

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بعنوان :

السلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين
بالمنشآت الرياضية
(دراسة ميدانية مطبقة على عمال مسابح مدينة بسكرة).

إشراف الأستاذة:

صباح ساعد

إعداد الطالب:

سامر ساعد

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد بن عبد الله صلى الله على آله وصحبه أجمعين ، وبعد

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث بعد أن امن علي بروح الصبر ، وألبسني ثياب الصحة والعافية ، ويشرفني أن أتقدم إلى من تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة : الأستاذة " ساعد صباح " ، فقد كانت أستاذة ناصحة وموجهة ومشجعة ، فاستفدت من علمها وإرشاداتها وتوجيهاتها. كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي وعلى رأسهم رئيس القسم الدكتور " شتيوي عبد المالك " لما قدموه لنا من معارف ومرافقتهم لنا طوال سنوات الدراسة .

واشكر كذلك زملاء الدراسة الذين أمضيت معهم أجمل الأوقات وأتمنى لهم التوفيق في مشوارهم الدراسي وحياتهم اليومية .

وشكرا

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الحر) و الأداء الوظيفي لدى عينة من العمال المنشآت الرياضية والمتمثلة في مسابح مدينة بسكرة (المسبح الأولمبي العالية ومسبح المنشى) ، ومن خلال استعراض التراث النظري ، تبنت الدراسة مقياس القيادة لرشا مهدي صالح (2011) وحددت ثلاث أبعاد للسلوك القيادي وهي :

- **السلوك الأوتوقراطي :** يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي .
 - **السلوك الديمقراطي :** يتفاعل فيها القائد مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى.
 - **السلوك الحر :** يمثل القائد رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .
- وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي فقد استعانت الدراسة باستبيان الأداء لطلال عبد الملك الشريف (2002) .ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يبحث في متغيرين أو أكثر وطبقت على 20 عاملا من عمال المسابح لمدينة بسكرة عن طريق المسح الشامل لأفراد المجتمع الأصلي، حيث تم تطبيق أداتين هما : مقياس القيادة والذي تكون من ثلاث أبعاد تحتوي على 44 بنداء، واستبيان الأداء الوظيفي والمتكون من صورته النهائية من 27 بنداء، وتمت التعامل مع أبعاد الدراسة على أنها متغيرات مستقلة وتوصلت الدراسة على انه :

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة
ت	قائمة الموضوعات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1 - مشكلة الدراسة
6	2 - أهمية الدراسة
6	3 - أهداف الدراسة
6	4 - تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا
8	5 - الدراسات السابقة
13	6 - فرضيات الدراسة
الفصل الثاني : القيادة الإدارية	
15	تمهيد
15	1 - ماهية القيادة الإدارية
21	2 - نظريات القيادة الإدارية
26	3 - أنماط القيادة الإدارية
33	4 - العوامل المؤثرة في السلوك القيادي
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
37	تمهيد
37	1 - ماهية الأداء الوظيفي

41	2 - محددات الأداء الوظيفي
47	3 - نظام الأداء الوظيفي
53	4 - قياس الأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل
الإطار الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة	
58	تمهيد
58	1 - منهج الدراسة
58	2 - حدود الدراسة
58	3 - مجتمع الدراسة
59	4 - أدوات الدراسة
68	5 - الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة
68	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	
70	تمهيد
70	اولا/ عرض نتائج الدراسة
70	1 - عرض نتائج الفرضية الأولى
70	2 - عرض نتائج الفرضية الثانية
71	3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة
72	ثانيا / مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
72	1 - مناقشة وتفسير الفرضية الأولى
73	2 - مناقشة وتفسير الفرضية الثانية
74	3 - مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
74	ثالثا / المقترحات
75	خاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء النمط الأوتوقراطي	01
61	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء النمط الديمقراطي	02
62	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء النمط الحر	03
62	معامل ثبات البعد الأوتوقراطي لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ	04
63	معامل ثبات البعد الديمقراطي لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ	05
63	معامل ثبات البعد الحر لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ	06
63	معامل ثبات مقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ	07
64	معامل ثبات البعد الأوتوقراطي لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية	08
64	معامل الثبات للبعد الديمقراطي لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية	09
65	معامل الثبات للبعد الحر لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية	10
66	معامل ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان	11
66	معامل الصدق التمييزي لاستبيان الأداء الوظيفي	12
66	معامل ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة الفاكرونباخ	13
66	معامل ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	14
70	معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي	15
71	معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي	16
71	معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الحر والأداء الوظيفي	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الفرق بين القيادة والرئاسة	01
39	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	02
43	مكونات الدافعية	03
41	مفهوم العملية الإدراكية	04

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
82	مقياس السلوك القيادي	01
86	استبان الأداء الوظيفي	02

مقدمة

إن القيادة عموماً قديمة قدم المجتمع البشري نفسه وتبدأ إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادة ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مهيمنة تصالح للقيادة والتوجيه وفئة تابعة يكون منهم التابعون الذين لا يستطيعون التقدم أو تحقيق أهدافهم دون الفئة الأولى. ولقد شغلت القيادة بالاختصاصين والباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على مفهوماتها وخصائصها وأنواعها وأنماطها، وقد أسفرت عن نتائج مختلفة حيث ساهم تطور الفكر الإداري إلى التعرف على أنماط القيادة وخصائص سلوك القائد في كل نمط، والأعمال التي يجب عليه القيام بها والصفات التي يتصف بها من مميزات إيجابية ومظاهر سلبية .

وبما أن السلوك القيادي يلعب دوراً هاماً في إدارة وتسيير المنظمات والمؤسسات، وذلك من حيث تلاؤم نوع الأسلوب المتبع مع نوع التنظيم وأهدافه، وكذلك طبيعة نوع أفرادها وصفاتهم حيث أن نجاح أي تنظيم أو مؤسسة والوصول إلى أهدافها يعني بالضرورة وصول إلى أهداف أفرادها وإشباع حاجياتهم. وبما أن القيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين القائد والمرؤوسين، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس قائده بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام سلوك قيادي يتسم بالفعالية ويتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة .

وجاءت هذه الدراسة للتعريف أكثر بالسلوك القيادي والأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية وتوضح أهميتها في النتائج التي ستسفر عليها والتي ستسهم في سعي القائمين على الإدارة إلى الاهتمام بضرورة فهم الأنماط القيادية للرفعي بالأداء العاملين في المنشآت الرياضية، وبهذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية والمتمثلة في مسابح مدينة بسكرة . وعليه تعد هذه الدراسة من الدراسات الارتباطية التي حاولت البحث في العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وبين الأداء الوظيفي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة على التساؤلات التالية :

– هل هناك علاقة بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية – مسابح

مدينة بسكرة –

- هل هناك علاقة بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة-

- هل هناك علاقة بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة -

وفي المحاولة للإجابة عن على هذه التساؤلات تم استخدام أداتين هما : مقياس القيادة ل **رشا مهدي صالح (2011)** . و استبيان الأداء الوظيفي ل **طلال عبد الملك الشريف (2002)** . طبقت على 20 عاملا في مسابح بمدينة بسكرة عن طريق المسح الشامل لأفراد المجتمع ، وعليه قسمت الدراسة الحالية إلى خمسة فصول بين التراث النظري والجانب الميداني وقد احتوى الإطار النظري على ثلاث فصول وهي كما يلي :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقد تضمن تحديد مشكلة الدراسة، متغيرات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة

الفصل الثاني: فقد تمحور حول القيادة الإدارية ويتضمن: ماهية القيادة الإدارية ، نظريات القيادة الإدارية ، أنماط القيادة الإدارية ، العوامل المؤثرة في السلوك القيادي .

الفصل الثالث : المعنون بالأداء الوظيفي ويتضمن ماهية الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، نظام الأداء الوظيفي، قياس الأداء الوظيفي .

أما فيما يخص الإطار الميداني فهو يتضمن فصلين:

الفصل الرابع: وتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد ورد فيه الحديث عن المنهج، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة وكذلك الأسلوب الإحصائي المتبع .

الفصل الخامس: فقد تم فيه عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات وفي الأخير بعض المقترحات التي تساعد في فهم وتحسين السلوك القيادي، وخاتمة كما جاءت مدعمة بقائمة مراجع تم الاستفادة منها بشكل كبير.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1 - تحديد مشكلة الدراسة
- 2 - أهمية الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا
- 5 - الدراسات السابقة
- 6 - فرضيات الدراسة

1-مشكلة الدراسة:

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني فقد أصبحت عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدى العصور، كما تعتبر واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات، ومستوى أدائهم في التنظيم. وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر حيث تعرف القيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين". (علوية، 2001، ص45)

إن التعرف على السلوك القيادي السائد في أي منظمة عامة أو خاصة ذو أهمية كبيرة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالعاملين فيها وبروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجيات والرغبات الفردية أو الجماعية. كما أن نوع القيادة المتبعة في المنظمات والمؤسسات يرجع مباشرة إلى نوع السلوك القيادي للقائد، ولذلك فإن الحرص على اختيار القيادات الإدارية الناجحة، أمر لا بد منه لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث أنه لا يوجد نمط من القيادة صالح لجميع المؤسسات أو المنظمات، حيث يختلف النمط القيادي بأنواعه الثلاث (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) حسب نوع المؤسسة أو المنظمة وأهدافها وغاياتها.

إن عدم توافق الأنماط القيادية مع نوع المؤسسة وعدم توافيقها مع ظروف العاملين بها، يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وبما أن الأداء يعتبر وسيلة لتحقيق غايات المنظمة، حيث أنه نتاج العديد من المحددات المتداخلة والمتكاملة (القدرة، الدافعية، وإدراك الدور)، فإن السلوك القيادي الناجح يعمل على التأثير الإيجابي على هذه المحددات، حيث يعمل على رفع دافعية العاملين للأداء وذلك بـ"إشباع الحاجات الشخصية كالذواضع الاجتماعية (الأمن، التقدير، الانتماء واحترام الذات)، وكذا الحاجات المعنوية والمادية (العلاوات والترقيات وغيرها...)." (طه، 2006، ص302) وكذلك يؤثر السلوك القيادي على الأداء من خلال تحديد دور العامل في المؤسسة، وتحديد متطلبات الوظيفة التي يشغلها، وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به. حيث أن غموض الدور يعني النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد وبالتالي التأثير على أداء الفرد. لذا فالسلوك القيادي يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال التأثير الإيجابي في أداء العاملين.

ومما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تنطلق من التساؤلات التالية:-

- هل هناك علاقة بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل هناك علاقة بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل هناك علاقة بين السلوك الحر والأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجانب الذي يتناوله حيث أنها تتناول موضوع هام يتعلق بالسلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية والمتمثلة بمساح مدينة بسكرة. ويمكن ايجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:-

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به من خلال إتباع سلوك قيادي مناسب حسب نوع العمل بحيث يساهم في رفع مستوى الأداء.
- لفت انتباه القادة والمسؤولين لأهمية السلوك القيادي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين لديهم.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتقديم اقتراحات تساهم في التعرف على طرق رفع الأداء من خلال إتباع السلوك القيادي الملائم.
- تقديم مجموعة من المقترحات فيما يخص السلوك القيادي وغيره من المتغيرات الأخرى ذات الصلة به.

3- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في الآتي:-

- التعرف على درجة وطبيعة العلاقة بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية -مساح مدينة بسكرة -
- التعرف على درجة وطبيعة العلاقة بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية
- التعرف على درجة وطبيعة العلاقة بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

4- تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا

4 1 - السلوك:

"هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات". (سيزلاقي، 1991، ص621) ويقصد بالسلوك في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد(القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات أو قرارات أو أفعال موجهة للعاملين مباشرة أو ضمينا.

4 2 السلوك القيادي:

ويعني: "أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها"

(جيرالد، 2004، ص 622)

ونعني بالسلوك القيادي في هذه الدراسة هو عملية إصدار الأوامر والقرارات على الآخرين والتأثير عليهم بقصد تحقيق هدف معين.

4 3 السلوك الأوتوقراطي:

"ويدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة" (ياغي، 1992، ص 126) ويقصد بالسلوك الأوتوقراطي في هذه الدراسة انفراد القائد في اتخاذ القرارات، وتحكمه في مرؤوسيه لإنجاز الأعمال دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويقاس بمجموع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد على بعد السلوك الأوتوقراطي بمقياس القيادة المستخدم في هذه الدراسة

4 4 السلوك الديمقراطي:

ويقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة". (ياغي، 1992، ص 129). ويقصد بالسلوك الديمقراطي في هذه الدراسة هو سعي القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتحقيق الأهداف وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، ويقاس بمجموع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد على بعد السلوك الديمقراطي في مقياس القيادة المستخدم في هذه الدراسة

4 5 السلوك الحر:

وفي هذا السلوك "يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم" (ياغي، 1992، ص 132). ويقصد بالسلوك الحر في هذه الدراسة إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في ممارسة السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويقاس بمجموع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد على بعد السلوك الحر في مقياس القيادة المستخدم في هذه الدراسة.

