

# تأثير الأساليب القيادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين دراسة تطبيقية على شركات التأمين بالأغواط

أ. عادل عاشور

جامعة عمار تليجي، الأغواط - الجزائر

achdel22@gmail.com

## *Effect of leadership methods on the level of performance in insurance companies*

Mr. Achour Adel

University of Amar Telidji- Laghouat; Algeria

Received: 2017

Accepted: 2017

Published: 2017

### ملخص:

إن الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارات عموما والمؤسسات المالية على وجه الخصوص ترجع إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتوجيه وترشيد الأداء الوظيفي للعاملين بهاته المؤسسات، ولذا فإن سبب ضعف وتدني الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المالية ليس نقصا في قدراتهم و لكن النقص راجع بصفة أساسية إلى تخلف الإدارة والقيادة على وجه الخصوص كما ونوعا من خلال تأثرها بجوانب العملية القيادية (الرئيس، المرؤوس، الموقف)، فالقيادة الفعالة المتمثلة في القادة القائمين على العمل تكون قادرة على الوصول إلى توجيه القدرات والجهود بالصفة اللازمة؛ ومن هنا تتبين لنا العلاقة بين القيادة من خلال أساليبها المنتهجة من طرف القادة على حسب الموقف وهذا ما ينعكس على تحديد طبيعة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وهكذا تكون القيادة قد استمدت أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات الإدارة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال انتهاز أساليب قيادية تتسم بالفعالية وتتلآم مع الظروف الفعلية للعمل الإداري لأنه ليس هناك أسلوب قيادي محدد يتميز بالمثالية فهو دائما يرجع إلى طبيعة الموقف وبالتالي فدراستنا قد عمدت إلى الكشف عن الأساليب أو الأنماط القيادية المنتهجة في شركات التأمين ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، الأساليب القيادية، القائد، المرؤوس.

### Abstract :

*Many problems that face administrations in general and financial institutions in particular due to the lack of leadership skills necessary to guide and rationalize the functional performance of the employees of the institutions, therefore, the reason for the weak and low performance of the employees of financial institutions is not lack of capacity, but the deficiency that is mainly due to the failure of management and leadership in particular in terms of quantity and quality through the impact on aspects of the leadership process (President, subordinate, position) The effective leadership of the working leaders is capable of reaching the necessary capacities and efforts; hence the relationship between the leadership through the methods adopted by the leaders according to the situation and this is reflected in determining the nature of the level of performance of the employees. Thus, the leadership has derived its importance from its ability to make optimal use of the elements of management and its resources in raising performance through the adoption of leadership methods that are effective and appropriate to the actual conditions of administrative*

*work because there is no specific leadership style characterized by idealism is always due to the nature of the situation and therefore, our study has revealed the methods or patterns of leadership used in insurance companies and their impact on the level of performance.*

**Key words:** Functionality - Leadership styles - Leader - subordinate.

تمهيد:

إن القيادة الإدارية الحديثة هي عملية إدارية تفاعلية منظمة لكونها تتعامل مع العنصر البشري وهي مبنية على أسس علمية تعمل على وصول المؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها إلى التكامل والتطور، فالقيادة أصبحت عنصراً جدياً هاماً لنجاح تسيير شركات التأمين خصوصاً في ظل المنافسة حيث تبرز أهميتها في تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق أداء يمكن أن يتصف بالمثالية، إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على المسؤول الأول للشركة وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه بل تتعداه إلى الأسلوب القيادي الذي يسلكه إذ بدوره ينعكس على طبيعة مستوى الأداء الوظيفي السائد لدى العاملين في المؤسسة، وفي المقابل فإن عدم انتهاج الأساليب القيادية الملائمة لظروف العاملين بشركات التأمين وكذلك ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق مستوى أداء مقبول.

إشكالية الدراسة:

إن مشكلة هذه الدراسة تتبلور في انتهاج الأساليب القيادية الملائمة لظروف كل شركة وفقاً للمواقف، والأثر الذي تحدثه هاته الأساليب على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً حيث أن انتهاج الأسلوب القيادي الملائم يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي والاختلاف بين خصائص العاملين اللذان بدورهما يؤثران في ديناميكية العملية القيادية وبالتالي ينعكس على الأداء، ولأنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي يمكن أن يتصف بالمثالية يمكن أن يطبق بصورة عامة. ومنه جاءت الدراسة لمحاولة السعي لمعرفة العلاقة بين الأساليب القيادية وانعكاسات انتهاجها على مستوى الأداء الوظيفي وهذا من خلال طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يتأثر مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بالأساليب القيادية المنتهجة في شركات

