة العمل ، القيادة ، المبادأة ، الإبداع ، نوعية الأداء ، حجم العمل ، التعاون ، القدرة على إتخاذ القرارات ، القدرة على حل المشاكل ، الإتجاهات نحو العمل ، و تفويض السلطات .

و مهما يكن من تعدد هذه المعايير فلا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

- **موضوعي :** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة ، المهارة ، و مدى ما حققه الفرد من أهداف ، إستعمال وقت العمل .

- ذاتي أو سلوكي : و يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم، و الإستفادة من التدريب ، و القدرة الإشرافية ، و مدى التقبل للنقد ، و إمكانية الإعتماد عليه ، و التعاون ، و علاقته مع الرؤساء و المرؤوسين .

و لا بد من تكامل هذين العاملين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجود قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير و تعريفها للعاملين و مدى إرتباطها بتقدمهم و تقدم المنظمة .

و قبل تقديم طرق تقييم أداء العاملين لا بد من التنويه إلى عملية التقييم يشترط أن يتوفر فيها أمران :

1- **صلاحية التقييم (Reliability)**

2- **صدق التقييم و سلامة إجراءاته (Validity)**

و المقصود بصلاحية التقييم مدى ثبات النتائج المترتبة على تقييم أداء الموظف أو العامل إذا ما أعيد تقييم أدائه مرات عديدة من قبل عدة أشخاص .

و تشير دراسات عديدة إلى أن مناقشة أسلوب أو طريقة التقييم مع العاملين و نتائجه ، تساعد كثيرا على تحقيق هذه الصلاحية . كما أن عملية تدريب القائمين بعملية التقييم من أهم العوامل المساعدة على صلاحية نتائج تقييم الأداء .

وأما صحة أو سلامة تقييم الأداء و إجراءاته ، فنشير إلى ضرورة إرتكاز التقييم على معدلات أداء محددة ، و مقارنتها بالأداء الفعلي للموظف . و يتطلب ذلك أن يتم التوصل إلى معايير أداء موضوعية و محددة ، بحيث تجنبنا إدخال الأحكام الشخصية و ما يرافق ذلك من تحيز و ليس من السهل التخلص من هذه النقطة .

ومن الواضح لكي يتوفر عنصر الصلاحية و الصحة أو السلامة في تقييم أداء الموظف يجب أن تتوفر خمسة عوامل :

1- وصف مكتوب لكل وظيفة .

2- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها .

3- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين .

4- تحديد درجات السماح ، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقا فعليه أن يذكر أسباب ذلك .

5- التأني في إختيار اشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموظف ، من أجل ترصيص الموضوعية و الإبتعاد عن التحيز و المحاباة ف هذه العملية .**(عبد الباري زهير الصباغ،1986، ص ص 279-280)**

7- طرق تقييم الأداء :

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما :

7-1- طرق التقييم التقليدية:

و هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر و الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الإستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء و كما يلي :

7-1-1- طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يبدأ المقيم بإختيار أفضل الموظفين أداءا و ذكر إسمه في أعلى القائمة . و بذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل ، و ما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في إحتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب .

لذلك يفضل إعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات ، ومن مزاياها سهولة إستخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم .

7-1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعهم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها . فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث فالرابع فالخامس ، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة و تسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

7-1-3- طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي : الأداء المرضي و الأداء الغير المرضي و الأداء المتميز .

وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا بحيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي .

7-1-4- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا و التي تعتمد صفات محددة في المقارنة و في تقييم العاملين و يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل : نوعية الأداء و كمية الأداء ، و من ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي : ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز .

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم و الحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

و عليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات ، و يستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالإعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم ، و عادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى خمسة مثلا ، حيث إن الصفر يمثل إنعدام تلك الصفة لدى الفرد ، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه و قد تكون الصفات موضع التقييم كما موضع في الجدول رقم (03) .

و تمتاز هذه الطريقة بالسهولة و إنخفاض تكاليف إعدادها و أن أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ، و كذلك تبين مواطن القوة و الضعف في كل صفة من صفات الفرد ، إلا أنها معرضة للتحيز لإحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية ، فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم . و بالرغم مما ذكرناه فقد وجهت لهذه الطريقة العديد من الإنتقادات من ناحية

التقييم منها المبالغة في الليونة أو التشدد عن التقييم لأداء الأفراد ، و من عيوب هذا الأسلوب أيضا إحتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبنية في النموذج تبعا لخلقياتهم و مستوى الخبرات و التقديرات الشخصية ، ولغرض التغلب أو تجاوز تلك العيوب فقد تلجأ المنظمة إلى إتباع وسائل مختلفة منها قيام أكثر من شخص بعملية التقييم و بصورة إنفرادية كأن يتعهد إلى ثلاثة أشخاص بمهمة تقييم مجموعة من الأفراد ، ثم يجمعون بعد ذلك الإنتهاء من عملية التقييم لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها و بالتالي تلافي الخلافات و الوصول إلى تحديد الدرجة النهائية لكل فرد من الأفراد موضع التقييم .

جدول رقم (03) : الصفات موضع التقييم

ت	الأفراد موضع التقييم/الصفات	درجة الشخص (أ)	درجة الشخص (ب)	درجة الشخص (جـ)	درجة الشخص (د)
1	كمية العمل وفقا لما هو موجود	10	6	8	2
2	نوعية العمل الجودة و الدقة	4	6	4	4
3	الإنتظام في الدوام	2	8	6	4
4	إقتراح الأفكار	8	4	2	10
5	التعاون مع الزملاء و الرؤساء	2	6	10	6
6	إتباع التعليمات	4	2	8	8
7	قابليته للتطور				
	المجموع	30	32	38	34
إسم المقيم (الملاحظات)				التوقيع	

المصدر:العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 244

7-1-5- طريقة قوائم المراجعة:

إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السلوكيات و كذلك المواصفات المطلوبة للعمل ، و على المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، و يكون تأثير المقيم إما نعم أو لا .

و عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفقا للأعمال الموحدة لديها ، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر . ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا و بالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات .

مثال عن ذلك : تقييم مواطن في وظيفة كتابية هي :

	نعم	لا
هل يعمل بولاء للمنظمة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يعرف عمله وما يرا منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

نموذج (01) : قائمة مراجعة التقييم

المصدر:العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 246

و نظرا لكون قوائم المراجعة تنظم وفقا لطبيعة العمل فإن هذا يستلزم تنظيم عدة قوائم مما يؤدي إلى تضيعة الوقت في هذه العملية .

7-1-6- طريقة المراجعة الميدانية:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة المواد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسارعن أداء العاملين و مناقشتهم و أخذ البيانات و المعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ، و يتم ترتيبهم حسب أدائهم، و يعرضها على المدراء لمراجعتها و إدخال التعديلات عليها . ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادة في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ، إلا أن تدخل هذه الأخيرة قد يثير حفيظة المدراء و المشرفين إلى جانب إستغراق هذه الطريقة زمنا طويلا .

7-1-7- طريقة الإختيار الإجباري:

يرجع إستخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية و يمثل الهدف الأساسي في إستخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم و يطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء و التي هي العامل لإظهارها . و هذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية و تعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية و غير معروفة للمقيم، وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة .

حيث أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية و ان المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها . كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب و التهيئة المسبقة للمقيم . و بالرغم من المزايا المتحققة ، إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم و إختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد ، و على هذا الأساس فإن تقييم العبارات يتم عن طريق علماء النفس و من ناحية أخرى، فإن هذه الطريقة تجعل من الرئيس المباشر حسب إعتقاده غير جدير بالثقة الكاملة أو الإعتماد عليه في إجراء التقييم بطريقة موضوعية و عادلة .

7-1-8- طريقة المواقف الحرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة و بوجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء ، حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله و كيفية سلوكه . و إن الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل كل مرؤس، آحدهما يمثل نقاط القوة و الآخر يمثل نقاط الضعف، و يدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواءا أن كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده على أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة إرتباطها بكل العوامل السابقة و بذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه و قد يصمم هذا السجل على سبيل المثال كما يلي :

- سجل أداء العامل :
- الإسم
- المدة من - إلى

جدول رقم (04) : يبين سجل أداء العامل

العناصر	التاريخ	أعمال و تصرفات غير مقبولة	التاريخ	أعمال و تصرفات مقبولة
المواظبة				
الإعتمادية				
المقدرة العلمية				
الدقة في العمل				
قدرته على التطور				

العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 247

إلا أن هذه الطريقة قد تشكل عبئا على المقيم حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة ، كما قد تثير هذه الطريقة إمتعاض العاملين و حساسية ضد المشرفين بالإضافة إلى إنخفاض الموضوعية في عملية التقييم ، حيث قد تكون المواقف السلبية مؤقتة ثم تلافيها من قبل العامل و مع ذلك سجلت في قائمة التقييم و تمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء و سلوك الفرد و بالتالي إمكانية تنميتها وتطويرها و كذلك فهي توضح جوانب القصور (الضعف) و العمل على معالجتها .

كذلك فقد أشار " **فرينش** " إلى أن هذه الطريقة تكنفها بعض المحددات منها :

أ- أن الأحداث السلبية غالبا ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأحداث الايجابية مما يؤدي ذلك إلى التركيز عليها من قبل المقيم .

ب- تؤدي إلى الضغط على الأفراد العاملين من خلال الإشراف الكامل .

ت- إن تسجيل الحوادث يتم من قبل المشرف و من أغلب الأحيان لا يتم تسجيلها لنسيان زحمة العمل اليومي .

ث- تؤدي إلى تجميع السلبيات التي يتم إرتكابها في وقت معين خلال الفترة ، غالبا ما يتم مراجعتها في نهاية الفترة مما يؤدي التقييم السلبي للأفراد العاملين الذين إرتكبوا أخطاء حتى و إن كانت هذه الأخطاء قد عدلت من قبلهم فيما بعد .

7-1-9- طريقة المقالة:

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات و أداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية و نوعية الإنتاج و معرفته بالعمل و القدرات و نقاط القوة و الضعف في الأداء . و من مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريبا عاليا لإنجازها ، و ما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المقيم ، فأما أن تزداد فيها المعلومات أو تقل ، و إعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعتريه الغموض و عدم الوضوح لذلك فإن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير و ما هي مكاوناته و مدى طوله . و لعل هذه الأسباب هي التي تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الآخرى التي يعدها مشرفين مختلفين .

7-2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد و المنظمة ، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق و أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد ، تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها مايلي :

7-2-1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج ، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبط بالأداء المطلوب تحدد لها درجات و يتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات ، و في ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ، و يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة ، و يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

و تعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5 – 10) مقاييس ، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقييم دليل لتحديد موقع الفرد . و من أمثلة هذه المقاييس ما يأتي :

- حسب المعرفة بالعمل ، إجراءات الإستقبال من قبل سكرتيرة المدير و غيرها من المقاييس .

و من مزايا هذه الطريقة :

1- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و كذلك ملائمتها للفرد العامل .

2- إمكانية إستخدامها من قبل الرؤساء و كذلك الزملاء في العمل و المرؤسين أنفسهم .

3- يمكن أخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعا .

4- أنها مقنعة لكل الأفراد العاملين و المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم .

5- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس .

و من المأخذ على هذه الطريقة :

- إرتفاع الكلف و الوقت و الجهد المطلوب في تطوير المقاييس و تنفيذها .
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال .

و بالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند إستخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.

7-2-2- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر و زميله في العمل و مرؤسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر و مرؤسيه و زملائه ، ويطلب من كل طرف أن يقيم العامل أن تتم العملية بشكل سري بتعبئة القائمين على التقييم ، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها .

و من مزايا هذه الطريقة : توحي الحيادية و المحسوبية ، بالإضافة إلى عدالتها، و الإستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل .

و من المأخذ على هذه الطريقة : التكلفة العالية ، و ضياع الوقت و الجهد المبذول و المال و تحتاج إلى أشخاص قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بالرئيس و المرؤوس و الزميل في العمل ، تعتبر مختلفة في نمطها و في نوع الاسئلة و عناصر التقييم .

7-2-3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

لقد طور هذا المقياس لتلا في العيوب و المأخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج ، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على (5) أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل . و مما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين .

7-2-4- طريقة الإدارة بالأهداف:

إنتشر حديثا إستخدام هذه الطريقة و بشكل خاص أثر العيوب و الإنتقادات التي وجهت لأساليب التقييم أنفة الذكر و هي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات ، و هي فلسفة لإدارة إقترحها العالم الأمريكي المشهور "دروكار" peter) (Druckar في سنة 1957 م .

و تعرف الإدارة بالأهداف على أنها (عملية إجتماع الرئيس مع رؤوسه في بداية المشروع أو فترة العمل و الإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء) .

فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه . و تمتاز الإدارة بالأهداف بخاصيتين فريدتين هما :

أ- موجهة نحو النتائج الفعلية .

ب- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة .

و هذه الإدارة لديها موظفين أسسوا أهدافا منها (تكاليف الإنتاج ، المبيعات لكل منتج ، معايير الجودة ، الأرباح ...إلخ) من خلال إستشارة مشرفيهم و من ثم إستخدام هذه الأهداف كمصدر للتقييم .