4-4-الأداء الوظيفي:

ونقصد بالأداء الوظيفي في هذا البحث هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل أو الموظف لإنجاز المهام المكلف بها. وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، أي هو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العامل من قبل المنظمة أو الهيئة الإدارية، التي ترتبط بها وظيفته وهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات العاملين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به، ويقاس بمجموع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد على استبيان الأداء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

4-5-المنشأة الرياضية:

والمنشآت الرياضية هي: " كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة ". (بدوي ، 2001، ص17) كما عرفت على أتمّها: " عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية، وتنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية(التنافسية، الجماهيرية، المدرسية، الجامعية) بالإضافة إلى الهيئات العسكرية. وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات (قاعة كرة اليد | قاعة كرة السلة | قاعة كرة اليد | المسابح | قاعة الجمباز | قاعة الجيدو الخ) والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب للمدير ويشرف عليها قائد للتسيير وإدارة مكتب المركب المتعدد للرياضات". (عاشور ، 1984 ، ص 161) ونعني بالمنشآت الرياضية هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية، يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد، ولها أدوارا اجتماعية وتربوية واقتصادية وترفيهية، بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

5-الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية منها ما تناول السلوك القيادي ومنها ما تعلق بالأداء الوظيفي، وسيتم عرضها حسب كل متغير وفق التسلسل الزمني لها.

5 4 الدراسات التي تناولت السلوك القيادي:

- أ- دراسة ميروح عبد الوهاب 2010: حول " السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى عمال المؤسسة" الوطنية " السوناريك " وحدة فرجيوة-ميلة - وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية والمؤسسة التي يجري عليها البحث، وكذا معرفة مستويات الحاجة التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة. حيث اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات وطبقت على عينة قوامها 194 عامل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك.
 - هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات البقاء لدى العاملين في مؤسسة الدراسة.
 - هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ب-دراسة عفاف وسطاني 2010: حول "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي

السائد لدى لمديري المؤسسات التعليمية المتوسطة بمدينة سطيف وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة. وكذا تحديد مستوى دافعية الانجاز لدى الأساتذة في التعليم المتوسط ومحاولة ترتيب تأثيرها في مستوى دافعية الانجاز، وبالتالي معرفة النمط القيادي الأنسب انتهاجه في ظل مشروع المؤسسة. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداتين لجمع البيانات هما: - استبيان تقدير الأنماط القيادية للمدير، وكذا مقياس دافعية الانجاز للأساتذة. طبقت الأداة الأولى على عينة قدرها 27 مديرا بينما طبق مقياس دافعية الانجاز على عينة عشوائية عنقودية قدرها 194 أستاذا، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:-

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الأساتذة.
- وجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوي وموقفي) ومستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، ومستوى منخفض لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي.

ج-دراسة رشا مهدي صالح 2011: حول تأثير النمط القيادي في مستوى تحفيز العاملين في الشركة

العامة للموانئ العراقية البصرة، وهدفت الدراسة إلى إبراز أنواع الأنماط القيادية الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز، وأجرى الباحث بحثا ميدانيا في الشركة العامة للموانئ العراقية على عين قصديه من الأفراد العاملين من حملة شهادة البكالوريا قدرها 73 فردا واستخدم الباحث استمارة استبانته لجمع البيانات ومن ابرز النتائج التي توصل إليها ما يلي:-

- ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية من قبل أفراد عينة البحث
- يرتبط النمط التعسفي بعلاقة ضعيفة وعكسية مع الحوافز وان كانت هذه العلاقة معنوية إلا أنها ضعيفة
- القيادة الديمقراطية هي أكثر أنواع الأنماط القيادية فعالية وكفاءة لأنها قائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العاملين على الانفتاح اتجاه لغة الحوار وإبداء الرأي.

- محدودية تأثير القيادة التعسفية بسبب ضعف استجابة العاملين في المنظمة عينة البحث للأوامر الصادرة من المدير الأعلى المبنية على الإكراه.

5-2- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

أ- دراسة عزوز محمد 2009: حول دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين بالمركب الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين بالمركب الرياضي محمد بوضياف

- معرفة مدى توافر الحوافز في نظام تسيير المركب. وكذا التعرف على مستوى أداء العاملين في المركب. بالإضافة إلى البحث عن علاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها. وتم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة. ولهذا الغرض تم وضع الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة قدرها 580 عاملا. ومن أهم التوصيات إليها:

- ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بمختلف الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملون في المؤسسة.

- إعلام الأفراد بنتائج تقييم الأداء المتعلقة بهم وعقد لقاءات دورية لمناقشة نتائجها معهم.

- إشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة لجعلهم يشعرون بمدى أهميتها وبالمؤسسة على تحقيقها كل حسب منصبه الوظيفي.

- إيجاد نظام حوافز يبنى على أسس علمية ويلبي الحاجيات ويشبع الرغبات الحقيقية للعاملين.

ب- دراسة شامي صليحة 2010: حول المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أحمد

بوقره، بومرداس. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وإبعاده المختلفة وكذا التعرف على

الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين. واتبعت هذه الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها

الدراسة ما يلي:

- هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو

أساتذة.

- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها.

5-3- الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والأداء الوظيفي

أ-دراسة عبد الملك الشريف 2004 : حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بإمارة مكة المكرمة، وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة

- التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة واستخدم

الباحث أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة قدرها 240 عامل يشغلون وظيفة مدير إداري

ورئيس قسم، واستخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- هناك توافر للأنماط القيادية الثلاث حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة

عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود

علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء لدى كل من نمط القيادة الحر والنمط

الأوتوقراطي.

ب- دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010: حول "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

المنظمات الأهلية الفلسطينية. وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدمت أداة الاستبانة كأداة للدراسة

وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة. وتم توزيع الاستبانة على عينة دراسة

قدرها 340 من مديري ورؤساء أقسام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:-

- إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية

- المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- ج- دراسة كيرد عمار 2015: حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**
سونلغاز بمديرية التوزيع الأغواط وتهدف إلى ما يلي:
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينهما، مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تنمية وتطوير مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنائج التي توصلت إليها مختلف النظريات.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين لتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة.
- معرفة محددات رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها.
- واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيههم في المؤسسة محل الدراسة قدرها 90 عاملا وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة
- لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة حيث تناولت بعض الدراسات السلوك القيادي بصفة عامة وركزت بعض الدراسات على النمط القيادي كما تناولت بعض الدراسات الأخرى الأداء الوظيفي بينما تناولت بعض الدراسات نفس موضوع الدراسة وهو الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعاملين.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت معظمها أداة الاستبيان لجمع المعلومات بالإضافة لاستخدام بعض الدراسات أدوات أخرى لجمع البيانات مثل المقابلة والمقاييس.

يتضح من الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة خاصة التي تناولت الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، لكن هناك اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الجانب التطبيقي حيث أن هذه الدراسة تركز على السلوك القيادي الإداري المستخدم في المنشآت الرياضية (مسابح مدينة بسكرة) وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، لذلك فإن الإضافة التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة هي: تقديم معلومات حول أنواع السلوك القيادي الإداري المتبع في مسابح مدينة بسكرة وتأثيره سواء كان بالسلب أو الإيجاب على أداء العاملين في هذه المنشأة(مسابح مدينة بسكرة)، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين خدمات العاملين المقدمة للمستفيدين من المنشأة وكذا تعديل السلوك القيادي بما يتوافق مع نوع العمال ونوع المنشأة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء المنهجية وتحديد أداة الدراسة وكذلك تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

6 - فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديمقراطي وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

الإطار النظري

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

تمهيد

- 1 - ماهية القيادة الإدارية
- 2 - نظريات القيادة الإدارية
- 3 - أنماط القيادة الإدارية
- 4 - العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

خلاصة الفصل

تمهيد

إن تطور أي منظمة يعتمد بالدرجة الأساس على وجود القيادة الإدارية القادرة على إدارة المنظمة وفق أهداف ورؤية واضحة ومحددة تسعى من خلالها على تطوير العمل والوصول إلى أداء الأفراد فيها على الجودة الشاملة، حيث ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. وسيتطرق الباحث في هذا الجانب النظري إلى ثلاث عناصر متمثلة في: القيادة الإدارية وأهميتها، نظريات القيادة الإدارية وأخيراً أنماط القيادة الإدارية.

1- ماهية القيادة الإدارية**1 1 مفهوم القيادة الإدارية:**

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (كلالدة، 1997، ص 17) ولقد اجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وأن مفهوم القيادة وجد في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها، وتميزت القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر، وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة وذلك راجع لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين اهتموا بالبحث في هذا الموضوع وذلك باختلاف مدارسهم، ويمكن أن نخلص أبرزها في ما يلي:-

فالقيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. وهي علاقة بين قائد ومقودين. فالقائد هو: "الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم إلى تحقيق الأهداف التي يسعون إليها". (كنعان، 1995، ص 96) والقيادة في هذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل التوجيه والإرشاد لتحقيق أهداف وأغراض معينة. ويعرفها اوردوايتيد (Ordwaytead) بأنها: "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه". (Ordwaytead, 1961, p.19) أمّا لكرت (Likert) فقد عرّف القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (Likert, Rensis, 1963, p.3)

كما تعرف على أنها: "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ غايات منشودة". (عشماوي، 1995، ص 68). وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال

اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين . (عليوة ، 2001 ، ص45)

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم أفعالهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، كما يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط. ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانونا بل انه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك. ومن هنا نستنتج أن متطلبات وجود القيادة أربع نقاط أساسية هي:

- القائد بموهبته ومهاراته القيادية

- التابعين أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

- **المواقف** التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم. وبالإمكان اختصار ذلك في دالة كمايلي: القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف). أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وان كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد إن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكياتهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. ومن هذا المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف: "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم، وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني". (كنعان1995، ص 98). ويعرف وايت (white) القيادة الإدارية: "بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة". (L.P.white.1962.p.185) ويرى هنت و لارسون بأن: "القيادة

الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة". Hunt.Larson.1977.p.238 كما تعرف القيادة الإدارية "بأنها النشاط الذي

يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (منصور، 2013، ص17) ففي هذا المفهوم

تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات

والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة

نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل

العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. (القحطاني، 2001، ص7) ومن ذلك فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصية شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في "تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه". (السلمي، 1987، ص223).

وكتعريف شامل للقيادة الإدارية في هذا البحث يمكن أن نعرف القيادة الإدارية بأنها المهام التي يقوم بها الشخص المعني بإدارة المنظمة وذلك عن طريق التأثير على أنشطة المرؤوسين الأفراد أو الجماعات وتحريكهم إراديا ودفعتهم لتحقيق هدف مشترك بجهود مشتركة.

1 2 عناصر القيادة الإدارية:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

العنصر الأول: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه حيث تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل وأساليب لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. بقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم للنشاط تكون قيادته ناجحة وفعالة. تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، ومن أهم هذه الوسائل صنفها **السكرانة** كما يلي:-

- **قوة التأثير القائمة على المكافأة:** حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

- **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقع الجزاء.

- **قوة التأثير على أسس مرجعية:** وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا للتأثير فيهم وان يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:** تزداد قوة التأثير كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل به.

- **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** وذلك بان يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاه مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. (السكرانة، 2010، ص 105، 106)

العنصر الثاني: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حيث يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وان كان في أدنى الحدود. (القحطاني، 2001، ص 11).

العنصر الثالث: تحقيق الهدف الوظيفي، فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجيات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجياتها، من خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجياتها وتحقيق أهدافها. (كنعان، 1992م، ص ص 86-87).

ومن هذا يتضح إن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند على العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من اجل إشباع الحاجيات ، وان بروز القائد واستمراره في القيادة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه ، وان هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

1 3 أنواع القيادة الإدارية:

تجمع القيادة الإدارية في مفهومها بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين. ومنه يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى:

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارسه مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- القيادة الغير رسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك العديد من النقبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل

عام فان كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية والغير رسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما يجتمعان في شخص واحد. (منصور، 2013، ص ص، 17-18).

1 4 - الفرق بين القيادة والرئاسة:

من الملاحظ كثرة الذين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت .
- القائد يكون ناجح من خلال التغيير، في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل .
- إن الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح، في حين القائد يؤدي الشيء الصحيح.
- الرئيس يستخدم قوته الشرعية في نصح العمال ، في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف.

