



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية ب مركز الحماية المدنية الرئيسية -قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف:

د. فاتح ديبش

اعداد:

عبيد بلعابد

مروة حزام

السنة الجامعية 2021/2020

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس، لم يشكر الله "

لله الفضل من قبل ومن بعد فالحمد لله الذي منحنا

القدرة على إنجاز هذا العمل المتواضع،

وبعد فوجئنا بجزيل الشكر إلى الدكتور « **ويشي فاتيح** »

على مساعدته لنا في إنجاز هذا العمل وعلى جميع صبره وفطنته الهائلة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخير خلق الله أجمعين

أما بعد إلى من جفت أقدامي من وصفه وأنا أكتب له صفحات العرفان الجميل أبي الغالي " محمد الله "

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، وصبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية " أمي الغالية "

إلى سندي وملاذي بعد الله إختي نور، غلاء الدين

إلى كل عائلتي دون استثناء نهى، حسام، خير الدين

إلى جميع صديقاتي الغاليات مروة، إيناس

إلى من كانت شريكتي في هذا العمل بلعابد محبير

إلى كل دفعة 2021

وفى الأخير أسأل الله أن يجعل من عملنا هذا نفعاً ينتفع به مستقبلاً

مروة

إهداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخير خلق الله أجمعين

أما بعد إلى من جنته أعلامي من وصفه وأنا أكتب له صفحات العرفان الجميل أبي الغالي جمال.

إلى أختي وأعمز الناس التي منحتني الدفء والحنان أطال الله في عمرها أمني **دليلة**

إلى سندي وملاذي بعد الله إختوي **منال، منير، أميرة، ملاك، نضال**

إلى كل عائلتي دون استثناء

دون أن ننسى كتابتكم العائلة **رزان، نزار، إباد**

إلى جميع أصدقائي خاصة **لوز، جماد، فاطمة، ماريه وهشام،**

إلى خطيبي

إلى من كانت شريكتي في هذا العمل **حزام مروة**

إلى كل دفعة 2021

من عملنا هذا نفعا ينتفع به



وفي الأخير أسأل الله ان يجعل

عبيد

فہرستی

الکتوبی

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
4	اولا: تحديد اشكالية الدراسة
5	ثانيا: أسباب الدراسة
6	ثالثا: أهمية الدراسة
6	رابعا: أهداف الدراسة
7	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة
10	سادسا: النظريات
16	سابعا: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: القيادة الادارية وأنماطها
	اولا: القيادة الادارية وأهميتها
21	تمهيد
22	1.1.2: مفهوم القيادة الادارية
23	2.1.2: أهمية القيادة الادارية
24	3.1.2: طبيعة القيادة الادارية
25	4.1.2: عناصر القيادة الإدارية
26	5.1.2: وظائف القيادة الإدارية
27	6.1.2: أنواع القيادة الإدارية
28	7.1.2: مصادر قوة التأثير القيادي
	ثانيا: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
31	1.2.2: القيادة الأوتوقراطية
32	2.2.2: القيادة البيروقراطية

38	4.2.2: القيادة الحرة
43	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وطبيعة علاقة القيادة بالأداء الوظيفي
	اولا: الأداء الوظيفي وأهميته
45	تمهيد
46	1.1.3: مفهوم الأداء الوظيفي
47	2.1.3: أهمية الأداء الوظيفي
49	3.1.3: محددات الأداء الوظيفي
50	4.1.3: عناصر الأداء الوظيفي
50	5.1.3: انواع الأداء الوظيفي
51	6.1.3: مكونات الأداء الوظيفي
52	7.1.3: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
55	ثانيا: علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي
55	1.2.3: أثر القيادة على الأداء
55	2.2.3: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي
56	3.2.3: دور الأنماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء
57	4.2.3: القائد في تحسين الأداء
	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
59	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
59	1.1.4: تعريف الحماية المدنية
59	2.1.4: نشأة الحماية المدنية
59	3.1.4: مصلحة الوقاية
61	4.1.4: مصلحة الحماية العامة
63	5.1.4: مصلحة الإدارة والامداد
65	ثانيا: مجالات و الإجراءات المنهجية وتفسير النتائج
65	1.2.4: المنهج المستخدم
66	2.2.4: أدوات جمع البيانات
66	3.2.4: عينة الدراسة
67	4.2.4: مجالات الدراسة

116	5.2.4: تحليل وعرض بيانات الدراسة
118	6.2.4: تفسير وتحليل النتائج.
120	خاتمة
121	مراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
69	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
70	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3
71	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	4
72	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
73	استخدام القائد لأسلوب الترهيب في فرض رأيه	6
74	يوضح عدم إفساح القائد لموظفين لفرض آرائهم	7
75	يوضح خصم القائد من راتب الموظف دون أن يعرف السبب	8
76	يوضح تفويض القائد لصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين	9
77	يوضح رفض القائد لكل أنواع الحريات الخاصة بالموظفين	10
78	يوضح اهتمام القائد بتطبيق القوانين بصرامة	11
79	يوضح استخدام القائد لأسلوب العقاب لتأثير في العمليات القيادية	12
80	يوضح عدم حرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين	13
81	يوضح عدم تبني القائد لاقتراحات الهادفة	14
82	يوضح مراعاة القائد لرغبات وحاجات الموظفين المهنية	15
83	يوضح حسن تفويض القائد لأعمال لآخرين	16
84	يوضح حرص القائد على إشراك فريق العمل في إتخاذ القرارات	17
85	يوضح اهتمام القائد بالتواصل مع أعضاء فريق العمل	18
86	يوضح أن القائد يكون مرناً أحياناً وشديداً أحياناً أخرى في القيام بإجراءات العمل	19
87	يوضح إتاحة القائد للموظفين لإبداء آرائهم	20
88	يوضح تعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ومساهمته في بناء علاقات إجماعية:	21
89	يوضح تفويض القائد لجزء من سلطته لمرؤوسيه حيث يراعي في ذلك تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه لمهام:	22
90	يوضح استخدام القائد لعبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية لموظفين	23
91	يوضح عدم اهتمام القائد بتماسك الفريق	24

92	يوضح عدم اهتمام القائد بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها	25
93	يوضح عدم محاسبة القائد الآخرين على الغياب	26
94	يوضح سماح القائد بتأجيل أداء الأعمال	27
95	يوضح عدم اهتمام القائد بتطبيق القوانين	28
96	يوضح إعطاء القائد الحرية الكاملة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات دون التدخل	29
97	يوضح عقد القائد لاجتماعات مع المرؤوسين بشكل متباعد وغير منظم	30
98	يوضح تردد القائد في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين	31
99	يوضح عدم اكتراث القائد بنتائج أعمال الموظفين	32
100	يوضح التزام الموظفين بالتعليمات المنظمة لأعمالهم	33
101	يوضح حرص الموظفين على الانضباط داخل العمل	34
102	يوضح التزام الموظفين بمواعيد الدوام في العمل	35
103	يوضح التزام الموظفين باللباس الرسمي أثناء العمل	36
104	يوضح التزام الموظفين بتعليمات الرئيس المباشرة في العمل	37
105	يوضح انعكاس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفين	38
106	يوضح أن القدرة على تحمل المسؤولية في العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	39
107	يوضح القدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص	40
108	يوضح تنظيم وترتيب الموظفين لأماكن عملهم والمحافظة على الأجهزة والمواد	41
109	يوضح أن النمط السائد داخل المؤسسة يمثل حافز لترقية الأداء الوظيفي	42
110	يوضح اهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجع على الرفع من الأداء الوظيفي:	43
111	يوضح أن عملية التقييم الإداري لموظفين يحسن من الأداء الوظيفي	44
112	يوضح سعي القائد الديمقراطي في العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة:	45
113	يوضح أن تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل في تأدية العمل المطلوب	46
114	يوضح أن النمط الحر يؤدي إلى إفشاء مناخ العمل	47
115	يوضح أن ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب:	48

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	01

مَقْصِدٌ

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها سواء العامة أو الخاصة، الانتاجية أو الخدمائية تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، ولذلك يلزم على المؤسسات مواجهة هذه التحديات، الأمر الذي يتطلب منها قدرات ومهارات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وابداعات وأراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والنمو.

تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناحية وغيرها من الثروات، وكذلك تعتبر أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة، فهي تحاول أن توفر لمواردها البشرية ظروف ملائمة تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه، فيبقى المورد البشري هو المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المجتمعات بمنظوماتها كافة، ولكي تتمكن هذه الموارد من تأييد المهام المكلفة بها بأفضل شكل ممكن فلا بد من وجود قيادة قادرة على تحقيق التكامل المنشود ، فالقيادة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أساس نجاح الجماعة، ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها، وينظر للقيادة الممثلة بالمدير على أنه القائد أو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهدافهم المنظمة، كما أنها تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل وتساعد على تناسق وتكامل مع الموظفين فيما بينهم.

وتكون هذه العملية القيادية تحت سلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على اشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، لكن لكل قائد طريقته وأسلوبه ونمط يسير به أمور المؤسسة ويتعامل به مع أفراد المؤسسة، سواء كان هذا النمط القيادي أوتوقراطي أو ديموقراطي أو حر .

لكن مهما اختلف هذا النمط القيادي فإنه يؤثر على أداء الوظيفي في العمل، وتقصد بالأداء أنه كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة.

وقد تضمنت الدراسة اربعة فصول كالتالي:

الفصل الأول: تم فيه التعريف بإشكالية البحث، أسباب الدراسة، أهميتها، أهدافها، تحديد المفاهيم، إضافة إلى النظريات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي تطرقت فيه إلى القيادة الإدارية وأهميتها، وطبيعتها، ووظائفها، وعناصرها.

الفصل الثالث: تطرقت إلى الأداء الوظيفي وأهميته، ومحدداته، وعناصره، وأثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع تم فيه التعريف بميدان الدراسة والاجراءات المنهجية للدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

الخطوط العامة للدراسة

1. الإشكالية:

تضم المنظمات أفراداً من مختلف الثقافات والذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار معين ووفقاً لإجراءات عمل معينة، وتحتاج هذه المجموعة أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون مميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً فيهم وبهم وقدوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجؤون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة.

إذ تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها بمعنى بواسطة القيادة يمكن التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، وينظر للقيادة الممثلة بالمدير على أنه القائد أو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن القيادة تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد حل كثير من مهام وتعييدات العمل.

ومما لا شك فيه أن للقيادة أنماط متعددة قد تكون قيادة المدير أوتوقراطية تهتم بتحقيق الأهداف من جهة، كما يمكن أن تكون فوضوية لا تهتم المدير فيها لا بتحقيق الأهداف ولا بأداء العاملين أي لا بالجماعة ولا بالمنظمة أو كالمؤسسة ككل، وقد تكون قيادة موقفية بحيث لا يظهر المدير على مسرح الأحداث إلا في ظروف طارئة.

القيادة علاقة بين أفراد فهي مهنة ووظيفة تجعل الإنسان قائداً عند فهمه للآخرين، وتشجع العمل الإبداعي وخلق جو من الثقة معهم، وتوزيع العمل بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا يمكن إبراز أهمية التعامل الجيد للمدير مع الموظف بمركز الحماية المدنية والتي أخذت من أجل دراستي وموضوع بحيت.

هذا الموظف أو العامل بالمؤسسة الذي يعتبر المحور الأساسي للأداء الوظيفي لكونه يساهم في نجاح عمل المؤسسة التي يعمل فيها، ويعمل على تحقيق أهدافها، والذي يتسم بعدد من الخصائص والسمات التي تؤهله لتقديم الأداء الأفضل.

إن الأداء الوظيفي هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، والأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

إذ هنالك العديد من العوامل التي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وفي هذا الجانب تشير العديد من الدراسات إلى أن أنماط القيادة الإدارية تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية التي تمكن من تحفيز العاملين إلى بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة من الأداء.

اتخذت هذه الدراسة عامل القيادة من أجل معرفة العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي والنمط القيادي السائد بمركز الحماية المدنية، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي في مركز الحماية المدنية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

- _ هل النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟
- _ هل الأنماط القيادية لها انعكاسات على الأداء الوظيفي داخل مركز الحماية المدنية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

_ هناك علاقة بين النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية والأداء الوظيفي.
وتتنبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية وهي:

- _ النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- _ الأنماط القيادية لها انعكاسات على الأداء الوظيفي داخل مركز الحماية المدنية.

3. اسباب اختيار الموضوع:

1.3/ اسباب ذاتية:

- 1- يحكم انتمائي الى هذا القطاع وبالقرب من مصادر المعلومات واحتكاكي بالموضوع ميدانيا.
- 2- الفضول العلمي الذي دفعني إلى السعي نحو معرفة الأنماط القيادية الشائعة في ميدان الدراسة ومساهمتها في الأداء الوظيفي.
- 3- الرغبة في البحث والعمل الميزانية

2.3/ اسباب موضوعية:

- 4- يعتبر موضوع الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم اجتماع تنظيم وعمل".

5- محاولة تسليط الضوء على موضوع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية الذي يعد من اهم الإشكاليات المطروحة.

6- محاولة التعرف على مركز الحماية المدنية عن قرب ومعرفة اهم مهامها ووظائفها وطبيعة نشاطها.

7- معرفة النمط القيادي الفعال المؤثر في مستوى أداء الفرد.

4: اهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الأنماط القيادية من اهم المواضيع او الإشكاليات المطروحة،

تكمن اهمية الدراسة فيما يلي:

1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها والمتعلق بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العالمين.

2- تساهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية والتي اختيرت الدراسة.

3- التعرف على النمط القيادي السائد داخل مركز الحماية المدنية وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين هذا من جهة، ومن جهة اخرى انعكاس النمط السائد على سيرورة تقديم الخدمات الزبائن.

4- تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم لواقع الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز، وهذا الجانب الهام يتأثر بنوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل القائد.

5. اهداف الدراسة:

لكل دراسة اهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى اثبات وصحة فرضياته:

1- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم عرض مفاهيمي حول موضوع القيادة او بالتحديد النمط القيادي في مركز الحماية المدنية.

2- الكشف عن النمط القيادي السائد داخل المركز وعن علاقته بالأداء الوظيفي.

3- التعرف على مدى تأثير النمط القيادي السائد داخل المركز على الأداء الوظيفي هذا من جهة ومن جهة اخرى أثر ذلك على رضا الوظيفي.

4- اثراء المكتبة ببحث علمي على مستوى الماستر في مجال علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي داخل مركز الحماية المدنية.

5- دعوة الباحثين إلى المزيد من الدراسات التي تمس جوانب الأنماط القيادية.

6: تحديد مفاهيم الدراسة:

6.1- مفهوم النمط القيادي:

6.1.1: تعريف النمط:

لغة: يشير مصطلح النمط إلى الطريقة، الصنف والنوع.¹

اصطلاحاً: النمط: صياغة تصويرية أو بناء عقلي لصيغة معينة تشمل العناصر المميزة لفئة محددة وتستخدم

في التحليل الاجتماعي فهو نموذج التفكير والعمل في جماعة من الجماعات.²

التعريف الاجرائي: هو نموذج يتكون من خصائص وسلوكيات تميز الفرد أو الجماعة عن نموذج فرد أو جماعة أخرى.

6.1.1: تعريف القيادة:

لغة: قاد، يقود، قودا.