التأمين؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل العام نطرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو الأسلوب القيادي الغالب ممارسته بشركات التأمين المتواجدة بمدينة الأغواط؟
- ✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بشركات التأمين المتواجدة بمدينة الأغواط في ظل المحددات التالية: (الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص إدراك الدور) ؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المنتهجة ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين ؟

#### فرضيات الدراسة:

- ✓ يغلب الأسلوب الديمقراطي في الممارسة على غيره من الأساليب القيادية داخل شركات التأمين؛
- ✓ توفر نسبة إيجابية متكافئة ومتكاملة من الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص وإدراك الدور لدى المرؤوسين يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي إيجاباً؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المنتهجة ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

#### أهمية الدراسة:

- من المعروف أن القيادة في مجال العمل التأميني مهم ومتعدد الأبعاد يستوجب معرفة وفهم الكثير من الاحتياجات التنظيمية لارتباطها بمسألة استمرارية العمل الإداري الذي لا يتم إلا بأداء وظيفي ذو مستوى ولذلك على القائد أن يتقن مختلف الأدوار المطلوبة للتعامل مع مختلف الأفراد في مختلف الظروف بمهارة وفعالية.
- ومن هذا تكمن أهمية دراستنا في عدة وجوه أهمها:
- ✓ إثراء الفكر الإداري في مجال العمل التأميني من خلال التعرف على خصائص الأساليب القيادية ونتائجها وفهم وتفسير أبعادها وأثارها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
  - ✓ محاولة لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بمسألة انتهاج الأسلوب القيادي المناسب في الموقف المناسب مما ينعكس على التحسين من مستوى الأداء؛
  - ✓ تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال تجسيدها في شركات التأمين؛
  - ✓ إبراز حاجة قطاع التأمين إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تطويرها؛
  - ✓ ضرورة اعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري التأميني لمديري شركات التأمين؛
  - ✓ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيه والتي منها الأساليب القيادية المتبعة وأثرها على العمل الإداري.

#### أهداف الدراسة:

- لقد ذكرنا سلفاً وأوضحنا أن هدف بحثنا يتمحور حول دراسة الأساليب القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين هذا من جهة، ومن جهة أخرى تهدف دراستنا إلى:
- ✓ التعرف على أساليب القيادة في قطاع التأمين في الجزائر؛
  - ✓ التعرف على مدى تأثير الأساليب القيادية في سير العمل الإداري من خلال الأداء الوظيفي للعاملين؛
  - ✓ محاولة الاطلاع على الحياة المهنية للمرؤوسين وتسليط الضوء على بعض المشاكل التي تواجههم في أداء وظائفهم.

أولاً. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1. الإطار النظري

إن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة، وبالتالي كان لزاماً علينا توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالموضوع:

#### 1.1. مصطلحات ومفاهيم

1.1.1. تعريف القيادة<sup>1</sup>: القيادة لغةً: من (قاد، يقود، قيادة)

❖ القيادة اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف منها:

تعريف "تيد" "TEAD" بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".

أما "فيدلر" "FIDLER" فيعرفها أنها: "علاقة يستخدم فيها شخص تأثيره الشخصي لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة".

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نجد أن القيادة هي:

التأثير الفعال في الآخرين لإنجاز الأعمال المسطرة، كما أنها الإمكانية على إقناع الآخرين على العمل ومحاولة تحقيق أهداف معينة.

#### 2.1.1. تعريف القائد<sup>2</sup>:

القائد لغةً: مفرد قادة أو قادات.

❖ القائد اصطلاحاً: يرى زكي محمد هاشم أن القائد هو ذلك: الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة.

التعريف الإجرائي: هو الشخص الذي يستخدم مميزاته ونفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف مسطرة.

#### 3.1.1. تعريف الأسلوب القيادي<sup>3</sup>:

لغةً: هو سلوك متكرر يظهره الفرد في مواقف مختلفة.

إصطلاحاً: هو سلوك القائد كما يراه المرؤوسين أي هو محطة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة.

التعريف الإجرائي: هو السلوك الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة.

#### 4.1.1. تعريف الأداء الوظيفي<sup>4</sup>:

لغة: مشتق من الفعل أدى، ويؤدي أداء، وأدى الرجل الأمانة، أي بلغها وقام بواجبه اتجاهها، وأدى العامل وظيفته أي أنجزها وقام بها.

