



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

الموضوع

أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء

الوظيفي للأستاذ

دراسة ميدانية ب: مجموعة من متوسطات بئر العائر ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2019

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة:

جفال نور الدين

❖ زغبي عبد الكريم

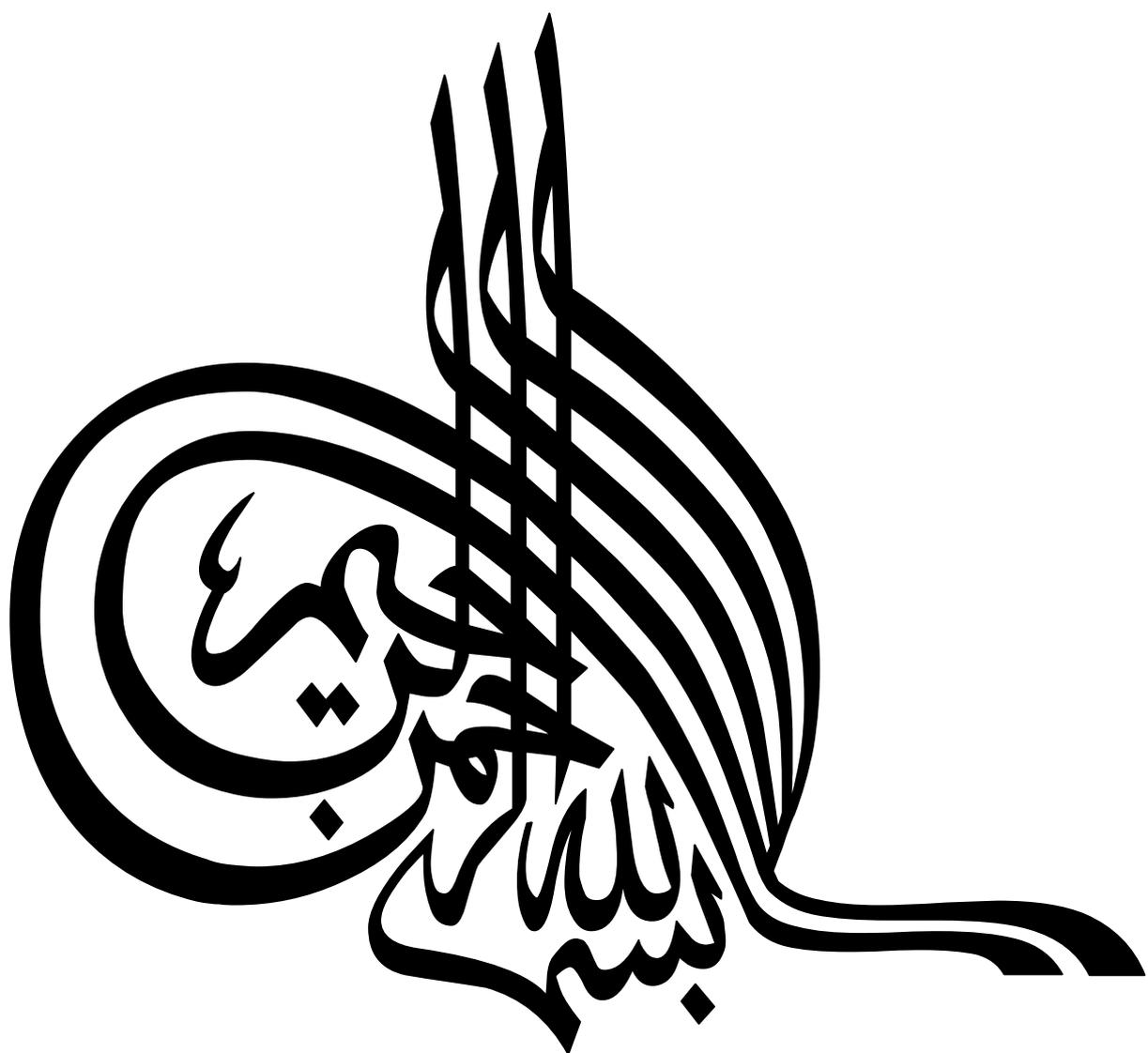
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

❖ نحال سهيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
جفال نور الدين	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
قفاف خديجة	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني
على أداء هذا الواجب ووفقني في انجازي لهذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من
قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا
من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "جفال نور الدين"
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت
عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع الذين
ساعدونا طيلة سنتين من الدراسة حفظهم الله ورعاهم وبارك
لهم .

كما نشكر كل الزملاء والزميلات من طلبة الدفعة



إهداء



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّنتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى

أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني

إلى ما أنا عليه، أبي الكريم أدامه الله لي

إلى عائلتي الكريمة من صغيرها إلى كبيرها

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

زغبى عبد الكريم



إهداء



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّنتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى

أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني

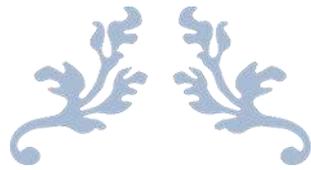
إلى ما أنا عليه، أبي الكريم أدامه الله لي

إلى عائلتي الكريمة من صغيرها إلى كبيرها

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

نحّال سهيلة



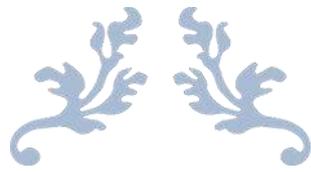


فهرس الجداول



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	01
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	02
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادة العلمية	03
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة العلمية	04
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات العمل	05
79	علاقة المدير بالأستاذ	06
80	وجود حوار بين الأستاذ والمدير	07
81	تشجيع المدير على إبداء آراء الأساتذة في الاجتماعات	08
82	مدى تشجيع المدير للأساتذة على نشر ثقافة التعاون	09
83	كيف تؤثر معاملة المدير على أداء الأستاذ	10
84	ترك المدير الحرية للأساتذة في اتباع طرق التدريس	11
85	مدى تشجيع المدير للأساتذة على الاتصال بالهيئة الإدارية	12
86	كيفية عمل المدير على إيجاد أكبر قدر ممكن من التواصل مع الأساتذة	13
87	استماع المدير إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم	14
88	منح المدير الأساتذة التصرف في طرق التدريس	15
89	زيارة المدير للأستاذ في الفصل للاطلاع عليه.	16
90	مدى استعمال المدير العقوبات ضد الأساتذة	17
91	مدى مراقبة المدير لأداء الأساتذة	18
92	مدى تأثير الرقابة المشددة من قبل المدير على أداء الأساتذة	19
93	مدى انتقاد المدير لأداء الأستاذ	20
94	فرض المدير على الأستاذ فرض طرق محددة للعمل	21
95	مدى إجبار المدير الأستاذ على القيام بأعمال ليست من اختصاصه	22
96	تدخل المدير في جزئيات عمل الأستاذ وتفصيله	23
97	طلب المدير من الأستاذ التقيد بطرق التدريس المقررة	24
98	مدى فرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات	25
99	تدخل المدير في طرق معاقبة الأساتذة للتلاميذ	26
100	عدم تقيد المدير بجدول الأعمال خلال الاجتماعات	27
101	تجاهل المدير لمشاكل الأساتذة داخل المؤسسة	28

102	إعطاء المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم	29
103	مدى تردد المدير في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة	30
104	عدم اهتمام المدير بفعالية أداء الأساتذة	31
105	عدم حرص المدير على الاتصال بالأساتذة والاطلاع على سير العمل	32

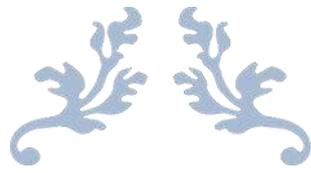


فهرس الأشكال



الرقم	عنــــــــوان الشكل	الصفحة
01	تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل.	32
02	القيادة وفق النظرية الموقفية.	33
03	أنماط القيادة الثلاثة.	34
04	مختلف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفية في المنظمة.	48
05	العوامل البيئية الإدارية التي تعدل وتؤثر في الأداء.	61
06	خريطة التقسيم الإداري لولاية تبسة	62
07	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	74
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	75
09	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادة العلمية	76
10	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة العلمية	77
11	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات العمل	78
12	يبين علاقة المدير بالأستاذ	79
13	يبين وجود حوار بين الأستاذ والمدير	80
14	يبين تشجيع المدير على إبداء آراء الأساتذة في الاجتماعات	81
15	يبين مدى تشجيع المدير للأساتذة على نشر ثقافة التعاون	82
16	يبين كيف تؤثر معاملة المدير على أداء الأستاذ	83
17	يبين ترك المدير الحرية للأساتذة في اتباع طرق التدريس	84
18	يبين مدى تشجيع المدير للأساتذة على الاتصال بالهيئة الإدارية	85
19	يبين كيفية عمل المدير على إيجاد أكبر قدر ممكن من التواصل مع الأساتذة	86
20	يبين استماع المدير إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم	87
21	يبين منح المدير الأساتذة التصرف في طرق التدريس	88
22	يبين زيارة المدير لأستاذ في الفصل للاطلاع عليه.	89
23	يبين مدى استعمال المدير العقوبات ضد الأساتذة	90
24	يبين مدى مراقبة المدير لأداء الأساتذة	91
25	يبين مدى تأثير الرقابة المشددة من قبل المدير على أداء الأساتذة	92
26	يبين مدى انتقاد المدير لأداء الأستاذ	93
27	يبين فرض المدير على الأستاذ فرض طرق محددة للعمل	94
28	يبين مدى إجبار المدير الأستاذ على القيام بأعمال ليست من اختصاصه	95

96	يبين تدخل المدير في جزئيات عمل الأستاذ وتفصيله	29
97	يبين طلب المدير من الأستاذ التقيد بطرق التدريس المقررة	30
98	يبين مدى فرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات	31
99	يبين تدخل المدير في طرق معاقبة الأساتذة للتلاميذ	32
100	يبين عدم تقيد المدير بجدول الأعمال خلال الاجتماعات	33
101	يبين تجاهل المدير لمشاكل الأساتذة داخل المؤسسة	34
102	يبين إعطاء المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم	35
103	يبين مدى تردد المدير في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة	36
104	يبين عدم اهتمام المدير بفعالية أداء الأساتذة	37
105	يبين عدم حرص المدير على الاتصال بالأساتذة والاطلاع على سير العمل	38



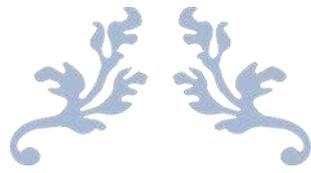
فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس الجداول والاشكال
	الفهرس العام
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	تمهيد
5	1. الإشكالية.
6	2. فرضيات الدراسة.
7	3. أسباب اختيار الموضوع.
8	4. أهمية الدراسة.
8	5. صياغة المفاهيم.
8	6. أهداف الدراسة.
11	7. صعوبات الدراسة.
12	8. الدراسات السابقة.
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: سيكولوجية القيادة	
18	1. تعريف القيادة
19	2. تعريف القائد
19	3. عناصر القيادة
20	4. أركان القيادة
21	5. محددات فعالية القيادة
23	6. أنماط القيادة
26	7. أشكال القيادة
28	8. أهمية القيادة
29	9. النظريات المفسرة للقيادة
29	أ- نظرية السمات

30	ب- نظرية الوظيفية
31	ج- النظرية التفاعلية
33	د- نظرية الرجل العظيم
35	10. أثر القيادة على الأداء الوظيفي
36	خلاصة
الفصل الثالث : تقييم الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	1. تعريف الأداء الوظيفي
40	2. أنواع الأداء الوظيفي
43	3. محددات الأداء الوظيفي
45	4. عملية تقييم الأداء الوظيفي
46	5. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
49	6. معايير تقييم الأداء الوظيفي
49	7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
52	8. أبعاد الأداء الوظيفي
52	9. المداخل النظرية الحديثة للأداء الوظيفي
53	أ- نظرية الإدارة العلمية
53	ب- نظرية التقسيم الإداري
54	ج- النظرية البيروقراطية
55	د- نظرية التوقع
55	هـ- نظريات العلاقات الإنسانية
57	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
59	تمهيد
60	1. مجالات الدراسة
66	2. مجتمع الدراسة
66	3. المنهج المستخدم في الدراسة
69	4. أدوات الدراسة:
71	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
73	تمهيد
74	1. تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
79	2. تحليل الجداول والتعليق عليها
106	3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
114	خلاصة الفصل
116	الخاتمة
118	قائمة المراجع
123	الملاحق



مقدمتہ



حظيت الإدارة باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسات حيث يعيش العالم اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة التي يسميها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، حيث أصبح نجاح أي مؤسسة منوط بحسن تسيير إدارتها، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بكيفية إدارة القائد، وبالنمط الذي يمارسه وبصفاته الشخصية وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحقيق أفضل أداء وظيفي لديهم، وتحفيزهم على العطاء المستمر، والإدارة المدرسية مثلها مثل باقي الإدارات نالت اهتماما كبيرا في المجتمعات المعاصرة نظرا لدورها المهم في تحقيق أهداف المدرسة ونجاح رسالتها وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة المدرسية يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمرا بالغ الأهمية باعتبار النمط القيادي يلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص.

وقد اقتصر بحثنا على دراسة ثلاثة أنماط قيادية في مجموعة من المتوسطات، لما لهما من أهمية في إعداد الأجيال الصاعدة للحياة وتهيئتها للقيام بأدوارها في المجتمع.

وتعد القيادة في المدرسة من أهم مداخل تطوير التعليم لما لها من تأثير على الأساتذة وتوجيه أفكارهم ومعارفهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة حيث يتولى المدير مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين الأساتذة الحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناتجة عن هذا التفاعل، وتختلف الأنماط القيادية لدى القادة من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية وتشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات وتحفزهم لبذل جهود أكبر وتهيئة المناخ المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الدكتاتورية التي تهتم بإنجاز العمل أو الاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وتوجيه الأوامر، وهناك القيادة الفوضوية التي تعطي الأساتذة قدرا كبيرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وترك جميع المسؤوليات لهم، ويعتبر الأداء الوظيفي من أبرز اهتمامات الباحثين

حيث يرون أن الأداء الجيد والفعال يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي لدى الأساتذة، ويحفزه لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد تناولنا في بحثنا هذا خمسة فصول، وتناولنا في الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وفيه سنتطرق إلى إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم وذكر أهم الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني: تناولنا فيه سيكولوجية القيادة بدءا بتعريف القيادة والقائد وأركان القائد ثم مبادئ ووظائف القيادة تليها محددات وأنماط القيادة وفي الأخير النظريات المفسرة للقيادة وكذلك أثر القيادة على الأداء الوظيفي.

وفي الفصل الثالث: الذي تم فيه إلى التعرف إلى الأداء الوظيفي من تعريف للأداء الوظيفي ثم أنواع ومحددات الأداء الوظيفي وكذلك العوامل المؤثرة في الأداء مع الأهمية وفي الأخير النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

وفي الفصل الرابع: وفيه سنتطرق إلى مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

وفي الفصل الخامس: وفيه عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسير نتائجها وصولا إلى النتيجة العامة للدراسة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

1. الإشكالية.
2. فرضية الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. صياغة المفاهيم.
6. أهداف الدراسة.
7. صعوبات الدراسة.
8. الدراسات السابقة.

خلاصة



نتطرق في هذا الفصل إلى مجال الدوافع التي دفعت بنا إلى البحث في هذا الموضوع والتي تسيطر على الأهداف الأساسية التي نسعى لبلوغها من خلال هذه الدراسة، ومن ثم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه فيبرز أهم ما يكون لديه من أفكار ومعلومات، إلى جانب توضيح المفاهيم الأساسية التي يكون لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة ثم إدراج التعريف الإجرائي لكل من هذه المفاهيم، وأخيرا استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.

1. الإشكالية:

إن التطور السريع والتغير المتواصل الذي تعيشه الإدارات في يومنا هذا أدى بالضرورة إلى زيادة حاجتها لإدارة مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإلى أفراد ذوي كفاءة وقدرة عالية تمكنهم من تسيير الجهاز الإداري بفتنة ودراية، فنجاح الإدارة يعتمد على عملية تبادل المعلومات التي تمكن المدير من فهم العاملين وتوجيه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، حيث توصف القيادة بأنها عملية تهتم بكل ما يحدث داخل المؤسسة وتنظيم مساراتهم فيما يتعلق بالموارد البشرية.

إن فعالية وكفاءة المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أساليب وأنماط التسيير ومدى تطورها، حيث يرتبط الدور الفعال للقيادة داخل المؤسسة بالنمط القيادي للقائد وكيفية تأثيره في الآخرين، ولقد حظي موضوع القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين، وكان ذلك بداية في كتابات تايلور حيث أولى اهتماما كبيرا بعامل الكفاءة والإنتاج من خلال الإشراف المباشر على الأفراد.

وتتمثل أنماط القيادة التي تم تناولها في هذه المذكرة في: النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي، وباختلاف هذه الأنماط تختلف الأداءات والنتائج المترتبة عنها.

فالنمط الديمقراطي يزيد في تماسك الجماعة وتعاونها ويحفز الأستاذ في الاندماج في المؤسسة والرغبة في بذل جهد أكبر لتطويرها، بينما النمط التسلسلي ينتج عنه جماعة سلبية غير متعاونة ويجعل الأستاذ مقيدا مما يؤدي إلى قصور في الأداء التعليمي عند الكثير من الأساتذة، كما أن النمط الفوضوي والذي يكون فيه المدير مستشارا ويترك حرية اختيار أسلوب العمل للأساتذة يؤدي إلى انتشار الفوضى واللامبالاة داخل المؤسسة.

ولقد تم التركيز على أهمية القيادة وتحقيق أهدافها ودورها في نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها من خلال التعرف على أساليب القيادة السائدة فيها وأهمية مدير المؤسسة في تسهيل عملية الاتصال

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنظم داخلها، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للأساتذة باعتبار الأستاذ هو العنصر الفعال في العملية التعليمية والمحرك الأساسي لها.

ولتحسين أداء الأستاذ على مستوى المتوسطة لابد من وجود مدير يعتمد على نمط قيادي مناسب، وعلى هذا الأساس اهتمت هذه الدراسة بإظهار علاقة أساليب القيادة بمجموعة مدرء متوسطات بئر العاتر بالأداء الوظيفي للأساتذة، فجاءت إشكالية هذه الدراسة محاولة طرح تساؤلات حول الأساليب القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ.

وعليه تم صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

أ- التساؤل الرئيسي:

- ما علاقة النمط القيادي المتبع من طرف المدرء بأداء الأساتذة في متوسطات بئر العاتر؟

ب- التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي للأستاذ بمتوسطات بئر العاتر؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط الديكتاتوري للمدير والأداء الوظيفي للأستاذ بمتوسطات بئر العاتر؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي والأداء الوظيفي للأساتذة في متوسطات بئر العاتر؟

2. فرضية الدراسة:

لوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين الأساليب القيادية المعتمدة من طرف المدرء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.

ب- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.
- توجد علاقة سلبية بين النمط الديكتاتوري المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.
- توجد علاقة سلبية بين النمط الفوضوي المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.

3. أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- اهتمام الباحث بهذا الموضوع نظرا لطبيعة عمله.
- الوضع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى معاشتنا للواقع الذي يعيشه كل من الأستاذ والإدارة.
- وعينا بدور الأستاذ والمدير على حد سواء، ودورهما في تفعيل أحد أهم الأنساق المؤسساتية في بناء المجتمع وهي المدرسة.
- الرغبة في فهم الموضوع وتبسيط الضوء على النمط المتبع ومدى تأثيره على أداء الأساتذة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- طرح مشكلة انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وما يفرزه من آثار على أهداف المؤسسة.
- الأهمية العلمية لهذا الموضوع باعتباره من بين المواضيع التي تتطلب دراسة علمية جادة، ومحاولة توضيح مختلف جوانبه ومتغيراته داخل المتوسطات محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه وهو علاقة الأنماط القيادية بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في متوسطات بئر العاتر ومعرفة النمط القيادي الأنسب في مثل هذه المنظمات ومدى تأثيرها على شريحة تعتبر حساسة في المجتمع وهم الأساتذة، وذلك بغرض معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه الأستاذ وتعرض سبيل تطوير أدائه الوظيفي من قبل الإدارة التابع لها.

وضع أصحاب القرار بإدارة المؤسسة أمام الواقع الحقيقي لما يتعرض له الأساتذة من معوقات تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي المعتمد من طرف المدير على فعالية أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة وتمثل هذه الأهداف من النقاط التالية:

أ- التعرف على أنماط القيادة السائدة في متوسطات بئر العاتر.

ب- التعرف على الأداء الوظيفي للأساتذة في متوسطات بئر العاتر.

ج- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المعتمدة من طرف المدراء

والأداء الوظيفي للأساتذة في متوسطات بئر العاتر محل الدراسة، ومدى تحكم المدير في فعالية أداء

الأساتذة داخل المؤسسة.

6. صياغة المفاهيم:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية أهمية كبيرة، وهي خطوة مهمة يجب

على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية

مختلفة، كما أنها قد تحمل معانٍ مختلفة بين الأفراد والمجتمعات، ولهذا وجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث، وذلك انطلاقاً من تلك المنظمة في العنوان الرئيسي.

