

أثر الأنماط القيادية علي تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العامة

للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

اعداد الطلاب /

1- اسماء علي الغامدي 232000241

2- البندري فهد السبيعي 232002494

اشراف:

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جراد

العام الجامعي 1446 هـ - 2024 م

كلمة شركة وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم الحمد لله المنان الملك
القدوس

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه الرسالة اتقدم بخالص
الشكر وعظيم الامتنان لكل من

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جراد

على ما قدماه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر وعلى ما بذلاه
من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه
الدراسة ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة
عن إيفاء حقه فجزاهم الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميد اوشن وكل
العاملين بها

لكم منا كل الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

المحتويات

5	فهرس الجداول.....
5	فهرس الاشكال.....
6	الفصل الأول:.....
7	1.1 المقدمة:.....
8	1.2 مشكلة الدراسة.....
8	1.3 أسئلة الدراسة:.....
9	1.4 أهمية البحث.....
9	1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):.....
9	1.4.2 الأهمية العملية (التطبيقية):.....
10	1.5 أهداف الدراسة:.....
11	1.6 فرضيات ومتغيرات الدراسة.....
12	1.7 وبالنسبة الي متغيرات الدراسة محل البحث فهي:.....
12	1.8 منهجية وأدوات الدراسة:.....
12	1.8.1 منهج الدراسة:.....
13	1.8.2 أداة الدراسة:.....
13	1.9 حدود الدراسة.....
13	1.10 المفاهيم والمصطلحات.....
15	الفصل الثاني:.....
16	1/2المبحث الأول: الدراسات السابقة:.....
26	2/1/2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....
27	2/2المبحث الثاني: الأنماط القيادية.....
27	1/2/2 مقدمة:.....
27	2/2/2 تعريف الأنماط القيادية.....
28	3/2/2 أهمية القيادة.....
29	4/2/2 أنماط القيادة.....
32	5/2/2 خصائص القيادة:.....
36	6/2/2 نظريات القيادة:.....

41.....	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي
41.....	1/3/2 مقدمة:
41.....	2/3/2 مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:
42.....	3/3/2 أهمية تطوير الأداء الوظيفي
42.....	4/3/2 مراحل تطوير الأداء الوظيفي
43.....	5/3/2 مبادئ أساسية في تحسين الأداء الوظيفي:
44.....	6/3/2 قياس وتقييم الأداء الوظيفي
60.....	الفصل الثالث:
60.....	1/3 المنهج المستخدم في الدراسة
61.....	2/3 أدوات جمع بيانات الدراسة
62.....	3/3 أساليب التحليل
63.....	4/3 مجتمع الدراسة
65.....	5/3 عينة الدراسة:
66.....	أداة الدراسة:
68.....	6-3 التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية
73.....	7/3 القسم الثاني: التحليل الوصفي التحليلي لفرضيات الدراسة
76.....	الفصل الرابع:
77.....	1/4 أولاً: مناقشة النتائج لفرضيات الدراسة الأربعة
83.....	2/4 نتائج الدراسة
84.....	3/4 توصيات الدراسة:
86.....	4/4 الخاتمة:
87.....	5/4 المراجع والمصادر المقترحة:
87.....	المراجع العربية:
88.....	المراجع الأجنبية / المقترحة
92.....	الاستبانة
96.....	المستخلص:

فهرس الجداول

66	جدول رقم 1 أداة الدراسة
68	جدول 2 و 3 و 4 و 5 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
74	جدول رقم 6 التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة
77	جدول 7 فرضية الدراسة رقم 1
79	جدول 8 فرضية الدراسة رقم 2
81	جدول 9 فرضية الدراسة رقم 3
82	جدول 10 فرضية الدراسة رقم 4

فهرس الاشكال

12	شكل رقم 1 متغيرات الدراسة
68	شكل 2 و 3 و 4 و 5 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
74	شكل رقم 6 التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة
77	شكل 7 فرضية الدراسة رقم 1
79	شكل 8 فرضية الدراسة رقم 2
81	شكل 9 فرضية الدراسة رقم 3
82	شكل 10 فرضية الدراسة رقم 4

الفصل الأول:

الإطار العام

للدراسة

1.1 المقدمة:

يمكن نجاح المنظمات في ظل التنافس المحيط بها وتسارع التغيرات الخارجية والداخلية للعمليات الإدارية يمكن في القيادة الإدارية الناجحة التي تعتبر أساس لكل عمل إداري جيد ويقاس مدى نجاح وكفاءة المنظمة من خلال معرفة أثر القيادة الإدارية على العاملين فيها. وتعد القيادة ذات أهمية قصوى في المنظمات

ألنها تعتبر حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وخططها المستقبلية والعاملين فيها. يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين فهي تتعلق بتوجيه جماعات العمل لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات من خلال الالتزام بتنفيذ تحسين الأداء الوظيفي للشركة إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات كما يجب ان تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات المختلفة ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم ابداعهم وتحفيزهم او للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات واعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تنطلق نحو الرخاء الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أسس التراكمات المادية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الأفراد وفي عصرنا الحالي كان تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف الشركات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف الشركة وتطور بذلك الأشكال والأنماط القيادية حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي ولكي يبدع الفرد في عمله يجب أن توفر له المنظمة التي يعمل بها بيئة تشجع على الإبداع لهذا على القائد وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا إذا توفرت لهم تلك البيئة المشجعة والقيادة الداعمة. وذلك لتعدد الأشكال القيادية واختلافها حيث أن هذا التعدد يؤثر على تحسين وتحقيق تحسين الأداء الوظيفي

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات وتسعى الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

1.2 مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح الشركة بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة بها إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في المسار الذي يضمن تحقيق تحسين الأداء الوظيفي المنشودة ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ان نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم ويعد النمط القيادي من اهم شروط لتحسين الأداء وتحقق تحسين الأداء الوظيفي بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل الإدارات في الهيئة وأن النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف الادارة نحو تحقيق تحسين الأداء الوظيفي المخطط لها مسبقا. يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

1.3 أسئلة الدراسة:

من واقع علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية وواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض وتحديد متطلبات تطبيق الأنماط القيادية لتطوير أداء وتحقيق الابداع وتحقيق الابداع ودور القيادات الإدارية في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1- هل يوجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي. بالمؤسسة

العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

2- هل يوجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

3- هل يوجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة

للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

4- هل يوجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الابوي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة

للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

1.4 أهمية البحث

إن اداء الافراد ما زال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون او من حيث النتائج وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده ومعالجته ويكمن هذا الخلل في أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):

ويمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- ✓ محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة وانماطها على تحسين وتطوير الاداء الوظيفي من اجل ضمان استمرارية العمل وتحقيق الاهداف.
- ✓ محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة للأنماط القيادية والاداء الوظيفي للعاملين
- ✓ أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوبا مهما في تطوير أداء وتحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الاداء.
- ✓ بيان نوع النمط القيادي المعتمد في تطوير أداء وتحقيق الابداع في الشركة محل الدراسة
- ✓ ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يسهم في تطوير أداء الافراد العاملين

1.4.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

أما على المستوى الميداني فتكمن أهمية البحث في الاتي:

- محاولته تقديم الأسس العملية في تحديد النمط القيادي التي يمكن أن تستند عليها المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض في عمليات تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم به في تطوير أداء العاملين ذات تأثير على الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من تحسين في الاداء بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

1.5 أهداف الدراسة:

- يسعى البحث إلى تحقيق هدف تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث وتشخيصها وإظهارها على مستوى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض ومعرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض الواجب على القادة الإداريون استخدامها وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسة وضمان استمراريته العمل على تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات العلمية بهذا الشأن. وبتحديد أدق يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:
- بيان العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.
 - ايضاح علاقة الارتباط بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.
 - بيان علاقة الارتباط بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.
 - بيان علاقة الارتباط بين النمط القيادي الابوي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

1.6 فرضيات ومتغيرات الدراسة

فروض الدراسة:

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها في محاولة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي والاجابة على أسئلة مشكلة الدراسة الفرعية وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

"توجد علاقة ارتباط معنوية ذات تأثير إيجابي للأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض"

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

الفرضية الثانية:

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

الفرضية الرابعة:

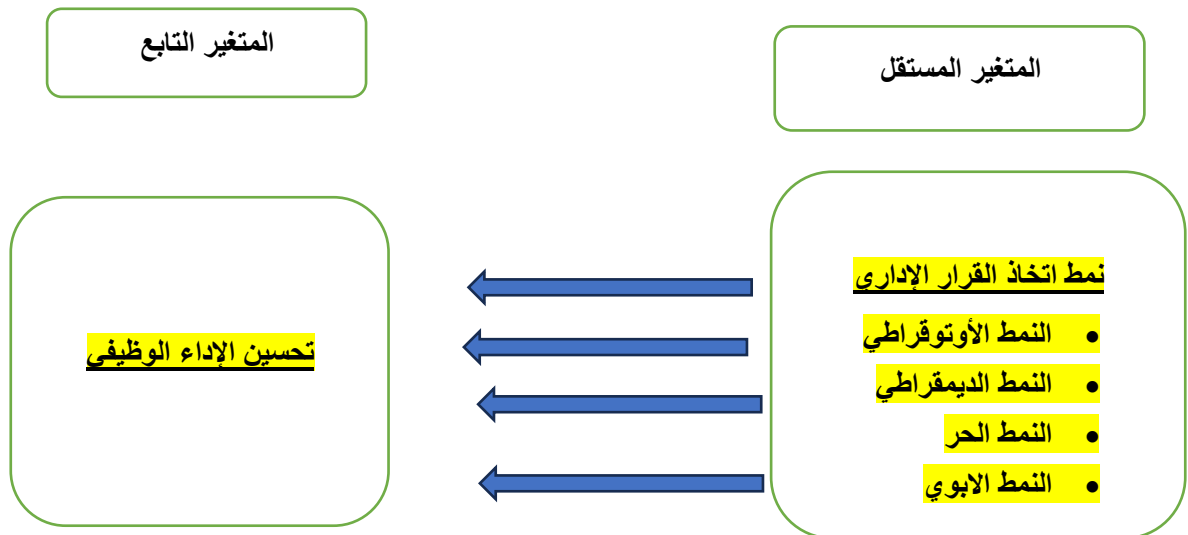
هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).

