

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة وتسيير رياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

### العنوان

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة  
الرياضية

دراسة ميدانية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

تحت إشراف:

- جعفر بعروري

من إعداد:

- عبد الحميد شرقي  
- هارون رواجعية

السنة الجامعية: 2020 / 2021

## إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة، نبّي الرحمة و نور العالمين،

منارة العلم والإمام المصطفى، سيد الخلق رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد كانت دعواها لي بالتوفيق تتبني خطوة بخطوة، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين حفظك الله و رعاك.

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى مدرستي الأولى في الحياة، إلى القلب الكبير أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره. إلى الأصدقاء الأخوة الأحباء " أحمد متليلي، عبد القادر غريب، نور الدين خويدم وأمير دامس "

عبد الحميد شرقي

## إهداء

وبعد الحمد لله رب العالمين والشكر له، فهو المستعان دائما وأبدا.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من تقطن أبدا في القلب بجناتها الدائم، وعطائها وحبها وصبرها، وجمال تحياها الباسم: أمي  
الحبيبة.

وإلى من علمني الكثير: أبي الفاضل.

إلى صديقي حمزة عديلة

إلى كل من دعمني وشجعني، إلى كل من كان له عون ولو بحرف أو نصيحة.

هارون رواجعية

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

( وقل رب زدني علما )

إلهي لا يطيب الليل الا يشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك يا الله.

الشكر والحمد لله عز شأنه وجل جلاله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل نرفع أخلص آيات الشكر والتقدير

والعرفان إلى أستاذنا المشرف

الأستاذ "بوعروري جعفر"

الذي أشرف على هذا العمل وتعهده بالتصويب

في جميع مراحل إنجازه

ونشكره على توجيهاته القيمة وعلى ملاحظاته المفيدة التي أضاءت لنا

سبيل البحث في إعداد هذه المذكرة

كما لا يفوتنا تقديم جزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
	الجانب التمهيدي
03	الإشكالية
04	تساؤلات البحث
05	فرضيات البحث
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	مصطلحات ومفاهيم الدراسة
09	الدراسات السابقة و المشاهدة
13	التعليق على الدراسات السابقة
<b>الدراسة النظرية</b>	
<b>الفصل الأول: القيادة</b>	
15	تمهيد
15	تعريف القيادة
17	مهارات القائد
18	وظائف القائد
20	أشكال القيادة
21	نظريات القيادة
23	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الأداء المتميز

25	تمهيد
26	مفاهيم الأساسية حول الأداء المتميز
28	أهمية الأداء المتميز
29	مقومات وإستراتيجية الأداء المتميز
31	أهداف الأداء المتميز
31	دوافع الأداء المتميز
32	نظريات الأداء المتميز
35	خلاصة الفصل

## الدراسة الميدانية

### منهجية البحث والإجراءات الميدانية

40	تمهيد:
41	دراسة استطلاعية
42	منهج البحث
42	مجتمع البحث وعينة الدراسة
43	المجال الزماني والمكاني البشري
43	متغيرات البحث
44	أدوات البحث.
44	الأسس العلمية لأدوات المستخدمة
45	الأساليب الإحصائية
47	خلاصة

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	معايير الأداء المتميز	01

مقدمة



## الجانب التمهيدي

03	الإشكالية
04	تساؤلات البحث
05	فرضيات البحث
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	مصطلحات ومفاهيم الدراسة
09	الدراسات السابقة والمشاهدة
13	التعليق على الدراسات السابقة

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ووهبه نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفه بإدارة الأرض وعمارها وخلافتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلى) بصناعته أثراً في اختياره وتكليفه.

ولا يخفى على أحد أن العمارة والإدارة والخلافة تحتاج إلى عوامل إنتاجية مكملة (الموارد الطبيعية، التقنيات، رأس المال، موارد بشرية) للوصول إلى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من آثار على مختلف الأزمنة والعصور.

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية ... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة أن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.

لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري دراسةً أوسع مداها للاستعانة بالعلوم الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية... بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية من حيث امتلاكه لقدرات عالية ومستمرة من العطاء، وللتراكم المعرفي للخبرات، ولقدراته على الإبداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبية الوجودية والعقلية للإنسان.

لقد ساهمت هذه الدراسات من خلال مراحل متعاقبة في فتح آفاق المعرفة إمام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الإنسان كآلة لتأدية الوظائف إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وطلاق ألفرصة أمامه للإبداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكرياً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات.

إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التحدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها والياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ.

لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدتاً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز

بالسهولة والأنسابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

ومن خلال هذا السياق, جاء هذا البحث بهدف التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالإدارة الرياضية الممثلة في مديرية الشباب والرياضة, هذا البحث الذي استمد أهميته من أهمية متغيراته, ولمسار هذا البحث تم تقسيمه إلى قسمين:

- الجانب التمهيدي.

- الدراسة الميدانية.

### الإشكالية:

كانت الإدارة ومازالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وعبر مختلف العصور والفترات التي تعاقبت خلالها ومرورا بالمراحل والتحويلات المتعددة في المجتمع وانتهائها بظهور كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات.

فقد شهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المنظمة باعتبارها فاعلا في إحداث التطور والتنمية للبلاد، واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجاتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية، وذلك من خلال المورد البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، إذ لا بد من الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير والتطور التنظيمي، وحاجاتها إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب مهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بكفاءة من أجل الوصول إلى أعلى درجة لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها.

ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية ركيزة أساسية لكل منظمة فهي تتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تتحلى لها في المهارات والأساليب القيادية والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة وخصائصها القيادية في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة في الفاعلية الإدارية فهي جديدة بجهود المتصلة لزيادة التأهيل العلمي الذي يشري القدرات ويمكنها من النهوض بوظيفتها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أدت إلى زيادة الحاجة إلى وجود فئات من القادة يتصفون بخصائص ومهارات معينة قادرين على إدارة الجهاز الإداري والقيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وامتلاكهم خصائص متعددة ذاتية، فنية، إنسانية وإدارية يحتاجها القادة كمفاتيح لمواجهة تحديات العصر الحديث وليس فقط الممارسين للسلطة أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعيه لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسئولة في تحسين ورفع مستوى أداء الفرد.

فالربط بين أهداف المؤسسة والتقييم المستمر وسليم لأداء الفرد وإتباع المناهج لتحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف وعدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم استخدام وتدني استخدام المديرين التقنيات الحديثة انخفاض مشاركته المرؤوسين اتخاذ القرارات وعدم وجود اتصال بينهم وقله الإمكانية في بيئة العمل عدم تحقيق الأهداف المنشودة وانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي.