وسوف يتم تحديدها بدءاً بإبراز أهم التعاريف حولها من أجل الوصول إلى التعريف الإجرائي لها، ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

أ- تعريف القيادة:

- القيادة لغة: تعني صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه¹.
- القيادة اصطلاحاً: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

عرفها: "جيرالد جيرينج" و"روبرت بارون" على أنها: "عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة"²، ويقصد من خلال التعريف أن القيادة مجموعة الإجراءات يؤثر بمقتضاها المسؤول على مجموعة الأساتذة الباحثين لتحقيق الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.

- التعريف الإجرائي للقيادة: يمكن تحديد تعريف إجرائي للقيادة والذي يتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يؤثر بمقتضاها مدير متوسطة على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم من بيداغوجية وعلمية والبحث العلمي.

¹ المنجد العربي: ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1987، ص322.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص ص181-

- **تعريف القيادة الإدارية:** عرفها ليكارت بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوع"، ويقصد ليكارت من خلال تعريف القيادة الإدارية أنها قدرة المسؤول في التأثير على مجموعة من الأساتذة الباحثين من خلال توجيههم وكسب تعاونهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- **التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:** يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث بأنها: "النشاطات التي يمارسها مدير المتوسطة عن طريق التأثير على الأساتذة والعاملين واستمالتهم قصد تحقيق أهداف المؤسسة (المتوسطة)".

ب- مفهوم النمط القيادي:

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحديد الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ويقصد بالنمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه المسؤول المباشر داخل التنظيم من أجل التأثير على أداء الأساتذة الباحثين من خلال التعاون وبيت روح الفريق فيما بينهم قصد تحقيق الأهداف المرغوبة.

ج- مفهوم الأداء الوظيفي:

- **التعريف الأول:** يعرف شارل نيكولاس *Charles K. Nicholas* (الأداء بأنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.
- **التعريف الثاني:** يعرف ميشال ليباس *(Michel Lebas)* الأداء بأنه: "اتجاه نحو المستقبل، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء،

¹ درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته¹.

• التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

✓ هو "التفاعل الناتج عن قيام الأفراد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله داخل المنظمة".

✓ هو "جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة".

7. صعوبات الدراسة:

تعرض مثل هذا النوع من البحوث عدة صعوبات نظرا لكونها تتعلق بالنواحي السلوكية، ويمكن

حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

أولاً: وفرة الأفكار المتعلقة به واختلافها وتنوعها مع تداخلها في أغلب الأحيان، حيث كانت الكتابات الأولى

أحكاماً عامة وملاحظات لا يمكن أن يضيف عليها صبغة العلمية كونها لا تخضع لمنطق التجريب (الجدال

القائم بين الظاهرة الطبيعية والظاهرة الاجتماعية) وبالتالي يصعب على الباحث في هذا الإطار الإلمام بكل

ما كتب، وعليه يمكن إغفال الكثير من الآراء والأفكار.

ثانياً: أكبر صعوبة تعرضنا لها هي جمع البيانات الإحصائية عن عدد الأساتذة في متوسطات بئر العاتر.

ثالثاً: الذاتية بحيث لا يمكن التجرد عنها بصفة كلية أثناء إنجاز البحوث في مجال العلوم الإنسانية، والتي

تؤثر على النتائج.

رابعاً: ردود الفعل غير المنطقية عند ملء الإستمارات من بعض الأساتذة.

¹ العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نابف للعلوم الأمنية، جامعة السعودية، 2003، ص 51.

8. الدراسات السابقة:

أ- الدراسة الأولى:¹

- عنوان الدراسة: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية".
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز.
- تساؤلات الدراسة: صيغت تساؤلات الدراسة كالتالي:
 - ✓ ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
 - ✓ ما طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما أهم سبل تحسينه؟
 - ✓ ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
أما التساؤل الرئيسي فقد كان:
 - ✓ ما مدى تأثير القيادة الإدارية في فرع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بولاية الأغواط؟
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:
 - ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
 - تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - ✓ ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.
- منهج وأدوات الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على طريقة العينة الطبقية

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015.

العشوائية لاختيار مجتمع العينة، كما استعان بالمقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

ب- الدراسة الثانية¹:

- عنوان الدراسة: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية".
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال.

• تساؤلات الدراسة: صيغت تساؤلات الدراسة كالتالي:

✓ هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟

✓ هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

✓ هل يحقق النمط المتساهل في الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

أما التساؤل الرئيسي فقد كان:

✓ أي نوع من هذه الأنماط هو السائد بالمؤسسة، وبالتالي الأكثر نجاعة في التوفيق بين الأهداف

الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها؟

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تمثلت في التالي:

✓ إن النمط القيادي السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي والاستقلالية في أداء الأعمال

ومساعدة العمال.

غير أن النمط القيادي الذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة والدائمة، ولجوءه لاستعمال

العقاب دون فسح مجال للتعبير ومحاولة بذل جهد للتطور والتحسين يؤدي إلى عدم الارتياح وتذمر العمال

من ملاصقة القائد لهم باستمرار، وبالتالي يؤثر على أداء العمال.

¹ نوال شاين: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- منهج وأدوات الدراسة: استعملت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على طريقة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة لاختيار العينة، كما استعانت بتقنيات البحث الميداني المتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة، إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على واقع المؤسسة.
- أوجه الاستفادة: تمت الاستفادة منها في التالي:

✓ تطبيق أسئلة الدراسة.

✓ الاستفادة من نتيجة السؤال الفرعي رقم 13 المتعلق بتأثير الرقابة الصارمة للقائد على الاستقرار في

العمل، وهذا لتدعيم إجابتنا في أسئلة الدراسة الفرعية.

✓ كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

ج- الدراسة الثالثة¹:

- عنوان الدراسة: "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي".

- أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبياناً عن النمط القيادي والرضا الوظيفي، طبقت على عينة مكونة من 45 معلمة (30 من المجتمع الأصلي)، استخدمت الأسلوب الإحصائي التالي: "الارتباط والنسب المئوية".

- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة والأستاذات كان مرتفعاً.

✓ لا توجد فروق بين الجنسين في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للأساتذة.

✓ لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في علاقة النمط القيادي للمديرين

بالرضا الوظيفي للأساتذة.

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/2015.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

✓ وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي بعد العمل وكذلك بعد العلاقات الإنسانية بالرضا الوظيفي.

- ما يستنتج من هذه الدراسة: إن هذه الدراسة تشبه الدراسة التي سنقوم بها من حيث المتغيرات ولذلك ستؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في:

✓ توجيه الاهتمام بالنمط القيادي ولكن باعتبار نوع النمط (ديمقراطي، دكتاتوري، تسيبي).

✓ استبعاد عامل المؤهل العلمي لسببين رئيسيين هما:

- الأول: مجتمع الدراسة الذي نحن بصدد التطبيق عليه يوظف فقط الأساتذة من مستوى الليسانس فما فوق.

- الثاني: هو أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في الوسط التربوي بما فيها هذه الدراسة توصلت إلا أنه لا توجد علاقة بعامل المؤهل العلمي.

- أوجه الإستفادة: يمكن الإستفادة من هذه الدراسة من خلال:

✓ الاستفادة من توصيات هذه الدراسة التي أكدت على تباين الظروف الاجتماعية والقانونية بين الأردن ودول أخرى، وكذلك في اختلاف علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي باعتبار المستوى الذي تطبقه فيه (ابتدائي-متوسط-ثانوي).

✓ الاستفادة منها في الجانب النظري، حيث ستوجهنا نحو العناوين ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث في فصوله النظرية.

وفي الأخير نستنتج ما كشفته الدراسات والمواضيع عن القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ، حيث تم إبراز كل ما يتعلق بمحتوى الموضوع والإمام بكل عناصره وأهدافه، إضافة إلى أهمية وأسباب دراسته وكيفية اقتناء الأدوات والمنهج بناء على أساس علمي ومنهجي في إنجاز هذا البحث.



الفصل الثاني

سيكولوجية القيادة

تمهيد:

1. تعريف القيادة.
2. تعريف القائد.
3. عناصر القيادة.
4. أركان القيادة.
5. محددات فعالية القيادة.
6. أنماط القيادة.
7. أشكال القيادة.
8. أهمية القيادة.
9. النظريات المفسرة للقيادة.
10. أثر القيادة على الأداء الوظيفي.

خلاصة



1- تعريف القيادة:

أ- التعريف الأول:

"القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن الذي يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والإتباع حيث تبرز سمة (القيادة التبعية)، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد للجماعة"¹.

ب- التعريف الثاني:

بتعريف آخر "القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو جماعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما"².

¹ محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص348.

² جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص551.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن القيادة هي عملية التأثير في جماعة من الناس من طرف قائد متين من خلال إصدار أوامره لتوجيه الآخرين لتحقيق الهدف المرغوب.

2- تعريف القائد:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للقائد منها ما يلي:

أ- التعريف الأول:

القائد هو "الشخص الذي يكون محور لضروب سلوك الجماعة فالقائد بحكم موقعه يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة"¹.

ب- التعريف الثاني:

يعرف كاتل القائد على أنه: "الشخص الذي يكون له تأثير واضح على أداء الجماعة، وأنه جوهر الدور القيادي ليمركز فيما يمنحه الإلتباع من تأييد هذا الدور القيادي على أي فرد من أفرادها إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم في تقديم الجماعة ويزيد من إنتاجها"².

3- عناصر القيادة:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامع لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريف القيادة التربوية نوضح هذه العناصر بإيجاز فيما يلي:

أ- القائد:

ويعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس³.

¹ نوال رويمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص185.

² جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، ط4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص192.

³ عطوي جودة عزت: الإشراف التربوي أصوله وتطبيقاته، دار الثقافة، الأردن، 2004، ص69.

ب- الجماعة:

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ تعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

ج- الأهداف المشتركة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقفها.

د- ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فظهور القائد يأتي من خلالها اتخاذ قرار في موقفها.

هـ- التأثير:

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكه بالاتجاه الذي يرغبه¹.

4- أركان القيادة:

تتمثل أهم أركان القيادة فيما يلي:

أ- القائد:

وهو الشخص الذي يحمل مجموعة من الخصائص والسمات تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة مع إرضاء الأتباع.

¹ عبد العزيز خوجة: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص50.

ب- الموقف:

يتمثل في البيئة والوظائف والظروف المحيطة التي تساعد تحقيق الأهداف المخطط لها¹.

ج- الأتباع:

وكل ما تتميز به من خصائص ودوافع وطموحات والتي تتمثل في التدريب، والمعارف المتعلقة بالأسلوب القيادي، ومعرفة القائد.

د- المناخ التنظيمي:

يضم كل العناصر والعوامل الموجودة في المنشأة، ويشمل أيضا القواعد والنظم واللوائح والإجراءات والهياكل التنظيمية والقيم والعادات والمشاعر والانفعالات².

5- محددات فعالية القيادة:

يرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري بأنه توجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها لتؤثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين، ولا يوجد نمط قيادي يصلح لكل زمان ومكان فما يصلح لهذا الموقف وهذا الجماعة لا يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى، فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة موقف الجماعة، ويمكن إبراز هذه المتغيرات كالتالي³:

أ- عوامل تتعلق بالقائد:

كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول وأهداف وطموحات تؤثر في السلوك أو نمط سلوكه مع مرؤوسيه، فإن كان معاشرًا لتابعيه ويثق فيهم ويحترمهم فإنه يتبع النمط الديمقراطي

¹ بن دبر الزهرة: القيادة وتوجيه المورد البشري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وتنمية، جامعة تبسة، 2013، ص28-29.

² المرجع نفسه، ص29.

³ حافظ فرج أحمد ومحمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص11.

ج- عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن خبرات وقدرات المرؤوسين وكذلك قيمهم واتجاهاتهم تتفاوت، وكذلك يتفاوتون في درجة إنشائهم الاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي والالتزام بالأهداف الموضوعية وتنفيذها، هذا أيضا يؤثر ويساهم في تحديد نمط القيادة وسلوك القائد¹.

د- عوامل خاصة بالموقف:

إن لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة، ومن أهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف المهام والأساليب والإجراءات وكذا تعقد العمل إضافة إلى المهارة والقدرة التي يحتاجها هذا العمل، كل هذه الأمور لها أثر في أساليب القيادة الناجحة.

هـ- عوامل خاصة بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة أهدافها ومعاييرها ومناخها التنظيمي وكذا توزيعها الجغرافي وحجمها وهيكلها وطبيعتها سياستها ومخططها، فكل هذه العوامل والمتغيرات تؤثر بشكل كبير في أسلوب القيادة².

و- عوامل خاصة بالبيئة:

إن ثقافة المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كونها متغيرات خارجية تحيط ببيئة المنظمة لها أثر واضح في سلوك القائد، وكذا في تحديد نمط القيادة في المؤسسة³.

من خلال العوامل السابقة نتوصل أن القيادة حلقة وصل بين هذه المتغيرات ليكون هناك نمط قيادي ناجح وفعال.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث في الجامعات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1997، ص ص73،

.74

² على أحمد عبد الرحمان العياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص42.

³ محمد حسن محمد الحمادات: القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، دم ن، 2006، ص31.

6- أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم التصنيفات للأنماط القيادية يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل، وقد

يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

أ- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي

حددها ماكس فيبر (*Max Veber*)، وتبعاً لذلك قسمت إلى:¹

- **النمط التقليدي:** هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن، ولديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم أكثر منك بسنة).
- **النمط الجذاب (الملمم):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة، وقوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة

¹ مروان محمد بني أحمد ومعني محمود عباصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، د م ن، 2008، ص152.

خارقة، فهو شخص ملهم يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة وأي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية.

● **النمط العقلاني:** وهو نمط القيادي الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطته وقوة التأثير من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعملون في نفس الشيء)، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

إن مثل هذا النمط القيادي يصنف بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة¹.

ب- الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين (Lewin) وليبيت (Lippit) ووايت (White) في أواخر الثلاثينات 1939، حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي²، ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

● **القيادة الديمقراطية:** المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسوده الاحترام المتبادل، وتحدد السياسات نتيجة المناقشات التي تجري بصورة جماعية والقرارات

¹ مروان محمد بني أحمد ومعني محمود عباصرة: المرجع السابق، ص 152.

² شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 222،

الجماعية، كذلك تتوزع المسؤوليات، وأن العمل يكون دائما مبنيا على مناقشة وقرار جماعي.

القائد يشترك في المناسبة مع الجماعة، ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي تسعى إليه الجماعة لتحقيقه، ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا ويشجع النقد.

الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار، ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهو أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور بالقوة، والروح المعنوية مرتفعة¹.

● القيادة الحرة أو المطلقة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة: التطبيقية الخصائص التالية:

✓ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،

✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة

عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية

والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى

أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه وسهل لهم سبل

¹ شفيق رضوان: المرجع السابق، ص224.

الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها¹.

- القيادة الديكتاتورية (السلطوية): القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي يطلب من مسؤوليه القيام بأعمال مثلما يريدتها بالضبط، وفي هذا النموذج فالمرؤوسون لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات، والسلطة تتمركز في القائد وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين، والقائد الأتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقا في مرؤوسيه، ويبني اعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة والتكاسل وليس لديهم طموح، وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب².

وللتأكد من أن العمل ينجز وفقا لرغبته يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين، ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه، ويؤثر هذا النموذج سلبا على الجانب المعنوي للأفراد لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات.

7- أشكال القيادة:

تتعدد أشكال القيادة بحسب الجماعات وطريقة اختيار أو تعيين أو أسلوب القيادة.

أ- القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم، وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، إن الجماعة قد تودع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، د م ن، 2004، ص 277-278.

² عبد الفاتح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 235.

³ المرجع نفسه، ص 236.

والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في فرد واحد بل تنتظم الأعمال في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا علي الوصول إليها.

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، أي إشراك القادة للأعضاء في القيادة، ويعني هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

وتتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية¹.

ب- القيادة الإدارية:

إن المدير يستطيع أن ينظر إلى نفسه بوصفه قائدا وإلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها.

إن على القائد الإداري أن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها وتماسك الجماعة وبنائها وأهدافها، وعليه يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهها لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

ولقد حددت نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة، ويلاحظ عليها أنها موقفية أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر، فقد وجد أن بعض فئات المرؤوسين تختلف في استجابتها لنفس الأسلوب القيادي حسب طبيعة العمل (فني أو يدوي)، وحسب الجنس (رجال/نساء)، وحسب الجماعة (صغيرة أو كبيرة)، ويلاحظ أيضا

أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة حاجتهم.

¹ شفيق رضوان: المرجع السابق، ص ص225، 226.

ج- القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تتضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم إحرار النصر في المعركة وتحقيق الهدف، والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية، والثقافة العامة، والتدريب العلمي، والصحة النفسية، ولقد قال القائد الإنجليزي مونتجومري: "لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس خاصة نفسية خصومه"، وقال القائد الألماني روجيل: "إن مكان القائد في مقدمة الصفوف وليس في الخلف مع هيئة الأركان".

8- أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهو بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب"¹.

وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ <http://www.forumspring.me/0onemansdream>, consulté le:22/04/2019 , 14:55.

- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة للأهداف المرسومة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

9- النظريات المفسرة للقيادة:

هناك العديد من النظريات في القيادة ومنها:

أ- نظرية السمات (Trait Theory):

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يدعى نظرية الرجل العظيم والتي تقوم على

أساس أن بعض الأشخاص يصبحون قادة وأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع.

ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية وإمكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حداً معيناً ويؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه¹.

¹ عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إسرائ للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 201.

- أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة.
- لم تحد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد إذ من النادر جدا وجود تشابه تام بين أي قائدين.
- وجد أنه من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفاعلة¹.
- لم تأخذ هذه النظرية بحسبانها المواقف التي يجد فيها القائد نفسه.

ب- النظرية الوظيفية (Fonctionel Theory):

ذكر مرعي ويلقيس (1984): أن النظرية الوظيفية ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة.

وذكر (كنعان 1992) بأن النظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كلاً من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها:

- **أهداف التنظيم:** وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.
- **أهداف القائد للشخصية:** وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز

¹ حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط4، عالم الكتاب، القاهرة، مصر ، 1977، ص281.

مكانته، وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

- **أهداف العاملين:** وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

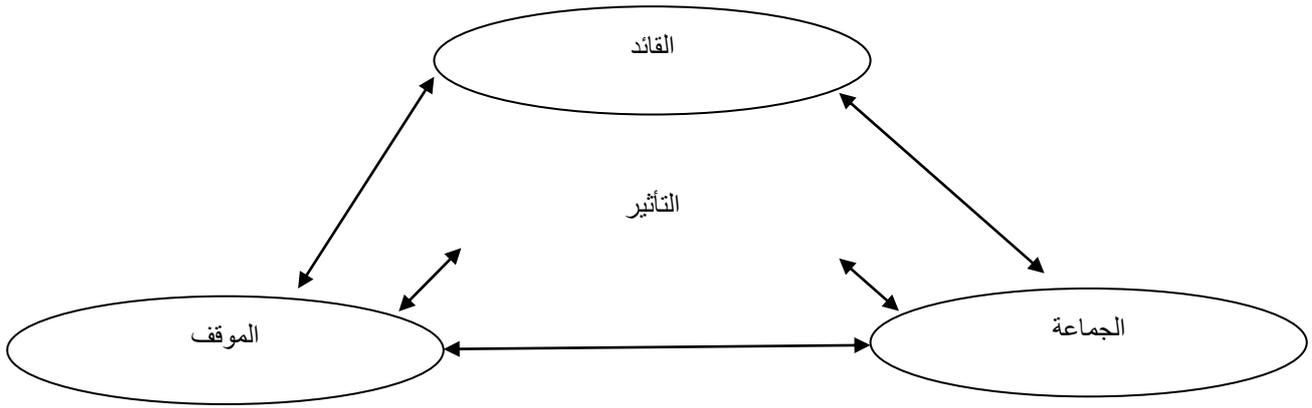
ج- النظرية التفاعلية (*Interectionel Theory*):

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، ونفس القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، وتساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وأن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل¹.

¹ محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي دراسة الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 204.

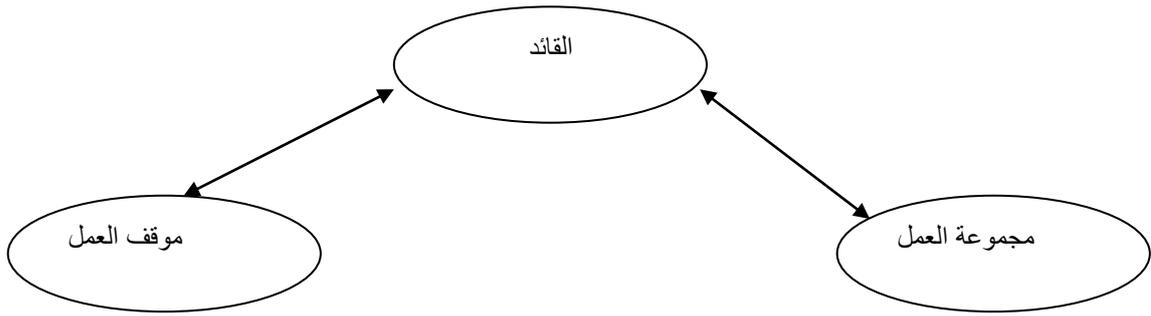


الشكل رقم (01): يوضح تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل.

د- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة، ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة وتجعلهم يسلكون طريقة معينة، وأن القيادة الموقفية تعني أن الموقف هو الذي يحدد القائد، وهذه النظرية تعطي مفهوماً وظيفياً وديناميكياً للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة ويمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كأن يصلح فرد أن يكون قائداً في وقت الحرب لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم، فالقائد لا يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره¹.

¹ أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، د م ن، 2001، ص 197.



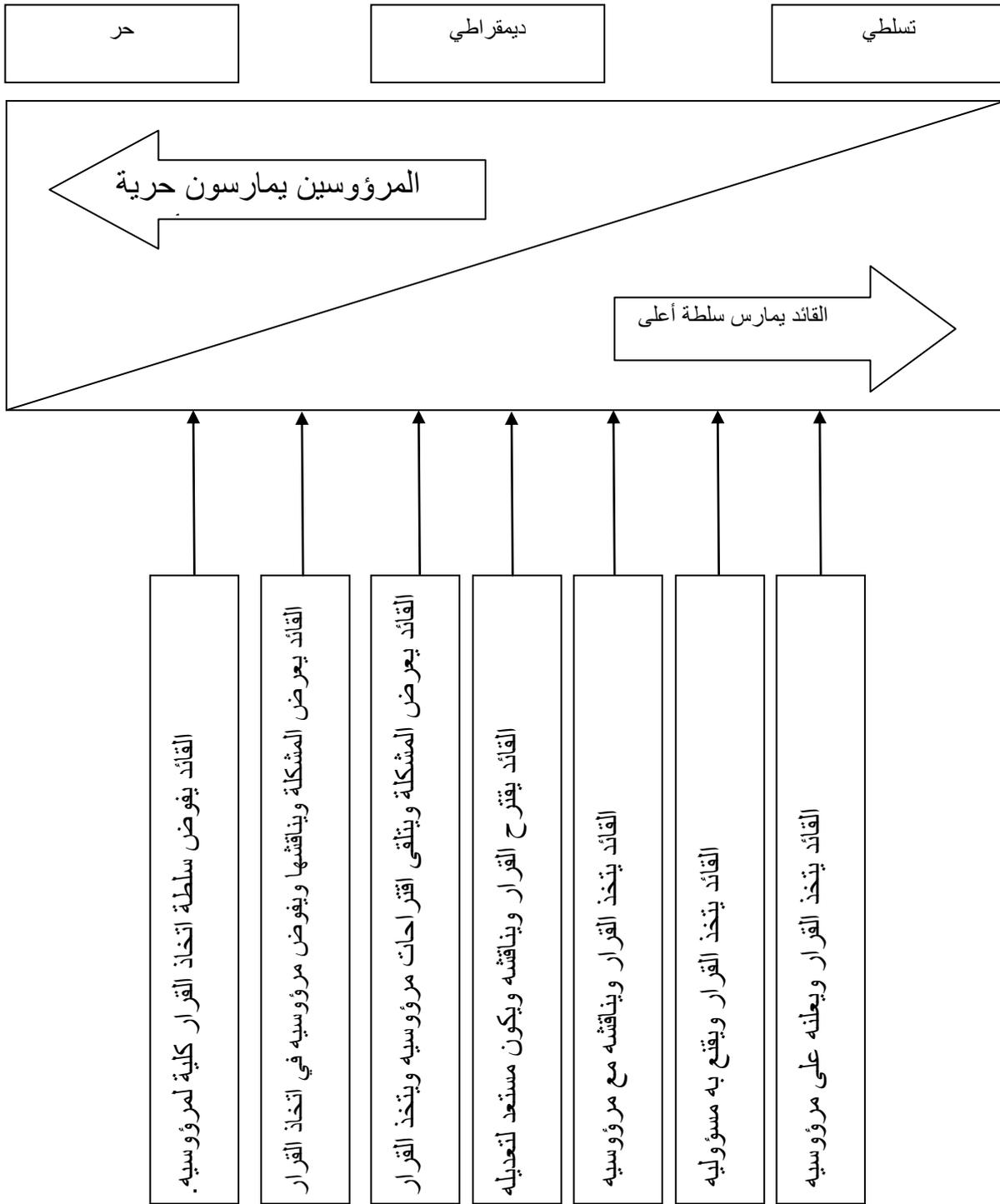
الشكل رقم (02): يوضح القيادة وفق النظرية الموقفية.

هـ - نظرية الرجل العظيم (Great Theory):

كان سير فرانسيس جالتون من الأكثر تشجيعاً لهذه النظرية التي تقول بأن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة.

تتعلق هذه النظرية من الافتراض بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع والمجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل التغييرات غير العادية، وتقول النظرية أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات، حيث نجد هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف من تحقيق أي تقدم في نفس الجماعات، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية، حيث أن المواهب وحدها لا تكفي.



الشكل رقم (03): يوضح أنماط القيادة الثلاثة

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة ويعتبر أداء المنظمة هي المرآة التي تعكس 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 والذي 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 والفشل.

حيث تتوقف كفاءة أي أداء في المنظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء موردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المنظمة.

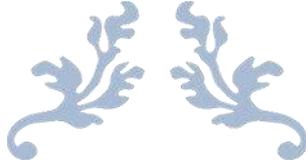
وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة فترفع من مستوى أداء الأفراد وتحسن منه وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

ومن خلال عرض أنماط القيادة وخصائصها يتضح أن نجاح المؤسسات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات في إدارة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

مما لا شك فيه أن نمط القيادة المطبق في المنظمة والمتبع مع الأفراد له تأثير مباشر على مستوى أدائهم للعمل وإنجازهم للأهداف المطلوب تحقيقها.

¹ مصطفى محمود وطه حسين: المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2005، ص152.

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة جانب مهم في العملية الإدارية، إلا أن فعاليتها في إنجاز الأهداف التنظيمية التي ترتبط بالقدرة الإدارية، كما توضح لنا أن هناك مجموعة من القدرات والكفاءات لممارسة القيادة، فالقيادة تحفز العمال وتتجه بهم للاتجاه الصحيح إذا كانت لدى القائد معرفة إدارية واضحة بفنون التخطيط والتنسيق والمتابعة، لهذا فقد تناولنا أبرز النظريات المفسرة للقيادة نجد منها: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية الموقفية، والنظرية الوظيفية.



الفصل الثالث

تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
 - 2- أنواع الأداء الوظيفي
 - 3- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.
 - 4- معايير تقييم الأداء الوظيفي.
 - 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
 - 6- أبعاد الأداء الوظيفي.
 - 7- المداخل النظرية الحديثة للأداء الوظيفي.
 - أ- نظرية الإدارة العلمية.
 - ب- نظرية التقسيم الإداري.
 - ج- النظرية البيروقراطية.
 - د- نظرية التوقع.
 - هـ- نظريات العلاقات الإنسانية.
- خلاصة



تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير المكان والجو الملائم لهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها سنتعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المتشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء الوظيفي جيد - متوسط - متدني، أو أنه فعال أو غير فعال، وعلاقته بالدافعية والرضا وكذا التعاون وغيرها، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات والمؤسسات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وسنتعرف على كيفية اهتمامها بدراسة الأداء الوظيفي والمؤشرات الدالة على نجاحه من خلال نظرياتهم.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة اختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلى تباين تناوله، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز الأداء الوظيفي، وقبل الخوض في تعريفات الأداء الوظيفي يجدر الذكر بأن له دلالات وعبارات منها:

- يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها.
- تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.
- الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

أ- التعريف الأول:

يعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين"¹.

ب- التعريف الثاني:

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"².

¹ رباح كمال أحمد: العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص43-44.

² عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص25، 26.

ج- التعريف الثالث:

ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالنظر إليه في موقف ما بأنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام"¹.

د- التعريف الرابع:

تعرفه راوية حسن على أنه: "درجة لتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء الوظيفي فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"².

وبالنظر للتعريف السابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: "سلوك وأنشطة يقوم بها الموظف، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات المحددة للعمل، على أن تدعم الإدارة هذا السلوك بالتدريب المستمر".

2-أنواع الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه وتقسيمه إلى أنواع كثيرة، ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص92.

² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، 209.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:¹

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة لتحليل نتائجها وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

ب- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

- **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 من دون مساهمة باقي العناصر.

¹ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد الاقتصاد جامعة بسكرة، 2002، ص ص 11، 12.

² المرجع نفسه، ص 06.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

• **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للأنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

ج- حسب معيار طبيعة الأهداف:

أما حسب معيار طبيعة الأهداف التي تنقسم إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فقط، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها للأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بنفس

¹ عمر محمد تومي الشلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

الزمن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد، وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا¹.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي في المؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي بمحيطها لخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستيراد امتيازات لصالحها كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

3-محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

أ- التحديد الأول:

يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي²:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

¹ مزهود عبد المالك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد31، جامعة خيضر، بسكرة، 2001، ص89.

² راوية حسن: المرجع السابق، ص 216.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه والشعور بأهميته في أداءه.
- **إدراك الدور أو المهنة:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{إدراك الدور} \times \text{القدرة} \times \text{الجهد} = \text{الأداء الوظيفي}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة لتفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء الوظيفي بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

ب- التحديد الثاني:

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء في ما يلي:¹

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس دوره في المنظمة.

¹ رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتينت، د م ن، 2003، ص 64.

- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، وقدراته وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة، ...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء¹.

4- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية، أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن قياس أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها القادة الإداريون بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، حيث تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العمال واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

أ- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

- عرف أرثيل بيل تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً".
- عرفه صلاح الدين عبد الباقي على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"².
- عرفه أحمد ماهر بأنه: "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"³.
- **التعريف الإجرائي:** تمثل عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية،

¹ المرجع نفسه، ص 64.

² صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 367.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 284.

حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدوات والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا، لذلك فإنها ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة الحالية والمستقبلية.

5- أهداف عملية تقييم الأداء:

قلة من أنظمة التقييم أثبتت نجاحها، و حوالي 20% أو أقل من برامج التقييم حققت بالفعل أهدافها، ومما لا شك فيه أن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم بنسبة تتأرجح بين 30% إلى 50%، ومن هنا فإن وضوح أهداف التقييم تدعم نجاح عملية تقييم الأداء خاصة إذا شرحت الأهداف الحقيقية من ورائها لمختلف مستويات الموارد البشرية، حيث يرى دراير في هذا المجال بالتحديد أن معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة¹.

يرى جمال محمد المرسي بأن المنظمات تسعى من وراء تبني واستخدام نظام لإدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف: إستراتيجية، إدارية، وتنموية على النحو الآتي:

أ- أهداف إستراتيجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات على تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعية السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم استخدام العاملين لقدراتهم

¹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص394-395.

وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة¹.

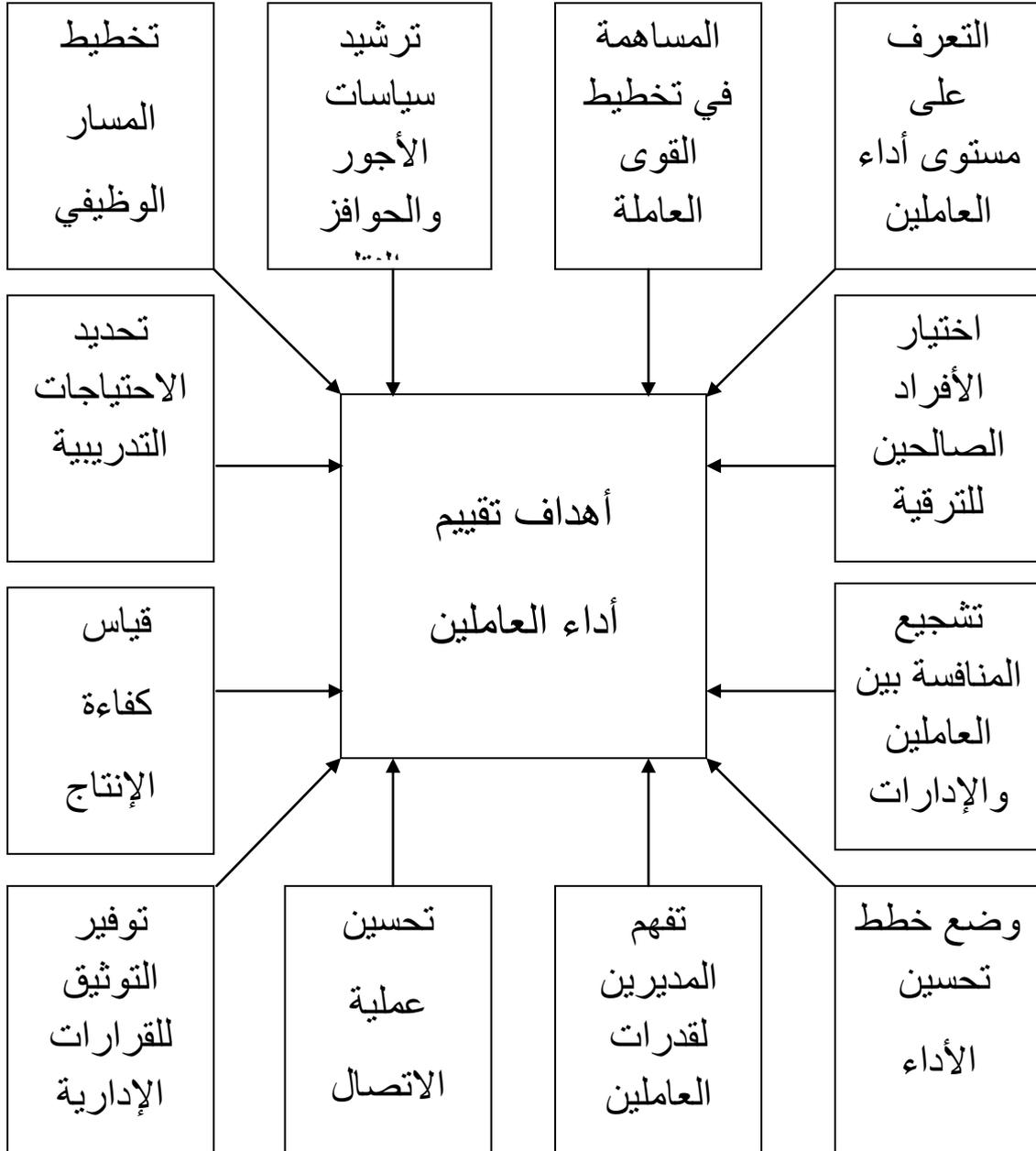
ب- أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور والترقية، التسريح المؤقت من العمل... إلخ، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العمال، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته.

ج- أهداف تنموية:

يتمثل هذا الجانب في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل من خلال المعلومات المركبة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف فيه، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة الإدارة لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف ترجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز أو علاقات العمل.

¹ جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص ص 407، 408.



الشكل رقم (04): توضيح مختلف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفية في المنظمة

6- معايير تقييم الأداء:

أ- المعايير:

هناك عناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توافرها

شرطا لنجاح التقييم، فهي إحدى ركائزه ومنها:¹

- معايير نواتج الأداء: وتتضمن كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: كمعالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين.
- معايير صفات شخصية: كالمبادرة، الانتباه، الدافعية العالية، والالتزام الانفعالي.
- كما يتم مراعاة عنصر الوقت واستخدام مقياس تقديري على الكمية والنوعية في قياس الإنجاز.

ب- مبادئ المعايير:

وتحكم هذه المعايير عدة مبادئ عند استخدامها:

- استخدام عدد كبير من معايير التقييم لتغطية جوانب مختلفة من الأداء وترتكز على الجوانب الملموسة في الأداء بموضوعيتها وإسنادها إلى دراسة وتحليل العمل لجوانب الأداء المختلفة.
- يمكن أن تأخذ أوزانا مختلفة لقياس تأثيرها وعلاقتها بالأداء.

7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتمثل العوامل التي تؤثر على الأداء في نوعين هما:

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 366.

أ- العوامل الداخلية: وتتكون من مجموعة من العوامل منها:

● **العنصر البشري:** وهو يعتبر من أهم الموارد في المنظمة، فنمو وتطور المنظمة مرهون باستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

● **الإدارة:** لها مسؤولية كبيرة تتمثل في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، وهي بالتالي مسؤولة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

● **التنظيم:** ويشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمل داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ولا بد أن يكون هذا التنظيم مرنا وديناميكيا بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

● **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته.

● **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه.

● **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا بد من أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل¹.

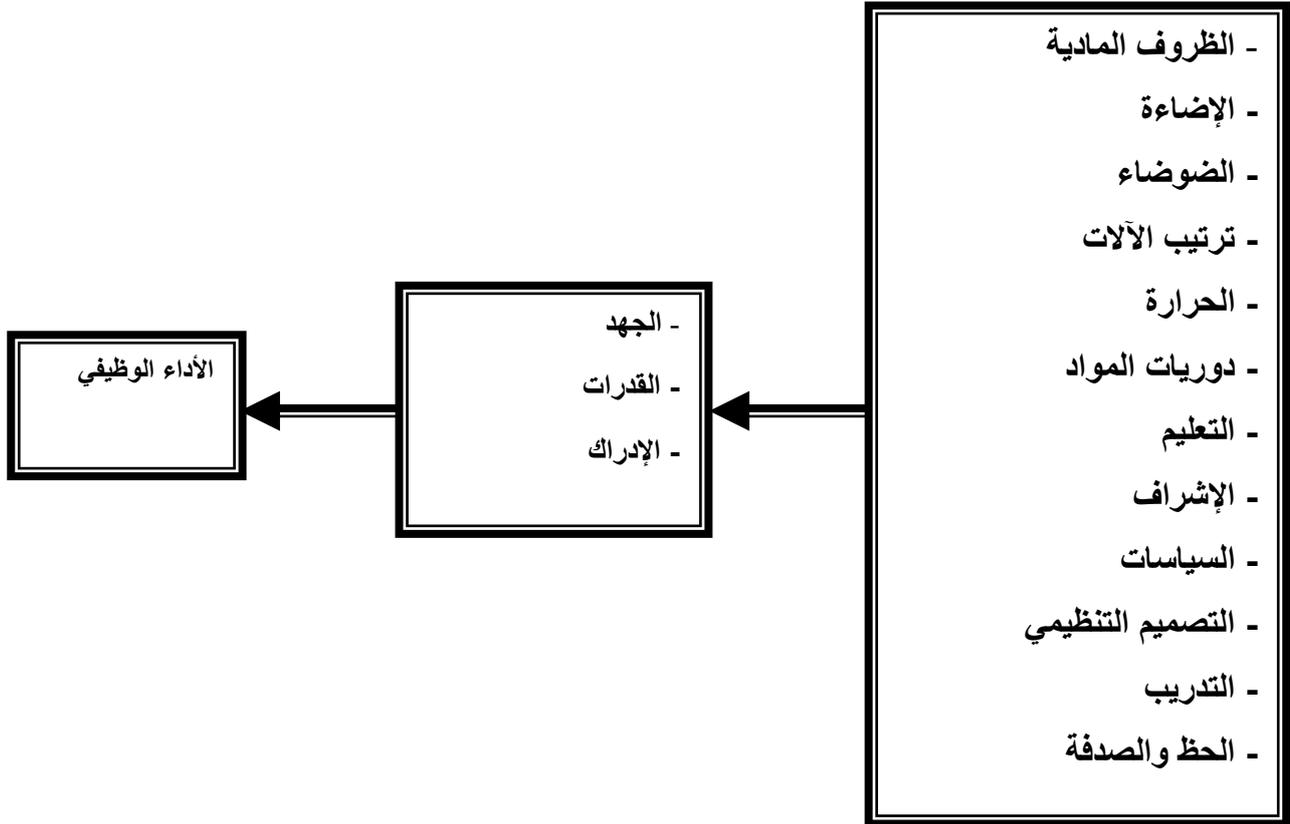
ب- العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

● **البيئة الاجتماعية والثقافية:** مثل العادات والتقاليد الموروثة، والعرف، وأمور الدين، والمستوى التعليمي، والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم والتدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

¹ آية سيد أحمد حسن: أثر السلوك التنظيمي على أداء المنظمة دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي في الفترة 2010-2015، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، ص 50-51.

- البيئة السياسية والقانونية: مثل طبيعة النظام السياسي ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية.
- البيئة الاقتصادية: مثل الإطار العام لاقتصاد الدولة، الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي، مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق الحالية والسياسات المالية المتبعة من قبل الدولة¹.



الشكل رقم (05): توضيح العوامل البيئية الإدارية التي تعدل وتؤثر في الأداء².

¹ محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص34.

² راوية محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص

8- أبعاد الأداء الوظيفي:

أ- الجهد المبذول:

يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، لا يهتم هنا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول.

ب- كمية الجهد المبذول:

يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ج- كمية الأداء:

يقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنظمة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار بمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

9- مداخل النظرية الحديثة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد-أو التابع) في الأداء الكلي للمؤسسة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي سنعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

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

وقد ركزت النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أسس طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية¹.

ب- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز روادها هنري فايول (*H.Fayol*)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسماً إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة منخفضة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل، ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: (نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات أمنية، نشاطات إدارية)، وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمس عناصر هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذ ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي²: (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل،

¹ بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1982، ص ص 18-19.

² زكي هشام: الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، 1973، ص 23.

وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغلب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافأة المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار، العمل بروح الفريق¹.

ج- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات.

وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يتبع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم في شكل أوامر مشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما تؤمر"، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين².