إصطلاحاً: هو تنفيذ الفرد رئيساً كان أو مرؤوساً لأعماله أو مسؤولياته التي تكلفه المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في مؤسسته. كما يعرف على أنه "وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج، وبهذا فالأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، والنتيجة عن عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم". ويعرفه " R.BROSQUET " بأنه: " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.

التعريف الإجرائي: يعرف الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

#### 5.1.1. تعريف الإدارة<sup>5</sup>:

لغة: تأتي من الفعل أدار بمعنى تعاطى الشيء.

إصطلاحاً: هي الحقل الذي يتكون بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.

التعريف الإجرائي: الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.

#### 2.1. عناصر الأداء الوظيفي

إن للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره " عبد الباري إبراهيم درة " وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء والتي تتجلى في ما يلي<sup>6</sup>:

1.2.1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2.2.1. متطلبات العمل (الوظيفية): تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من

الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3.2.1. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي:

العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية كما أن بعض الكتاب أضافوا عناصر أخرى للأداء والمتمثلة فيما يلي:

4.2.1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

5.2.1. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

6.2.1. كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

7.2.1. المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في وقته.

3.1. محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور ومهام الفرد ، وأن للأداء الوظيفي جملة من المحددات التي توضحه والتي يمكن ان ندرجها كالتالي<sup>7</sup>:

1.3.1. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ووظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2.3.1. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3.3.1. إدراك الدور: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإنه لن يكون موجه في الطريق الصحيح ، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لدوره ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد منخفضا ، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

#### 4.1. الأساليب القيادية:

تتعدد التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأساليب القيادية، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك.

1.4.1. الأسلوب الديمقراطي<sup>8</sup>: يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها بحيث لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك والموجه لنشاط الأعضاء. فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة أو لا يعطيهم منها إلا القليل قاصداً بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين:

✓ الأفراد الناضجون الأذكياء المثقفون قادرين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسؤولة؛

✓ تكون انعكاسات الأفراد إيجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرموها من مثل هذه الفرص.

❖ خصائص الأسلوب الديمقراطي: من الممكن القول أن القائد الديمقراطي يتصف "بأن يكون موضوعيا في تناوله لأداء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر، بالإضافة إلى أنه يعطي لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات ويعمل على تماسك الجماعة من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذج يقتدى به كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح التفاهم والود و يحقق الأمن النفسي وابتعاده عن الأساليب العدوانية بإلغاء وجود المساحة الاجتماعية بينه وبين الأفراد." ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضا " المشاركة في التخطيط و التفاعل السوي (الاجابي والمتوازن) والتنافس البناء القائم بين الأعضاء أو التنظيم أفقيا وعموديا.

❖ نتائج الأسلوب الديمقراطي: تظهر نتائجها في النواحي التالية:

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم و بين الرائد ، فالمنخ الديمقراطي يوجد جوا من الثقة المتبادلة بينهم و بين القائد فيعرضون عليه مشكلاتهم و أسرارهم و هكذا يكون النمط الديمقراطي ينطوي على ود أكثر و تدمر أقل، أما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالراحة النفسية والإستقرار . كما أن العمل في غياب القائد يساوي العمل في حضوره والنشاط في غيابه مساويا كما في

حضوره، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ورد بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بال "نحن" أقوى من الفرد.

#### 2.4.1. الأسلوب الديكتاتوري (الأوتوقراطي):<sup>9</sup>

في ظل هذا الأسلوب القيادي، تتركز السلطة في يد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه، والذي ينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته. ومن هنا يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة وإبداء الرأي. ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الإرغامي التسلطي، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديداً كلياً، ويملي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختص بكل فرد، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكاً فعلياً، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية ويتوقف النشاط إلى أن يعود ولا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه كما يتخذ قراراته على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة.

وتتميز القيادة الأوتوقراطية باجتماع السلطة في يد القائد الاستبدادي فهو يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها كما أنه يحدد العلاقات التي تقوم بين الأعضاء ويعتبر الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه.

كما أن القيادة التسلطية بدورها تقوم على الفرضين الآتيين:

✓ لا أثر للعلاقات الإنسانية في مجال الأعمال؛

✓ يميل معظم الناس بطبعهم إلى الاعتماد على غيرهم، وهم كسالى، غير متعاونين يهتمون بأنفسهم لذلك فهم فرضاً محتاجون إلى إدارة وإلى رقابة قوية من الخارج.

