

## أثر الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

أسماء علي الغامدي\*، البندري فهد السبيعي  
ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*Aegh@outlook.sa

الفیصل عبد الحمید محمد، فايز علي جراد  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### ملخص البحث

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 الاستبانة الإلكترونية على عدد من القيادات والعاملين بالمؤسسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض تمارس فيها الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة. أيضاً تمارس فيها عناصر تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة. وبناء على نتائج السابقة فقد أوصت الدراسة بضرورة تخلص المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من تحسين الأداء وتحقيق الإبداع الوظيفي. كم أوصت بضرورة تدريب القيادات بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية على الأنماط القيادية الايجابية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

---

## The Impact of Leadership Styles on Improving Job Performance: A Case Study of the General Organization for Social Insurance in the Riyadh Region

**Asma AL-ghamdi\*, Albandari AL-subaie**

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University

\*Aegh@outlook.sa

**Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad**

College of Management, Midocean University

### 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: 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. Also, 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: 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. Also, 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.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

يضمن 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 لأنها تعتبر حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وخططها المستقبلية والعاملين فيها. 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 وتوسعي 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 إن نجاح القائد يركز أساساً على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم ويعد النمط القيادي من أهم شروط لتحسين الأداء وتحقيق تحسين الأداء الوظيفي بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل الإدارات في الهيئة وأن النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف الإدارة نحو تحقيق تحسين الأداء الوظيفي المخطط لها مسبقاً. يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

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

### 1.3 أسئلة الدراسة

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1- هل يوجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الديموقراطي 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 الأبوي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض؟

#### 1.4 أهمية البحث

##### 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 وأنماطها على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي من أجل ضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف.
  - محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة لأنماط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.
  - أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوباً مهماً في تطوير أداء وتحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء.
  - بيان نوع النمط القيادي المعتمد في تطوير أداء وتحقيق الإبداع في الشركة محل الدراسة.
  - ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يساهم في تطوير أداء الأفراد العاملين.

##### 1.4.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

- أما على المستوى الميداني فتكمن أهمية البحث في الآتي:
- 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 الأداء 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 ومعرفة محددات رفع الأداء الواجب على القادة الإداريون استخدامها وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسة وضمان استمراريتها العمل على تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسة 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.
- إيضاح 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

#### 1.6.1 فروض 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 إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض."

### الفرضية الثانية:

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

### الفرضية الثالثة:

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

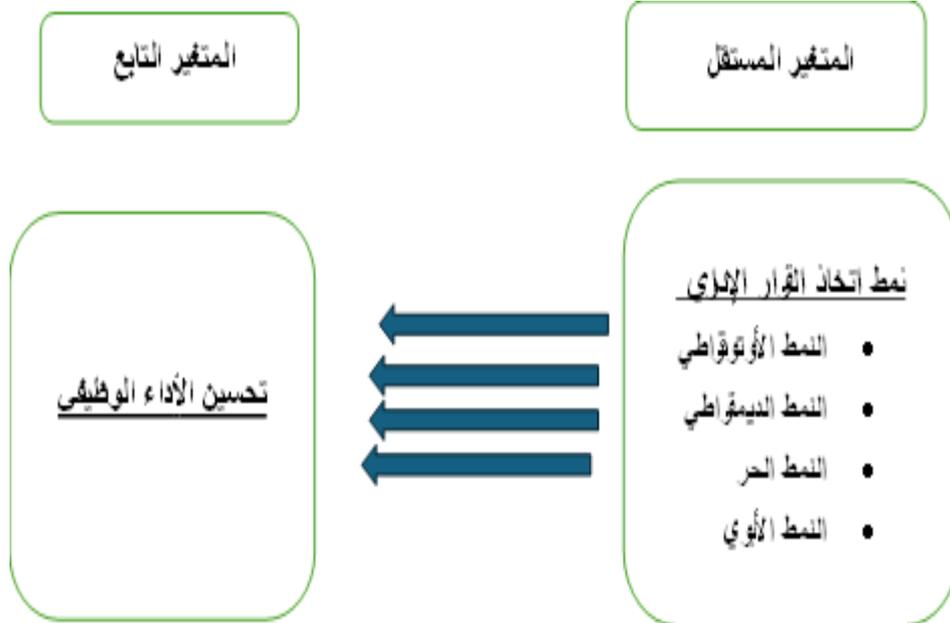
### الفرضية الرابعة:

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

وبالنسبة إلى متغيرات الدراسة محل البحث فهي:

أولاً: المتغير المستقل: أثر الأنماط القيادية.