ونظرا للمكانة التي يحتلها العامل، فهو النواة الأساسية لكل مؤسسة، كونه يعكس مختلف النشاطات والأعمال، ولا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع، فهو القوة

الحركة للتقدم والتطور في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية باعتبارها أساس القيام ونجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعه من المتطلبات التي تتضمن الميول والاهتمامات, وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف, واشترط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها فالأداء المتميز يرتكز على خلفيه علميه وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث يرى (مصطفى عشوي) أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

فمفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد وسلوك المنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناس في النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرض والمنظمة فهو تفاعل بين جهد الموظف وقدراته داخل بيئة العمل ومما سبق فان مشكلة البحث تكمن في:

طرح السؤال التالي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟  
ومن هذا التساؤل العام نطرح تساؤلات جزئية:

1. هل للحوافز التي تقدمها القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ؟
2. هل للوظيفة التوجيه المعتمدة من قبل القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ؟
3. هل يوجد تطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

- 1) الفرضية العامة: للقيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية الإدارية الرياضية.
- 2) الفرضيات الجزئية:

- للحوافز التي تقدمها القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- لوظيفة التوجيه المعتمدة من قبل القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- يوجد تطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية

أهداف الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي بحث هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كم نظري وتجريبي، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ومن خلال دراستنا يمكن أن نلخصها في:

### 1- الأهداف العلمية:

- 1) معرفه دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في إدارة رياضية.
- 2) إبراز دور الحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- 3) إبراز دورالتوجيه في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- 4) معرفةنقاط التطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

### 2- الأهداف الشخصية:

- 1) إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان.
- 2) تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.
- 3) اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي.

### أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الإدارية والأداء المتميز لدى الموارد البشرية داخل الإدارة الرياضية، من خلال كل عمليات الاستقطاب والاختيار في جذب الراغبين في العمل مع اختيار الأنسب منهم وكذا معرفه دور الدورات التكوينية والتدريبية دورها في تطوير الأداء وتحسينه والارتقاء به إلى التميز وكذا معرفه إذا ما كانت لتخطيط المستمر للموارد البشرية الطريق المعبد للوصول إلى التميز في الأداء.

### مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

#### تعريف اللغوي:

القيادة لغة: قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّقْو، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة.

(ابن منظور,لسان العرب,ص315 )

#### التعريف الاصطلاحي:

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف:

يعرفها "أوردويتيد": " هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

(نواف كنعان، 2007، ص90).

بينما عرفها نيومان بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.  
(محمد إسماعيل بلال، 2004، ص 227)

وقد عرفها ستوجدل بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة.  
(سامر جلدة، 2009، ص 146)

### تعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل البلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز.  
تعريف الأداء المتميز:

لغة: " الفعل من كلمة أداء perform يؤدي وفقا لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والإنجاز"  
( فيصل عبد الرؤوف الدحلة، 2010، ص 95)

### اصطلاحا:

الأداء المتميز: يقصد بالتميز في الأداء بأنه الحالة من تفريد أداء عناصر المؤسسة مختلفة بإعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

( زكريا الدوري، 2010، ص 23)

يعرف جون دجاردرنر التميز فيقول أيا أكن وأيا يكن ما أفعله شريطة أن يكون إشغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا فإن ظريا من التميز سيكون قاب قوسا مني.

( جون دجاردرنر، 1989، ص 175)

هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا وتقدم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة ونوعا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما والأصالة والإبداع.

(صفوت فرج، 2007، ص 01)

### تعريف الإجرائي للأداء:

الأداء المتميز: هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق، نتيجة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة، حيث يتفوقون بها على الآخرين، ويجعلون هذه المؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.

### الموارد البشرية:

لغة: مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين و القطاعات.

( محمد فوزي حلوة، 2007، ص 09 )

### اصطلاحا:

توجد عدة تعريفات للموارد البشرية نذكر منه:

أ/ الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وهذا ما ذهب إليه "بيتر دركر" الذي أكد أن أي منظمه لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان

ب/ الموارد البشرية كما يشير احمد سيد مصطفى إلي دوله أو منظمه تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة هذه الموارد عندما تتوفر تحسين وتصميمها وتطويرها والاختيار والتدريب والتقييم وتطويري والصيانة

(مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص ص34-31)

تعريف الإجرائي للموارد البشرية: الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعناصر البشرية في الإدارة الرياضية من البحث عن مصادر القوة العاملة البشرية واختيارها ثم تعيينها ثم تدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية .

### الإدارة الرياضية:

لغة: هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة الرياضية ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وقلل التكاليف.

### اصطلاحا:



الإدارة الرياضية تعني الخدمة وان من يعمل في الإدارة يقوم بخدمه الآخرين أو يؤدي خدمه عن طريق الإدارة وهي عملية تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأداء وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمه من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئة.

( حسن معوض وحسن شلتوت, 1997, ص152)

### تعريف الإجرائي للإدارة الرياضية:

عملية قيادة وتخطيط ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميعالمواد لتحقيق أهداف محددة.

### الدراسات السابقة والمشابهة:

سنحاول في هذا البحث التعرف على أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف على إدارة الموارد البشرية والدور التي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز وتحقيق التطلعات نذكر منها على أساس الزمن قيام بدراسة من الأقدم إلى الأحدث ومنها ما يلي:

### الدراسة الأولى:

دراسة الشريف 2003 هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الأداء العاملين في وزارة الدفاع والطيران في السعودية وكذلك معرفة النمط القيادي الملائم للبيئة السعودية وقد درت على التأثير على السلوك لدى العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمجتمع مكون من تطبيق استبانته من 62 عبارة موزعة على أربعة محاور 300 ضابط يعملون في قوه الصواريخ الإستراتيجية يمثلون 50 % من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم 600 ضابط وأدوات البحث فتمثلت في الاستبيان ومن أهم النتائج هي: يمارس القادة في قوه الصواريخ الإستراتيجية النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كل من النمط القيادي الحر بدرجة قليلة جدا وأيضا تختلف ممارسه القادة للنمط القيادي الديمقراطي أو النمط الأوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل فترتفع مستويات أداء العاملين من الضباط في ممارسة القيادات للنمط الديمقراطي بينما تنخفض مستويات الأداء بممارسة القادة للنمط القيادي الأوتوقراطي.

### الدراسة الثانية:

دراسة كيرد عمار 2008 هدفت إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة وأيضا تهدف إلى تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهامهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف النظريات ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة شمل ذلك نظرية القيادة بمختلف مدارسها الأنماط القيادية التي توصلت إليها هذه المدارس ودراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيها على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبير حجم المجتمع النسي وضيق الوقت تم الاعتماد على عينه عشوائية للدراسة والتي تمثل القادة الإداريين ومرؤوسهم في المؤسسة لولاية الاغواط واستعمل أسلوب الاستبيان لجمع

المعلومات حول العينة من اجل الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات واهم النتائج كانت توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى العمل لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لسونا لغاز بولاية الاغواط أيضا توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف بمستوى الأداء و معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد.

### الدراسة الثالثة

دراسة عبد الله الثاني محمد النذير 2009 إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية من منظور عربي وغربي وتبيان كيفية تفعيل دوره القيادي في تسيير الموارد البشرية وأيضا تبيان دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية. ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة واعتمد على المقابلة كأداة جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة مؤسسة نفضال بالجزائر بواقع 100 عامل فشملت 50 فردا الاستحالة من 100 ، وذلك استحالة مقابله 100 فرد في المقابلة واهم النتائج كانت أن العلاقة بين القائد والأتباع كانت قليلة، وذلك من خلال معاملة القيادة لإتباع النظام المركزي للقرار ، وطرق تسيير المؤسسة رغما أنها تستخدم النظام الديمقراطي من الواقع يفرض عليه إنتاج مستوى آخر من القيادة لان مؤسسة نفضال مؤسسة عمومية ولها مجلس إدارة بالعاصمة.

