

# شكر وتقدير

إن أول الشكر والثناء وآخره لله سبحانه وتعالى الذي انعم علينا من جزيل فضله وعظيم

عطائه وهداني بهديه إلى طريق العلم والمعرفة

أقدم خالص شكري ومحبتي وتقديري واحترامي الى الاستاذة لمحرمة: حمود سعيدة على

جهدا الكبير وعطاها الكثير في اتمام هذا العمل من خلال الارشاد و التوجيه.

والى كل عمال الجامعة وقسم العلوم الانسانية والاجتماعية وكذا جميع الأساتذة ورؤساء

الأقسام وأعضاء اللجنة المناقشة ،الذين ساعدوني في اخراج هذا البحث الى حيز

الوجود. وكذلك أوجه شكري الى كل موظفي قطاع الحماية المدنية وكذلك عمال بلدية

عمورة خلية الاعلام الخاصة بهذه الأخيرة جزاهم الله عنا خير الجزاء

الطالب

سعدي بن دشو



## الإهداء

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره ، و نعوذ بالله من شرور أنفسنا ، و سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، و من يضل فلا هادي له.

إلى..... من صحباني و صحبتها في الدنيا معروفا زوجتي الغالية أم زكريا .  
والذي الحبيب أطال الله عمره.. فكان مريبا...وقدوة ...".

والى روح والدتي الله يرحمها والتي حرمت من نظر اليها في محياي ، متعني الله بنظر الى وجهها الكريم يوم القيامة  
".

إلى قرت عيني و الفؤاد ...خضرة نور الهدى وأخيها زكريا.  
إلى...ملاذي في الحياة...و بهجتي...و سروري...اخوتي و أخواتي  
"أحمد وأحمد وعمر وجنيدي ،....."

إلى...الظلال الوارفة الدافئة الوفية التي تقيني هجير الحياة ، و تهون علي ، و تنسيني متاعب الطريق "كل أهلي  
من قريب من بعيد"، خاصة الحجة الزهرة أطال الله عمرها وحفظ نسلها.  
إلى ..من كان رفيقا لي في الحصول على هذه الثمرة "علي ،إسماعيل ،محمد، بشير، بن علية".  
إلى..... كل زملائي في قطاع الحماية المدنية.. والجامعة.

إلى... أعز أصدقائي فاتح ،ميلود ،بلقاسم ، خالد ، محمد ، عيسى ،سعد و أساتذتي خاصة "حمود سعيدة ،دون أن لا  
نسى الاستاذة بن سالم نصيرة ،.....".

إلى ..كل الطلبة خاصة طلبة سنة ثانية ماستر تنظيم وعمل.  
إلى ..كل من يؤمن بالنجاح و يسعى جاهدا لتحقيقه

وشكراً

## الفهرسة

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	شكر وتقدير	
ب	الاهداء	
ج- و	الفهرسة	
ز	فهرسة الجداول	
ح	فهرسة الأشكال	
ط- ي	ملخص بالعربية	
ك- ل	ملخص بالفرنسية	
03-01	مقدمة	
04	الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة	
05	الاشكالية	أولاً
07	فرضيات	ثانياً
08	تحديد المفاهيم	ثالثاً
11	أسباب اختيار الموضوع	رابعاً
12	أهمية الدراسة	خامساً
12	الدراسات السابقة	سادساً
21	أهداف الدراسة	سابعاً
21	المقاربة النظرية	ثامناً
24	الفصل الثاني : الأنماط القيادية	
25	تمهيد	
26	ماهية القيادة الإدارية	أولاً
26	التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية	أولاً.1
35	مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها	ثانياً
35	تعريف القيادة الإدارية	ثانياً.1
37	مكونات العملية القيادية	ثانياً.2