ثانياً: المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.



## 1.7 منهجية وأدوات الدراسة

### 1.7.1 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 أبعاده والعوامل المؤثرة وعملية تقييمه وسبل تحسينه وسوف يتم تحليل البيانات إحصائياً للحصول على نتائج واضحة تفسر مشكلة الدراسة وفرضياتها للوصول إلى الحلول الممكنة التي تحقق أهداف المؤسسة.

### 1.7.2 أداة الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستبانة: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً إلى جانب ذلك فسوف يتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية 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.

## 1.8 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.

## 1.9 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 يعتمدها 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 وأيضاً 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، وأيضاً 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 والوفاة والعجز. تعتمد المؤسسة على تحصيل اشتراكات شهرية من أصحاب العمل والموظفين وتقديم خدمات ومزايا للمشاركين في النظام.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الدراسات السابقة

### 2.1 المبحث الأول: الدراسات السابقة

#### 2.1.1 مقدمة:

هدف البحث إلى دراسة أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. يتناول البحث استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث ركزت بعض الدراسات على القيادة، وأخرى على تحسين الأداء الوظيفي، بينما جمعت دراسات أخرى بين المتغيرين. يهدف هذا الاستعراض إلى الاستفادة من هذه الدراسات في البحث الحالي، نظراً لأهمية القيادة والأداء الوظيفي في نجاح المؤسسات سواء كانت حكومية، خاصة، أو أهلية. على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنها تناولت الموضوعين من زوايا مختلفة وحسب البيئة التي أجريت فيها.

**دراسة عواد وعبد الكريم (2023):**

- الموضوع: دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي.
- النتائج: النمط الديمقراطي يعزز الأداء الوظيفي، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبًا.
- التوصيات: تحسين أنماط القيادة في المؤسسات الثقافية، تنظيم دورات تدريبية، وإجراء دراسات إضافية حول أنماط القيادة المبدعة.

**دراسة الشهراني (2023):**

- الموضوع: تأثير الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.
- النتائج: النمط التحويلي هو الأكثر تأثيرًا، بينما التبادلي هو الأقل.
- التوصيات: اختيار قيادات ملمة بكل الأنماط، وتوفير برامج تدريبية لتحسين مهارات القيادة.

**دراسة العبيدلي (2023):**

- الموضوع: تأثير أنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية في قطر.
- النتائج: يوجد ارتباط إيجابي بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي.
- التوصيات: تعزيز الاهتمام بأنماط القيادة وتعزيز الإبداع التنظيمي.

**دراسة مني (2022):**

- الموضوع: تأثير أنماط القيادة الإدارية على كسب ثقة العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي.
- النتائج: القيادة التشاركية تحسن الأداء الوظيفي، بينما القيادة التسلطية تعيق الإبداع.
- التوصيات: تجنب أساليب القيادة التسلطية وتعزيز القيادة التشاركية.

**دراسة رمضان (2020):**

- الموضوع: العلاقة بين نوع القيادة والابتكار الإداري والتطوير التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
- النتائج: النمط القيادي فعال ويعزز الإبداع، دون تعارض بين الأساليب القيادية والإبداع.
- التوصيات: تعزيز الإبداع، استخدام مجموعات العمل، وتطوير مفهوم التطوير التنظيمي.

**دراسة شريف (2019):**

- الموضوع: دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة لتصنيع الألمنيوم بالجزائر.
- النتائج: الدافعية للقائد التحويلي تدعم التفكير الاستراتيجي وخلق مناخ إبداعي.

- التوصيات: تعزيز القيادة التحويلية لخلق بيئة عمل إبداعية.

#### دراسة العجلوني (2018):

- الموضوع: تأثير القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني.