1.7 وبالنسبة إلى متغيرات الدراسة محل البحث فهي:

اولا:- المتغير المستقل: أثر الأنماط القيادية

ثانيا:- المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

شكل رقم (1)



1.8 منهجية وأدوات الدراسة:

1.8.1 منهج الدراسة:

سوف يتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة وشمل ذلك نظريات الأنماط القيادية الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها التي توصلت لها هذه المدارس وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة وعملية تقييمه وسبل تحسينه وسوف يتم تحليل البيانات احصائيا للحصول علي نتائج واضحة تفسر مشكلة الدراسة وفرضياتها للوصول الي الحلول الممكنة التي تحقق اهداف المؤسسة

1.8.2 أداة الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا الى جانب ذلك فسوف يتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات إذ سوف يتم مراعاة في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة وسوف يتم صياغتها لتخدم أهداف البحث وفرضياته وبالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة.

1.9 حدود الدراسة

حدود مكانية: بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

حدود زمنية: 2024م

الحدود الموضوعية: دراسة أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

الحدود البشرية: العاملين بالإدارة العليا بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

1.10. المفاهيم والمصطلحات

النمط:

هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين أنماط القيادة الأخرى.

- القيادة

إن تعريف القيادة هي قدرة أي شخص أو مجموعة من الأشخاص التأثير على أتباعهم وتوجيههم كما تتضمن القيادة اتخاذ قرارات سليمة وفي بعض الأحيان الأمور التي تتسم بالصعوبة بالإضافة إلى وضع رؤية واضحة وتحديد أهداف قابلة للتحقيق وكذلك تزويد الآخرين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق

تلك الأهداف كما تتميز القيادة الفعالة بنقل الأفكار أو إيصالها للآخرين بطريقة فعالة كافية ليتصرفوا

كما يرغب القائد

- تعريف الأنماط القيادية

تعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمد عليها القائد للتأثير على سلوك الآخرين أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد اتباعه بالتوجيهات كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضا تحفيز الآخرين ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي.

مفهوم الأداء:

هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محورا للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضا التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية.

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي هيئة حكومية في المملكة العربية السعودية تعمل على تنفيذ وإدارة نظام التأمينات الاجتماعية في البلاد. وتعتبر المؤسسة المسؤولة عن تأمين حقوق المواطنين والمقيمين في المملكة فيما يتعلق بالتأمين الصحي والتأمين على المخاطر الاجتماعية مثل الإعاقة والتقاعد والوفاء والعجز. تعتمد المؤسسة على تحصيل اشتراكات شهرية من أصحاب العمل والموظفين وتقديم خدمات ومزايا للمشاركين في النظام.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة

الإطار النظري

1/2 المبحث الأول: الدراسات السابقة:

1/1/2 مقدمة:

يسعى البحث إلى التعرف على مدى توافر أنماط القيادة الإدارية ومدى الاهتمام بالأداء الوظيفي ومدى أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى تحسين الأداء الوظيفي قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة وأخرى اهتمت طرق تحديد تحسين الأداء الوظيفي ومنها من جمعت بين المتغيرين يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة في مجال أنماط القيادة وتحسين الأداء الوظيفي والوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كل من موضوع الأنماط القيادية وموضوع تحسين الأداء الوظيفي في البيئات العربية والأجنبية إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد الباحث إنها تتطرق إلى موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والحكومية والقطاع الخاص وفي ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

دراسة (عواد وعبد الكريم 2023):

بعنوان " دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي " يمثل النمط القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات الثقافية أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعا على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقا لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة الثقافية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على نوعية نمط القيادة المتبع فيها، والتي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاثة الأساسية للقيادة المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية التصرف دون أي تدخل للقائد فيه، حيث إن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاثة

للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الإدارة، وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات الثقافية فإنها تعتبر العامل الرئيس في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات. ويسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي. والتعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي. وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد على بيانات ونتائج الدراسات السابقة التي تم جمعها، ثم تحليلها بشكل دقيق للوصول إلى النتائج التي يمكن أن نعممها على الظاهرة المدروسة بأكملها كما أننا سنعتد في جوانب من البحث على المنهج التحليلي الذي يقوم على تحليل البيانات المتوفرة في نتائج الدراسات السابقة. وخلصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أن الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر يتضح ذلك في النقاط الآتية: إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي. وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية. إن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلسلي الأوتوقراطي، والنمط المتسيب أو المتساهل. إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. إن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين. عدم وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). بعد قراءة ومراجعة نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وتحليل بياناتها خلصت إلى التوصيات الآتية: - على مديري المؤسسات إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم ومحاولة تحسينه للسير بالعملية الإنتاجية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في العاملين بهدف الارتقاء بمؤسساتهم. - العمل على تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالموظفين إلى الابتكار والإبداع في العمل. - عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات لتوعيتهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة. - الاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد الداعم للموظفين، وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة إدارات ودوائر الوزارة. - المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل

العمال المترتبة عن التغيير. - الاهتمام بتوفير نظام للحوافز لدوره الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وبعد تحليل البيانات يُمكن تقديم التوصيات الآتية: - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للأنماط القيادية وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى كعملية اتخاذ القرار، أو تفويض السلطة، أو البيئة التنظيمية للمؤسسة - إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك العاملين. - القيام بدراسات مشابهة للكشف عن أفضل أنماط القيادة المُسببة للإبداع في العمل. - إجراء نفس دراسة المتغيرات نفسها في قطاعات عمل أخرى

دراسة (الشهراني، 2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام 2021. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعا لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (305) موظف. تم تفريغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداما وتأثيرا على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,701). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداما ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,650). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,700). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادات ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.

دراسة (العبيدلي 2023):

يسعى البحث إلى التعرف على مدى توافر أنماط القيادة الإدارية ومدى الاهتمام بالإبداع التنظيمي ومدى أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر، وبلغت استجابات العينة 410 مفردة. وتوصل البحث إلى أن هناك اهتمام بنسبة مرتفعة بأنماط القيادة الإدارية، وأن مستوى الإبداع التنظيمي بالوزارة كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية، وأبعاد الإبداع التنظيمي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر.

دراسة (مكي 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز تحسين الأداء الوظيفي لديهم تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟ تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عددها 051 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات: أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة السلطوية التي تحد من التفكير الإبداعي. كلية الإدارة والأعمال جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المملكة العربية السعودية.

دراسة (عمر 2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز تحسين الأداء الوظيفي لديهم تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع

طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟ تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عددها 150 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

دراسة (رمضان 2020):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نوع القيادة والابتكار الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - الدراسة حسب الشبكة الإدارية لبلاك - عند البعض الجامعات الجزائرية - من خلال الاعتراف بنوع القيادة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى تحسين الأداء الوظيفي لديهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو التنظيم تطور الجامعة وهل هناك تناقض بين ذلك الأنماط القيادية وتحسين الأداء الوظيفي واتجاهاتهم نحوها التطوير التنظيمي وفقا لمتغيرات معينة مثل الجنس العمر نوع العمل الرتبة مدة العمل الوظيفي المستوى التعليمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. لقد تم تصميم الدراسة الاستقصائية في ضوء المعايير والدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (360) المسؤولين الإداريين في مختلف الجامعات الدراسية. وكان الاستبيان وتحليلها ومعالجتها وفق الفرضيات باستخدام الأداة الإحصائية حزمة للعلوم الاجتماعية SPSS للوصول إلى المؤشرات ذات القيمة لدعم موضوع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- النمط القيادي في المؤسسات الأكاديمية هو أسلوب فعال.
- أن يكون مستوى الإبداع لدى الكادر الإداري في الجامعة أعلى من ذلك المتوسط الذي يخلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسات التنظيمية تطوير الجامعة

- لا يوجد تعارض بين الأساليب القيادية والإدارية الإبداع واتجاهات الموظفين الإداريين نحو المؤسسات التنظيمية تطور الجامعة حسب الجنس أو العمر أو نوع العمل أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الدرجة. - توجد علاقة بين الأنماط القيادية المشتركة والإدارية الإبداع والتطوير التنظيمي.

أهم توصيات الدراسة:

_ الاهتمام بالإبداع كسمة من سمات التطور والبقاء والاستمرار المنافسة على المستوى العالمي والمحلي.
_ تطبيق أسلوب مجموعات العمل في الجامعة وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين.
_ رفع وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى المؤسسة الطاقم الإداري والقيادات الإدارية على وجه الخصوص من خلال إقامة الدورات والندوات المتخصصة والمشاركة فيها المؤتمرات _إجراء دراسات ميدانية حول واقع التنمية وإدارة الموارد البشرية وكيفية تنميتها في الجزائر

دراسة (شريف 2019):

تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بشركة القال لتصنيع الألمونيوم بالمسيلة الجزائر هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية) شركة القال بلوس لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة واعتمد الباحثان على إجراءات المنهج الوصفي واختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63 مفردة واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكيفي للبيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية: تلعب الدافعية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

دراسة (العجلوني 2018):

تناولت الدراسة أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أم درمان السالمية السودان هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز

والتفكير الابتداعي في قطاع الصحة الأردني استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من 33 فقرة كأداة للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 101 للأنماط القيادية على التفكير الابتداعي في قطاع الصحة الأردني ولم يكن هنالك أثرًا لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة الوظيفية للأنماط القيادية على التفكير الإبداعي. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القياديين وتحفيز وتمكين الإداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

دراسة (على 2018):

تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر السودان هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع أداة الاستبانة بعد قياسها من ناحية الثبات على (51 موظف من الفرع الرئيسي بجامعة البحر الأحمر في السودان ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود عالقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبداع العاملين. كما توصلت هذه الدراسة إلى توصيات من أهمها إذا رغبت القيادات بجامعة البحر الأحمر.

دراسة (لمياء 2017):

لقد تم التطرق لهذا الموضوع -القيادة الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي -من قبل العديد من الباحثين إلا أن دراساتهم تناولت جوانب محددة من الموضوع وهذا ما دفعنا لإعادة طرح هذا الموضوع وتدارك النقائص التي لم يتم التطرق لها من قبل إذ تلعب أنماط القيادة دورا كبيرا في تنمية أو الحد من القدرات الابداعية لدى العمال والتي تتوقف على وجود قائد قادر على انتهاج أساليب تسمح له بخلق جو إبداعي في العمل وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال معرفة آثار الأنماط القيادية السائدة على وجود إبداع داخل المؤسسة ومحاولة التعريف بالقيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي ومفاهيم أخرى متعلقة بالموضوع وهذا من خلال خمسة فصول نظرية تطرقنا في أولها إلى الإطار النظري للدراسة ثم إلى أهم النظريات المفسرة للموضوع يليها فصلين مخصصين لمتغيري الدراسة-القيادة الادارية وتحسين الأداء الوظيفي على التوالي- وحاولنا الجمع بين المتغيرين في الفصل الخامس كما خصصنا فصلا سادسا للجانب

الميداني للدراسة فبرغم ما واجهنا من صعوبات أثناء اختيار ميدان الدراسة من عدم قبول التبرص في بعض المؤسسات وانشغالها وعدم استيعاب للموضوع من قبل البعض الآخر. ويمكن التماس هذا الموضوع في مؤسسة خدماتية أو تجارية مثل وكالة اتصالات الجزائر التي جمعت بين النشاطين إذ حاولنا القيام بمسح لوكالاتها في ولاية جيجل إلا أن الموافقة اقتضت على فرع المالية فقط والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة فروع مصغرة فقمنا بجمع المعلومات بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية مدعمها بمقابلة شخصية مع المديرية ومعمدين على الملاحظة أثناء تواجدها بالمؤسسة وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ما جمعناه من بيانات إضافة إلى المنهج الإحصائي الذي يزيد من مصداقية النتائج. وأهم ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة هو التأكيد على وجود تأثير للنمط القيادي على تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي فإنه من الضروري على القائد أن يكون له صفات قيادية متميزة ومرنة نوعا ما تجعله ينتهج أساليب وطرق مشجعة للعمال على المبادرة والإبداع في العمل.