37	القائد	ثانياً. 1.2
42	الأتباع (المرووسين)	ثانياً. 2.2
43	نتائج المشاركة	ثانياً. 3.2
46	الموقف	ثانياً. 4.2
48	الأهداف المشتركة	ثانياً. 5.2
51	القيادة والمفاهيم المتداخلة معها	ثالثاً
51	القيادة والرئاسة	ثالثاً. 1
52	القيادة والزعامة	ثالثاً. 2
53	القيادة والإدارة	ثالثاً. 3
56	القيادة فن والإدارة علم	ثالثاً. 4
57	النظريات المفسرة للقيادة الإدارية	رابعاً
58	النظريات الفردية للقيادة	رابعاً. 1
63	النظريات السلوكية للقيادة	رابعاً. 2
74	النظريات الموقفة للقيادة	رابعاً. 3
77	أنماط القيادة الإدارية :	خامساً
77	النمط القيادي الديمقراطي	خامساً. 1
82	النمط القيادي الأوتوقراطي	خامساً. 2
83	النمط القيادي الحر	خامساً. 3
85	الفصل الثالث: الأداء والعوامل المؤثرة فيه	
86	تمهيد	
87	ماهية الأداء الوظيفي	أولاً
87	مفهوم الأداء	أولاً. 1
88	عناصر الأداء الوظيفي	أولاً. 2
89	خصائص الأداء الوظيفي	أولاً. 3
90	طرق قياس الأداء الوظيفي	ثانياً
90	طريقة استخدام الإدارة بالأهداف	ثانياً. 1
90	طريقة التوزيع الإجباري	ثانياً. 2

91	طريقة تسجيل الأحداث	ثانياً. 3
91	طريقة الدرجات	ثانياً. 4
92	ماهية تقييم الأداء الوظيفي والاعتبارات الواجب مراعاتها	ثالثاً
92	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	ثالثاً. 1
93	محددات تقييم الأداء	ثالثاً. 2
94	الاعتبارات الواجب مراعاتها في تقييم الأداء	ثالثاً. 3
95	فوائد و أهداف تقييم الأداء الوظيفي	ثالثاً. 4
98	شروط وعوامل تقييم الأداء الوظيفي	رابعاً
98	الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الأداء	رابعاً. 1
98	عوامل تقييم الأداء الوظيفي	رابعاً. 2
100	أنواع وأدوات تقييم الأداء الوظيفي وخطواته	رابعاً. 3
106	قياس أداء العاملين	خامساً
106	قياس أداء العاملين ومراحله ومعاييرها	خامساً. 1
109	الأساليب الحديثة لقياس و تقييم أداء العاملين	خامساً. 2
112	أسباب فشل عملية تقييم أداء العاملين.	خامساً. 3
117	خلاصة الفصل	
118	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
119	تمهيد	
120	مجالات الدراسة	أولاً
120	المجال الزمني	أولاً. 1
121	المجال المكاني	أولاً. 2
124	المجال البشري	أولاً. 3
124	منهج الدراسة	ثانياً
125	بناء أداة الدراسة	ثالثاً
125	صدق وثبات أداة الدراسة	ثالثاً. 1
128	أساليب المعالجة الإحصائية	رابعاً
129	صعوبات الدراسة	خامساً

140	تطبيق دراسة	سادساً
141	الفصل الخامس عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها	
142	تمهيد	
144	تحليل الفرضية الجزئية الأولى	
147	تحليل الفرضية الجزئية الثانية	
150	تحليل الفرضية الجزئية الثالثة	
154	تحليل الفرضية العامة	
158	الاستنتاج العام	
160	الخاتمة	
163	المراجع	
173	الملاحق	