ويعرف الأسلوب الأوتوقراطي بأنه ذلك الأسلوب الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية في العمل، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منفذين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة ودون إبداء رأي.

❖ خصائص الأسلوب الديكتاتوري (الأوتوقراطي): إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء، ويعتقد أن العقاب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر للتنفيذ من دون نقاش. ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الأتباع، كما تغير استراتيجيات المكافآت والعقوبات دينامية الفعل لدى القائد وتظهر روح التنافس بين أعضاء التنظيم، مما يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء مما يجعل الاتصال هابطاً وجافاً وعلى شكل أوامر، كما يظهر



التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي، والقائد التسلطي ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين كمصادر للإنتاج.

❖ نتائج الأسلوب الديكتاتوري (الأوتوقراطي): فمن حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبين القائد نجد أن المناخ الأوتوقراطي يجعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسعيا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على الثواب و تجنباً للعقاب، ويبدو أن الأسلوب الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد، أما من حيث السلوك الانفعالي فنجد أن الأسلوب الأوتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والإحباط وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وانخفاض الروح المعنوية للجماعة، ونجد أن الأعضاء يستمرون في العمل أثناء حضور القائد فقط، إلا أن العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه، ومن ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الأسلوب بالعدوانية بين الأعضاء و يتميز سلوكهم بكثرة الشجار والتخريب وعجزهم عن القيام بعمل تعاوني .

#### 3.4.1 الأسلوب الفوضوي (الحر المتساهل)<sup>10</sup>:

في هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي بعكس القائد الديمقراطي، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية.

يظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكترث بواجباته، لا يؤدي إلا دورا شكليا وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده كعدمه لذا تكون الجماعة في حالة فوضى. والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحيان ما يكون وصل لمركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون له مهارات قيادية.

وهذا النمط يترك الأمور دون توجيه ورقابة حيث يترك الجماعة تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية والود وترك زمام المبادرة وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة.

❖ خصائص الأسلوب الفوضوي: إن هذا النمط يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وفي وضع أهدافهم وفي تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويقوم القائد بتزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة اتصال مع البيئة الخارجية فقط والقائد الليبرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه بحيث أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .

ومن أهم مميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحر، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبين مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم. " مع الحرية في عملية صياغة الأهداف

والقرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق مع مصلحة المؤسسة، فالقيادة الحرة أو الطليقة تصمم وتوجه السياسة العامة، ولكنها تترك التنفيذ وعلاج القضايا بيد الموظفين.

إذن فالقيادة ذات الأسلوب الفوضوي تتميز بالحرية المطلقة ولا يتدخل فيها القائد في شؤون الأعضاء إلا إذا طلب منه، كما تكثر الفوضى وضياح الوقت وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار وغياب التنسيق لتحقيق الأهداف.

❖ نتائج الأسلوب الفوضوي: ومما ينتج عن الأسلوب الفوضوي التسببي أن الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة، أما من ناحية السلوك الإنفعالي فإن مستوى النمو متوسط وفي حالة غياب القائد يكون العمل والنشاط في المؤسسة أكثر من إنتاجهم العادي، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعض وبين القائد ويكون القلق والتذمر بدرجة متوسطة، ويعمل بعض الأفراد بطاقة كبيرة وبعضهم قد لا يشارك.

وتتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها، في أن أعضاء الجماعة (الأتباع) قد أظهروا حاجة واضحة إلى إهتمام القائد في القيادة الحرة وكان واضحاً أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئاً من المشاعر العدائية ومظاهر القلق، بالإضافة إلى أنه يختص بضعف الاتصال بين القائد والأعضاء وتذبذب الروح المعنوية وضعف التنسيق.

## 2. الدراسات السابقة والمماثلة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وأنماطها وكذلك أداء الأفراد، ومن بين أهم الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والدراسات التي تناولت الأداء الأفراد وخاصة الدراسات العلاقة بينهما والتي تمكنا من الحصول عليها نجد:

1.2. دراسة واعر وسيلة: بعنوان أنماط القيادة ودورها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي (2009-2010) رسالة "ماجستير"

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) ومقاومة التغيير التنظيمي بوحدة البريد الولائية بسكرة، قصد التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً الذي يجب أن يعتمده القادة في المؤسسات أثناء تنفيذ التغيير تحسباً لمواجهة أي مقاومة، وقد أظهرت نتائج التحليل من خلال المعالجة الإحصائية أن هناك تأثيراً لأنماط القيادة الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي على مقاومة التغيير التنظيمي، حيث يؤثر النمط الديمقراطي تأثيراً إيجابياً على مقاومة التغيير، ويؤثر النمط المتساهل والأوتوقراطي تأثيراً سلبياً على مقاومة التغيير.