دراسة (البنا 2017):

والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي من خلال تحديد النمط القيادي السائد وقياس مستوى السلوك الإبداعي ثم فحص العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تكونت عينة الدراسة العشوائية من (275) موظفا. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية ثم نمط القيادي الديمقراطي ثم نمط القيادي المتساهل. كما أظهرت أن محول السلوك الإبداعي جاء بدرجة 70% وأن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على هذا المحور. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.

دراسة (الالوسي كمال وكريم 2017):

والتي هدفت إلى قياس العلاقة بين الأنماط القيادية والابداع التنظيمي في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع استمارة الاستبانة على (160) من

العاملين في (13) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الاقليم كانت منها 134 استمارة صالحة للتحليل أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والابداع التنظيمي من جهة وبين النمط الديموقراطي والابداع في المنظمة من جهة ثانية غير انه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط القيادي الاوتوقراطي والابداع التنظيمي.

دراسة (صباح، 2017):

بعنوان " أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية " تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية : الأوتوقراطية المتشددة , الأوتوقراطية المعتدلة , الديموقراطية الاستشارية و الديموقراطية التشاركية حسب تصنيف ليكرت Likert على الأداء الوظيفي : المعرفة بمتطلبات العمل , ونوعية العمل , وكمية العمل المنجز , و المثابرة والثوق , في مديريات وزارة الشباب الأردنية, وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة; لجمع البيانات , وتحليل نتائجها لتحقيق أهداف الدراسة, والتي تتمحور في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل مدراء مديريات وزارة الشباب وتأثيرها على الأداء الوظيفي لموظفي المديريات . تم توزيع 100 استبانة على موظفي مركز الوزارة وتم اعتماد 89 منها للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة بأن جاءت الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل، تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد، ومن ثم النمط الديموقراطي الاستشاري. وجاء النمط الديموقراطي التشاركي في المرتبة الأخيرة مما يدل على أن النمط الإداري السائد في وزارة الشباب الأردنية هو النمط الأوتوقراطي المعتدل. وظهر أيضاً ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي اعتماداً على اجابات العينة مما يدل على أن الموظفين في وزارة الشباب الأردنية ذوي أداء وظيفي جيد). وعلى ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها اعطاء المرؤوسين الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات اليومية وغير المهمة , و تنمية وتطوير قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى عن طريق الاجتماعات الدورية وغير الدورية للمدير مع مرؤوسيه في المديرية. و التركيز على عوامل التحفيز الايجابية من المدير لمرؤوسيه, و محاولة الاستفادة من خبرة القطاع الخاص ونجاحه في مجال الإدارة والأداء الوظيفي ومحاولة تبني أفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة وزارة الشباب كمفهوم الأتمتة على سبيل المثال, و التأكيد من المدراء على إيجاد الشخص المناسب في المكان

المناسب للوظائف الإشرافية كرؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، وذلك لما له من تأثير محتمل على الأداء الوظيفي والي توصي به الدراسة كدراسة مستقبلية . كما توصي الدراسة أيضا بإجراء ذات الدراسة مرة أخرى ولكن من وجهة نظر المدراء وليس الموظفين وذلك أيضا كدراسة مستقبلية.

دراسة (أ) بونا موس (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة تكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة وقد قامت الباحثة بتصميم استبانتيين لقياس مستوى فاعلية القيادة ولقياس مستوى السلوك الإبداعي وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة وأنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

دراسة (السحباني 2016):

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) موظفا. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية الأعراف التنظيمية) وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات السياسية والإجراءات التوقعات التنظيمية المعتقدات التنظيمية.

—دراسة: (Ogun Yinka & Adedoyin, 2013)

التي هدفت لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أڊو- إتيكيت التابعة لولاية إتيكيت تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم ومعلمة من خمسة مدارس طبقت عليهم أداة الدراسة الاستبانة وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: — عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لصالح الذكور.

دراسة (أبو الخير 2013):

والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (124) مديرا ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية بينما حصل النمط الحر على المرتبة الثانية وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي وعلاقة طردية ضعيفة بين النمط الحر وتحسين الأداء الوظيفي بينما لا توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

2/1/2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح. - تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة. - الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة - الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- المساهمة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي. - بناء أدوات الدراسة.
- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.

2/2 المبحث الثاني: الأنماط القيادية

1/2/2 مقدمة:

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم النمط القيادي فهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله القيادة إن تعريف القيادة هي قدرة أي شخص أو مجموعة من الأشخاص التأثير على أتباعهم وتوجيههم كما تتضمن القيادة اتخاذ قرارات سليمة وفي بعض الأحيان الأمور التي تتسم بالصعوبة بالإضافة إلى وضع رؤية واضحة وتحديد أهداف قابلة للتحقيق وكذلك تزويد الآخرين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف كما تتميز القيادة الفعالة بنقل الأفكار أو إيصالها للآخرين بطريقة فعالة كافية ليتصرفوا كما يرغب القائد تُعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد أتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضا تحفيز الآخرين، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي

2/2/2 تعريف الأنماط القيادية

تعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد أتباعه بالتوجيهات كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضا تحفيز الآخرين ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي.

3/2/2 أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من تأثيراتها المهمة في كافة عناصر الهيئات التعليمية (الجامعات) سواء كانت خاصة او حكومية وذلك لقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة واستمرار المنظمات والهيئات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر ومسؤول أيضا عن تحقيق الاهداف من خلال قيادة الآخرين وباستخدام القيادة الفعالة تضمن المؤسسة التعليمية كما هو موجود في بحثنا الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة للعاملين والموظفين الإداريين.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:

- تمهيد الطريق أمام الأهداف القريبة والبعيدة المدى، والموازنة فيما بينها لتحقيق الوضع الأمثل.
- السيطرة المرنة على مجريات العمل بشكل يتيح تفويض الصلاحيات حسب شكل هيكل العمل الإداري المعتمد.
- معرفة كيفية الاستفادة من الظروف والأحداث المحيطة، من خلال استغلالها بالشكل الأمثل؛ لتزويد الوضع المؤسسي القائم.
- واتخاذ الحلول الوقائية للحيلولة دون ذلك، أو القيام بالإجراءات اللازمة في الحالات حتمية الوقوع وبأقل الخسائر.
- وإدراك مواطن الضعف على المدى القريب والبعيد، واتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين الراجح والمرجح عليه؛ وذلك من خلال الخبرة القيادية والتطلع من خلال الرؤية الصحيحة للواقع. اكتشاف نقاط التحدي والمشكلات قبل وقوعها،
- وامتصاص الطاقات السلبية. تقديم المصالح على المفاسد، والترجيح فيما بينها،
- وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظلّ البيانات القائمة لجهة معينة.

- وسيلة استخراج الطاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج،
- وسيلة المواءمة ما بين جميع الخطط والاستراتيجيات للعمل المؤسسي بكافة أشكاله ومجالاته.
- وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي.
- وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحيوي والمعنوي.

4/2/2 أنماط القيادة

ظهرت أساليب وأنماط قيادية معينة لتقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وتحفيز الناس وهناك تقريبا شبه اتفاق بين العلماء حول تقسيم أنماط القيادة الادارية الي ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

اولا: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء للعاملين ويرتكز في ذلك على.

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- إشراكهم في بعض المهام القيادية.
- تفويض السلطة وإشراكهم في صنع قراراته.

مميزات النمط الديمقراطي:

- يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وصناعة القرارات.
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.
- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
- يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.

- يتجنب مواجهة الرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.
- تنمي روح الابتكار والعطاء بين الرؤوسين وإعطائهم فرصة للتعبير.

عيوب النمط الديمقراطي:

- صعوبة زيادة إشراك جميع الرؤوسين في صنع القرار.
- تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم.
- بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين الرؤوسين.
- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة.
- انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

ثانيا: النمط الأوتوقراطي:

هو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع الرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها ويسمى أيضا (النمط الاستبدادي أو المتحكم أو النمط الفردي أو النمط الأمر أو النمط الديكتاتوري) وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من الفصل والعقاب إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ويظل تمسك العمل مرهونة بوجود القائد وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتدمير وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من نتائجهم وكفاءتهم في العمل.

مميزات النمط الأوتوقراطي:

- لا يعطي رؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال الرؤوسين.
- يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- يصنع القرارات الهامة بنفسه.

عيوب النمط الأوتوقراطي ما يلي:

- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين.
- انعدام التعاون والولاء للقائد.
- تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه.
- ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين وسيادة روح العداوة.
- قرارات قاسية وصارمة في تعامله مع مرؤوسيه.
- لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل.
- لا يعطي أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين.
- لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.
- يحبط روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- يركز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات.
- يؤدي إلى انخفاض للروح المعنوية لدى المرؤوسين.

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر):

تقل فاعلية الأنظمة واللوائح لدى القائد الفوضوي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة فلا مسئولية ولا رقابة بل اضطراب وتسبب وانعدام الرؤية الواضحة للأمور والقائد الفوضوي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

خصائص النمط الفوضوي - الحر:

- يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول.
- تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط.
- يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة.

- لا يمارس دورة أو عملاً قيادياً يذكر.
- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.

3-العوامل المؤثرة على القيادة

هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى فشل القيادة او نجاحها نذكر منها:

1. اسلوب القائد في القيادة. وتعاون الفريق.
2. ثقافة الفريق صفات وشخصيات المرؤوسين.
3. ثقافة المنظمة. والظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل.
4. عدد القادة المتواجدين في نفس بيئة العمل.
5. مدى توافر العلم والخبرة الفنية والإدارية لدى قائد الفريق وأعضاء الفريق.
6. مدى توافر مهارات الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.
7. مدى وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة ككل وللفريق نفسه.
8. نوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.
9. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها.
10. هيكل المنظمة وسياساتها ولوائحها التنظيمية.
11. وحدة الفريق. ووضوح الهدف والرؤيا من قبل الادارة العليا.