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته، وقد لاحظ "ألتون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد

القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفتعل هذه الأخرى التي يرى فيها "ألتون مايا" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين، هذا بالإضافة إلى للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى

¹ النمر سعود: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، د ت، ص 26.

² محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، د م ن، 1989، ص 156.

الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية، ويشير "نواف كنعان" إلى أن دراسة كيرث ليفين كشفت أهمية المشاركة في الإدارة في حق المرؤوسين على الأداء¹.

د- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي أسسها فكتور فروم "Vector Vroom" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه عن طواعية واختيار على تنفيذها².

وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة، هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظرية الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي³.

هـ- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجارب بمصانع الهاوثورن بشركة "ويستون إلكتروك" الأميركية، حيث مبدأ مدرسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاضاً في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعل "ألتون مايو" يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية

¹ كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص ص 75-76.

² أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 157.

³ محمود محمد فتحي: المرجع السابق، ص 157.

العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين المدير والعمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحضير¹.

وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل بها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقديم احتمالي لمقدار المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة} * \text{احتمال تحقق العوائد}^2$$

¹ محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1957، ص 125..

² النمر سعود: المرجع السابق، ص 192-193.

خلاصة:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات في نظرية السلوك الإداري، حيث أن العناصر الأساسية للأداء لها أهمية في قياس ما يقدمه العامل نظير الأجر الذي يتقاضاه، كما أن تعدد طرق التقييم ومعاييره ووسائل القياس يمكن المنظمة من توفير نظم معلومات إدارية عن العاملين فيها وتزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم ليتعرفوا على جوانب النقص فيه ويقومون بتحسينه من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والتجديد في أسلوب أدائهم لأعمالهم، ويوفر للمنظمة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير العاملين بتوفير شروط الإبداع الإداري الذي يعد عاملاً أساسياً في زيادة إنتاجية العمل، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ... إلخ.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

1. مجالات الدراسة.

2. مجتمع الدراسة.

3. المنهج المستخدم في الدراسة.

خلاصة



تمهيد:

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة ما هو إلا تدعيم للربط بين مختلف جوانب الدراسة خاصة في الدراسات الاجتماعية بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة، والإجابة عن التساؤل المطروح في المشكلة المدروسة، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري، وللقيام بهذه الدراسة يجب الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية، باعتبارها جانبا مهما في الدراسة الميدانية، لأنها تحدد كل الأبعاد المنهجية التي تتعلق بالبحث من تحديد لمجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، تحديد العينة وخصائصها، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا الفصل.

1-مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية هي المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، أما عن المجال المكاني فإنه يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة، في حين أن المجال البشري يتكون من جماعة أفراد أو عدة جماعات، بينما يقصد بالمجال الزمني للبحث ذلك الوقت الذي يستغرقه إعداد البحث بأكمله، مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار إليها للانتهاء من كل مرحلة وكل خطوة أساسية من خطواته، مع الوضع في الاعتبار القيود الزمنية والمصاعب التي تحد أو تعرقل من تنفيذ مختلف الخطوات.

أ- المجال المكاني (الجغرافي): تقديم عام لمدينة بئر العاتر:

● **لمحة تاريخية عن المدينة:** مرت مدينة بئر العاتر بعدة أحداث، ونشأت مع نشأة الإنسان البدائي، فعلى مدار عقود طويلة من الزمن مثلت بئر العاتر حضارة لعدة أحداث، وتواصلت إلى يومنا هذا، وهكذا تتأكد نسبة التواصل في هذه المنطقة منذ أحقاب زمنية قديمة إذ ظهرت في أواخر العصر الحجري القديم حضارة عرفت انتشارا واسعا وتنظم كامل البلدان المغاربية أطلق عليها إسم الحضارة العاترية، ويمتد الحيز الزمني لهذه الحضارة بين 25.000 و 35.000 سنة قبل الميلاد وينتهي العصر الحجري القديم ببروز حضارتين متميزتين هما: "الحضارة الوهرانية" و"الحضارة العاترية".

● **أصل التسمية:** يرجع أصل تسمية "بئر العاتر" إلى الفتح الإسلامي في شمال أفريقيا اعتمادا على المراجع أنه عند شعور الكاهنة البربرية بالهزيمة أمرت جنودها بسكب كمية هائلة من العطور في البئر في محاولة يائسة منها لهزم الفاتحين المسلمين بحرمانهم من الماء، وعند وصول الفاتحين إلى البئر بعد فرار الكاهنة وقتلها بعد رفضها الاستسلام بمدينة باغاي وهي تبعد عن مدينة خنشلة حوالي 10 كلم،

وجدوا المياه معطرة فسموا البئر "بئر العطر" ومعمرور الأزمنة حرفت "بئر العطر" إلى "بئر العاتر"، وهذه البئر متواجدة حاليا بالمنطقة المسماة "حي الكاهنة" في مدينة بئر العاتر وهو من أقدم الإحياء السكنية.

• **موقع المدينة:** توجد على ارتفاع متوسط يقدر بحوالي: 880 متر على مستوى سطح البحر ويحدها ما يلي:

✓ شمالا: بلديتي صفصاف الوسرى، والعقلة المألحة.

✓ جنوبا: بلدية نقرين.

✓ شرقا: الحدود الجزائرية التونسية.

✓ غربا: بلدية تليجان.

تبلغ مساحة البلدية حوالي 1987.34 كلم مربع في حين تبلغ مساحة المدينة 10.42 كلم مربع،

وتتموضع مدينة بئر العاتر على السفوح الشمالية لجبل العنق، أما بالنسبة لجزئها الجنوبي فإنه يمتاز

بتضاريس صعبة نوعا ما، وهو ما أعاق توسعها العمراني نحو الجنوب

وهذا مما أدى إلى برمجة التعمير المستقبلي نحو الشمال بدلا منه نحو الجنوب.

تحتل المدينة موقعا هاما من الناحية المرورية إذ يقطعها الطريق الوطني رقم 16 الذي يربط ولاية

عنابة بولاية الوادي، وهو يمر على إقليم بلدية بئر العاتر بمقطع طوله 42.60 كلم، كما نجد الطريق الولائي

رقم 01 الرابط ببلدية الشريعة وعقلة أحمد ببلدية صفصاف الوسرى على الحدود الجزائرية التونسية، والذي

طوله بإقليم البلدية 31.20 كلم، بالإضافة إلى الطريق البلدي المؤدي نحو قرية بتيتة على الحدود الجزائرية

التونسية بطول قدره 45 كلم، كما هو جدير بالذكر خط السكة الحديدية الرابط بين منجم جبل العنق

للفوسفاط ومدينة عنابة والذي يمر بمحاذاة المحيط العمراني للجهة الشرقية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها

محليا تقع مدينة بئر العائر بالجهة الشرقية للبلدية، وتسيطر على حوالي 90 بالمئة من سكانها البالغ عددهم حسب تعداد سنة 2008 (77728 نسمة) والذي قدر في نهاية سنة 2013 بحوالي (85689 نسمة) وتسيطر المدينة على مجمل الخدمات الأساسية والمرافق العمومية.

تضم البلدية بالإضافة إلى التجمع الرئيسي 03 تجمعات ثانوية وهي (عقلة الشحم، سوقياس وبتيتة)، وبحجم سكاني متغير من 100 إلى 700 نسمة أحيانا، تتمركز هذه التجمعات بالجهة الجنوبية والشرقية للبلدية.

ومن الناحية الجغرافية تتميز مدينة بئر العائر بطابعها السهلي الذي منحها خاصية المنطقة الرعوية، وخاصة بالجزء الجنوبي منها، ما تتميز البلدية بوجود 03 كتل جبلية معتبرة.¹



الشكل رقم (06): التقسيم الإداري لولاية تيسمسة.²

¹ دليل الإحصائيات الرسمية + مديرية التخطيط والإحصاء لولاية تيسمسة 2014.

² المصدر: مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية تيسمسة.

• المؤسسات التربوية:

في دراستنا هذه تم تحديد المجال المكاني للدراسة في بعض المؤسسات التربوية بولاية تبسة وبالضبط في بلدية بئر العاتر، فكانت بمتوسطة حي الزاوية ومتوسطة الشهيد برهوم الطاهر ومتوسطة الشهيد عفيف علي، وقد كان اختياري لهذه المؤسسات على أساس التسهيلات التي لاقيتها من قبل مسؤوليها وخاصة مدراءها، الذين رحبوا بالفكرة، وأمدوني بكل ما أحتاجه في بحثي هذا، على خلاف المؤسسات الأخرى، حيث رفض مدراءها إجراء البحث على مستوى مؤسساتهم لأسباب واهية (بحجة المترصين على مستوى مؤسساتهم).

✓ متوسطة حي الزاوية: تقع على أطراف مدينة بئر العاتر وبالضبط بحي الزاوية على الجهة الشرقية

للمدينة، تتربع على مساحة قدرها: 15795 م^2 (150م*105م) فتحت أبوابها سنة 2010.

تضم هذه المؤسسة 742 تلميذا وتلميذة موزعين على 18 فوجا، أما عدد الأساتذة المؤطرين فهو: 27 أستاذا، تحتوي كذلك على 18 حجرة دراسية، وقاعة اجتماعات، وقاعة أساتذة، أما عدد الحجرات الإدارية 10 حجرات، لها مدخلان، و04 دورات مياه من الحجم الكبير، ومطعم مفتوح بطاقة استيعابية 350 تلميذا، وتشتمل على ملعب رياضي متعدد الرياضات، وأندية رياضية وثقافية متنوعة، كانت آخر نسبة نجاح في شهادة التعليم المتوسط خلال السنة الدراسية 2018/2017 تقدر بـ 27.74%¹.

✓ متوسطة الشهيد برهوم الطاهر: تقع على أطراف مدينة بئر العاتر، وبالضبط بحي السوناريم على

الجهة الشرقية للمدينة، تتربع على مساحة قدرها 6000 م².

تضم هذه المؤسسة 666 تلميذا وتلميذة موزعين على 19 فوجا، أما عدد الأساتذة المؤطرين فهو: 34 أستاذا بالإضافة إلى تواجد طاقم إداري مكون من 08 موظفين وموظفات، وتضم 07 عمال مهنيين، تحتوي كذلك على 21 حجرة دراسية، وقاعة أساتذة، ومدرج واحد، ومكتبة، بالإضافة إلى مخبرين (02) للفيزياء

¹ المصدر: معلومات من إدارة المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها

و(03) مخابر للعلوم، أما عدد الحجرات الإدارية فهي 09 حجرات، لها مدخلان، و(02) دورتين للمياه من الحجم الكبير، ومطعم لم يفتح بعد بطاقة استيعابية 250 تلميذ، وتشتمل على ملعب رياضي متعدد الرياضات وأندية رياضية وثقافية متنوعة، كانت آخر نسبة نجاح في شهادة التعليم المتوسط خلال السنة الدراسية 2018/2017 تقدر بـ: 37.16%¹.

✓ **متوسطة عفيف علي:** تقع في الجهة الغربية من مدينة بئر العائر وبالضبط بحي الجمارك، تتربع على مساحة قدرها: 11460 م²، فتحت أبوابها سنة 2001.

تضم هذه المؤسسة 466 تلميذا وتلميذة موزعين على 14 فوجا، أما عدد الأساتذة المؤطرين فهو: 25 أستاذا، بالإضافة إلى تواجد طاقم إداري مكون من 08 موظفين إداريين، وتضم (08) عمال مهنيين، تحتوي كذلك على 14 فوجا، وقاعة أساتذة ومكتبة بالإضافة إلى مخبرين (02) للعلوم وورشتين (02)، بالإضافة إلى مطعم بطاقة استيعابه 200 تلميذا وتلميذة، وتشتمل على ملعب رياضي متعدد الرياضات، وأندية رياضية وثقافية متنوعة.

كانت آخر نسبة نجاح في شهادة التعليم المتوسط خلال السنة الدراسية المنصرمة 2018/2017 تقدر بـ: 56.13%².

ب- المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينة البحث أو المفردات الذين شملتهم الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من متوسطات مدينو بئر العائر وهي: متوسطة حي الزاوية، ومتوسطة الشهيد برهوم الطاهر والشهيد عفيف علي ويقدر عدده بـ 86 أستاذا وأستاذة، وهذا تماشيا مع موضوع الدراسة الذي يتم البحث فيه عن أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ.

¹ المصدر: معلومات من إدارة المؤسسة.

² المصدر: نفسه

ج- المجال الزمني:

أما عن المجال الزمني للدراسة، فقد تحدد هذا المجال وفقا لما إستغرقته مراحل البحث المختلفة وهي

كالآتي:

- **المرحلة الاستطلاعية:** هي إحدى الخطوات التي يخطوها الباحث في دراسته الميدانية، في سبيل استكشاف ميدان بحثه، وبغية التعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وفي إطار بحثنا هذا قمنا بالنزول إلى الميدان، بحيث تسنى لنا إجراء دراسة استطلاعية بدأتها منذ بداية شهر جانفي 2018، كان الهدف منها:

✓ التعرف أولا على ميدان الدراسة.

✓ جمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

- **مرحلة الإعداد النظري:** وقد بدأتها على وجه التقريب في شهر فيفري 2019، وهذا بعد موافقة المجلس العلمي على عنوان البحث، فقامت بزيارة العديد من المؤسسات كمرحلة أولى لضبط المؤسسات المؤهلة لإجراء البحث، والتي تتضمن إعداد فصول الدراسة وصياغتها النهائية بعد عرضها على الأستاذ المشرف وتغطية ملاحظاتها الدقيقة كلها.

- **مرحلة الإعداد للعمل الميداني وتنفيذه:** وقد بدأتها في أواخر شهر مارس وبالضبط يوم 2019/03/26 إلى بداية شهر أبريل، وذلك بعد حصولي على الموافقة المبدئية للسادة مدراء المتوسطات، وقامت بزيارة لمنشآت المتوسطات والتعرف عليها، واستلمت المعطيات والمعلومات الخاصة بها، وبعدها أعطيت لي قوائم الأساتذة لجميع المستويات بناء على طلبي، مع التأكيد لهم، وكان يلزمي طيلة هذه الإجراءات السادة مستشاري التربية.

- **مرحلة إعداد خطة الدراسة الميدانية:** قامت بوضع الإجراءات المنهجية وتصميم استبيان الدراسة في صورته الأولية وعرضه على مجموعة من الأساتذة، ثم إجراء التعديلات اللازمة وصياغته في صورته

النهائية، وتم ذلك خلال شهر أبريل 2019، ثم وزعت استمارة الاستبيان على العينة النهائية، وجمع

البيانات من المبحوثين، وانطلقت هذه العملية من 07 أبريل إلى 14 من الشهر نفسه لسنة 2019.

● **مرحلة تفرغ البيانات:** تمت جدولتها وتحليلها إحصائيا في ضوء تساؤلات الدراسة، وكان ذلك في شهر

أفريل 2019 وبالضبط (ابتداء من 18 أفريل إلى 28 من الشهر نفسه)، وبعدها تم استخلاص النتائج.

د- الحدود الموضوعية:

انحصرت الدراسة في تناول موضوع أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ في مجموعة

من مؤسسات التعليم المتوسط ببلدية بئر العاتر، والمقدر عددها ب: 03 متوسطات.

2- مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بها الباحث بدراستها، وفي واقع الأمر فإن

دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا واجتهادا مضمنا وتكاليف مادية مرتفعة، ويكفي أن

يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث بحيث تحقق أهداف البحث وتساعده على إنجاز مهمته¹.

ويتكون مجتمع الدراسة هذه من بعض أعضاء هيئة التدريس في مرحلة التعليم المتوسط في

مجموعة من متوسطات مدينة بئر العاتر، والمقدر عددهم ب: 86 أستاذا وأستاذة.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح يتم من

خلاله دراسة المشكلة محل البحث، كما أن طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار

¹ سامي محمد ملحم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص247.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها

منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، وللوصول إلى نتائج علمية موثوق بها يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد.

ولرصد أنماط القيادة ودراسة أبعادها المتعلقة بالأداء الوظيفي تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يساهم هذا الأسلوب في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة.

وبالنسبة للأدوات المستعملة في الدراسة، في الجانب النظري منها تم الاستعانة بمجموعة من المراجع العربية المتصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب التطبيقي تم استعمال العديد من الأدوات التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج.

ومنها: استبانة معلومات، المقابلة، مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Package for Social Sciences Statistical*)، والمعروف اختصاراً بـ *SPSS*.

أ- المسح الشامل:

هو طريقة لجمع البيانات من إعداد كبيرة من المبحوثين عن طريق الاتصال بمفرداته من مجتمع البحث، سواء كان الاتصال مباشراً أو عبر الهاتف من خلال استمارات تحتوي على أسئلة مقننة.

• استخدامات المسح الشامل:

✓ وصف مجتمع البحث بتبيان خصائصه ومكوناته المختلفة مثل خصائصه العمرية والنوعية والتعليمية.

✓ اختبار الفروض المبدئية والسببية والخروج بنتائج يمكن أن تساهم في حلول بعض المشاكل الاجتماعية.

✓ تستخدم المسوح الاجتماعي في دراسات الجدوى عند وضع خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

• أنواع المسوح الشاملة:

- من ناحية مجتمع البحث:

✓ بحوث شاملة: وهي التي تغطي كل مجتمع البحث مثل التعداد السكاني وبالطبع هذه الأبحاث

تحتاج إلى نفقات وجهد كبيرين خاصة إذا كان مجتمع البحث كبيرا.

✓ مسوح عينية: وهي البحوث التي تغطي عينة تمثل مجتمع البحث، وتجدر الإشارة هنا أن معظم

البحوث تتم بهذه الصورة تقريبا لتقليل التكلفة والجهد.

• متى يفضل استخدام المسوح الشاملة:

✓ عندما يكون حجم البحث كبيرا مما يتعذر معه استخدام أداة الملاحظة أو المقابلات المتعمقة أو استخدام استمارة أسئلة مفتوحة.

✓ عندما يكون الهدف الحصول على بيانات يمكن تكميمها.

✓ عندما تكون المعلومات المطلوبة محددة ومألوفة لدى المبحوثين.

✓ عندما يكون لدى الباحث معلومات مسبقة عن الموضوع مما يسمح له بمعرفة مدى الإجابات المتوقعة من المبحوثين.

• مميزاته:

✓ إمكانية تحقيق درجة عالية من التنظيم والإشراف على جمع البيانات.

✓ من السهل تصنيف وتحليل بيانات المسوح لأنها مشتقات من استمارات مقننة.

✓ نتائجه أكثر وضوح ودقة.¹

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان غنيم محمد: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000، ص 137.

4- أدوات الدراسة:

في أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات باعتبارها الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات وجدولتها، من أجل الوصول إلى حقائق تخص موضوع البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وسعيا لجمع البيانات اللازمة حول الموضوع من جميع جوانبه، كان لا بد من الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة متمثلة في الاستبيان.

أ- المقابلة:

أداة من أدوات جمع البيانات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث وذلك من خلال حوار لفظي أو على شكل استبيان لفظي وقد تكون بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل لفظي شفوي يتم بين الباحث والمبحوثين.¹

ب- الاستمارة:

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها على شكل استبيان ترسل لأشخاص معينين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها.

• أنواع الاستمارة: هناك عدة أنواع للاستمارة من حيث طرح الأسئلة.

أولاً- استمارة مغلقة: تكون الإجابة فيها على الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم / لا)

أحيانا وعلى المجيب أن يختار الاجابة المناسبة ويمتاز هذا النوع من الاستمارة بـ:

✓ سهولة تفريغ المعلومات من المسؤول.

✓ قلة التكاليف.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 65، 66.

✓ لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة.

ثانيا- استمارة مفتوحة: ويتميز هذا النوع من الاستمارة بأنه يتيح الفرصة للمجيب على الأسئلة الواردة فيها،

أن يعبر عن رأيه بدلا من التقيد وحصص إجابته في عدد من الخيارات ويتميز هذا النوع بـ:

✓ ملائم للمواضيع المعقدة.

✓ يعطي معلومات دقيقة.

✓ سهل التحضير¹.

• طريقة توزيع الاستمارة: بالنسبة للطريقة التي تم بها توزيع أوراق الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس

(أفراد عينة الدراسة النهائية) ننوه بالمجهودات والمساعدات الجلييلة التي قدمها لنا مستشارو التربية

والمساعدون التربويون وبعض الأساتذة خاصة من أجل الحفاظ على الاستمارات دون إتلافها أو إهمالها،

وأعطيت للمبحوثين ضمانات بأن ملء الاستمارة التي تحتوي على المعلومات التي يزودوننا بها سوف تظل

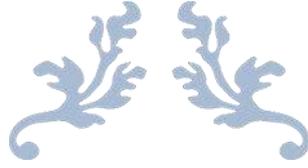
مكتومة، وأنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ثم تم إرجاعها إلى السيد مستشار التربية الذي سلمنا

إياها منظمة ومرتبطة ومجمعة في ظرف.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود: المرجع السابق، ص 57، 58.

خلاصة:

إن الإجراءات المنهجية التي تفرضها طبيعة الموضوع خاصة إذا تعلق الأمر بالعلوم الاجتماعية، فتحدد مجالات الدراسة من مجال مكاني وزمني وبشري معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات التي سهلت ويسرت لنا عملية جمع المعلومات والمعطيات اللازمة وتحليلها مثل: والاستمارة الموزعة على المبحوثين من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية لتساعدنا على تمثيل وتحليل وتفسير البيانات إحصائياً وتمثيلها بيانياً باستخدام برنامج (SPSS) في ضوء تساؤلات الدراسة.