2.2. دراسة طلال عبد الملك الشريف: تحت عنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء العاملين (2002، 2003) رسالة "ماجستير"

تهدف هذه الدراسة إلى كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف أي منظمة والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجابا وسلبا، من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي مفادها ماهية الأنماط القيادية السابقة وما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين و ما علاقة الأنماط القيادية السائدة حيث توصلت لبعض النتائج مفادها أنه يوجد عوامل و خصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي و أخرى تؤدي إلى انخفاضه كما تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي و مستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة ذات علاقة إحصائية سلبية لدى كل من النمط الحر و النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي.

#### ثانيا: الطريقة والأدوات والمعطيات المجمعة

##### 1. مجال الدراسة:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لتأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في شركات التأمين، قمنا بدراسة ميدانية لمجموعة من شركات التأمين الناشطة بمدينة الأغواط

##### 2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من 07 شركات تأمين من مجموع 10 شركات تأمين تشط بمدينة الأغواط، وهي كالتالي:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين: (CAAR) La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

- الشركة الجزائرية للتأمين: (SAA) La Société Algérienne d'Assurance

- الشركة الجزائرية للتأمينات: (CAAT) La Compagnie Algérienne des Assurances

- الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية: (CNMA) La Caisse Nationale de Mutualité Agricole

- ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين: TRUST Algérie Assurance et Reassurance

- الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين: (CIAR) La Compagnie Internationale d'Assurance & Réassurance

- أليانس للتأمينات: Alliance Assurances

وهذا، بالاعتماد على استبيان مكوّن من أسئلة حول الأنماط أو الأساليب القيادية الأكثر انتهاجا في المؤسسة كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. حيث تم توزيع ما مجموعه 75 استبيان على كل موظفي شركات التأمين من رؤساء ومرؤوسين و التي تمثل عينة الدراسة كما تم استرجاع كل الاستمارات.

### 3. أدوات الدراسة:

تم إعداد استمارة استبيان حول "علاقة الأساليب القيادية بالإداء الوظيفي في شركات التأمين وقد تم بناء مقياسين وفق الإجراءات التالية:

❖ القسم الأول: معلومات عن البيانات الشخصية للمفحوصين (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة).

❖ القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (36) عبارة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

- المحور الأول: مقياس الأساليب القيادية وتتكون من (21) عبارة ويندرج تحتها ثلاث مجالات فرعية:

✓ الأسلوب الديمقراطي ممثلاً بالعبارات: (1، 18، 17، 12، 9، 8، 4)؛

✓ الأسلوب الديكتاتوري ممثلاً بالعبارات: (20، 19، 16، 13، 6، 5، 3)؛

✓ الأسلوب الفوضوي (الحر المتساهل) ممثلاً بالعبارات (21، 15، 14، 11، 10، 7، 2).

- المحور الثاني: مقياس الإداء الوظيفي محددًا بثلاث محددات ممثلة بـ: (الجهد المبذول، القدرات والخصائص، إدراك الدور) ويتكون من (15) عبارة موزعة كالتالي:

✓ الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة ممثلاً بالعبارات: (1، 2، 3، 4، 5)؛

✓ قدرات وخصائص الفرد ممثلةً بالعبارات: (6، 7، 8، 9، 10)؛

✓ إدراك الدور ممثلاً بالعبارات: (11، 12، 13، 14، 15).

و قد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات إستمارة الإستبيان

### 4. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى

بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS وذلك من أجل حساب:

✓ معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل؛

✓ التوزيعات التكرارية و النسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة؛

✓ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحاور ومتوسطات المحاور؛

✓ الوزن النسبي لترتيب إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أدوات الدراسة وترتيب الأساليب

القيادية وفق الأهمية النسبية؛

✓ استخدام معامل ارتباط بيرسون " للكشف على طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية ومستوى الإداء الوظيفي.