إن الإدارة بالأهداف ماهي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العامة و تنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة . و يمكن تقسيم النظام إلى عملية ترتيب أهداف منها :

1- أهداف المنظمة و هي الخطوة الأولى .

2- الأقسام .

3- المدراء و الأفراد و الموظفين .

و يوضح الشكل (03) خاصية مهمة لهذه الدائرة لعملية تخصيص الأهداف الخاصة بالموظف إلا أن هذه الأهداف تعتمد على جملة كبيرة من مسؤوليات الموظف التي يحضرها المشرف .

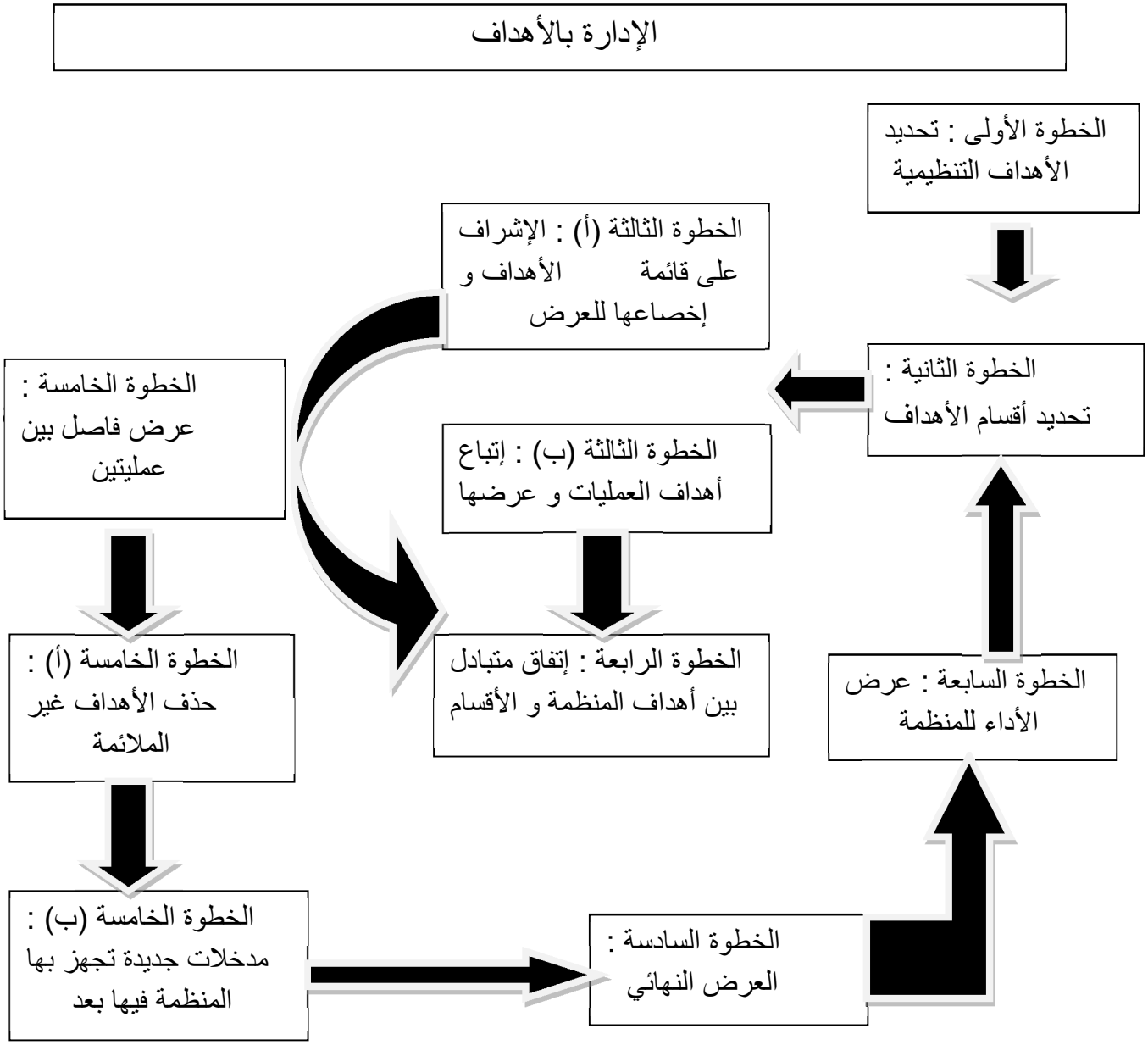
4- و يتم مناقشة الأهداف التي أنشأها الموظف مع المشرف و يتم أيضا تنقيح بعض الأهداف حتى يتم الإتفاق عليها من قبل الطرفين .

5- و هذه الأهداف يصاحبها تفسير مفسر للفعاليات التي يقترحها الموظف للتوصل إلى الأهداف النهائية و يتم جمع البيانات و تقييمها .

6- ربما تتغير هذه الأهداف في هذا الوقت نتيجة إضافة بيانات جديدة وفق بيانات حقيقية .

و تعتبر المقابلة بمثابة إمتحان حقيقي لتقييم الموظفين من قبل الموظف و المشرف معا سوية .

7- عكس الترابط مابين أداء الفرد و المنظمة .



الشكل رقم (03) : تقييم الأداء بواسطة برنامج الإدارة بالأهداف .

العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص249

و تختلف هذه الطريقة عن الطرق الآخرى في تقييم أداء الأفراد لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد و الذي يمكن تنميته و تطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كأن تكون سنة بالنسبة للوظائف الإشرافية أو نصف سنوي أو شهر أو أسبوع حسب طبيعة العمل على نقيض الطرق السابقة .

و مما يجدر الإشارة إليه أن هناك ثلاثة أنواع من الأهداف هي :

أ- الأهداف الروتينية .

ب- الأهداف المتعلقة بالمشاكل .

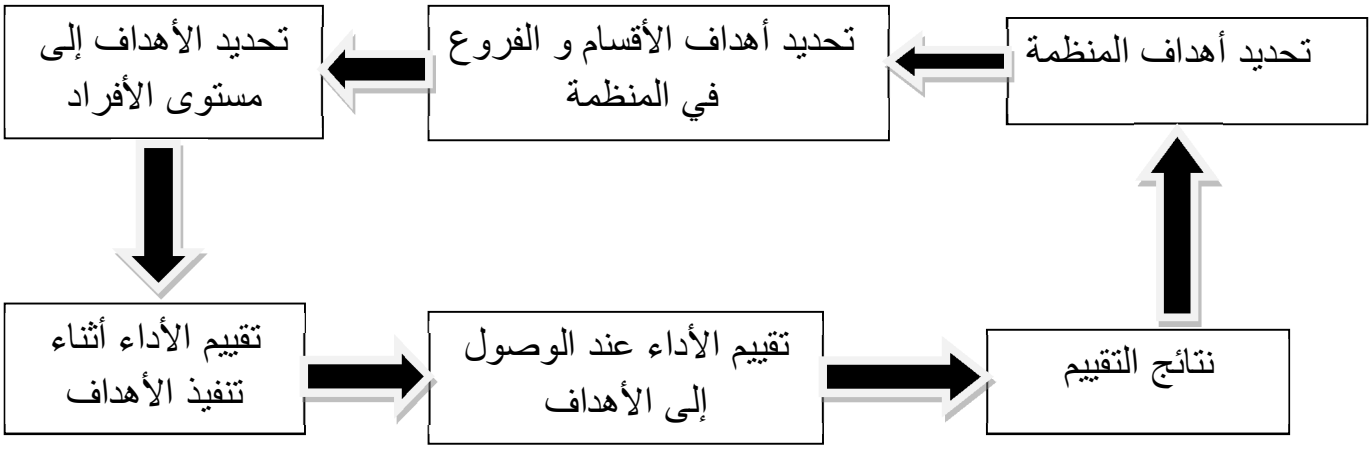
ت- الأهداف المحددة .

أ- الأهداف الروتينية : تتصف بأنها متكررة و تحتاج إلى حد أدنى من الخبرة و المهارة في تحقيقها، يؤديها معظم الأفراد بمختلف قدراتهم .

ب- الأهداف المتعلقة بالمشاكل : تحتاج هذه الأهداف إلى قدر كبير من القدرة و المهارة بغية تحقيقها قياسا بالأهداف الروتينية، و هي غير متكررة نسبيا و تحتاج إلى بذل الكثير من الجهود و الوقت و ليس لها حلول ثابتة أو جاهزة ، و يختلف الأفراد في تفسيرها .

ت- الأهداف المحددة : تتطلب هذه الأهداف حدا أقصى من الوقت و الجهد من أجل تحقيقها " كالمهارة العالية و الخبرة و المعرفة و القدرة على إجراء البحوث الميدانية و تحتاج دوافع قوية على العمل و توفر القدرة لدى الأفراد على الخلق و الإبداع " .

و قد عبر (Frensh) في كتابه (عملية إدارة الأفراد) عن مراحل إستخدام الإدارة بالأهداف كما هي مبينة في الشكل الآتي :



الشكل رقم (04) : التقييم بإستخدام الإدارة بالأهداف

العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 252

و لإيضاح خطوات إستخدام الإدارة بالأهداف بشكل أكثر يمكننا إجمال هذه الخطوات كما يلي :

1- يتفق الرئيس مع مرؤوسه لتحديد الأهداف (النتائج) التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معلومة .

2- يبقى كل من الرئيس و المرؤوس ملتزما بتحقيق تلك النتائج خلال الفترة المتفق عليها .

3- يعمد الرئيس بين فترة و آخرى إلى مقابلة مرؤوسه لمعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف ، و العمل على إيجاد أفضل السبل المناسبة للقضاء عليها أو تلافيها .

4- عندما تحل نهاية التقييم، يقابل الرئيس مرؤوسه ليتعرف سوية على مدى الوفاء و الإلتزامات أو مدى تحقيق الأهداف التي حددت و التي تم الإتفاق عليها مسبقا .

و تركز هذه الطريقة على النتائج الفعلية و ليس على قياس عناصر العمل و من متطلبات و شروط نجاحها كالآتي :

1- أن تكون الأهداف التي يتم التوصل إليها قابلة للقياس بشكل كمي وتستثنى الأهداف الغير قابلة للقياس .

2- أن تكون الأهداف واقعية يتم تحديدها كتابيا بشكل واضح و دقيق .

3- أن يشترك العاملون في وضع الأهداف .

4- أن تستخدم الأهداف كمرجعية أو كقاعدة للمناقشة المنتظمة بين الرئيس و المرؤوس حول الأداء و التي من شأنها إتاحة الفرصة للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف و إدخال التعديلات عليها حسب الضرورة .

و من مزايا هذه الطريقة :

1- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دوافعهم نحو العمل .

2- تعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي .

3- تؤدي إلى تعريف الأداء بما هو مطلوب منهم مسبقا و ماهي إمكانياتهم .

4- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف لعموم المنظمة .

و مما يؤخذ على هذه الطريقة :

1- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي و بالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولتها مستقبلا .

2- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال و بالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الرأي .

3- التأكد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .

4- من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة .

7-2-5- طريقة مراكز التقييم : هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين و لتقييم أدائهم حيث أن إجرائها تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف و القوة في أدائه مما يقوده لتطوير الأداء .

و تستخدم هذه الطريقة لتغطية عيوب طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب للتقييم حيث أنه في الطريقة السابقة يصعب تحديد إمكانية ترقية الأفراد العاملين لأنها توفر معلومات كافية حول إمكانية ترقية الأفراد للواقع الأعلى بينما تعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات التي ترتبط بالنجاح المباشر بالعمل و التطور فيه .