الفصل الخامس

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

1. تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

2. تحليل الجداول والتعليق عليها

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل.



تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الأساسية ومناقشة الفرضيات في ضوء ما توصلنا له من نتائج وبعدها استخلاص النتائج العامة التي توصلنا إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي توصلنا إليها.

1- تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

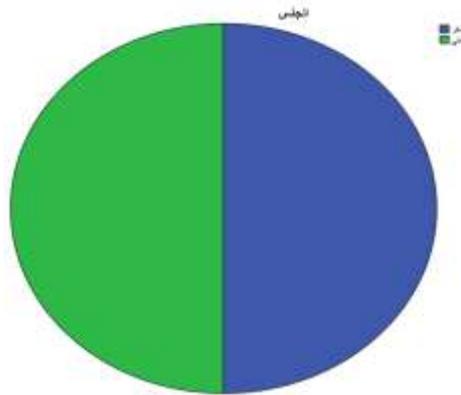
يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على العاملين باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي من خلال برمجية (SPSS)، حيث يتم أولاً تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، ثم اختبار فرضيات البحث.

أ- تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	43	50
	أنثى	43	50
المجموع		86	100



الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس¹

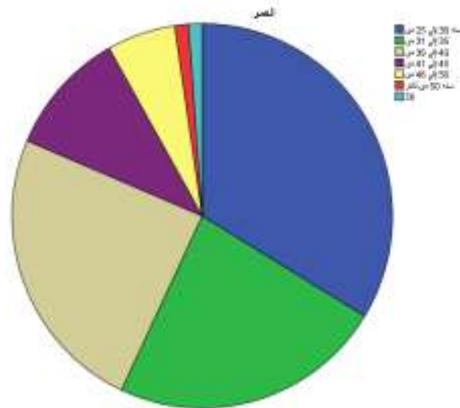
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم(01) نلاحظ أن نسبة الأستاذات تساوي نسبة الأساتذة، وغالبا ما نجد فئة الإناث تتساوى مع الرجال، ويرجع ذلك لأن الإناث يسعين للحصول على مناصب شغل في التعليم أكثر منه في وظائف أخرى.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
العمر	من 25 إلى 30 سنة	29	33.7
	من 31 إلى 35 سنة	20	23.3
	من 36 إلى 40 سنة	21	24.4
	من 41 إلى 45 سنة	9	10.5
	من 46 إلى 50 سنة	5	5.8
	أكثر من 50 سنة	2	2.2
	المجموع	86	100



الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن¹

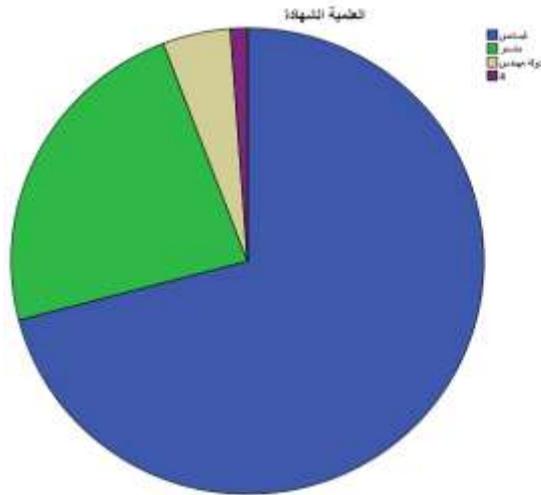
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يظهر أنا ما نسبته 33.7% أعمارهم أقل من 30 سنة و أن نسبة 23.3% من 30 إلى 35 سنة، و أن نسبة 24.4% أعمارهم من 35 إلى أقل 40 سنة، أما نسبة 10.5% أكبر من 40 سنة، وهذا يدل على أن الأغلبية الجامعة من الأساتذة من فئة النساء ويرجع ذلك إقبال الأساتذات على التعليم أكثر من وظائف أخرى.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادة العلمية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الحالة الاجتماعية	ليسانس	61	70.9
	ماستر	21	24.5
	مهندس دولة	4	4.7
المجموع		86	100



الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الشهادة العلمية¹.

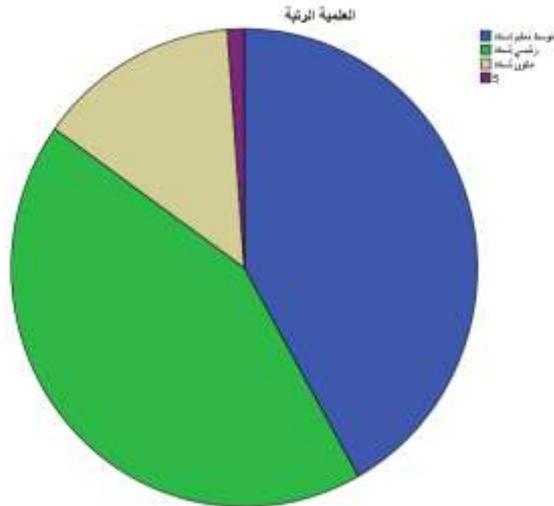
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (03) يظهر أن نسبة 70.9% من حملة شهادة الليسانس، ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى إلزام الأساتذة الموظفين بالتعليم المتوسط الحصول على شهادة الليسانس في التخصص، أما نسبة 24.5% فهم أساتذة من حاملي الماستر وهي نسبة قليلة مقارنة بالأساتذة الحاملين شهادة الليسانس وهذا يعود لعدة أسباب منها تماثل هذه الفئة من الأساتذة في إتمام دراستهم العلمية الخاصة بالحصول على الشهادة المطلوبة في التدريس.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
سنوات العمل	أستاذ تعليم متوسط	36	41.9
	أستاذ رئيسي	37	43.0
	أستاذ مكون	12	14.0
	5	1	1.2
المجموع		86	100



الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية¹.

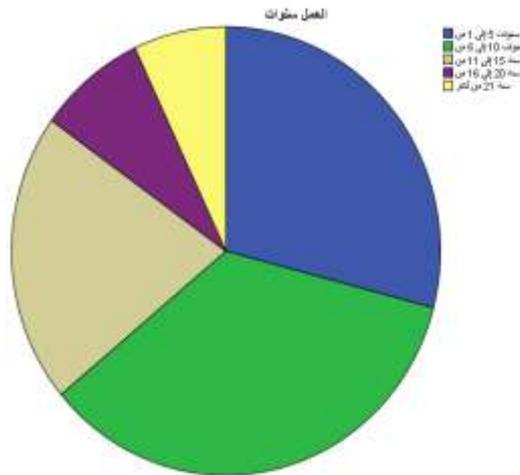
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تبين المعطيات من استعراض بيانات الجدول رقم (04) أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية أن فئة أستاذ تعليم متوسط رئيسي قد نالت المركز الأول بنسبة 43.0 تليها فئة أستاذ تعليم متوسط بنسبة قدرها 41.9، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين هي أستاذ مكون بنسبة 14.0، وهذا التصنيف راجع إلى الشهادة العلمية المتحصل عليها

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات العمل

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
سنوات العمل	من 1 إلى 5 سنوات	25	29.1
	من 6 إلى 10 سنوات	30	34.9
	من 11 إلى 15 سنة	18	20.9
	من 16 إلى 20 سنة	7	8.1
	أكثر من 21 سنة	6	7
المجموع		86	100



الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات العمل¹

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

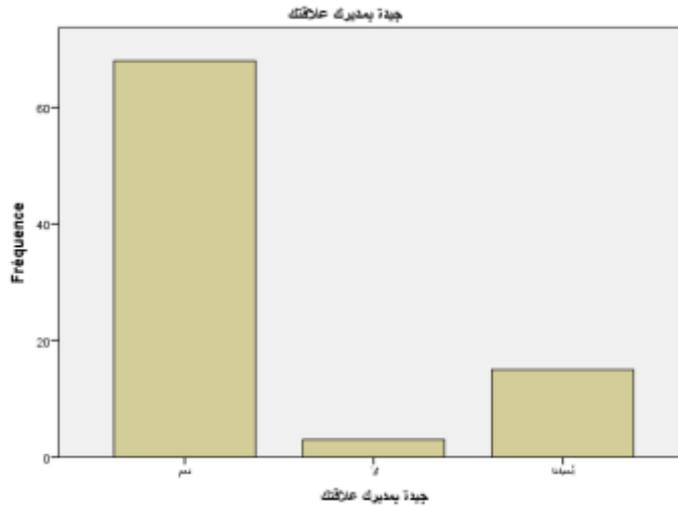
يظهر الجدول أعلاه أن 29.1% لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، وأن نسبة 34.9% من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما نسبة 20.9% فلديهم خبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة، و7% فلديهم خبرة أكثر من 20 سنة، ومن خلال هذا نجد أن 34.9% لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات وهذا يعني أن أكثرية الأساتذة قديمي العهد بالمؤسسات التربوية.

ب- تحليل الجداول والتعليق عليها:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط-. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الإستبيان:

الجدول رقم (06): علاقة المدير بالأستاذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
علاقتك بمديرك جيدة	نعم	69	79.1
	لا	3	3.5
	أحيانا	15	17.4
المجموع		86	100



الشكل رقم (12): علاقة المدير بالأستاذ¹.

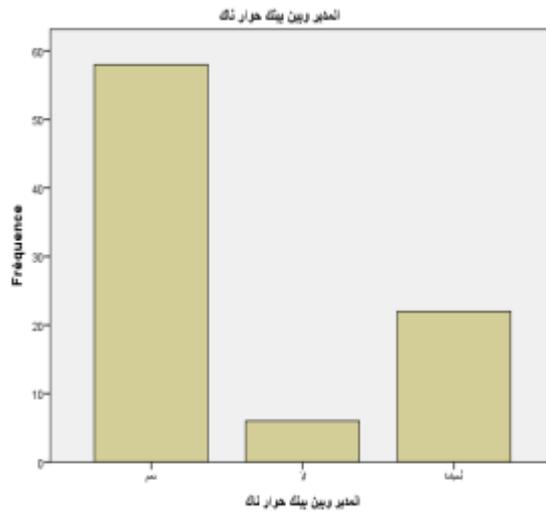
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الجدول يبين العلاقة بين المدير والأساتذة حيث أن ما نسبته 79.1% من الأساتذة أجابوا بنعم وهو ما يبين أن غالبية الأساتذة تربطهم علاقة جيدة بالمدير وهذا يشير إلى أن المدير يعتمد النمط الديمقراطي في التسيير، بينما 17% كانت إجاباتهم أحيانا إلى جانب 3.5% من الأساتذة الذين أجابوا بـ "لا" وهي نسبة ضئيلة مما يشير أن علاقتهم بالمدير غير جيدة وهذا ناتج عن النمط الدكتاتوري المتبع في التسيير.

الجدول رقم (07): مدى وجود الحوار بين الأستاذ والمدير

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
هناك حوار بينك وبين المدير	نعم	58	67.4
	لا	6	7.0
	أحيانا	22	25.6
المجموع		86	100



الشكل رقم (13): مدى وجود الحوار بين الأستاذ والمدير¹.

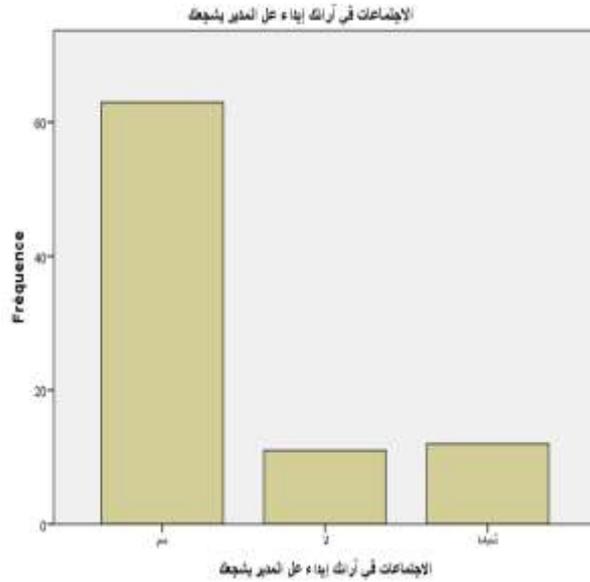
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الجدول يبين إمكانية وجود حوار بين المدير والأساتذة والملاحظ أن ما نسبته 67.4% أجابوا بنعم وهذا دليل على وجود حوار متبادل بينهم وبين المدير، مما يشير إلى أن غالبية الأساتذة يقرون بتعامل المدير معهم ديمقراطياً بينما 25.6% كانت إجاباتهم أحياناً وربما يعود ذلك لأسباب أخرى تخرج عن نطاق النمط القيادي أما ما نسبته 7% فهم قلة حيث أنهم أجابوا بـ "لا".

الجدول رقم (08): مدى إبداء الأستاذ لرأيه في الاجتماعات

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يشجعك المدير على إبداء آرائك في الاجتماعات	نعم	63	73.3
	لا	11	12.8
	أحياناً	12	14.0
المجموع		86	100



الشكل رقم (14): مدى إبداء الأستاذ لرأيه في الاجتماعات¹.

الجدول رقم (08) يبين مدى تشجيع المدير للأساتذة لإبداء آرائهم في الاجتماعات والملاحظ أن ما نسبته 73.3% منهم يرون أن المدير يشجعهم على ذلك، وهو ما يدل على أن المدير يعتمد الأسلوب

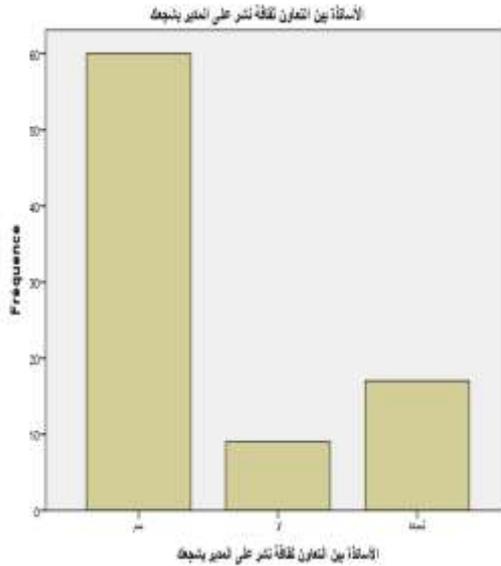
¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الديمقراطي الذي يحفز الأساتذة على تحسين أدائهم، بينما نجد ما نسبته 12.8% يقولون بأنه يفعل ذلك أحيانا، إذن فالأغلبية تتفاد تحت النمط الديمقراطي.

الجدول رقم (09): مدى تشجيع المدير للأساتذة على نشر ثقافة التعاون

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يشجعك المدير على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة	نعم	60	69.8
	لا	9	10.5
	أحيانا	17	19.8
المجموع		86	100



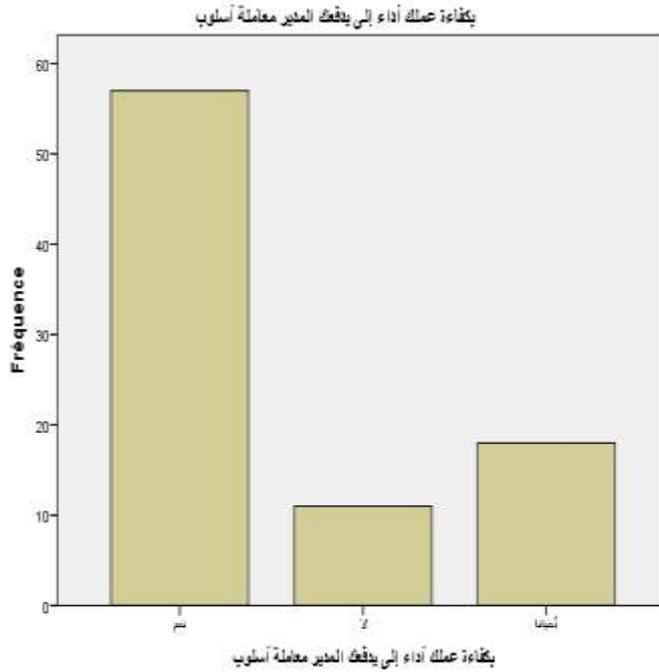
الشكل رقم (15): مدى تشجيع المدير للأساتذة على نشر ثقافة التعاون¹.

الجدول يبين مدى تشجيع المدير على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة، حيث أن ما نسبته 69.8% من الأساتذة أجابوا بنعم، وهو ما يبين أن المدير يتبع الأسلوب الديمقراطي كنمط قيادي من شأنه زيادة أداء الأساتذة، بينما 10.5% ينكرون فعل ذلك من المدير وربما يعود ذلك إلى خلافات شخصية أو أسباب أخرى، حيث أن ما نسبته 19.8% من الأساتذة أحيانا ما يفعل معهم المدير أسلوب التشجيع والتحفيز.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (10): تأثير معاملة المدير على أداء الأستاذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
أسلوب معاملة المدير يدفعك إلى أداء عملك بكفاءة	نعم	57	66.3
	لا	11	12.8
	أحيانا	18	20.9
المجموع		86	100



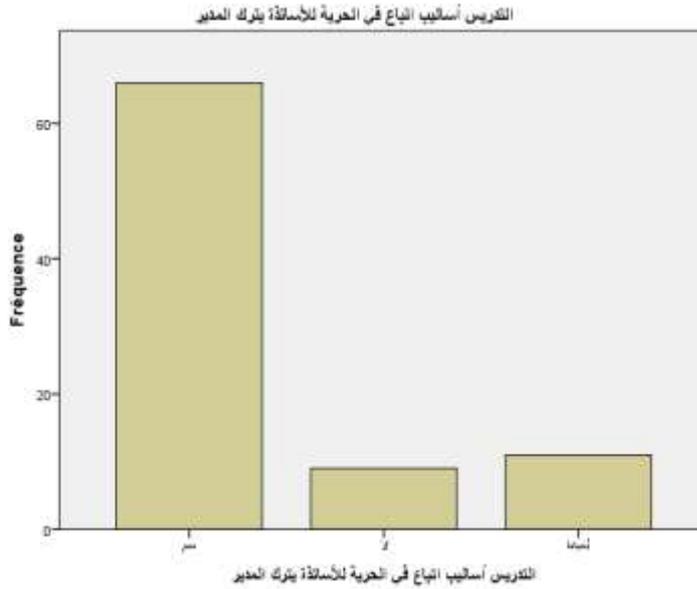
الشكل رقم (16): تأثير معاملة المدير على أداء الأستاذ¹.

الجدول يبين مدى تأثير معاملة المدير على أداء الأساتذة، حيث يتضح من خلاله أن 66.3% يقولون أن أسلوب المدير يدفعهم إلى أداء عملهم بكفاءة، ويقول 20.9% منهم أن ذلك يحدث أحيانا، وهو ما يشير إلى أن الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد عليه المدير من شأنه زيادة كفاءة الأساتذة وتحسين أدائهم، بينما نجد 12.8% فقط يجيبون بـ"لا" وقد يعود ذلك إلى أسباب أخرى ما دام الأغلبية يقرون بتأثير معاملة المدير تأثيرا إيجابيا على أدائهم.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (11): مدى ترك المدير للأساتذة الحرية في إتباع أساليب التدريس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
المدير يترك للأساتذة الحرية في إتباع أساليب التدريس	نعم	66	76.7
	لا	9	10.5
	أحيانا	11	12.8
المجموع		86	100



الشكل رقم (17): مدى ترك المدير للأساتذة الحرية في إتباع أساليب التدريس¹.

الجدول يبين أن المدير يترك الحرية للأساتذة في إتباع أساليب التدريس، ونجد أن 76.7% منهم

أجابوا بـ"نعم" وهو ما يشير إلى أن المدير ينتهج الأسلوب الديمقراطي، حيث يترك الحرية للأساتذة في

اختيار الأسلوب الأنسب باعتبارهم أكثر قربا من التلاميذ ومعرفة بمشكلاتهم وقدراتهم، وهذا ما يميز الأسلوب

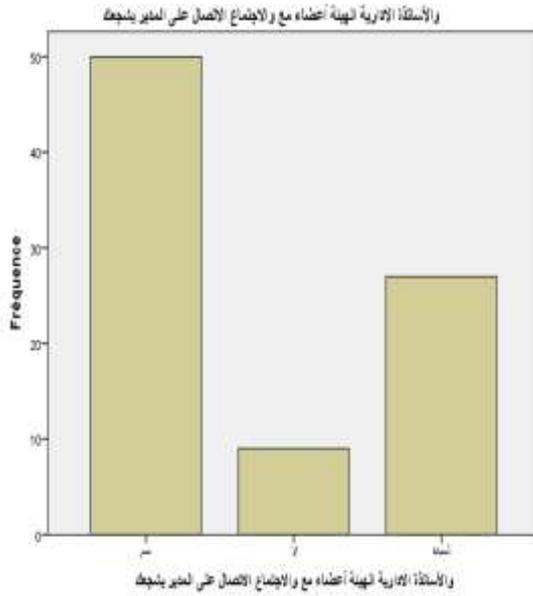
الديمقراطي عن غيره من الأساليب، بينما نجد 12.8% فقط من الأساتذة أجابوا بـ"أحيانا" و10.5% فقط

ينكرون ذلك على المدير.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (12): مدى تشجيع المدير للأساتذة على الاتصال بالهيئة الإدارية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يشجعك المدير على الاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة	نعم	50	58.1
	لا	9	10.5
	أحيانا	27	31.4
المجموع		86	100



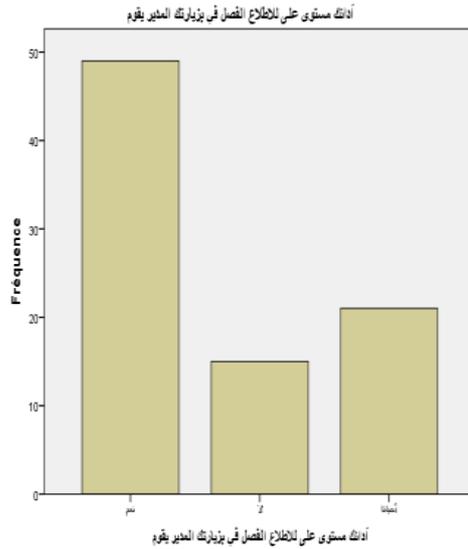
الشكل رقم (18): مدى تشجيع المدير للأساتذة على الاتصال بالهيئة الإدارية¹.