5. ثبات الاستبانة:

تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	الأسلوب الديمقراطي	7	0.922
02	الأسلوب الديكتاتوري	7	0.745
03	الأسلوب الفوضوي	7	0.682
04	الجهد المبذول لأداء واجبات الوظيفة	5	0.797
05	قدرات وخصائص الفرد	5	0,882
06	إدراك الدور	5	0,818
	المقياس ككل	36	0,797

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي أكبر من (0.79) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.68) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان .

6. عرض خصائص العينة :

1.6. الجنس: من مجموع الاستثمارات المعالجة تم الحصول على الجدول التالي:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
60%	45	ذكر
40%	30	أنثى
10%	75	المجموع

نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث وهو ما نلمسه في الواقع، حيث أن عمال شركات التأمين أغلبهم رجال.

2.6. السن: من مجموع 75 استثمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
25.33%	19	من 20 إلى 29 سنة
44%	33	من 30 إلى 39 سنة
24%	18	من 40 إلى 49 سنة
6.66%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	75	المجموع

أي أن ما يقارب 69% من الفئة المستجوبة هي من فئة الشباب وهذا ما يمكن تفسيره بكون المؤسسة تعتمد على الكوادر الشابة.

3.6. المستوى التعليمي: من مجموع 75 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
12%	9	ثانوي
12%	9	تقني
62.7%	49	جامعي
13.3%	10	دراسات عليا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي (62.7%) ثم يليه الدراسات العليا بـ (13.3%)، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستويات تقني ثانوي بـ (12%)، وعند تفسير النتائج نجد أن أغلب المستقصى منهم هم من الجامعيين كون المهام المنوطة لهم تتطلب هذا المستوى.

4.6. سنوات الخبرة: من مجموع الاستمارات المعالجة تم الحصول على النتائج الموضحة أدناه:

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
36%	27	أقل من 5 سنوات
32%	24	من 5 إلى 10 سنوات
20%	15	من 11 إلى 15 سنوات
12%	9	أكثر من 16 سنة
100%	75	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تعود لأقل من 5 سنوات خبرة أي ما نسبته 36% من العاملين لا تزيد خبرتهم المهنية عن 5 سنوات وهي نسبة كبيرة نسبيا، ويمكن تفسير هذه النسبة إلى كون المؤسسة تنتهج سياسة توظيف و تطوير الخبرات الشابة.

### ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

#### 1. تحليل وتفسير نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

- نص الفرضية الأولى: يغلب الأسلوب الديمقراطي في الممارسة على غيره من الأساليب القيادية داخل شركات التأمين .

ترتيب الأساليب القيادية حسب درجة توافر ممارستها من خلال متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	الأساليب القيادية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %"	القيمة الإحتمالية (Sig.)	درجة التوافر
الأول	الأسلوب الديمقراطي	3.87	77,4	*0.000	مرتفع
الثاني	الأسلوب الفوضوي	2.25	45	*0.000	منخفض
الثالث	الأسلوب الديكتاتوري	2.23	44,6	*0.000	منخفض

(\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الاستجابة للأسلوب القيادي الديمقراطي كانت الأعلى من بين الأساليب القيادية، أي أنه الأكثر انتهاجا حيث وصل متوسطه الحسابي إلى (3,87) والذي يندرج ضمن حدود الاستجابة "مرتفع"، بينما في المرتبة الثانية الأسلوب القيادي الفوضوي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,25) والذي يندرج ضمن حدود الاستجابة "منخفض"، كما جاء في المرتبة الثالثة الأسلوب القيادي الديكتاتوري بحيث وصل متوسطه الحسابي إلى (2,23) والذي يندرج ضمن حدود الاستجابة "منخفض".

ويعني هذا بأن الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأسلوب القيادي السائد والأكثر ممارسة في شركات التأمين (وهذا كان من وجهة نظر المرؤوسين)، يليه الأسلوب القيادي الفوضوي وأخيراً الأسلوب القيادي الديكتاتوري بدرجة منخفضة.

وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يغلب الأسلوب الديمقراطي في الممارسة على غيره من الأساليب القيادية داخل هاته الإدارة

وعليه نعزو حصول الأسلوب القيادي الديمقراطي على درجة إستجابة مرتفعة وبمتوسط حسابي نسبي (77,4%) إلى عدة عوامل منها:

- فهم وإدراك الإدارة العليا لطبيعة عمل هاته المؤسسة المتسم بالطابع الإداري الخدماتي حيث أنه لا يتكفل بالنجاح إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والعمل بروح الفريق وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل، فذلك يضمن التفاف الجماعة حول قائدهم.