- النتائج: هناك تأثير إيجابي لأنماط القيادة على التفكير الإبداعي.

- التوصيات: إجراء بحوث إضافية وتحفيز الإداريين لتطوير المؤسسات.

#### دراسة على (2018):

- الموضوع: تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين في جامعة البحر الأحمر بالسودان.

- النتائج: علاقة طردية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين.

- التوصيات: دعم القيادة التحويلية لزيادة الإبداع.

#### دراسة لمياء (2017):

- الموضوع: تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي.

- النتائج: أنماط القيادة تؤثر على الإبداع والأداء الوظيفي، ويتطلب ذلك قائدًا مرناً يشجع المبادرة.

- التوصيات: تعزيز مرونة القيادة وتشجيع الإبداع.

#### دراسة البنا (2017):

- الموضوع: العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي في جهاز الأمن الداخلي.

- النتائج: النمط المثالي هو السائد، ويوجد علاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي.

- التوصيات: تعزيز النمط القيادي المثالي لتحفيز الإبداع.

#### دراسة الالوسي وكريم (2017):

- الموضوع: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي في مصارف إقليم كردستان.

- النتائج: ارتباط معنوي بين النمط الحر والديمقراطي والإبداع، دون علاقة مع النمط الأوتوقراطي.

- التوصيات: تعزيز الأنماط الحرة والديمقراطية.

#### دراسة صباح (2017):

- الموضوع: تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية.

- النتائج: النمط الأوتوقراطي المعتدل هو الأكثر سائدًا، مع أداء وظيفي جيد.
- التوصيات: منح الصلاحيات، تحسين الاتصال، وتطبيق تجارب القطاع الخاص.

## 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 الاستبانة الخاص بالدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- المساهمة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- بناء أدوات الدراسة.
- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.

## المبحث الثاني: الأنماط القيادية

### 2.2.1 مقدمة:

عددت الآراء حول مفهوم النمط القيادي، الذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يظهرها القائد في تأثيره على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة. القيادة تعني القدرة على التأثير والتوجيه، واتخاذ قرارات سليمة حتى في الظروف الصعبة، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتزويد الآخرين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. الأنماط القيادية هي السلوكيات التي يعتمدها القائد لتوجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، ويمكن تصنيفها بناءً على 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 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.

### 2.2.3 أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من تأثيرها الكبير على كافة عناصر الهيئات التعليمية، سواء كانت جامعات خاصة أو حكومية. فهي تؤثر على سلوك الأفراد وتعتبر عنصراً حيوياً في استمرارية المنظمات. القائد مسؤول عن التوجيه والتنسيق بين العناصر لتحقيق الأهداف، واستخدام القيادة الفعالة يضمن تحقيق الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لضمان استمرار المؤسسة التعليمية. يجب أن تتوفر القيادة السليمة للحصول على تعاون العاملين وإنجاز المهام بفعالية.

### ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:

- تمهيدُ الطريقِ أمامَ الأهدافِ القريبةِ والبعيدةِ المدى، والموازنةُ فيما بينها لتحقيقِ الوضعِ الأمثلِ.
- السيطرةُ المرنةُ على مجرياتِ العملِ بشكلٍ يتيحُ تفويضَ الصّلاحيّاتِ حسبِ شكلِ هيكلِ العملِ الإداريِ المُعتمَدِ.
- معرفةُ كَيْفِيَّةِ الاستفادةِ منِ الظروفِ والأحداثِ المُحيطةِ، من خلالِ استغلالها بالشكلِ الأمثلِ؛ لِتَرْفَدَ الوضعَ المؤسّسيّ القائمِ.
- واتّخاذِ الحلولِ الوقائيّةِ للحيلولةِ دونِ ذلكِ، أو القيامِ بالإجراءاتِ الّلازمةِ في الحالاتِ حتميّةِ الوقوعِ وبأقلِّ الخسائرِ.
- وإدراكُ مواطنِ الضّررِ على المدىِ القريبِ والبعيدِ، واتّخاذُ القرارِ المناسبِ للمفاضلةِ بينِ الراجحِ والمرجّحِ عليه؛ وذلكِ من خلالِ الخبرةِ القياديّةِ والتّطلعِ من خلالِ الرّؤيةِ الصّحيحةِ للواقعِ. اكتشافِ نقاطِ التّحدّيِ والمشكلاتِ قبلِ وقوعها،
- وامتصاصِ الطّاقاتِ السّلبيّةِ. تقديمِ المصالحِ على المفاصدِ، والترجيحِ فيما بينها،
- وسيلةِ اتّخاذِ القرارِ المناسبِ في ظلِّ البياناتِ القائمةِ لجهةِ معيّنة.
- وسيلةِ استخراجِ الطّاقاتِ الكامنةِ الإيجابيةِ من عناصرِ الإنتاجِ،
- وسيلةِ المواءمةِ ما بينِ جميعِ الخططِ والاستراتيجيّاتِ للعملِ المؤسّسيِ بكافّةِ أشكاله ومجالاته.
- وسيلةِ توجيهِ الطّاقاتِ لترجمةِ الأهدافِ إلى نتائجِ في الواقعِ العمليّ.

- وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحسني والمعنوي.

#### 2.2.4 أنماط القيادة:

ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

#### أولاً: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك 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 المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.

- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.

- تنمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين وإعطائهم فرصة للتعبير.

#### عيوب النمط الديمقراطي:

- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار.

- تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم.

- بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين.

- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة.
- انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

#### ثانياً: النمط الأوتوقراطي:

هو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها ويسمى أيضاً (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 خوفاً 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 والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من نتائجهم وكفاءتهم في العمل.

#### مميزات النمط الأوتوقراطي:

- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.
- 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 وتسيب 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.

#### 2.2.5 العوامل المؤثرة على القيادة:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل القيادة أو نجاحها نذكر منها:

1. أسلوب القائد في القيادة. وتعاون الفريق.
2. ثقافة الفريق وخصائص 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 وللفرق 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 الإدارة العليا.

### 2.2.6 خصائص القيادة:

القيادة الإدارية الناجحة تُعد من أبرز جوانب السلوك البشري وأساسًا محوريًا في العمل الإداري، حيث تتولى توجيه المهام والموارد لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد. تجعل القيادة الفعالة من أدوات العمل الأساسية لضمان الاستمرارية والنجاح، وتستند القيادة الحقيقية إلى المصداقية والنزاهة والكفاءات الأساسية لتحقيق النجاح والتعاون 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:

- 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:

أبرز معوقات القيادة الإدارية:

- 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 كثيراً 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:

- تشمل القيادة القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف معينة، وتتطلب وجود شخص ذو سلطة أو قوة خاصة. يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى:
- قوة المكافأة: تعتمد على توقع المكافآت المادية والمعنوية من الرئيس، مما يعزز الطاعة والولاء.
- قوة الإكراه: تتعلق بالخوف من العقاب المادي أو المعنوي نتيجة عدم الأداء الجيد.
- السلطة القانونية: تنبع من المركز الرسمي للفرد في التنظيم الإداري، وتنتقل من الأعلى إلى الأسفل.
- قوة تأثير الشخصية: مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب.

- القوة المبنية على الخبرة: تعتمد على المعرفة والمهارة الخاصة للفرد.  
- القوة المبنية على امتلاك المعلومات: تنشأ من الوصول إلى المعلومات والخطط والسياسات السرية.

- قوة الإعجاب: تتحقق من إعجاب التابعين بالصفات الشخصية للقائد.

### صفات القائد الناجح:

تتضمن صفة القوة مجموعة من السمات، مثل الكفاءة والذكاء والقدرة على تنفيذ المهام. تختلف القوة حسب السياق: في الحرب، تظهر في الشجاعة والخبرة؛ وفي الحكم، تتجلى في المعرفة بالعدل والقدرة على تطبيق الأحكام. صفات القائد تشمل:

- الاعتماد على الحقائق والتحقق من المعلومات قبل اتخاذ القرارات.

- الإلمام بأصول الإدارة لتحقيق النجاح.

- التوجه الديمقراطي وإشراك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات.