الجدول يبين مدى تشجيع المدير للأساتذة على الاتصال والاجتماع فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة، فنجد أن 58.1% يقرون بذلك، بينما 31.4% يقولون أن المدير يفعل ذلك أحيانا، ونسبة قليلة تقدر بـ: 10.5% تنكر على المدير تشجيعه على الاتصال والاجتماع، وهو ما يشير إلى ميل المدير إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (13): كيفية عمل المدير على إيجاد أكبر قدر للتواصل بينه وبين الأساتذة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يعمل المدير على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة	نعم	45	52.3
	لا	12	14.0
	أحيانا	29	33.7
المجموع		86	100



الشكل رقم (19): كيفية عمل المدير على إيجاد أكبر قدر للتواصل بينه وبين الأساتذة¹.

الجدول يبين أن المدير يعمل على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة،

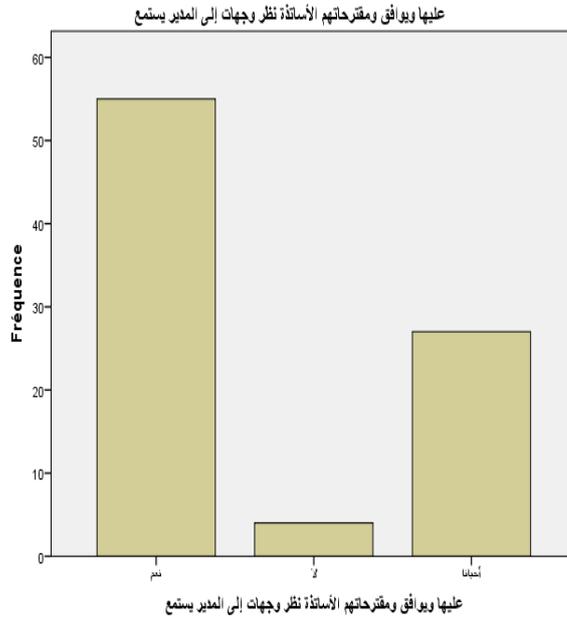
حيث نجد أن نسبة 52.3% منهم يجيبون بـ"نعم" وهذا يشير إلى أن المدير يبذل جهدا للبقاء على اتصال

دائم مع الأساتذة، بينما يقول 33.7% أن المدير يفعل ذلك أحيانا، و14.0% ينكرون ذلك.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (14): مدى استماع المدير لوجهات نظر الأساتذة ومدى موافقته عليها

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يستمع المدير إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم ويوافق عليها	نعم	55	64.0
	لا	4	4.7
	أحيانا	27	31.4
المجموع		86	100



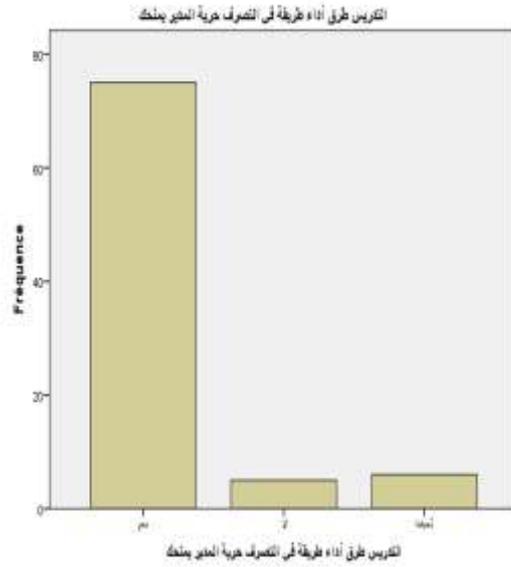
الشكل رقم (20): مدى استماع المدير لوجهات نظر الأساتذة ومدى موافقته عليها¹.

الجدول يبين أن المدير يستمع إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم ويوافق عليها، حيث نجد أن نسبة 64.0% من الأساتذة يقولون بأن المدير يستمع إلى مقترحاتهم ويوافق عليها، وهو ما يدل على أن المدير يعتمد النمط الديمقراطي مع الأساتذة وهو من شأنه تشجيعهم وزيادة أدائهم، بينما نجد نسبة 31.4% يقولون أن المدير يفعل ذلك أحيانا، ونسبة ضئيلة تقدر بـ: 4.7% فقط أجابوا بـ"لا".

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (15): يبين هل المدير يمنح للأساتذة حرية التصرف في طرق التدريس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يمنحك المدير حرية التصرف في طرق التدريس	نعم	75	87.2
	لا	5	5.8
	أحيانا	6	7
المجموع		86	100



الشكل رقم (21): يبين هل المدير يمنح للأساتذة حرية التصرف في طرق التدريس¹.

الجدول يبين أن المدير يمنحك حرية التصرف في طريقة أداء طرق التدريس، حيث يجيب الغالبية

الساحقة بـ"نعم" يفعل المدير ذلك وتقدر نسبتهم بـ: 87.2% وهذا من سمات القائد الديمقراطي الذي يترك

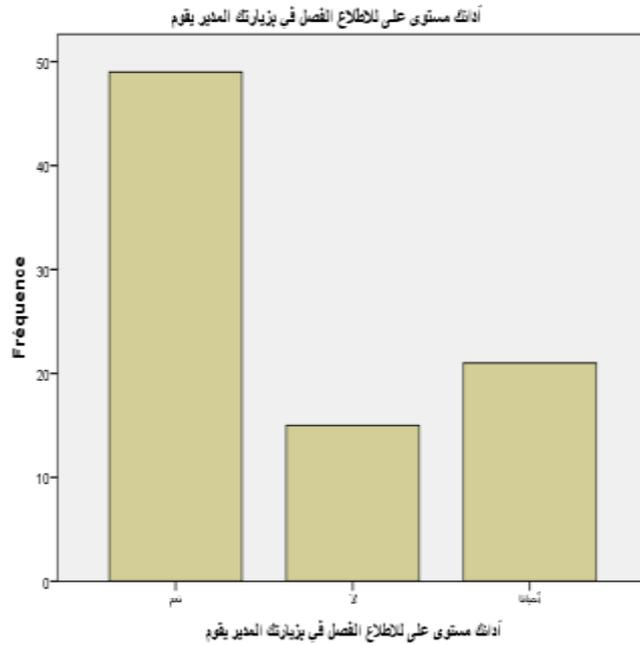
الأستاذ يعتمد على نفسه ويمنحه الثقة ليتمكن من الإبداع وزيادة الأداء، ونجد أن نسبة 5.8% فقط أجابوا

بـ"لا"، وأن نسبة 7% أجابوا بـ"أحيانا".

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (16): مدى زيارة المدير للأستاذ في الفصل

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يقوم المدير بزيارتك في الفصل للاطلاع على مستوى أدائك	نعم	49	57.0
	لا	15	17.4
	أحيانا	22	25.6
المجموع		86	100



الشكل رقم (22): مدى زيارة المدير للأستاذ في الفصل¹.

الجدول يبين أن المدير يقوم بزيارتك في الفصل للاطلاع على مستوى أدائك، حيث نجد أن نسبة

57.0% بـ"نعم" يفعل المدير ذلك وهذا من شأنه أن يجعل الأساتذة يستفيدون من خبرة المدير وإتباع

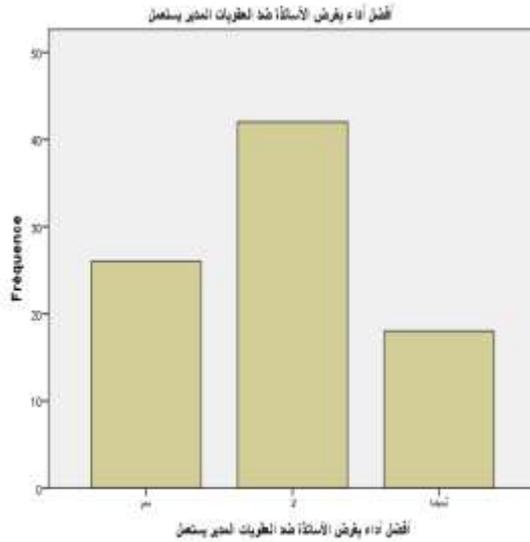
نصائحه باعتباره المسؤول الأول عن سير العمل في المؤسسة، بينما يجيب ما نسبته 25.6% من الأساتذة

بـ"أحيانا" ونسبة 17.4% بـ"لا".

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (17): مدى إستعمال المدير العقوبات ضد الأساتذة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يستعمل المدير العقوبات ضد الأساتذة بغرض أداء أفضل	نعم	26	30.2
	لا	42	48.8
	أحيانا	18	20.9
المجموع		86	100



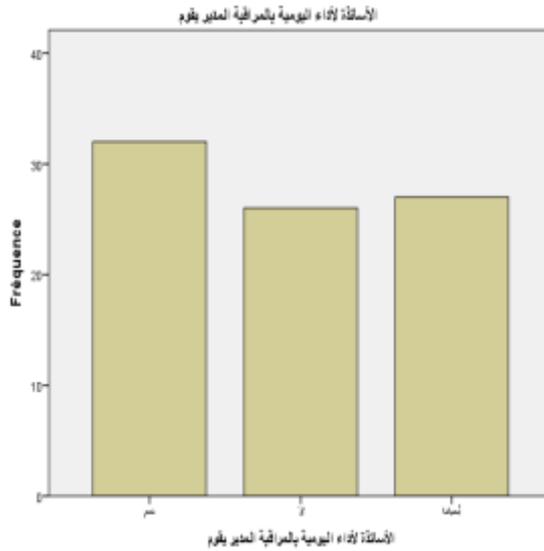
الشكل رقم (23): مدى إستعمال المدير العقوبات ضد الأساتذة¹.

الجدول يبين أن المدير يستعمل العقوبات ضد الأساتذة بغرض أداء أفضل، حيث يجيب ما نسبته 30.2% بـ"نعم" يقوم المدير بذلك، بينما الأغلبية المقدرة بنسبة 48.8% يقولون أن المدير لا يتخذ ضدهم عقوبات بغرض تحسين الأداء وهو ما يشير إلى اعتماد المدير الأسلوب الديمقراطي الذي يكتفي فيه بالنصح والإرشاد لكي لا يسود التوتر والقلق الجو العام للمؤسسة وهو ما من شأنه تدني الأداء بدل تحسينه، ونجد أن نسبة 20.9% يقولون أن المدير يفعل ذلك أحيانا.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (18): مدى مراقبة المدير للأساتذة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يقوم المدير بالمراقبة اليومية لأداء الأساتذة	نعم	32	37.2
	لا	26	30.2
	أحيانا	28	32.6
المجموع		86	100



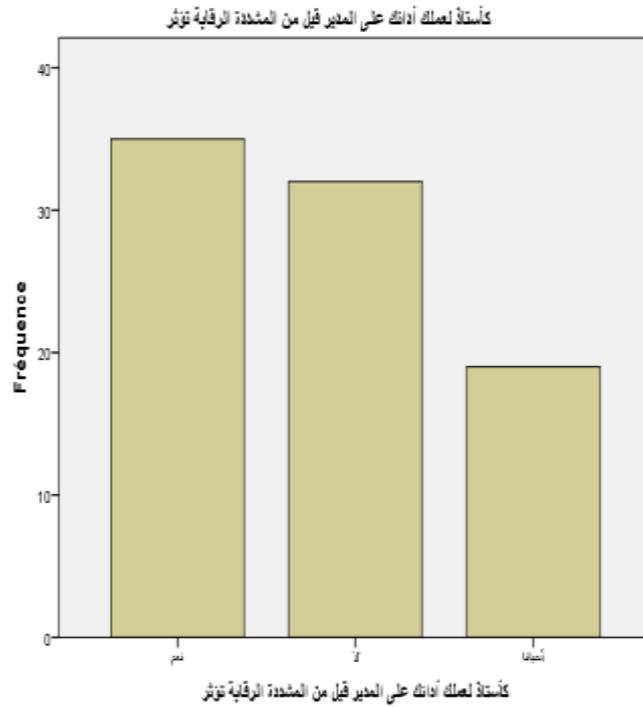
الشكل رقم (24): مدى مراقبة المدير للأساتذة¹.

الجدول يبين أن المدير يقوم بالمراقبة اليومية لأداء الأساتذة، حيث يجيب ما نسبته 37.2% أن المدير يراقبهم يوميا للاطلاع على مستوى أدائهم، و30.2% يجيبون بـ"لا"، و32.6% يجيبون بـ"أحيانا"، وقد يدل ذلك أن المدير ربما يقوم بمراقبة الأساتذة الجدد أو المستخلفين منهم للإطمئنان على سير العمل.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (19): مدى تأثير الرقابة المشددة من قبل المدير على أداء الأستاذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
تؤثر الرقابة المشددة من قبل المدير على أدائك لعملك كأستاذ	نعم	35	40.7
	لا	32	37.2
	أحيانا	19	22.1
المجموع		86	100



الشكل رقم (25): مدى تأثير الرقابة المشددة من قبل المدير على أداء الأستاذ¹.

الجدول يبين تأثير الرقابة المشددة من قبل المدير على أداء الأساتذة، حيث نجد أن نسبة 40.7%

يجيبون بـ"نعم" فذلك من شأنه أن يجعل الأساتذة يشعرون بأن المدير لا يثق بهم هو ما يضيق عليهم

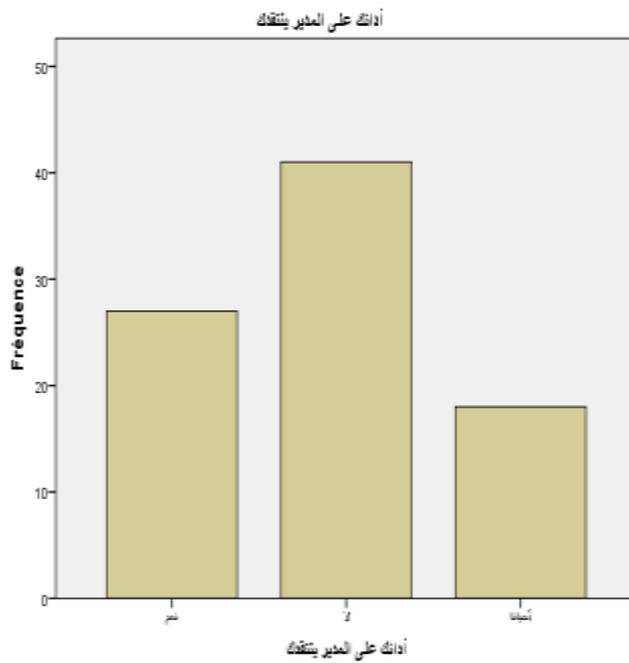
وينعكس سلبا على أدائهم، بينما نجد نسبة 37.2% يجيبون بـ"لا" وربما يعود ذلك إلى تمكنهم من عملهم

ونقتهم في قدراتهم ونجد نسبة 22.1% يقولون أن ذلك يؤثر على أدائهم أحيانا

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (20): مدى انتقاد المدير لأداء الأستاذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
ينتقدك المدير على أدائك	نعم	27	31.4
	لا	41	47.7
	أحيانا	18	20.9
المجموع		86	100



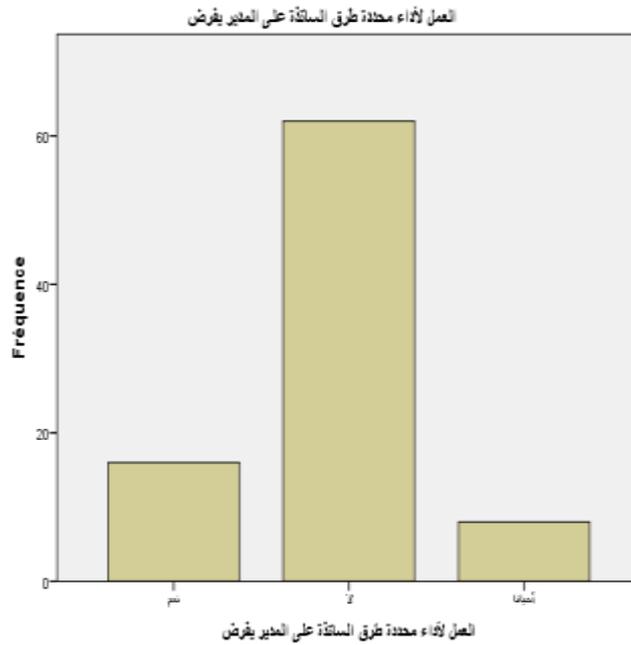
الشكل رقم (26): مدى انتقاد المدير لأداء الأستاذ¹.

الجدول يبين أن المدير ينتقد الأساتذة على عملهم، وتقدر نسبة 31.4% يجيبون بـ"نعم"، و20.9% بـ "أحيانا"، بينما الغالبية وتقدر نسبتهم بـ: 47.7% يقولون أن المدير لا ينتقدهم وهو ما يرجح اعتماد المدير النمط الديمقراطي.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (21): مدى فرض المدير لطرق محددة للعمل على الأستاذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يفرض المدير على الأساتذة طرق محددة لأداء العمل	نعم	16	18.6
	لا	62	72.1
	أحيانا	8	9.3
المجموع		86	100



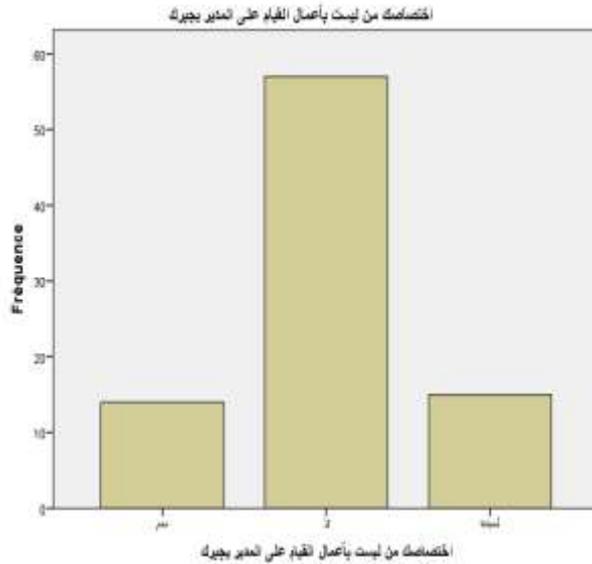
الشكل رقم (26): مدى فرض المدير لطرق محددة للعمل على الأستاذ¹.

جدول يبين إمكانية فرض المدير على الأساتذة طرق محددة لأداء العمل حيث يجيب معظم الأساتذة بنسبة تقدر بـ: 72.1% بـ: "لا" وهو ما يشير إلى أن المدير يعتمد النمط الديمقراطي، بينما يجيب 18.6% بـ: "نعم" ربما يخض ذلك بعض الأساتذة يعينهم لأسباب يقدرها المدير ويجيب ما تقدر نسبته 9.3% بـ: "أحيانا" ما يفعل المدير ذلك.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (22): مدى إجبار المدير للأستاذ على القيام بأعمال ليست من اختصاصه

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يجبرك المدير على القيام بأعمال ليست من اختصاصك	نعم	14	16.3
	لا	57	66.3
	أحيانا	15	17.4
المجموع		86	100



الشكل رقم (28): مدى إجبار المدير للأستاذ على القيام بأعمال ليست من اختصاصه¹.

جدول يبين إمكانية إجبار المدير الأساتذة على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم ويجب 66.3% بـ:

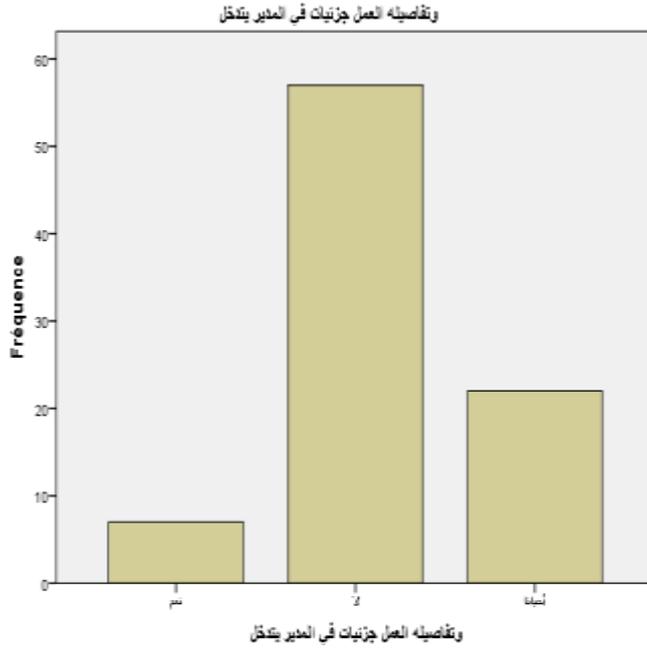
"لا" و 16.3% بـ -"نعم" و نسبة 17.4% بـ "أحيانا" وربما يعود ذلك إلى تكليف المدير لبعض الأساتذة

ببعض المهام لمساعدته وهم يعتبرونها أوامر إدارية.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (23): مدى تدخل المدير في جزئيات عمل الأستاذ وتفصيله

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يتدخل المدير في جزئيات العمل وتفصيله	نعم	7	8.1
	لا	57	66.3
	أحيانا	22	25.6
المجموع		86	100



الشكل رقم (29): مدى تدخل المدير في جزئيات عمل الأستاذ وتفصيله¹.