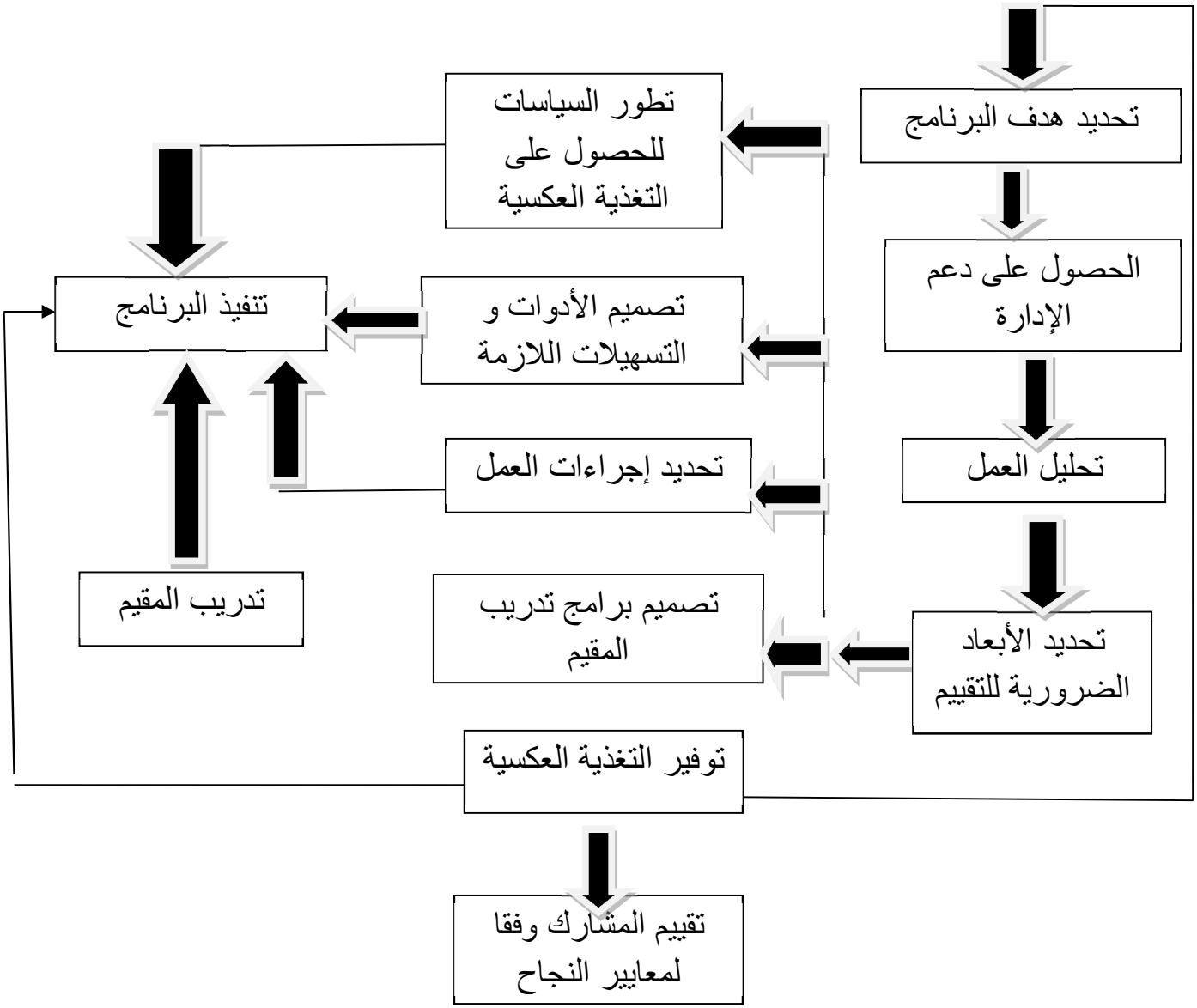
و قد طبقت هذه الطريقة في شركات الأعمال لأول مرة من قبل شركة التيلفون و البرق في أمريكا . و بوجب هذه الطريقة يتم قياس صفات معينة للعمل و الأفراد العاملين و منها التخطيط و التعليم و مؤهلات و كفاءة الأفراد و نوعية التذكر و الدوافع نحو العمل و مدى الإعتماد على الآخرين و كفاءة الإتصال الشفوي و الإبداع .

و تشير الأبحاث إلى أن العامل الحاسم و المؤثر في الغالب، هو الذي ينظر إليه في هذه الطريقة و هي قابلية الفرد للتأثير في الآخرين ، إضافة إلى عاملين ذو أهمية خاصة أيضا هما:

أ- القابلية في تطبيق المهارات نحو العلاقات الإنسانية .

ب- القابلية في تحسين و تقدير مشاعر الآخرين .

و النموذج التالي يوضح خطوات هذه الطريقة :



نموذج (02) : مراكز التقييم

العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 257

8- مشاكل قياس و تقييم الأداء:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس الأفراد العاملين،بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبيا على نتائج التقييم و هناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في عمليات التقييم يمكن تلخيصها فيما يلي:

8-1- المعايير المعتمدة:

قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة. و تمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز لهم، لذلك يجب إن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة و إن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في المنظمة. و إن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم، خاصة و إن استخدام معايير متشددة و لينة على فئة دون غيرها يحدث آثارا سلبية على من يخضعون للتقييم .

8-2- تحيز المقيم:

إن لتحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يقيم المشرف العامل جيدا على أدائه لأسباب دينية أو أساسية ... الخ، و التحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء، و مصادر التحيز متعددة مثل القرابة، الصداقة، الجنس و المواطن و غيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية.

8-3- التساهل و التشدد:

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، و قد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بشكل سلبي، و قد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرؤوسيه، بينما يحاسب على كل صغيرة و كبيرة بالنسبة للآخرين. فالنوع الأول

من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي حيث أن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقونه، في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقونه.

8-4- حداثة التقييم:

قد يعطي المقيم وزنا أكبر لأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم إستخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات، و يحصل التحيز بسب التأثير الكبير للمقيم للأحداث التي وقعت مؤخرا أو ما نسميه بأثر الحداثة. فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة الأولى و لكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الانجاز في عمله، لذلك يترك الخطأ تأثيرا يزيد عن وزنه الفعلي على تقييم هذا الفرد أو بالعكس قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع عن أدائهم للعام بأكمله.

8-5- تأثير الهالة:

يقصد بتأثير الهالة الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد، اعتمادا على صفة واحدة ايجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين. و يحدث ذلك عندما يقيم المشرف مرؤوسيه سواء بإعطائه تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، فإذا تكونت لديه القناعة بأن فرد من العاملين هو موظف جيد، فهو يقيمه كذلك بدون التمعن الدقيق في أداءه الفعلي خلال السنة التي يقيمه على أساسها، و هذا يحصل أيضا إذا كان يعتبره موظفا ضعيفا، فيحكم على أداءه كذلك، و لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الإنتقال إلى الفقرة الثانية، و أن تأثير الهالة يبقى محدودا لأن المدير لا بد أن يكتشف خطأه في يوم ما. و قد يظهر تأثير الهالة أيضا بسبب تأثير المقيم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم.

6-8- أخطاء التشابه:

في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين، فمثلا لو كان المقيم عدوانيا ; فإنه ينظر إلى الآخرين بأنه مثاله، و أيضا لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد، حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الإتجاه في التقييم.

8-7- **أخطاء المقارنة:** عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناءا على المعايير المعتمدة سلفا وليس على أساس مقارنته بالآخرين زميل له على سبيل المثال.

أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى، وتصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني، لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد .وإتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في أجزاء التقييم المطلوب منه.

9- معايير معالجة الأداء والعوامل المؤثرة عليه:

9-1- معايير معالجة الأداء :

قبل أن يتم التوصل إلى أي تقييم، يجب تعريف المعايير التي يتم على ضوئها تقييم الأداء. ويجب أن تعتمد هذه المعايير على متطلبات الوظيفة والتي تنعكس في وصف الوظيفة ومواصفاتها. وعندما يتم تأسيس معايير الأداء بصورة مناسبة، فإنها ستتمكن من ترجمة الأهداف والأغراض التنظيمية إلى متطلبات الوظيفة التي تشمل مستويات مقبولة أو غير مقبولة من مستويات أداء الموظف .

وكما هو مبين في الشكل (3) ، توجد هناك أربع إعتبارات أساسية في إنشاء معايير الأداء وهي : العلاقات الإستراتيجية ،عيوب المعيار، إصلاح المعيار ،الثقة والإعتماد.

9-1-1- العلاقات الإستراتيجية:

يشير مصطلح العلاقات الإستراتيجية إلى المدى الذي تربط فيه المعايير بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

9-1-2- عيوب المعيار :

إن الإعتبار الثاني لتأسيس معيار الأداء هو مدى وجود هذه المعايير ضمن مسؤوليات الموظف .فعندما تركز معايير الأداء على معيار واحد (مثلا إيرادات المبيعات) ،

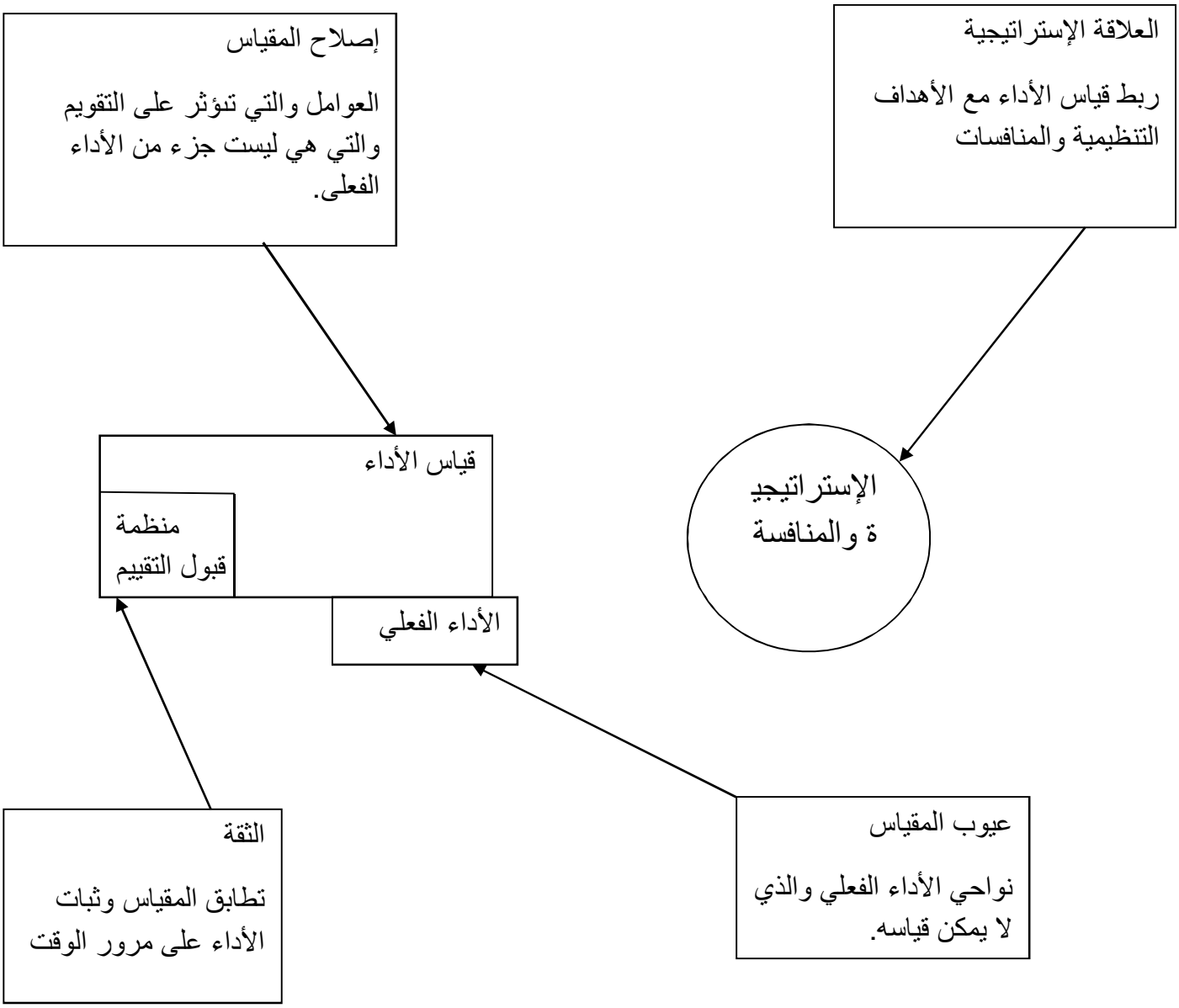
فإن إستثناء بقية المعايير الأخرى نقلا من معايير الأداء وبالتالي ليس من الممكن تقييم النظام كله.

9-1-3- إصلاح المعيار :

يمكن إصلاح أي عيب يحدث في أحد المعايير ويمكن الإستعانة بعوامل تكون خارج سيطرة الموظفيين والتي تؤثر على أدائه ،فعلى سبيل المثال، يمكن إصلاح أداء العملية الإنتاجية بواسطة جلب مكائن جديدة لتقوم بهذا العمل .

9-1-4- الثقة والإعتماد :

حيث يشير مصطلح الثقة والإعتماد إلى إستقرار وثبات المعيار إلى المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الحفاظ على مستوي معين من الأداء على من الوقت .