### الدراسة الرابعة:

دراسة حسن محمود ناصر 2010 وحيث تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في منظمة الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي المتميز في المنظمات الأهلية الفلسطينية استخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة الدراسة، SPSS لتحليل البيانات الدراسة وقد توصلت أهم الدراسة إلى عده نتائج منها: النمط القيادي هو أكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية النمط القيادي الأوتوقراطي والأخر نمط القيادي الحر كما أظهرت على وجود عالقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر ومستوى الأداء ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي أوتوقراطي ومستوى الأداء.

### الدراسة الخامسة:

دراسة سالم العياشي 2014، هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة، أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة الاستبيان ووصل إلى النتائج التالية :

- تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية مشاركة القرار.
- الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية لقيام بالأداء المتميز.
- ينظر المسؤولون إلى أساليب الجديدة في انجاز المهام بنظرة تقدير عالية.
- يوجد حرص القائمين بالوزارة على العمل بروح الفريق الواحد لأداء المهام لتحقيق الأداء المتميز.

### الدراسة السادسة:

دراسة قرماش وهيبة 2015، هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل اتحادية والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الإيجابي أو سلبا حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم على الأداء يحتاج إلى البحث عن ظروف داخلية للمؤسسة التي تمارس فيها القيادة وتعدد العاملين لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت أيضا هذه الدراسة إلى نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وأيضاً هدفت إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية والأداء لبعض الهيئات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة الفروق الموجودة لكل الأنماط القيادية والأداء لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي سيلتزم الوصف والتحليل للعلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء في بعض الاتحاديات الرياضية ومعرفة الارتباط والاتجاه، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية وعددها (106) موظف من المجتمع الأصلي للدراسة وتتمثل في الموظفين العاملين والتابعين للاتحاديات الرياضية الجزائرية لألعاب الجماعية 2014، وكان عدد العاملين للمجتمع الأصلي هو (155) وفق إحصائيات الرسمية لكل اتحادية، كما تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة باعتبارها المناسبة للدراسة واختيار فرضياتها من خلال استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة إلى:

إن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف الأنماط القيادية فنظامها هو عبارة عن خليط بين الأنماط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وعليه يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق الخط الديمقراطي للسلوك القيادي في تسيير شؤونها مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية. كما أن أداء العاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب نوع الإتحادية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال دراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها في تحقيق الأداء المتميز في إدارة الموارد البشرية. وكذا ظاهرة الاضطراب في أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية وكيف يتم تحفيز الموظف لأداء الوظيفة و تحريك دافعيته نحو أداء الوظيفة بشكل جيد محاولة الوصول بالأداء إلى أقصى حد ممكن من خلال توفير جميع الوسائل لأداء الوظيفة بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف للوصول إلى الأداء الجيد أو الارتقاء إلى التميز. وكذلك البحث عن الطرق المناسبة للتحفيز وأثاره الدافعية للعمل وذلك من خلال مراعاة عدة جوانب والتي منها توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة وغيرها في ما يخص الوظيفة محاولة تحقيق كافة رغبات واحتياجات الموظف ومراعاة الجانب الاجتماعي للموظف والاهتمام بالجانب الإنساني، حيث طبقت على عينات مختلفة منها مؤسسات خدمتية وأخرى اقتصادية وكذلك استخدم فيها المنهج الوصفي ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على المناهج المستخدمة، في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات بها. وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة أمور وهي :

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من هذه الدراسات السابقة بصورة مباشرة، زمان ومكان التطبيق، أهداف الدراسة والنتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا للاختلاف الأهداف مكان وزمان التطبيق.

# الدراسة النظرية

## الفصل الأول : القيادة الإدارية

15	تمهيد
15	تعريف القيادة
17	مهارات القائد
18	وظائف القيادة
19	أشكال القيادة
20	علاقة القيادة بالإدارة
21	نظريات القيادة
23	خلاصة الفصل

## الفصل الأول: القيادة الإدارية.

### تمهيد:

إن القيادة مشتقة من القوة وهي من هذه الناحية تتشابه مع الإدارة ولكنها تختلف عنها في أمور، إن القيادة ترتبط بثلاث مصطلحات رئيسية القوة والتأثير والسلطة وهي التي تستمد منها قوتها، والقيادة هي عملية معقدة لهذا عرفت تنظيم من جميع الجوانب الإنسانية لأنها تتعلق بأهمية القائد في المجتمع والمؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وتتعلق بمدى فعالية الفرد أي القائد وتأثره بسلوك الإتياع لتحقيق أهداف التنظيم، ولكن وصف أبعادها وطريقة عملها الوظيفي تعبير غاية في التعقيد.

### القيادة:

تعتبر القيادة الوظيفية من الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية ويتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقعه على الوظائف الإدارية الأخرى، المدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من استشاري المساعد في القيام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والاتخاذ قرارات المتعلقة بالأداء المتميز ولكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك في القيادة.

(صبحي جبر العتيبي، 2005، ص 177)

### 1. تعريف القيادة:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها "الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا.

( محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، 2005م، ص 377)

كما عرفها " كامل محمد المغربي " بأنها: قدرة الفرد على تأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (كمال محمد المغربي , 1995 , ص 192).

عرفها " كونتر وأدونال " kuntz,odonnell القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

(نعيم نصير، 1986، ص44)

### تعريف شامل للقيادة:

هي ذلك السلوك المميز الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك جماعة والتأثير فيهم وإقناعهم بتفاعل فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

**تعرف القائد:** هناك العديد من التعاريف التي قدمت للقائد منها:

القائد والشخص الذي يكون محور هام في سلوك جماعة فالقائد بالحكم موقعه يتلقى اتصالات المتعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة

( خليل مينخائيل معوض, 2003, ص192)

ويعرف ظاهر محمد كلالده"القائد هو ذلك الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلا عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب"

(ظاهر محمد كلالده، 1970، ص18)

## 2. مهارات القائد:

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات التالية:

-مهارة الهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.

-مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وهي تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.



-النضوج العاطفي: إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا. فلا يتسرع في اتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.

- الالتزام وتكريس الذات للأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بنا يقدمه عمليا في هذا المجال.

فالقائد يعني في نظر الأتباع القدوة في كل شيء، وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والإتباع. إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

( صبحي جبر العتيبي، 2005، ص ص184-185)

وهناك مهارات أخرى يتمتع بها القائد:

\*صناعة سبل العمل: يصنع الأطر، يختار الوسائل، يضع الأشخاص في مواقع العمل، حسن الاختيار، يتفهم الأطر، يحترم التعدد.

\*طريقة استعمال القائد للمكان والزمان: على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب للتوجيه له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

\*استيعاب الآخرين: وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم التي تمكن القائد من حسن تعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهداف التي يرغب الحصول عليها.

( ثروت مشهور، 2010 ، ص141)

### 3. وظائف القيادة:

-توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية ذلك من خلال سيادة جو من الحرية.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.

- لعمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط السياسي أو اقتصادي.

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها.
  - تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور.
  - توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
  - تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمال.
  - العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة.
  - ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.
- ( زيد منير عبودي، 2007، 82 )

#### 4. أشكال القيادة:

تعدد أشكال القيادة بحسب الجماعات وطريقة اختيار أو تعيين أو أسلوب القيادة:

##### - القيادة الجماعية:

تضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤولية القيادية بين الأفراد الجماعة وحسب قدرات كل منهم ، وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب "تركيزها أو "توزيعها".

إن الجماعة قد تودع الوظائف في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

( شفيق رضوان، 2008 ص ص 224-225 )

والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ترتب الأعمال في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها، وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة، ويعني هذا التحويل الأعضاء اتخاذ قرارات كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. وتتحد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين الأعضاء وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية.

##### - القيادة الإدارية:

أن المدير يستطيع أن يدور على نفسه بوصفه القائد إلى رؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يولى قيادته، أن على القائد الإداري أن يدرس من جماعته من حيث الأدوار التي تقوم بها أفرادها، ناسك الجماعة وبناتها وأهدافها، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم لتحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب

الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية وتسلطية والبيروقراطية، ولقد حدد نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة، ويلاحظ عليها أنها موقفية أي أنها تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في بعض الأخر، فقد وجد أن بعض الفئات المرؤوسين تختلف استجاباتها لنفس الأسلوب القيادي حزب طبيعة العمل (فني أو يدوي) وحسب الجنس (ذكور أو إناث) وحسب الجماعة (صغيرة أو كبيرة) ويلاحظ أيضا أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.

**- القيادة العسكرية:** هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر المعركة وتحقيق الهدف، والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات ( القيادة الديمقراطية) والثقافية والعامية والتدريب العلمي والصحة النفسية، ولقد قال القائد الإنجليزي مونت جيري " لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس خاصة النفسية خصومه" وقال القائد الألماني رومل " أن مكان القائد في المقدمة الصفوف وليس في الخلف مع هيئه الأركان، وقال نابليون بونابرت. "جندي يحمل عصا المارشالية في جعبته".

## 5. علاقة القيادة بالإدارة:

### - الإدارة جزء من القيادة:

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت نظرية " القائد المولود " أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظرها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعية تغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة.

## - القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجهه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من كيليك و أيرويك QULICK AND URWICK أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان "أوراق في علم الإدارة " حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة "POSDCORB":

الموازنة B، الإبلاغ R، التنسيق C، التوجيه D، الهيئة S، التنظيم O، التخطيط P وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه مديرا هذا يحدث في مقابل التعبيرات مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهماك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمتي مدير وقائد ليس شاسعا، وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم والتطبيق السياسية الموضوعة سلفا دون تغيير أو اجتهاد أو تبديل، والعكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار.  
( عبد الله ثاني محمد النذير، 2009، ص ص 29-30)

## 6. نظريات القيادة:

### - النظريات القديمة:

\* **نظرية الوراثة:** وهي أكثر النظريات قدما اعتقادها أن قيادة الشيء فطري والقيادي يولد ولا يصنع.  
\* **نظرية الصفات الجسمية:** توفر مواصفات جسمية خاصة بالمديد وهي ( القوة، الصحة، الطول، وغيرها).

\* **نظرية التدريب:** وتعتبر من أقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على أساس علمية يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب.

### - النظريات الحديثة:

\* **نظرية السمات:** تقوم على تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية.

\***النظرية الموقفية** : هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح ظروف أو مرحلة أخرى, القائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حزب ارتفاعات من أمامه من طاقة وقدرات فسيولوجية نحو الهدف.

\***نظرية تفاعلية**: تتركز على الأبعاد التالية) السمات+ عناصر الموقف+ خصائص المنظمة المراد دراستها). (شفيق رضوان, ص ص 225-229)

\***نظرية المسار والهدف**: ركزت هذه النظرية على مدى شدة القائد في تأثير على المرؤوسين من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزها لإنجاح تلك الأهداف وأحداث أربعة أنماط من القيادة وهي (النمط الموجه, النمط المساند, النمط المشارك, والنمط الانجاز)

\***نظرية الطوارئ** : نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة مشكلة أو الموقف أن نجاح القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من إتباع القائد قد يكون تسلطيا إلى حد كبير في موقفه وفي موقف غيره, فان المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

\***نظرية الرجل العظيم**: تتلخص هذه النظرية على أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته, هي التي تفوضه في كونه قائدا عليهم, والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتميز بمواهب و قدرات غير عادية.

( صلاح هادي الحسيني، 2009، ص78)

## خلاصة الفصل:

من خلال عرض مختلف العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل تم التوصل من كل ذلك أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، كما أن القيادة ليست بالجاذبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه يوجد فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، لذلك فإن أغلب الناس تفكر في القيادة انه أحادية التأثير، أيمن جانب القادة فقط وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى إتباع ومن الأتباع إلى القائد.

وقد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، بحيث تطرقنا بهذا الفصل إلى نظريات القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات حيث تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن رؤوسهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، والنظرية السلوكية التي تهتم بالسلوك القيادي وغيرها من النظريات، وتختلف مسببات ظهور القائد انه قد يعين رسمياً أو ينتخب أو يختار بصفة غير رسمية، وأما بالنسبة الأشكال القيادة فتشمل القيادة الاجتماعية التي تبنى على تعاون المجموعة عكس تركيز القيادة الفردية، وهناك القيادة الإدارية التي تهدف إلى الأسلوب الديمقراطي وأخيراً القيادة العسكرية التي تعتبر رمز الاحترام والولاء.

## الفصل الثاني: الأداء المتميز

25	تمهيد
26	مفاهيم أساسية حول أداء المتميز
28	أهميه الأداء المتميز
29	مقومات وإستراتيجية الأداء المتميز
31	أهداف الأداء المتميز
31	دوافع الأداء المتميز
32	نظريات الأداء المتميز
35	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الأداء المتميز

#### تمهيد:

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد ويعبر عن مدى قياس المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز.



1. مفاهيم أساسية حول أداء المتميز:

مفهوم الأداء المتميز:

1. في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت فيه التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للمتميز في الأداء هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها.

2. لقد أضحي الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

( نوال شنافي، 2014، ص137)

ويقصد بالأداء المتميز انه " أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاديون أول عاملون في المؤسسة".

(بسام عبد الرحمن، 2005، ص48).

ويعرف بريفات: privett الأداء المتميز انه السلوك الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي كما انه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.

( بسام عبد الرحمن، 2005، ص49).

كما عرف أداء المتميز انه " ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله ( مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أول مستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة). وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه " دنيس مورقان" بداية الثمانينات أي من القرن الماضي هو سلوك المواطنة التنظيمية. ( علي السلمي، 2002 ص11).

ويعرف الأداء المتميز بأنه " هو أوجه الإبداع يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك انه شيء مميز وفريد". كما يعرف على أن الأداء متميز هو " من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إلى ما بعد النجاح ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع بانجاز الموكل بشكل الاستثنائي".

( جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف 2002 ص 13).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات المهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات. وهو توظيف المعرفة والسلوك مجال عملهم وتخصصهم من اجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً.

الأداء المتميز له نشاطات عديدة، فلكي يكون الفرد متميزا في أدائه ينبغي عليه أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك. بالإضافة إلى ما سبق لابد من الإشارة إلى أن مصطلح التميز يشير في مضامينه إلى العلاقة النسبية التي تتم

مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات أداء معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسبق الأداء المتميز. وتعد التعاريف التميز يعكس درجة أساسية من أهمية اللفظ والمعنى ولهذا خصص مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التمييز الإداري كالتالي:

**1. الكفاءة:** حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز الإداري وفي ما يلي بعض تعريفات المتعلقة بالكفاءة. تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" أما مدخل العلاقة الإنسانية فقد أضاف البعد البشري هي عملية التمييز الإداري من خلال التركيز على أهمية تحقيق الحاجات العاملين فقد أضيفت عدة مصطلحات مثل العمل الجماعي، روح الفريق، فرق العمل، وقد عبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية:

$$\text{قيمة المخرجات} \div \text{قيمة المدخلات} = \text{الكفاءة}.$$

(كاظم نزار الركابي, 2004, ص 318).

**2. الفاعلية:** استمرت الجهود العلمية في محاوله تقديم مفاهيم للتمييز الإداري حتى توصلت المداخل الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وظهور مفهوم الفعالية مؤكدين على تحقيق أهداف المؤسسة أخذا بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة في البيئة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وفعاليتها.

(كاظم نزار الركابي, 2004, ص 120).

ومنه يقصد بالفاعلية أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات".

(صالح بن نوار, 2006, ص 84).

وبالتالي نعبر عن الفاعلية بالمعادلة التالية: النتائج المحققة ÷ الأهداف المسطرة = الفعالية وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة".

(عادل زايد, 2006, ص 06).

وفي الأخير يمكن القول أن الجهود الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء الإداري لم تتوقف بل استمرت إلى محاولات منها لتحديد مثال للتمييز الإداري.

## 2. أهمية الأداء المتميز:

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لابد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في:

- أن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.

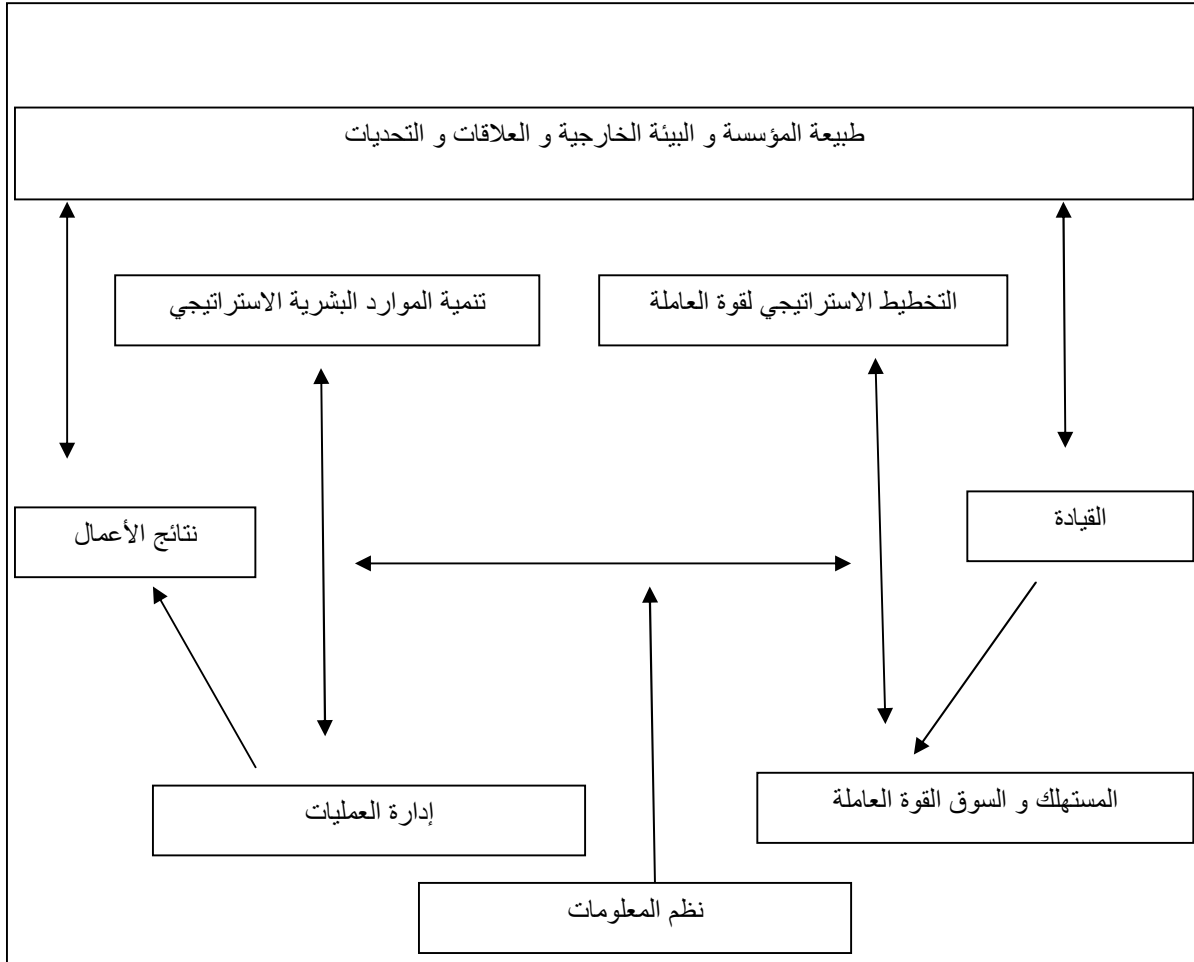
- أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
- أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري.
- أن الأداء المتميز يجب أن يكون كاملا ولا يتجزأ.
- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

(أضواء كمال الجراح، 2012، 47).

### 3. مقومات وإستراتيجية الأداء المتميز:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المعايير المتعلقة بالأداء المتميز وكذا الاستراتيجيات المرتبطة به.  
أ. مقومات الأداء المتميز: يكمن توضيح مقومات الأداء متميز من خلال الشكل رقم (1) التالي:

الشكل رقم 01: يوضح مقومات الأداء المتميز



المصدر: أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد: دراسة تحليلية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة القادسية، الموقع الإلكتروني [www.arado-org.eg](http://www.arado-org.eg) تاريخ الاطلاع 20-02-2020، ص 128.

من خلال الشكل رقم 01 أعلاه نستخلص أن مقومات الأداء المتميز تتمثل في ما يلي:

( أسيل علي مزهر، 2014، 127-128).

\* **القيادة:** وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك

\* **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز.

( نوال شنافي، 2014، ص142).

\* **التركيز على المستهلك والسوق:** أي مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق ( المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك وإرضاء المستهلك).

\* **المعلومات والتحليل:** عملية لقياس مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل أداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات وضع من القرار ( قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

\* **تنمية الموارد البشرية:** هي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم تدريب وتنمية العاملين ورفاهية وإرضاء العاملين).