- حسب **جون كونر** بمدرسة هارفارد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤية واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديد العملية التنظيم داخل المؤسسة بالإضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم. (المقصود، 2003، ص 39)

- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة فيحين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي (العجمي، 2008، ص 201)
- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية للوصول لذلك، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية والإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك .
- لكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي أن يملك السلطة بل لابد من إن يملك معها النفوذ والذي يجعل مرؤوسيه يتبعونه على اقتناع ورضا ، لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحول الممنوح للرئيس ، فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية .

- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقيادة يتحدونه . (سيد، 2008، ص 6)
وعموما نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية، في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت والعقوبات، والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرين مسئولون عن تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخريين، أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسؤوليتين مثل تكوين الإستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو الرؤساء ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية (رفاعي، 2004، ص 570) .

ونلاحظ كذلك الفرق بين القيادة والرئاسة في الجدول التالي:



شكل رقم (01) يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة (بدوي، 2001، ص41)

من خلال هذا الجدول وكل ما ذكرناه أنفا يتضح أن القيادة تأخذ طابعا غير رسمي، في حين الرئاسة تكون بطابع رسمي ، ولكن لا يمكن الاستغناء عن أي منهما ، فالرئاسة سبب في وجود الثانية إن صح التعبير نظرا للإطار التنظيم الرسمي الذي وجدت فيه ، والثانية مكتملة للأولى نظرا للعلاقة التي تنشأ بين جماعات و أفراد العمل في ظل التنظيم الرسمي والعمل في مكان واحد ، ولا بد من معرفة الكيفية لخلق التعاون في ما بينهما لتحقيق أهداف المنظمة.(سادلر، 2008 ،ص 26) ولذلك يمكن إيضاح الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ القائد يعتمد في قيادته على لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا ما أهله للقيادة ، أما الرئيس فيعتمد على تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.
- ✓ القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به، أما الرئيس ليس بالضروري أن يحضرا برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
- ✓ القائد يهيمه تحقيق أهداف المرؤوسين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل ، والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية
- ✓ القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف ، أما الرئيس فإنه أحيانا لا يلقي بالا للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل .

✓ في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم ، أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية. (الهوري، 1996، ص 181).

ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً، فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.

2 - نظريات القيادة الإدارية :

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن تصدر بصدد آراء كثيرة، وان تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها. فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، و مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفي ما يلي مناقشة لبعض هذه النظريات:

2-1- نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسماوات الوراثية على القيادة. حيث تقوم هذه النظرية على عدة افتراضات:

- الافتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير اعتيادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. (العجمي، 2008 ، ص 31)

- تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إذ تتم عن طريق شخص ما أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات. (جمجوم، 1991، ص 235)

- تركز هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أفرادها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد. (كعبان 1992 ، ص 302)

أن هذه النظرية على الرغم من وجهاتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضل الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن

تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية. (العجمي، 2008، ص31)

ومن هذا نستطيع أن نقول أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2-2- نظرية السمات:

تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر لهذه السمات ولذلك لا يمكنه أن يقوم بدور القائد، أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. (العجمي، 2008، ص31)

وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بعدة خصائص أهمها:

- **الخصائص الجسمية:** تتركز الدراسات السابقة على بعض الخصائص الطبيعية مثل العمر، المظهر، الطول والوزن، إلا أن نتائج الدراسات كانت متعارضة نوعا ما.
 - **الخصائص الاجتماعية:** تتركز معظم الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية على عوامل مثل: المركز الاجتماعي والاقتصادي ومستوى التعلم
 - **الذكاء:** تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة الفعالين يتميزون بالحكم الأصوب والأحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث.
 - **الشخصية:** تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل: اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي، وحاجات التحكم أو السيطرة.
 - **الخصائص المرتبطة بالعمل:** أفادت الأبحاث بان القادة يتميزون بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية، والمبادأة وحب العمل، ويتميز بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.
 - **الخصائص الاجتماعية:** تشير الدراسات حول للخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة. ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين. ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل. (ميرو، 2009، ص68)
- وبالرغم من كل هذه الدراسات إلا أن نظرية السمات تعرضت لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات السلوكية الحقيقية للقادة من ناحية أخرى. (الكلاي، 2000، ص16) كما انه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون

شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته. (كنعان، 1992، ص 234)

2-3- النظرية السلوكية:

اتجه العلماء السلوكيون إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقيادة، أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، كنتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ولقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بان القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية. حيث ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية، التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي تظهر أثناء عملية القيادة (الكلابي، 2000، ص 19) ويعتبر هذا الاتجاه أن كل شخص يمكن أن يصبح قائدا من خلال إتقانه بعض السلوكيات القيادية.

(ثابت، 2008، ص 263)

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات حيث توصلت إلى عدة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية ومن أهم هذه الدراسات دراسة جامعة (أوهايو) ودراسة جامعة (ميتشجان) .

(ميروغ، 2009، ص 96-70)

2-4- النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادة والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل كل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فان القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة وبذلك فان

*-كان الهدف من الدراسة معرفة العوامل المحددة للسلوك القيادي ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، وذلك من خلال استمارة وصف سلوك القائد حيث أظهرت النتائج سلوكيين أساسيين هما: 1-المبادأة والتنظيم ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام والعمل المراد أدائه. وشبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل، أي موجه نحو المهام. 2-التعاطف: يتميز بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات العاملين

*-يركز السلوك القيادي المهتم بتنظيم العمل على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق لوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة و وضع جدول الأعمال ومعايير للأداء الوظيفي ويخصص للعاملين مهام محددة يقوم بأدائها وفق متطلبات الوظيفة ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي . في حين يركز السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الانجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعامل، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو اسري بين العاملين، ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين. (حسين، 1999، ص ص 224-225)

القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقوم بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. (العجمي، 2008، ص 34) تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة ويصبح المركز الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي. حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. (كلالدة، 1997، ص 24)

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين يسعى إلى تحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:-

- **أهداف التنظيم:** وتمثل بقيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.
- **أهداف العاملين:** وتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.
- **أهداف القائد الشخصية:** وتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية. (كنعان، 1992، ص 104-107)

2 5 - النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ومعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، ولا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة. (العجمي، 2008، ص 32) كما تفترض هذه النظرية أن: "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات". (مجموع، 1991، ص 234)

لذا فان تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيداته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود. (درويش وتكلا، 1995، ص 444) يرد على أنصار هذه النظرية بان القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما على الموقف والظروف، وان الفروقات الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا لآخرين، ومن ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقيادة.

2 6 - النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ بالاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا. وتعطي النظرية أهمية كبيرة لأدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا. (العجمي، 2008، ص 34)

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة. ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة، وان السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه. وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف. ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملاؤه.

(كنعان، 1992، ص 328-329). واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:-

- ✓ المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم
- الخلقية الاجتماعية والاقتصادية والعمر
- ✓ المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل
- المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء
- ✓ درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين
- ✓ مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة زانها أسهمت ايجابيا في تحديد الخصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات ونظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية. (كنعان، 1992 ص 371-372)

3 - أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القيادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر. وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادة الإدارية:-

3-1-1 نمط القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، والمصطلح

(أوتوقراطي) كلمة من أصل يوناني (Autokracte)، ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة اوتوقراطية خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة. والقيادة الأوتوقراطية هي التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (كيرد، 2015، ص 44) ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية إن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية. وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر، 1997، ص 327)

3-1-1-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة

الأوتوقراطية على النحو التالي:-

• القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل (وليم ريدن) بعد الدراسات التي أجراها على النمط

الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبدادياً، بالإضافة إلى استعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات المرؤوسين. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على التحكم القائد في مرؤوسيه لانجاز الأعمال دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (كنعان، 1999، ص 157-158)

- **القائد الأوتوقراطي الخير:** يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذ، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. (السكرانه، 2010، ص 149) وقد توصل (ريدن) من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها انه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام وقيم نتائج أعماله. (كنعان، 1999، ص 161)
- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. (هاشم، 1970، ص 248) والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير علمية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا. (السكرانه، 2010، ص 151)
- 3-1-2- مزايا النمط الأوتوقراطي:** هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب **كنعان** يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات **"ماكموري"** وكل من **"برومومان"** منها: (كنعان، 1999، ص 167)
- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس. والموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم .
- أما **جراي فيري** أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية: (حسن محمود، 2010، ص 44)
- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة .
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين .

3-1-3- عيوب النمط الأوتوقراطي: من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.
 - إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة أو إصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.
 - إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد - الاتصالات الهابطة - من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهد في العمل.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط .ومن ابرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).
 - ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
 - انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع). (كبير، 2015، ص47)
- يتضح من خلال التقييم السابق للقيادة الأوتوقراطية على اختلاف إشكالاتها على ضوء الدراسات المتعددة، أنّ هذا الأسلوب القيادي وإن كان يمكن أن يلقى التطبيق ويكون ناجحا في ظل مواقف وظروف معينة، إلا أنه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العاملين في ظله، وبالتالي على إنتاجية العاملين. ويرى أن هذا الأسلوب كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي لأنه يتلاءم مع وضع العاملين في مستواهم آنذاك ذلك لأن التنظيمات الإدارية ذاك الوقت كانت تتسم بالبساطة ولم تكن معقدة وهذا عكس الإدارة الحديثة حيث أصبحت التنظيمات الإدارية واسعة ومعقدة وأصبح العاملون فيها من الطراز المؤهل والواعي والمتخصص. هذا فضلا عن أن الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها الإدارة الحديثة، وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين

القائد ومرؤوسيه وإتاحة الفرص لهم والمشاركة في بعض مهامه... وكل هذه المتطلبات لا يمكن للإدارة تحقيقها في ظل القيادة الأوتوقراطية. (السكرانة، 2010، ص165)

3 2 - القيادة الديمقراطية:

الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزأين (ديموس) وتعني الشعب (كراطوس) تعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم وتستند القيادة الديمقراطية إلى ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم. (النمر، 1997، ص328) ويرى اوين أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

أولا - العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار أراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره و آرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين

ثانيا - المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية بأمور الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيه. ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة

ثالثا- تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهنا كمجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيه، الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين). (كيرد، 2015، ص49)

3-2-1- أشكال القيادة الديمقراطية: هناك خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي:

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم المشاركة في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه والتي قد تضع حلولًا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسبًا.
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه لكنه يحرص على إثارة الحوار بين مرؤوسيه على كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بان يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار تم الاتفاق عليه بينهم. (كنعان، 1999، ص ص 219-220)

3-2-2- مزايا النمط الديمقراطي: كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة حيث يذكر منها محمود سلمان المزايا التالية: (العميان، 2008، ص 261)

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الاجتماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- انخفاض معدل الشكاوي والتنظيمات والغياب ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

3-2-3- عيوب النمط الديمقراطي: من أبرز العيوب على الأسلوب الديمقراطي والتي كشفت عنها

الدراسات نذكر ما يلي: (كنعان، 1999، ص 247)

- أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين إلا انه في الواقع العلمي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي.
- أن المشاركة تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.
- القيادة تفشل إذا كان التابعين ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة. (رشوان، 2010، ص102)

مما سبق يتبين أن القيادة الديمقراطية بها مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية ولكن وبالرغم من تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على الأنماط الأخرى لا يعني انه الأسلوب الأفضل للقيادة في جميع الحالات، حيث أنه بالرغم من أن تأثير غياب القائد الديمقراطي على كفاءة الإنتاج وكمه عند جماعته اقل من تأثير غياب القائد الأوتوقراطي عن جماعته، إلا أن إنتاجية العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد أوتوقراطي.

3 3 - القيادة الحرة:

يطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. (العميان، 2008، ص262). وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة.

تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة (الباب المفتوح) في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (رشوان، 2010، ص262).