يعرف Gisbon القيادة بأنها: عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف

معينة، لإثارة الافراد ودفعهم للسعي برغبة، لتحقيق اهداف المنظمة مانحة الالهم خبرة المساعدة على تحقيق

اهداف مشاركة والرضا على نوع القيادة الممارسة.³

قدرة القائد على اقناع الافراد والتأثير عليهم لحملهم على اداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في

تحقيق الهدف المشترك الجماعة.⁴

القيادة كذلك هي عملية ترمي إلى تحقيق أهداف نظام اجتماعي من خلال استخدام نفوذ وسلطة

شخص أو جماعة.⁵

التعريف الاجرائي:

القيادة هي عملية تأثير في الآخرين للقيام بعملهم وتوجيه جهودهم وطاقتهم نحو انجاز وتحقيق

أهداف محددة ومشتركة.

¹ مجاني الطلاب: دار المجاني للنشر، ط³، بيروت، لبنان، 1996م، ص1005.

² علي الشتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، دن، الإسكندرية، مصر، 1997، ص50.

³المخلافي محمد : القيادة الفعالية إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2009م، ص28.

⁴العجمي محمد: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط²،

2010م، ص47.

⁵محمد حسين محمد حمادات: القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2006م، ص75.

6.1.2: تعريف النمط القيادي:

هو السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير على الواد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج.

هو سلوك القائد داخل المنظمة وأسلوبه المتبع في تسيير امور المنظمة وتحقيق أهدافها والتأثير على موظفيها.¹

هو التصرفات والأداء الذي يقوم به القائد من أجل تحقيق نتائج معينة بواسطة جماعات العمل التي يشرف عليها.²

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.³

مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الاهداف.

التعريف الاجرائي:

النمط القيادي هو اسلوب اداري يغلب على القائد وتميز طريقة تعامله مع اتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم بهدف تحسين نوعية الأداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

5.2: مفهوم القيادة الادارية:

يعرف اسماعيل القيادة الإدارية بأنها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتصاد والضرورة.

¹معن محمود أحمد العياصرة: الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاختراق النفسي، دار حامد للنشر، ط1، 2008، 525

²يعقوب حسن نشوان، وآخرون: السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي، دار المجاني للنشر، ط3، بيروت، لبنان، 1996، ص33

³ناصر علي أحمد عبد الرحمن: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006

يعرف الطماوي بأنها مسؤولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى ولا تقتصر على المستوى العالي الذي يغلبه الطابع السياسي بل تمتد لتشمل كثيرين غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومديري المصالح.¹

6.3: مفهوم الأداء الوظيفي:

6.3.1: تعريف الأداء:

لغة: ادى الشيء أي أوصله والاسم أداء وأدى دينه تأدية أي فضاه، والمقصود هنا من الأداء هو فضاء الأمر.

والأداء اللغوي يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح قراءة أو كتابة وتعبيراً.²

اصطلاحاً: الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في أعباء العمل وتحمله لمسؤوليته في فترة زمنية محددة.

ويعرف كذلك بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.

ويقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

التعريف الإجرائي:

الأداء هو مدى ضرورة انجاز العامل أو العاملين للأهداف المرجوة والمحددة بشكل فعال خلال فترات زمنية محددة.

6.3.2: تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت.⁴

¹ الطماوي محد سليمان: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969، ص 152.

² محمد منير حجاب: المعجون الإعلامي، دار الفجر للنشر، ط1، 2004، ص 32

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص 50

⁴ الجرايين نجاح خليل: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، أطروحة دكتوراه، 2004.

وهو تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹

ويعبر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام الذي يسير إلى درجة تحقيق وانمام المهام المكونة لوظيفة.²

التعريف الإجرائي:

هو كل جهد مبذول سواء عضلي أو فكري يقوم به العامل في موقع عمله تنفيذاً لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة.

7. النظريات:

7.1: نظريات القيادة الادارية:

7.1.1: نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية مع بدايات القرن العشرين واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وترتكز هذه الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات واتباع هذه النظرية يفترضون أن الانسان يولد قائدا.³

وقد اختلف العلماء في تحديد هذه السمات نظرا لاختلاف مداخل دراساتهم والشخصيات التي تمت دراستها، ونذكر التقسيم التالي للسمات:⁴

- ✓ السمات المعرفية: (الذكاء، الثقافة، واستشراف المستقبل، القدرة على التصور).
- ✓ السمات الاجتماعية: (وفرة النضوج الاجتماعي، الشعور بالآخرين، الاحساس بالمسؤولية، ازاء الأتباع، حسن الاتصال، فن التعامل مع الآخرين).

¹ Giambrynn, administrator and staff perception of the leadership ineffective operationalization of the mission of the 21st century Christian school, dissertation Abstract International, daiaa, 64/03/2003

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 10

³ عبد المعطي عساف، السلوك الإداري من المنظمات المعاصرة، دار النشر عمان الأردن ط غير معروفة، 1994، ص

⁴ المخلافي محمد: القيادة الفعالية، إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط 1، 2009.

✓ السمات الانفعالية: (النضج الانفعالي، الثقة بالنفس، ضبط النفس، الحزم، الاستقامة والتوازن، المبادأة والكرم والشجاعة).

✓ السمات الجسمية: (سلامة الأعضاء، جمال المظهر الذوق العام، الطول والرشاقة)

وفي ضوء ذلك تقوم هذه النظرية على افتراضات معينة وهي:¹

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار الحقيقي لتحديد مدى الصلاحيات للقيادة وامكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكسب.
- ان القادة يولدون ولا يصنعون، اي ليس شرطا الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

7.1.2: نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات، ومواهب عظيمة، وخصائص عبقرية، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها بمعنى، ان هذه النظريات تركز على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفة فطرية منذ ولادتهم، وهم قد خلقوا لكي يكونوا قادة.²

7.1.3: النظرية السلوكية:

أخفقت نظريتي السمات والرجل العظيم في تقديم وتفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، وتفسير الظاهرة القيادية تفسيراً موضوعياً، مما دفع الباحثين إلى التحول إلى السلوك القيادي نفسه، بدلا من السمات على افتراض أن سلوك القائد يؤثر على جماعة العمل.

رأت هذه النظرية أن محدد فاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته وأن السلوك باعتباره يتكون من مصلحة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوباً او نمطاً عاماً لقيادته.³

¹حسين سلامة عبد العظيم: الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 83
²أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 111.

³محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الكتب العربي للحديث، للنشر للإسكندرية، مصر، سنة النشر غير معروفة، ص 22.

7.1.4: نظرية المسار والهدف:

قدم هاوس نظرية المسار والهدف، وهي نظرية تقترض ان نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير الى تحقيق اهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الاهداف، يعني ان فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوك ونمط قيادته وعلى دافعية العاملين المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية.¹

وترى هذه النظرية انه يوجد اربعة أنماط قيادية وهي:²

- القيادة التوجيهية: تظهر هذه القيادة في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالضبط، والقائد في هذه المواقف يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع اهداف ومعايير قياسية للأداء.

- القيادة التدميمية: في هذا النمط يكون سلوك القائد موجهها نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويتميز هذا القائد بانه منفتح وودي ومتفهم.

- القيادة التشاركية: يتميز هذا القائد بانه يستشير وينشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات.

- القيادة الموجهة للإنجاز: هنا يقوم القائد يصنع وتوضيح الاهداف الكبيرة والطموحة المرؤوسين، وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسينه بما ينسجم مع هذه الأهداف، مع ابداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

أهم نتائج النظرية: يؤدي السلوك المساعد للقائد الإداري إلى دافعية ورضا عال لدى المرؤوسين. وتكمن أهميتها: ان أن تنمية نظرية المسار والهدف تتمثل في أنها ترى امكانية ممارسة نفس القائد الإداري لأنماط القيادة الإدارية في مواقف مختلفة وليس نمطا واحدا.³

ركزت هذه النظرية في اهتمام القائد الإداري لتحقيق أهداف العاملين وتوجيه مساهم المهني لا غير وأهملت المتغيرات الأخرى.

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 215

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 81 82

³ ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص 257

7.1.5: نظرية ليكرت:

يذكر العياصرة ان ليكرت وزملائه كاتز وكاهن وغيرهم ، استطاعوا من خلال الأبحاث التي قاموا بإحرائها في موضوع القيادة من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج، ثم عمل مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض، ووجد القرارات، كما يتخذ القرارات الاستراتيجية والمهمة لنفسه بينما يفرض لهم القرارات الروتينية، وكذلك يمنح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، ويفرز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب ويشجع العمل الجماعي.

ووجدوا بأن اسباب الانتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين مرونة التعامل معهم، وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية في التعامل معهم، وبناء على ذلك استطاع ليكرت ان يميز بين اربعة أنماط من القيادة:¹

1/- نمط القائد الأوتوقراطي(الاستبدادي):

يركز القائد على الانجاز، ولا يثق بمروؤسيه، ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الساعة.

2/- نمط القائد الأوتوقراطي (الخير):

يتقبل آراء ومقترحات مروؤسيه أحيانا كما يفرض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين ويراقب ما يجري، كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا ان المناخ التنظيمي لا يشجع مروؤسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

3/- نمط القائد الاستشاري

يثق بمروؤسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ اصطلاحا: يعرف Hersey & Blanchard(1988) القيادة بأنها: عملية التأثير في أنشطة فرد ما، او جماعة ما، في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد.

¹ عياصرة علي احمد عبد الرحمان: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

4- نمط القائد المشترك:

كان يبدي ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي، وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الافكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فوق عمل مشترك انطلاقاً من حرصه على اشتراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الاهداف.¹

7.1.6: نظرية الشبكة الإدارية:

حيث تعتبر هذه النظرية احدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية "روبرت بلاك" و"جين موتن" في شبكتهم الإدارية بسطوا أبعاد القيادة (المهمة والعلاقات) التي استخدمت في برامج التطوير الإداري، وفي الشبكة الإدارية وهذين البعدين هما:²

✓ الاهتمام بالناس (العلاقات).

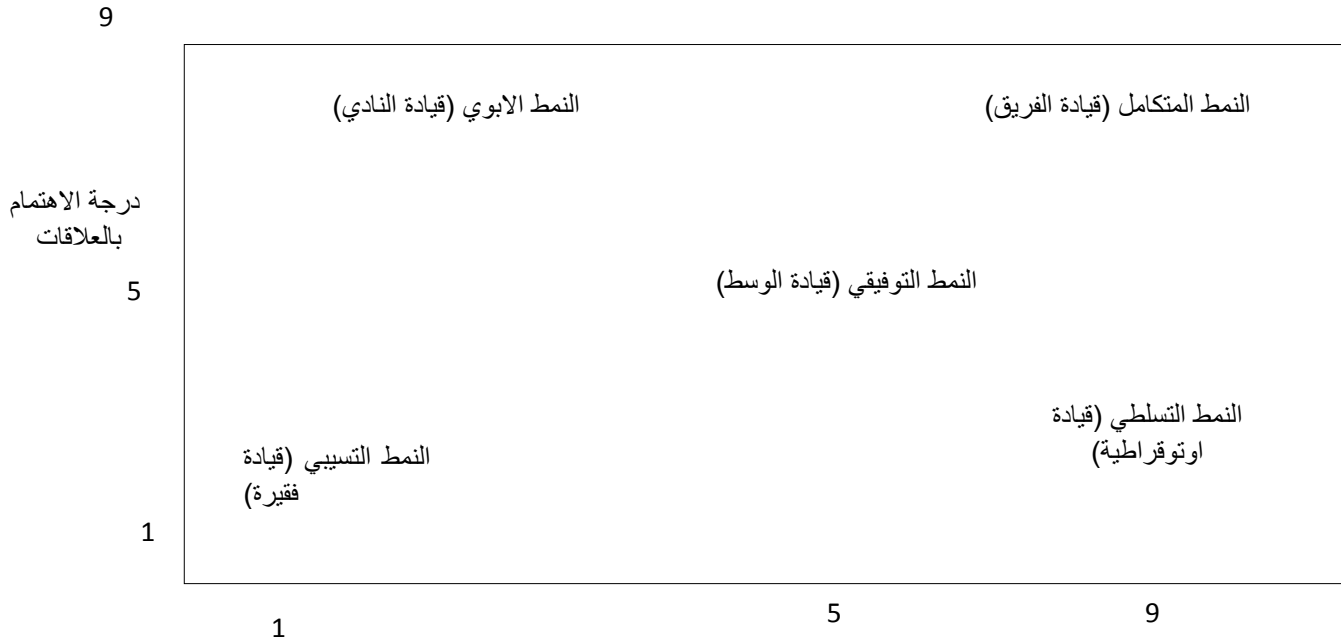
✓ الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

حيث افتراض ان التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عددا من أنماط القيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل (المحور الأفقي)، والاهتمام بالعلاقات (المحور العمودي)، وحتى يتمكن من التقدير الكمي لكل بعد، وقسما كل محرر إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرتا في دراستهما على ثلاث مستويات فقط، وهي الإهتمام المنخفض (1)، الإهتمام المتوسط (5)، الإهتمام المرتفع (9)، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران نمط القيادة السائد لدى القائد، كما يوضحه الشكل رقم (1) التالي:³

¹ عياصرة علي احمد عبد الرحمان: المرجع السابق، ص 56.

² احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 273.

³ احمد يوسف دودين: المرجع السابق، ص 273



الشبكات الإدارية لبلاك وموتون

حيث نلاحظ من الشكل السابق أنه توجد خمس أنماط قيادية تتمثل فيما يلي:

1/- النمط الأوتوقراطي: (1_9):

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

2/- النمط الاجتماعي الأبوي أو قيادة النادي: (9_1):

يعطي هذا النمط الأولوية لحو العمل ولا يولي اهتمام كبير للإنتاج بل يسمى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، حيث يعتقد أن رضا الافراد سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

3/- النمط التسيبي او القيادة الضعيفة (1_1):

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

4/- النمط التوفيقي أو الحل الأوسط (5_5):

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

5/- النمط المتكامل أو قيادة الفريق (9_9):

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

8. الدراسات السابقة:

باعتبار ان لكل بحث أسس ومرتكزات يقوم عليها، والدراسات السابقة أحد اهم هذه المرتكزات، فهي تكتسي أهمية كبيرة للباحث لأنها تقبذ في الكثير من المراحل التي تمر بها، وفيما يلي نتطرق الى بعض الدراسات والتي لها صلة مباشرة او غير مباشرة لموضوع الدراسة.

اولا: دراسات محلية:

1/ الدراسة الاولى بعنوان "أثر القيادة الإدارية على اداء العاملين"، دراسة حالة، مجمع صيدال، جامعة الجزائر.²

حاول الباحث ابراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة، من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، وقد استخدم الباحث استبيانين، الاول موجه لقادة المؤسسة صيدال، والثاني لمؤوسيتهم، ومن اهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية. تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن لها دور محدد ورئيس في الاداء الفردي والجماعي للعاملين، وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

management aspect humaines et organisationnelle. Paris. France. :¹ Nicol aubert et autres
P P 383 384.

²الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.

2/ الدراسة الثانية بعنوان "علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي" دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم الثانوي.¹

حاولت الباحثة إبراز النمط القيادي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي، حسب وجهة نظر أساتذة بولاية بسكرة وكذلك التعرف على تأثير متغيرات على مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة تعليم ثانوي توصلت إلى أن القائد التربوي الفعال هو الذي يحافظ على البعد التنظيمي والبعد الإنساني، من سلوكياته كما أنه يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين لأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة، لذلك أصبح من الضرورة على المدراء أن يحرصوا الحصول على الموظفين موالين للمنظمات.²

ثانيا: الدراسات العربية:

1/ الدراسة الأولى بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين"، دراسة تطبيقية بمدارس وكالة الغوث الدولية.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فعالية أداء المعلمين، واستخدمت الأدوات التالية: الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من 302 معلما ومعلمة بمدارس وكالة غوث الدولية للمرحلة الإعدادية وابتدائية العام الدراسي 2004/2005. وتوصلت إلى عوامل رضا وظيفي وطبيعة النمط المستخدم يساهم في تطوير أداء المعلمين، بالإضافة إلى وجود فروق دالة احصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء العاملين.