جدول يبين إمكانية تدخل المدير في جزئيات العمل وتفصيله، ويجب الأغلبية بنسبة تقدر بـ:

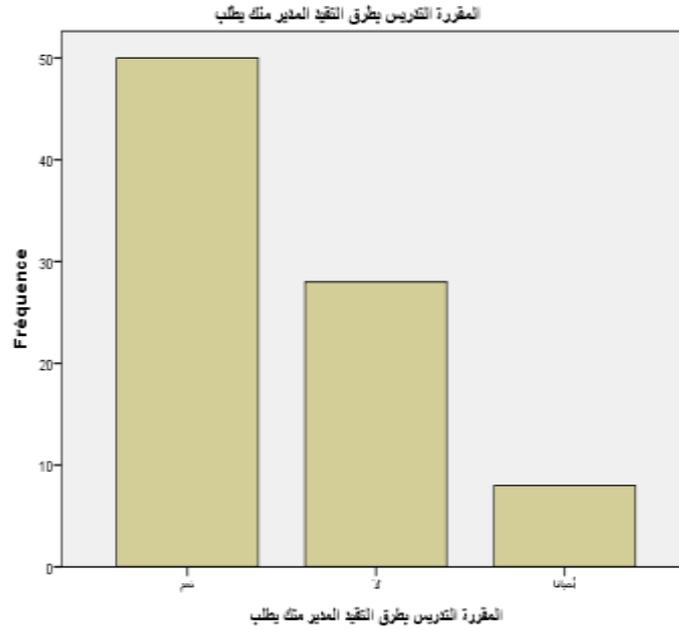
66.3%، وهو ما يشير إلى انتهاج المدير الأسلوب الديمقراطي في تسيير المؤسسة، بينما يجب نسبة

25.6% بـ"أحيانا" ونسبة تقدر بـ: 8.1% فقط بـ: نعم وقد يعود ذلك لأسباب خارج النمط.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (24): طلب المدير من الأستاذ التقيد بطرق التدريس المقررة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
يطلب منك المدير التقيد بطرق التدريس المقررة	نعم	50	58.1
	لا	28	32.6
	أحيانا	8	9.3
المجموع		86	100



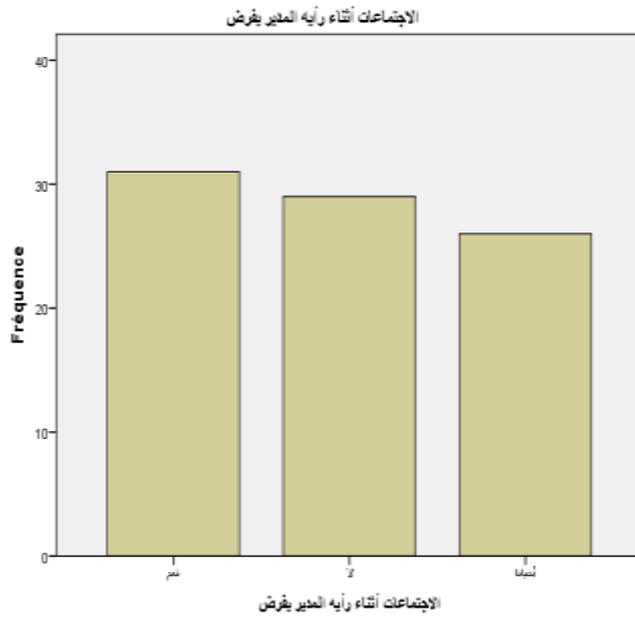
الجدول رقم (30): طلب المدير من الأستاذ التقيد بطرق التدريس المقررة¹.

جدول يبين أن المدير يطلب من الأساتذة التقيد بطرق التدريس المقررة، ويجب ما نسبته 58.1% بـ: "نعم" وهذا لا يعني أن المدير ينتهج الأسلوب الدكتاتوري فعلى الأستاذ التقيد بطرق التدريس التي تقرها الوزارة المعنية، ونجد أن نسبة 32.6% يقولون أن المدير لا يفعل ذلك ربما لأنه يعلم مسبقا أن الأساتذة لن يخرجوا عن مقررات الوزارة، ونجد نسبة 9.3% يقولون أن المدير يفعل ذلك أحيانا.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (25): مدى فرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يفرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات	نعم	31	36.1
	لا	29	33.7
	أحيانا	26	30.2
المجموع		86	100



الشكل رقم (31): مدى فرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات¹.

الجدول يبين إمكانية فرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات، حيث نجد أن نسبة 36.1% يجيبون بـ:

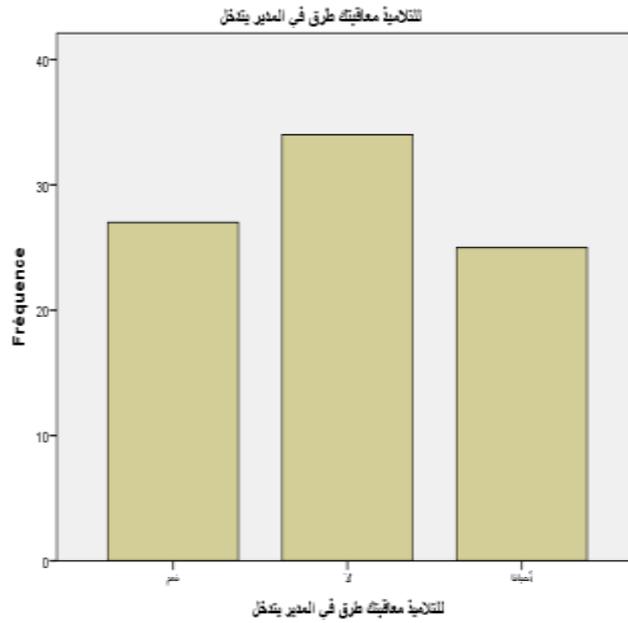
"نعم" وأن نسبة 33.7% ترى بأنه "لا" وأن نسبة 30.2% يجيبون بـ: "أحيانا"، وربما يعود تساوي نسب

الأساتذة في إلى وجهات نظرهم المختلفة أو علاقتهم الشخصية بالمدير.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (26): مدى تدخل المدير في طرق معاقبة الأساتذة للتلاميذ

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يتدخل المدير في طرق معاقبتك للتلاميذ	نعم	27	31.4
	لا	34	39.5
	أحيانا	25	29.1
المجموع		86	100



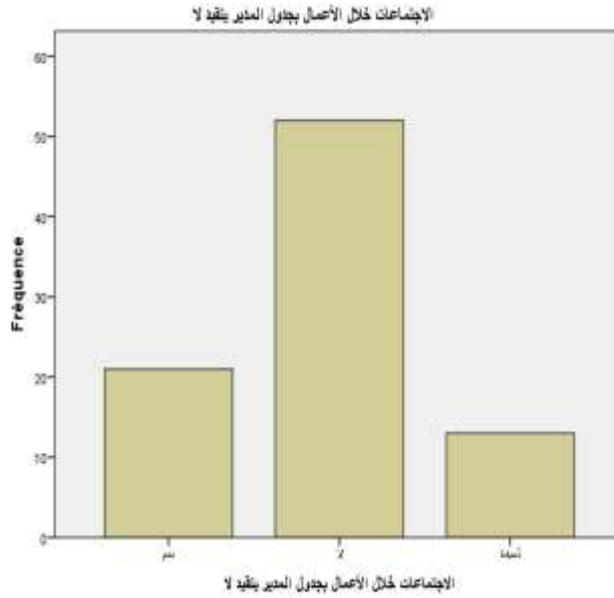
الشكل رقم (32): مدى تدخل المدير في طرق معاقبة الأساتذة للتلاميذ¹.

جدول يبين إمكانية تدخل المدير في طرق معاقبة الأساتذة للتلاميذ، يجب 31.4% من الأساتذة بأن المدير يفعل ذلك وربما يعود ذلك إلى استعمال بعض الأساتذة الضرب المبرح مما يستدعي تدخل المدير، ويجب 29.1% بـ: "أحيانا" بينما غالبية الأساتذة بنسبة 39.5% يقولون أن المدير لا يتدخل في طرق معاقبتهم للتلاميذ ويمكن أن يعود ذلك لمعرفة المدير بطرق الأساتذة في العقاب وثقته فيهم.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (27): مدى عدم تقيد المدير بجدول الاعمال خلال الاجتماعات

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
لا يتقيد المدير بجدول الأعمال خلال الاجتماعات	نعم	21	24.4
	لا	52	60.5
	أحيانا	13	15.4
المجموع		86	100



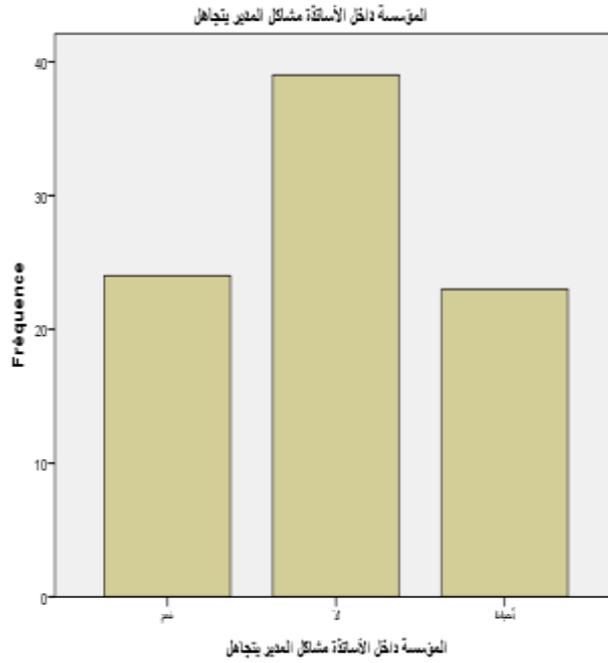
الشكل رقم (33): مدى عدم تقيد المدير بجدول الاعمال خلال الاجتماعات¹

جدول يبين إمكانية عدم تقيد المدير بجدول أعمال خلال الاجتماعات، يجيب نسبة 60.5% من الأساتذة بأن المدير يتقيد فعلا بجدول أعمال خلال الاجتماعات وهو ما يشير إلا أنه يعتمد الأسلوب الفوضوي في تسيير المؤسسة بينما 24.4% فقط يقولون أنه لا يتقيد بجدول أعمال ويقول نسبة 15.5% أنه يفعل ذلك أحيانا.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (28): مدى تجاهل المدير لمشاكل الأساتذة داخل المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
يتجاهل المدير مشاكل الأساتذة داخل المؤسسة	نعم	24	27.9
	لا	39	45.3
	أحيانا	23	26.7
المجموع		86	100



الشكل رقم (34): مدى تجاهل المدير لمشاكل الأساتذة داخل المؤسسة¹

الجدول يبين إمكانية تجاهل المدير مشاكل الأساتذة داخل المؤسسة، يجيب الأغلبية بنسبة 45.3%

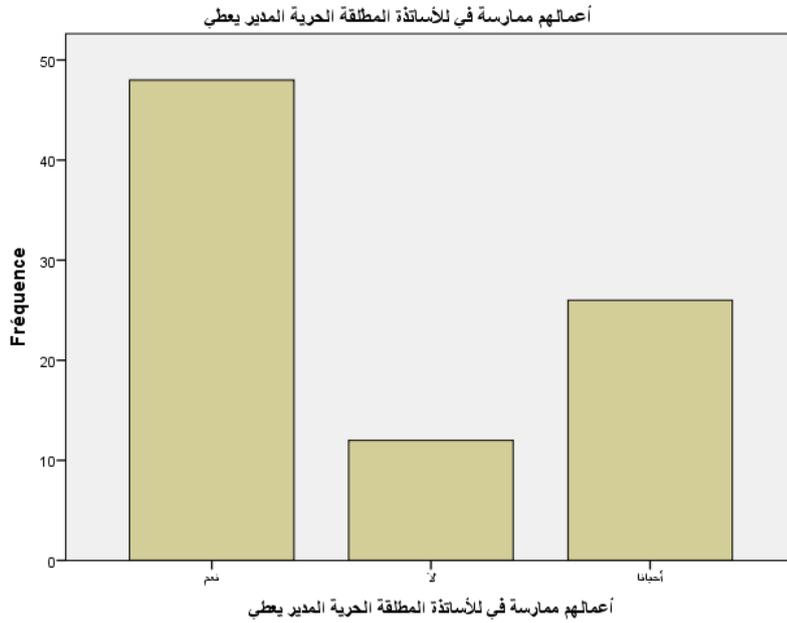
أن المدير لا يتجاهل مشاكل الأساتذة، بينما يقول نسبة 26.7% أنه يفعل ذلك "أحيانا" ويقول نسبة 27.9%

أنه يفعل ذلك وقد تعود الأسباب إلى اختلاف وجهات نظر الأساتذة وعلاقتهم الشخصية مع المدير.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (29): مدى إعطاء المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يعطي المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم	نعم	48	55.8
	لا	12	14.0
	أحيانا	26	30.2
المجموع		86	100



الشكل رقم (35): مدى إعطاء المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم¹

جدول يبين إمكانية إعطاء المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم، وأن نسبة 55.8%

يقولون "نعم" أن المدير يعطي الحرية المطلقة في ممارسة أعمالهم وهو ما يشير إلى أن المدير لديه الثقة

الكاملة في قدرات الأساتذة وإمكانياتهم، ويجب نسبة 30.2% بـ: "أحيانا" و14.0% فقط يقولون أن المدير

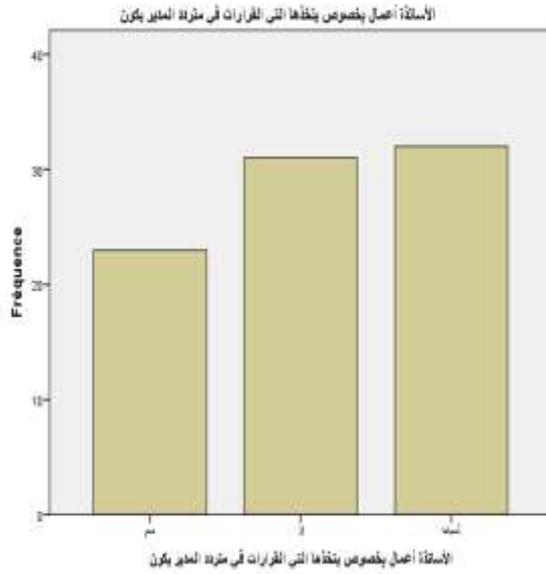
لا يعطيهم الحرية المطلقة وربما يعود ذلك إلى معرفة المدير بقدرات الأساتذة فيقوم بمتابعة بعضهم قصد

نصحهم وتوجيههم.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (30): مدى تردد المدير في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
يكون المدير مترددا في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة	نعم	23	26.7
	لا	31	36.0
	أحيانا	32	37.2
المجموع		86	100



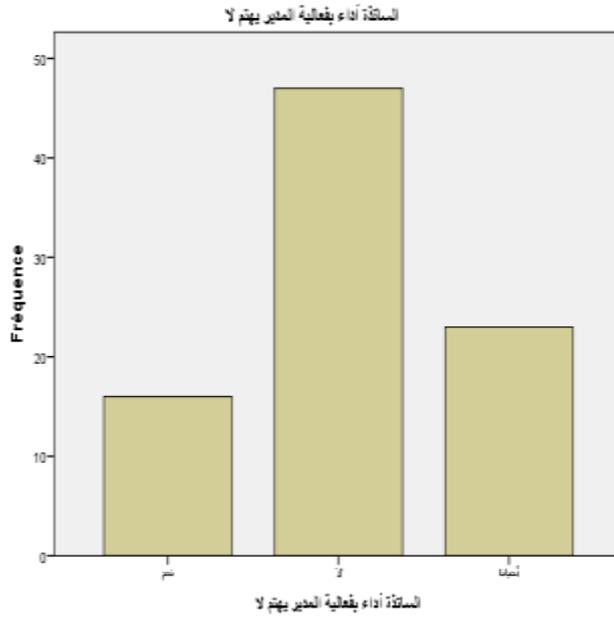
الشكل رقم (36): مدى تردد المدير في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة¹

جدول يبين تردد المدير في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة، ويرى نسبة 26.7% من الأساتذة أن المدير متردد في اتخاذ القرارات وأن نسبة 36.0% منهم يرون أن المدير لا يتردد في اتخاذ قراراته بينما 37.2% منهم يرون أن ذلك يحدث أحيانا، وهو ما يعكس اختلاف وجهات النظر الأساتذة بحسب تقييمهم الشخصي للمدير وربما ما يناسبهم من تلك القرارات.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (31): مدى عدم اهتمام المدير بفاعلية أداء الاساتذة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
لا يهتم المدير بفاعلية أداء الأساتذة	نعم	16	18.6
	لا	47	54.7
	أحيانا	23	26.7
المجموع		86	100



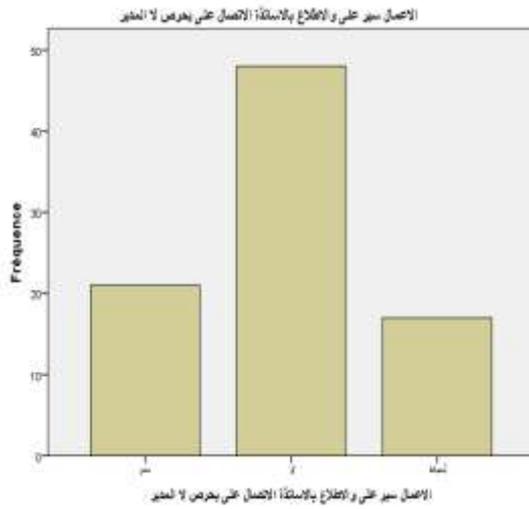
الشكل رقم (37): مدى عدم اهتمام المدير بفاعلية أداء الاساتذة¹

الجدول يبين إمكانية عدم اهتمام المدير بفاعلية أداء الأساتذة، فيقول نسبة 54.7 % من الأساتذة أن المدير يهتم بفاعلية الأداء الأساتذة وأن نسبة 26.7% يقولون أن المدير يفعل ذلك أحيانا، بينما 18.6% يرون أن المدير لا يهتم بفاعلية أداء الأساتذة.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (32): مدى عدم حرص المدير على الاتصال بالأساتذة والاطلاع على سير العمل.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
المدير لا يحرص على الاتصال بالأساتذة والاطلاع على سير الأعمال	نعم	21	24.4
	لا	48	55.8
	أحيانا	17	19.8
المجموع		86	100



الشكل رقم (38): مدى عدم حرص المدير على الاتصال بالأساتذة والاطلاع على سير العمل¹.

الجدول يبين مدى حرص المدير على الاتصال بالأساتذة والإطلاع على سير العمل، يقر نسبة 55.8% من الأساتذة أن المدير حريص على الاتصال بالأساتذة والإطلاع على سير العمل وهو ما لا يتعارض مع كون المدير يعتمد نمط ديمقراطيا إذ لا بد من متابعة المدير باعتباره المسؤول الأول عن المؤسسة.

في حين يرى نسبة 24.4% من الأساتذة أن المدير غير حريص على الاتصال بالأساتذة ويرى نسبة 19.8% أنه يفعل ذلك أحيانا.

¹ المصدر: من إعداد الطالب.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

تحقيقاً لأهداف البحث في التعرف على الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً في المتوسطات وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأساتذة، يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج كل فرضية على حدة كما يلي:

• الفرضية الأولى: " توجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر".

ولاختبار صحة هذا الفرضية قام الباحثون بحساب النسب المئوية للأنماط القيادية الثلاثة حيث أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن مدراء المتوسطات يمارسون النمط القيادي الديمقراطي أكثر من النمطين القيايين التسلي والتسبيي، حيث يتضح لنا من خلال:

✓ بيانات الجداول من (01) إلى (10): أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر انتشاراً وذلك بنسبة 85%، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المدير داخل المؤسسة فهو يعمل دائماً على شحن الأساتذة بروح التعاون فيما بينهم ، كما يعمل المدير على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة، وكذلك يعمل على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة ، ويستخدم أسلوب التواصل بينه وبين الأساتذة ويستمتع أيضاً إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم ويوافق عليها.

✓ الجداول من (11) إلى (21): يتبين لنا أن النمط القيادي الديكتاتوري متوافر بنسبة قليلة قدرت بـ 25%، حيث أن بعض المدراء أهم ما يميز شخصيتهم هو

الحزم والانضباط فيطالبون الأساتذة بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها، بالإضافة إلى إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها أولاً بأول وعدم السماح للأساتذة في التصرف دون موافقتهم الخاصة، ولا يعيرون أي اهتمام أو تقدير لظروف الأساتذة وبالتالي علاقتهم بالأساتذة تكون سيئة وانعدام الحوار في الغالب وخاصة في الأمور ذات الصلة القوية بسير العمل.