3-3-1- أشكال القيادة الحرة:

يتميز القائد في هذا النمط (الحر) بالصفات التالية:-

- ضعف الشخصية.
- التدبذب في اتخاذ القرارات.
- قلة اتخاذ القرارات من طرف القائد.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من أبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تطرح عليه. (عبد المجيد، 2005، ص 239)

3-3-2- مزايا النمط الحر للقيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى: (العميان، 2008، ص 262)

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي
- الحصول على الخبرة من خلال الاستقلالية في العمل
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
- يمكن القائد صغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها. (كنعان، 1999، ص 258)
- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث أن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم. (حسن محمود، 2010، ص 49)

3-3-3- عيوب النمط الحر للقيادة:

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر منها: (العميان، 2008، ص 262)

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة ، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.
- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية. (طشطوش، 2008، ص74)
- إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي... إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، (تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية).
- إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار . ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة ، والعلاقات عادة ما تكون أفقية . (كيرد، 2015، ص55)

4 - العوامل المؤثرة في السلوك القيادي:

هناك ثلاث عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختيار النمط القيادي الملائم وهي :

4-1- العوامل الخاصة بالمدير :

إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الداخلية ، ولكن نجد انه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته، ومن بين العوامل الداخلية التي تؤثر على المدير الآتي :

- نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة .
- مدى ثقته في مرؤوسيه : فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم .
- ميوله القيادية الشخصية : يختلف المديرون في ما بينهم بخصوص ميولهم القيادة فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة ، وهناك من يشعرون براحة أكبر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم .
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة : إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها هناك من زيادة حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها . (الغمري 1987، ص 328)

4-2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

- قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فانه يجب ان يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول بصفة عامة كلنا توفرت الشروط التالية كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة حرية التصرف :
- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة ، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة والمحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية
- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها
- توفر درجة كبيرة من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل

- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المنشأة. (الغمري، 1987، ص 329)

إن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة ، بل إن هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير . ويلاحظ انه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فان حريته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين .

4-3- العوامل الخاصة بالبيئة أو الموقف :

هناك مجموعة من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي في إطارها المدير ، والتي لها تأثير على سلوكه :

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة : إن المنظمات مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماطًا سلوكية معينة ومقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة المحددة التي يعايشها ، وسرعان ما يتعلم إن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل .

- كفاءة الجماعة : قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فانه يأخذ عادة في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة، ومن احد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها .

- طبيعة المشكلة ذاتها : بطبيعة الحال نجد المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة ، فان ذلك يدعونا للقول أن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد انه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات . (الغمري، 1987، ص 332)

خلاصة الفصل :

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين ، من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا ما يكون له السبق في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات ، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل. فالقيادة هي طاقة بشرية وجهود إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به، و عليه فالقائد عليه أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدته في فهم العملية القيادة و الاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية ، وكيف يمكن استخدامها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

1 - ماهية الأداء الوظيفي

2 - محددات الأداء الوظيفي

3 - نظام الأداء الوظيفي

4 - قياس الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في العمل ولذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج فمثلا: قد يبذل مهندس أو فريق عمل ما جهدا كبيرا في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة وهنا نرى أن الجهد المبذول كان اكبر لكن الأداء كان منخفضا. (مصطفى، 2004، ص318)

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة إلى يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء ، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية وجودة الجهد المبذول. ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. أما نمط الأداء فالملقود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. (عاشور، 1984، ص 41)

الأداء = كمية الجهد (الطاقة المبذولة) × نوعية الجهد (الدقة والجودة) × نمط الأداء (الطريقة)

ويعرف بأنه: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية ومواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". (عاشور، 1984، ص42) وفي نفس السياق يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة". فهذين التعريفين يبينان أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل وكيفية إنجازه إضافة إلى ارتباطه بالقوانين والنظم والتقنيات المنظمة للعمل ومدى التزام العامل بها.

ويشير **العوامل** إلى الأداء الوظيفي على أنه: " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله. وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (العوامل، 2004، ص 66) ويعرف **كمال أحمد رباح** الأداء الوظيفي على أنه: " كفاءة إنجاز أو إحراز نشاط ما و تحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلي كفاية المؤسسة في إحراز أهداف وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين". ويوضح هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل، وتحديد مسار وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها وحسن استغلال مواردها.

1-2- عناصر الأداء الوظيفي:

- هناك مجموعة من العناصر الهامة والتي تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
 - **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
 - **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
 - **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
 - **الموظف:** فكل ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكल التنظيمي. (الزهراني، 1999، ص 22)

1-3- أهمية الأداء الوظيفي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج مخرجات، وتحقق الأهداف المصممة لها. كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:- (الدحلة، 2001، ص 98)

– الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية، خدمة وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

– الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

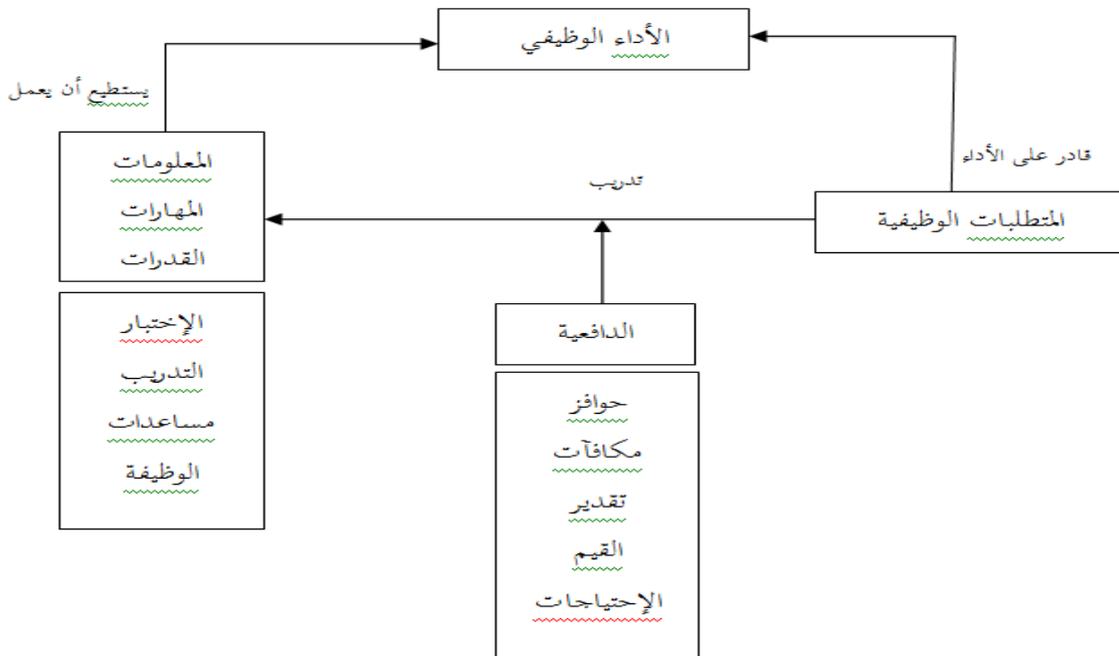
– الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.

– استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.

– استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العم، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

1- 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي :



الشكل رقم (2): العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي. المصدر (الدحلة ، 2001 ، ص 123)

أ - العوامل البيئية لعوائق الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ العكس والصدفة، يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ب - العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل هي: (الورة، 2003، ص 81، 80)

❖ المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.

❖ الموارد:

- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل منظمة.

❖ الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء
- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مسلكي مهني
- عواقب واضحة للأداء السيئ.

ج - العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة

❖ المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.

- فرص للتدريب.

❖ القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

❖ الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه

2- محددات الأداء الوظيفي:

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بثلاث عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{الإدراك.}$$

2 - 1 - القدرات:

2 - 1 - 1 تعريف القدرات: يعرف البعض أن القدرات هي: "الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة". (محمد حسن، 1999، ص 217). أو هي الاستعدادات

والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتدرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين هما:

أولاً - القدرات الذهنية: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إل

هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على

تحليل المعلومات والتفكير بعناية. ومن أهم هذه القدرات ما يلي:

الذكاء: وهو القدرة على التفكير التحريدي والتعلم بسهولة من التجارب، وهو بذلك عملية متعددة الجوانب،

وهذا ما توصلت إليه واحدة من أحدث نظريات الذكاء البشري حيث يرتبط الذكاء فعليا بثلاثة جوانب: **الجانب**

الأول هو الذكاء الأساسي أو التكويني، ويرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي، وهو ضروري للوظائف التي ترتبط

باتخاذ قرارات معقدة، وتستلزم تحليلاً مفصلاً للبيانات المالية وغيرها. أما **الجانب الثاني:** فهو الذكاء التحريدي،

فهذا النوع من الذكاء يرتبط بالإبداع، ويعني القدرة على جذب وجمع المعلومات غير المترابطة لتكوين أفكار

جديدة، وهو ضروري لوظائف التسويق وتنمية المنتجات الجديدة. أما **الجانب الثالث:** فهو الذكاء السياقي، وهو

الجانب العملي في الذكاء، وارتفاع مستواه لدى الفرد يُمكن من سرعة تكوين الأداء عن الموقف والتكيف معه، وهو مفيد لوظيفة البيع وغيرها من الوظائف. (سلطان ، 2004 ، ص ص 107 109)

الجوانب السابقة ترتبط جميعها (بالجانب المعرفي للذكاء) وهو القدرة على العمل مع الأشكال المختلفة للمعلومات. ويوجد نوع آخر مهم من الذكاء، هو الذكاء العاطفي، ويشير إلى القدرة على إدراك العواطف والسيطرة عليها. وحتى وقت قريب كانت المقاييس الوحيدة للذكاء، هي اختبارات القلم والورقة، إلا أنه تم الربط حديثا بين الذكاء والنشاط العصبي الأساسي في الدماغ، وهو ما يفتح آفاقا جديدة لقياس الذكاء بيولوجيا.

◀ **السرعة الإدراكية:** هي القدرة على التعرف على التشابهات والاختلافات من المثيلات المرئية بسرعة، وهي ضرورية لوظائف مختلفة.

◀ **قابلية القياس أو الحساب:** القدرة على التعامل مع الأرقام ، بأسلوب دقيق وسريع وهي مهمة في وظائف المحاسبة والتحليل المالي.

◀ **التصور المكاني:** هو القدرة على التخيل للكيفية التي ستصبح عليها الأشياء المختلفة عند تحركها أو تعاقبها في الفضاء، وهي مهمة لأنواع الهندسة المختلفة.

◀ **الذاكرة:** هي من أهم القدرات الذهنية أو المعرفية، وتعرف بأنها القدرة على الحفظ ثم الاسترجاع للأشكال المختلفة من المعلومات.

ثانيا القدرات البدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة، أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما ترتبط بالمرونة، وهي القدرة على الانحماك في المهام البدنية، وتلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف، لذا تؤخذ في اعتبار الأفراد والمنظمات.

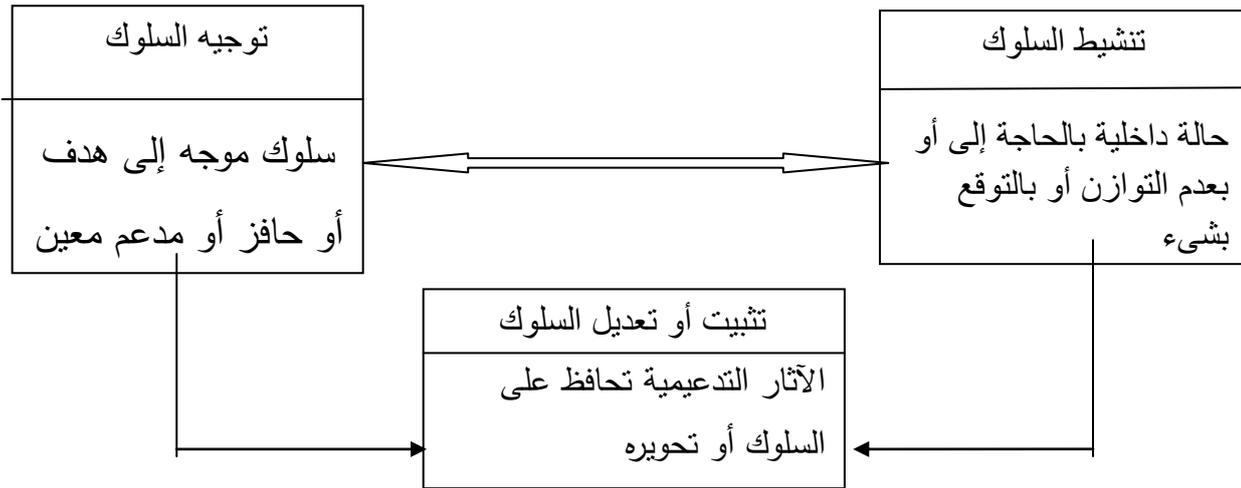
2 - 2- الدافعية:

2-2-1 تعريف الدافعية: يرجع مصطلح الدافعية (Motivation): إلى أصل اللاتيني لكلمة (Mover) التي تعني

'تحرك'. (عبد الباقي، 2003، ص 103) أما اصطلاحا: الدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك. (القربوتي، 2003، ص 35)

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

2-2-2- مكونات الدافعية: ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :



الشكل رقم (3) : مكونات الدافعية المصدر: (ماهر، 2003، ص ص 136-137)

يمكن أن نقول أن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاث منطلقات: (ماهر، 2003، ص ص 136-137)

- ◀ تنشيط السلوك.
- ◀ توجيه السلوك.
- ◀ تثبيت أو تعديل السلوك.

ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين المكونات الثلاثة، والتي تقول بأن وجود حالة خارجية من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين، أو بالتوقع أو الرغبة لشيء أو عدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك، وهذا السلوك الذي تم تنشيطه وتحميسه سيكون موجهاً إلى هدف معين أو حافز معين أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يلي ذلك المرحلة الثالثة، والتي يقوم الفرد فيها بالتفكير والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على تثبيت والحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه، أو تحويله إلى سلوك موجه إلى هدف آخر.

وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة وهذه الأفعال تكون بمثابة تعديل في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا، وحالة التوازن للدافعية وأيضا ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى.

2-2-3- أهمية الدوافع:

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عال من الأداء، ويعني هذا حثهم على العمل الجاد، وتشجيعهم للحضور للعمل مبكرا والإسهام بفاعلية في تحقيق الرسالة التنظيمية ، ولكن الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد، والظروف التي يعمل بها ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية:-

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة المحيطة). وأي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة، ستؤثر سلبيا على الأداء، ولذلك على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة. (سلطان، 2004، ص 122)

2-2-4- مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي يظهر صعوبة التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق. فكثيرا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع فقط يربط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية. ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان، لكي يراه الآخرون. (محمد حسن، 2002، ص ص 109 110) ويلخص ميلجاردو أتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في الخمسة أسباب التالية:-

- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
- تعتبر أشكال السلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
- تعبر أشكال السلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- قد تتخذ الدوافع أشكالا مضللة.
- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

2-3- الإدراك: هناك من يرى أن محددات الأداء هي القدرات والدوافع ، أما الإدراك، فهو متضمن من خلال الدوافع فلا رغبة في غياب الإدراك.

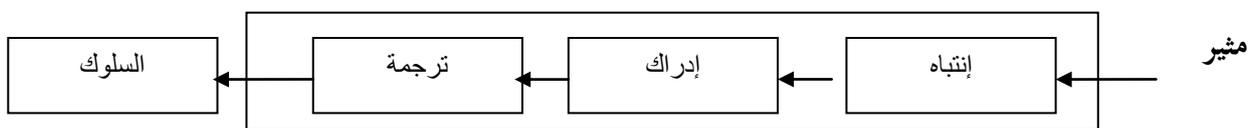
2-3-1-تعريف الإدراك: تعرف عملية الإدراك بأنها عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة، وتنظيمها وتفسيرها. وغالبا ما تتم عملية الإدراك دون تخطيط واع ودون قدرة على التحكم بها. (القيوتي، 2003 ، ص 106)

▪ هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة. والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطبق عليه الواقع. (محمد حسن، 2002، ص 55)

▪ الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب يمر بها وكذلك تفسيراته واتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال مما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته. (اللوزي، 2003 ، ص 60) وبالتالي يمكن القول بأن سلوك الفرد وأدائه داخل المنظمة يمثل انعكاسا لإدراكه للأمور المحيطة به، وكذا إدراكه أدوار ومتطلبات وظيفته، وتوجيه رغباته وقدراته صوب أداء مهامه.

2-3-2- الخطوات العملية الإدراكية: تتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

- ❖ الوعي أو الانتباه.
- ❖ ترجمة للمنبهات الواردة.
- ❖ تحديد الفعل أو السلوك المناسب.



الشكل رقم (4) مفهوم العملية الإدراكية المصدر: (اللوزي، 2003 ، ص 60)

فالفرد العامل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو المحركات من خلال الحواس. ومبدأ التنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد، والعمل على التحكم به، وتوجيهه إلى الاتجاه الصحيح.

2-3-3- محددات الإدراك:

تتحدد عملية الإدراك ونتيجتها بمجموعة من العوامل أهمها:-

أ - **اختيار المؤثرات:** رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات، إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا. فهو يقوم بعملية فرز أو ترشيح لتلك المؤثرات، مما يؤدي إلى إدراك الأشياء بصورة مختلفة لدى الأشخاص. فأمام أستاذ محاضر فالتطلب المركز لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبي لبعض زملائه أو أي صوت آخر من خارج القاعة. فهو قد عزل ورشح تلك المؤثرات، ولم تعد ذات أهمية على إدراكه بالمقارنة مع المؤثرات في حديث المحاضر وحركته.

ب - **تنظيم المؤثرات:** بعد أن تجتاز المعلومات مرحلة الترشيح، يتم تنظيمها لتصبح ذات معنى منطقي، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها:- (عدون، 2004، ص ص 99-100)

● **طريقة الشكل والخلفية:** ويقدم عادة مثال الوجهين المتقابلين بالأسود والزهرية بينهما بالأبيض، فإذا فصل الإدراك بين اللونين الأبيض والأسود، جاعلا الأبيض خلفية للصورة يظهر أمامه وجهان متقابلان، ولكن إذا ركز إدراكه على اللون الأبيض جاعلا اللون الأسود هو الخلفية للصورة، فإنه يرى صورة زهرية.

● **طريقة التجميع:** كثيرا ما نقوم بإدراك شكل أو صورة عن طريق تجميع مفرداتها تبعا لقرنها من بعض أو لتمائلها.

● **طريقة الإغلاق:** وتعني إكمال الصورة الذهنية وصولا إلى الكل. ففي أحيان كثيرة، لا نرى سوى بعض العناصر المكونة للشيء ونقوم ذهنيا بإضافة الأجزاء الأخرى ليصبح الشيء كاملا ذا معنى، وهذا ما يتم عادة في حالات الأشياء التي تظهر عن بعد أو لحظة قصيرة جدا.

● **الموقف:** إن معرفة الشخص للموقف أو الحالة وتوقعاته وخبراته السابقة، جميعها عوامل تؤثر في إدراكه للأشياء ثم كيفية التأقلم معها.

● **الإدراك الذاتي** من العوامل المهمة التي تؤثر على الإدراك. أي كيف نرى أنفسنا. فقد يرى الشخص أنه صادق أو ذكي، وهو ما يحدد سلوكه وتصرفاته وأفعاله. وفي كثير من الأحيان يتغير إدراك الذات مع نضوج الفرد من حيث السن والخبرة.

2 - 3 - 4 - معوقات الإدراك:

تؤدي عملية الإدراك بطبيعتها إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر، وقد وجد "كارلنر" أربعة عوامل رئيسية تساعد في إحداث معوقات الإدراك هي:

أ - **التبسيط:** وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم، ويستخدم متخذو القرارات عادة عملية التبسيط من تبسيط المؤثرات المعقدة لأن التعميم يساعدهم في أحيان كثيرة في تبسيط الحالات التي تواجههم. وكثير من الناس يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

ب **تأثير الهالة:** ويعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد، فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد بشكل جيد قد تنظر إليه بأنه كفء في جميع الجوانب الأخرى.

ت - **الدافع الإدراكي:** وهو ظاهرة ترشيح الفرد لمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها، ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتفانى معها.

ث - **الإسقاط:** وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى الأشخاص الآخرين ، ويصبح الإدراك مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد ، فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءته ، بل إلى كراهية مديره وحسده له وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منه لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم.

ج - **الإحساس:** يعرف الإحساس بأنه الأثر الداخلي الذي يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية في المخ من خلال الأعصاب، فتترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات والروائح والطعم والحرارة والجوع...إلخ. ويقسم علماء النفس مصادر الإحساس إلى الأنواع الثلاثة التالية:-

(عدون، 2004، ص ص 102 103)

- **مصادر خارجية:** ويشمل مؤثرات البيئة وتعمل على إثارة أعضاء الحس المتعلقة بالحواس الخمسة.
- **مصادر داخلية:** وهي التي ينجم عنها الإحساس داخل الجسم والمرتبطة بالأعضاء الحشوية المتحركة لا إرادياً. مثل الإحساس بالجوع أو الإجهاد والتعب،...إلخ.
- **مصادر عضلية أو حركية:** وهي التي تنشأ من تأثير أجزاء في العضلات والأوتار والمفاصل.

3 - نظام الأداء الوظيفي:

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به. هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

3-1- إدارة الأداء:**3-1-1- تعريف إدارة الأداء:** هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء من بينها أن: " إدارة الأداء تشير إلى دور

ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة". (عقيلي، 2005، ص 381)

كما يعرف إدارة الأداء على أنه: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها" ويذكر كشواي أن ما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي: (كشواي، 2006، ص 91)

- أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف، فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعمليها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء. فإدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع. وفي صدد هذا التعريف هناك افتراض يقضي بأنه كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي نفس الوقت يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون من المحتمل عندئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل.

3-1-2- عناصر إدارة الأداء: لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

أ- **تخطيط الأداء:** والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.

ب- **تنظيم الأداء:** ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.

ج- توجيه الأداء: ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.

د- تقييم الأداء: ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

هـ- معايير الأداء: يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.

- ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة.

- استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.

- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.

- مناقشة المعايير مع المديرين لأن ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهما وهذا ما يؤدي

للوصول لأداء أفضل والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب.

3-1-3 - سمات عملية إدارة الأداء الناجح: (كشواي، 2006، ص92)

ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

- تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف

المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات

تطوير الأفراد.

- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما

ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.

- جعل المؤسسة جهة فاعلة ، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج

- التشجيع على التطوير الذاتي.

3-2-الأداء المتميز

3-2-1-تعريف الأداء المتميز: يعرف على أنه: «الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة ومقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف ، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل ، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص. (البرادعي، 2005، ص، 218، 219) ويمكن للمنظمة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز. وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير تعلق بمكاتبتهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقيات الجدارة¹.

إن الإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من الاهتمام، وقد عرف تورنس الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة". (اللوزي ، 2003 ، ص 134)

3-2-2- نموذج الدكتور عبد الباري درة في الأداء البشري المتميز :

عرف درة الأداء البشري / الوظيفي المتميز بأنه: " ذلك الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد والعامل، ويتصف بالجودة العالية، ويتجاوب مع متطلبات البيئة سريعة التغير". واعتبره نتاجا لتفاعل عوامل أربعة، هي عوامل تتعلق بالفرد العامل، وعوامل تتعلق بالعمل، وعوامل تتعلق بالتنظيم، وأخيرا عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية القريبة والبعيدة. ومن وجهة نظره يعتبر أنه إذا كان الأداء هو نتاج السلوك في تنظيم ما ويرمي إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن قياسها، فإن الأداء المتميز أو الأداء المثالي ذو القيمة هو ذلك الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد

¹- ترقيات استثنائية تتم خلاف الترقيات العادية. و مكافآت الجدارة: إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل على مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية. (حقق إنتاجية متميزة.سأهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة) .مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعمال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة، وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة.

على السواء. والفائدة المرجوة من هذا النموذج المتميز هي المساعدة في تشخيص المشكلات التي تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، وتعيق الأداء البشري عن تحقيق ما يطلب منه ، أو ما يجب أن يحققه من أهداف موضوعه ، واقتراح الحلول لمشاكل الأداء أو تحديد فرص التطوير والتنمية. (الدرّة ، 2003 ، ص 175)

أولاً- العوامل المتعلقة بالفرد العامل:

❖ الكفايات: وهي تشمل العوامل التالية:

- **المعرفة:** وهو ما يحتزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
 - **المهارات:** وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
 - **الإتجاهات:** وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث و الأوضاع.
 - **القدرات:** وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملاً بشكل مقبول أو مثالي.
 - **الخبرات:** وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.
 - **الشخصية:** وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين ومع البيئة من حوله.
 - **الإيمان بالقدرة الذاتية:** و لا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
 - **الدوافع:** وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
 - **الإيمان بالله والتقوى:** خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي.
- ثانياً- **العوامل المتعلقة بالعمل:** وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء البشري المتميز للأفراد.

- **الإختيار السليم للعاملين:** بموجب هذا العامل ، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه اختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
- **الوصف الوظيفي:** بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل ، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
- **معايير الأداء:** وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد
- **توفر التغذية الراجعة السليمة:** التغذية الراجعة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف. ويكون ذلك استنادا إلى عدد من المعايير والأسس الموضوعية لهذا الغرض، وتشمل التغذية الراجعة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجعة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.
- **أسلوب المشرف الإداري الناجح:** يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم، ويتبع أسلوبا تشاركيا في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.
- **الثواب والعقاب:** الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب لمن يقصر في عمله وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز.

ثالثا- العوامل المتعلقة بالتنظيم: وتمثل فيما يلي:

- وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.
- الهيكل التنظيمي المرن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المرن يساعد كثيرا على تحسين الأداء.
- توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.
- توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.