2/ الدراسة الثانية بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، دراسة تطبيقية من وجهة نظر المديرين.³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، واستخدمت الدراسة استبانتين من نمط قياديو الرضا الوظيفي، وطبقت على عينة من 45 معلمة بنسبة 30% توصلت

¹ فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

² فؤاد علي العاجز، جميل تشوان، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، دراسة تطبيقية بمدارس وكالة الغوث الدولية، جامعة الأقصى، غزة، 2004/2005.

³ رياض شرك، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، دراسة تطبيقية من وجهة نظر المديرين، الأردن، 1999/2000.

إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، لا توجد فروق بين الجنسين في علاقة النمط القيادي المديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

3/ الدراسة الثالثة بعنوان " المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي"، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، و معرفة أهم الأساليب المستخدمة في تنمية تلك المهارات القيادية و فعالية الأداء الوظيفي، و تمكن أهمية الدراسة في دور القيادة في التأثير على الآخرين و منه تركيز جهود الأجهزة الأمنية على تنمية المهارات القيادية المختلفة اللازمة لرجال الأمن، و استخدم الباحث في تحليل بياناته لدراسة أسلوب الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و توصل الباحث إلى أن المهارات القيادية الذاتية و الإنسانية و الإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة مهارات متوسطة الأهمية في حين تعد المهارات القيادية الغنية مهارات مهمة جداً.

ثالثاً: دراسات أجنبية:

1/ الدراسة الأولى بعنوان:

Impact of employee empowerment in job satisfaction : an empiricid analysis of pakistani service industry. ²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الموظف من جهة، و امكانياته و الرضا الوظيفي لديه من جهة أخرى في مجال الخدمات الصناعية الباكستانية، و الفرق بين كلتا الجنسين من الموظفين سواء كانوا ذكورا أم اناثا، من حيث الرضا الوظيفي، و استخدم الباحثون المنهج الكمية عن طريق توزيع استبانات على عينة من الموظفين يقدر عددهم ب 300 موظف و موظفة، يعملون في مجال الصناعة في الباكستان، و حلل الباحثون عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن إمكانيات الموظف له تأثير ايجابي و كبير على مستويات الرضا الوظيفي، و تسير أيضا النتائج إلى وجود فرق كبير بين كلا الجنسين حيث كانت نسبة الذكور أكبر من جانب الرضا الوظيفي من نسبة النساء

¹ محمد الرشودي، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي، دراسة مقارنة بين ضباط المدينتين الرياض والدمام، 2002.

² AKBAR ET AL, IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT IN JOB SATISFACTION, AN EMPRICID ANALYSIS OF PAKISTANI SERVICE INDYSTNY.2011.

العاملين في قطاع الخدمات الصناعية و تواجه قطاع الخدمات مشاكل كثيرة منها كثرة المنافسين..الخ، و تساهم في التغلب على مشاكل إمكانيات الموظف في قطاع الخدمات و اعطاء فكرة عادلة أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه بمستوى أعلى بإمكانيات عالية من قبل الموظفين، فالدراسات الحالية تشير إلى إجراء المزيد من دراسات عالية المستوى مع امكانية أخذ عينات كبيرة من المجتمع مع إضافة عوامل الديموغرافية و توسيع نطاق الدراسة من جميع أنحاء البلاد.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها تم ملاحظة أن كل الدراسات حاولت تسليط الضوء على أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي حيث تعددت الميادين التي فيها دراسة هذا الموضوع فمنها المؤسسات الحكومية كمراكز الشرطة ومنها وكالات دولية وكذلك مؤسسات تعليمية كالمدراس حيث هدفت كلها إلى الكشف عن ما مدي تأثير القيادة على الرضا الوظيفي لكن دراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسات كونها حاولت تسليط الضوء على الأنماط القيادية في حد ذاتها وما مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

التفصيل الثاني

العبادة الأولى

وأنها هي.

تمهيد:

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، حيث اعتبر هذا الموضوع من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، سواء كعلم أو كممارسة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الاهداف المرجوة.

وقد تزايد أهمية القيادة بصورة ملحوظة في العصر الحديث ومعقدة ومترابطة، منافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

أولاً: القيادة الإدارية وأهميتها:

القيادة لغة: عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قوداً. ويرى طارق سويدان ان مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق: ساق الدابة، دفعها من الخلف، قاد الدابة، جرها من الأمام، فالقائد يأتي في المقدمة. القيادة اصطلاحاً: يعرف ولمان القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. نقصد بالقيادة: القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها واختيار الوسائل الملائمة، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والازمات التي تفرزها هذه المواقف. القيادة: هي فن تعبئة الناس لما يريدون لكي يشقوا طريقهم لتحقيق طموحاتهم المشتركة. القيادة: وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن القيادة: هي عملية تأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وجهد دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسم، أي أن القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف.

1.1.2: مفهوم القيادة الإدارية:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم التعاون لتحقيق الأهداف.¹

يعرفها نورتهوس: على انها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل.²

¹السيدة عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص45.

²حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، درا النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 416.

عرفت من قبل درة عبد الباري: بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج.¹

بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم، بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري، وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة.²

2.1.2: أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حيث قال عليه الصلوة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم». (رواه ابو داوود)، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.³

ولها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، اكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول ان القيادة تكمن أهميتها في انها:⁴

- ✓ حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تمثل الإطار الذي يتصف بداخله المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بواقع المؤسسة وأهدافها.
- ✓ تسيطر على مشكلات العمل وتحمل الخلافات وترجع بين الآراء،
- ✓ تهدف إلى تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية كلما كان ذلك ممكنا.

¹ طارق عبد الحميد البديري: اساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص 149.

² ناصر محمد لعديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص ص 226 227.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار لجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2016، ص 224.

⁴ ابتسام سلامة: القيادة الإدارية الإذاعية للتمييز الإداري، ورشة عمل مقدم الى الملتقى الإداري الخامس، والابداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007، ص 10.

- ✓ بالقيادة يتم تنمية وتدريب ورعاية الافراد ولأنهم حلقة مهمة لضمان المردود الأعلى.
- ✓ بالقيادة تضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة.
- ✓ بالقيادة يتم تسيير الافراد بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الإنسانية.¹

3.1.2: طبيعة القيادة الإدارية:

إن القيادة عبارة عن ظاهرة نلمسها في مختلف مجالات الحياة، فهي ملازمة لكل ما هو علاقات إنسانية ودائماً هناك قادة وهناك أتباع، كما ان نوعية الإنتاج او الخدمة وضمان التقدم والنمو والاستمرار، يتوقف على كفاية وقدرة القادة، ومن هذا المنطلق ندرك أن عملية القيادة تشمل ايضا الصفات الموروثة، التي عادة ما تساعدهم في تنمية القيادة لدى الأفراد، فمثال ذلك أن الظروف البيئية والاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد تؤثر على شخصيته، فالذي يعيش في جو ملائم يضيف ذلك الجو على المحيط وعلى عمله ويحب التفاني في العمل، فيعيش على طبيعته ويكسب حب وتقدير وتعاون الناس معه، غير أن هذا الراي ليس على مطلقه، لأن القيادة قد تنمو ايضا بالخبرة والدراسة.²

القيادة نوع من العمل يؤدي إلى مواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية، إذ أن هنالك بعض الأفراد الذين يصلحون أكثر من غيرهم لان يكونوا قادة، لأنهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة، وسواء كان القادة من هذا النوع أو غيره، فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة، ويتصل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة.

ولكي نعرف طبيعة القيادة فإنّ هذا يتطلب معرفة شيء عن الحالات الاجتماعية التي يتطلب منهم أن يعالجوها، وهذا يوحي بأن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية وأنها تتصل بنماذج من الحالات الاجتماعية...، وهذا يعني ان بعض الانشطة العامة للقادة تعكس سمات عامة في جميع الجماعات الإنسانية، وهكذا فإن نظرية القيادة تستند إلى نظرية التنظيم الاجتماعي، أي أن القيادة تتضمن المشاكل الهامة التي تنشأ داخل هذه التنظيمات، ولذلك كان من الضروري تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعية للتنظيمات الكبيرة.

هذا ولا تتساوى القيادة مع المراكز أو الكرامة أو السلطة أو اتخاذ القرارات، إذ ليس من المفيد أن نقارن القيادة بما يؤديه الأفراد من نشاطات، فالنشاط الذي يوجد في ذاكرتنا قد يقوم به أو لا يقوم به الأفراد

¹مصطفى عشوي: علم النفس التنظيمي والصناعي، للمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 150.

²عياصرة علي احمد عد الرحمان: المرجع السابق، ص ص 36 37

الموجودين رسمياً في مراكز السلطة، كما أن بعض الأنشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هي أنشطة قيادية، وهكذا فإن تفهم القيادة يتطلب إدراكاً للعملية الاجتماعية الأوسع.¹

4.1.2: عناصر القيادة الإدارية:

من خلال التعاريف السابقة تتفق على وجود أربعة عناصر أساسية في عملية القيادة، وهذه العناصر هي:²

أ_ القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية، وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب_ المرؤوسين: ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.

ج_ الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية، باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

د/ الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

5.1.2: وظائف القيادة الإدارية:

هناك العديد من العلماء الذين اهتموا بدراسة الوظائف أو المهام التي ينهض بها القادة الإداريون، وقد أطلقوا عليها تسميات متعددة: وظائف، واجبات، مهام... الخ، إلا أننا نستعمل كلمة وظائف القيادة الإدارية (باعتبارها الأنسب).

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب حصر وظائف القيادة، وتحديد مهامها بدقة نتيجة لكثرة الأعباء التي تقع على عاتق القادة الإداريين، إلا أنه يمكن تحديد الوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة.³

ونستعرض إلى أهم وظائف القادة الإداريين وكيفية أدائها لهذه الوظائف:

¹د. حسين عبد الحميد احمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، 2010، ص ص87-88.

²جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس، ط2، مصر، 1998، ص313.

³شبحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، ص322.

أ_ التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب ان يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والاهداف، والقوانين، والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها، بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.¹

وكذلك أهم ما أصبح يهتم به كبار القادة الإداريين في الوقت الحاضر، والمقصود رسم السياسة العامة للمشروع، حيث ستجلى دور القائد الإداري في كل وحدة او منظمة ادارية برسم السياسة الخاصة بوحدته، حيث يتضمن تحديد ما يجب عمله في فترة مستقبلية، وكيف سيتم هذا العمل وأين ومن المسؤول عنه.²

ب_ التنظيم: ويتكون من بناء ميات مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة يحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.³

اي التنظيم هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية، وترتيبها وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها في علم الإدارة بطريقة تكفل إنجاز العمل الإداري على أفضل نحو ممكن وبشكل أحسن.⁴

ج_ التنسيق: يعتبر من الوظائف الرئيسية، المقصود به القدرة على التوفيق بين نشاطات الوحدات للمنظمة، وهو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم، وتنسيق جهودهم، لتحقيق اهداف المنظمة وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.

د_ التوجيه: يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال، وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء، وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على قائمة التوجيه تفهم طبيعة السلوك الإنساني.⁵

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، المكتب المصري، 1992، ص83.

² محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الاعمال، المكتب المصري، الاسكندرية، 1971، ص 192.

³ زاكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للنشر، ط2، 1979، ص118.

⁴ شيحا إبراهيم عبد العزيز: المرجع السابق، ص323.

⁵ بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، ط2، وهران، الجزائر، 2004، ص102.

هـ- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز مما يتماشى مع الخطة الموضوعية، وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها، بغرض التأكد من تحقيقها أم لا، ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه، وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل، حتى يمكن اصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة اخرى.¹

وتتمية الاتصالات: من الضروري أن يقوم القائد بإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، وبين موقعه (مركز القيادة)، حتى يتمكن من معرفة ما يدور في التنظيم، وبالتالي التصرف بسرعة لتدليل التقلبات في الوقت المناسب، مما يؤمن الاستقرار للتنظيم.

ز- الشؤون العامة: بما أن القائد يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزاً أكثر في الشؤون العامة، بعيداً عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.²

ح- اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة، صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، والقائد الإداري الناجم هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق، يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالية في كل الظروف، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة، وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات.

6.1.2: أنواع القيادة الإدارية:

بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمية وعلاقته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية، وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم "الانظمة واللوائح" التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومستوياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها.

¹ توفيق حسنون: فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، ط5، دمشق، سوريا، 1996، ص 64.

² بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص103

³ بسيوني عبد الله عبد الغني: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص343.

ب_ القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، او الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف، والحركة، والمناقشة، والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا.¹

7.1.2: مصادر قوة التأثير الإداري:

اهتم الكثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها²، وقوة القائد تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من المركز الوظيفي الذي يتمتع به القائد، أو من السلطات والصلاحيات الممنوحة القائد من قبل وظيفته، أو من الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، او من الجماعات المرجعية التي يؤمن بها القائد، أو من جميع هذه المصادر الاربعة المشار إليها.³ ومن مصادر القوة والتأثير القيادي نذكر ما يلي:

1.7.1.2: السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي :

أ_ قوة المكافأة: ومصدرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس.

ب_ قوة الإكراه: مصدرها الخوف، متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم اطاعته لرئيسه، سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس.

ج_ السلطة القانونية: أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل.⁴

2.7.1.2: قوة التأثير : ومن مظاهرها ما يلي :

أ_ قوة الخبرة: الأساس هو معرفة المهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.
ب_ قوة المعلومات: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: المرجع السابق، ص225.

² معن محمد عياصرة، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان الأردن، 2008، ص149.

³ المخلافي محمد: المرجع السابق، ص32.

⁴ عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص206.

ج_ قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.¹

ثانياً: الأنماط القيادية:

النمط القيادي هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل وابداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم.

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشداً بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراستهم، فقد كان النتائج التي توصلت إليها تجارب " هوثرن" والأفكار التي تبناها "جورج التون مايو" أثر في الغاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة، قامت بها جامعة "ايوا" Iowa الأمريكية في أواخر الثلاثينات من القرن الحالي، وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية، الديمقراطية، المنطلقة(الحرية)، على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها.²

وستعرض فيما يلي الأنماط القيادية الثلاثة: أوتوقراطية، ديموقراطية، حرة، بالتطرق لأهم خصائصها ومزاياها ومآخذها، ثم نحاول التعرف على أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

1.2.2: النمط القيادي الأوتوقراطي(الاستبدادي):

يعتبر أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته يتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين.³

وتسمى أيضاً القيادة الإرغامية كون القائد يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص، ويقال من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبراً الأشخاص عوامل للإنتاج، وهو الذي

¹ العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص259.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار السادس، 2002، ص ص 129 130

³ حسن ماهر محمد صالح: القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004، ص71.