5/2/2 خصائص القيادة:

تُعد القيادة الإدارية الناجحة واحدة من أبرز أجزاء السلوك البشري، ومن أهم الجوانب المحورية التي تدخل بشكل مباشر في العمل الإداري، كونها الجانب المسؤول بشكل مباشر عند توجيه المهام والموارد المختلفة سواء المادية أو البشرية نحو تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها على كل من المدى القصير والبعيد، الأمر الذي يجعل منها من أهم الأدوات الحتمية التي تضمن استمرار العمل

ونجاحه في كافة الميادين الحياتية، ونظرا لأهمية هذا الجانب فإن القيادة الحقيقية تبنى على المصدقية والنزاهة ومجموعة من الكفاءات الأساسية التي تقود للنجاح في كل مجال للعمل معا حول رؤية مشتركة.

وتشمل الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:

- اتخاذ قرارات رفيعة المستوى. والتكيف مع المواقف المتغيرة.
- الاستماع بنشاط للآخرين امتلاك الخبرات والمعارف.
- إظهار التعاطف والتمتع بأخلاق عالية. والتفاني في العمل والتواصل الجيد.
- الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح يطلق عليه الرؤية الشاملة.
- القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- قيم التعاون وبناء الفريق. من خلال مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
- الكفاءة والموضوعية والمتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله.

وظائف القيادة:

يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل تقييم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات تقوم القيادة بالوظائف التالية:

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم.
- التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجميع في جو من الحرية.
- توجيه جماعة العمل وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء.
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.

- العمل على تحقيق الأهداف النهائية أهداف القائد وأهداف الجماعة.
- للجميع حتى يعبروا عن آراءهم ويشاركوا في مناقشة المشكلات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف وفق جدول زمني يلتزم به.

معوقات القيادة:

تعد القيادة محورا رئيسيا تتمركز حولها كافة النشاطات في المنظمات العامة والخاصة في آن واحد؛ وظهر أثرها بشكل جلي بعد تزايد حجم المنظمات وتفرّع أعمالها وزيادة درجة تعقيدها، وتشير بعض التعريفات الحديثة للقيادة الإدارية إلى أنها نشاط يقوم به القائد الإداري بالاعتماد على سلطاته الرسمية لغايات اتخاذ القرارات وإصدارها للآخرين، وكما يمكن له السعي وراء الاستمالة والتأثير في الأفراد لغايات تحقيق أهداف معينة. من أهم معوقات القيادة الإدارية نذكر منها:

- درجة سيطرة القائد أو المدير على نظام المكافآت وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجر والترقيات ذلك أنه في حالة سلب هذا الحق من المدير سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة أو بواسطة النظام الإداري المطبق.
- السوابق الإدارية للمنظمة والتي عادة ما تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معاد لأي تغير من جانب القادة أو المديرين الراغبين في التغير للأفضل.
- طبيعة المدير أو القائد حيث كثيرا ما تمثل صفات المدير أو شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة في الحد بحكم النشأة الأسرية أو التنظيمية) عقبة أمام الإدارة الفعالة.
- طبيعة المنظمة والتي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه فالمنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشارك غير مرغوب.

مصادر قوة القيادة:

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى السلطة الرسمية وتشمل:

- قوة المكافأة: مصادرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء.
- قوة الإكراه: ومصادرها الخوف ومتصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم طاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس سواء أكان عقاب ماديا أو معنويا.
- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تناسب من الأعلى إلى الأسفل.
- قوة تأثير الشخصية: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب
- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.
- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات تنتج هذه القوة نظرا لامتتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الأحيان.
- قوة الإعجاب: يتحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له فبالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.

-

صفات القائد الناجح:

تجمع صفة القوة العديد من الصفات في لفظها؛ ففيها الكفاءة في الأمور كلها، والذكاء الواضح، وقدرة الشخص على أداء المهام التي تُوكل إليه، وصفة القوة تختلف باختلاف مكان الشخص وموقعه؛ فالقوة في الحرب تظهر في الشجاعة، والخبرة، وقدرة الشخص على القتال، أما القوة في الحكم بين الناس، فتظهر في علم الفرد ومعرفته بالعدل بين الناس، وقدرته على تنفيذ الأحكام التي حكم بها لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيما يلي:

- الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة. والإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة. والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.
- تتمثل في طريقة أداءه مع الأتباع حينما يدرّب ينصح ويعتمد على الثقة وحسن النية ويفجره في أتباعه الحماسة وأن يتكلم بصيغة ويقول: نحن وأنتم. الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف. ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات سيستشير ويطلب النصيحة وأن يجعل العمل كأنه مباراة ويهتم بإشباع حاجات الجماعة.

6/2/2 نظريات القيادة:

يمكن تعريف نظريات القيادة على أنها عبارة عن توضيحات، مهمتها الإجابة عن سؤال كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، ويتم من خلالها التركيز على الصفات والتصرفات، والتي يمكن للأشخاص تطبيقها من أجل زيادة قدرتهم القيادية، وتعد الغاية الأساس من القيادة إيجاد العديد من القادة وليس التابعين،

تقوم نظرية القيادة صفات القادة الناجحين يعمل علماء النفس على تحليل وتطوير النظرية القيادية ويسعى الباحثون لاكتشاف السمات المشتركة أو الطرق السلوكية للقادة المتفردين.

النظريات الكلاسيكية في القيادة: تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها في:

أولاً: نظرية السمات: تنقسم هذه النظرية إلى:

1- نظرية الشخص العظيم:

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ.

2- نظرية السمات:

وهي تقوم على افتراض أساسي مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الأفراد فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

- 1) السمات الجسمية.
- 2) السمات المعرفية " الذكاء الثقافية استشراف المستقبل.
- 3) السمات الاجتماعية " فن التعامل كسب الآخرين حسن الاتصال.
- 4) السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي وضبط النفس.
- 5) السمات الشكلية " جمال المظهر الذوق العام.

ثانيا: نظرية السلوك:

هي المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة ومنه فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي: أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه وهذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد مركزين على ثلاثة أساليب قيادية وهي الآتية:

- الأسلوب الاستبدادي - يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.
- الأسلوب الديمقراطي- يميل إلى غير الأول فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات.
- الأسلوب الحر دعه يعمل - يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

ثالثا: النظرية الموقفية:

جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب لصفات والمواقف والشخص المقاد ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية:-

سمات القائد – سمات التابع – سمات الموقف وطبيعة الحالة

وقد ركزت على ثلاث متغيرات أساسية هي:

- الأول: علاقة القائد بمرؤوسيه: تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل.
 - الثاني هيكله الوظيفية: يقيس تعاظم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف.
 - الثالث موقع القيادة: ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.
- لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة

أولاً: القيادة التحويلية:

وضعت هذه النظرية أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد وبين القادة والمرؤوسين وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفاً بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن وإشباع احتياجاتهم المتزايدة والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل".

والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:

- التأثير الكاريزما.
- الحفز الإلهامي.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية.
- التشجيع الإبداعي.

ثانياً: القيادة التبادلية:

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقاً لهم والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

ثالثاً: المدخل التكاملي في القيادة:

يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضاً ولا بد من أخذها جميعاً بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهها وتحكم هذه النظرية عدة

قوى هي: قوى تتعلق بالقائد-قوى تتعلق بالمرؤوسين-قوى تتعلق ببيئة العمل-قوى تتعلق بالمجتمع-قوى تتعلق بالظروف الطارئة.

رابعاً: نظرية قيادة الفريق:

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز وجودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات التعليمية وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة من هنا ظهور مفهوم قيادة الفرق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من انجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية.

3/2المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

1/3/2مقدمة:

توسع دور قسم الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية ليتجاوز مجرد تطبيق السياسات والإجراءات، والتوظيف، وإدارة الأفراد، حيث وجد قادة الموارد البشرية الآن أنه يجب عليهم ضمان علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل، وإنشاء مبادرات تزيد من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة والموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظرا لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجيتهم لا يُعطى دائما أولوية قصوى. كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهجهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادرا على تعزيز أدائهم ومعنوياتهم، وقد تستطيع إدارة الموارد البشرية تحسين إنتاجية الموظف ورفع أدائه

2/3/2 مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في مقدمة الأولويات التي يسعى لها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، نظرا لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يحظى بها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها.

تعريف تطوير الأداء الوظيفي

هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محورا للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضا التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية

3/3/2 أهمية تطوير الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

- العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم.
- إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به.
- يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية.
- إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية

4/3/2 مراحل تطوير الأداء الوظيفي

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:

- (1) الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية.
- (2) خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل المناسبة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى

جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفة والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة

(3) استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشتمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.

(4) الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة

5/3/2 مبادئ أساسية في تحسين الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات المهمة التي تساعد فريقك على فهم طريقة أداء عملهم والتركيز على تحسين الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحقيق أهدافهم بنجاح، ومن الضروري تقييم ميثاق الاداء الوظيفي وفقا لمعايير التقييم الوظيفي المحددة ونموذج تقييم الأداء الوظيفي بحيث يكون هناك حجر أساس يمكن تحسينه، ويضم التقييم الوظيفي لكل شركة على عناصر خاصة بمجالها والوصف الوظيفي إلا أن هناك بعض معايير تقييم الأداء الشاملة التي يجب عليك استخدامها في نموذج تقييم الأداء الوظيفي. من أهم المعايير في معايير تقييم الاداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه. عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لاجتماع تحتاج مهاراته التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

يمكن تلخيص أساسيات إدارة الأداء الوظيفي بالنقاط التالية:

- إجراء تقييم الأداء الدوري للموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم.

- إجراء مقابلات الأداء الشخصي مع الموظفين لتقديم التقييم النهائي وتحديد مستوى أدائهم وتحديد مناطق القوة والضعف.
- تحديد الأهداف الوظيفية وبيان المعايير المطلوب تحقيقها.
- تطوير أنظمة المكافآت والعوائد لتعزيز الأداء الجيد.
- توفير التدريب اللازم للموظفين لتحسين المستمر لأدائهم.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
- مراقبة الأداء العام والتوافق مع الأهداف المحددة.
- وضع خطة عمل تركز على الأهداف وتحديد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيقها.