الشكل(05) إنشاء معايير الأداء

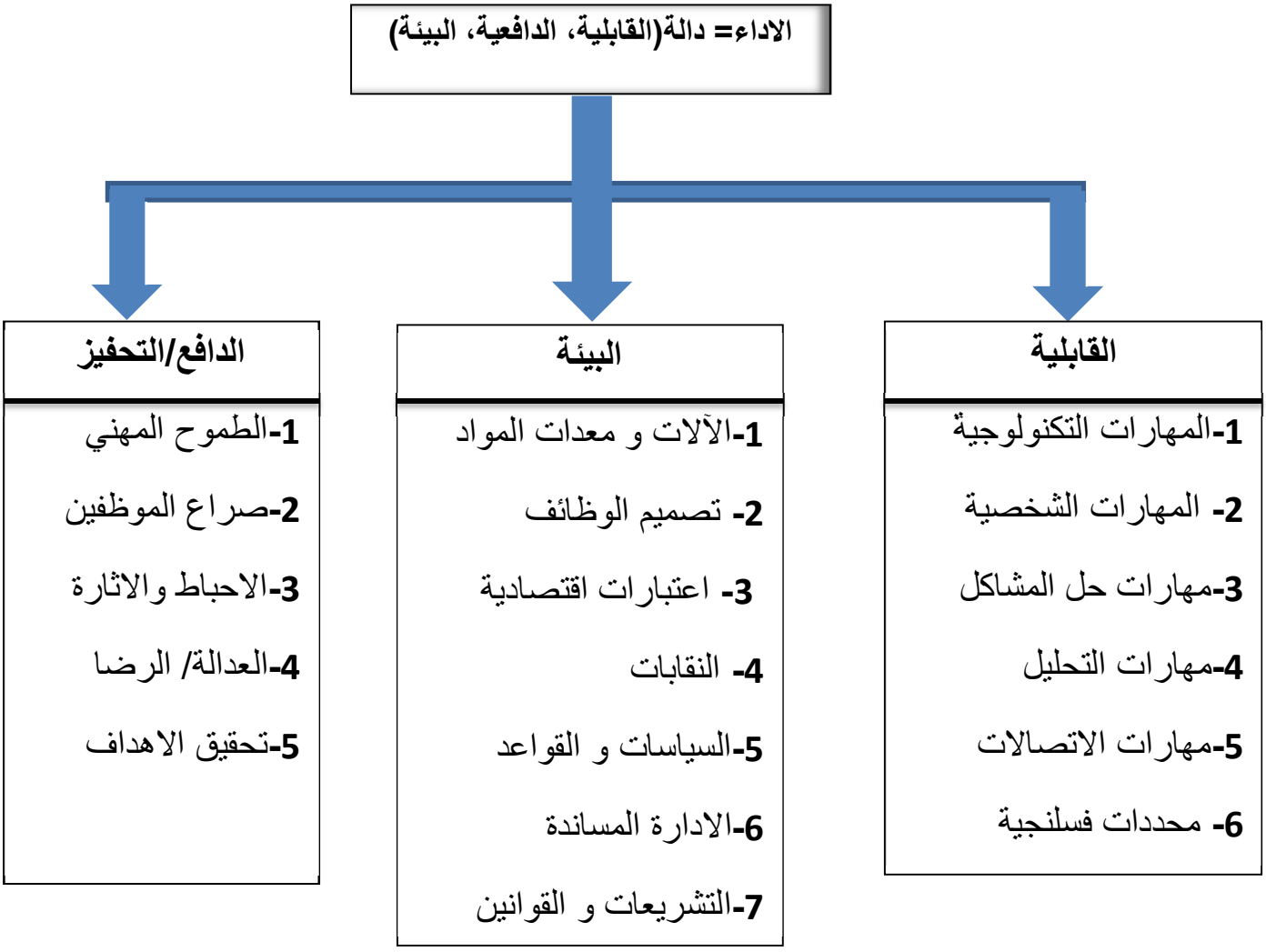
المصدر: **العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص 255**

9-2- العوامل المؤثرة في التقييم:

يعتبر الأداء وظيفة عوامل إلا أنه يهتم بثلاثة عوامل أساسية هي: (القدرة، التحفيز، البيئة) ، فكل فرد يمتلك نمط خاص به من القوة أو الضعف. هذه العوامل تؤثر على الأداء بصورة ايجابية أو سلبية و يعطينا الشكل (05) صورة واضحة لكيفية تأثير هذه العوامل الثلاثة على الأداء.

و من الجدير بالذكر بأن عدوى أداء الموظف الضعيف يؤثر على هذه العناصر المتداخلة، فعلى سبيل المثال، إذا لم يرتفع أداء الموظف إلى هذه المعايير فان النتيجة ستسبب مشكلة مهارية (كالمعرفة و القدرات و الكفاءات الفنية) ،أو يمكن أن تكون مشكلة جهد مثل (التحفيز لإنجاز الوظيفة) و مشاكل أخرى تتعلق بحالات خارجية عن العمل (كحالات الاقتصاد الضعيفة، عيوب التجهيز و صعوبة المبيعات) ، فكل من هذه المشاكل تتسبب في ضعف الأداء.**(العبادي هشام فوزي ، 2006م ، ص263)**

الجدول رقم (05): العوامل المؤثرة في تقييم الأداء



المصدر: العبادي هشام فوزي، 2006، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل) ، ص 266

خلاصة:

فالأداء الوظيفي المتميز من طرف الفرد العامل داخل المؤسسة مرهون بإستخدام نمط قيادي ملائم، بهدف الرفع من مستوى أدائه و بالتالي الوصول الى الرفع من مستوى الإنتاج كما و نوعا وكذلك تحقيق أهداف المنظمة و الفرد العامل على حد السواء.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للبحـــــــث

- تمهيد

1- التذكير بالفرضيات

2- منهج الدراسة

3- الدراسة الإستطلاعية

4- وصف ميدان الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

- خلاصة.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يضم مختلف الجوانب التي لها علاقة بموضوع البحث ألا وهو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال "NAFTAL"، فجاء هذا الجانب لمحاولة اِختيار فرضيات البحث وذلك بالإعتماد على البحث الميداني، حيث نقدم فيه تذكير فالفرضيات، الدراسة الإستطلاعية وكذا منهج البحث وعينة البحث بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في البحث والأساليب الإحصائية التي اِستخدمت في عملية مناقشة البيانات.

1- التذكير بالفرضيات:

1-1-فرضيات الدراسة:

1-1-1-الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال .

1-1-2-الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمغرافي والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

2- منهج الدراسة:

كل بحث ميداني يستلزم منهجا معينا للتحقق من الفرضيات فمن بين هذه المناهج نجد المنهج الوصفي الذي اعتمدنا عليه لإجراء دراستنا لأنه يوصف ظاهرة دون التغيير أو التدخل فيها.

فالمنهج الوصفي يعرف على انه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية والنفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبين ظواهر علمية أو نفسية أخرى. (سامي محمد ملحم، 2000، ص 222).

فهذا المنهج يهتم بدراسة الوضع الراهن و الظروف السائدة التي هي مجموعة من الأفراد والأحداث دون المساس بمتغيرات الدراسة، فبغرض خدمة موضوعنا المتمثل في علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مؤسسة نفطال "NAFTAL" ، طبقنا المنهج الوصفي الذي يسمح بدراسة الحقائق المتعلقة بمجموعة الأوضاع والأحداث محل الدراسة.

3- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية من الناحية المنهجية والعلمية مرحلة تمهيدية لا بد من إجراءها من أجل البحث على مدى توفر عينة البحث والكشف عن الجو العام لمؤسسة نفطال "NAFTAL" التي كانت ميدان بحثا وهذا من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع دراستنا.

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن إستخدامها في بحثنا هذا، من حيث وضوح عباراتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكومترية ولتحقيق ذلك إتصلنا بالجهات المسؤولة في مؤسسة نفطال (مقاطعة نفطال بواد عيسي) بولاية تيزي وزو بغرض الحصول على الموافقة الكتابية لإجراء الدراسة الاستطلاعية وسعينا من خلالها إلى:

- التعرف على المكان (مؤسسة نفطال) ومدى امكانية إجراء هذا البحث

- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها في الوحدة المختارة والمتمثلة في وحدة الزيوت والعجلات المطاطية.

قمنا في هذه الدراسة الاستطلاعية بعد زيارات للميدان قصد جمع المعلومات التي تساعدنا على صياغة الإستبيان وتهيئة الأرضية لإجراء البحث، وبعد الإنتهاء من صياغة الإستبيان

شرعنا بتوزيعه على خمسة أساتذة من قسم علم النفس بجامعة مولود معمري لغرض التحكيم والتأكد من الصياغة الجيدة للبنود والتحقق من صدقه ولم نتمكن من اِسترجاع نسخة واحدة بالتالي يصبح عددها أربعة (4) أساتذة المحكمين، و قد تّم إجراء تعديل طفيف على بنود الإستبيان، وهذا فيما يخص صياغة كل من البنود رقم (18-26-29) المتعلقة بأنماط القيادية، في حين البنود المتعلقة بالأداء الوظيفي لم يرد أي تعديل، بعدها قمنا بتعديل كل البنود كما يمثله الجدول رقم (06) ثم قمنا بتوزيعه على عينة أولية متكونة من (10) عمال في مؤسسة نفطال بتيزي وزو لغرض التحقق من مدى إمكانية تطبيقه على عينة البحث وبعد ذلك شرعنا بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث، وبعدها قمنا بتوزيع الإسبيان على عينة البحث المتكونة من (70) عامل، و لم نتمكن من إسترجاع إلا (60) إستبيانا.

الجدول رقم (06): يمثل تعديل البنود المتعلقة بالأنماط القيادية.

الرقم	البنود في صياغتها الأولى	البنود بعد تعديلها
18	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.	يعتبر المدير العمال غير قادرين على تحميل المسؤولية.
26	يكثر القائد من السماح للعاملين على غيابهم دوم محاسبتهم على ذلك.	لا يحاسب المدير العمال على غياباتهم.
29	سوء التنظيم وانعدام الترتيب وإهمال إرضاء التعاون بين العاملين.	تنظيم المدير سيء.

يتضمن الإستبيان الموزع على العينة الأولوية على محورين، محور أول خاص بالأنماط القيادية (أ–النمط القيادي الديمقراطي، ب– النمط القيادي الاوتوقراطي، – النمط القيادي الحر) والذي يتكون من (30) بند على النحو التالي:

– [من 1 إلى 10] تمثل النمط القيادي الديمقراطي.

– من [11 إلى 20] تمثل النمط القيادي الأوتوقراطي.

– من [21 إلى 30] تمثل النمط القيادي الحر.

4– وصف ميدان الدراسة:

قمنا بإجراء بحثنا في مؤسسة نفطال "NAFTAL" وهذا في الفترة الممتدة من 15مارس 2016 إلى 28 جوان 2016، وتعتبر هذه المؤسسةالرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتوجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، وتملك قدرات كبيرة للإنتاج وخبرة أكثر من 30 سنة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية، ومن أهم منتجاتها:

– غاز البترول المميع (GPL)

– الإطارات المطاطية (Pneumatique)

– الزيوت(Lubrifiants).

تعتبر مؤسسة نفطال "NAFTAL" محركا أساسيا في الاقتصاد الوطني يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98 من مداخل الجزائر تأتي من صادراها البترولية، كما تعد هذه بين المؤسسات العامة وفي القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، فمن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة نفطال وهي تابعة 100 لمجمع سونطراك المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية، و يرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL: الحرفيين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE سنة 1987.

حيث يتواجد مقرها الاجتماعي على مستوى دائرة الشراقة الجزائرية العاصمة، أما الوكالة التجارية بولاية تيزي وزو موجودة في المنطقة الصناعية عيسات ايدير التي تبعد 12 كلم عن مقر ولاية تيزي وزو.

5- عينة الدراسة:

هي مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي ، و يفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا.**(مجدى عزيز إبراهيم، 1989، ص 164)**.

قمنا بتوزيع (70) إستبيانا و استرجعنا منها (60)، وعليه بلغ عدد أفراد عينة بحثنا (60) عامل والذين يعملون في مؤسسة نفطال "" بتيزي وزو مع مجتمع أصلي يقدر ب (315) عامل، وقد تم الإعتماد على الطريقة 'العشوائية".

6- أدوات جمع البيانات:

6-1- الملاحظة:

هي تعنى الإنتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين قصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه وتقويمه**(العساف، صالح بن حمد، 2010، ص 135)**.

بالإعتماد على هذه الأداة توجهنا إلى "وحدة الزيوت والعجلات المطاطية" بمؤسسة نفطال بواد عيسي ولاية تيزي وزو، وبعد ملاحظتنا لسيرورة العمل بما اتضح لنا ان المسؤول الاعلى والمشرف عليها له علاقات ومعاملات جيدة مع العمال والمسؤولين والآخرين في المؤسسة.

6-2- المقابلة:

المقابلة عبارة عن أداة من أدوات جمع المعلومات، يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوثين وذلك من خلال حوار لفضي أو على شكل استبيان لفظي أو قد يكون بين شخصين أو أكثر إما وجها لوجه أو من خلال وسائل الإعلام المرئية والبث المباشر عبر الأقمار الصناعية.**(عمار بوحوش، و د. محمد محمود، 1995، ص 65.66).**

بعد توجهنا إلى المؤسسة أين سنقوم ببحثنا، خصصوا لنا مكتبا لاستقبال العمال الذين لم يتمكنوا من إنهاء الاستبيان نظرا لصعوبات التي يواجهونها في اللغة علما أن الأغلبية يتقنون اللغة الأجنبية أو الامازيغية لذلك وجب علينا مساعدتهم في بعض البنود لذلك دعمنا الاستبيان بهذه الأداة ألا وهي المقابلة.

6-3- الإستبيان:

إعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الذي يعتبر من اكثر ادوات جمع البيانات لا سيما في مجال البحوث التربوية والنفسية نظرا لقلة تكلفته وسهولة استخدامه ومعالجة البيانات المتحصل عليها.

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرئية حول موضوع معين وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع وتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

والأسلوب المثالي في الإستبيان هو أن يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث.**(عمار بوحوش، و د. محمد محمود، 1995، ص 56-57).**

ولقد اشتمل هذا الاستبيان المخصص للدراسة على جزئين وهي كالتالي:

* **الجزء الأول:** ويمثل بيانات شخصية متعلقة بأفراد العينة من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية، التصنيف المهني).

* **الجزء الثاني:** يشمل على مجموعة من الأسئلة حول الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) موجهة إلى عمال مؤسسة نفطال، ويتكون من (46) بند موزعة على محورين كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالأنماط القيادية فالبنود من 1 إلى 10 تمثل النمط القيادي الديمقراطي، أما من 11 إلى 20 تمثل النمط القيادي الأوتوقراطي، في حين البنود من 21 إلى 30 تمثل النمط القيادي الحر.

- **المحور الثاني:**يتعلق بالأداء الوظيفي و يتكون من (16) بند وهي من 31 1إلى 46.