يحفز أو يؤدب المرؤوسين¹، فالحكم يعود له وحده محددًا العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين، ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل قدر فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق ابداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.²

1.1.2.2: أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ثلاث أشكال رئيسية من نمط القيادة أوتوقراطية " تسلطية، خيرة، ليقة":

1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه وهو لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته، فهو يحدد منفرد سياسات المنظمة وخططها دون مشاوره مرؤوسيه في ذلك، فيرسم الخطط الرئيسية ويكون لديه وحده علم بنتابع خطوات عمل مرؤوسيه في المستقبل، لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبرهم عن الخطوات الآتية التي يجب أن يسيروا عليها ويملي على كل عضو ما عليه أن يعمل.

وطريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم، يعتمد على إصدار الأوامر وللتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما يقوم في استخدامه لسلطته كأداة ضغط وتهديد لإنجاز العمل، اي تهديدهم بشكل عام بالتقليل من إشباع حاجاتهم المختلفة، دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، فإن اتصاله يكون فقط من الأعلى إلى الأسفل.³

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يتفق في اتجاهاته مع المتسلط إلا انه يكون أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، ويحاول القائد استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته.⁴

¹ عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1990، ص 82.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص 82.

³ نواف كنعان: المرجع السابق، ص ص 155 160.

⁴ حسن ماهر محمد صالح: المرجع السابق، ص 72.

فهو وإن كان يدرك ان باستطاعته استخدام سلطته لإجبار موظفيه وإكرامهم على أداء العمل، إلا يفضل أن يتعامل معهم أولاً عن طريق الإقناع، وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراتهم قبل اتخاذها، بالرغم أنه مدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا فيحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق اقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها.¹

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدالاً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده.²

ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره، والحلول التي استنتجها، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.³

2.1.2.2: الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية:

أولاً: مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي: للقيادة الأوتوقراطية جوانب ايجابية يجب عدم اغفالها حيث تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى:

- 1- بعض أشكال النمط الأوتوقراطي-النمط المتسلط-قد يكون ناجحاً في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات.
- 2- النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجماً مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بنقص الثقة في قدراتهم، فيكون القائد المتسلط مناسباً لهذه النوعيات، ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.

¹مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص524.

²نواف كنعان: المرجع السابق، ص162.

³علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص115.

3- إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجداها.¹

ثانيا: مآخذ النمط القيادي الأوتوقراطي:

إن الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية، وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية:

1- احساس المرؤوسين بالقلق والاضطراب، مما يؤدي على خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

2- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.

3- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم، دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه، يترتب عليه توليد شعور بالفشل والاحباط، ومن أبرز مظاهر الشعور بالاحباط لدى الموظف ما يلي:

السلوك العدواني للموظف: السلبية، روح التخريب، تعمل ارتكاب الاخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل.

ارتداد شخصية الموظف: أبرز أعراضه: الافتقار إلى ضبط الانفعال القابلية لتصديق الإشاعات.

4- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك لتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.²

2.2.2: النمط القيادي الديمقراطي:

حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشتركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

¹نواف كنعان: المرجع نفسه، ص ص164 167.

²السكرانه بلال: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص ص 156 165.

فهذا النوع من القيادة يعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة.¹

1.2.2.2: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية:

1_ العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين : في إطار هذا المعنى ، تدور حول الافكار الأساسية التالية :²

✓ سيادة روح الفريق بين العاملين.

✓ حساسية القائد الإدارة ازاء المشاعر الانسانية لمرؤوسيه.

✓ عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

✓ تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

وتبرز اهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال، كون القيادة في جوهرها عملية شخصية دينامية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه، حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والأعمال القائمة، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتهم بعدالة وموضوعية.

واقامة العلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته، كما أنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف.

ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين واشباع حاجاتهم مع الاشرار على أدائهم للعمل.

وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها.

وحتى يستطيع القائد الديمقراطي ان يحقق ما ينتبعه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وأن يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم، ويعمل على حلها، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

¹الريبيق محمد: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية: رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، 2004، ص27.

²مصطفى أبو زيد فهمي: المرجع السابق، ص529.

أولاً: تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين:

إن من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين، وتهيئة الجو الذي يسير لهم التعرف على العاملين والتآلف بينهم، ويقتضي تحقيق التآلف والاندماج بين كل فئات المرؤوسين في التنظيم، أن تكون علاقة القائد بمرؤوسيه قائمة على الثقة وتقديم العون والمساندة لهم، وذلك بأن يتجنب التحيز لأرى منهم حتى لا يفسد العلاقات بينهم، وأن يسهل حصولهم على الأدوات والمعلومات اللازمة لهم لأداء عملهم، وأن يزودهم بنصائحهم ومشورته، ويوجههم إلى الطريقة التي تؤدي إلى أداء العمل على نحو أفضل، ومن العوامل التي تساعد القائد الديمقراطي على تحقيق التآلف بينه وبين مرؤوسيه:¹

- ✓ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
 - ✓ أن يكون دور المرؤوس كصمام أمان في علاقة القائد بمرؤوسيه، وكحاجز واق لحماية القائد من المطلوب غير الضرورية وغير الهامة لمرؤوسيه.
 - ✓ قيام المرؤوس بإعداد القائد بالسجلات والمستندات الضرورية لتنفيذ العمل، وتقديم التقارير والملخصات السديدة لإمداد القائد بالحقائق الواقعية عن جو العمل وسيره.
- 1. تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه:**

تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم، ويتطلب تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه توافر ما يسمى بالحساسية لمشاعرهم لدى القائد، بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم.

ويعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه، وذلك يتضمن نقطتين هما:

- ✓ إدراك القائد لنفسه.
- ✓ إدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه.

أ: إدراك القائد لنفسه: فمعرفة القائد لنفسه، وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، لا يقال أهمية عن تفهمه لوجهة نظرهم، كما أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو

¹نواف كنعان: المرجع السابق، ص ص 185 187

تصرفاته لموظفيه من خلال ادراكه لسلوكه نحوهم وتقييمه لتصرفاته باستمرار، فإدراك القائد لذاته يتطلب منه كما يقول "تيد":

✓ أن يجري مراجعة ودية لسلوكه الشخصي نحو مرؤوسيه دون أن ينزع إلى الحصول على إعجابهم ويتجاهل حاجته إلى نقد النفس.

✓ أن يدرك أن مظهره الشخصي بشكل عام قد يكون له تأثير في نفوس مرؤوسيه وبالتالي في سلوكهم، يتبعون أسلوبه في المخاطبة، وفي تصريف الأمور، وحتى في ملبسه، وقد يساعد القائد في إجراء مثل هذه المراجعة الودية لسلوكه.

✓ وجود المرؤوس المخلص للقائد الذي يخبره بواقع تأثير سلوكه على مرؤوسيه، ويصارحه بحقيقة ما يتركه أسلوب اتصالاته وطريقة مقابلاته وتعبيراته وألفاظه من تأثير في نفوسهم.¹

ب: إدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه: القائد الديمقراطي هو الذي يضع نفسه دائماً موضع مرؤوسيه ويتفهم وجهة نظرهم ومشاعرهم ويعمل باستمرار على تنمية هذه القدرة التي تعتبر من مقومات القيادة الإدارية الناجحة، ذلك أن فاعلية القائد تكمن في قدرته على الاحساس بمشاعر مرؤوسيه بأن يستشعر مشاكلهم ومطالبهم، ولا تقل أهمية هذه القدرة في التنظيم عن أهمية المهارات الفنية المطلوبة لزيادة الإنتاج، إلا أن نجاح القائد ومهاراته في تفهم مشاعر مرؤوسيه ووجهة نظرهم، يقتضي منه تركيز اهتمامه على الأشياء.²

2. تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها:

فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً، ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل موظف في ادارته عن طريق اجتماعاته الفردية، والتي تتيح له أن يستمع إلى شكاويهم وظروف العمل والإنتاج، وإنما يهمله أيضا الموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها.

¹نواف كنعان: المرجع السابق، ص ص188 189

²نواف كنعان: المرجع السابق، ص190.

3. إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين:

لا يمكن للقيادة الديمقراطية ان تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم واشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على اداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف يمثل الحوافز الايجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل.

ثانياً: المشاركة:

يقصد دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد توضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في إختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعده على تسيير سبل الإتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في صنع قراراته، ومن الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للقائد، تلك التي قام بها "تانبوم وزميلاه"، و"كجريجور"، والتي توصلت إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية، أهمها:¹

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار: من خلال وضعه المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، دون أن يغامر في اتخاذ القرار لحل المشكلة قد لا يكون مقبولاً منهم، ونلاحظ في هذا النموذج أن القائد يتيح قدراً يسيراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل اتخاذه.

ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن الحدود فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، وفي هذا النموذج يتسع مدى الحرية المتاحة للمرؤوسين في مشاركة قائدهم.

¹نواف كنعان: المرجع نفسه، ص ص 218 219

ت- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقف معين. ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه. وفي هذه الحالة يتيح القائد الديمقراطي الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته الرأي في طريقة تنفيذ القرار.

ث- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار، بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليها وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه، ويمكن تصور ذلك في الواقع العملي عندما يجد القائد أن المسألة موضوع القرار لا تتغير أهميتها نسبياً باختلاف القرارات التي يمكن أن توضع لحلها، وهذا النموذج يمثل في تصورنا أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين، ويكاد سلوك القائد الديمقراطي في هذا النموذج قريباً من سلوك القائد في نمط القيادة المنطلقة أو غير الموجهة.

ثالثاً: تفويض السلطة:

التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.¹

2.2.2.2: الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية: يتضح من المرتكزات التي يقوم عليها النمط الديمقراطي

انه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية والسلبية:

أولاً: مزايا النمط القيادي الديمقراطي:

- 1- إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها.²
- 2- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- 3- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.

¹دنيال جولمان، ريتشارد يوباتريس، أنى ماكي: القادة الجدد، تر: عثمان الجبالي المثلوثي، دار المريخ، 2004، ص105.

²محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 261.

- 4- إتاحة الفرصة لتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.
- 5- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم.
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.¹

ثانياً: مآخذ النمط القيادي الديمقراطي:

- 1- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.²
- 2- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه، ويؤدي إلى نشوء الصراعات.
- 3- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين وملهم، فالقائد الذي يوجب القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص.³
- 4- كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب الاحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.⁴

3.2.2: النمط القيادي الحر:

- في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنها يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.⁵
- ويتسم سلوك القادة من هذا النوع إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيه بحيث يتركوا لمرؤوسيه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين، وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.⁶

¹ حسن ماهر محمد صالح: المرجع السابق، ص76.

² العميان محمود السلطان: المرجع السابق، ص261.

³ دانيال جولمان وآخرون: المرجع السابق، ص106.

⁴ السكارنه بلال: المرجع السابق، ص181.

⁵ نواف كنعان: المرجع السابق، 2007، ص244.

⁶ السكارنه بلال: المرجع السابق، ص77.

1.3.2.2: خصائص نمط القيادة الحر:

- 1- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمروؤسيه توضيح الآراء والأفكار وسبل الإتصال بينه وبين مروؤسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.
- 2- اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة للإنجاز العمل.
- 3- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على اوسع نطاق، وميله إلى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عاملة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمروؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.¹

2.3.2.2: الآثار السلوكية لنمط القيادة الحر:

أولاً: مآخذ النمط القيادي الحر: من هذه الآثار السلبية:²

- 1- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً في عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.
- 2- المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وإن أعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أو غير موجوداً.
- 3- يرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضاءها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة.³

ثانياً: مزايا النمط القيادي الحر: إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل:⁴

¹نواف كنعان: المرجع السابق، 2002، ص253.

²نواف كنعان: المرجع السابق، 2002، ص256.

³العميان محمود سلمان: المرجع السابق، ص262.

⁴نواف كنعان: المرجع السابق، 2002، ص257.

- 1- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمنة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظله، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل.
- 2- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم، وذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع واصداره للتعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من للتعليمات.
- 3- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.
- 4- إن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذ كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.

وفي ظل توفر هذه العوامل تظهر بعض الآثار المترتبة من استخدام نمط القيادة الحر:

- 1- الانتماء والولاء للجماعة تنمو وتزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
- 2- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم، وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم يقدر من الحرية والتفائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل بينهم.¹

4.2.2: العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

- ✓ خصائص القائد
- ✓ خصائص المرؤوسين
- ✓ خصائص النسق التنظيمي
- ✓ خصائص المهمة
- ✓ البيئة المحيطة

¹العجمي محمد: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص82.

1- خصائص القائد الإداري: تتضمن العناصر التالية:

- أ_ السمات الشخصية: (الجاذبية الشخصية الحزم الحيوية الاستيعاب الآخرين).
- ب_ القيم والمعتقدات.
- ج_ الأفكار والخبرات.
- د_ طموحات القائد.
- هـ_ الدافعية للإنجاز.

2- خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

- أ_ المستوى التعليمية.
- ب_ طبيعة القادة السابقين.
- ج_ قيمهم ومعتقداتهم.
- د_ استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- هـ_ سلوكهم مع القائد.

3- خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:¹

- أ_ الثقافة التنظيمية.
- ب_ حجم المنظمة وجماعة العمل.
- ج_ هدف المنظمة.
- د_ الهيكل التنظيمي.
- هـ_ الاتصالات الإدارية.

4- خصائص المهمة: وتتضمن العناصر التالية:

¹بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 32 33.

أ_ المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع.

ب_ المهمة مؤقتة أم دائمة.

ج_ المهمة تتطلب أداء جماعي أم فردي.

د_ مدى وضوح المهمة.

خلاصة:

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن القيادة الإدارية إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار أفراد الآخرين أو حتى في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، أو ابتكاراته، فالقيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي لها أهمية كبيرة باعتبارها أداة أساسية تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، ومن متطلبات القيادة الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، ومن خلال النمط القيادي المشبع من طرف المدير فهو عامل مساعد في توجيه سلوك العاملين وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المرجوة.

الفصل الثامن

الدور الوظيفي وعلاقته بالأعمال

القائمة

تمهيد

يعتبر الأداء الهدف الأول لأي منظمة، وهو مفهوم من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام، بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات، للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تحقيق أهداف معينة، تسعى المنظمة سؤاءا كان اقتصادي أو خدماتي، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء.

1: الأداء الوظيفي وأهميته:

1.1.3: مفهوم الأداء الوظيفي:

لغويا:

_ الأداء لغة بمعنى: تأدية، إجراء، القيام ب، تنفيذ، اتقان، مصدر أدى.¹

_ والأداء مشتق من الفعل: يؤدي، أداء وتأدية الشيء، أوصله، نقول أدى الواجب باحترام.²

اصطلاحا:

_ هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية، واستغلالها

من قبل منظمة في تحقيق أهدافها.³

_ يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق واطماف المهمات المكونة للوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي

يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة

المبدولة.⁴

_ يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه

هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.⁵

¹ روعي بعلبكي: قاموس ثلاثي اللفظ، دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، لبنان، ط4، 2008، ص68.

عزة عجان المفضل: قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص28.²

³ وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص ص38-39.

⁴ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

⁵ علي عربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص131.

_ الأداء هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة

2.1.3: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على مستوى المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذ للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.¹

وله أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ونتائج منتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق الأهداف، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- ✓ الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية)، العمل البشري ومن يتحقق الربح.

¹ الشريف طلال: دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2004، ص82.

✓ له أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا، فإن ذلك مؤشر واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

✓ ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الريادة حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى وانما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

✓ أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

3.2.3: محددات الأداء الوظيفي:

إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله، وبدوره الوظيفي، ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

اداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

1- الدافعية:

تعرف بأنها عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك. إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، كما أنه يختلف من فرد لآخر، هذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منه حتى لو تتساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل، والدافعية هي منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.²

¹ الشريف طلال، المرجع السابق، ص 83.

² جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن الادريسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 341 342.

2- القدرات:

عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على استيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

3- الدعم التنظيمي:

يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصاب شكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو ايجابية وفعالية للمنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.¹

4- الإدراك:

يشير إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

4.1.3: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر اهمها:²

أ- المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الاخطاء.

¹زيد صالح حسن: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، صص 100 101.

²عبد المليك المزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، 2001، صص 89.

ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

5.1.3: أنواع الأداء:

يمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: أداء ذاتي أي داخلي، وأداء خارجي:

1-1- الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة، وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي نتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب

أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي أو الجزئي:

1-2- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة لتفاعل أداء أنظمتها الفردية.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

3- حساب معيار الوظيفي:

فحسب هذا الأداء يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة، وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:

3-1- أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

3-2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلاقة ومدى تموقعها.

3-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

3-4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم من مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.²

6.1.3: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة وتداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى، والأهداف والإمكانيات المادية والبشرية³، وأهم هذه العوامل:

¹ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 17 18

² عادل عشي: المرجع السابق، ص 18.

³ حسن محمود ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، الإسكندرية، مصر، 2010.

- 1_ غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها، وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- 2_ عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى ثاني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- 3_ اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- 4_ مشكلات الرضا الوظيفي فهو من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- 5_ التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وعليه يوجد كذلك ثلاثة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي على وجه الخصوص:

- أ_ الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- ب_ الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- ج_ البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

7.1.3: مكونات الأداء الوظيفي:

يرى المفكرون أنه على أي أساس يتم تقرير أن المدير ناجح أو العكس، وهنا لابد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء والمنظمات، حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، يتفق العلماء والباحثون أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساساً الحكم على نجاح أو فشل المدير وأنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة، الفاعلية، الجانب الإنساني، وفيما يلي نبرزها:²

¹ غزة أبو شقدهم وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي، مشروع تخرج في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، كلية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، 2011.

² إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير النشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013، ص85.

1_ الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام، والأموال، والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

وأن تكون المنظمة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات...العلاقة بين المخرجات (السلع والخدمات)، وبين المدخلات (موارد بشرية ومادية).

اما إنتاجية العامل: المخرجات (السلع والخدمات) ساعات عمل العامل.

2_ الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة، واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، ومفهوم الفاعلية متعددة الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها:

_ تحقيق الاهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.

_ تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

_ العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة اذا تدفقت المعلومات بسير وسهول، وسادت روح الانتماء والالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.

_ رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

3_ البعد الإنساني:

إضافة إلى الكفاءة والفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها، اذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة.

ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات، لهذا نشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود.

ثانيا: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي:

1.2.3: اثر القيادة على الأداء :

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها.

ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة، فالمنظمة بدون موردها البشري لا تعتبر منظمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق معدلات أداء عالية.

فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين النجاح أو الفشل، حيث تتوقف كفاءة أي أداء في المنظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء موردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المنظمة، وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة فترفع من مستوى أداء الأفراد وتحسن من أداءهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.¹

2.1.3: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي:

القيادة ذات بعد هام في عملية التوجيه، وتنبه إلى أن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية فقط كالتأكد من اعداد الخطط و الأنظمة و غيرها، بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل وازامهم بأهداف المنظمة و الولاء لها و غيرها من قضايا تتعلق بخلق رابط بينه و بينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم، فالقيادة هي التنمية التي نعطيها للقدرة على خلق هذا الرابط، وهي بدورها مسؤولية ادارية تعني بأن كل اداري يجب أن يكون قائد ناجح، أما أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي فهي تمثل محورا مهما في العملية و الممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الادارية هي عمليات ايماء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالي و مثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، أما القيادة من الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار الأوامر، والتعليمات، و لكن الدور الأساسي و المهم هو

¹ مصطفى محمود، طه حسين: المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لادارة السلوك الإنساني والتنظيمي، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2005، ص152.

اهداء الموظفين بكل ما يحفزهم، و يبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما دور القيادة من الجانب الإنساني هي اقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و اشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم واشعار كل عضو بالتقدير والاشراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعة، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.¹

3-2-3: دور الأنماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء:

من المعروف بالضرورة أنه لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثرة في، وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر والذي يكمن في ثلاث مداخل وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

1- وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتمييزها.

2- التركيز على التوازن ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز.

3- الربط بين الأهداف الشخصية.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

1- إن التغيير في مهام الوظيفي يوفر فرص لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني

الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف.

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

1- لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر

ايضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصا للتغيير.²

مما سبق يتضح:

¹ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقارة، كلية العلوم الاقتصادية، 2010، ص49.

² الفايدي سالم بن بركة براك: دراسة فروق العمل لأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة جامعية دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص182.

- 1- ان للأنماط القيادية الدور الاكبر في تحسين مستوى الاداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل من خلال نظام الحوافز ومكافئات يقوم على انصاف الموظف.
 - 2- مستوى كفاءة الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالنمط القيادي السائد وبالتالي فإنه يجب على القائد تحسين الوضع المادي والوظيفي للموظف للحصول على مستوى مرتفع من الأداء.
 - 3- من الضروري بما كان أن يحسن القائد ظروف وبيئة العمل ليحصل على مستوى مرتفع من الأداء.
- 3-2-4: القائد من تحسين الأداء:**

- تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها:
- 1- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى:
 - 2- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهل.
 - 3- يعمل على اكتساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
 - 4- تطوير أداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها التطوير وتحسين أدائهم.
 - 5- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة للأخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها.
 - 6- تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والافضل في العمل.
 - 7- تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهذور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية.¹

¹ قديري عائشة: العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، ص33.

التفصيل الرابع

الخطوات التطبيقية للمراسلة

أولاً: التعريف بميدان الدراسة:

1.1.4: تعريف الحماية المدنية لولاية قالمة

تعتبر مديرية الحماية المدنية هيئة حكومية (عمومية) تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، خاضعة للمرسوم التنفيذي رقم 92/54 المؤرخ في 12.02.1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها، مقرها بمخرج ولاية قالمة على الطريق الوطني رقم 21 الرابط بين قالمة وعنابة.

2.1.4: نشأة المديرية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/54 المؤرخ في 12.02.1992 المتعلق بتسيير وتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، أصبح للولاية مصلحة الحماية المدنية والإسعاف، سمح بتحويل مصالح الإسعاف الولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل ولاية، وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وحسب المادة التالية من هذا المرسوم التنفيذي التي تنص على المصالح الخارجية للحماية المدنية والتي تتولى المديرية الولائية تنسيق نشاطاتها، هذه المصالح تتمثل في: مصلحة الوقاية، مصلحة الحماية العامة، مصلحة الإدارة والإمداد.

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك في 06.03.1992، والمتعلق بالمصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولاية، فقد تم تنظيم هذه المصالح في شكل مكاتب متخصصة تقوم بمهام مختلفة.

3.1.4: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية:

1.3.1.4: مصلحة الوقاية: في مجال اختصاصها مكلفة ب:

- _ متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.
- _ المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.
- _ القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة، وتساهم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال.
- _ الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.
- _ تنظيم حملات اعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص والممتلكات.

_ مصلحة الوقاية منظمة على شكل اربعة مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة، الذكر وتتمثل في: (مكتب الدراسات، مكتب المراقبة، مكتب التوثيق والاحصاء والتوعية والاعلام).

1.3.1.4: دور مكاتب مصلحة الوقاية:

1-مكتب الدراسات: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة الأخطار المتوقعة عن إنشاء المؤسسات بعد تسلمها لنسخة من الملف من المصالح المعيشة.

_ تقوم بتحديد وضبط الشروط الاحتياطية الوقائية الواجب اتخاذها سواء في حالة بناء أو استغلال المنشآت ذات الطابع التجاري أو الصناعي.

_ تقوم بتسليم رخصة البناء إذا استلم الملف من مديرية التنظيم والشؤون العامة بعد تطبيق المعني لكل التوصيات والاحتياطات الوقائية المحددة في الدراسة.

2- مكتب المراقبة: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعها (المؤسسات الخطيرة المزعجة والغير صحية وكذا المؤسسات المستقبلية (الجمهور)، ضمن البرامج والمصادق عليه من طرف المديرية العامة الحماية المدنية وهذا بعد بداية الاستغلال.

_ القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ انشاء المؤسسة (إبداع الملف).

_يقوم بعدة زيارات نذكر منها: زيارات ميدانية، زيارات وقائية، زيارات مراقبة.

3_ مكتب التوثيق، الإحصاء والتوعية: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ جمع الوثائق المتعلقة بتنظيم وسير مصالح مديريةية الحماية المدنية.

_ القيام بحملات اعلامية قصد التوعية والتحسيس حول الأخطار التي تهدد الأشخاص والممتلكات.

_ القيام بإحصاء التدخلات التي تقوم بها جميع وحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية.

_ إعداد جداول الاحصائيات الأسبوعية، الشهرية، الثلاثي الأول، السداسية، والسنوية، والسهر على مداومتها الأسبوعية.

_ إصدار شهادات النكبة على حسب نوعية التدخل.
_ العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلق بالنشاط الميداني لأعوان الحماية المدنية.

4_ مكتب الخرائط والاطار الخاصة: يكلف المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ اخضاع كل الاخطار المتواجدة على مستوى الولاية.
_ إعداد الخرائط الخاصة بهذه الاخطار .
_ احصاء الأخطار الخاصة لاتخاذ الاحتياطات المبنية في إطار العمليات ولفائدة المؤسسات.
_ المشاركة في لجان ولأئية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة.
_ إعداد مخططات الوقاية.

4.1.4: مصلحة الحماية العامة: (SPG): في مجال اختصاصها مكلف ب:

_ إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم والإدراج حيز التطبيق والإسعافات عند حدوث الكوارث.
_ إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبة مدى نجاعتها.
_ تنظيم الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث.
_ تقوم بإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.
_ تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض والاسعار، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.
_ مصلحة الحماية العامة منظمة على شكل أربعة مكاتب لتتوب عنها في أداء المهام السابقة الذكر وهي: (مكتب المخططات، مكتب الإشارة، مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف).

1.4.1.4: دور مكاتب مصلحة الحماية العامة:

1_ مكتب المخططات: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

_ إعداد مخططات التدخل وتنظيم الإسعافات على مستوى الولاية، البلدية، الوحدة.

- _ تقوم بإعداد مخططات البلدية، الوحدة المصالح المعنية الأخرى.
- _ يجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإتمام المخطط من مختلف المصالح
- _ إخضاع كل الوثائق إلى تأشيرة السلطات المعنية (الوالي).
- _ إعداد الخريطة العملية للولاية.
- _ المراقبة والحرص على المداومة اليومية لمختلف المخططات.
- _ إعلام مدير تنظيم وتنسيق الإسعافات تحت إشراف السلم الإداري بمدى تقدم الأشغال.
- _ التعاون مع مصلحة الوقاية على إدراج وتنفيذ المناورات والتمارين المبرمجة.
- 2_ مكتب الإشارة:** هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:
 - _ السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشارة العلمية.
 - _ المسك اليومي للسجل الخاص بالزيارات التقنية لمحطات الإرسال.
 - _ تركيب وإدراج شبكات الإنذار.
 - _ مراقبة مدى فعالية سير المعلومات العملية.
 - _ القيام بعمليات الجرد العام المتعلقة بوسائل الإشارة.
- 3_ مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف:** هذا المكتب مكلف بأداء اللوان التالية:
 - _ إدراج تنفيذ كل المقاييس والنشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية وتطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التضامن الوطني.
 - _ دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلقة بالإسعاف الطبي.
- 4_ مكتب العدد الأمنية:** هذا المكتب المكلف بأداء الأدوار التالية:
 - _ تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات، مراقبة الشواطئ والفيضانات... الخ.
 - _ قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب ب:

- _ الحرص على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني.
 - _ التعاون مع مكتب التكوين لإعداد وإرسال تقارير نهاية الحملة.
 - _ التهيئة والإدراج الميداني المتعلقة بالحماية الميدانية.
 - _ برمجة ومتابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام والخاص.
 - _ إعداد الإحصائيات اليومية، الأسبوعية، الشهرية، والسنوية الخاصة بالتدخلات.
 - _ إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية إدخال.
- 5.1.4: مصلحة الإدارة والإمداد (SAC): في مجال اختصاصها مكلفة ب:**
- _ تقوم بتولي التسيير الغير ممرز للوسائل المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
 - _ تتابع تراقب نشاط الخطائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة المعاينة.
 - _ تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.
 - _ تتابع وتتناسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمناورات الميدانية.
 - _ تتولى تسيير المحاسبة العامة، ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات.
 - _ مصلحة الإدارة والإمداد منظمة على شكل أربعة مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وتمثل في: (مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي، مكتب التكوين، مكتب المالية والمحاسبة، مكتب الأملاك).

1.5.1.4: دور مكاتب مصلحة الإدارة والإمداد:

- 1_ مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي:** يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:
- _ يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية للمستخدمين.
 - _ يسهر في حدود صلاحياته على تسيير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية.

_ يعمل على ترقية كل نشاط إجتماعي يومي إلى تحسين إطار وظروف الحياة والعمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية.

2_ مكتب التكوين: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ يسهر على تطبيق برامج التكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية.

_ يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

_ يسير ملفات الإختصاصات.

_ يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية

3_ مكتب المالية والمحاسبة: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

_ يسهر على إعداد واقتراح توقعات ميزانية التسيير.

_ تسيير كل القروض المنتدبة الحماية المدنية للولاية.

ثانياً: مجالات والإجراءات المنهجية وتفسير النتائج:

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول الدراسة الميدانية لبحثه، والهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات والكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها: " عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹

1.2.4: المنهج المستخدم:

استناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة للكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دواستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تغييرياً كيماً.² وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.³

تماشياً مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة قد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمركز الحماية المدنية.

¹ ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، دار النشر وزارة الثقافة، دمشق سوريا، 2004، ص ص 26 27

² عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

³ بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

2.2.4: أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: نموذج يصمم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

وعند صياغة وإعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها وعدم الخروج عن أطرها ومضامينها، وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع، حيث تم صياغة اسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن أربعة محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث وهذه المحاور هي:

المحور الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة ويحتوي على أسئلة خاصة بالسم والجنس والمؤهل العلمي، والحالة العائلية، والخبرة، ومرقمة من 1 إلى 5.

المحور الثاني: خصص هذا المحور لجمع البيانات والمعلومات عن الأنماط القيادية السائدة في المركز، وهي مرقمة من 6 إلى 32.

المحور الثالث: خصص هذا المحور للتعرف على الأداء الوظيفي للموظف، وهي مرقمة من 33 إلى 42.

المحور الرابع: يشمل التعرف على انعكاسات الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للموظف، وهي مرقمة من 43 إلى 49.

3.2.4: عينة الدراسة:

تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة والمتمثلة في الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمركز الحماية المدنية الوحدة الرئيسية لولاية قالمة.