- الإيمان بالعمل وتحفيز الأتباع من خلال الثقة وحسن النية.

- الحذر في اتخاذ القرارات الكبيرة بعد دراسة جوانبها.

- الشجاعة والقدرة على مواجهة المواقف وحل المشكلات بفعالية.

### 2.2.7 نظريات القيادة:

نظريات القيادة تفسر كيفية ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، مع التركيز على الصفات والتصرفات التي تعزز القدرة القيادية. الهدف هو خلق قادة لا تابعين.

### النظريات الكلاسيكية في القيادة:

- **نظرية الشخص العظيم:** تفترض أن القادة يمتلكون صفات خاصة ومميزة ثابتة لا تتغير بمرور الوقت، وأن القادة يولدون وليسوا صنّعين. تواجه هذه النظرية انتقادات بسبب صعوبة توفر قادة بهذه الصفات في كل زمن وعدم القدرة على التنبؤ بذلك.

- **نظرية السمات:** تعتمد على افتراض أن القادة يولدون بسمات شخصية مميزة تجعلهم قادة فاعلين، وتؤكد على أهمية السمات الشخصية للقائد.

### هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

- 1) السمات الجسمية.
- 2) السمات المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراق المستقبل).
- 3) السمات الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال).
- 4) السمات الأنفع آلية "كالنضج الانفعالي وضبط النفس".
- 5) السمات الشكلية "جمال المظهر والذوق العام".

### 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.

### النظرية الموقفة:

جاءت النظرية الموقفة 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 الصفات 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 تعاضم 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 وتحدد 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 جودة 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.

## 2.3 المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

### 2.3.1 مقدمة:

توسع دور قسم الموارد البشرية ليشمل أكثر من مجرد تطبيق السياسات والتوظيف، فبات يشمل تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل، زيادة مشاركة الموظفين، وتعزيز العلاقات طويلة الأمد. تحسين المشاركة والإنتاجية ليس دائماً أولوية، لكن فهم تفاعل الموظفين مع المهام مهم لتعزيز أدائهم ومعنوياتهم.

### 2.3.2 مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء الوظيفي يتصدر أولويات الأفراد والمؤسسات، ويعكس مدى اجتهاد الموظف ومهارته ورغبته في اكتساب المزيد من الخبرات. يتضمن التطوير الاهتمام بالعناصر المميزة للمؤسسة والتقييم عبر مؤشرات مالية وغير مالية.

### 2.3.3 أهمية تطوير الأداء الوظيفي:

- يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي، حيث يهدد الأداء الضعيف بفقدان الوظيفة.
- نظام الحوافز يحفز الأداء ويشجع على بذل المزيد من الجهود.
- الأداء يعكس قدرة الموظف على إتمام العمل ويسهم في قرارات النقل والترقية.
- تطوير الأداء يعزز الكفاءة الإنتاجية ويصحح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة.

### 2.3.4 مراحل تطوير الأداء الوظيفي:

- الكشف عن الأسباب: التعرف على أسباب الانحراف عن الأداء المعياري يساعد في تقييم الأداء بموضوعية.

- خفض الصراعات التنظيمية: تحديد أسباب انخفاض الأداء مثل الدوافع والبيئة الداخلية والخارجية.

- استحداث خطة عمل: وضع إجراءات لحل مشاكل الأداء عبر التعاون بين الإدارة والعاملين.

- الاتصالات المباشرة: الحفاظ على قنوات اتصال فعالة بين المشرفين والعاملين لتحسين الأداء.

### 2.3.5 مبادئ تحسين الأداء الوظيفي:

- تقييم الأداء بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة.

- إجراء مقابلات تقييم شخصية لتحديد نقاط القوة والضعف.

- تحديد الأهداف والمعايير المطلوبة.

- تطوير أنظمة المكافآت لتعزيز الأداء الجيد.

- توفير التدريب والموارد اللازمة.

- مراقبة الأداء العام والتوافق مع الأهداف.

- وضع خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف.