6/3/2 قياس وتقييم الأداء الوظيفي

مفهوم تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع الرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تعريف تقييم الاداء

يجب أن تتضمن معايير تقييم الاداء في ميثاق الاداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة حيث أن تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحاً لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء:

- رفع الكفاءة الانتاجية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- معرفة معوقات العمل.
- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

وهي من معايير تقييم الاداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبا قياديا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشيا مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الاداء وميثاق الاداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضا إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم حيث أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل).
- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤسسيهم

محددات الاداء:

أولا: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- القدرات والمهارات

- التركيب النفسي
- التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة:

- وجبات ومهام وطبيعة العمل
- التنظيم الاجتماعي للعمل
- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

- الرؤساء المباشرين.
- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء وتقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ وتأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط وطريقة الإشراف.
- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العملالخ

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- أداء اقل من المعدل المطلوب
- أداء يقارب المعدل المطلوب.
- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.
- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلي أحدها الآخر في كافة الأنشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

خطوات تقييم الأداء:

أولاً: تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.

- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا: قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم

لقياس الأداء الفعلي هي

- ملاحظة الافراد العاملين

- التقارير الإحصائية

- التقارير الشفوية

- التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا

يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الاداء:

- تقويم الافراد وزيادة دافعهم للعمل.
- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- يجب ان يؤكد تقييم الاداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارته نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- يحب ان يركز تقييم الاداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.
- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح وتقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداء ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرر مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداء من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداء والأسوأ أداء إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضا طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتمادا على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جدا وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعا طبيعيا من النسب وهذا يخالف الواقع أحيانا.

ثانيا: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعا للإسهاب والإطالة الزائدة وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعا للمقالة والتي تعتمد اعتمادا كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء. وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتساهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقا.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظرا لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلا من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدا سواء، وأيضا نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعا: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب

جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضا بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلا من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة

وهي أن يُقَيِّم الموظف استنادا على تقييم من حوله كأن يُقَيِّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيما صادقا وعادلا، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنسبة لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب. والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1/3 المنهج المستخدم في الدراسة

أن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها تنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحاً نظرية وهي هدف كل بحث علمي ويعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ويعتبر المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج شيوعاً في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت وطبيعة خصوصية الظاهرة الاجتماعية إلى تحتاج إلى التفسير أكثر من التكميم حيث يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث أما ما يتعلق بالمنهج الوصفي من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع أثر الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في بيئة العمل حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً وموضوعياً ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الأسلوب الإحصائي وكل من الملاحظة والاستبانة

2/3 أدوات جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد أربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة ويعتبر أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر ويمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماما

المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين والخطب والرسائل واليوميات والدراسات الميدانية والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات تم مشاهدتها عن كثب والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلومات من مصادر ثانوية أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة الإدارية والأنماط القيادية المسار الوظيفي إدارة الموارد البشرية ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين ولجمع حقائق هم على علم بها ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد" وقد تمت صياغة أسئلة هذا الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بفقرات مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة حيث تم إعداد استبيان أولى وذلك للتأكد من دقة وقد تم استخدام الاستبيان في تلك الدراسة.

3/3 أساليب التحليل

تتعدد اساليب التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التربة المركزية والتشتت والالتواء والتفريط ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية المتقدمة وسوف يستخدم بعضها في الدراسة الحالية.

4/3 مجتمع الدراسة

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي هيئة حكومية في المملكة العربية السعودية تعمل على تنفيذ وإدارة نظام التأمينات الاجتماعية في البلاد. وتعتبر المؤسسة المسؤولة عن تأمين حقوق المواطنين والمقيمين في المملكة فيما يتعلق بالتأمين الصحي والتأمين على المخاطر الاجتماعية مثل الإعاقة والتقاعد والوفاء والعجز. تعتمد المؤسسة على تحصيل اشتراكات شهرية من أصحاب العمل والموظفين وتقديم خدمات ومزايا للمشاركين في النظام.

تعتبر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري التي توفر الحماية الاجتماعية والمظلة التأمينية في المملكة العربية السعودية وتغطي موظفي الدولة المدنيين والعسكريين والعاملين في القطاع الخاص والعاملين على بند الأجور في القطاع الحكومي، وتقوم على تنفيذ نظام التأمينات الاجتماعية وفروعه ولوائحه التنفيذية ونظامي التقاعد المدني والعسكري بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأحكام الأنظمة التنظيمات الصادرة بهذا الشأن. والتي تطبق بشكل إلزامي على جميع العسكريين والموظفين السعوديين المدنيين المعيّنين على مراتب في ميزانيات الدولة وميزانيات الهيئات العامة وعلى جميع العمال السعوديين العاملين في منشآت في القطاع الخاص بالمملكة، ويطبق بشكل اختياري على العاملين لحسابهم الخاص. وتقوم المؤسسة أيضاً بخدمة المستفيدين من نظامي تبادل المنافع ونظام مد الحماية التأمينية لمواطني دول مجلس التعاون. ويشرف على المؤسسة مجلس إدارة برئاسة وزير المالية ومقرها الرئيس في مدينة الرياض.

وقد صدر أول نظام للتقاعد في عام 1364هـ ثم أُنشئت " مصلحة معاشات التقاعد " بموجب المادة الثامنة من نظام التقاعد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (271/1/21) وتاريخ 1378/1/28هـ وأسندت إليها إدارة

شؤون التقاعد لموظفي الدولة المدنيين والعسكريين في حين أنشئت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بموجب المرسوم الملكي رقم م / 22 وتاريخ 6 / 9 / 1389 هـ الموافق 15 / 11 / 1969 م

مهام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي المسؤولة عن إدارة وإدارة نظام التأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتشمل مهامها الرئيسية:

1. تحصيل وإدارة الاشتراكات: تقوم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بجمع الاشتراكات من أصحاب العمل والموظفين وإدارة صناديق التأمين الاجتماعي.

2. مدفوعات المزايا: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي المسؤولة عن معالجة ودفع مزايا التأمين الاجتماعي للمستفيدين المؤهلين.

3. إنفاذ قوانين التأمين الاجتماعي: تقوم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بتطبيق قوانين ولوائح التأمين الاجتماعي لضمان امتثال أصحاب العمل والموظفين.

4. توسيع تغطية التأمين الاجتماعي: تعمل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على توسيع تغطية التأمين الاجتماعي لتشمل المزيد من العمال وتحسين المزايا المقدمة.

5. البحث والتطوير: تقوم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بإجراء البحوث وتطوير السياسات لتحسين نظام التأمين الاجتماعي وخدمة احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

6. المعلومات والخدمات: توفر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية معلومات وخدمات للمستفيدين وأصحاب العمل والمصلحة الآخرين لمساعدتهم على فهم نظام التأمين الاجتماعي والتنقل فيه.

الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تقدم عدة خدمات للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية، ومن بين هذه الخدمات:

1. التأمين الاجتماعي: توفر تغطية تأمينية للعمالة الوافدة وأسرهم، تشمل التأمين الصحي والتأمين على البطالة والتأمين التقاعدي والتأمين العام.
 2. التأمين الصحي: توفر خدمات الرعاية الصحية للمؤمن عليهم وأسرهم، بما في ذلك العلاج الطبي والأدوية والخدمات الطبية الأخرى.
 3. التأمين التقاعدي: توفر تغطية تأمينية للمؤمن عليهم وأسرهم عند التقاعد، بحيث يتلقون معاشاً شهرياً لتغطية احتياجاتهم المالية بعد التقاعد.
 4. التأمين على البطالة: توفر تعويضاً للعمالة السعودية المسجلة في برنامج حافز، في حالة فقدانهم للوظيفة دون ذنب منهم.
 5. التأمين العام: تقدم خدمات التأمين العام للمواطنين والمقيمين، مثل التأمين على المرض والحوادث والممتلكات والمركبات وغيرها.
- هذه بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وتختلف الخدمات المقدمة حسب الفئة الاجتماعية والشروط المحددة

5/3 عينة الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمّ توظيف هذا المنهج للكشف عن واقع أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية بالشركة بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق أسلوب القيادة وتحديد متطلبات تطبيق القيادة لتحقيق تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية تكونت عينة الدراسة من فئتين وذلك على النحو التالي:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بعدد حوالي 40% افراد من عينة الدراسة وعد كبير من

الإدارة الوسطى حوالي 40% من عينة الدراسة والإدارة الفنية 10% من العينة وكان 10% من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 139 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 9 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبياناً و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 72 % من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	الغير مكتمل	النهائي الصحيح
المجموع	139	120	10	9	100
النسب	100%	86%	7%	6%	72%

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة إثر الانماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الانماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالملكة العربية السعودية وتكون أربع فرضيات رئيسية.

الفرضية الأولى:

" هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض "

الفرضية الثانية:

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض "

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض "

الفرضية الرابعة:

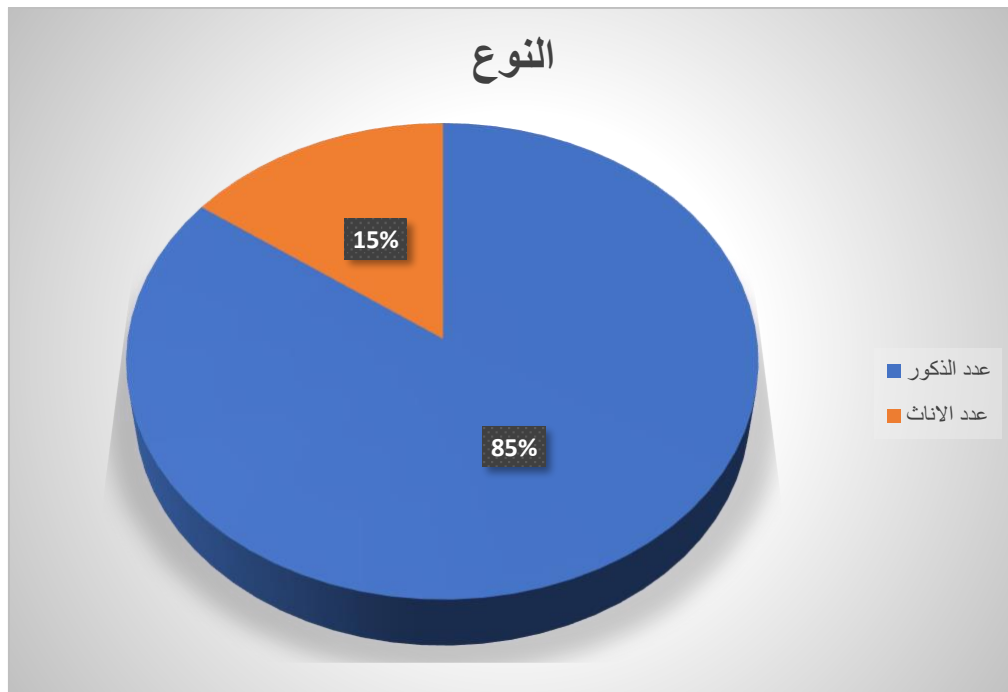
هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).