فيمكن تمثيل العينة بأنها مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونوا موضوع مشكلة البحث.²

¹ ماجد محمد الخياط: اساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية دار الولاية للنشر وتوزيع، المازون، ط1،

عمان، الأردن، 2009، ص35

² ماجد محمد الخياط: المرجع نفسه، ص 193

اختيار نوعية العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 271 موظفاً، بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها العينة العشوائية المنتظمة وكانت العينة 40 موظفاً.

4.2.4: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بالوحدة الرئيسية لمركز الحماية المدنية، بمخرج ولاية قالمة على الطريق الوطني رقم 21 الرابط بين قالمة وعنابة.

2- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بمركز الحماية المدنية التي استغرقت أسبوعاً، ابتداءً من 2021/05/30 إلى 2021/06/07، حيث تم تجريب الاستمارة وفي شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها ولم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها، ولكن عن طريق مقابلتهم اما فردياً او جماعياً حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (الموظف).

3- المجال البشري:

يقدر عدد الموظفين بالوحدة الرئيسية لمركز الحماية المدنية بـ 271 موظفاً.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
95%	38	ذكر
5%	02	أنثي
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة هم ذكور بنسبة 95% بينما بلغت نسبة الإناث 5% وهذا راجع ربما إلى طبيعة نشاط القطاع حيث أن هذا القطاع يتطلب الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري وهذا ما يفسر أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، بالإضافة إلى ذلك فهذا القطاع تميل إليه أكثر فئة الذكور أكثر من فئة الإناث كونه يتناسب مع قدراتهم وميولتهم عكس فئة الإناث الذين يميلون إلى الأعمال المكتتبية أكثر.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
%45	18	[30 – 20]
%37.5	15	[40 – 31]
%15	6	[50 – 41]
%2.5	1	51 فما فوق
%100	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [30 – 20] حيث تمثل هذه الفئة نسبة 45 % بينما 37.5% الفئة العمرية ما بين [40 – 31] أما الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [50 – 41] فيمثلون نسبة 15% في حين نسبة 2.5% تمثل الفئة العمرية 51 فما فوق، حيث أن هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط القطاع حيث أن هذا القطاع يحتاج إلى فئة الشباب الذين يمتلكون لياقة بدنية عالية وهذا ما يفسر أن أغلبية مفردات العينة ينتمون إلى فئة ما بين [30 – 20] سنة.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%2.5	1	إبتدائي
%5	2	متوسط
%40	16	ثانوي
%52.5	21	جامعي
%100	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة ينتمون إلى فئة الجامعيين بنسبة %52.5 بينما %40 تمثل نسبة الذين يمتلكون مستوي ثانوي بينما %5 تمثل الفئة الذين يمتلكون مستوي متوسط أما %2.5 فتمثل نسبة الذين يمتلكون المستوي الإبتدائي، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى سياسات التشغيل حيث أن هذه السياسات تفرض مؤهلات معينة لشغل المناصب المتاحة.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
45%	18	أعزب
55%	22	متزوج
/	00	مطلق
/	00	أرمل
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة ينتمون إلى فئة المتزوجين بنسبة 55% بينما نسبة 45% فتمثل فئة العزابين أما باقي الفئات فهي منعدمة، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الإمتيازات التي تمنحها هذه المهنة لمتزوجين من منح عائلية ومنح الأعياد حيث تقتصر هذه المنح على فئة المتزوجين دون غيرهم.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
32.5%	13	أقل من 5 سنوات
40%	16	من 5 - 10 سنوات
22.5%	9	من 10 سنوات إلى 20 سنة
4%	2	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة يمتلكون خبرة ما بين 5 - 10 سنوات حيث تمثل هذه الفئة نسبة 40% بينما تمثل نسبة 32.5% الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات في حين نسبة 22.5% تمثل نسبة الذين يمتلكون خبرة ما بين 10 - 20 سنة ونسبة قليلة تقدر ب 4% من يمتلكون خبرة أكثر من 20 سنة، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى سياسات التشغيل التي تفرض سن التقاعد 65 سنة وهذا ما يفسر أن أغلبية مفردات العينة ينتمون إلى فئة التي تمتلك خبرة ما بين 5 - 10 سنوات.

المحور الثاني: معلومات حول الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة

الجدول رقم (06) يوضح استخدام القائد لأسلوب الترهيب في فرض رأيه:

النسبة	التكرار	البدائل
27.5%	11	أوافق
65%	26	لا أوافق
7.5%	03	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 65% لا توافق على أن القائد يستخدم أسلوب الترهيب بينما 27.5% توافق على أن القائد يستخدم أسلوب الترهيب أما نسبة 7.5% فتمثل نسبة المحايد، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب التعاون والعمل بروح الفريق لمواجهة كل المشاكل والصعوبات داخل المؤسسة وهذا يتطلب بطبيعة الحال استخدام الأسلوب الديمقراطي وهذا ما يفسر أن أغلبية مفردات العينة أكدت على أن القائد لا يستخدم أسلوب الترهيب.

الجدول رقم (07) يوضح عدم إفساح القائد لموظفين لفرض آرائهم:

النسبة	التكرار	البدائل
20%	8	أوافق
80%	32	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 80% يؤكدون على أن القائد يفسح المجال لآخرين لفرض آرائهم بينما 20% تؤكد على أن القائد لا يفسح المجال أمامهم لفرض آرائهم هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض على القادة مناقشة القرارات مع العاملين قصد النهوض بالمؤسسة وتطويرها وكذا تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (08) يوضح خصم القائد من راتب الموظف دون أن يعرف السبب:

النسبة	التكرار	البدايل
5%	02	أوافق
92.5%	37	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% أكدت على أن القائد لا يخصم من راتب الموظفين دون أن يعرف سبب التغيب بينما أقرت نسبة 5% أنه يخصم من راتب دون أن يعرف السبب أما نسبة 2.5% فكانت نسبة محايدة، وهذا التباين راجع بالدرجة إلى العلاقات الطيبة داخل مؤسسة الحماية المدنية حيث تأكد للباحثين أنه يوجد تناسق وتكامل بين مختلف الأنساق المكونة لمؤسسة.

الجدول رقم (09) يوضح تفويض القائد لصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين:

النسبة	التكرار	البدائل
17.5%	7	أوافق
75%	30	لا أوافق
7.5%	03	محايد
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75% تؤكد على أن القائد لا يفوض الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين بينما نسبة 17.5% تؤكد عكس ذلك أي أنه يفوض الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين في حين 7.5% تمثل فئة المحايدين الذين إمتنعوا عن الإجابة، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الخبرة المهنية لقائد حيث أن القائد يراعي قدرات الموظفين أثناء تفويضهم لصلاحيات والواجبات ويتدرج في ذلك بالرجوع إلى الخبرة المهنية لموظفين.

الجدول رقم (10) يوضح رفض القائد لكل أنواع الحريات الخاصة بالموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
%77.5	31	أوافق
%15	06	لا أوافق
%7.5	03	محايد
%100	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 77.5% يوافقون على أن القائد يرفض كل أنواع الحريات الخاصة بالموظفين بينما 15% أكدوا على أنه يسمح بممارسة كل الحريات الخاصة بالموظفين أما نسبة قليلة تقدر بـ 7.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الجدية والصرامة في ممارسة النشاطات هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن السماح بممارسة كل الحريات يحدث خلل في منظومة المؤسسة وهذا ما يفسر أن أغلبية مفردات العينة أكدوا أنه لا يتم ممارسة كل الحريات الخاصة بيهم.

الجدول رقم (11) يوضح إهتمام القائد بتطبيق القوانين بصرامة:

النسبة	التكرار	البدائل
%80	32	أوافق
%7.5	03	لا أوافق
%12.5	05	محايد
%100	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 80% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يهتم بتطبيق القوانين بصرامة في حين 7.5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يهتم بتطبيق القوانين بصرامة في حين نسبة 12.5% تمثل فئة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حيث تتطلب هذه الأنشطة الصرامة في التطبيق.

الجدول رقم (12) يوضح إستخدام القائد لأسلوب العقاب لتأثير في العمليات القيادية:

النسبة	التكرار	البدائل
45%	18	أوافق
37.5%	15	لا أوافق
17.5%	07	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 45% أكدت على أن القائد يستخدم أسلوب العقاب لتأثير في العمليات القيادية في حين نسبة 37.5% أكدت عكس ذلك أي أن القائد لا يستخدم أسلوب العقاب ليؤثر في العمليات القيادية في حين 17.5% تمثل نسبة المحايدين، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الموظفين وسلوكياتهم حيث يجب في بعض الأحيان فرض عقوبات حتى تعم الصرامة بين الموظفين.

الجدول رقم (13) يوضح عدم حرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
92.5%	37	أوافق
5%	02	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد لا يحرص على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين في حين نسبة 5% أكدت على أن القائد يحرص على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين في حين نسبة 2.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى القوانين الصرامة والجمود في الهياكل الداخلية لمؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح عدم تبني القائد لاقتراحات الهادفة:

النسبة	التكرار	البدايل
7.5%	03	أوافق
87.5%	35	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يحرص على تبني الإقتراحات الهادفة في حين 7.5% منهم أكدوا عكس ذلك أي أن القائد يحرص على تبني الإقتراحات الهادفة في حين 5% تمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المؤسسة التي تحتاج إلى تجديد مستمر قصد مواكبة التطورات والتغييرات لتحقيق الأهداف المسطرة لمؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح مراعاة القائد لرغبات وحاجات الموظفين المهنية:

النسبة	التكرار	البدائل
85%	34	أوافق
5%	02	لا أوافق
10%	04	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يراعي حاجات ورغبات الموظفين المهنية في حين نسبة 5% أكدوا على أنه لا يراعي حاجات ورغبات الموظفين المهنية في حين 10% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على توفير مناخ جيد ومناسب قصد أداء المهام بفعالية.

الجدول رقم (16) يوضح حسن تفويض القائد لأعمال الآخرين:

النسبة	التكرار	البدائل
85%	34	أوافق
10%	04	لا أوافق
7.5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يحسن تفويض الأعمال لآخرين في حين 10% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يحسن تفويض الأعمال لآخرين في مقابل نسبة 7.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع إلى كثرة المسؤوليات داخل المؤسسة وهذا ما يفرض تفويض الأعمال لآخرين.

الجدول رقم (17) يوضح حرص القائد على إشراك فريق العمل في إتخاذ القرارات:

النسبة	التكرار	البدائل
85%	34	أوافق
12.5%	05	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يقوم بإشراك فريق العمل في إتخاذ القرارات في حين نسبة 12.5% من مفردات العينة يأكدون على أن القائد لا يقوم بإشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، في المقابل تمثل نسبة 2.5% نسبة المحايدين، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب بالضرورة إشراك فريق العمل لتوفير مناخ مناسب لتعاون وتثبيت قيم العمل الجماعي وذلك لأداء الأعمال بمرونة هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة والزيادة من فعاليتها.

الجدول رقم (18) يوضح إهتمام القائد بالتواصل مع أعضاء فريق العمل:

النسبة	التكرار	البدايل
80%	32	أوافق
10%	04	لا أوافق
10%	04	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 80% أكدوا على أن القائد يحرص على التواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل في حين 10% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يحرص على التواصل مع أعضاء فريق العمل في حين 10% تمثل نسبة المحايدين، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على إعلام أعضاء فريق العمل بكل المستجدات وذلك لمواجهة مختلف المشاكل التي يمكن أن تهدد السير الحسن لمؤسسة.

الجدول رقم (19) يوضح أن القائد يكون مرناً أحياناً وشديداً أحياناً أخرى في القيام بإجراءات العمل:

النسبة	التكرار	البدايل
90%	36	أوافق
7.5%	03	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 90% أكدوا على أن القائد يكون مرناً أحياناً وشديداً أحياناً في القيام بإجراءات العمل في حين 7.5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يكون مرناً ولا شديداً بل يتبع أسلوب واحد أما نسبة 2.5% فتمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المواقف التي تصادف القائد والتي تجعله يكون أحياناً مرناً وأحياناً شديداً وهذا يتعلق عموماً بطبيعة الأنشطة والمهام.

الجدول (20) يوضح إتاحة القائد للموظفين لإبداء آرائهم:

النسبة	التكرار	البدائل
95%	38	أوافق
5%	02	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% أكدوا على أن القائد يتيح الفرصة أمامهم لإبداء آرائهم في حين 5% أكدوا على أن القائد لا يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنشطة التي تتطلب التشاور والمناقشة بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة التلاحم والتعاون فيما بينهم ومنه أداء الأعمال بفعالية

الجدول (21) يوضح تعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الإحترام ومساهمته في بناء علاقات اجتماعية:

النسبة	التكرار	البدائل
82.5%	33	أوافق
7.5%	03	لا أوافق
10%	04	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 82.5% أكدوا على أن القائد يعاملهم على أساس الإحترام ويساهم في بناء علاقات إجتماعية متينة في حين نسبة 7.5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يعاملهم على أساس الإحترام ولا يساهم في بناء علاقات إجتماعية متينة أما نسبة 10% فتمثل نسبة المحايدين، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى أهداف المؤسسة التي تسعى إلى العمل كيد واحدة من أجل تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة.

الجدول (22) يوضح تفويض القائد لجزء من سلطته لمرؤوسيه حيث يراعي في ذلك تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام:

النسبة	التكرار	البدايل
85%	34	أوافق
10%	04	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% يؤكدون على أن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام في حين 10% أكدوا عكس ذلك أي أن لا يفوض السلطات لمرؤوسيه ولا يراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام في المقابل نجد 5% تمثل نسبة المحايدين، وهذا تباين راجع بدرجة الأولى إلى تدريب القائد لمرؤوسيه على تحمل المسؤولية وتعليمهم الفنون الصحيحة للقيادة ومنه تفويض السلطة أساسي داخل المؤسسة.

الجدول (23) يوضح استخدام القائد لعبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية لموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
77.5%	31	أوافق
7.5%	03	لا أوافق
15%	06	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 77.5% يؤكدون على أن القائد يستخدم عبارات الثناء والشكر لإشباع الحاجات النفسية لموظفين في حين 7.5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يستخدم عبارات الشكر والثناء في حين نسبة 15% تمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الإستراتيجيات التي يتبعها القائد حيث تكون في العادة هذه الإستراتيجيات مبنية على أسس الإشباع من خلال الإشباع النفسي الذي يتمثل في عبارات الشكر والتقدير هذا من جهة ومن جهة أخرى الإشباع المادي المتمثل في الزيادة في الأجور، المكافآت... وهذا ما يؤدي إلى تحقيق زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول (24) يوضح عدم إهتمام القائد بتماسك الفريق:

النسبة	التكرار	البدائل
5%	02	أوافق
92.5%	37	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% أكدوا على أن القائد يهتم بتماسك الفريق في حين 5% أكدوا عكس ذلك أي عدم إهتمام القائد بتماسك الفريق أما نسبة 2.5% فتمثل نسبة المحايد، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على تنمية روح الفريق وتعزيزها داخل المؤسسة ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (25) يوضح عدم إهتمام القائد بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها:

النسبة	التكرار	البدائل
7.5%	03	أوافق
90%	36	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 90% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ويسعى لتلبيتها في حين 7.5% منهم أكدوا على أن القائد لا يهتم بمشاكل العمال ولا يسعى لتلبيتها في حين 2.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على حل مشاكل الموظفين وتلبية حاجاتهم سعياً لخلق مناخ يحقق من خلاله أداء جيد لمهام.