### 2.3.6 قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو عملية إدارية مهمة تجرى على جميع مستويات المنظمة لتحديد كفاءة العاملين مقارنة بالأهداف المحددة. يساعد في تحسين أداء الأفراد من خلال تقديم تغذية راجعة واضحة، ويشمل تقييم الأداء تحليل جوانب متعددة مثل الكفاءة والسلوك والإنتاجية. كما يعد أداة فعالة في الرقابة لتوجيه الأنشطة نحو تحقيق أهداف المنظمة وتصحيح الانحرافات. يتضمن التقييم عناصر كمية ونوعية، ويُعتبر أساسًا لتقويم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

#### أهداف تقييم الأداء:

- رفع الكفاءة الإنتاجية.

- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.

- معرفة معوقات العمل.

- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء.

- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

### أهمية عملية تقييم الأداء:

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

- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل..).

- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

- تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروسيهم

### محددات الأداء:

#### أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- القدرات والمهارات.

- التركيب النفسي.

- التركيب الاجتماعي.

#### ثانياً: 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 أماكن 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 الأداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فإن موضوعي تقييم الأداء وتقويم الأداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الأداء في المجال الإداري والخدمي. فإن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الأداء 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 العمل... الخ

### نتائج التقييم:

#### النتائج المحتملة للتقييم:

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

### مع ملاحظة أن:

- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن أن تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة أو عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.
- تقييم الأداء وتقويم الأداء يلي أحدها الآخر في كافة الأنشطة ويرتبط كل منهما ارتباطاً وثيقاً بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمن 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 الأداء الكفاء.

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

- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

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

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

ثانياً: 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 لمؤوسيه.

ثالثاً: قياس الأداء:

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

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:

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

خامساً: 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.

#### سادساً: الإجراءات 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 الأداء:

- تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل.
- تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.

#### الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- أن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.
- أن يتم على أساس نتائج التقييم إصلاح وتقويم العمل في الشعبة، أو الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

#### طرق تقييم الأداء:

#### طرق المقارنة:

- ترتيب الموظفين البسيط: ترتيب الموظفين من الأفضل أداءً إلى الأسوأ.
- الترتيب التبادلي: مقارنة الموظفين بالتناوب بين الأفضل والأسوأ.
- المقارنة الزوجية: مقارنة كل موظف مع آخرين بشكل ثنائي.

- التوزيع الإجمالي: توزيع الموظفين حسب منحى التوزيع الطبيعي.  
طرق مطلقة:

- الوصف الكتابي: كتابة تقرير عن نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.  
طرق مبنية على المقاييس:

- التدرج البياني: تقييم الموظف باستخدام مقياس متدرج لكل عنصر.
- القوائم السلوكية: استخدام أمثلة سلوكية لتقييم الأداء.
- الاختيار الإجمالي: اختيار جملة من قوائم ثنائية تصف أداء الموظف.
- الوقائع الحرجة: تسجيل ومراجعة سلوكيات الموظف الفعلية.

طرق مبنية على نتائج الأعمال:

- الإدارة بالأهداف: تحديد الأهداف وتقييم الأداء بناءً على تحقيقها.

تقييم من زوايا متعددة:

- التقييم 360 درجة: جمع تقييمات من المديرين، الزملاء، والمرؤوسين والعملاء.

تتمثل أهداف تقييم الأداء في عدة مستويات وتفاصيل مهمة تشمل مختلف الأطراف في المنظمة:

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

1. تحقيق العدالة والموضوعية: خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين من خلال ضمان موضوعية وحيادية القرارات والمكافآت.
2. تحسين الأداء العام: النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
3. تحديد معدلات الأداء: وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومتطلباته.
4. تقييم برامج الموارد البشرية: تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لضمان فعاليتها وكفاءتها.
5. ترشيد التوظيف: تحديد تكاليف العمل الإنساني، وربط التوظيف بالعمالة لتحقيق التوظيف الأمثل.

### أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:

1. تقييم علمي وموضوعي: التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي لتحسين الأداء العام.
2. تحسين العلاقات بين الموظفين: الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين من خلال مناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
3. تنمية مهارات المدراء: تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع الموظفين.

### أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1. تعزيز الشعور بالمسؤولية: تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
2. تطوير الأداء: تقديم الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

### الفوائد المحتملة من تقييم الأداء:

1. تنمية وتطوير الأداء: تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم ملاحظات بناءة ودقيقة.
2. زيادة الإحساس بالمسؤولية: تعزيز الشعور بالمسؤولية من خلال التأكد من أن الأداء يخضع للتقييم.
3. تحقيق الفاعلية التنظيمية: تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
4. تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية: توفير تغذية عكسية حول اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
5. تعزيز الاتصالات التنظيمية: تحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزيز العدالة في التعامل.
6. موضوعية في القرارات: ضمان اتخاذ قرارات موارد بشرية موضوعية على أساس معلومات دقيقة من التقييم، مما يساهم في التخطيط الاستراتيجي السليم وتحديد الاحتياجات التدريبية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المنهج المستخدم في الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لدراسة "أثر الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي" في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

المنهجية تشمل:

1. جمع البيانات: عبر الملاحظة والاستبانة لتوفير صورة دقيقة عن الوضع الحالي.
2. تحليل البيانات: تصنيف البيانات ومعالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي.
3. الوصف والتفسير: تقديم وصف تفصيلي للظاهرة وتحليل عناصرها للوصول إلى نتائج دقيقة وتعميمات موثوقة.

### 3.2 أدوات جمع بيانات الدراسة

في هذه الدراسة، تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات لضمان شمولية ودقة النتائج:

1. الملاحظة: لجمع البيانات عن سلوكيات وظروف العمل دون التفاعل المباشر مع المشاركين.
2. المصادر الأولية: تشمل المخطوطات، المذكرات، الدراسات الميدانية، والقرارات الصادرة عن الندوات، لتوفير معلومات مباشرة وموثوقة.
3. المصادر الثانوية: مثل الكتب والمقالات التي استقت بياناتها من مصادر أخرى لدعم المفاهيم النظرية للبحث.
4. الاستبانة: أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مصاغة بناءً على فرضيات الدراسة، لضمان الحصول على معلومات دقيقة حول معتقدات ورغبات المشاركين.

### 3.3 أساليب التحليل

تتعدد أساليب 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 والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية المتقدمة وسوف يستخدم بعضها في الدراسة الحالية.

### 3.4 مجتمع الدراسة

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي هيئة حكومية سعودية تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم م / 22 بتاريخ 6 / 9 / 1389 هـ (15 / 11 / 1969 م). مسؤولة عن إدارة نظام التأمينات الاجتماعية في المملكة، بما في ذلك التأمين الصحي والتأمين على المخاطر الاجتماعية كالإعاقة والتقاعد والوفاة.

#### وظائفها الرئيسية:

- تحصيل وإدارة الاشتراكات: جمع الاشتراكات وإدارة صناديق التأمين.
- مدفوعات المزايا: معالجة ودفع مزايا التأمين للمستفيدين.
- إنفاذ قوانين التأمين الاجتماعي: تطبيق القوانين لضمان الامتثال.
- توسيع التغطية التأمينية: توسيع التغطية وتحسين المزايا.
- البحث والتطوير: تطوير السياسات وتحسين النظام.
- المعلومات والخدمات: توفير معلومات وخدمات للمستفيدين وأصحاب العمل.

#### التاريخ والتأسيس:

- صدر أول نظام للتقاعد في عام 1364 هـ.
- أنشئت "مصلحة معاشات التقاعد" في عام 1378 هـ.
- تأسست المؤسسة بموجب المرسوم الملكي رقم م / 22 في عام 1389 هـ.

#### الهيكل الإداري:

- يشرف عليها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية، ومقرها الرئيسي في الرياض.

#### التغطية التأمينية:

- تشمل موظفي الدولة، العاملين في القطاع الخاص، والعاملين على بند الأجور في القطاع الحكومي، وتقدم خدمات لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي.
- 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 للعمال 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 معاشًا شهريًا لتغطية احتياجاتهم المالية بعد التقاعد.
  4. **التأمين على البطالة:** توفر تعويضًا للعمال السعوديين المسجلين 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.