وفيما يخص التنقيط فقد تم إتباع طريقة التدرج التجميعي للباحث "ليكرت" "Likert"

الجدول رقم (07): يمثل درجات قياس ليكرت.

الإستجابة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة في حالة بند إيجابي	5	4	3	2	1
الدرجة في حالة بند سلبي	1	2	3	4	5

6-4- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية بحساب الصدق والثبات.

6-4-1- صدق الاستبيان:

6-4-1-1- الصدق الظاهري للإستبيان:

يعتمد هذا النوع من الصدق على فحص البنود المكونة لكل بعد من أبعاد المقياس وذلك على ضوء الهدف الذي وضع من أجله، وهذا من خلال معرفة مدى مناسبة وملائمة الصورة المعدة ومدى ارتباط الفقرات بالمتغير الذي يقاس.**(حسن إبراهيم حسن الحمداوي، 2007، ص 7).**

لحساب الصدق الظاهري قمنا بتوزيع نسخ من الإستبيان على مجموعة من أساتذة قسم علم النفس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو وبلغ عددهم (5) أساتذة ولكن لم نسترجع نسخة واحدة وبذلك يبلغ عددهم (4) أساتذة، والهدف من هذه العملية تحديد إذا ما كانت العبارات أو البنود تنتمي إلى الاستبيان أولا، وقد تم حساب معامل الاتفاق بين الأساتذة المحكمين على كل بند من بنود الاستبيان بِاستخدام معادلة "كوبر" والمتمثلة في:

$$\text{معادلة كوبر} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} \times \text{عدد مرات عدم التفاق}} \mathbf{x100}$$

(صرداوي نزيم، 2008، ص 312)

نسبة الاتفاق على بنود الاستبيان هي: 4 (4+0)100=100X أنظر الملحقينرقم (02) و (03) حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

قدرت نسبة الاتفاق للمحور الأول "الأنماطالقيادية" بـ (80.16%) وهذا ما أدى بنا إلى تعديل بعض البنود التي يحويها هذا المحور، خاصة البنود المتعلقة بالنمط الحر حيث تقدر نسبة الاتفاق فيها (65%) أما في النمط الأوتوقراطي قدرت بـ (85%) في حين

سجلت أعلى نسبة اتفاق بنسبة (90.5%) بينما قدرت نسبة الاتفاق للمحور الثاني "الأداء الوظيفي بـ (93.75%) وهي نسبة عالية مما سمح لنا بإبقاء جميع البنود الخاصة بهذا المحور.

6-4-1-2-الصدق الذاتي:

تم حساب صدق الأداة وهو إستبيان "الأنماط القيادية والأداء الوظيفي" بواسطة الجذر التربيعي لمعامل الثبات الذي تم حسابه إعتمادا علة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" والذي تم تعديله القيمة الخاصة به بِاستعمال معاملة التصحيح "سيرمان براون" وعلى هذا الأساس تم الحصول على:

جدول رقم (08): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الديمقراطي.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
10	0.92

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.92 مما يدل أن البنود الخاصة بالنمط الديمغرافي على درجة كبيرة من الصدق وثبات عالي.

جدول رقم (09): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الأوتوقراطي.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
10	0.94

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.94 مما يدل على أن البنود الخاصة بالنمط الأوتوقراطي على درجة كبيرة من الصدق والثبات.

جدول رقم (10): يمثل حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود النمط الحر.

العبارات	ألفا كرونباخ
10	0.60

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي 0.60 وهي درجة متوسطة الثبات.

جدول رقم (11): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول "الأنماط القيادية من الإستبيان".

العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.83

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تقدر بـ 0.83 مما يدل على أن المحور الأول والخاص بالأنماط القيادية على درجة كبيرة من الصدق والثبات.

جدول رقم (12): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لبنود المحور الثاني (الاداء الوظيفي) من الإستبيان.

العبارات	ألفا كرونباخ
16	0.88

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.88، مما يدل على أن المحور الثاني من الإستبيان على درجة كبيرة من الصدق والثبات.

جدول رقم (13): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لإستبيان "الأنماط القيادية والأداء الوظيفي ككل.

العبارات	ألفا كرونباخ
46	0.85

نستخلص من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تقدر ب 0.85، مما يدل على ان الإستبيان ككل "الأنماط القيادية والأداء الوظيفي" على درجة كبيرة من الصدق والثبات وهذا ما يسمح لنا بالقول أن بنود هذا الإستبيان تقيس حقيقة ما أعدت من أجله.

جدول رقم (14): يمثل معامل بيرسون والدلالة للإستبيان ككل.

البعد	العبارات	معامل بيرسون	الدلالة
النمط الديمقراطي	1	0.91	دالة
	2	0.65	دالة
	3	0.81	دالة
	4	0.88	دالة
	5	0.42	غير دالة
	6	0.75	دالة
	7	0.64	دالة
	8	0.61	دالة
	9	0.85	دالة
	10	0.54	دالة
النمط الاوتوقراطي	11	0.68	دالة
	12	0.80	دالة
	13	0.92	دالة
	14	0.72	دالة
	15	0.88	دالة
	16	0.70	دالة
	17	0.76	دالة
	18	0.78	دالة
	19	0.78	دالة
	20	0.68	دالة

النمط الحر	21	0.84	دالة
	22	0.69	دالة
	23	0.47	غير دالة
	24	0.83	دالة
	25	0.70	دالة
	26	0.60	دالة
	27	0.78	دالة
	28	0.56	دالة
	29	0.56	دالة
	30	0.75	دالة
الأداء الوظيفي	31	0.90	دالة
	32	0.58	دالة
	33	0.68	دالة
	34	0.93	دالة
	35	0.80	دالة
	36	0.95	دالة
	37	0.63	دالة
	38	0.53	دالة
	39	0.60	دالة
	40	0.55	دالة
	41	0.56	دالة
	42	0.86	دالة
	43	0.53	دالة
	44	0.81	دالة
	45	0.77	دالة

	46	0.77	دالة

6-4-1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 29 سنة	15	25%
من 30 إلى 45 سنة	35	58.33%
أكثر من 45 سنة	10	16.66%
المجموع	60	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أعمار أفراد عينة البحث تقع من 30 إلى 45 سنة حيث يبلغ عددهم (35) فرد بنسبة (58.33%) من مجمل عينة البحث، يليها الأفراد الذين لديهم أقل من 29 سنة و عدد (25) فرد بنسبة (25%) أما النسبة الأدنى فكانت للأفراد الذين لديهم أعمار أكثر من 45 سنة حيث بلغ عددهم (10) أفراد ونسبة مئوية قدرت بـ (16.66%) من مجمل عينة البحث.

جدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبةالمؤوية (%)
ذكر	39	%65
أنثى	21	%35

المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معظم عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم (39) فرد بنسبة قدرت ب (65 %) في حين عدد الاناث (5) إناث بنسبة قدرت بـ (35%).

جدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبةالمؤوية (%)
ابتدائي	03	%5
متوسط	15	%25
ثانوي	23	%38.33
جامعي	19	%31.66
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) حيث بلغ عددهم (23) فرد بنسبة (38.33%) بعدها يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى (جامعي) حيث يبلغ عددهم (19) فرد بنسبة قدرت بـ (31.66%)، يليهاالأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي (متوسط) بعدد يبلغ (15) فرد وبنسبة (25%)، وفي الأخير نجد الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ابتدائي) عددهم (3) أفراد بنسبة (5%).

جدول رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبةالمؤوية (%)

أعزب	26	%43.33
متزوج	34	%56.66
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد المتزوجين (34) فرد وبنسبة قدرت ب (56.66%) يمثلون الأغلبية من مجمل افراد العينة، أما العازبين فعددهم (26) فرد بنسبة قدرت بـ (43.33%)، و لم تحتوى العينة على المطلقين والأرامل.

جدول رقم (19): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبةالمؤوية (%)
أقل من 5 سنوات	22	%36.66
من 6 إلى 10 سنوات	23	%38.33
أكثر من 10 سنوات	15	%25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (23) فرد بنسبة تقدر ب (38.33%) يليهاالأفراد الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة، وعددهم (22) فرد بنسبة (36.66%) ، وأقل نسبة يمثلها الأفراد الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية بنسبة لا تتعدى (25%) و بعدد 15 فرد.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.

التصنيف المهني	التكرارات	النسبالمؤوية(%)
مسؤول	10	%16.66
مصلح	12	%20

عامل	38	%63.33
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن معظم أفراد العينة تصنيفهم المهني (عامل) عددهم (38) فرد وبنسبة تقدر ب (63.33%)، ثم يليه الأفراد الذين لديهم تصنيف مهني (مصلح) بعدد (12) فرد ونسبتهم تقدر ب (20%) فالأفراد الذين لديهم تصنيف (مسؤول) فهم الأقلية بعدد (10) أفراد بنسبة تقدر ب (16.66%).

7- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بعد اِسترجاعنا للإستبيانات قمنا بفرزها وتفريغها ثم معالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- معامل الارتباط بيرسون
- معادلة التصحيح لسبيرمان براون

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل لخطوات إجرائية عديدة بدءا بالتذكير بفرضيات الدراسة، ثم وصف ميدان الدراسة والدراسة الإستطلاعية وأهدافها، إلى جانب إتباع الطريقة العشوائية في اِختيار العينة التي كانت في مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، إضافة إلى اِعتمادنا على المنهج الوصفي كونه يتناسب وموضوع الدراسة هذا، كما اِعتمدنا على توزيع الإستبيان "الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي" على عينة من عمال مؤسسة نفطال، وفي الأخير إعتمدنا على أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لمعالجة البيانات التي جمعناها.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج البحث

تمهيد

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات حسب معامل الإرتباط بيرسون

1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

1-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.

1-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

2- مناقشة نتائج البحث

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق أداة البحث المتمثلة في الإستبيان على عينة البحث لعرض ومناقشة النتائج و اِختبار فرضياتها، حيث اِعتمدنا على حساب معامل الإرتباط بيرسون بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي من حيث الدلالة الإحصائية بهدف معرفة مدى تحقق أو عدم تحقق كل فرضية من فرضيات البحث.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات حسب معامل الإرتباط بيرسون:

1-1-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال".

الجدول رقم (21): يوضح نتائج الدلالة الإحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي حسب عينة البحث:

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المرافقة sig	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	40.36	6.25	0.30*	0.01	0.05	دالة
الأداء الوظيفي	71.20	7.45				

يتضح لنا من خلال الجدول (21) أن المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الأول للمتغير المستقل "النمط القيادي الديمقراطي" يساوي (40.36) والإنحراف المعياري يساوي (6.25) أما المتغير التابع "الاداء الوظيفي" فقد قررت قيمة المتغير الحسابي بـ (71.20) و إنحراف معياري مقدر بـ (7.45).

بينما معامل الارتباط بيرسون قدر بـ (*0.30) والقيمة المرافقة sig بـ (*0.01) و منه نقبل الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال" ونرفض الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة".

2-1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:التي مفادها " توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال".

الجدول رقم (22): يبين نتائج الدلالة الإحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي حسب عينة البحث.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المرافقة sig	الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	38.30	5.80	0.01	0.90	غير دالة
الأداء الوظيفي	71.20	7.45			

بعد معالجة البيانات إحصائيا يتبين لنا أن المتوسط الحسابي المتعلق بالبعد الثاني للمتغير المستقل "النمط القيادي الاوتوقراطي" يساوي (38.30) و انحراف معياري قدر ب (5.80)، أما فيما يخص المتغير التام و المتمثل في الأداء الوظيفي فقد قدرت المتوسط الحسابي ب (71.20) أما الإنحراف المعياري قدر ب (7.45).

أما فيما يتعلق بمعامل الارتباط بيرسون فقدر ب (0.01) والقيمة الموافقة هذه تساوي (0.90)، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة غير دالة إحصائيا بين البعد الثاني للمتغير المستقل "النمط القيادي الأوتوقراطي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ومنه ترفض الفرضية البديلة التي مفادها " توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال"، ونقبل الفرضية الصفرية التي نفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها "توجد علاقة بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال".

الجدول رقم (23): يوضح نتائج الدلالة الاحصائية للعلاقة بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي حسب عينة البحث.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المرافقة sig	الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	35.16	5.75	0.01	0.92	غير دالة
الأداء الوظيفي	71.20	7.45			

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الثالث للمتغير المستقل "النمط القيادي الحر" يساوي (35.16) وإنحراف معياري مقدر ب (5.75)، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي" فقد قدرت قيمة المتغير الحسابي ب (71.20) أو الإنحراف المعياري فقد قدر ب (7.45).

في جين أن معامل الارتباط "بيرسون" قدر ب (0.01) والقيمة المرافقة sig والتي تساوي (0.92)، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين البعد الثالث للمتغير المستقل "النمط القيادي الحر" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" غير دالة إحصائيا، و على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال" ونقبل الرضية الصفرية التي مفادها "لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و الأداء حسب عينة البحث.

2- مناقشة نتائج البحث:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والاداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال".