#### 2. تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية: توفر نسبة إيجابية متكافئة و متكاملة من "الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص وإدراك الدور" لدى المرؤوسين يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي إيجاباً.

عرض وتحليل إستجابة أفراد عينة البحث حول درجة مستوى الأداء الوظيفي:

يوضح الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي من خلال محدداته.

المرتبة	الأداء الوظيفي (محدداته)	عدد العبارات	الدرجة القصوى للمحدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نوع التوجه في ضوء حدود إستجابات المقياس
الأول	إدراك الدور	5	25	4.17	0.662	مرتفع
الثاني	قدرات وخصائص الفرد	5	25	4.04	0.570	مرتفع
الثالث	الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة	5	25	3.89	0.691	مرتفع
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	15	78	4.03	0.395	مرتفع

يتضح من بيانات الجدول أن جميع محددات الأداء الوظيفي انحصرت ضمن مدى درجة الاستجابة (مرتفع)، والتي تتراوح بين 3,4 إلى أقل من 4,2 بحيث كانت المتوسطات الحسابية للمحددات كالتالي: الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة (3,89)، قدرات وخصائص الفرد (4,04) في حين إدراك الدور (4,17)؛ وبالتالي كانت درجة إستجابة معظم مفردات عينة البحث إيجابية و متكافئة فيما يخص محددات الأداء الوظيفي.

يوضح مصفوفة معاملات ارتباط محددات الأداء الوظيفي.

إدراك الدور	قدرات وخصائص الفرد	الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة	الأداء الوظيفي (محدداته)
		1	الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة
	1	*0,964	قدرات وخصائص الفرد
1	*0,939	*0,917	إدراك الدور

(\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة أي أن هناك علاقة طردية عند مستوى الدلالة (0,05) بين محددات الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيم معامل الارتباط حيث بلغ معامل الارتباط بين محدد الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة و قدرات وخصائص الفرد (0,964) وبمستوى معنوية (0,000)، في حين بلغ الإرتباط بين محدد الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة و إدراك الدور (0,917) بمستوى معنوية (0,000)، بينما بلغ معامل الإرتباط بين محدد قدرات وخصائص الفرد و إدراك الدور (0,939) وبمستوى معنوية (0,000) وبالتالي يمكن لنا القول أن هناك علاقة إرتباطية تكاملية موجبة بين محددات الأداء الوظيفي؛ ومنه فإن كشفنا على وجود درجة



إيجابية متكافئة ومتكاملة في خصوص محددات الأداء الوظيفي أدت إلى تحقيق مستوى إيجابي مرتفع لهذا الأخير بحيث وصل متوسطه الحسابي (4,03).

وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن توفر نسبة إيجابية متكافئة ومتكاملة من " الجهد المبذول في أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص وإدراك الدور" لدى المرؤوسين يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي إيجاباً.

### 3. مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المنتهجة ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

يوضح معاملات الارتباط بين الأساليب القيادية والأداء الوظيفي.

الأساليب القيادية	درجة مستوى الأداء الوظيفي
الأسلوب القيادي الديمقراطي	*0,978
الأسلوب القيادي الديكتاتوري	*0,796
الأسلوب القيادي الفوضوي	*0,959

(❖) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05).

يتضح من البيانات التي أسفر عنها الجدول أن لمستوى الأداء الوظيفي الذي كشفنا عنه علاقة إرتباطية موجبة بالأساليب القيادية وهي متفاوتة وهذا وفقاً لدرجة انتهاج هاته الأخيرة وهذا ما أكدته قيم معامل الارتباط بحيث نجد أن هناك علاقة إرتباطية موجبة (قوية) بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ودرجة مستوى الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0,978) عند مستوى الدلالة (0,05).

يليه من حيث قيمة الدلالة الإحصائية الأسلوب القيادي الفوضوي حيث وصل معامل الارتباط بينه وبين درجة مستوى الأداء الوظيفي (0,959) عند مستوى الدلالة (0,05).

وأخيراً الأسلوب الديكتاتوري حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين درجة مستوى الأداء الوظيفي (0,796) عند مستوى الدلالة (0,05)، وكذلك هذا من حيث قيمة الدلالة الإحصائية.

وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية ودرجة مستوى الأداء الوظيفي، بحيث أنها تكون متفاوتة وفق درجة انتهاج القائد لهاته الأساليب.

وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المنتهجة ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

## الخلاصة:

تؤدي القيادة الإدارية الناجعة التي تبني على مراعاة جميع جوانب العملية القيادية، (القائد التابع، الموقف) إلى بناء إدارة ذات مستوى أداء جيد وإيجابي، لذا تعتبر الأساليب القيادية محور الدراسة لإرتباطها الوثيق بما يمكن أن يكون عليه مستوى الأداء الوظيفي للتابعين داخل شركة التأمين.

وفي ضوء ما توصلنا إليه في هاته الدراسة من خلال النتائج الإيجابية والمتمثلة في التأكيد على صحة فروضها، بحيث قمنا بالكشف على الأساليب القيادية ومدى درجة إنتهاجها، وأي هاته الأساليب الأكثر تسيداً والغالب ممارسته في سير العمل الإداري داخل هاته المؤسسة، حيث توصلنا إلى أن الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الغالب ممارسته من بين الأساليب، يليه الأسلوب القيادي الفوضوي والديكتاتوري على التوالي وهذا بدرجة منخفضة.

وفيما يخص الكشف عن درجة مستوى الأداء الوظيفي تبين لنا من خلال محدداته توافر نسبة إيجابية متكافئة ومتكاملة بين هاته المحددات، وهذا ما دل على وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للمرؤوسين. وهذا ما يحتم الوصول إلى أن هناك علاقة بين إنتهاج الأساليب القيادية وطبيعة درجة مستوى الأداء الوظيفي، بغض النظر على إمكانية ممارسة هاته الأساليب مع بعضها البعض في شركات التأمين، ولكن يمكن هذا أن يشهد تفاوت في درجة ممارستها وهذا ما كشفت عنه دراستنا، بحيث كان الأسلوب الديمقراطي هو الغالب نظراً إلى أن سير العمل الإداري لا يكون إلا في صورة الديمقراطية والشفافية، وأن الوصول إلى إدارة جيدة وسليمة لا يكون إلا ببناء علاقات إنسانية داخلها؛ في حين جاء الأسلوب القيادي الفوضوي والديكتاتوري على التوالي بدرجة منخفضة، كون أن من جوانب العملية القيادية هناك "الموقف" لذا يتحتم على القائد أحياناً ممارسة البعض من الخصائص المميزة لهذين الأسلوبين.

ومن خلال ما سبق التطرق إليه نستنتج أن إدارة شركات التأمين تمارس الأساليب القيادية، وبدرجات متفاوتة يرجع لطبيعة مجريات العمل الإداري، والتي يمكن أن ندرجها كالآتي:

الأسلوب القيادي الديمقراطي كانت ممارسته بدرجة مرتفعة وهذا ما أوضحتته نتائج متوسطه الحسابي (3,87)، أما الأسلوب القيادي الفوضوي كانت ممارسته بدرجة منخفضة وهذا ما أوضحتته نتائج متوسطه الحسابي (2,25) ويليه الأسلوب القيادي الديكتاتوري كانت ممارسته بدرجة منخفضة وهذا ما أوضحتته نتائج متوسطه الحسابي (2,23). وهذا انعكس على مستوى أداء المرؤوسين الذي تميز بالإيجابية، والنتائج المتحصل عليها والمتمثلة لدى درجة مستواه تبين ذلك (4,03).

وبذلك فإن عملية ممارسة الأساليب القيادية من طرف سلطة الإدارة العليا (مدير، رئيس، قائد)، لا بد أن تولى أهمية كبيرة لمدى تأثير انعكاسات إنتهاجها على درجة مستوى أداء التابعين وبهذا تنعكس على أداء الإدارة

بصفة عامة، وهذا لا يكون إلا بمراعاة كيفية انتهاج الأساليب القيادية على حسب الموقف القيادي من مختلف جوانبه (المتغيرات الخاصة بالموقف في حد ذاته، التابع وخصائصه).

#### الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص117.
- <sup>2</sup> العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط2، الأردن، 2010، ص56.
- <sup>3</sup> جمال محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص112.
- <sup>4</sup> هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، ط2، القاهرة، 1996، ص11-12.
- <sup>5</sup> محمد صبحي حسانين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ب ط، 1995، ص211.
- <sup>6</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، القاهرة، 2003، ص 95.
- <sup>7</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 2003، ص 103.
- <sup>8</sup> نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، صص 83-91.
- <sup>9</sup> محمد عبد السلام الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، ط 1، عمان، 2008، صص 57-64.
- <sup>10</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004.