\* **إدارة العمليات:** ويكون ذلك بقياس الجوانب المختلفة لإدارة عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

\* **نتائج الأعمال:** وهي الانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية نشاط الأعمال ( النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية ).

ب. **استراتيجيات الأداء المتميز:** تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العلمية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض إستراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن المثير للاهتمام أن هذه الإستراتيجية عادة ماتكون أقل شيوعا في مؤسسات أخرى.

أ. أهم ثلاث إستراتيجيات هي:

- التركيز على الأداء الايجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.
  - تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، والتفاؤل بدل التشاؤم والنقد الايجابي والدعم بدلا من النقد السلبي الهدام.
  - التركيز على الفضيلة وفلسفة السعادة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل.
  - بالإضافة إلى ما سبق فإن الإستراتيجية التي تبني الاتجاه الايجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء.
- (حسناء حسن عبد المجيد، 2011، ص 58).

5. أهداف الأداء المتميز: تم تلخيصها كما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة العملاء وتحسين الثقة.
  - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموارد البشرية على أسلوب تطوير العمليات.
  - تعليم اتخاذ القرار استنادا إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
  - الحفاظ على الزبائن وتهيئة الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
  - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- (ليندة فايسي، 2012، ص ص 79-80).

6. دوافع الأداء المتميز: شهد نصف الثاني من القرن العشرين أن هناك تغير و تحول كبير حيث تغير التوجه بالإنتاج إلى أن أصبح التوجه بالتسويق، كذلك من التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي معا، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة.

(بالهادي سعيدة، 2008، ص 132).

إن الطفرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم فاقت كل التصورات وساد على إثرها اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني، وأصبحت تقاس درجة تفوق المؤسسات بمقدراتها الإبتكارية والإبداعية، وأضحى تأقلم المؤسسة مع عصر التكنولوجيا والمعلوماتية ضرورة ملحة للتخفيف من حدة التحدي التكنولوجي الذي يتناقص بزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

وفي خضم هذه التحولات بحثت المؤسسة على توازنها لضمان بقائها وإستمرارها ليكون الأداء المتميز هو التحدي الجديد للتنافسية بين المؤسسات، ذلك أن اتساع الأسواق وتنامي الطلب على النوعيات وقدرة المؤسسة على التمييز في الأداء هو الحل الأنسب لمواجهة الهجمات التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

(نوال شنافي، 2014، ص 140).

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من اجل التميز لان المؤسسات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلى فيما يلي:

- \_\_\_ معدلات تميز السريعة.
- \_\_\_ المنافسة.
- \_\_\_ حفظ المكان والمكانة.
- \_\_\_ تنامي الشعور بالجودة.
- \_\_\_ تكنولوجيا المعلومات.

(عادل زايد, 2006, ص 07).

7. نظريات الأداء المتميز: لقد مر الأداء المتميز لعدة نماذج نظريات منذ دخول الإستراتيجية وبرز المدارس النظرية:  
 8. نظرية البحث عن الامتياز (Peter and Waterman): ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر و ترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير المحدودة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية و توصل في الأخير على مجموعة صفات تتميز بهذه الشركات والتي آدت إلى التميز.  
 (إبراهيم عبد اللطيف المنيف, 1994, ص ص 536-537).

- تنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس ثقافة السائدة و هذه المعتقدات هي:
- \_\_\_ ضرورة خلق مناخ عمل مناسب الأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.
  - \_\_\_ اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق.
  - \_\_\_ اعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل.
  - \_\_\_ ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
  - \_\_\_ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - \_\_\_ اعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
  - \_\_\_ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة افتراض أن المديرين يجب أن يكون فاعلين وليس مجرد مخططين.
  - \_\_\_ الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

### I. نظرية: (Gallagher)

طرح فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوه ثقافة السوق حيث من المفترض أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائمة على ما يلي.

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق لزبون وتفوق بالربحية كمستويات ذلك الهرم.
- تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد التخطيط الاستراتيجي واعتباره أداة حاكمة مواجهه لعملية تحويل ثقافة التفوق.

( نعيمة عباس خلفاجي 2004.ص50/49).

### II. نظرية ستام (stamm) :

نظر ستام إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفئات الأساسية في فئات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والاستراتيجي والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وإبعادها تحت مظلات فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع، التكامل، التكيف، والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز .

( نعيمة عباس خلفاجي، 2004،ص53)

### III. النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء. (Deming) :

ارتباط اسم ويليام دومينغ بحركة الجودة في اليابان أربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظرية اليابانية على سبعة مبادئ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها الشعار الذي انطلق منه هو: عن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

أ. تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف مركز التنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

ب. في سياسة تحسين وتطوير مستمر لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويعجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع دومينغ إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:

- الخطط plan: لأي تحسين تريد إدخاله في أي مجال من المجالات.
- نفذ Do : السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث.
- فتش ودقق Check تحري و اكتشاف إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة للتطبيق.
- اعمل acte : إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.
- ت. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

- ث. التركيب على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
- ج. التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.
- ح. إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت, ضعف كفاءة الآلات و الأدوات المستخدم.
- (إبراهيم عبد اللطيف المنيف, 1994, ص 537).



## 8. خلاصة الفصل

من خلال هذا الجزء حاولنا في تقديم أهم التعريفات والأفكار، بحيث استخلصنا أن المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى لها تنظيم خاص بها.

باعتبار الأداء المتميز أهم مورد في المؤسسة كونه العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب وعملية إنتاج والتنمية هذا الأخير أمر هام وضروري لما له من أهمية قصوى فهو الثروات الحقيقية لأي مؤسسة وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية به من الاستخدام الفعال للموارد البشرية، هذا الأداء تطور من خلال مجموعة من المداخل النظرية إلى أن أصبح هدف قائم بذاته وله مكانة وموقع لا يقل أهمية عن بقية الأهداف الأخرى، فأصبحت تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فهو يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها والإلمام بمختلف العوامل البيئية التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المورد البشري سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية بحكم أن المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذه التغيرات هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم.

أولاً: المصادر

أ- القواميس والمعاجم

1. ابن منظور. أبي الفضل جمال الدين (2000). لسان العرب. بيروت: دار الكتب العلمية.