### 3.5 عينة الدراسة

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم تأثير الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. شملت العينة 139 موظفًا، موزعين على مستويات إدارية مختلفة: العليا (40%)، الوسطى (40%)، الفنية (10%)، والدنيا (10%). تم توزيع الاستبانة عبر زيارة ميدانية، وتم استرجاع 120 استبانة، بعد فحصها تم إلغاء 9 استبانات لعدم مصداقيتها، ليصبح العدد النهائي الصالح 100 استبانة، وهو ما يشكل 72% من إجمالي الاستبانات.

الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبانات	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، تم اختيار الاستبانة كأداة لقياس تأثير الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. ركز الاستبانة على قياس

العلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر ثلاث مستويات إدارية: العليا، الوسطى، والدنيا (التشغيلية).

لضمان صدق الاستبانة وثباته، تم اتخاذ عدة خطوات:

1. **الصدق:** التأكد من أن الاستبانة يقيس فعلاً ما تم تصميمه لقياسه.

2. **الثبات:** التأكد من أن الإجابات ستكون متسقة عند تكرار الاستبانة على نفس الأشخاص.

تم الاستعانة بمجموعة من الاستبانات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لضمان دقة الأدوات المستخدمة.

وقد انقسم الاستبانة 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 بالمملكة العربية السعودية وتكون أربع فرضيات رئيسية.

- **الفرضية الأولى:** "هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

- **الفرضية الثانية:** "هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

- **الفرضية الثالثة:** "هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض".

- **الفرضية الرابعة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).

### 3.6 التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية

#### توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (1)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	85	%85
عدد الإناث	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 أفراد العينة حسب السن:

جدول (3)

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	10	%10
من 25 إلى 35 سنة	10	%10
من 35 إلى 45 سنة	40	%40
أكثر من 45 سنة	40	%40
الإجمالي	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 وأقل بنسبة %20 الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأكبر عمراً. بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية

#### توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول (4)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنة	10	%10
من 5 إلى أقل من 10 سنة	15	%15
من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	%25
من 15 إلى أقل من 20 سنة	25	%25
من 20 سنة فأكثر	25	%52
الإجمالي	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 أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5)

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

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 أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول (6)

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

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.

### 3.7 القسم الثاني: التحليل الوصفي التحليلي لفرضيات الدراسة

جدول (7)

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

### 4.1 أولاً: مناقشة النتائج لفرضيات الدراسة الأربعة:

#### الفرضية الأولى:

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

جدول (8)

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

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

جدول (9)

مستوي الموافقة					العبرة
غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	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 إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحسين الأ35.2 اليفي بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية أما 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 إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي 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.

جدول (10)

مستوي الموافقة					العبرة
غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	درجة موافقتك عن
52	60	58	163	167	الإجمالي
10%	12%	12%	33%	33%	النسبة
10	12	10	33	32	الوسيط
10.4	12	11.6	32.6	33.4	الوسط الحسابي
1.5	2.5	2.9	4.5	3.8	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 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 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 وبنسبة 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 الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

#### الفرضية الرابعة:

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

جدول (11)

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

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن - المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 إلى 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) 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 أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء 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.

#### 4.2 نتائج الدراسة

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، فيها كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة.
2. تبين أنه 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 الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة، عالية نسبياً في النمط الأوتوقراطي والديمقراطي وقليلة نسبياً.
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 الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة وتحسين الأداء الوظيفي من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية.
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 تبايناً في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الاستراتيجية، حيث ظهر النمط الديمقراطي متصدراً الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.
8. تبين أنه 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 الإنجاز.
11. تعتبر بيئة العمل الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الإداري داخل المؤسسة فهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود.

### 4.3 توصيات الدراسة

1. إدراك موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بحده لمهامهم لوظيفة يجب استغلالها في ترقية 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 أثر 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 والمسئيات الوظيفية.
18. يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين.

#### 4.5 المراجع والمصادر

##### 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 بمحافظات 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 الإدارية إلى 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 الإبداع 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 الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق 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. 2019م. 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، 2019م 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 تقييم 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.