✓ الجداول من (22) إلى (27): يتضح لنا توافر النمط القيادي التسيبي بنسبة قليلة قدرت ب 05%، ويتجلى ذلك من خلال إعطاء المدراء أكبر قدر ممكن من الحرية للأساتذة لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات، وهنا لا يعني استعداد المدراء للاستماع لمشكلات المعلمين وتقييمها ومعالجتها وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات تاركين للأساتذة حرية التصرف وبالتالي القرارات تكون غير مؤثرة، بالإضافة إلى تجنب المدراء التدخل في حل المشكلات التي تحدث بين الأساتذة، والتساهل مع الأساتذة المقصرين في عملهم.

● **الفرضية الثانية:** هناك علاقة سلبية بين النمط الدكتاتوري المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.

لاختبار صحة هذه الفرضية الجزئية تم حساب كاي تربيع (χ^2) بين الأنماط القيادية الثلاث والدرجة

الكلية للأداء الوظيفي، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

✓ **علاقة النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للأستاذ.**

- صياغة الفروض:

⇒ **الفرضية الصفرية:** (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط

القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

⇒ **الفرضية البديلة:** (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط

القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

يعالج هذا المحور علاقة النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط،

والجدول التالي يوضح ذلك:

يشجعك المدير على الاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة؟	44.140 ^a	2	0.000
يستمتع المدير إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم ويوافق عليها	64.410 ^a	2	0.000
يعمل على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة	430.243 ^a	2	0.000
المدير يترك للأساتذة الحرية في إتباع طرق التدريس	71.641 ^a	2	0.000
أسلوب معاملة المدير يدفعك الى اداء عمك بكفاءة	71.641 ^a	2	0.000
يشجعك المدير على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة	137.154 ^a	2	0.000
يشجعك على إبداء آرائك في الاجتماعات	137.929 ^a	2	0.000
هناك تواصل بينك وبين المدير	162.567 ^a	2	0.000
علاقتك بمديرك جيدة	93.970 ^a	2	0.000
المقاربة الدلالية	كا ²	درجة الحرية	المقاربة الدلالية

الجدول رقم(32): نتائج اختبار كاي تربيع (كا²) للعبارات التي تصف النمط القيادي الديمقراطي للمدير¹.

التعليق:

¹ المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء المعلومات المستقاة من برنامج SPSS.

من خلال قراءة نتائج المقاربة الدلالية لاختبار كا² التي تصف النمط القيادي الديمقراطي للأستاذ، يتبين لنا أن قيمة المقاربة الدلالية لكل العبارات ($\alpha = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05، وفي المقابل نقول بصحة الفرضية البديلة (H_1) والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

وفي الغالب تكون العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للأستاذ علاقة إرتباطية طردية بحيث كلما كان المدير يميل في تعامله مع أساتذته إلى الممارسات الديمقراطية (التحفيز، التشجيع، الاهتمام، مراعاة الظروف، احترام آراء الأساتذة...) كلما انعكس ذلك إيجاباً على الأداء الوظيفي لديهم، فيزيد أدائهم للعمل.

✓ علاقة النمط القيادي الديكتاتوري للمدير بالأداء الوظيفي للأستاذ.

صياغة الفروض:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط

القيادي التسلسلي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي

الديكتاتوري والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

يعالج هذا المحور علاقة النمط القيادي الديكتاتوري للمدير بالأداء الوظيفي للأستاذ والجدول التالي يوضح

ذلك:

ينتقدك المدير على أدائك	321.730 ^a	2	0.000
يفرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات	344.846 ^a	2	0.000
يطلب منك المدير التقيد بطرق التدريس	108.309 ^a	2	0.000
يتدخل المدير في جزئيات العمل وتفصيله	355.144 ^a	2	0.000
يجبرك المدير على القيام بأعمال ليست من اختصاصك	390.947 ^a	2	0.000
يفرض المدير على الأساتذة طرق محددة لأداء العمل	427.053 ^a	2	0.000
تؤثر الرقابة المشددة من قبل المدير على أدائك كأستاذ	110.375 ^a	2	0.000
يقوم المدير بالرقابة اليومية لأداء الأساتذة	558.233 ^a	2	0.000
يستعمل المدير العقوبات ضد الأساتذة بغرض رفع مستوى الأداء	107.792 ^a	2	0.000
	χ^2	درجة الحرية	المقاربة الدلالية

الجدول رقم (33): نتائج اختبار كاي تربيع (كا²) للعبارات التي تصف النمط القيادي الديكتاتوري للمدير¹.

التعليق:

¹ المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء المعلومات المستقاة من برنامج SPSS.

من خلال قراءة نتائج المقاربة الدلالية لاختبار χ^2 التي تصف النمط القيادي التسلطي للأستاذ، يتبين لنا أن قيمة المقاربة الدلالية لكل العبارات ($\% = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\% = 0.05$)، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسلطي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05، وفي المقابل نقول بصحة الفرضية البديلة (H_1) والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسلطي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

وفي الغالب تكون العلاقة بين النمط القيادي الدكتاتوري للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط علاقة إرتباطية عكسية بحيث كلما كان المدير يميل في تعامله مع الأساتذة إلى الممارسات التسلطية (الرقابة الصارمة، الجفاء، الضغط الزائد، الاحتقار...) كلما انعكس ذلك سلبا على الأداء الوظيفي لهم، فيضعف أدائهم للعمل.

✓ توجد علاقة سلبية بين النمط الفوضوي المعتمد من طرف المدراء والأداء الوظيفي للأساتذة في مدينة بئر العاتر.

- صياغة الفروض:

⇒ الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط

القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي

الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يعالج هذا المحور علاقة النمط القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي للأستاذ والجدول التالي

يوضح ذلك:

لا يعمل المدير على على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة	المدير لا يحرص على الاتصال بالأساتذة للاطلاع على سير العمل	لا يهتم المدير بفعالية أداء الأساتذة	يعطي المدير الحرية المطلقة لأساتذة في ممارسة أعمالهم	يتجاهل المدير مشاكل الأساتذة داخل المؤسسة	لا يتقيد المدير بجدول الأعمال خلال الاجتماعات	كا ²
439.327 ^a	478.030 ^a	553.524 ^a	439.327 ^a	548.603 ^a	380.116 ^a	2
2	2	2	2	2	2	درجة الحرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المقارنة الدالية

الجدول رقم(34): نتائج اختبار كاي تربيع (كا²) للعبارات التي تصف النمط القيادي الفوضوي للمدير¹.

¹ المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء المعلومات المستقاة من برنامج SPSS.

التعليق:

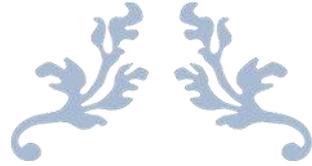
من خلال قراءة نتائج المقاربة الدلالية لاختبار χ^2 التي تصف النمط القيادي التسيبي للمدير، يتبين لنا أن قيمة المقاربة الدلالية لكل العبارات ($\% = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\% = 0.05$)، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05، وفي المقابل نقول بصحة الفرضية البديلة (H_1) والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط عند مستوى دلالة 0.05 .

وفي الغالب تكون العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط علاقة عكسية بحيث كلما كان المدير يميل في تعامله مع الأساتذة إلى الممارسات التسيبية (اللامبالاة، الإهمال، التكاثر...) كلما انعكس ذلك سلبا على أدائهم الوظيفي ويخفض مستواه.

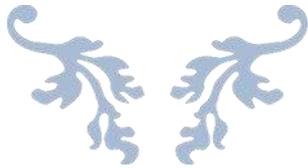
ومن خلال نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكننا القول أن هناك علاقة إرتباطية بين النمط القيادي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط، وهي بالأساس طردية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط، وعكسية بين كل من النمطين القيايين الدكتاتوري والفوضوي للمدير والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة وكذا في ضوء إطارها النظري ومن خلال النتائج توصلنا إلى صياغة مجموعة من الاقتراحات المذكورة على مستوى الخاتمة.



الختام



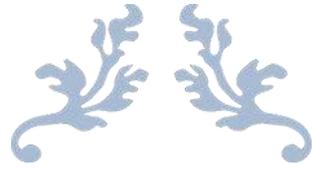
الخاتمة

وختاماً نقول أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر ميداناً للبحث في العديد من فروع البحث العلمي سواء في مجال علم النفس الاجتماعي أو علم الإدارة نظراً لأهميته البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات من حيث الأداء وتحقيق الأهداف حسب اختلاف أنماط القيادة الإدارية سواء منها النمط الديمقراطي أو الدكتاتوري أو الفوضوي.

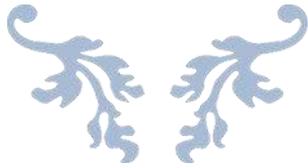
ويعتبر الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها أو المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، ويطلق الأداء الوظيفي على المجهودات وكمية العطاء التي تصدر من الأساتذة حيث تعد المؤسسات التربوية ومنها المتوسطات من المؤسسات ذات الخدمة الإنسانية التي ينصب على عاتقها إعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم، لذا نجد الأساتذة يواجهون ضغوطات تعود لحجم الأعباء والمهام الموكلة إليهم متأثرين بالنمط القيادي الذي يعتمد عليه المدير في تسيير المؤسسة باعتباره الرئيس المباشر لهم فيتغير مستوى أدائهم تبعاً لذلك النمط بالسلب أو الإيجاب فتتنوع ردود أفعالهم كل حسب قدراته وإمكانياته ومدى تقبله للأسلوب المتبع من قبل المدير، حيث يرى البعض أن حرص المدير ومتابعته اهتماماً وبراهاً آخرون تسلطاً وتدخلاً في عملهم.

ومن خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط توصلنا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الأساتذة حول الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف أنماط القيادة التربوية.

وأخيراً نرجو أن تساهم هذه الدراسة ولو قليلاً في إثراء معلومات الطلبة حول الإدارة التربوية أو ما يتعلق بموضوع القيادة الإدارية والذي يمكن على أساسه التطرق إلى دراسات أخرى.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أ/الكتب:

- 1- أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، د م ن، 2001.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث في الجامعات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1997.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 4- بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1982.
- 5- جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 7- جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، ط4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 8- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 9- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط4، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1977.
- 10- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 11- درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

- 12- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 13- رباح كمال أحمد: العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 14- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتينت، د م ن ، 2003.
- 15- زكي هشام: الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، 1973.
- 16- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
- 17- شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 18- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، د م ن، 2004.
- 22- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- عبد العزيز خوجة: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 24- عبد الفاتح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين

- مليلة، الجزائر، 2011.
- 25- عطوي جودة عزت: الإشراف التربوي أصوله وتطبيقاته، دار الثقافة، الأردن، 2004.
- 26- على أحمد عبد الرحمان العياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 27- عمر محمد تومي الشلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 28- عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إسرائ للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29- كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
- 30- النمر سعود: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، د ت.
- 31- نوال رويمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.
- 32- محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 33- محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 34- محمد حسن محمد الحمادات: القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، د م ن، 2006.
- 35- محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1957.
- 36- محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي دراسة الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 37- محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، د م ن، 1989.
- 38- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة،

مصر، 2007.

39- مروان محمد بني أحمد ومعني محمود عباصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد

للنشر والتوزيع، دم ن، 2008.

40- مصطفى محمود وطه حسين: المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك

الإنساني والتنظيمي، مطابع اللواء الحديثة، القاهرة، مصر، 2005.

41- جودة محفوظ وظاهر الكلالدة: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، مؤسسة زهران،

عمان، 1997.

42- عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1995.

ب/قواميس ومعاجم ودلائل:

1- المنجد العربي، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1987.

2- دليل الإحصائيات الرسمية، مديرية التخطيط والإحصاء لولاية تبسة، 2014.

مذكرات ورسائل جامعية:

1- آية سيد أحمد حسن: أثر السلوك التنظيمي على أداء المنظمة دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي في

الفترة 2010-2015، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية.

2- بن دير الزهرة: القيادة وتوجيه المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تنظيم وتنمية، جامعة تبسة، 2013.

3- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد

الاقتصاد جامعة بسكرة، 2002.

4- العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة

نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف للعلوم الأمنية جامعة السعودية، 2003.

5- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014.

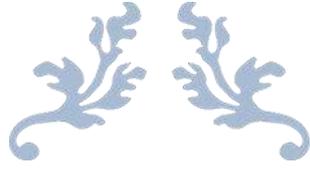
6- نوال شاين: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2013/2012.

ج/ المجلات:

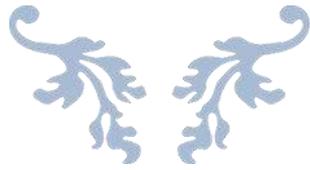
1- مزهود عبد المالك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد، 31، جامعة خيضر، بسكرة، 2001

د/المواقع الالكترونية:

1- <http://www.forumspring.me/0onemansdream>



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.

إستمارة الإستبيان

لإعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل.

تحت عنوان:

أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ

دراسة ميدانية بمجموعة من متوسطات مدينة

بئر العاتر

إشراف الأستاذ:

- جفال نور الدين

إعداد الطلبة:

- زغبي عبد الكريم

- نحال سهيلة

السنة الجامعية: 2018/2019

استمارة معلومات

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أقوم بإعداد مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. والتي تحمل عنوان " أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ دراسة ميدانية بمجموعة من متوسطات مدينة-بئر العاتر-، لذلك لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة والتي صممت للحصول على بعض البيانات المتعلقة بأهداف البحث، علما بأن جميع معلوماتكم تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

ملاحظة:الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاء الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الأولية:

1-الجنس

أ-ذكر ب- أنثى

2-السن

3- الشهادة العلمية:

أ - ليسانس - ماستر

د- شهادة أخرى:.....

الرتبة العلمية:

أ-أستاذ تعليم متوسط ب-أستاذ رئيسي ج-أستاذ مكون

4- الخبرة المهنية:

أ- من [5-1] ب- من [10-6]

ج- من [15-11] د- من [20-16]

هـ- أكثر من 21 سنة

المحور الثاني: النمط الديمقراطي

1- علاقتك بمديرك جيدة؟ نعم لا أحيانا

2- هناك تواصل بينك وبين المدير؟ نعم لا أحيانا

3- يشجعك المدير على إبداء آرائك في الاجتماعات؟ نعم لا أحيانا

04- يشجعك المدير على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة نعم لا أحيانا

05- أسلوب معاملة المدير تدفعك إلى أداء عملك بكفاءة؟ نعم لا أحيانا

06- المدير يترك للأساتذة الحرية في إتباع أساليب التدريس؟ نعم لا أحيانا

07- يشجعك المدير على الاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة؟ نعم لا أحيانا

08- يعمل المدير على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة؟ نعم لا أحيانا

09- يستمع المدير إلى وجهات نظر الأساتذة ومقترحاتهم ويوافق عليها نعم لا أحيانا

10- يقوم المدير بزيارتك في الفصل للاطلاع على مستوى أدائك نعم لا أحيانا

هل تعتبر ذلك تدخلا في عملك؟ إذا كانت الإجابة نعم فسر ذلك؟

.....

11- كيف يساعدك النمط الديمقراطي المعتمد من طرف المدير على تحسين مستوى أدائك؟

المحور الثالث: النمط الديكتاتوري:

12- يستعمل المدير العقوبات ضد الأساتذة بغرض رفع مستوى الاداء؟
نعم لا أحيانا

13- يقوم المدير بالرقابة اليومية لأداء الأساتذة؟
نعم لا أحيانا

14- تؤثر الرقابة المشدد من قبل المدير على أدائك لعملك كأستاذ؟
نعم لا أحيانا

15- ينتقدك المدير على أدائك؟
نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة نعم كيف

التوعية، الإنذار الكتابي

16- يفرض المدير على الأساتذة طرق محددة لأداء العمل؟
نعم لا أحيانا

17- يجبرك المدير على القيام بأعمال ليست من اختصاصك؟
نعم لا أحيانا

18- يتدخل المدير في جزئيات العمل وتفصيله؟
نعم لا أحيانا

19 - يطلب منك المدير التقيد بطرق التدريس المقررة.
نعم لا أحيانا

20- يفرض المدير رأيه أثناء الاجتماعات؟
نعم لا أحيانا

21- يتدخل المدير في طرق معابقتك للتلاميذ
نعم لا أحيانا

هل تعتبر ذلك تعديا على عمالك ؟

22- برأيك, هل الأسلوب الديكتاتوري الذي يعتمده المدير يؤثر على أدائك سلبا كأستاذ؟

المحور الرابع: النمط الفوضوي

نعم لا أحيانا

23- لا يتقيد المدير بجدول الأعمال خلال الاجتماعات؟

نعم لا أحيانا

24- يتجاهل المدير مشاكل الأساتذة داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

25- يعطي المدير الحرية المطلقة للأساتذة في ممارسة أعمالهم؟

نعم لا أحيانا

26- يكون المدير متردد في القرارات التي يتخذها بخصوص أعمال الأساتذة؟

نعم لا أحيانا

27- لا يهتم المدير بفعالية أداء الأساتذة؟

نعم لا أحيانا

28- المدير لا يحرص على الاتصال بالأساتذة والإطلاع على سير العمل

نعم لا أحيانا

29- لا يعمل المدير على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة

ماذا ينجر على هذا الأسلوب برأيك؟

.....

30- هل يشعر النمط القيادي للمدير بالحرية ثم ينعكس إيجابا على أدائك كأستاذ ام العكس؟ كيف

نعم لا أحيانا

ذلك

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم :العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة صدق المحكمين

الأستاذ :

في إطار التحضير لانجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل
تحت عنوان: أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ

نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات تمثل استبياننا مكونا من محورين البيانات الشخصية ، الانماط
القيادية قصد تحكيمها وتعديلها من حيث :سلامة الصياغة اللغوية كفاية العبارات وترتيبها، مدى انتماء
العبارات للبعد مع ذكر نوع الاجراء اللازم (حذف ، اعادة ، صياغة) وذكر السبب (غير مناسبة
، مركبة)

ولكم مني جزيل الشكر

إشراف الدكتور :

جفال نور الدين

السنة الجامعية :

2019/2018

تم تحكيمها من طرف:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية
لعموري أسماء	أستاذ محاضر "ب"
مكلاني فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"
شتوح فاطمة	أستاذ محاضر "أ"
مالك محمد	أستاذ محاضر "ب"
لطرش فيروز	أستاذ محاضر "ب"

أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ

إشراف الدكتور:

جفال نور الدين

إعداد الطلبة:

❖ زغبى عبد الكريم

❖ نحال سهيلة

ملخص

اهتمت هذه الدراسة بموضوع أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، وقد هدفت

هذه الدراسة إلى:

التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لأساتذة للتعليم المتوسط ومحاولة إعطاء صورة عن واقع القيادة الإدارية في المتوسطات وتأثيرها على أداء الأساتذة ومن أجل ذلك قمنا بهذه الدراسة ذات الشقين النظري والميداني فنجد جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع قمنا بالنزول إلى الميدان من أجل تطبيق استمارة الأنماط القيادية ومقياس الأداء الوظيفي على أساتذة التعليم المتوسط حيث بدأنا هذه الدراسة الميدانية بدراسة استطلاعية بغرض التعرف على الميدان عن قرب.

وتقدير الصعوبات التي قد تواجه الباحث، وكان من بين أهدافها التأكد من مدى صدق وثبات أدوات الدراسة التي طبقت في الدراسة الأساسية على مجتمع بحث قدر بـ: 86 أستاذا وأستاذة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية وهو طريقة لوصف الظاهرة كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج مفادها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة حول الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف أنماط القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأداء الوظيفي، الأستاذ، المنهج الوصفي.

Résumé

Le but de cette étude était d'identifier la nature des modèles de leadership et leur relation avec la performance des enseignants au collège et d'essayer de dresser un tableau de la réalité de la direction administrative en moyenne et de son impact sur la performance des enseignants. Études théoriques et sur le terrain Après avoir rassemblé les informations pertinentes, nous nous sommes rendus sur le terrain pour appliquer des modèles de leadership et des mesures de performance aux enseignants des collèges. L'objectif de cette étude est de vérifier la validité et la cohérence des outils d'étude utilisés dans l'étude de base de la société de recherche en tant qu'enseignant et professeur. Nous avons adopté cette étude de la méthode analytique descriptive, qui est la méthode utilisée pour: Un large éventail de sciences sociales et comportementales peuvent décrire le phénomène de manière quantitative en collectant des informations sur le problème et en les analysant. L'étude a notamment révélé ce qui suit: Il existe des différences statistiquement significatives entre les réponses des enseignants à la performance en raison de différents types de leadership administratif. Cette étude nous a permis d'identifier les types de leadership administratif.

Mots-clés: leadership, performance, professeur, approche descriptive.

Abstract

The purpose of this study was to identify the nature of leadership models and their relationship to teacher performance in middle school and to try to paint a picture of the reality of administrative leadership in averages and its impact on teacher performance. Theoretical and field studies After gathering the relevant information, we went to the field to apply leadership models and performance measures to middle school teachers. The objective of this study is to verify the validity and consistency of the study tools used in the basic study of the research society as a teacher and professor. We have adopted this study of the descriptive analytic method, which is the method used for: A wide range of social and behavioral sciences can describe the phenomenon quantitatively by collecting information about the problem and analyzing it. Among other things, the study found that: There are statistically significant differences between teachers' responses to performance due to different types of administrative leadership. This study allowed us to identify types of administrative leadership .

Keywords: leadership, performance, professor, descriptive approach.