ثانياً: المراجع

أ- الكتب

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، (1994). تطور الفكر الإداري المعاصر: دون ذكر بلد النشر، 1994.
2. بوداود عبد اليمين عطا لله أحمد، (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية .
3. ثروت مشهور، (2010). إستراتيجيات التطور الإداري. القاهرة: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. جون دجاردرنر، (1989). التميز الموهبة والقيادة. ترجمة محمد رضوان. القاهرة: دار الدولية للنشر والتوزيع.
5. حسن معوض ومحسن شلتوت، (1997). التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
6. خليل ميخائيل معوض، (2003). علم النفس التربوي أسسه وتطبيقه. إسكندرية: المركز الإسكندرية للكتاب.
7. رحيم يونس كرو العزاوي، (2008). مقدمة في منهجية البحث العلمي. عمان: دار دجلة.
8. رشيد الزرواتي، (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
9. زكرياء الدوري، (2010). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. زيد منير عبودي، (2007). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. د ب: دار حامد للنشر والتوزيع. ط1.
11. سامر جلدة، (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
12. شفيق رضوان، (2008). علم النفس الاجتماعي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
13. صبحي جبر العتيبي، (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. الأردن: دار الجامد للنشر والتوزيع. ط1.
14. صفوت فرج، (2007). القياس النفسي. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
15. صالح بن نوار، (2006). فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. جامعة قسنطينة: الجزائر.
16. ظاهر محمد كلالده، (1970). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
17. عادل محمد زايد، (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة البشرية. القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الإدارة.
18. عبد الحي حسن، (2000). منهاج البحث والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، القاهرة: دار المعرفة.
19. علي السلمي، (2002). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

20. فيصل عبد الرؤوف الرحلة، (2010). تكنولوجيا الأداء البشري. الأردن: دار المكتبة الوطنية.
21. كاظم نزار الركابي، (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
22. كمال محمد مغربي، (1995). أساسيات الإدارة. عمان: دار الفكر.
23. ماثيو جيدير (2004). منهجية البحث ودليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل ماجستير والدكتوراه، ترجمة فرنسية.
24. محمد إسماعيل بلال، (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
25. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان. السلوك التنظيمي. القاهرة مصر: الطبعة الأولى.
26. محمد نصر الدين رضوان، (2006). مدخل إلى مقياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر.
27. مدحت أبو النصر، (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
28. مقدم عبد الحفيظ، (2003). الإحصاء النفسي والتربوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
29. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ت ر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2014م.
30. نعيمة العباس لخفاجي، (2004). الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة.
31. نعيم نصير، (2005). القيادة العربية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط1.
32. نواف الكنعان، (2007). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.

#### ب- المذكرات

1. بالهادي سعيدة. (2008). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
2. بسام عبد الرحمان يوسف. (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة الدكتوراه، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، العراق.
3. جلال سعد الملوك عبد الرحمان شريفز. (2002). أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظم دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.
4. صلاح هادي الحسيني. (2009). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك.

5. عبد الله ثاني محمد النذير. (2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

6. ليندة فايسي. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية.

7. نوال شنافي. (2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

### ج- الملتقيات العلمية

1. أعضاء كمال الجراح (2012). دور عمليات إدارة والمعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الإبداع والأداء المتميز، جامعة الموصل، العراق.

### و- المجالات:

حسنا حسن عبد المجيد. (2011). القيادة الإيجابية والإستراتيجيات الأداء المتميز. مجلة التنمية الإدارية، العدد 132.

### د- المواقع الإلكترونية:

1. أسيل علي مزهر (2014). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الإل

## الفصل الثالث :

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

## منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

40	تمهيد
41	الدراسة الاستطلاعية
42	منهج البحث
42	مجتمع البحث و عينة البحث
43	المجال الزمني والمكاني والبشري
43	متغيرات البحث
44	أدوات البحث
44	أسس العلمية للأدوات المستخدمة
45	الأساليب الإحصائية
47	خلاصة الفصل

## منهجية البحث والإجراءات الميدانية:

## تمهيد:

بعد استكمال إجراءات البحث المتمثلة في ضبط الإشكالية والفرضيات وبقية العناصر يتوجه الباحثان إلى استكمال بقية المراحل البحثية المتمثلة في الإجراءات الميدانية التي تعد مرحلة مهمة في مسار البحثي, حيث نقوم بتحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة, كما نستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة .

## الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه, وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث, والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ولذلك قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لبلدية أولاد جلال, و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة في تنشيط الميدان الرياضي و الشبابي داخل مناطق البلدية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات, وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين وهي مصلحة التربية البدنية و الرياضية, مصلحة نشاطات الشباب, مصلحة التكوين و إدارة الوسائل, مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها : "عبارة عن دراسة علمية كشفية,تهدف إلى التعرف على المشكلة,وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة".

(ماثيو جيدير,2004,ص 26-27)

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك المساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما و المتابعة الميدانية لها, وقمنا بزيارة بجميع المصالح التي تتوفر عليها المديرية وقمنا بتوزيع استمارات استبيان على العينة الاستطلاعية والتي كان عددها 5 أفراد من أصل 20 فرد مقسمة على مختلف مصالح المديرية لكل مصلحة استمارة واحدة ثم عدنا في اليوم الموالي أخذنا الاستمارات وقد تم الإجابة عليها بالكامل من طرف الموظفين, وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا ومعرفة إمكانية القيام بالدراسة داخل مديرية الشباب والرياضة أولاد جلال.



## 1. منهج البحث:

منهج المتبع يعرف على أنه: "مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية, والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم ظاهرة موضوع الدراسة"

(بوداود, 2009, ص111)

ويعرف كذلك "أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى".

(العزاوي, 2008, ص97)

ويرى موريس أنجرس " أن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة والمنهج في العلم مسألة جوهرية, حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج".

(موريس أنجرس, 2006, ص99)

وبما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز, فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون, وصولاً إلى النتائج وتعميمات التي تساعد في فهم الواقع وتطويره.

## 1. مجتمع البحث و عينة البحث:

## 2. مجتمع الدراسة:

يعرفه GRAWITZ على أنه "مجموعة منتهية أو متغيرة من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات".

(موريس أنجرس, 2006, ص298)

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المسيرين والموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بدائرة أولاد جلال قدر عددهم بعد قيامنا بدراسة الاستطلاعية ب 20 مقسمين على أربعة مصالح هي مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

عينة الدراسة: العينة هي " مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً".

(بوداود, 2009, ص 68)

### نوع عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 75٪ وهي عينة متجانسة وهذا بعد حذف العينة الاستطلاعية التي كانت 5 موظفين، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لدائرة أولاد جلال قليل ويقدر بـ 20 موظف أي أصبحت العينة بعد حذف العينة الاستطلاعية 15 موظف وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية وهكذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

### المجال الزمني والمكاني والبشري:

المجال البشري: شملت الدراسة عينة متمثلة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

المجال الزمني: أجرينا دراستنا خلال الفترة الزمنية الممتدة من (2021/05/17) إلى غاية (2021/06/20).

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل : هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو القيادة الإدارية.

2- المتغير التابع: وهو المتغير الناتج عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المشير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو: الأداء المتميز.

### أدوات البحث:

#### استمارة استبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على إجابات للعديد من الأسئلة المحدودة والمكتوبة من طرف أفراد العينة، وهي أيضا أداة لجمع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد أكثر الأدوات استخداما لسهولة

بنائها وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على

معلومات حول المشكلة أو موضوع ما .

( رشيد زرواتي, 2002, ص 123)

ويمكن تعريف الاستمارة الإستبائية على أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معني بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة من خلال إجابات المفحوصين.

(عبد المحي حسن, 2000, ص 93).

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها على ثلاث محاور ويتم الإجابة عنها من خلال وضع بدائل للمستجوبين: موافق, غير موافق, محايد.