رابعا- البيئة الخارجية القريبة والبعيدة:

يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل بعدها فرصاً وقيوداً بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عاملاً لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عاملاً إحباط وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحياناً.

4 - قياس الأداء الوظيفي:

يتضمن قياس أداء العمل مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تزودنا بالمعلومات والمؤشرات الكمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. وهناك عدة أساليب وطرق لقياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتين من مقاييس الأداء وهي: (الضلعان، 1995، ص 35)

المقاييس الحكمية (التقديرية)، والمقاييس الموضوعية (غير حكمية). وتتطلب عملية قياس الأداء قيام شخص بإصدار حكم على مستوى أداء شخص آخر. وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء (الموضوعية) فهي مقاييس لا تتطلب تجرداً ولا تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل، وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مقارنتها أو مشاهدتها مباشرة بين موظف وآخر. وتشتمل المقاييس الغير الحكمية (موضوعية) عادة على مؤشرات مثل: الوقت المستغرق في إنجاز المهمة وكذا معدل الإنتاج ونسبة التآلف. وهذه الأشياء واضحة لحد كبير، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة. كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية مثل: تسرب العاملين معدلات الغياب، الحوادث. ونماذج قياس الأداء تتمثل فيما يلي: (الضلعان، 1995، ص 35)

دراسة **هولي وفيلد (Holley & field)**: حيث أُقيمت هذه الدراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء كانت تلك النماذج معدة للمشرفين أو معدة لغير المشرفين كانت تلك العناصر على النحو التالي:

- العلاقات الإنسانية
- نوعية العمل (كيفية أداء العمل)
- كمية العمل
- المبادأة

- التصرف
- المعرفة بالعمل
- عادات العمل
- درجات الاعتماد على الموظف
- التنظيم والتخطيط
- القدرة الإشرافية
- التعاون
- الحضور

أمَّا " زاميتو (Zammuto): فقد وضع نموذجًا يقيس الأداء من خلال (18) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي:

- المهارة في الاتصال
- التأثير الجيد في الآخرين
- قبول العمل المنجز
- مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام
- إتمام العمل حسب الجدول
- جودة العمل
- الإرادة لتنفيذ الواجبات
- تطبيق الجهد
- القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل
- الفعالية الكلية
- المظهر الشخصي
- قبول المسؤولية على السلوك الشخصي
- مراعات القوانين واللوائح
- الاتكالية
- القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
- كمية العمل المنجز
- الحضور والتأهب للعمل
- المهارة في التخطيط

ونرى اختلاف في نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء كان في (عناصر النموذج) أو عدد العناصر الذي يتضمنها النموذج، وذلك يعود إلي تعدد واختلاف رؤى الباحثين في هذا المجال. (الضلعان، 1995، ص38)

خلاصة:

أن الأداء الوظيفي هو محصلة مجموع كل من القدرة والدافعية وإدراك الدور، فهو قدرة العاملين على القيام بمهامهم أو الأعمال الموكلة لهم، وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت و أقل تكلفة وذلك في بيئة عمل منظمة وملائمة، فهو محصلة السلوك الإنساني على ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف المسطرة، وتوصلنا إلى الآتي:-

- للأداء الوظيفي مظاهر وأشكال تحدده كمستوى رضا العامل عن عمله ، ومدى تعاون العامل مع زملائه ومعدل الإنتاج ونسبته فهي كلها محدد يعكس مستوى ومعدل الأداء الوظيفي .

- تبين من خلال مفهومه ومحدداته ومظاهره أن هناك جملة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه في أي مؤسسة ، والتي تشمل الدافعية وما ينبثق منها من ارتياح وحب الانجاز واحترام العمل باحترام دوام العمل ومدة الانجاز المطلوبة إضافة إلى احترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبذل الجهد وتوظيف الخبرات والمعارف وغيرها.

- كذلك من مؤشرات القدرة التي تتمثل في القدرة البدنية والذهنية كالذكاء والمعارف وسرعة الإدراك والقدرة على التواصل والتكيف مع الحالات الطارئة والقدرة على التخطيط.

- أيضا مؤشر إدراك الدور وذلك بإدراك العامل لمتطلبات وظيفته وكذا واجباته وحقوقه والإلمام بكل ما تستلزم الوظيفة التي يشغلها.

- مؤشرات الأداء الوظيفي تبين أنها تسهل عملية قياس أو تقييم الأداء الوظيفي وهي عملية حتمية وواجبة على كل مؤسسة لمعرفة مدى أهدافها وبطبيعة الحال هي تختلف من مؤسسة لأخرى.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1 - منهج الدراسة
- 2 - حدود الدراسة
- 3 - مجتمع الدراس
- 4 - أدوات الدراسة
- 5 - الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة ، وخصوصا بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، وتعد الحجر الأساس والمحدد الرئيس للدراسة وضبطها بشكل علمي وسليم يزيد من قيمة البحث العلمية في الربط بين الجانب النظري والجانب الميدان.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي مسعى الباحث في كل ميادين العلم ، فرغم الاختلافات إلا أنهم يشتركون في هدف واحد وهو التعمق أكثر في المعارف حول العالم ، حيث أن المنهج العلمي يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة، حتى تصبح الإجراءات التي تم اختبارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة. وبما أنّ الدّراسة الحاليّة تبحث في العلاقة بين متغيري (أنماط السلوك القيادي وبين الأداء الوظيفي) ، فإن المنهج الأكثر ملائمة هو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعد من انسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ، ويمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا. والمنهج الوصفي الارتباطي يعرف بأنه: "نوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة". (ملحم ، 2010 ، ص 50)

2- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1-2- الحدود المكانية: تمثلت هذه الدراسة في مسبحين بمدينة بسكرة والمتمثلة في مسبح المنشي والمسبح الأولمبي العالية.

2-2- الحدود الزمنية: تمّت الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية 2016/2017 ، أما الجانب التطبيقي فقد تم في الفترة الممتدة من 20 مارس 2017 الى 20 أفريل 2017 .

2-3- الحدود البشرية: اقتصرّت الدراسة الحالية على جميع العمال بمسبح بسكرة.

3- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال بمسبح بسكرة: مسبح المنشي والمسبح الأولمبي العالية والبالغ عددهم 20 عاملا.

وبما أن عدد أفراد المجتمع قليل فقد قمنا بعملية مسح لجميع أفراد والمقدر عددهم 20 عاملاً، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات باستثناء واحد. وعليه فإن حجم عدد الأفراد المطبق عليهم في هذه الدراسة هو 19 عاملاً، في مسبحي ولاية بسكرة.

4- أدوات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، تم استخدام أداتين هما: **مقياس القيادة الإدارية** و**استبيان الأداء الوظيفي**.

4-1- مقياس القيادة الإدارية:

استخدمت الدراسة الحالية مقياس **رشا مهدي صالح (2011)** لإبراز الأنماط القيادية وتحديد أبعادها والذي تكون في صورته النهائية من **44** بنداً¹ موزعة على ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:-

المحور الأول يقيس النمط الأوتوقراطي: ويضم 16 بنداً وهي البنود التي تأخذ الأرقام التالية : (**1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16**).

المحور الثاني يقيس النمط الديمقراطي: ويضم 14 بنداً وهي البنود التي تأخذ الأرقام: (**17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30**).

المحور الثالث يقيس النمط الحر: ويضم 14 بنداً وهي البنود التي تأخذ الأرقام: (**31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44**).

4-1-1- مفتاح التصحيح: يعطى المفحوص في كل عبارة الدرجات التالية:

- ❖ اتفق جدا (5 درجات)
- ❖ اتفق (4 درجات)
- ❖ محايد (3 درجات)
- ❖ لا أتفق (درجتين)
- ❖ لا أتفق جدا (درجة واحدة)

¹ - أنظر الملحق رقم (1)

4-2- استبيان الأداء الوظيفي:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي صممه **طلال عبد الملك شريف (2002)** في دراسته حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. حيث تكون الاستبيان من 27 بنداً¹ يجاب عنه ضمن خمسة بدائل.

4-2-1- مفتاح التصحيح:

يعطي المفحوص على كل عبارات من عبارات الاستبيان الدرجات التالية:

❖ متوافر تماماً: 5 درجات

❖ متوافر: 4 درجات

❖ متوافر إلى حد ما: 3 درجات

❖ غير متوافر: درجتين

❖ غير متوافر إطلاقاً: درجة واحدة

4-3- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة:

حتى يتم التأكد من أداتي الدراسة تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، واتساق النتائج المتحصل عليها بواسطتها، وأنها مناسبة للعينة التي ستطبق عليها وجب تقدير معاملات صدقها وثباتها. وعليه تم حساب الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الإدارية و استبيان الأداء الوظيفي، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22) لحساب هذه الخصائص السيكومترية .

4-3-1- مقياس القيادة

أولاً- الصدق: حتى تكون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه تم حساب معامل صدقها كالآتي:

أ-الصدق البنائي لمقياس القيادة: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل محور من محاور مقياس السلوك القيادي والجداول الموالية توضح ذلك:

¹- انظر الملحق رقم (02)

جدول رقم (1) يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد النمط الأوتوقراطي ♦

رقم الفقرة	المعامل	رقم الفقرة	المعامل
1	**0.85	9	*0.57
2	**0.88	10	*0.58
3	**0.80	11	**0.85
4	*0.55	12	**0.88
5	**0.89	13	**0.77
6	**0.64	14	**0.84
7	*0.53	15	**0.68
8	**0.80	16	**0.71-

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.53) و (0.89) وهي قيم معاملات مرتفعة ودالة عند

مستوي دلالة (0.05) و (0.01) مما يدل أن فقرات محور النمط الأوتوقراطي تنتمي إليه.

جدول رقم (2) يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	المعامل	رقم الفقرة	المعامل
17	**0.63-	24	0.93**
18	0.85**	25	0.70**
19	0.95**	26	0.89**
20	0.95**	27	0.83**
21	0.95**	28	0.65**
22	0.94**	29	0.92**
23	0.91**	30	0.97**

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.63) و (0.97) وهي قيم معاملات مرتفعة

ودالة عند 0.01 مما يدل على أن فقرات البعد تنتمي إليه

♦ - دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (3) يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء النمط الحر

رقم الفقرة	المعامل	رقم الفقرة	المعامل
31	0.82**	38	0.65**
32	0.82**	39	0.77
33	0.79**	40	0.78**
34	0.82**	41	0.53*
35	0.89**	42	0.57*
36	0.56*	43	0.62**
37	0.76**	44	0.81**

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.53) و(0.89) وهي قيم معاملات مرتفعة

دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (0.05) و(0.01) مما يدل أن فقرات البعد تنتمي إليه.

ثانياً- الثبات: حتى تكون الأداة متسقة النتائج تم حساب ثبات كل محور من محاورها كما حيث تم حساب

الثبات بطريقتين هما:-

أ- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تعد هذه الطريقة مناسبة لحساب الاتساق الداخلي للفقرات والجدول الموالية

توضح معاملات الثبات للألفا كرونباخ لكل محور من محاور مقياس القيادة.

جدول رقم (4) يبين معامل ثبات البعد الأوتوقراطي لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	16

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل الثبات لألفا قدرت ب (0.825) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى ثبات

البعد الأوتوقراطي لمقياس القيادة.

جدول رقم (5) يوضح معامل ثبات البعد الديمقراطي لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	14

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل لثبات تقدر ب (0.976) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى ثبات البعد الديمقراطي لمقياس القيادة.

جدول رقم (06) يوضح معامل ثبات البعد الحر لمقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	14

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل الثبات قدرت ب (0.929) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى ثبات البعد الحر لمقياس القيادة.

جدول رقم (07) يوضح معامل ثبات مقياس القيادة بطريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,680	44

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل الثبات تقدر ب (0.680) وهي قيمة مرتفعة مما يشير إلى ثبات المقياس ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: يعتمد حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك لحساب التناسق الداخلي للمقياس. حيث يتم تقسيم فقرات كل محور من محاور المقياس إلى قسمين ثم يحسب معامل الارتباط بينهما بطريقة بيرسون ثم يصحح من أثر الطول بطريقة سبيرمان براون، كما توضحه الجداول الموالية:

جدول رقم (08) يوضح معامل ثبات البعد الأوتوقراطي لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

	Value	,901
Part 1	N of Items	8 ^a
Cronbach's Alpha	Value	,628
Part 2	N of Items	8 ^b
	Total N of Items	16
Correlation Between Forms		,780
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,877
	Unequal Length	,877
Guttman Split-Half Coefficient		,854

a. The items are: g1, g2, g3, g4, g5, g6, g7, g8.

b. The items are: g9, g10, g11, g12, g13, g14, g15, g16.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات (0.877) مرتفعة ، مما يدل على أن البعد ثابت ويمكن الوثوق بالنتائج المترتبة عليه.