## فهرسة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	خصائص القائد عند كونفوشيوس	الجدول رقم (01)
52	الفرق بين القائد والرئيس	الجدول رقم(02)
57	يبين أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة	الجدول رقم(03)
75	يبين النموذج وصف سلوك القائد على محورين	الجدول رقم(04)
79	مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	الجدول رقم(05)
81	مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية	الجدول رقم(06)
83	مزايا وعيوب القيادة الحرة	الجدول رقم(07)
126	يمثل ألفا كرو نباخ لاستخراج معامل الثبات	الجدول رقم(08)
127	مقياس رنسيس ليكرت	الجدول رقم(09)
127	مستويات المتغيرات وأبعاد الدراسة	الجدول رقم(10)
130	العدد الأصلي لمجتمع دراسة	الجدول رقم(11)
132	مجتمع الدراسة و النسبة المئوية	الجدول رقم(12)
133	يوضح توزيع مجتمع دراسة وفقاً للعمر	الجدول رقم(13)
135	توزيع مجتمع دراسة وفقاً للمؤهلات العلمية	الجدول رقم(14)
137	توزيع أفراد مجتمع دراسة وفقاً للحالة الاجتماعية	الجدول رقم(15)
138	توزيع أفراد مجتمع دراسة وفقاً لسنوات الخبرة	الجدول رقم(16)
143	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	الجدول رقم(17)
146	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	الجدول رقم(18)
149	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	الجدول رقم(19)
154	عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة	الجدول رقم(22)
158	قمة معامل بيرسون لأنماط القيادة ومستوى الدلالة	الجدول رقم(23)

## فهرسة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرووسين	الشكل (01)
42	يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالأخرين	الشكل (02)
44	يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة	الشكل (03)
48	عوامل تحقيق التوافق مع البيئة	الشكل (04)
49	يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه	الشكل (05)
50	شكل من اعداد الطالب	الشكل (06)
67	توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرووسين	الشكل (07)
71	نموذج توضيحي دراسات جامعة ولاية ميشيغان	الشكل (08)
79	يمثل مميزات القائد الديمقراطي	الشكل (09)
81	أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي	الشكل (10)
131	العدد الأصلي لمجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة و المسترجعة	الشكل (11)
133	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر	الشكل (12)
135	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمية	الشكل (13)
137	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية	الشكل (14)
139	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل	الشكل (15)

## ملخص: أنماط القيادة وعلاقتها بأداء العامل

**01: هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء في منظمة بلدية عمورة.

**02: الإشكالية التالية :** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء في منظمة بلدية عمورة ؟

**03: الفرضية العامة :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء في منظمة بلدية عمورة.

**04: مجتمع الأصلي لدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة كل العاملين بلدية عمورة دائرة الفيض البطمة. والذي بلغ 90 عامل.

**05: أدوات الدراسة:** الاستمارة

**06: أساليب المعالجة الإحصائية:**

\*النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة واستجابة أفرادها على محاور الدراسة وتمثيلها بدوائر النسبية .

\*معامل ارتباط ألف كور نباخ لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة .

\*متوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية للأنماط القيادية السائدة

معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق البنائي لأداة البحث ولتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء للعاملين

07: نتائج الدراسة: من خلال دراسة الباحث للعلاقة الموجودة بين المتغير القيادة ومستوى الأداء خلصت

هذه الدراسة الى تفاوت تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وهذا ترتيب الأنماط وفقا للنتائج المتحصل عليها

1- نستخلص أن هناك علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل (القيادة ومستوى الأداء).

من خلال مستوى الاستجابة العالي بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء يتبين أنه الأنسب وفقا نظر عمال البلدية.

2-، وهذا راجع الى طبيعة المهام المنوطة بهم والاحتكاك المباشر مع المواطن.

3- من خلال استجابات أفراد مجتمع دراسة نستنتج أن النمط الأوتوقراطي حظي بالقبول ولكن بمستوى

أقل من النمط الأول، وهذا راجع الى طبيعة المنظمة، وأن هذا النمط يصلح مع بعض الموظفين

المتماطلين في مهامهم مما يدفع القادة لانتهاج هذا النمط من القيادة.

4- وفي الأخير نجد ان النمط القيادي الحر لم يلقى أي اهتمام من طرف افراد مجتمع دراسة وهذا

تبعاً لسلبيات هذا النمط.

الأنماط القيادية تؤثر في مستوى الأداء بنسب متفاوتة بحسب مميزاتا الإيجابية منها والسلبية