### الأسس العلمية للأدوات المستخدمة:

#### خصائص السيكميرتية للأداة:

**الصدق:** يعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار. ويعرفه ليندكويسست, lindquist هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله

**الثبات:** يعرف الثبات بأنه قدرة الأداة على قياس الدرجة الحقيقية, وبأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي, وهذا التعريف ناتج عن ارتباط الثبات بالنظرية التقليدية للقياس.

(محمد نصر الدين رضوان, 2006, ص 177).

#### صدق المحكمين:

وهو من أشهر أنواع الصدق وللتأكد من ذلك نقوم بعرض الاستبيان على مجموعة من محكمين بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من جامعة بسكرة مم سبق لهم الخبرة في هذا المجال لأخذ آرائهم في الاستبيان حيث نأخذ ما يتفق عليه بنسبة 95 بالمائة من البنود الموافق عليها وحذف ما طلب حذفه و تعديل ما طلب تعديله, ليصبح الاستبيان جاهزا, وبعد موافقة الأستاذ المشرف عليه نقوم بتوزيعه على أفراد العينة بصفة شخصية.

**الموضوعية:** يعني عدم تأثر الأداة "الاستبيان" بتغيير المحكمين، وأن الاستبيان يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم ويعرف كل من "ابروا" و"ماك اجيي" الموضوعية بكونها درجة الاتساق بين درجات أفراد المختلفين لنفس الاختبار، ويذكر "محمد صبحي حسنين" أن الثبات يعني الموضوعية أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة ولو اختلف المحكمون.

إن أداة الدراسة المستخدمة والمتمثل في الاستبيان كانت فقراته مفهومة وسهلة وواضحة، وعلى أساس كل ذلك نستنتج أن أداة الدراسة "الاستبيان" تتميز بالموضوعية. مما تم تقديمه يمكن الباحث أن يستخلص أن أداة الدراسة عند استخدامها كان لها ثقل علمي أي أنها تميزت بالثبات والصدق والموضوعية هذا ما جعلها مناسبة وصالحة.

### الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا:

1. النسبة المئوية: بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

(عبدو علي، صيف السامرائي، 1977، ص75)

$$x = \frac{100 \times \text{التكرارات}}{\text{عدد العينة}} \text{ :النسبة المئوية تساوي}$$

ع: عدد العينة      ت: عدد التكرارات      س: النسبة المئوية

### 2. كاي مربع:

للتوصل إلى إيجاد ما إذا كانت هناك عالقة بين أنماط القيادة وفعالية الأداء فقد اعتمد الباحثون علماختبار (كاي مربع)، فيعتبر هذا الاختبار من اختبارات الدلالة الإحصائية الأكثر شيوعاً، وهذا نظراً لسهولة استخدامه و فوائده في تقدير الفروق بين العينات أو مدى تطابقها، ويسمح بحساب الفرق بين تكرار المشاهد (الواقعي) و التكرار المتوقع، كما يستخدم لاختبار العلاقة بين خاصيتين أو ظاهرتين وصفيتين أو بين واحدة وصفية وأخرى كمية.

(مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص10).

ويتم حساب "كاي مربع" كما يلي:

وبعد حسابك<sup>2</sup>، نقوم بمقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولة عند درجة حرية ومستوى دلالة معينة، إذا وجدنا أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة، فإننا نقولاً أننا كبروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي هناك علاقة بين الظاهرتين أما إذا كانتا القيمة المحسوبة اصغر من القيمة الجدولة، فنقولاً أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا توجد هناك علاقة بين الظاهرتين.

المتوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum NI}{N} \text{ قانون متوسط الحسابي:}$$

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة, وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها, كما قمنا بعرض هذه الطرق

والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي مت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كن أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة, كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة مسبقا.

الملاحق

## ملاحظة: يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة

1. معلومات شخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 20  25 إلى أقل من 35 سنة  من  أقل من 45 أكثر من 45

3- الفئة المهنية:

إطار  تحكم  عون تنفيذ

4- الأقدمية بالسنوات:

أقل من 5 سنوات  5 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنة فأكثر

5- المستوى الدراسي:

ابتدائي  كمالي ثانوي

1- هل تعتقد أنقائدك؟

- يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول  - لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط

- يحاول التوفيق بينهما - لا يعطي اهتماما  لكليهما

2- هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟

- لا مطلقا  حيانا  - أبدا  - غالبا

3- حسب رأيك هل قائدك يستند في قيادته على:

- السلطة الرسمية  سمات الشخصية  - لا على شيء

4- هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات المهنية؟

- دائما  حيانا  - نادرا  -

5- كيف ترى رئيسك؟

- متسامح  صارم  - غير

6- هل يهتم رئيسك بمشاكل واحتياجات العاملين؟

- دائما  - أحيانا  - غالبا  -



7- هل يوجه رئيسك العاملين بأسلوب الأمر والنهي؟

دائماً  - أحيانا  - غالبا  لا

8- هل يهمل رئيسك آراء العاملين في حل المشكلات ويتولى بنفسه دراستها؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

9- هل يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة لحل المشكلات؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

10- هل ينفذ رئيسك القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

11- هل يتقبل رئيسك انتقادات المرؤوسين؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

12- هل يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا  - أبدا

13- هل يفوض رئيسك بعض صلاحياته في الإدارة للعاملين؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

14- هل يتساهل رئيسك مع المقصرين في أداء أعمالهم؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

15- هل يعمل على سيادة روح التعاون؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

16- هل يتدخل رئيسك في حل النزاعات بين المرؤوسين؟

دائماً  - أحيانا  - نادرا

17- كمية الجهد المبذول في العمل من طرفكم؟

مرتفع جدا  - مرتفع  - متوسط  - ضعيف

18- هل تجد الراحة في منصبك؟

نعم  - لا

19- هل يركز رئيسك في ملاحظاته على:

العمل أكثر  لخصك - العمل  خصك معا

20- هل رغبتك في أداء واجبات العمل؟

- مرتفع جدا  - مرتفع  سطر -  يفت

21- هل قدرتك على أداء العمل؟

- مرتفع جدا  - مرتفع  - متوسط  - ضعيف

22- هل دقتك في إنجاز المهام الموكلة إليك؟

- مرتفع جدا  - مرتفع  - متوسط  - ضعيف

23- هل يحرص رئيسك على منحكم فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية؟

- دائما  أحيانا  - نادرا

24- ما هو يحفزك على العمل أكثر؟

- أجر مرتفع  - الحصول على امتياز معين  من الرئيس

25- هل المكافآت التي يقدمها رئيسك مغرية الأداء أحسن؟

- نعم  - لا

26- هل لعمل الفريق أهمية لقائكم؟

- أهمية لعمل الفريق  - أهمية ضعيفة  - أهمية مقبولة  - أهمية عالية

27- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

- الحوار وتبادل الآراء  - التذمر والاستياء  - العمل دون نقاش

28- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من رئيسك؟

- نعم  - لا

29- هل تشعر أن رئيسك يؤمن بأهداف المؤسسة؟

- نعم  - لا

\* في حالة نعم، هل يحث مرؤوسيه على بلوغها؟

- نعم  - لا

30- هل تعتقد أن الجزاءات التي يطبقها رئيسك تتناسب مع أداء العاملين؟

- أكيد  غالبا  - إلى  - على منحكم ف