من خلال ما سبق من عرض و تحليل للنتائج المتحصل عليها وما يبينه الجدول رقم (15) تحصلنا على معامل الارتباط بيرسون (R=0.30*) ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والاداء الوظيفي، مما يدل على أن لهذا النمط دور فعال في تحسين مستوى أداء العمال و رفعه وذلك بالمشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الخاصة بالأداء الوظيفي والتخطيط للعمل ، مما يسمح بتحديد مواطن الضعف والقوة، فبالتالي العمل على التقليل من نقاط الضعف أو إزالتها نهائيا، ما ينعكس إيجابيا على الانتاجية والأفراد إضافة للمؤسسة ككل، ونجد أن هناك اتفاق بين النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة مع دراسة محمد زكي العامودي (2013)، والتي خلصت إلى مجموعة من النتائج فمن أبرزها نجد أنها توصلت إلى انه توج علاقة ذات دلالة احصائية بين درجات العاملين في النمط القيادي الديمقراطي و درجاتهم في إستبانة كفاءة الأداء، مما يدل على أنه كلما ارتفعت درجات البعد الأول للمتغير المستقل 'النمط القيادي الديمقراطي" ترتفع نسبة درجات المتغير التابع المتمثل في "الأداء الوظيفي".

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثاني: التي مفادها أنه" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال":

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (R=0.01) ويظهر أنه غير دال احصائيا، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي، ويرجع عدم وجود العلاقة بين النمط القيادي والأوتوقراطي والأداء الوظيفي إلى أن المدير "القائد" الذي يعتمد على هذا النمط يركز كل السلطات في يده، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما لأراء العمال، وهذا يؤدي إلى مشاركة

محدودة للغاية في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات ، مما يؤثر سلبا على العمال فينخفض مستوى أدائهم وإنتمائهم للمؤسسة، وبالتالي انخفاض معدلات الانجاز ووجود فجوة إدارية ونفسية بين القيادات العليا والمرؤوسين، وفي هذا الصدد تأتي دراسة حسن محمود حسن ناصر (2010) التي توصلت إلى عدة نتائج فمن بين أبرزها أنه:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي فيها.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال".

أكدت نتائج الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (R=0.01) والتي تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ، ولعل من أبرز أسباب عدم وجود العلاقة بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء ، نجد أن المؤسسة تسودها الفوضى و انخفاض مستوى أداء العمال وبالتالي تدنى مستوى الإنتاجية، مما ينعكس سلبا على الأفراد خاصة والمؤسسة عامة، وهذا ما توصلت اليه هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على عدم توفر تفاعل بناء بين المدير والعمال.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا حاولنا معرفة العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وبعد التطرق لمختلف جوانب الموضوع من الناحية النظرية، واعداد استبيان وتطبيقه على عينة الدراسة المكونة من (60) وبحدها قمنا بجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج ال (spss) ثم شرعنا في عرضها وتحليلها ومناقشتها وتوصلنا من خلالها إلى تحقيق النتائج جزئيا في دراستنا هذه والمنطلقة من الفرضية العامة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية والأداء الوظيفي" والتي تفرعت منها ثلاثة (03) فرضيات جزئية:

الفرضية الجزئية الأولى تنص على "توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال" فمن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل الإرتباط بيرسون والذي قدرت قيمته ب (*0.30) تمت مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالرمز sig التي تساوي (0.01) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

الفرضية الجزئية الثانية التي يشير محتواها إلى أنه "توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال" ومن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل الارتباط بيرسون والتي قدرت ب (0.1) تمت مقارنة القيمة المرافقة والتي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ب ال(spss) بالرمز sig التي تساوي (0.90) وبذلك هذه النتيجة تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

والفرضية الجزئية القائلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال (NAFTAL) وانطلاقا من النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل بيرسون والذي قدرت قيمته (0.01) تمت مقارنة القيمة المرافقة التي يرمز لها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال(spss) بالرمز sin التي تساوي (0.92) ومنه فإن النتيجة المتحصل عليها تؤكد على عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

وفي الأخير نستنتج مما سبق ذكره على تحقق الفرضية العامة جزئيا والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية الثلاث (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال (NAFTAL) .

فمن النتائج التي تحصلناعليها جراء تطبيق معامل الارتباط بيرسون توصلنا إلى تحقيق الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالبعد الأول للمتغير المستقل ، النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي، في حين لم تتحقق الفرضيتين الجزئيتين الخاصة بكل من البعدين الثاني والثالث للمتغير المستقل النمط القيادي "الأوتوقراطي والحر" والأداء الوظيفي" وبهذا نستنتج أن الفرضية العامة الخاصة بالدراسة تحققت جزئيا.

التوصيات والإقتراحات:

1- توجيه الطلبة اللاحقين لدراسة كافة أبعاد الأنماط القيادية.

2- ضرورة زيادة حجم العينة.

3- تكريس وقت أكثر لدراسة مختلف جوانب الموضوع.

4- إنتهاج نمط قيادي ملائم وفعّال لظروف المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة.

5- الإهتمام بتحقيق التعاون بين العمال في المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائهم.

المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

1- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم إبن منظور الإفريقي ، (1956) ، لسان العرب ، المجلد الأول ، درا بيروت للطباعة و النشر ، بيروت .

2- أحمد حرز الله ، (2010) ، علم النفس المهني (التربية النفسية المهنية) .

3- أحمد عبد المحسن العساف ، (2002) ، مهارات القيادة و صفات القائد ، دار الصفاء ، الرياض .

4- أحمد كمال رباح ، 2008م ،" **العوامل الإجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي"** ، كلية التربية ،جامعة طانطا ،منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، .

5- أرداوي تيد، (1965) ، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة ، مؤسسة مرانكلين للطباعة و النشر ، القاهرة ، نيويورك .

6- الدكتور حافظ حجازي محمد ،(2000)، " إدارة الموارد البشرية " ، المعهد العالي للسياحة و الفنادق و الحاسب الآلي (معهد الإدارة العامة سابقا) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، السيوف (الإسكندرية) ، مصر.

7- الرازي محمد بن ابي بكرين عبد القادر ، (2004) ، مختار الصالح (تحقيق أحمد إبراهيم زهرة) ، بيروت ، دار الكتاب العربي .

8- السلمي علي ، (2001)، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر.

9- العادلي ناصر ، (1990) ، السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

10- العبادي فوزي هشام ، 2006م، " إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن

11- العتيبي ظرار و الحواري نضال ، (2007) ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع .

12- العساف صالح بن حمد ، (2010) ، المدخل إلى في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض .

13- العطية ماجد ، (2003) سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع .

14- العميان محمود ، (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل لنشر و التوزيع .

15- القحطاني سالم بن سعود ، (2008) ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط2: الرياض ، مرامر للطباعة و التغليف .

16- القحطاني سالم سعيد ، (2001) ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، الرياض .

17- القريوتي محمد قاسم ، (2000) ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي في المنظمات المختلفة ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع.

18- القيومي أحمد بن علي ، (2000) ، المصباح المنير ، الإدارة القاهرة ، دار الحديث .

19- حسن ماهر محمد صالح ، (2004)، القيادة- أساسيات و نظريات – و مفاهيم ، الأردن ، دجار الكندي .

20- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، (2001)، القيادة ، دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة 40ش د، مصطفى مشرفة ، الإسكندرية .

21- حليم المنير ، عصام بدوي،(1992) ، الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة .

23- خميس إسماعيل ، (1986) ، القيادة الإدارية ، دراسة و نظرية مقارنة ، القاهرة : عالم الكتب .

24- لويس كامل مليكة ، (1980)، القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع .

25- أجهد قوراية ، (2012) ، فن القيادة ، المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية .

29- أحمد ماهر ، (2010) ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية .

30- رسمي محمد حسين ، (2004) ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الوفاء .

31- سامي محمد ملحم ، (2000) ، القياس و التقويم في التربية و علم النفس ، دار الميسرة للطباعة و النشر .

32- سليمان حنفي محمد ، (1990م) : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، مصر.

33- سعيد محمد المصري ، (1999) ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، جامعة الإسكندرية .

34- سمارة فوزي ، (2007) ، الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد .

35- شاويش مصطفى نجيب ، (1993)، الإدارة الحديثة ، مفاهيم و وظائف و تطبيقات ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفريقات .

36- شفيق محمد ، (2007) ، القيادة : تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، القاهرة.

37- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، (2007) الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن .

38- صلاح الدين حامد الفكي ، (1982) ، القيادة الإدارية ، مختصر الدراسات الأمنية ، الجزء الثالث .

39- عاشور أحمد صقر، (2005) **السلوك الإنساني في المنظمات "** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

40- عبد الباري زهير الصباغ ، (1986م)، " إدارة الموارد البشرية "، مدخل إستراتيجي ، إدارة القوى البشرية منحى نظمي ، دار الندوة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.

41- عبد الرحمان محمد عيسوي ، (1982) ، علم النفس و الإنتاج ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت .

42- عبد الكريم درويش و د.ليلى تكلا ، (1988) ، أصول الإدارة العامة.

43- عبد السلام أبو قحن ، (2002) ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .

44- عبد الفتاح بوخمخم ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة قسنطينة.

45- عبد الله صلاح ، (1997م) ، " فعالية تقييم الأداء " بحث مقدم لندوة المدير الفعال ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

46- عمار بوحوش و د. محمد محمود ، (1995) ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

47- عياصره علي أحمد عبد الرحمان ، (2005) ، القيادة و الدافعية في الإنجاز التربوية ، دار و مكتبة الحامد .

48- فتحي محمد ذياب عواد ، (2012) ، إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1.

49- فرج ضريف شوقي محمد ، (1996) ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع .

50- فريد راغب النجار ، (1977) ، التنظيم و العمليات الإدارية و التنظيمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت .

51- كامل المغربي ، (1995) ، أساسيات في الإدارة ، ط1، دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع .

52- ماهر أحمد ، (2009) ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط3، الإسكندرية ، الدار الجامعية .

53- مجدي عزيز إبراهيم ، (1989) ، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

54- محمد إسماعيل بلال ، (2005) ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة .

55- محمد سيد فهمي ،، (1993) التحليل في طريقة العمل مع الجماعات ، الإسكندرية ، مكتبة الجامعي الحديث.

56- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب .

57- مصطفى إبراهيم عبد الحميد و النابة نجاة عبد الله، (1986) ، الإدارة التربوية ، مفهومها ، نظرياتها ، و وسائلها ، دار القلم ، دبي .

58- مفتي إبراهيم حماد، (1999) ، تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس ، الجامعات ، الإتحادات الرياضية ، مراكز الشباب) ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

59- نصر نعمي (1987) ، القيادة في الإدارة العربية و موقعها من النظريات النعاصرة و التراث العربي الإسلامي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دار البحوث و الدراسات ، عمان .

60- نواف كعنان ،(1999)، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، بيروت ، .

61- نواف كعنان،(1996)، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، .

62- ياغي محمد ، (1987) ، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ، الرياض .

63- ياغي محمد عبد الفتاح ، (1987) ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، عمان ، شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

64- عبد الكريم درويش و ليلى تكلا، (1980)، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية.

65- كنعان نواف ، (1985) ، القيادة الإدارية ، الطبعة الثالثة .

الرسائل و الأطروحات :

66- ابن نوار صالح ، (1995) ، أسباب الإستقرار في العمل الصناعي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإجتماعية ، قسنطينة .

67- الصغير موضي عبد الرحمان ، (1986) ، أنماط القيادة الإدارية لمديريات المدارس المتوسطة و أثرها في التحصيل الدراسي " رسالة ماجستير " غير منشورة ، الرياض جامعة الملك سعود .

68- المربع صالح ، (2004) ، التطور التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ن السعودية .

69- المزروع بدر بن سليمان ، (1999) ، النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي و الخاص ، رسالة ماجستير ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

70- تركي بن نايف الدعجاني ، (2013) ، بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود بإستخدام أسلوب دلفي ، أطروحة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

71- جلال عبد الله محمد ، (2010) ، أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية إدارة و الإقتصاد في جامعة السليمانية لنيل درجة ماجستير علوم في جامعة السليمانية ، العراق .

72- حسن محمود حسن ناصر ، (2010) ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية .

73- حسين إبراهيم حسن الحمداوي ، (2008) ، العلاقة بين الإغتراب و التوافق النفسي للجالية العراقية في السويد ، مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك .

72- رائد عمر الآغا ، (2008) ، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع و المنظور المعياري ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية .

73- شامي صليحة ، (2010) ، المناخ التنظيمي و تاثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جمعة (محمد بوقرة) بومرداس ، الجزائر .

74- طلال عبد الملك الشريف ، (2004) ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

75- عكاشة أسعد ، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة فلسطين.

76- ناصر محمد إبراهيم مجممي ، (2004) ، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

77- نرمين صرداوي ، (2009) ، المحددات غير الذهنية للتفوق الدراسي دراسة مقارنة بين المتفوقين و المتأخرين دراسيا من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي ، أطروحة دكتوراه في علوم التربية ، جامعة الجزائر .

المجلات :

78- الأغبري محمد الصمد القائد ، (1998) ، الأنماط القيادية السائدة من وجهة عينة من مديري و وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية (دراسة إستطلاعية) ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، العدد 88 ، الكويت .

79- الصواف ماهر محمد ، (2000) ، تقويم الأداء الوظيفي ،دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة العامة .

80- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية ، المجلد العشرين ، العدد الأول (2012).

81- مسلم علي عبد الهادي ، (2005) ، أثر القدرات الإبداعية للمديرين و السياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، ط2، الرياض، معهد الإدارة العامة .