الجدول رقم (26) يوضح عدم محاسبة القائد الآخرين على الغياب:

النسبة	التكرار	البدايل
5%	02	أوافق
92.5%	37	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% أكدوا على أن القائد يحاسب على الغيابات في حين 5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يحاسب على الغياب أما نسبة 2.5% فتمثل نسبة المحايد، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على الحفاظ على النظام داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (27) يوضح سماح القائد بتأجيل أداء الأعمال:

النسبة	التكرار	البدائل
12.5%	05	أوافق
82.5%	33	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 82.5% يؤكدون على أن القائد لا يسمح بتأجيل أداء المهام في حين 12.5% أكدوا على أنه يسمح بتأجيل المهام أما نسبة 5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على أداء المهام بفعالية وبسرعة فتأجيل المهام يؤدي إلى الإخلال بنظام العام لمؤسسة.

الجدول رقم (28) يوضح عدم إهتمام القائد بتطبيق القوانين:

النسبة	التكرار	البدائل
2.5%	1	أوافق
95%	38	لا أوافق
2.5%	1	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% من أفراد العينة أكدوا على أن القائد يهتم بتطبيق القوانين في حين 2.5% أكدوا عكس ذلك أي أن القائد لا يهتم بتطبيق القوانين في حين 2.5% تمثل نسبة المحايد، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على السير الحسن لنظام الداخلي لمؤسسة ومنه إهتمامه بتطبيق القوانين.

الجدول رقم (29) يوضح إعطاء القائد الحرية الكاملة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات دون التدخل:

النسبة	التكرار	البدايل
22.5%	09	أوافق
72.5%	29	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% يؤكدون على أن القائد لا يعطي الحرية الكاملة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات في حين 22.5% يؤكدون على أن القائد يعطي الحرية الكاملة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات في المقابل نجد نسبة 5% تمثل نسبة المحايد، هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى القوانين السائدة داخل المؤسسة حيث لا يتم الخروج على هذه القوانين و هذا ما يفسر أن القائد لا يعطي الحرية الكاملة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات.

الجدول رقم (30) يوضح عقد القائد لاجتماعات مع المرؤوسين بشكل متباعد وغير منظم:

النسبة	التكرار	البدائل
7.5%	03	أوافق
90%	36	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 90% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد يعقد الاجتماعات مع المرؤوسين بشكل منتظم في حين أن نسبة 7.5% أكدت عكس ذلك أي أن القائد يعقد اجتماعات مع المرؤوسين بشكل متباعد وغير منظم في المقابل 2.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على الفهم الجيد للقرارات والأوامر ومنه تنظيم اجتماعات بشكل مستمر ومنظم.

الجدول رقم (31) يوضح تردد القائد في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
%25	10	أوافق
%67.5	27	لا أوافق
%7.5	03	محايد
%100	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 67.5% من مفردات العينة أكدوا على أن القائد لا يتردد في ضبط سلوك وتصرفات المرؤوسين في حين أن نسبة 25% أكدت عكس ذلك أي أن القائد يتردد في ضبط سلوك وتصرفات المرؤوسين في المقابل 7.5% تمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنشطة والمهام التي تتطلب الضبط والالتزام داخل المؤسسة.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (32) يوضح عدم اكتراث القائد بنتائج أعمال الموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
7.5%	03	أوافق
87.5%	35	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% من مفردات العينة تؤكد على أن القائد يكثرث لنتائج أعمال الموظفين في حين 7.5% يؤكدون على عدم إكتراث القائد بنتائج أعمالهم، في حين 5% تمثل نسبة المحايدين، وعذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص القائد على تنمية الدوافع وميولات الموظفين نحو أعمالهم ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (33) يوضح إلتزام الموظفين بالتعليمات المنظمة لأعمالهم:

النسبة	التكرار	البدائل
97.5%	39	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من مفردات العينة أكدوا على أنهم يلتزمون بتنفيذ واجباتهم والتعليمات المسند إليهم في حين 2.5% أكدوا على أنهم لا يقومون بالواجبات والتعليمات المسند إليهم وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص الموظفين على السير الحسن لنظام الداخلي لمؤسسة ومنه قيامهم بالأعمال والواجبات المسند إليهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (34) يوضح حرص الموظفين على الانضباط داخل العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
97.5%	39	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من مفردات العينة أكدوا على أنهم يلتزمون بالإنضباط داخل العمل حين 2.5% أكدوا على أنهم لا يلتزمون بالانضباط داخل العمل وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص الموظفين على السير الحسن لنظام الداخلي لمؤسسة ومنه إلتزامهم بالإنضباط أثناء القيام بأعمالهم.

الجدول رقم (35) يوضح إلتزام الموظفين بمواعيد الدوام في العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
100%	40	أوافق
/	00	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 100% من مفردات العينة أكدوا على أنهم يلتزمون بمواعيد العمل وهذا راجع إلى حرصهم على السير الحسن لنظم المؤسسة ومنه التزامهم بمواعيد العمل.

الجدول رقم (36) يوضح إلتزام الموظفين باللباس الرسمي أثناء العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
97.5%	39	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من مفردات العينة أكدوا على أنهم يلتزمون باللباس الرسمي أثناء العمل في حين 2.5% أكدوا على أنهم لا يلتزمون باللباس أثناء العمل وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرصهم على التعريف بهويتهم المهنية ومنه التزامهم باللباس الرسمي.

الجدول رقم (37) يوضح إلتزام الموظفين بتعليمات الرئيس المباشرة في العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
100%	40	أوافق
/	00	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 100% من مفردات العينة أكدوا على أنهم يلتزمون بتعليمات الرئيس المباشرة أثناء العمل وهذا راجع إلى حرصهم على السير الحسن لنظم المؤسسة ومنه إلتزامهم بتعليمات الصادرة عن الرئيس.

الجدول رقم (38) يوضح إنعكاس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفين:

النسبة	التكرار	البدائل
100%	40	أوافق
/	00	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 100% من مفردات العينة أكدوا على أن العمل الجماعي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا راجع إلى أن روح الفريق والعمل الجماعي يساهم بدرجة عالية في الرفع من الأداء الوظيفي وتنميته.

الجدول رقم (39) يوضح أن القدرة على تحمل المسؤولية في العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	البدايل
97.5%	39	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من مفردات العينة أكدوا على أن تحمل المسؤولية في العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في حين 2.5% أكدوا على أن تحمل المسؤولية في العمل لا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى أن طبيعة الأنشطة والمهام الخاصة بالمؤسسة حيث تتطلب هذه الأنشطة والمهام تحمل المسؤولية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تحمل المسؤولية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (40) يوضح القدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص:

النسبة	التكرار	البدائل
97.5%	39	أوافق
/	00	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% أكدوا على أنهم قادرين على نقل الخبرة في مجال التخصص في حين 2.5% تمثل نسبة المحايدين وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إكتساب الموظفين لخبرات من خلال مزولتهم لوظائفهم وهذا ما يمكنهم من إكتساب قدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص.

الجدول رقم (41) يوضح تنظيم وترتيب الموظفين لأماكن عملهم والمحافظة على الأجهزة والمواد:

النسبة	التكرار	البدائل
95%	38	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% أكدوا على أنهم يقومون بتنظيم وترتيب الأماكن التي يعملون فيها ويحافظون على الأجهزة والمواد في حين نسبة 2.5% أكدوا عكس ذلك أي أنهم لا يقومون بتنظيم وترتيب الأماكن التي يعملون فيها ولا يحافظون على الأجهزة والمواد في حين 2.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى حرص الموظفين على الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة.

المحور الرابع: انعكاسات الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

الجدول رقم (42) يوضح أن النمط السائد داخل المؤسسة يمثل حافز لترقية الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	البدائل
95%	38	أوافق
2.5%	01	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% أكدوا على أن النمط السائد يمثل حافز لترقية الأداء الوظيفي في حين 2.5% أكدوا على أن النمط السائد لا يمثل حافز لترقية الأداء الوظيفي في المقابل نجد 2.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى النمط القيادي الذي يتبعه القائد والذي يعتبر بدوره محفز للأداء الوظيفي.

الجدول رقم (43) يوضح إهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجع على الرفع من الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	البدائل
%87.5	35	أوافق
%10	04	لا أوافق
%2.5	01	محايد
%100	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% أكدوا على أن إهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجع على الرفع من الأداء الوظيفي في حين 10% أكدوا عكس ذلك إهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل لا يشجع على الرفع من الأداء الوظيفي في المقابل نسبة 2.5% تمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الأساليب والأنماط القيادية التي يتبعها القائد والتي بدورها ترفع من الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (44) يوضح أن عملية التقييم الإداري لموظفين يحسن من الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	البدائل
90%	36	أوافق
7.5%	03	لا أوافق
2.5%	01	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 90% أكدوا على أن عملية التقييم الإداري لموظفين تحسن من الأداء الوظيفي في حين 7.5% أكدوا عكس ذلك أي أن عملية التقييم الإداري لموظفين لا تحسن من الأداء الوظيفي في المقابل نجد نسبة 2.5% تمثل نسبة المحايدين، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى السياسات الداخلية لمؤسسة التي تدعم عمليات تقييم الأداء المستمر لموظفين وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي لعاملين.

الجدول رقم (45) يوضح سعي القائد الديمقراطي في العمل على تحقيق الإدماج بين المرؤوسين والمؤسسة:

النسبة	التكرار	البدائل
77.5%	31	أوافق
15%	06	لا أوافق
7.5%	03	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 77.5% أكدوا على أن القائد الديمقراطي يسعى على تحقيق الإدماج بين المرؤوسين والمؤسسة في حين 15% أكدوا على أن القائد الديمقراطي لا يسعى على تحقيق الإدماج المرؤوسين والمؤسسة في حين 7.5% تمثل نسبة المحايد، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى النمط السائد داخل المؤسسة وهو النمط الديمقراطي والذي يدعم تحقيق الإدماج بين المرؤوسين والمؤسسة.

الجدول رقم (46) يوضح أن تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل في تأدية العمل المطلوب:

النسبة	التكرار	البدائل
95%	38	أوافق
5%	02	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% أكدوا على أن تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل في تأدية العمل المطلوب في حين 5% تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل لا يسهل في تأدية العمل المطلوب، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى التلاحم بين العمال حيث أن هذا التلاحم يساعد على تبادل مختلف الخبرات والمهارات وهذا ما يسهل تأدية الأعمال المطلوبة.

الجدول رقم (47) يوضح أن النمط الحر يؤدي إلى إفشاء مناخ العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
95%	38	أوافق
5%	02	لا أوافق
/	00	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 95% أكدوا على أن النمط الحر يؤدي إلى إفشاء مناخ العمل في حين 5% أكدوا عكس ذلك أي أن النمط الحر لا يؤدي إلى إفشاء مناخ العمل وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى النمط الديمقراطي السائد داخل المؤسسة والذي يتناقض والنظام الحر.

الجدول رقم (48) يوضح أن ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب:

النسبة	التكرار	البدائل
70%	28	أوافق
25%	10	لا أوافق
5%	02	محايد
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 70% أكدوا على أن ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب في حين 25% أكدوا عكس ذلك أي أن ضعف التفاعل بين الموظف والمدير لا يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب في المقابل نجد نسبة 5% تمثل نسبة المحايدون، وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الوعي الموظفين بقيم المشاركة والتشاور داخل المؤسسة.

عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب الدراسات السابقة :

- يعتبر النمط القيادي السائد في المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي وهذا ما يتوافق مع دراسته **جاهل موسى ونويوة محمد** بعنوان **آثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** حيث توصلت الى ان النمط القيادي السائد داخل المؤسسة يؤثر على السلوك العاملين وأن له دور رئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين .
- يتم عقد الاجتماعات بشكل منظم ومستمر وهذا ما يتوافق مع دراسة **رياض شراك** بعنوان **علاقة الأنماط القيادية للمدير بمستوى الولاء التنظيمي** حيث توصلت الى ان القائد الفعال هو الذي يحافظ على البعد التنظيمي والبعد الإنساني كما انه يشرك الموظفين في كل المهام والوظائف
- يساهم العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما يتناسب مع دراسة **فؤاد علي الحاجز** بعنوان **عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعاليته اداء المعلمين** " حيث توصلت إلى أن التوافق والتعاون الجماعي يساهم في تطوير أداء العاملين ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والرضا الوظيفي
- يحرص القائد على نشر قيم التعاون وهذا ما يتوافق مع دراسة بعنوان " **المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي**" توصلت إلى أن المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية حيث تعد هذه المهارات القيادية الغنية مهارات مهمة جداً، إلى وجود علاقة بين التعاون بين الفريق والرضا الوظيفي.

عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة:

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

النتائج العامة:

- القائد لا يعتمد على أسلوب التهريب في فرض سلطته كما أن القائد يفسح المجال للموظفين للإبداء آرائهم وكذا القائد لا يخصص من راتب الموظف دون أن يعرف سبب التغيب.
- لا يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات للموظفين كما أنه يرفض الحريات الخارجية عن نطاق العمل، كما ان القائد لا يستخدم أسلوب العقاب.
- يتبنى القائد الإقتراحات الهادفة حيث يراعي في ذلك رغبات وحاجات المرؤوسين كما أنه يحرص على إشراك فريق العمل في ذلك.
- القائد يهتم بالتواصل مع أعضاء الفريق ويتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم حيث يهتم بتماسك الفريق.
- يلتزم الموظفون بمواعيد العمل وكذلك يلتزمون باللباس الرسمي وكذا يلتزمون بشكل مباشر بالعمل
- قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية وكذا يعتبرون أن النمط القيادي هو حافز لأداء الوظيفي

مخاض

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية نصل الى أن الأنماط القيادية تلعب دورا أساسيا داخل المؤسسة حيث يعتبر النمط القيادي داخل المؤسسة عنصر العناصر الأساسية في إحداث التكامل والتناسق بين مختلف أجزاء المؤسسة وخصوصا التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.

لكن لايزال موضوع الأنماط القيادية ومدي تأثيرها على الأداء الوظيفي في حاجة إلى المزيد من الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية داخل المؤسسات الجزائرية حيث يعتبر إهتمام المعنيين به لايزال في بدايته الأولى لأجل الكشف عن مختلف الحقائق الخاصة بهذا المجال

لكن ما يلاحظ في واقعنا المعاش هو وجود جوانب في هذا الموضوع لازالت تحتاج إلى بحث مستفيض الشيء الذي يمكن معه أن يتحول كل متطلب من متطلباته إلى موضوع قابل لدراسة كون الدراسات المتوفرة حاليا ركزت على عموميات هذا الموضوع دون التعمق في التحليل.

خاصة أن الأنماط القيادية تختلف وتتوسع داخل مؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها وهذا ما يؤدي إلى التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، لكن داخل مؤسسة الحماية المدنية وجدنا أنه يوجد نمط واحد سائد وهو النمط الديمقراطي الذي كان له التأثير الإيجابي على سلوك العاملين.

ومنه يمكن القول بأن مؤسسة الحماية المدنية - قالمة - تتبنى نمط ديمقراطي كان له الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتبين ذلك من خلال التساند والتعاون الحاصل بين العاملين وكذلك التناسق الحاصل فيما بينهم فهذه كلها مؤشرات تدل على النمط الديمقراطي.

قائمت

الشمس الكجمع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابتسام سلامة: القيادة الإدارية والإبداعية للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس والإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007م.
2. ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جزيرة النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
3. أبو النصر مدحت: قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012م.
4. أحمد صفر عاشور: إدراك القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط2، 1979م.
5. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
6. بسيوني عبد الله عبد الغني: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992م.
7. بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 200.
8. بطرق حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.
9. بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2010م.
10. توفيق حسنون: فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، ط5، 2996م.
11. جازية زعتر: أصول الإدارة التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، مصر، ط2، 1998م.
12. جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان الإدريسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الاردن، 2004م.
14. حسن محمد صالح: القيادة: أساليب ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م.
15. حسين سلامة عبد العظيم: الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006م.
16. حمود خضير واللوزي موسى: مبادئ إدارة الأعمال، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، ، ط1، 2008م.