6-3 التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	85	%85
عدد الاناث	15	%15
الإجمالي	100	%100

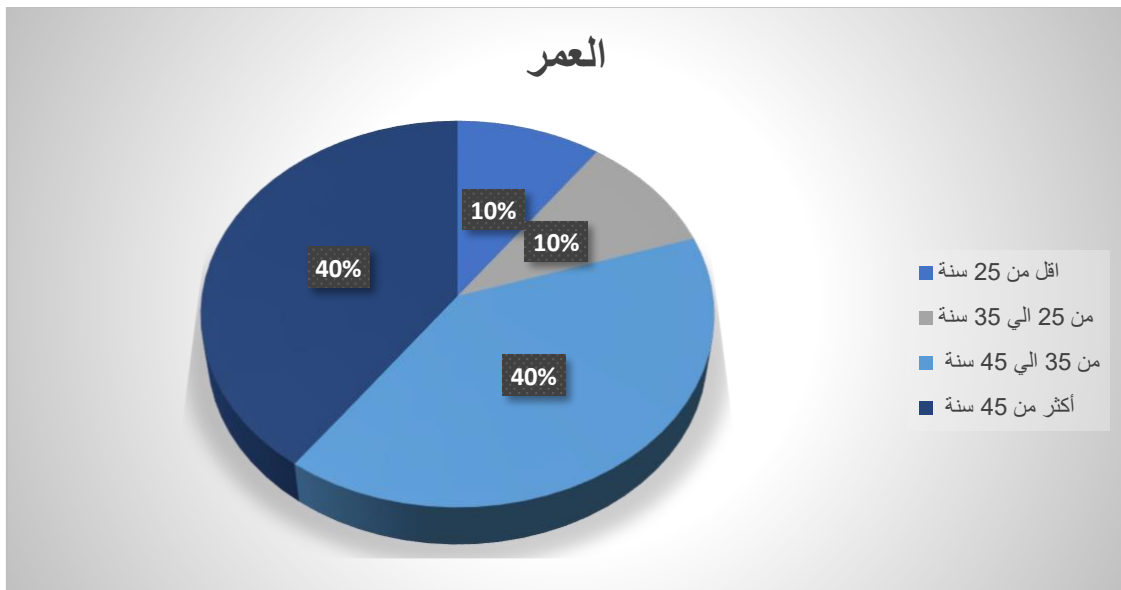
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص وبنسبة مقدارها (%85) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث وبنسبة مقدارها (%15) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية



توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	10	10%
من 25 الي 35 سنة	10	10%
من 35 الي 45 سنة	40	40%
أكثر من 45 سنة	40	40%
الاجمالي	100	100%

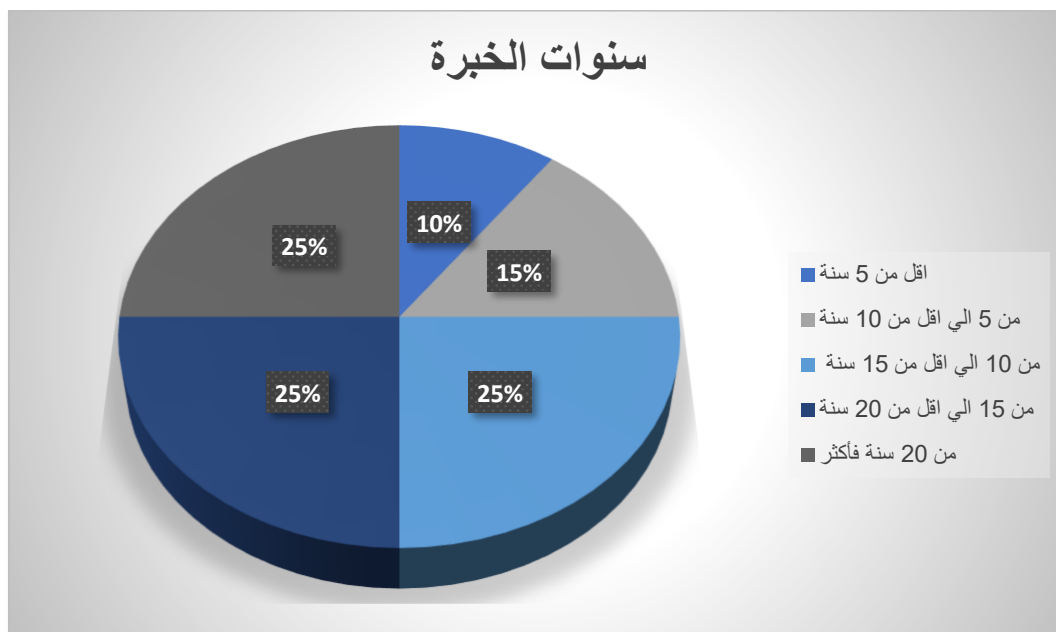
تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 35 سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (80) بنسبة مقدارها (80%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 و اقل بنسبه 20% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأكبر عمرا. بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية



توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	10	10%
من 5 الي اقل من 10 سنة	15	15%
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	25%
من 15 الي اقل من 20 سنة	25	25%
من 20 سنة فأكثر	25	52%
الاجمالي	100	100%

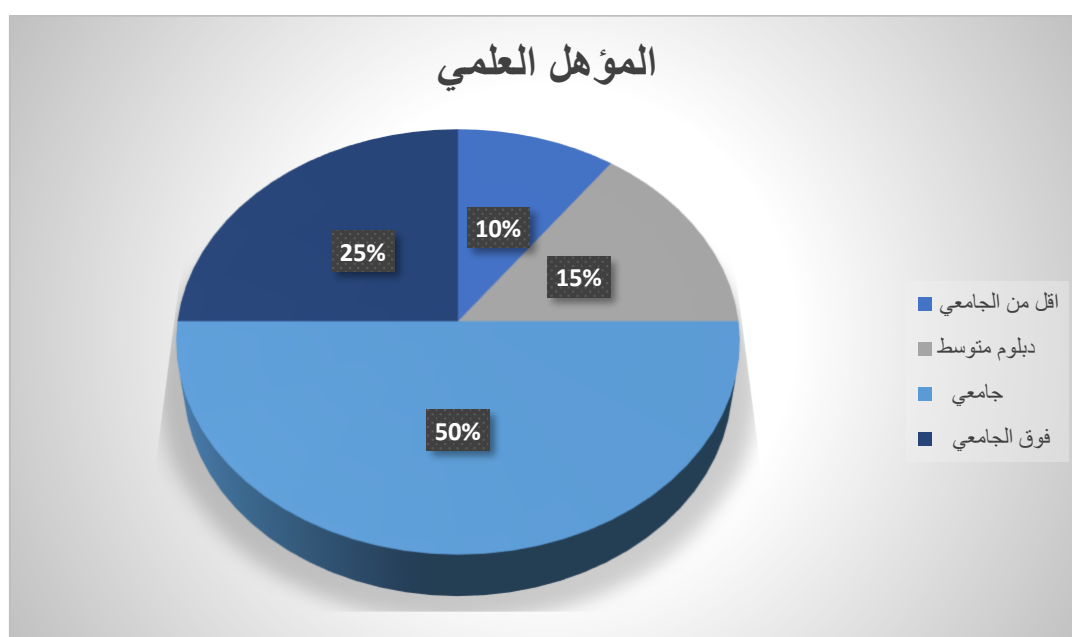
تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (75) فرد ونسبة (75%) تلتها عدد سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأنماط القيادية بما يتناسب مع تلك الأعمار والخبرات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية



توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	10	10%
دبلوم متوسط	15	15%
جامعي	50	50%
فوق الجامعي	25	25%
الاجمالي	100	100%

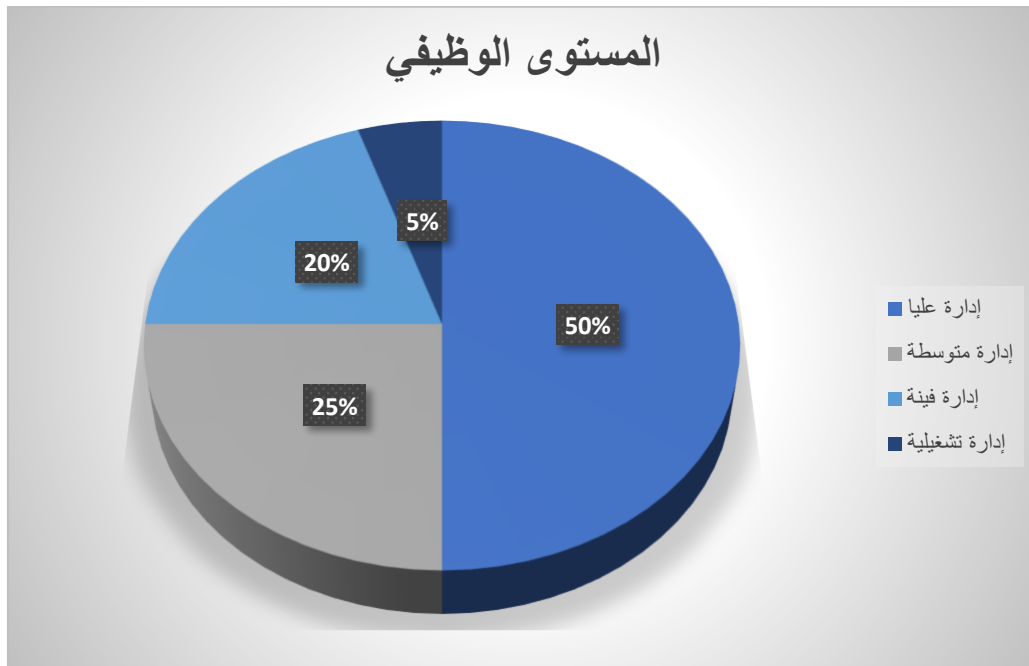
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (25%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأنماط القيادية بما يتناسب مع تلك المؤهلات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية



توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	50	50%
إدارة متوسطة	25	25%
إدارة فنية	20	20%
إدارة تشغيلية	5	5%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الإدارة المتوسطة ونسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة التشغيلية بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الفنية والتي بلغ عدد أفرادها (20) ونسبة مقدارها (20%) وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأنماط القيادية بما يتناسب مع تلك الوظائف والخبرات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية



7/3 القسم الثاني: التحليل الوصفي التحليلي لفرضيات الدراسة.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
م	فرضيات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفرضية الأولى	هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.					
1	حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة	40	22	4	16	18
2	يستخدم الاتصالات غير الرسمية مع الرسمية لتحقيق أهداف القسم.	36	30	12	10	12
3	يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعي على البقاء والاستمرار في الشركة	40	24	14	10	12
4	مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات الموظفين.	24	20	16	30	10
5	يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لشركتي.	20	22	24	16	18
الفرضية الثانية	هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.					