جدول رقم(09) يوضح معامل الثبات للبعد الديمقراطي لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

	Value	,976
Part 1	N of Items	7 ^a
Cronbach's Alpha	Value	,933
Part 2	N of Items	7 ^b
	Total N of Items	14
Correlation Between Forms		,963
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,981
	Unequal Length	,981
Guttman Split-Half Coefficient		,970

a. The items are: g17, g18, g19, g20, g21, g22, g23.

b. The items are: g24, g25, g26, g27, g28, g29, g30.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات مرتفعة (0.981) مما يدل أن البعد ثابت ويمكن الوثوق بالنتائج المترتبة عليه.

جدول رقم (10) يوضح معامل الثبات للبعد الحر لمقياس القيادة بطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

	Value	,906
Part 1	N of Items	7 ^a
Cronbach's Alpha	Value	,815
Part 2	N of Items	7 ^b
	Total N of Items	14
Correlation Between Forms		,875
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,933
	Unequal Length	,933
Guttman Split-Half Coefficient		,924

a. The items are: g31, g32, g33, g34, g35, g36, g37.

b. The items are: g38, g39, g40, g41, g42, g43, g44.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات مقدره بـ (0.933) وهي قيمة مرتفعة جدا مما يدل على أن البعد ثابت ويمكن الوثوق بالنتائج المترتبة عليه.

4-3-2- استبيان الأداء الوظيفي:

أولاً- الصدق: لقد تم الاعتماد في حساب صدق استبيان الأداء الوظيفي بطريقتين هما:

أ- الصدق البنائي: من اجل التحقق من مدى تماسك فقرات المقياس وتجانسها تم حساب الصدق البنائي

للمقياس عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): يبين معامل ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
*0.60	19	*0.49	10	*0.48	1
*0.48	20	*0.56	11	**0.78	2
**0.61	21	*0.56	12	**0.69	3
*0.54	22	*0.47	13	*0.48	4
**0.62	23	*0.49	14	**0.63	5
*0.46	24	*0.47	15	**0.73	6
**0.60	25	**0.63	16	*0.47	7
*0.52	26	**0.60	17	**0.90	8
*0.49	27	**0.61	18	*0.53	9

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.48) و (0.90) وهي قيم معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تنتمي إليه.

ب-الصدق التمييزي: حتى تكون الأداة قادرة على التمييز بين طرفي الخاصية التي تقيسها وهي الأداء الوظيفي، تم حساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية، والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم (12) يبين معامل الصدق التمييزي لاستبيان الأداء الوظيفي

Independent-Samples-t-test Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig.
perf1	11	83,1818	7,73069	41.46	.00000
perf2	8	96,5000	2,44949		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار "ت" العينتين مستقلتين بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، حيث قدرت بـ 41.46 وهي دالة عند مستوى أقل من (0.01)، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وعليه فإن الاستبيان يتسم بالصدق التمييزي. أي انه يميز بين طرفي الخاصية المراد قياسها والمتمثلة في الأداء الوظيفي.

ثانيا- الثبات: حتى تكون النتائج المتحصل عليها من جراء تطبيق الاستبيان على جانب كبير من الاتساق، تم حساب الثبات بطريقتين كما يلي:-

أ-الثبات بطريقة الفاكرونباخ:

جدول رقم (13) يوضح معامل ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,656	27

يتضح من خلال الجدول أنّ قيمة معامل الثبات لألفا قدرت بـ (0.656) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات الاستبيان.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: يهدف حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية إلى قياس مدى التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح معامل ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

	Value	,608
Part 1	N of Items	14 ^a
Cronbach's Alpha	Value	,289
Part 2	N of Items	13 ^b
	Total N of Items	27
Correlation Between Forms		,457
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,627
	Unequal Length	,628
Guttman Split-Half Coefficient		,585

a. The items are: p1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14.

b. The items are: p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20, p21, p22, p23, p24, p25, p26, p27.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات (0.628) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان ثابت، وعلى جانب كبير من الاتساق الداخلي لفقراته، ومن ثم يمكن الوثوق بالنتائج المترتبة عليه. من خلال ما تم حسابه من معامل الصدق والثبات لكل من مقياس القيادة الإدارية واستبيان الأداء الوظيفي يتبين أن كلتا الأداتين تتمتعان بخصائص سيكومترية عالية مما يجعلهما صالحتين للتطبيق على مجتمع الدراسة.

5- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون : باعتبار الدراسة الحالية تبحث عن العلاقة بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$RP = \frac{n \sum X.Y - \sum X - \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

خلاصة الفصل:

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية- مسابح مدينة بسكرة - والمتمثل في مسبح المنشئ والمسبح الأولمبي العالية، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع العديد من الإجراءات المنهجية، حيث تم تحديد المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره انسب المناهج لهذه الدراسة. وطبقت على 20 عاملا عن طريق المسح، واستخدام أداتين هما: مقياس القيادة الإدارية الذي صممه رشا مهدي صالح (2011) لإبراز الأنماط القيادية وتحديد أبعادها واستبيان الأداء الوظيفي لطلال عبد الملك شريف(2002)، كما تم حساب الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22)، وذلك بحساب الصدق(الصدق البناء ، الصدق التمييزي) وحساب الثبات (بالتجزئة النصفية وألفاكرونباخ). ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الأداتان تتمتعان بالصدق والثبات، مما يجعلهما صالحتين وقابلتين للتطبيق على عينة الدراسة. وبغية تحليل بيانات الدراسة تم الأخذ بأسلوب إحصائي مناسب لمثل هذا النوع من الدراسة ألا وهو معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

أولاً/ عرض وتحليل نتائج الدراسة

1 - عرض نتائج الفرضية الأولى

2 - عرض نتائج الفرضية الثانية

3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة

ثانياً/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

3 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

ثالثاً / المقترحات

● خاتمة

● قائمة المراجع

● الملاحق

تمهيد :

إن تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة والحصول على نتائج تطبيقها يتطلب القيام بقراءتها وتحليلها لمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة والتوصل إلى أهدافها ، وجاء هذا الفصل لتوضيح ذلك من خلال عرض وتحليل النتائج وكذا القيام بمناقشتها وتفسيرها على ضوء فرضيات الدراسة .

أولا / عرض نتائج الدراسة :

بعد إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة للتعرف على مدى تحقيق الفرضيات من عدمها

1 - عرض نتائج الفرضية الأولى :

لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي تنص انه: " لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية -مساح مدينة بسكرة - " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي

		axe1	Performance	
axe1	Pearson Correlation	1	906,	47,61
	Sig. (2-tailed)		,009	
	N	19	19	
Performance	Pearson Correlation	,690	1	47,61
	Sig. (2-tailed)	,009		
	N	19	19	

يتضح من خلال الجدول إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي تقدر ب = 0.690 وهي دالة إحصائية عند 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية -مساح مدينة بسكرة -

2 - عرض نتائج الفرضية الثانية :

للتحقق من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مساح مدينة بسكرة - ". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي

Correlations		performance	axe2	R^2
performance	Pearson Correlation	1	,785	61,62
	Sig. (2-tailed)		,008	
	N	19	19	
axe2	Pearson Correlation	,785	1	61,62
	Sig. (2-tailed)	,008		
	N	19	19	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي قدر ب : (0.785) وهي دالة عند (0.05). ومنه نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة - "

3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة :

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه : " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة - " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الحر والأداء الوظيفي

Correlations		axe3	Performance
axe3	Pearson Correlation	1	-,078
	Sig. (2-tailed)		,752
	N	19	19
Performance	Pearson Correlation	-,078	1
	Sig. (2-tailed)	,752	
	N	19	19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الحر والأداء الوظيفي قدر ب : (-0.078) وهي غير دالة إحصائياً عند (0.05). ومنه نقبل الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة -

ثانيا / مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

سيتم في هذا العنصر مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها على ضوء فرضيات الدراسة ومحاولة تفسيرها الاستعانة إلى التراث النظري والدراسات السابقة.

1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه : " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية - مسابح مدينة بسكرة - " وبما انه قيمة معامل ارتباط بيرسون والمقدرة ب (0.69) وهي دالة إحصائيا عند (0.05) تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وبالرجوع الى نسبة التباين المفسر المقدرة ب : 47.61% "جدول رقم (15)" يمكن القول أن السلوك الأوتوقراطي يفسر الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة بنسبة 47.61% و الباقي تفسره متغيرات أخرى .يمكن تفسير ذلك بانه في القيادة الأوتوقراطية تأخذ القيادة اتجاهها تسلطيا مثل الإصدار الفوري للأوامر دون توضيح أسباب ذلك وكذا الرقابة بحرص شديد بالسيطرة المحكمة، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (15) أن هناك علاقة طردية موجبة بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي وذلك لان السلوك الأوتوقراطي للمدير يكون فعالا مع نوع من الموظفين وخاصة الذين يخشون استعمال السلطة، ويتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، والموظفين الذين تنقصهم الثقة في النفس، والموظفين الذين لديهم ميول عدوانية. ويعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالنتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة. ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فريديريك تايلور في نظريته الإدارة العلمية ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المسؤولين لإنجاز العمل، وأهمية فرض اساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون اليه، حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم. (العلاق،2010، ص ص 48- 49)

وقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية موجبة وبالتالي فان السلوك الاوتوقراطي له علاقة بارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين.أي أن السلوك الأوتوقراطي قادر على دفع فريق العمل الى انجاز واداء عملهم وهذا ما يتفق مع ما يراه " ماكس ويبر Max Weber" هو ان السلوك الأوتوقراطي هو انجح سلوك لقيادة فريق العمل لما يمتلكه القائد من قوة الشخصية المتحكمة في زمام الأمور.

2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه " لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية -مسابح مدينة بسكرة -" وقد أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون والمقدر ب (0.785) دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء الوظيفي وبالرجوع إلى نسبة التباين المفسر والمقدر ب 61.62% يمكن القول أن السلوك الديمقراطي يفسر الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة بنسبة 61.62% والباقي تفسره متغيرات أخرى أي أن هناك علاقة طردية قوية موجبة بين السلوك القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأنه إذا كان أسلوب القيادة ديمقراطيا فان ذلك يسمح بالانفتاح تجاه لغة الحوار والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين مما يشجع العاملين على التعبير عن مشاكلهم. وان كان السلوك الديمقراطي يعمل على الاستماع إلى آراء العاملين وتوجهاتهم والعمل على تقبلها وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى القرار بشكل جماعي، وهذا ما يؤدي إلى بناء وتكوين فريق من العاملين العارفين بطرق الأداء السليم، والحلول الممكنة للمشاكل التي قد تعرقل تسيير المنشأة وكذلك دفع العاملين إلى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم مما يرفع ذلك في مستوى الأداء لديهم. ويعزو الباحث حصول السلوك الديمقراطي على درجة ارتباط قوية الى عدة عوامل من أهمها:

- فهم وإدراك مدراء المنشآت الرياضية ان الاداء الوظيفي المرتفع لا يتحقق الا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الايجابي واضفاء الجو الانساني على العمل والمرونة في الاجراءات والقواعد بالإضافة الى ابداء روح الدعابة المرحة التي ترفع من معنويات العاملين مما يساهم في اشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين انفسهم ويضمن كذلك التفاف الجماعة حول مديرهم واعطائه قدرا كبيرا من ولائهم.
- كون المنشآت الرياضية ذات طابع رياضي وعليه فالسلوك الديمقراطي هو الانسب لها .
- كون المنشآت الرياضية تتعامل مع الفئات الرياضية والاندية والفرق الرياضية والتي تنادي بتعزيز الروح الرياضية والعمل الجماعي وتحقيق مبادئ الديمقراطية والتي تؤثر على المدير ويصبح لزاما على عليه تطبيق ما يرفعونه من شعارات وبالتالي تطبيقها من خلال ممارسته الادارية مع العاملين .

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من " كيرد عمار 2015 " حول "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة " الاقتصادية سونلغاز بمديرية التوزيع الأغواط التي خلصت الى : وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء

الوظيفي لدى العاملين ، وكذلك دراسة " حسن محمود حسن ناصر 2010" حول " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي خلصت الى : إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية و وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي .

3 - مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية -مسابح مدينة بسكرة- " وبما ان قيمة معامل ارتباط بيرسون والمقدر ب (-0.078) غير دالة احصائيا عند (0.05) تم قبول الفرضية الصفرية، ومنه لا توجد علاقة بين السلوك القيادي الحر والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، ويمكن تفسير ذلك ان السلوك القيادي الحر في مثل هذه الادارات الرياضية لا يؤثر على أداء العاملين والمدير في هذا النمط الاداري يعتبر نفسه ديمقراطيا لذلك فهو يوافق على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز اعمالهم ويطرح قراراته عليهم لمناقشتها. كما وتشير النتائج المتحصل عليها بان لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحر ومستوى الاداء، ويعزو الباحث عدم وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الحر والاداء الوظيفي الى عدة عوامل اهمها:

- عدم اتساع حيز المسؤوليات لدى العاملين.
- قلة الصلاحيات الخاصة بالعاملين وذلك حسب وظائفهم.
- قلة عدد العاملين في المنشآت الرياضية.
- تمسك العاملين بالقيام بأدوارهم وذلك حسب صلاحيات وظائفهم.
- العمل في المنشآت الرياضية هدفه خدمة الفئة الرياضية والارتقاء بالنشاط الرياضي الذي يعتبر من الأنشطة المفضلة لدى معظم أفراد المجتمع وبالتالي يكون لدى العاملين الدافعية للعمل والأداء وبالتالي لا يؤثر السلوك الحر على الأداء الوظيفي .

ثالثا / المقترحات:

- على ضوء مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها وخطواتها وفرضياتها، وما توصلت إليه من نتائج يمكن اقتراح ما يلي:
- اعتماد المديرين أسلوب التفاعل الايجابي مع العاملين وذلك من خلال الانفتاح على لغة الحوار وتشجيع العاملين على التعبير عن توجهاتهم

- المحافظة على استخدام السلوك الديمقراطي الذي من شأنه إشاعة المناخ الإيجابي ورفع روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى دفعهم إلى تحقيق أداء متميز .
- ضرورة دراية المديرين بأنماط القيادة الإدارية وكيفية التنقل بينها وذلك ليتمكن من التعامل مع جميع أنواع العاملين التي يستدعي أحيانا نمط خاص من القيادة حسب كل نوع
- إجراء دراسات حول العوامل التي ترفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وهذه الأخيرة التي تلعب دورا كبيرا في النهوض بالنشاط الرياضي والذي يعاني من الركود في وقتنا الحالي.

خاتمة :

تعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماما كبيرا من الكتاب الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإنساني بشكل عام ، وهذا الاهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقائد من دور فعال ومؤثر يعتمد عليه نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها المحددة . وفي هذه الدراسة لعلاقة السلوك القيادي مع الأداء الوظيفي تم إسقاط الموضوع على المنشآت الرياضية والمتمثلة في مسابح مدينة بسكرة (المسبح الأولمي العالية و مسبح المنشي) . ولإحضاع فرضيات الدراسة للتحليل ، ومعرفة إذا كان هناك علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبعد عرض وتحليل وتفسير النتائج توصلنا إلى : الإجابة على التساؤلات السابقة وهي :

وجود علاقة بين السلوك الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وذلك راجع لتناسب هذا السلوك مع بعض أنواع العاملين ، وتوصلنا أيضا لوجود علاقة قوية بين السلوك الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وهذا راجع لتمييز السلوك الديمقراطي بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين والمناداة بروح المشاركة والتعاون مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة انه بالرغم من نتائج هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقة بين كل من النمط الديمقراطي ، الأوتوقراطي والأداء الوظيفي وعدم وجودها بين السلوك الحر والأداء إلا انه لا يعني أن هناك سلوك محدد للقيادة صالح لجميع المواقف و العاملين فالسلوك القيادي قد يختلف باختلاف المواقف واختلاف المنظمات وكذلك حسب طبيعة نوع المرؤوسين

المراجع

قائمة المراجع

- 1 إسماعيل ، (1972) ، عداد المديرين في مجال التنظيم والإدارة، القاهرة، الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري
- 2 بدوي، عصام، (2001)، موسوعة التنظيم والإدارة في ت.ب.ر.، ط1، مصر، دار الفكر العربي.
- 3 البرادعي، سيبوي محمد، (2005)، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ط1، مصر، أيرك للطباعة والنشر والتوزيع .
- 4 ثابت، عادل، (2008)، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 5 جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 6 مجموع، هاشم نور، (1991) ، سيكولوجية الإدارة، جدة، دار الشروق
- 7 حسن محمود، حسن ناصر، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غزة، الجامعة الإسلامية.
- 8 حسن، عبد الفتاح، (1999)، الإدارة الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل
- 9 الدحلة، عبد الرؤوف، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، دار المكتبة الوطنية.
- 10 الدرة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، منشورات المقاطعة العربية للتنمية الإدارية.
- 11 درويش، عبد الكريم و تكلا ليلي، (1995)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، المكتبة الانجلو مصرية.
- 12 رشوان، أحمد وحسن عبد الحميد، (2010)، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، لإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة
- 13 الزهراني، صالح خميس، (1999)، اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستو ضغوط العمل، دراسة مسحية للجوازات وإدارتها، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 14 سادلر، فيليب، (2008)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مصر، مجموعة النيل العربية.
- 15 السكارنه، بلال خلف، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار السير للنشر والتوزيع
- 16 سلطان، أنور محمد سعيد، (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

- 17 السلمي، علي محمد، (1987)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- 18 الضلعان، علي صالح، (1995)، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة .
- 19 طشطوش، هايل عبد المولى، (2008)، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي.
- 20 عاشور، أحمد صقر، (1984)، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية
- 21 عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة .
- 22 عبد المقصود، إبراهيم محمود (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
- 23 العجمي، محمد حسن، (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع.
- 24 سيد، احمد جاد الرب، (2008)، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مصر، جامعة قناة السويس.
- 25 عدون، ناصر داداي، (2004)، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، .
- 26 ع شماوي، سعد الدين محمد، (2000)، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، الرياض مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 27 عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- 28 عليوة، السيد، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، القاهرة، دار السماح.
- 29 العميان، محمود سلمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، الأردن، دار وائل للنشر.

- 30 القريوتي، محمد قاسم، (2003)، السلوك التنظيمي، ط4، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 31 كشواي، باري، 2006، إدارة الموارد البشرية، ط3، لقاهرة، دار فاروق للنشر والتوزيع .
- 32 الكلابي ، سعد عبد الله، (2000)، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات القيادة الإدارية، الرياض، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود
- 33 كلالدة، ظاهر محمود، (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للطباعة والنشر.
- 34 كنعان، نواف، (1995)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 35 كنعان، نواف، (1999)، القيادة الإدارية، ط3، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 36 كنعان، نواف،(1992)، القيادة الإدارية ، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 37 كيرد، عمار، (2015)، تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع الاغواط، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج.
- 38 اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 39 ماهر، أحمد، (2003)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع
- 40 محمد حسن، راوية، (1999)، إدارة الموارد البشري، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 41 محمد حسن، راوية، (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 42 ملحم، محمد سامي، (2010)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط6، عمان، دار المسير.
- 43 منصور، عيسى، (2013)، القيادة، القاهرة، الدار المصرية للعلوم نشر وتوزيع.
- 44 المنيف ، إبراهيم بن عبد الله، (1999)، تطور الفكر المعاصر ، الرياض، أفاق الإبداع للنشر والإعلام
- 45 ميروح، عبد الوهاب، (2009)، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية، دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة.
- 46 النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، المدير ، القائد ، المفكر الاستراتيجي، ط12، عمان، أفراد للنشر والتوزيع.

- 47 النمر ، سعود بن محمد و آخرون، (1997)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق.
- 48 هاشم، زكي محمود، (1970)، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات.
- 49 الهواري، سيد، (1997)، المدير العالمي مهارات حديثة ومتعددة، القاهرة، مكتبة عين الشمس.

الملاحق

ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

مقياس القيادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي وبشرفني أن أضع بين أيديكم هذا المقياس الذي اعد لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لانجاز مذكرة للحصول على درجة الماستر في تخصص تسيير المنشآت الرياضية بعنوان (السلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، دراسة مسابح مدينة بسكرة).
أمامكم (44) عبارة تدور حول السلوك القيادي فأرجو منكم التكرم بملء الاستبان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو مناسب .
وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

مع كل الاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

الطالب الباحث : ساعد سامر

السنة الجامعية 2017/2016

سلم القياس					المضمون	تسلسل الفقرة	المتغيرات المستقلة
لا أتفق جدا	لا أتفق	محايد	اتفق	اتفق جدا			
					الإصدار الفوري للأوامر دون توضيح أسباب ذلك	1	النمط الأوتوقراطي
					الرقابة بحرص شديد بالسيطرة المحكمة	2	
					التركيز على أخطاء العاملين وليس على أداؤهم الطيب	3	
					جعل عملية التغيير حالة عاجلة ذات فعالية كبيرة	4	
					اعتماد القائد مبدأ الثواب والعقاب بصورة شخصية	5	
					قدرة المدير الأعلى في التحكم بالعاملين والتأثير فيهم	6	
					مكافئة للعاملين دون تمييز من ذوي الأداء العالي والواضع	7	
					عدم التركيز على المهام المرضية فعليا للعاملين	8	
					عدم قدرته على منح العاملين إحساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة	9	
					عدم اتخاذ خطوات فعالة لانجاز الأعمال واغتنام الفرص	10	
					إحداث انخفاض في معنويات العاملين من خلال الانتقاد الصريح لهم	11	
					الاهتمام الكبير بالإنتاج ولو على حساب العاملين أنفسهم	12	
					الحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين	13	
					التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين	14	
					إجبار العاملين على أداء الأعمال	15	
					تقدير مواهب وقدرات العاملين بفعالية	16	
					الانفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي	17	النمط الديمقراطي

					18	إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين أنفسهم	
					19	القدرة على إبداء روح الدعابة المرححة التي ترفع معنويات العاملين	
					20	المرونة في الإجراءات والقواعد الخالية من العوائق	
					21	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم	
					22	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين	
					23	بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة	
					24	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق	
					25	إتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى قرار بشكل جماعي	
					26	قدرة المدير في التعامل مع العاملين المثيرين للمشاكل والشغب	
					27	دفع العاملين إلى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم	
					28	حاجة المدير إلى مهارات العاملين القادرين على تقديمها بشكل أفضل	
					29	امتلاك المدير خواص تنظيمية تمنعه من التصرف بطرق محددة	
					30	السمع إلى آراء العاملين وتوجهاتهم والعمل على تقبلها	
					31	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	النمط الحر
					32	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للمرؤوسين	
					33	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم	
					34	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل	

					يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	35	
					يسمح القائد بالاجتهاد الشخص في حل المشكلات	36	
					يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	37	
					يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	38	
					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين	39	
					يتردد القائد عادة في انجاز القرارات	40	
					يطرح القائد قراراته على المرؤوسين لمناقشتها	41	
					يترك القائد للمرؤوسين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	42	
					يغفل القائد على ميول العاملين واتجاهاتهم	43	
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	44	

ملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لانجاز مذكرة للحصول على درجة الماجستير في تخصص تسيير المنشآت الرياضية بعنوان (السلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ، دراسة مسابح مدينة بسكرة).
امامكم (27) عبارة تدور حول الأداء الوظيفي فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (x) بالمكان الذي يبدو مناسب .
وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

مع كل الاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

الطالب الباحث : ساعد سامر

السنة الجامعية 2017/2016

م	المضمون	سلم القياس	متوافر تماما	متوافر	متوافر إلى حد ما	غير متوافر إطلاقا	غير متوافر
1	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في تحسين أدائي الوظيفي						
2	قلة الإمكانيات المادية في المؤسسة أسهمت في انخفاض مستوى أدائي						
3	نظام الاتصال الرأسي السائد في المؤسسة أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية						
4	حصولي على الترقية في مواعدها شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة						
5	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل						
6	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي						
7	فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي						
8	تكلفتي بالعديد من الواجبات ساهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي						
9	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي						
10	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل						
11	حزم القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية						
12	تشجيع رؤسائي دفعني لانجاز العمل بكفاءة						
13	ضعف التفاعل بين المسؤولين والمرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي						
14	منحي فرصة لتحمل المسؤوليات التي تتناسب مع قدرتي أسهم في زيادة مستوى أدائي الوظيفي						

					15	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي
					16	توفير الرعاية للعاملين في المنشآت الرياضية أسهم في تحفيزي لقيام بمهام عملي
					17	ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي
					18	تقبل رؤسائي لمقترحاتي وأرائي شجعني على التجديد في أساليب العمل
					19	ضعف تفويض السلطات عاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين
					20	عدم معرفة الطريقة السليمة لأداء عملي أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي
					21	كثرة النسيان وعدم قدرتي على التركيز تؤثر على أدائي الوظيفي
					22	بعد الأعمال المكلف بها عن خبراتي ومهاراتي تنقص من أدائي الوظيفي
					23	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي
					24	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي ينقص من مستوى أدائي
					25	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل
					26	قدرتي على التخطيط للأعمال المكلف بها ترفع من مستوى أدائي الوظيفي
					27	عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يضعف مستوى أدائي