17. حنفي عبد الغافر: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط1، 1993م.
18. ريتشارد بوبانزيس، أند ماكي: القادة الجدد، تر، عثمان الحالي المثلوثي، دار المريخ، 2004م.
19. زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للنشر، ط2، 1979م. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر وهران، الجزائر، ط2، 2004م.
20. سالم بي سعيد القحطاني: التقارير العلمية، عرض كتاب القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القياس العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد23، 2001م
21. السكارنه بلال: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
22. السيدة عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك الطبيعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001م.
23. الطاهد نعيم: الإدارة الحديثة النظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011.
24. طريف شوفي: السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993م.
25. عبد الحماية المزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، 2001.
26. عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار العربية، بيروت، لبنان، 1990م.
27. عبد المعطي عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار النشر، امان، الأردن، 1994م.
28. العجمي محمد: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010م.
29. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010م.
30. علي عياصرة، محمد محمود العودة الافضل: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
31. عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات: مناهج البحث العلمي طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
32. عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2009م.

33. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
34. عياصرة على احمد عبد الرحمن: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006م.
35. ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، دار النشر وزارة الثقافة، دمشق، 2004(2005)م.
36. ماجد محمد الخياط: اساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الإجتماعية، دار الدراسة للنشر والتوزيع، المزون، عمان، ط1، 2009
37. مجاني الطلاب: دار المجاني للنشر، ط3، بيروت، لبنان، 1996م.
38. محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الكتب العربي للحديث للنشر، الاسكندرية، مصر.
39. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الإدارة والتنظيم، دار لجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016م.
40. محمد حسين محمد حمادات: القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر، عمان، ط1،
41. محمد منير حجاب: المعجون الإعلامي، دار الفجر للنشر، ط1، 2004م.
42. المخلافي محمد: القيادة الفعالية إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2009م.
43. مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
44. مصطفى عشوري: علم النفس التنظيمي والصناعي للمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.
45. مصطفى كامل ابو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
46. معن محمود أحمد العياصرة: الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، دار الحامد للنشر، ط1، 2008م.
47. ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، دار مركز للنشر، 1993م.
48. نجم عبود نجم: القيادة ادارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012م.
49. نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، إصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

50. نواف كنعان : القيادة الإدارية، إصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002م.
51. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004م.
52. يعقوب حسن نشوان وآخرون: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. يهبل أحمد عبيدات: الأنماط الإدارية، وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، ارد، عالم الكتاب الحديث، 2004.
- الرسائل الجامعية:
1. حسن محمود ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، الإسكندرية، 2010.
 2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتطبيقي، 2010م.
 3. الربيق محمد: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2004م.
 4. زيد صالح حسن: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009.
 5. الشريف طلال: دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2004.
 6. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقارة، كلية العلوم الاقتصادية.
 7. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
 8. غزة أبو شقلم وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي، مشروع تخرج في إدارة الأعمال، جامعة نجاح الوطنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.

9. الفايدى سالم بن بركة براك: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة جامعية دكتوراه، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.
10. قديري عائشة: العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات لادارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير.

المراجع الأجنبية:

- I. Robert Papin : l'ART de .du noir.paris.1995.
- II. Giambri, Lynn : Administrator and Staff perception of the leadership rele in the effective operationalization of the Mission of the 21'st lentyry Christian school, Dissertation Abstract international, DAIA,64/03,2003.

المحقق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



إستمارة بحث:

الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية . قالمة .

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة :

* ديبش فاتح

إعداد الطالبة :

* حزام مروة

* بلعابد عبير

ملاحظة: أخي الكريم، أختي الكريمة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة وملء هذه الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة،

مع العلم أن المعلومات والإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

1. البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-العمر:

(30-20)

(40-31)

(50 -41)

(51 فأكثر)

3-المؤهل العلمي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4-الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5-الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

II. المحور الثاني: معلومات حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة:

1- النمط الأوتوقراطي:

6- القائد يعتمد أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع

أوافق لا أوافق محايد

7- القائد لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات لإدلاء بآراء الآخرين

أوافق لا أوافق محايد

8- القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب

أوافق لا أوافق محايد

9- يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات العاملين

أوافق لا أوافق محايد

10- يرفض القائد أي نوع من الحريات للموظفين

أوافق لا أوافق محايد

11- القائد يهتم في تطبيق القوانين بصرامة

أوافق لا أوافق محايد

12- يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي: العقاب

أوافق لا أوافق محايد

13- لا يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين

أوافق لا أوافق محايد

14- لا يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة

أوافق لا أوافق محايد

2- النمط الديمقراطي:

15- القائد يراعي رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية

أوافق لا أوافق محايد

16- القائد يحسن تفويض الأعمال للآخرين

أوافق لا أوافق محايد

17- القائد يحرص على إشراك فريق العمل في إتخاذ القرارات

أوافق لا أوافق محايد

18- القائد يهتم بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل

أوافق لا أوافق محايد

19- القائد يكون مرنا أحيانا وشديد أحيانا في القيام بإجراءات العمل

أوافق لا أوافق محايد

20- القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم

أوافق لا أوافق محايد

21- القائد يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية

أوافق لا أوافق محايد

22- يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام

أوافق لا أوافق محايد

23- يستخدم القائد عبارات الثناء للإشباع الحاجات النفسية للموظفين

أوافق لا أوافق محايد

3- القائد (الحر):

24- القائد لا يهمله تماسك أعضاء فريق العمل

أوافق لا أوافق محايد

25- القائد لا يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها

أوافق لا أوافق محايد

26- القائد لا يحاسب الآخرين عن الغياب

أوافق لا أوافق محايد

27- القائد يسمح بالتأجيل في أداء العمل

أوافق لا أوافق محايد

28- القائد لا يهتم للقوانين

أوافق لا أوافق محايد

29- القائد يعطي الحرية المطلقة للعاملين بالمؤسسة لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل

أوافق لا أوافق محايد

30- يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منظم

أوافق لا أوافق محايد

31- يتردد القائد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين أو مراجعاتهم

أوافق لا أوافق محايد

32- لا يكثر القائد بنتائج أعمال الموظفين

أوافق لا أوافق محايد

III. المحور الثالث: خاص بالأداء الوظيفي:

33-ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي

أوافق لا أوافق محايد

34-أحرص على الانضباط في العمل

أوافق لا أوافق محايد

35-ألتزم بمواعيد الدوام في العمل

أوافق لا أوافق محايد

36-ألتزم باللباس الرسمي في العمل

أوافق لا أوافق محايد

37-ألتزم بتعليمات الرئيس المباشر في العمل

أوافق لا أوافق محايد

38-العمل الجماعي يساهم في تحسين أدائي الوظيفي

أوافق لا أوافق محايد

39-القدرة على تحمل المسؤولية في العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي

أوافق لا أوافق محايد

40-القدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص

أوافق لا أوافق محايد

41-تنظيم وترتيب مكان العمل والمحافظة على الأجهزة والمواد

أوافق لا أوافق محايد

المحور الرابع: انعكاسات الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

42- يعتبر النمط القيادي السائد في المؤسسة حافزاً لترقية الأداء الوظيفي

أوافق لا أوافق محايد

43- اهتمام القائد باقتراحات المرؤوسين في العمل بتشجيعهم على رفع أدائهم الوظيفي

أوافق لا أوافق محايد

44- عملية تقييم الإدارة لأدائك تحسن من أدائك الوظيفي

أوافق لا أوافق محايد

45- يسعى القائد الديمقراطي في العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة.

أوافق لا أوافق محايد

46- تبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات يسهل في تأدية العمل المطلوب

أوافق لا أوافق محايد

47- يؤدي النمط الحر إلى إفشاء مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة

أوافق لا أوافق محايد

48- ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في إنخفاض مستوى الأداء المطلوب

أوافق لا أوافق محايد

تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية المدنية للولايات

مناطق	المصالح	مصلحة الوقاية	مصلحة الحماية العامة	مصلحة الإدارة والإمداد
<p>المنطقة الأولى</p> <p>وتضم الولايات التالية: -02</p> <p>06-09-10-13-14-15-16-18</p> <p>19-21-22-23-24-25-26-27-29</p> <p>31-35-42</p>	<p>مكتب الدراسات</p> <p>مكتب المراقبة</p> <p>مكتب التوثيق والإحصاء والتوعية</p> <p>مكتب الخرائط والأخطار الخاصة</p>	<p>مكتب الإشارة</p> <p>مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف</p> <p>مكتب العد الأمنية</p> <p>مكتب المخططات</p>	<p>مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي</p> <p>مكتب التكوين</p> <p>مكتب الميزانية والمحاسبة</p> <p>مكتب الأملاك</p>	
<p>المنطقة الثانية</p> <p>وتضم الولايات التالية: -12</p> <p>17-20-34-36-40-41-43-44-46</p> <p>48-04</p>	<p>مكتب الدراسات والمراقبة</p> <p>مكتب التوثيق والإحصاء والتوعية</p> <p>مكتب الخرائط والأخطار الخاصة</p>	<p>مكتب الإشارة</p> <p>مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف</p> <p>مكتب المخططات و العد الأمنية</p>	<p>مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي</p> <p>مكتب الميزانية والمحاسبة</p> <p>مكتب الأملاك</p>	
<p>المنطقة الثالثة</p> <p>وتضم الولايات التالية: -11-</p> <p>33-39-45-47-37-32-38-28-07</p> <p>08-30-01</p>	<p>مكتب الدراسات والإحصاء</p> <p>مكتب الخرائط والأخطار الخاصة</p>	<p>مكتب الإشارة</p> <p>مكتب المخططات و العد الأمنية</p>	<p>مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي</p> <p>مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك</p>	

الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية

مديرية الحماية المدنية للولاية
م.ح.م.و D.P.C.W



مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي
م.ر.ا.ا.ا R. E. A. S

مكتب المخططات
م.ر.ر B. P

مكتب الدراسات
م.ر.ر R. E

مكتب التكوين
م.ر.ر B. F

مكتب الاتصالات الميدانية
م.ر.ا.م B. T. O

مكتب المراقبة
م.ر.ر B. C

مكتب الاملاك
م.ر.ا B. P

مكتب اجهزة الحماية
م.ر.ا.م B. D. P

مكتب التوثيق و الاحصائيات و التحسين
م.ر.ا.ر.ا.ا B. D. S. S

مكتب المالية و المحاسبة
م.ر.ر.ر B. E. C

مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف
م.ر.ا.ر.ا.ا B. S. M. P. S

مكتب الدراسات و الابحاث الخاصة
م.ر.ر.ا.ا.ا B. C. R. S



26 أفريل 2012

النصوص التنظيمية



* الأمر رقم 03/06 المؤرخ 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية

- 1* المرسوم التنفيذي رقم 64-129 المؤرخ في 15/04/64 المتضمن تنظيم إدارة الحماية المدنية
- 2* المرسوم التنفيذي رقم 70-167 المؤرخ في 10-11-1970 المتضمن تصنيف و تاطير و تجهيز وحدات الحماية المدنية
- 3* المرسوم التنفيذي رقم 83-108 المؤرخ في 05-02-1983 المتضمن النشاء وتنظيم وتسيير المدرسة الوطنية للحماية المدنية
- 4* المرسوم التنفيذي رقم 84-10 المؤرخ في 14-01-1984 المتضمن تحديد اختصاص اللجان المتساوية الاعضاء و تشكيلها و تنظيمها و عملها
- 5* المرسوم التنفيذي رقم 84-11 المؤرخ في 14-01-1984 المتضمن تحديد كفايات تعين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الاعضاء
- 6* المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 21/12/91 المتضمن تنظيم الادارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية
- 7* المرسوم التنفيذي رقم 92-43 المؤرخ في 04/02/92 المتضمن انشاء تنظيم و تسيير المفتشية العامة للمصالح الحماية المدنية
- 8* المرسوم التنفيذي رقم 92-54 المؤرخ في 12-02-1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها
- 9* المرسوم التنفيذي رقم 93-147 المؤرخ في 22/06/93 المعدل و المتمم للمرسوم 91-503 المتضمن تعين مدير للدراسات يتابع وينشط المهام الخاصة بالانشطة التقنية
- 10* المرسوم التنفيذي رقم 98-277 المؤرخ في 12-09-1998 المتضمن تسمية الوحدة الوطنية للتدريب و التدخل و تحديد تنظيمها و مهامها
- 11* المرسوم التنفيذي رقم 99-54 المؤرخ في 21/02/1999 المتضمن تحديد صلاحيات الحظيرة المركزية لعتاد الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها .
- 12* المرسوم التنفيذي رقم 11/106 المؤرخ في 6 مارس 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتعنين للأعلاك الخاصة بالحماية المدنية
- 13* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 تحت رقم 2679 المتضمن تحديد تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية المدنية للولايات
- 14* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25-12-2005 المعدل و المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-11-2000 الذي يحدد عدد ملحقات المدرسة الوطنية للحماية المدنية و تنظيمها الداخلي

المدرسة الوطنية للحماية المدنية
26 أفريل 2012

ملخص:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مركز الحماية المدنية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي، من خلال معرفة النمط القيادي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي الموظفين في هذا المركز، ومعرفة كذلك انعكاسات الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، وقد حددنا مجتمع الدراسة موظفي الوحدة الرئيسية لمركز الحماية المدنية لولاية قالمة، وقد تم اختيار منهم عينة (40) موظف، وقمنا بتسليط الضوء على الدراسة من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، واستخدمنا لجمع المعلومات استبيان يحتوي على أربعة محاور، ومن خلال الاستبيان تعرفت على نوع النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية ألا وهو النمط الديمقراطي، وهو يرفع ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي، وتوصلنا إلى جملة من النتائج هي أن: الأنماط القيادية السائدة بالمركز لها علاقة بالأداء الوظيفي، كما أنها لها أثر و انعكاسات على الأداء الوظيفي داخل المركز .

Résumé :

Cette étude a porté sur le thème : les styles de leadership dominants et leur relation avec la performance au travail dans le centre de protection civile. Sur la performance au travail, nous avons identifié la population étudiée, les employés de l'unité principale du centre de protection civile dans la Wilayat de Guelma, et un échantillon de (40) employés a été sélectionné parmi eux. Grâce au questionnaire, je me suis familiarisé avec le type de style de leadership qui prévaut dans le Centre de protection civile, qui est le style démocratique, qui élève et améliore le niveau de performance au travail, et nous avons atteint un certain nombre de résultats : Rendement au travail au sein du centre..

Summary:

This study focused on the topic: the prevailing leadership styles and their relationship to job performance in the Civil Protection Center, and this study aims to identify the nature of the relationship of the dominant leadership styles to job performance, by knowing the prevailing leadership style, and the level of job performance of employees in this center, and also knowing the setbacks of leadership styles On job performance, we identified the study population, the employees of the main unit of the Civil Protection Center in the Wilayat of Guelma, and a sample of (40) employees was selected from them, and we shed light on the study by following the descriptive analytical approach to the phenomenon, and we used a questionnaire that contains four axes, Through the questionnaire, I got acquainted with the type of leadership style prevailing in the Civil Protection Center, which is the democratic style, which raises and improves the level of job performance, and we reached a number of results: Job performance within the center.