14	8	16	32	30	6	تقيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم ا الموظفون
18	12	10	30	30	7	تحدد سلطة مدراء الإدارة في ضوء قواعد إدارية واضحة
8	12	4	44	32	8	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية
12	16	0	36	36	9	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية
4	8	16	24	48	10	تبنى الإدارة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها
الفرضية الثالثة						هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.
10	12	10	28	40	11	العدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين
8	12	8	40	32	12	يترك المدير للموظفين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم
12	16	14	28	30	13	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل
14	8	16	34	30	14	إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي.
10	12	10	33	35	15	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها الموظفين في انجاز أعمالهم

الفرضية الرابعة	هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) ..					
16	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	54	20	16	10	0
17	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	20	22	24	16	18
18	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	38	38	10	10	4
19	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	38	34	14	12	2
20	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	44	20	16	10	10

الفصل الرابع

الدراسة الإحصائية

ومناقشة النتائج

1/4 أولاً: مناقشة النتائج لفرضيات الدراسة الاربعة

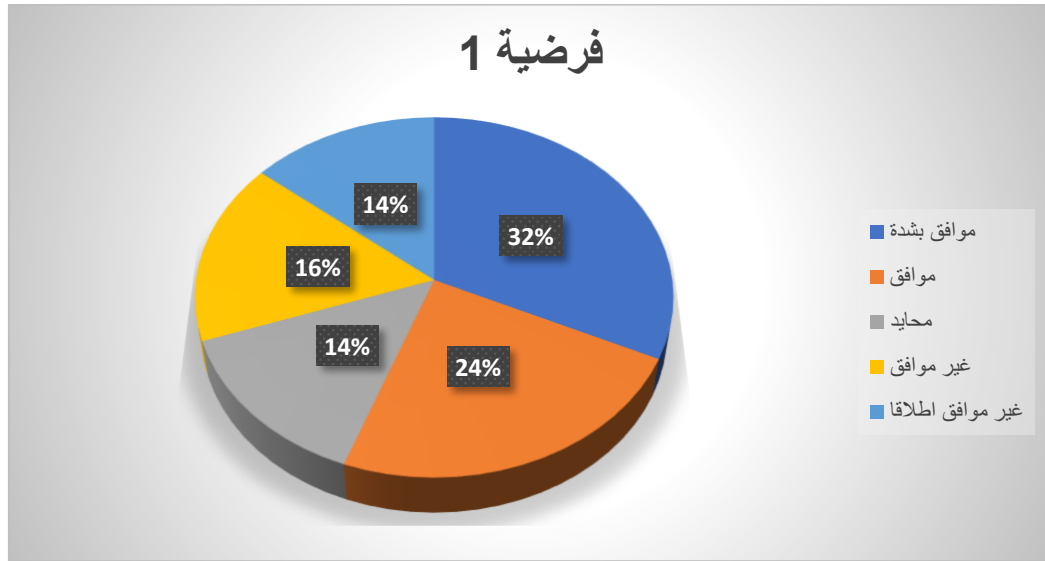
الفرضية الأولى:

هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

مستوي الموافقة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	درجة موافقتك عن
160	118	70	82	70	الإجمالي
32%	24%	14%	16%	14%	النسبة
36	22	14	16	12	الوسيط
32	23.6	14	16.4	14	الوسط الحسابي
8.4	3.4	6.4	7.3	3.3	الانحراف المعياري
عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الرياض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 32 الي 14 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.4 ونسبة 32% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 14 وانحراف معيار 3.3 ونسبة 14% وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

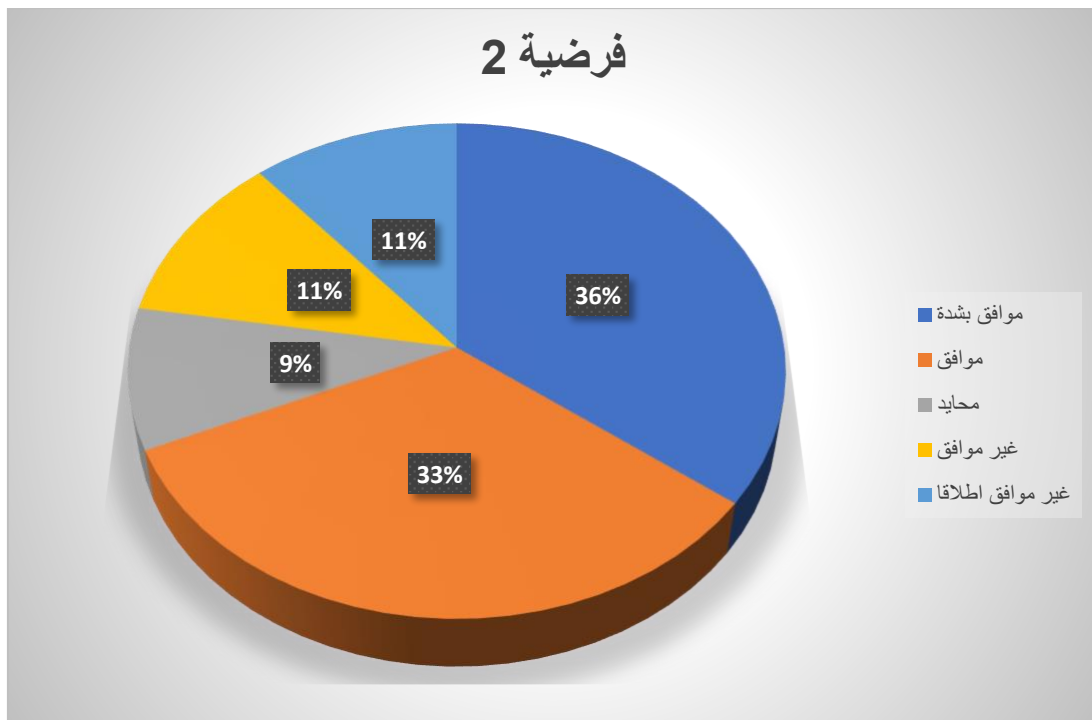


الفرضية الثانية:

هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

مستوي الموافقة					العبارة
موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	درجة موافقتك عن
56	56	46	166	176	الإجمالي
11%	11%	9%	33%	35%	النسبة
12	12	10	32	32	الوسيط
11.2	11.2	9.2	33.2	35.2	الوسط الحسابي
4.8	3.0	6.4	6.6	6.8	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 الي 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



الفرضية الثالثة:

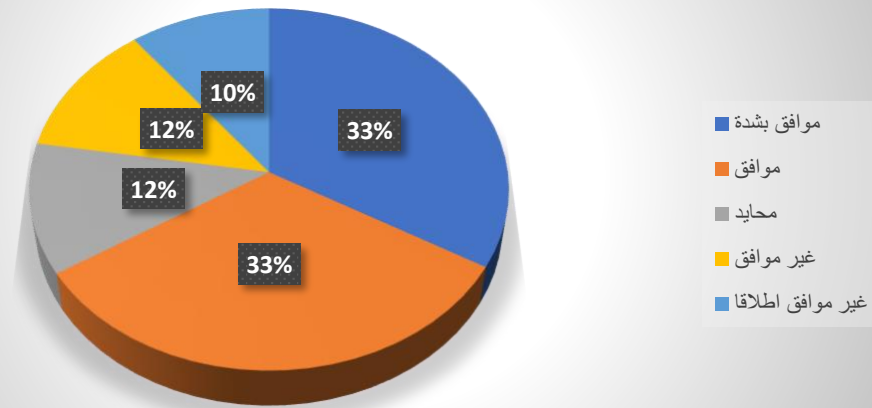
هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.

مستوي الموافقة					العبارة
موافق	غير موافقا	غير موافق	محايد	موافق	درجة موافقتك عن
جدا					
167	163	58	60	52	الإجمالي
33%	33%	12%	12%	10%	النسبة
32	33	10	12	10	الوسيط
33.4	32.6	11.6	12	10.4	الوسط الحسابي
3.8	4.5	2.9	2.5	1.5	الانحراف المعياري
عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض. في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 الي 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 ونسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 ونسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

فرضية 3

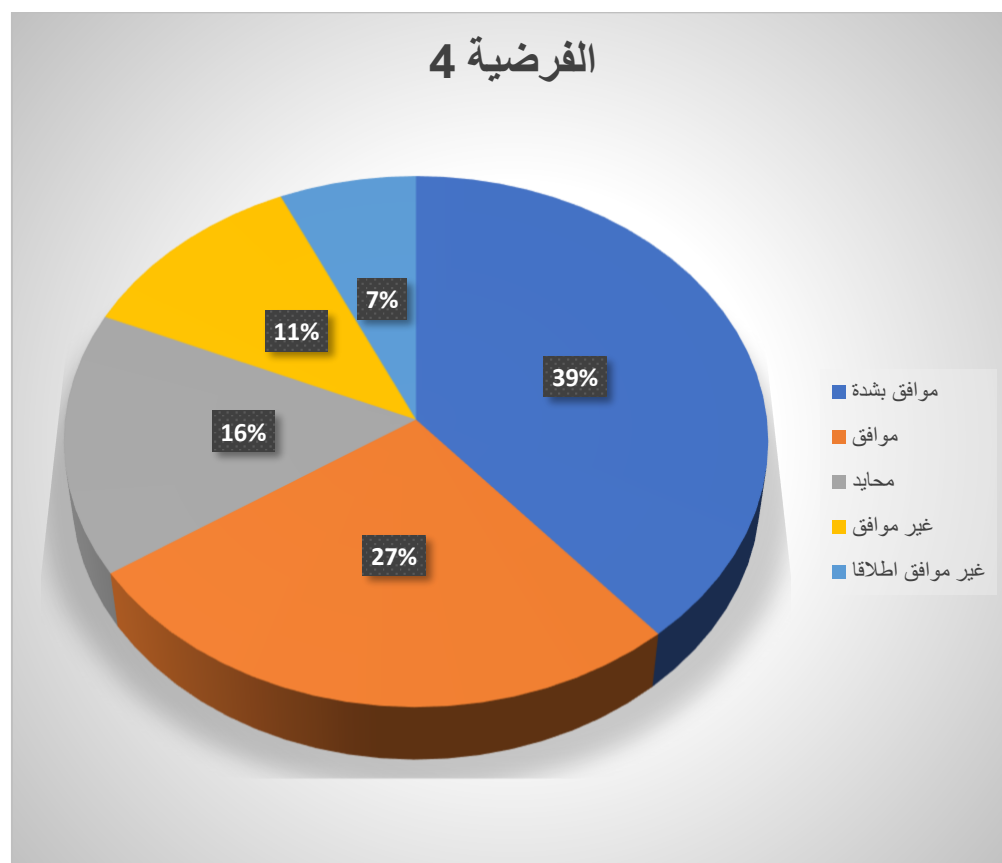


الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).

مستوي الموافقة					العبرة
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	درجة موافقتك عن
194	134	80	58	34	الإجمالي
39%	27%	16%	12%	7%	النسبة
38	22	16	10	4	الوسيط
38.8	26.8	16	11.6	6.8	الوسط الحسابي
11.1	7.7	4.6	2.3	6.5	الانحراف المعياري
عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن - المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معيار 6.5 وبنسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن - المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



1. تمارس عناصر تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة وقد يرجع سبب تدني هذه الدرجة إلى النمط القيادي السائد، فيما كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة.
2. تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) للعاملين ومستوى الإبداع في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في محافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية
3. تمارس في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية الأنماط المختلفة للقيادة، أن إلا النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة، عالية نسبيا في النمط الأوتوقراطي والديمقراطي وقليلة نسبيا
4. أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) وبين بناء القدرات الإستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).
5. تبين أن العلاقة التي تربط النمط القيادي بتحسين الأداء الوظيفي تختلف من نمط إلى آخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديموقراطي من جهة وتحسين الأداء الوظيفي من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في
6. تبين تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) في بناء القدرات الإستراتيجية ومكوناتها المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدم.
7. أفرزت نتائج التحليل تباينا في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، حيث ظهر النمط الديمقراطي متصدرا الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.
8. تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة زادت درجة إبداع العاملين أكثر.

9. بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها.

10. تساعد تهيئة بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد كما تساعد في توجيه وحصر الفكر في الانجاز.

11. تعتبر بيئة العمل الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الإداري داخل المؤسسة فهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود.

3/4 توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

1. إدراك موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بحده لمهامهم لوظيفة يجب استغلالها في ترقيات أصحاب المهارات والمعارف للصفوف القيادية.
2. الاستفادة من المناخ الديمقراطي الإداري السائد وتوجيه الجهود نحو تنمية وتطوير أداء بما يحقق الكفاءة الإدارية المرجوة.
3. الاستفادة من وجود معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة والفرد.
4. استقطاب المبدعين من العاملين وتشجيعهم وحثهم على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة التي تسهم في رفع حالة الإبداع في الإدارة.
5. إفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بقدراتهم في مجال تحقيق أهداف المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.
6. أن يتم التوازن ما بين النمط الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر
7. الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزيادة اللامركزية بما يضمن وجود نمط قيادي متوازن يحقق أهداف العمل.
8. تعزيز الاتجاهات بدور أنماط القيادة لدى كافة موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

9. ضرورة اعتماد برامج وسياسات تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، بما يسهم في استثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.
10. ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل.
11. ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.
12. ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لا سيما مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على الإقناع والحساسية للمشكلات وروح الابتكار
13. ضرورة تخلص المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الرياض بالمملكة العربية السعودية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
14. ضرورة تدريب القيادات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية على الأنماط القيادية الايجابية وإكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم
15. على القيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية لما لذلك من اثر ايجابي على العاملين إذا يشجع انتمائهم وولائهم.
16. العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.
17. العمل على دعم أنماط القيادة الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والمسميات الوظيفية.
18. يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين.

تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل واما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للشركة وتحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض كما هدفت إلى تحديد أثر هذه الأنماط على تحسين الأداء الوظيفي والتغيير التنظيمي في تلك الهيئة وإلى تحديد العلاقة وبيان الأثر بين اعتماد المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض للأنماط القيادية في تطوير أداء وتحقيق الابداع بالتطبيق على عينة من العاملين في المؤسسة من المستويات الإدارية العليا منطلقا من مخطط افتراضي واسترشادا بهذا المخطط الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات النمط القيادي وعلاقتها بتطوير أداء وتحقيق الابداع في عينة مختارة من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي. ولكي يبدع الفرد في عمله يجب أن توفر له المنظمة التي يعمل بها بيئة تشجع على الإبداع لهذا على القائد وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا إذا توفرت لهم تلك البيئة المشجعة والقيادة الداعمة. لتحقيق تحسين الأداء الوظيفي في جميع اقسام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض في منطقة الرياض.

15/4 المراجع والمصادر المقترحة:

المراجع العربية:

1. حسام الربيعي 2019 قادة بلا سمات: نظرية السمات القيادية وأثرها في صناعة القرار
2. أبو الخير سامي عبد العزيز. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الادري من وجهة نظرهم.
3. أبو النور مروة. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح).
4. أبو ناموس رائدة علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.
5. الالوسي عبد الوهاب عبد الفتاح؛ (2017). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمة: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لأقاليم كوردستان.
6. البنا محمد أحمد عرابي. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن
7. الخطيب، خالد راغب (2010): مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع المدني.
8. الخيسي، عبد الباسط (2013): مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة.
9. دانيال جولان 2017 القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج ترجمة عثمان الجيلالي.
10. الدكتور وليد حامد راشد العامري 2016م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
11. الدوسري صالح 2017 تطوير أداء وتحقيق الابداع القيادات الإدارية كليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية.
12. السحباني حسام سالم جمعة. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك

13. سيد فتحي الوشي 2013 الاساليب القيادية للموارد البشرية (الاخلاق الإدارية
14. الشعار، إسحق 2014 أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء
لتشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم:
15. الشوابكة، روان عودة 2018 التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط
لرأس المال الفكري.
16. العامري صالح مهدي والغالي طاهر محسن. 2019 م. الإدارة والأعمال عمان
17. العطشان السنوسي عبد الرحمن. (2011). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي
جامعة العلوم المالية والمصرفية عمان الأردن.
18. علي شريف حورية وعلي شريف 2020 دور القيادة التحويلية في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بشركة القال لتصنيع الألومنيوم بالمسيلة الجزائر.
19. علي محمد أحمد الخليفة. 2018 أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين دراسة ميدانية
بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر السودان.
20. القحطاني، مهدي سعيد علي، عبود، عبد العليم محمد، 2019 م دور التخطيط في مواجهة
الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات.
21. وليد حميد رشيد الأميري 2016 تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن
22. وهيبة مقدم 2020 الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة

المراجع الأجنبية /المقترحة

1. Azmat, I. H., & Ali, A. K. (2011). The relationship between the leadership styles of
heads of departments and academic staff's self-efficacy in a selected Malaysian.
2. Blomberg, A, Kallio, T, Pihana. H (2017) Antecedents of Organizational creativity:
drivers, barriers or both

3. Castro Martinez, and Diaz Morilla, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, *Revista de Comunicaciones Salud*
4. de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates'
5. Debruyne, Marion & Schoenaerts, Marie. (2006). Innovation outside the lab: Strategic Innovation as the Alternative. Flanders DC Knowledge Center.
6. Ogun Yinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin, Ronke Charity. (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State.
7. Omolayo, Bunmi. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations.
8. Wang, F. J., Chichi-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy.

الملاحق

أثر الأنماط القيادية علي تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العامة

للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

اعداد الطلاب /

1- اسماء

2- البندري

اشراف:

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جراد

العام الجامعي 1446 هـ - 2024 م

الاستبانة

السادة العاملين: بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

نطلب منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تشكل رافدا مهما في إتمام هذه الدراسة لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة الدقيقة على الأسئلة حتى يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

البيانات الشخصية

				الاسم
الجنس		ذكر	انثى	
المؤهل	ثانوي	دبلوم عالي	بكالوريوس	أخرى

البيانات الوظيفية

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات الي 10 سنوات	أكبر من 20 سنة
من 11 الي 15 سنة	من 15 الي 20 سنة	

العمر

أقل من 25 سنة	أكبر من 25 و أقل من 35	أكبر من 60 سنة
أكبر من 35 و أقل من 50	أكبر من 50 و أقل من 60	

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة

من العبارات التالية:

م	العبارة	مستوي الموافقة				
م	فرضيات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفرضية الأولى	هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.					
1	حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة					
2	يستخدم الاتصالات غير الرسمية مع الرسمية لتحقيق أهداف القسم.					
3	يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء والاستمرار في الشركة					
4	مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات الموظفين.					
5	يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لشركتي.					
الفرضية الثانية	هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.					

					تقيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم ا الموظفون	6
					تحدد سلطة مدراء الإدارة في ضوء قواعد إدارية واضحة	7
					هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	8
					يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية	9
					تبنى الإدارة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها	10
هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض.						الفرضية الثالثة
					العدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين	11
					يترك المدير للموظفين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم	12
					لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	13
					إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي.	14
					يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها الموظفين في انجاز أعمالهم	15

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) ..					الفرضية الرابعة
				أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	16
				اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	17
				هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	18
				فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	19
				بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل	20

تم بحمد الله

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم وتوزيع الاستبيان الالكتروني على عدد من القيادات والعاملين بالمؤسسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- 1- تمارس في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة.
- 2- تمارس عناصر تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة.

وبناء على نتائج السابقة فقد اوصت الدراسة بما يلي

- 1- ضرورة تخلص المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من تحسين الأداء وتحقيق الإبداع الوظيفي.
- 2- ضرورة تدريب القيادات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية على الأنماط القيادية الايجابية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية – الأداء الوظيفي – المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

Abstract:

The study aims to know the extent of the impact of leadership styles in improving job performance within the General Organization for Social Insurance in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, by using the descriptive analytical approach and designing and distributing an electronic questionnaire to a number of leaders and employees in the organization. The sample was selected randomly. The study concluded with a number of results, the most important of which are: 1-Different leadership styles are practiced in the General Organization for Social Insurance in Riyadh, but the autocratic style came in first place, followed by the democratic style and the free style, and all of these styles are practiced to an average degree. 2-Elements of improving job performance are practiced in the General Organization for Social Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia to an average degree.

Based on the previous results, the study recommended the following: 1-The need for the General Organization for Social Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia to get rid of leadership styles that would limit performance improvement and achieve job creativity.

- 3- The need to train leaders in the General Organization for Social Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia on positive leadership styles

Keywords: Leadership styles - Job performance - General Organization for Social Insurance

Mid-Ocean University



College of Management

Master of Management

**The impact of leadership styles on improving job performance: A
case study of the General Organization for Social Insurance in the
Riyadh region**

Preparing students

Advisor:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

Dr. Fayez Ali Jarad

2024