المراجع باللغة الأجنبية :

82- Agrawal , R. ;(1983), Organisation And Management ,Mc Graw-Hill publishing company limited,New Delhi.

83- Aguinis , Herman, (2007), Performance Management , , pearsonprenticehall .

84- Allen.A, ,(1964).,managment profession N.Y.,MC graw hill book company.

85- Bobkar Fatima ;(2011),The Effects Of Motivation On Workers Performance : A case study of maiduguri flour mill L.T.D. Bruno State ?Negeria.

86- Bruno,F.C ;(2008) leadership and performance beyond escectation

87- Catwright D. et Zander A. ,(1958), group dynamics , reasearch and theory , N.Y haper and row publisher.

88- Chien-Wen Tsai ;(2009),leadership style and employee's job satisfaction international tourist hotels.

89- Daft , Richard l., (1992) , Organization Theory and Design , 4th Ed Minnesota , West publishing co , stpaull .

90- David Fred ;(2007),Strategic Management,pearson

91- Davis ,p. ;(1981),Human Behavior At Work : organizational behavior,Mc Graw-Hill publishing C,O ;New York.

92- Eram Vigoda-Gadot ;(2007), leadership style,organizational politics and employees performance, divion of public administration and policy ,school of political sciences,University of Haifa,Israeal.

93- Fiedler,F.E.,the theory of leadership effectiveness,N.Y. ,Mac graw hill.

94- Hoffer , C .W , Turn around Strategies, (1980) , J .B . S , United Kingdom.

95- Ifran Saleem and Aitzaz Khurshid ;(2014), Do Human ressource Practices Affect Employee Performance ?.

96- John priffiner and robert prethus,(1956),public administration,N.Y,the ronald press company.

97- John R. shermerhorn tr. ;(1999) ,management john wileyfsons , ins.,new yourk,p286.

98- Joweet ,p. et M, rotwell,Performance Indications In The Public Sector,Macmillan press,London.

99- Nair.S.,lowy.M,goldman ;(1973),paris seghers.

100- Orest,R . ;(2002),The Influence Of Organisational Leadership On Employee And Frim Performance (doctoral dissertation,the university of mempelis),Dissertation Abstracts International.

101- Parsons , T.,(1965) suggestions for a sociological approache to the theory of organization, admin ,sci ,Q ;vol . i.

102- Pride,william M.and ferrel ;(2000),o.c.,marketing concpts and strategies,houghton mifflin company,(boston,u.s.a).

103- Ross,steplen A. ;(1999)wester field randolph and gaffe,corporate finance, (irwin MC Graw-hill,boston,u.s.a .

104-Tanembaum,A. ;(1972)leadership,sociological aspects,international encyclopedia of social sciences ,vol.,9-10,N.Y.,the Mac Millin.

105- Tead Ordway ;(1982),the art of leadership,Mc graw hill book New York.

106- Thamhain,T. ;(2004),linkages of team leadership,international Journal Of Projet Management.

107- Walter,F.and Bruch,H ;(2007),organisational structure and transformational leadership climat,paper presented at Academy of Management Meeting in Philadelphia.

الملاحق

ملحق رقم(01): يمثل أعضاء لجنة تحكيم الإستبيان

أسماء الأساتذة	الجامعة
أ.د مخلوف – بن تونس ساجية	الجزائر 2
أ.د سعودي ملحة	مولود معمري،تيزي وزو
أ.د خمنو	مولود معمري،تيزي وزو
أ.د كلتين	مولود معمري،تيزي وزو

ملحق رقم (02): يمثل نسبة صدق المحكمين للمحور الأول للإستبيان " الأنماط القيادية "

البعد	رقم العبارة	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين غير الموافقين	نسبة الإتفاق (%)
النمط القيادي الديمقراطي	1	4	0	%100
	2	4	0	%100
	3	2	2	%50
	4	4	0	%100
	5	4	0	%100
	6	3	1	%75
	7	4	0	%100
	8	4	0	%100
	9	4	0	%100
	10	4	0	%100
	المجموع			%90,5
النمط القيادي الأوتوقراطي	11	4	0	%100
	12	4	0	%100
	13	4	0	%100
	14	3	1	%75
	15	4	0	%100
	16	3	1	%75
	17	3	1	%75
	18	1	3	%25
	19	4	0	%100
	20	4	0	%100
	المجموع			%85
النمط القيادي الحر	21	3	1	%75
	22	3	1	%75
	23	4	0	%100
	24	3	1	%75
	25	4	0	%100
	26	1	3	%25
	27	4	0	%100
	28	4	0	%100
	29	1	3	%25
	30	3	1	%75
	المجموع			%65

ملحق رقم (03): يمثل نسبة صدق المحكمين للمحور الثاني للإستبيان " الأداء الوظيفي "

البعد	رقم العبارة	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين غير الموافقين	نسبة الإتفاق (%)
الأداء الوظيفي	1	3	1	%75
	2	3	1	%75
	3	4	0	%100
	4	3	1	%75
	5	3	1	%75
	6	4	0	%100
	7	4	0	%100
	8	4	0	%100
	9	4	0	%100
	10	4	0	%100
	11	4	0	%100
	12	4	0	%100
	13	4	0	%100
	14	4	0	%100
	15	4	0	%100
	16	4	0	%100
	المجموع			93,75

ملحق رقم 4

طلب التحكيم

الأستاذ (ة) : .....

الدرجة العلمية للأستاذ:.....

التخصص: .....

الجامعة: .....

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة... تحية طيبة و بعد

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " **الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال نفطال** " للحصول على درجة الماستر في علم النفس تخصص: تسيير الموارد البشرية.

ولجمع البيانات اللازمة و تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد إستبيان يهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسة.

لقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: يتضمن بيانات عامة.

الجزء الثاني: يشتمل على محورين:

- **المحور الأول: الخاص بالأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)** الذي يتضمن 30 بند علما بأن بدائل الإجابة المستخدمة هي: موافق تماما – موافق – موافق إلى حد ما – غير موافق – غير موافق تماما.

- **المحور الثاني: الخاص بالأداء الوظيفي** المتضمن 16 بند و بدائل الإجابة المستخدمة هي:

موافق تماما – موافق – موافق إلى حد ما – غير موافق – غير موافق تماما.

و تقديرا لخبرتكم العلمية و العملية، نرجو منكم إبداء وجهة نظركم في أبعاد و عبارات الإستبيان و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ملحق رقم 05

إســـــتبيـــــــان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإطلاع عليه و من ثمة الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

تعاونكم مهم لإستكمال بحثنا هذا.

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا.

أولا - البيانات العامة :

1- السن : .....

2- الجنس :

ذكـر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي :

إبتدائي ☐ ثانوي ☐

متوسط ☐ جامعي ☐

4- الحالة العائلية :

أعزب ☐ متزوج ☐

أرمل ☐ مطلق ☐

5- الخبرة المهنية : .....

6- التصنيف المهني :

مسؤول ☐

مصلح ☐

عامل ☐

ثانيا- المحور الأول: النماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)

العبـــــــارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
أ- النمط القيادي الديمقراطي					
1- يراعي المدير قدرات العمال عند توزيع الواجبات عليهم					
2- يشجع المدير العمال على الإبداع					
3- يشجع المدير المنافسة الجماعية في أساليب العمل					
4- يشرك المدير العمال في تخطيط للعمل					
5- يشارك المدير العمال في المناسبات الإجتماعية					
6- يوفر المدير للعمال كثيرا من التغذية الرجعية (كتفهم غياب عامل لسبب ضروري)					
7- يشجع المدير العمال على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه					
8- يشجع المدير على ثقافة التعاون بين العمال					
9- يستخدم المدير عبارات الثناء و المدح مع العمال					
10- يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته					
ب- النمط القيادي الأوتوقراطي					
11- يتقيد المدير حرفيا بالأنظمة و التعليمات					
12- يلزم المدير جميع العمال					

بمستويات معينة من الأداء					
13- ينفرد المدير بعملية إتخاذ القرار					
14- يحرص المدير على تركيز جميع السلطات في يده					
15- يعتمد المدير على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العمال					
16- يتابع غيابات العمال بحزم دون مراعاة لظروفهم					
17- يوجد مستوى عالي من عدم الإرتياح لدى العمال					
18- يعتبر المدير العمال غير قادرين على تحمل المسؤولية					
19- لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العمال					
20- لا يستطيع المدير كسب ثقة العمال و التأثير فيهم					
ج- النمط القيادي الحر					
21- يراعي المدير رغبات العمال عند تكليفهم بالمهام					
22- يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمل					
23- يعطي المدير العمال إستقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم					
24- يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعمال					
25- يتساهل المدير مع العمال المقصرين في أعمالهم					
26- لا يحاسب المدير العمال على غياباتهم					
27- يرى العمال أن شخصية المدير ضعيفة					

28- يسمح المدير بالإجتهاد الشخصي للعمال في حل المشكلات					
29- تنظيم المدير سيئ					
30- يسود المؤسسة مستوى عالي من الفوضى					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

العبـــــــارات	موافـق	موافـق تماما	موافـق إلى حـد ما	غير موافـق	غير موافـق تمامـا
31- لدي معارف نظرية حول عملي					
32- لدي معارف عملية حول عملي					
33- أشارك في برامج التدريب الخاصة بالمؤسسة					
34- أعمل بتنسيق كبير مع زملائي في العمل					
35- أعمل بتنسيق كبير مع المشرفين في العمل					
36- لدي علاقة جيدة مع المشرفين					
37- لدي علاقة جيدة مع الزملاء					
38- أنفذ عملي وفق المعايير المطلوبة					
39- أحترم أوقات الدخول إلى العمل					
40- أحترم أوقات الخروج من العمل					
41- ألتزم بالهندام الرسمي الخاص بالمؤسسة					
42- ألتزم بالمظهر اللا ئق في العمل					
43- أعمل على إحترام القانون الداخلي للمؤسسة					
44- أحترم التعليمات التي تصدر من المشرف					
45- أعمل على صيانة وسائل العمل					
46- أحافظ على أدوات العمل					

ملحق رقم 06

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=qui1 qui2 qui3 qui4 qui5 qui6 qui7 qui8 qui9 qui10
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		qui1	qui2	qui3	qui4	qui5	qui6	qui7	qui8	qui9	qui10
qui1	Pearson Correlation	1	,911**	,523	,841**	,472	,799**	,835**	,611	,884**	,244
	Sig. (2-tailed)		,000	,121	,002	,169	,006	,003	,060	,001	,496
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui2	Pearson Correlation	,911**	1	,653*	,878**	,520	,780**	,809**	,742*	,853**	,194
	Sig. (2-tailed)	,000		,040	,001	,124	,008	,005	,014	,002	,590
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui3	Pearson Correlation	,523	,653*	1	,812**	,374	,748*	,561	,497	,484	,291
	Sig. (2-tailed)	,121	,040		,004	,287	,013	,092	,144	,156	,415
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui4	Pearson Correlation	,841**	,878**	,812**	1	,263	,888**	,921**	,700*	,886**	,307
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,004		,463	,001	,000	,024	,001	,389
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui5	Pearson Correlation	,472	,520	,374	,263	1	,364	,091	,242	,188	-,424
	Sig. (2-tailed)	,169	,124	,287	,463		,302	,803	,501	,602	,222
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui6	Pearson Correlation	,799**	,780**	,748*	,888**	,364	1	,818**	,564	,753*	,188
	Sig. (2-tailed)	,006	,008	,013	,001	,302		,004	,089	,012	,602
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui7	Pearson Correlation	,835**	,809**	,561	,921**	,091	,818**	1	,645*	,895**	,283
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,092	,000	,803	,004		,044	,000	,429
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui8	Pearson Correlation	,611	,742*	,497	,700*	,242	,564	,645*	1	,710*	,125
	Sig. (2-tailed)	,060	,014	,144	,024	,501	,089	,044		,022	,730
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui9	Pearson Correlation	,884**	,853**	,484	,886**	,188	,753*	,895**	,710*	1	,220
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,156	,001	,602	,012	,000	,022		,542
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui10	Pearson Correlation	,244	,194	,291	,307	-,424	,188	,283	,125	,220	1
	Sig. (2-tailed)	,496	,590	,415	,389	,222	,602	,429	,730	,542	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=qui11 qui12 qui13 qui14 qui15 qui16 qui17 qui18 qui19 qui20
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		qui11	qui12	qui13	qui14	qui15	qui16	qui17	qui18	qui19	qui20
qui11	Pearson Correlation	1	,684*	,809**	,687*	,649*	,444	,601	,746*	,682*	,268
	Sig. (2-tailed)		,029	,005	,028	,042	,198	,066	,013	,030	,455
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui12	Pearson Correlation	,684*	1	,277	,059	,128	,000	,325	,186	,138	-,248
	Sig. (2-tailed)	,029		,439	,872	,725	1,000	,359	,606	,703	,489
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui13	Pearson Correlation	,809**	,277	1	,922**	,844**	,719*	,588	,720*	,897**	,681*
	Sig. (2-tailed)	,005	,439		,000	,002	,019	,074	,019	,000	,030
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui14	Pearson Correlation	,687*	,059	,922**	1	,784**	,712*	,585	,808**	,981**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,028	,872	,000		,007	,021	,076	,005	,000	,008
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui15	Pearson Correlation	,649*	,128	,844**	,784**	1	,886**	,823**	,772**	,748*	,772**
	Sig. (2-tailed)	,042	,725	,002	,007		,001	,003	,009	,013	,009
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui16	Pearson Correlation	,444	,000	,719*	,712*	,886**	1	,704*	,645*	,719*	,861**
	Sig. (2-tailed)	,198	1,000	,019	,021	,001		,023	,044	,019	,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui17	Pearson Correlation	,601	,325	,588	,585	,823**	,704*	1	,764*	,628	,582
	Sig. (2-tailed)	,066	,359	,074	,076	,003	,023		,010	,052	,078
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui18	Pearson Correlation	,746*	,186	,720*	,808**	,772**	,645*	,764*	1	,789**	,583
	Sig. (2-tailed)	,013	,606	,019	,005	,009	,044	,010		,007	,077
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui19	Pearson Correlation	,682*	,138	,897**	,981**	,748*	,719*	,628	,789**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,030	,703	,000	,000	,013	,019	,052	,007		,007
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui20	Pearson Correlation	,268	-,248	,681*	,775**	,772**	,861**	,582	,583	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,455	,489	,030	,008	,009	,001	,078	,077	,007	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=qui21 qui22 qui23 qui24 qui25 qui26 qui27 qui28 qui29 qui30
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		qui21	qui22	qui23	qui24	qui25	qui26	qui27	qui28	qui29	qui30
qui21	Pearson Correlation	1	,846**	-,111	,069	-,291	-,253	-,620	-,309	-,506	-,647*
	Sig. (2-tailed)		,002	,759	,850	,415	,480	,056	,386	,135	,043
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui22	Pearson Correlation	,846**	1	-,223	,069	-,484	-,506	-,620	-,309	-,506	-,647*
	Sig. (2-tailed)	,002		,536	,850	,156	,135	,056	,386	,135	,043
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui23	Pearson Correlation	-,111	-,223	1	,319	,252	,257	,359	,107	,477	,268
	Sig. (2-tailed)	,759	,536		,368	,482	,474	,308	,768	,164	,455
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui24	Pearson Correlation	,069	,069	,319	1	,330	,045	,111	,232	,181	,083
	Sig. (2-tailed)	,850	,850	,368		,352	,901	,760	,519	,616	,820
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui25	Pearson Correlation	-,291	-,484	,252	,330	1	,893**	,781**	,761*	,701*	,582
	Sig. (2-tailed)	,415	,156	,482	,352		,001	,008	,011	,024	,078
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui26	Pearson Correlation	-,253	-,506	,257	,045	,893**	1	,816**	,650*	,667*	,609
	Sig. (2-tailed)	,480	,135	,474	,901	,001		,004	,042	,035	,062
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui27	Pearson Correlation	-,620	-,620	,359	,111	,781**	,816**	1	,697*	,816**	,745*
	Sig. (2-tailed)	,056	,056	,308	,760	,008	,004		,025	,004	,013
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui28	Pearson Correlation	-,309	-,309	,107	,232	,761*	,650*	,697*	1	,569	,371
	Sig. (2-tailed)	,386	,386	,768	,519	,011	,042	,025		,086	,291
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui29	Pearson Correlation	-,506	-,506	,477	,181	,701*	,667*	,816**	,569	1	,913**
	Sig. (2-tailed)	,135	,135	,164	,616	,024	,035	,004	,086		,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui30	Pearson Correlation	-,647*	-,647*	,268	,083	,582	,609	,745*	,371	,913**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,043	,455	,820	,078	,062	,013	,291	,000	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=qui31 qui32 qui33 qui34 qui35 qui36 qui37 qui38 qui39 qui40 qui41 qui42 qui43 qui44 qui45 qui46
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		qui31	qui32	qui33	qui34	qui35	qui36	qui37	qui38	qui39	qui40	qui41	qui42	qui43	qui44	qui45	qui46
qui31	Pearson Correlation	1	,904**	,292	-,048	-,160	-,155	,000	,153	,714*	,429	-,020	-,292	-,467	-,714*	-,429	-,302
	Sig. (2-tailed)		,000	,413	,896	,659	,669	1,000	,674	,020	,217	,955	,413	,174	,020	,217	,397
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui32	Pearson Correlation	,904**	1	,587	,264	,177	,190	,250	,423	,632*	,632*	,226	,000	-,323	-,632*	-,452	-,238
	Sig. (2-tailed)	,000		,074	,462	,625	,598	,486	,224	,050	,050	,530	1,000	,363	,050	,190	,507
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui33	Pearson Correlation	,292	,587	1	,681*	,623	,648*	,587	,546	,186	,557	,557	,379	-,152	-,186	-,504	-,168
	Sig. (2-tailed)	,413	,074		,030	,054	,043	,074	,103	,608	,094	,094	,280	,676	,608	,137	,643
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui34	Pearson Correlation	-,048	,264	,681*	1	,932**	,642*	,527	,802**	,333	,667*	,905**	,867**	,272	,333	-,286	,302
	Sig. (2-tailed)	,896	,462	,030		,000	,045	,117	,005	,347	,035	,000	,001	,447	,347	,424	,397
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui35	Pearson Correlation	-,160	,177	,623	,932**	1	,808**	,707*	,896**	,224	,447	,958**	,830**	,456	,447	,000	,506
	Sig. (2-tailed)	,659	,625	,054	,000		,005	,022	,000	,535	,195	,000	,003	,185	,195	1,000	,136
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui36	Pearson Correlation	-,155	,190	,648*	,642*	,808**	1	,952**	,676*	-,120	,120	,705*	,469	,393	,361	,017	,254
	Sig. (2-tailed)	,669	,598	,043	,045	,005		,000	,032	,740	,740	,023	,171	,261	,305	,962	,479
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui37	Pearson Correlation	,000	,250	,587	,527	,707*	,952**	1	,634*	,000	,000	,678*	,294	,323	,316	,000	,238
	Sig. (2-tailed)	1,000	,486	,074	,117	,022	,000		,049	1,000	1,000	,031	,410	,363	,373	1,000	,507
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui38	Pearson Correlation	,153	,423	,546	,802**	,896**	,676*	,634*	1	,535	,535	,916**	,695*	,491	,267	,153	,645*
	Sig. (2-tailed)	,674	,224	,103	,005	,000	,032	,049		,111	,111	,000	,026	,150	,455	,674	,044
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui39	Pearson Correlation	,714*	,632*	,186	,333	,224	-,120	,000	,535	1	,600	,429	,186	,000	-,200	-,143	,302
	Sig. (2-tailed)	,020	,050	,608	,347	,535	,740	1,000	,111		,067	,217	,608	1,000	,580	,694	,397
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui40	Pearson Correlation	,429	,632*	,557	,667*	,447	,120	,000	,535	,600	1	,429	,557	,000	-,200	-,429	,000
	Sig. (2-tailed)	,217	,050	,094	,035	,195	,740	1,000	,111	,067		,217	,094	1,000	,580	,217	1,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui41	Pearson Correlation	-,020	,226	,557	,905**	,958**	,705*	,678*	,916**	,429	,429	1	,769**	,408	,429	-,020	,560
	Sig. (2-tailed)	,955	,530	,094	,000	,000	,023	,031	,000	,217	,217		,009	,242	,217	,955	,092
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
qui42	Pearson Correlation	-,292	,000	,379	,867**	,830**	,469	,294	,695*	,186	,557	,769**	1	,531	,557	-,027	,448

	Sig. (2-tailed)	,413	1,000	,280	,001	,003	,171	,410	,026	,608	,094	,009		,115	,094	,942	,194
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	-,467	-,323	-,152	,272	,456	,393	,323	,491	,000	,000	,408	,531	1	,816**	,700*	,800**
qui43	Sig. (2-tailed)	,174	,363	,676	,447	,185	,261	,363	,150	1,000	1,000	,242	,115		,004	,024	,005
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	-,714*	-,632*	-,186	,333	,447	,361	,316	,267	-,200	-,200	,429	,557	,816**	1	,429	,603
qui44	Sig. (2-tailed)	,020	,050	,608	,347	,195	,305	,373	,455	,580	,580	,217	,094	,004		,217	,065
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	-,429	-,452	-,504	-,286	,000	,017	,000	,153	-,143	-,429	-,020	-,027	,700*	,429	1	,775**
qui45	Sig. (2-tailed)	,217	,190	,137	,424	1,000	,962	1,000	,674	,694	,217	,955	,942	,024	,217		,008
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Pearson Correlation	-,302	-,238	-,168	,302	,506	,254	,238	,645*	,302	,000	,560	,448	,800**	,603	,775**	1
qui46	Sig. (2-tailed)	,397	,507	,643	,397	,136	,479	,507	,044	,397	1,000	,092	,194	,005	,065	,008	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=dimocratique performance
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
dimocratique	40,3667	6,25169	60
performance	71,2000	7,45108	60

Correlations

		dimocratique	performance
dimocratique	Pearson Correlation	1	,303*
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	60	60
performance	Pearson Correlation	,303*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=dictature performance
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
dictature	38,3000	5,80561	60
performance	71,2000	7,45108	60

Correlations

		dictature	performance
dictature	Pearson Correlation	1	,015
	Sig. (2-tailed)		,909
	N	60	60
performance	Pearson Correlation	,015	1
	Sig. (2-tailed)	,909	
	N	60	60

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=libre performance
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Descriptive Statistics

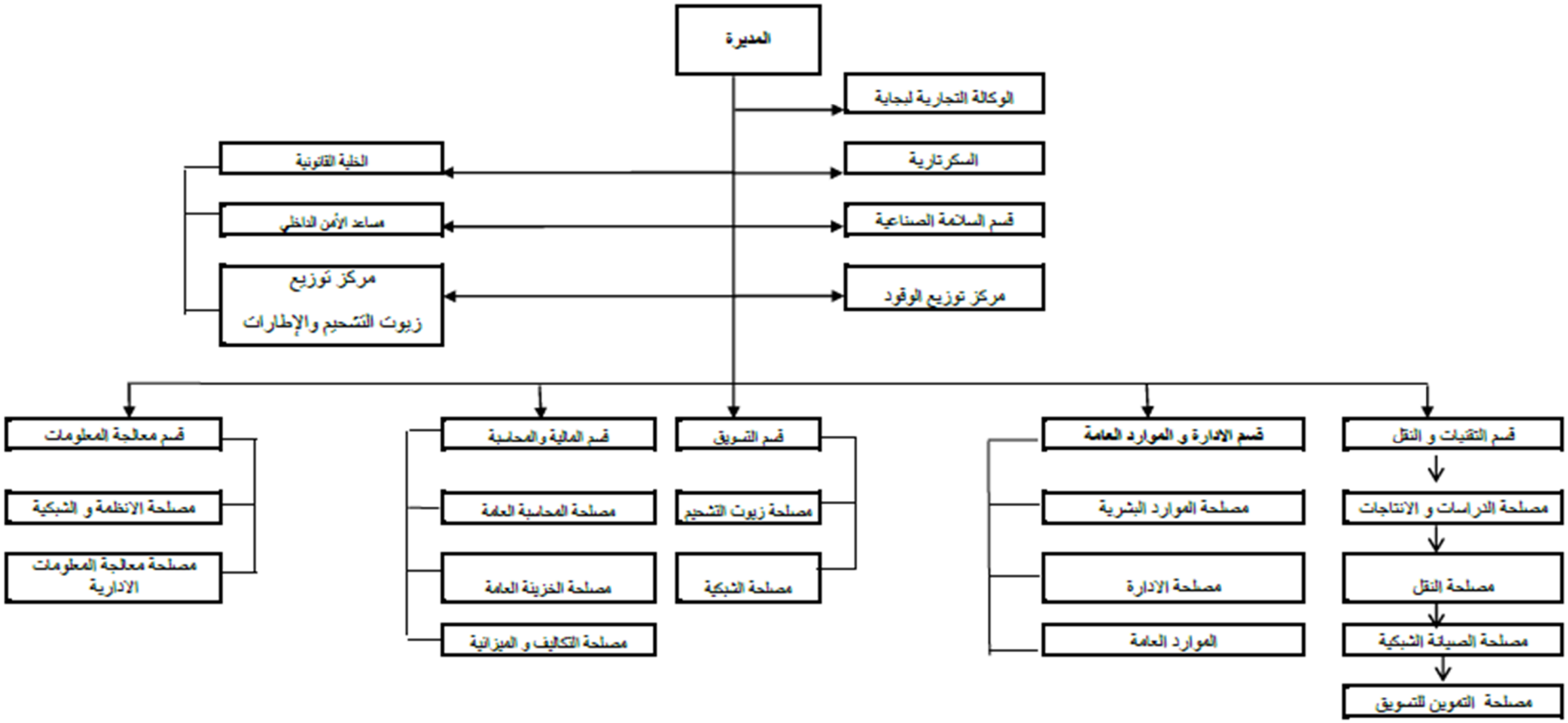
	Mean	Std. Deviation	N
libre	35,1667	5,75832	60
performance	71,2000	7,45108	60

Correlations

		libre	performance
libre	Pearson Correlation	1	,013
	Sig. (2-tailed)		,924
	N	60	60
performance	Pearson Correlation	,013	1
	Sig. (2-tailed)	,924	
	N	60	60

ملحق رقم 7

الهيكـــل التنظيمـــي لمقاطعة (واد عيسى)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية