



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



تخصص علم النفس التنظيم والعمل

شعبة علم النفس

علاقة الأنماط القيادية للمدراء بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمقاطعة الرياح - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس (LMD) في علم النفس

تخصص : علم النفس التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د/ عمار حمامة

إعداد الطلبة :

حمزة رمضاني

عبد الفتاح بن بداري

عبد الرزاق خالدي

الموسم الجامعي : 2018/2017

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، ويزيد بحمده البركات، وتنمو بإحسانه الخيرات والحسنات، نحمد الله تعالى ونثني عليه على أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة في خير ويسر، ونشكره على نعمه التي وهبنا إياها خلال مسيرة مشروعا، فاللهم لك الحمد والشكر والثناء.

يطيب لنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الاستاذ المشرف " د. عمار حمادة " على التشجيع والتوجيه والمساعدة والدعم المستمر والوقت الذي منحنا اياه. ونشكره على إحسانه وبذله ومتابعته في سبيل انجاح هذا المشروع. فشكرا لك أستاذنا على كل جهد مبذول، ونستسمحك لما بدر منا من تقصير أو نقصان.

كما يتسنى لنا أن نتقدم إلى أسرة علم النفس التنظيم والعمل بفائق التقدير والاحترام، وشكر الجزيل على المجهودات الجبارة، وصبرهم الفذ للقيام على شؤون التخصص والارتقاء به. ونشكرهم على صبرهم على أخطاء الطلبة، ونثني على دعمهم النفسي والفكري والمادي الذي قدموه لنا خلال الموسم الدراسي.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع المؤسسات التربوية والاساتذة المدرسين بها، وذلك لما ساهمت فيه من انجاز هذه المذكرة، وذلك بالسماح لنا بتطبيق الاستبيان فيها.

وختاما يتسنى لنا أن نشكر ونثني على كل من ساهم من بعيد أو من قريب وساعد في وضع بصمته في هذا المشروع وانجاحه، راجين من الله سبحانه وتعالى أن يكون باب نفع وخير و دليل لمن أراد الاطلاع على هذا الموضوع.

الباحثون

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة من قبل المدراء وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط، وكذا حاولت الدراسة الاجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي :

- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المتوسطات والأداء الوظيفي للأساتذة ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي والأداء الوظيفي للأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

ولقد حاولنا الاجابة عن هذه التساؤلات من خلال الفرضيات التي تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المتوسطات بالأداء الوظيفي للأساتذة.

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

لذلك فقد تم استخدام استبانتين كأدوات لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى لقياس الأنماط القيادية التي يطبقها المدراء مكونة من (30) بندا موزعة على (3) أبعاد هي : الأوتوقراطي، والديمقراطي والفوضوي، حيث اشتمل كل بعد على (10) بنود، والاستبانة الثانية لقياس الأداء الوظيفي للأساتذة احتوت على (20) بندا.

وتم التأكد من الخصائص السيكومترية من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قدرت بـ (30) فردا تم اختيارهم عشوائيا. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لكل المقياسين وتبين أنهما صالحان لقياس ما وجب قياسه تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (180) أستاذًا، وبعد أن تم توزيعها على العينة قمنا باسترجاع (137) منها (3) استبانات غير صالحة و(43) استبانة لم يتم استعادتها.

ومن أجل تحليل الاستجابات التي حصلنا عليها تم استخدام أسلوب المعالجة والمتمثل في الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ولقد اخترنا معامل ارتباط بيرسون باعتباره أفضل معامل يتناسب مع هذه الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات. حيث لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة موجبة بين الانماط القيادية والأداء الوظيفي للأساتذة، لذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية.
- توجد علاقة موجبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة، وعليه فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.
- توجد علاقة موجبة جدا بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة، وعليه فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.
- لا توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي والأداء الوظيفي للأساتذة، وعليه فإنه لم تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

وهذا يوحي بأن الأنماط المستخدمة من قبل المدراء هي النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي بشكل كبير، باعتبارهما أهم الأدوات التي تحفز أداء الأساتذة وتزيد من كفاءة إنتاجيتهم.

Abstract :

The aim of this study was to identify the leadership styles used by the principals and their relation to the functional performance of the teachers of intermediate education.

The study also tried to answer the following questions:

The main question :

- **Is there a relationship between the leadership styles of managers of averages and the performance of teachers?**

Sub-questions :

- **Is there a relationship between the autocratic leadership style and the functioning of teachers?**
- **Is there a relationship between the chaotic leadership style and the functioning of teachers?**
- **Is there a relationship between the democratic leadership style and the functioning of teachers?**

We have tried to answer these questions through the hypotheses that were formulated as follows:

Study Hypotheses:

The main premise :

- **There is a relationship between the leadership styles of the managers of the averages in the performance of teachers.**

Sub-assumptions:

- **There is a relationship between the autocratic leadership style and the performance of teachers.**
- **There is a relationship between the democratic leadership style and the performance of teachers.**
- **There is a relationship between the chaotic leadership style and the performance of teachers.**

Thus, two questionnaires were used as data collection tools, the first to measure the leadership styles applied by managers, consisting of (30) items divided into (3) dimensions: autocratic, democratic and anarchic, each

dimension included (10) items, The career of the professors contained (20) items.

The cytometric characteristics were determined by applying them to a sample of 30 randomly selected individuals. After confirming the psychometric characteristics of both scales, they were found to be valid for measuring what was to be applied to a simple random sample of 180 professors. After being distributed to the sample, 137 of them were retrieved (3) invalid questionnaires and (43) Not restored.

In order to analyze the responses we obtained, the processing method used in the statistical package of social sciences (spss) was used. We chose the Pearson correlation coefficient as the best coefficient for this study, and validated hypotheses. Where the study reached the following results:

- There is a positive relationship between the leadership styles and the functioning of teachers, so the main hypothesis has been achieved.
- There is a positive relationship between the autocratic leadership style and the teachers' performance, and therefore the first sub-hypothesis has been achieved.
- There is a very positive relationship between the democratic leadership style and the functioning of teachers, and thus the second hypothesis has been achieved.
- There is no relationship between the chaotic leadership style and the functioning of teachers, and therefore the third sub-hypothesis has not been achieved.

This suggests that the patterns used by managers are autocratic and democratic in nature, as the most important tools that stimulate teachers' performance and increase the efficiency of their productivity.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للدراسة	
05	1. تحديد المشكلة
06	2. فرضيات الدراسة
07	3. أهمية الدراسة
07	4. أهداف الدراسة
08	5. التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة
08	6. بعض الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الأنماط القيادية	

18	أولا : مفهوم القيادة الادارية
18	أ. تعريف القيادة
18	ب.تعريف الادارة
19	ج. تعريف القيادة الادارية
20	ثانيا : العلاقة بين القيادة والادارة
21	ثالثا : الفرق بين القيادة والرئاسة
22	رابعا : أهمية القيادة الادارية
23	خامسا : نظريات القيادة الادارية
33	سادسا : أنماط القيادة الادارية
44	سابعا : عناصر القيادة الادارية
45	ثامنا : العوامل المؤثرة في القيادة الادارية
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
47	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
47	1. تعريف الأداء الوظيفي
48	2. أنواع الأداء الوظيفي
49	3. أهمية الأداء الوظيفي
50	ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي
51	ثالثا : النظريات المفسرة الاداء الوظيفي
54	رابعا : محددات الأداء الوظيفي

56	خامسا : أبعاد الأداء الوظيفي
57	سادسا : تقييم الأداء الوظيفي
57	1. تعريف تقييم الأداء
58	2. أهداف تقييم الأداء
60	3. عناصر تقييم الأداء
61	4. طريق تقييم الأداء
67	سابعا : خطوات تقييم الاداء
68	ثامنا : المشكلات المرتبطة بعملية تقييم الأداء
70	تاسعا : معايير تقويم الأداء
71	عاشرًا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
74	تمهيد
75	أولا : منهج الدراسة
75	ثانيا: الدراسة الاستطلاعية
75	1. مجتمع الدراسة
75	2. العينة وأسلوب اختيارها
75	3. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية
76	4. أدوات جمع البيانات
77	5. الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات للاستبيان)

83	ثالثا : الدراسة الأساسية
83	1. إجراءات الدراسة
83	2. عينة الدراسة الأساسية وتوزيعها
86	3. الأساليب الإحصائية
87	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
89	تمهيد
90	أولا : عرض نتائج الدراسة.
90	1. عرض نتيجة الفرضية الأولى
90	2. عرض نتيجة الفرضية الثانية
91	3. عرض نتيجة الفرضية الثالثة
91	4. عرض نتيجة الفرضية الرابعة
92	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
92	1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
92	2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
93	3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
94	4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
96	خلاصة
97	استنتاج عام واقتراحات

99	قائمة المراجع
102	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح نتائج الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الأنماط القيادية	78
02	يوضح صدق المحتوى بطريقة الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية	79
03	يوضح ثبات مقياس الانماط القيادية بطريقة ألفا كرونباخ	80
04	يوضح ثبات مقياس الانماط القيادية بطريقة التجزئة النصفية	80
05	يوضح نتائج الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية	81
06	يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ	82
07	يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	83
08	يوضح توزيع خصائص العينة وفقا للجنس	83
09	يوضح توزيع خصائص العينة وفقا للعمر	84
10	يوضح توزيع خصائص العينة وفقا للخبرة	85
11	يوضح العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والاداء الوظيفي	90
12	يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والاداء الوظيفي	90
13	يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الديمقراطي والاداء الوظيفي	91
14	يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الفوضوي والاداء الوظيفي	91

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	29
02	يوضح أهداف تقييم الأداء	59
03	يوضح توزيع الموظفين حسب مستوى الكفاءة	63
04	يوضح توزيع النسبة المئوية للجنس	84
05	يوضح توزيع النسبة المئوية العمر	85
06	يوضح توزيع النسبة المئوية للخبرة	86

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان الأنماط القيادية والأداء الوظيفي
02	درجة اتساق أبعاد مقياس الأنماط القيادية
03	توزيع خصائص عينة الدراسة
04	معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

مقدمة :

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف و لا بد من الاستعانة بمجموعة من القادة والمسؤولين من ذوي المعلومات والرأي والخبرة والتشاور والتنسيق. فهذه الاعتمادية والترابط بين العاملين لا تتحقق إلا بنجاح القيادة التي تترأسها.

لذلك فتحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتحملون المسؤوليات الرئيسية في تحقيق الأهداف المسطرة أنفاً، إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، مما يؤثر هذا على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وعليه فعند تطبيق الأنماط القيادية قد يؤثر ذلك بشكل أو بآخر على مجموعة من العوامل الموجودة داخل المؤسسة ولعل من أهمها الأداء الوظيفي للأستاذ، لذلك فيحصر المدراء دوماً بتطبيق النمط القيادي الناجح ولأنجح، لأن ذلك يساهم بشكل موجب في رفع مستوى هذا الأداء ويزيد من إنتاجيتهم، وإما بشكل سلبي مما يضبط من مستوى أدائهم ونقص فعاليتهم.

وانطلاقاً مما سبق ذكره فقد جاءت هذه الدراسة لنتناول هذا الموضوع بالذات والمتعلق بالأنماط القيادية للمدراء وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، حيث اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول (03) منها نظرية، و(02) منها تطبيقية وهي مقسمة بالتفصيل كما يلي : الفصول النظرية :

الفصل الاول الاطار المفاهيمي للدراسة، واحتوى على (تحديد المشكلة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة، بعض الدراسات السابقة).

أما الفصل الثاني الأنماط القيادية فقد ضم (تعريف القيادة الادارية، العلاقة بين القيادة والادارة، الفرق بين القيادة والرئاسة، أهمية القيادة الادارية، نظريات القيادة الادارية، أنماط القيادة الادارية، عناصر القيادة الادارية، العوامل المؤثرة في القيادة الادارية).

واشتمل الفصل الثالث الأداء الوظيفي على (تعريف الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، نظريات الاداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي).

الفصول التطبيقية :

الفصل الرابع احتوى على إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتمثلت في (تمهيد، منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة، العينة وأسلوب اختيارها، الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للاستبيان)، نتائج الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، إجراءات الدراسة، عينة الدراسة الأساسية وأسلوب اختيارها، أدوات البحث، الأساليب الإحصائية، خلاصة للفصل).

أما الفصل الخامس فقد تم التعرض فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة واتمثل في (تمهيد، عرض نتائج الدراسة، عرض نتيجة الفرضية الرئيسية، عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى، عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية، عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة، نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية، مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى، مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية، مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة). وأخيرا تم الخروج باستنتاج عام وضع مجموعة من الاقتراحات.

الجانِب النظري

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للدراسة

1. تحديد المشكلة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. حدود الدراسة.
6. التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة.
7. بعض الدراسات السابقة.

1. تحديد الاشكالية :

تعتبر المؤسسة التربوية أحد أهم الوسائل في عملية التنشئة الاجتماعية، باعتبارها ذلك الكيان المنسق الذي يحتوي على مجموعة من الأطوار التعليمية، فهي تقوم بإعداد التلاميذ من الناحية النفسية والعقلية والذهنية، حيث تقوم بإكسابهم ذلك الكم الهائل من المعارف العلمية والفكرية، إضافة إلى تفعيل المهارات والقدرات المتواجدة لديهم.

وتعد المتوسطة أحد أهم هذه الأطوار، لأنها تتوسط المراحل التعليمية، وباعتبارها ذلك المسار الذي يهتم بمرحلة المراهقة، ومنه فالدور المهم الذي تقدمه هذه المؤسسة هو تكوين التلاميذ من جميع النواحي. ويعود الدور الأساسي لضمان السير الحسن لهذه العملية بشكل جيد وفعال ومتناسق ومتكامل على المدير الذي يترأس هذه المؤسسة، باعتباره الفرد المسؤول على كل ما يدور في المؤسسة، وأنه المشرف المباشر الذي يتابع سير العملية التربوية، لذلك يستوجب عليه تبني قيادة فعالة ليتمكن من استثمار مهارات وقدرات الاساتذة المكلفين بالعملية التعليمية أحسن استثمار.

وتعتبر القيادة ذلك الأسلوب المميز الذي يستخدمه المسؤول لتأثير في المرؤوسين، ومدى قدرته على توجيههم في اتجاه معين يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. فهي أحد الركائز الأساسية في الإدارة التربوية، باعتبارها المحرك الذي يقوم بتفعيل العناصر المتواجدة في المؤسسة، ولكي يضمن المدير التفاعل الجيد لهذه العناصر يستخدم نمطا معيناً في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، فقد يعتمد المدير على النمط القيادي الأوتوقراطي، ويركز هذا النمط على مركزية السلطة ويعتمد بشكل كبير على القائد. أو قد يتبع المدير النمط القيادي الفوضوي حيث يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في التسيير والتحكم واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة. أو قد يتبنى المدير النمط القيادي الديمقراطي ويسمى هذا النمط بالمعتدل لأنه يوازي بين النمطين السابقين. وعليه فيختلف مدراء المتوسطات في النمط القيادي الذي يعتمدونه في تسييرهم لمؤسساتهم، ويرجع هذا الاختلاف للطبيعة الثقافية والاجتماعية ومستواهم الأكاديمي والمهني وخصائص شخصياتهم ومجموعة القيم والمبادئ التي يحملونها.

وهذه الأنماط من شأنها أن تؤثر على مجموعة الوظائف الإدارية والتي من أهمها الأداء الوظيفي للأساتذة العاملين بالمؤسسة. فالأستاذ هو المحور الرئيسي في العملية

التعليمية. لذا يسعى المدراء جاهدين في اختيار النمط الأفضل الذي يرفع من الأداء الأساتذة.

ويعتبر الأداء الوظيفي النقطة الفاصلة لتحقيق الاهداف المرسومة، فهو ذلك التطبيق الفعلي لما خططته الإدارة من أهداف. باعتباره محصلة النشاطات المبذولة التي يقوم بها الموظف من خلال مجموعة من المهام الموكلة إليه، هذا ويرتبط الأداء الوظيفي بمدى تحقيق هذا العمل الذي يقوم به الفرد لحاجاته النفسية والمادية له، حيث يكون أداء الموظف بقدر العوائد والحوافز والأرباح التي يتحصل عليها. فكلما كانت المؤسسة مهتمة بإشباع حاجيات عمالها كلما كان أداء وانتاج العمال أفضل وأحسن. لذلك يعتبر الأداء الوظيفي لدى الأساتذة من أهم العناصر التي تسعى المؤسسة التربوية لتفعيلها، وخاصة في مرحلة التعليم المتوسط، لأنها مرحلة حساسة جدا وتتطلب الكثير من الجهد والإتقان في الاداء. وعليه فمن أجل دراسة النمط القيادي المعتمد من طرف المدراء وعلاقته بالأداء الوظيفي للأفراد المجتمع التربوي (الأساتذة) نطرح التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المتوسطات والأداء الوظيفي للأساتذة ؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي والأداء الوظيفي للأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

2. فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المتوسطات بالأداء الوظيفي للأساتذة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

3. أهمية الدراسة :

تعتبر القيادة من أهم المواضيع دراسةً على المستوى الإداري، فهي تفرض نفسها باعتبارها ذلك الأسلوب المميز الذي يستخدمه القائد في التأثير على مرؤوسيه، وعليه فهي تحدد مدى قدرة المسؤول على التحكم وتسيير أفراد منظمته بشكل فعال. فالنمط المتبع من

قبل المدير هو الذي يرفع ويزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة، وهذا بدوره يضمن انتاج جيدا وجودة عالية في نوعية المخرجات. فدراسة هذا الموضوع يمكننا من استخراج مجموعة من النقاط التي توضح مدى العلاقة المتواجدة بين النمط القيادي للمدراء بالأداء الوظيفي للأساتذة :

- تزويد المدراء بالمعلومات الكافية حول الأنماط القيادية وكيفية اختيار النمط المناسب لرفع مستوى الأداء للأساتذة.
 - مساعدة الأساتذة في فهم النمط القيادي الذي يستخدمه مدراءهم نحوهم، لكي لا يؤثر على أدائهم.
 - إعطاء تصور واضح لما يجب القيام به خلال اتباع المدير نمط قيادي معين لكي لا يحدث سوء تفاهم للأساتذة.
 - دراسة جديدة تمكن من إكمال حلقة مفقودة من حلقات المعرفة العلمية.
- 4. أهداف الدراسة :**

لقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نعرضها فيما يلي :

- التعرف على العلاقة المتواجدة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للأساتذة التعلم المتوسط.
- التعرف على النمط القيادي السائد والأكثر استخداما من قبل مدراء المتوسطات.
- التعرف على أي الأنماط القيادية يزيد في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة التعلم المتوسط.
- وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المدراء في اختيار النمط الأنسب في تسيير مؤسساتهم لرفع مستوى الاداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط.

5. التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة :

1. **الأنماط القيادية :** تعرف بأنها تلك العملية التي تعتمد على التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية. فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة. (هل أعرف الأنماط الثلاث تعريفا إجرائيا).

2. الأداء الوظيفي : ويرتبط الأداء الوظيفي بمدى تحقيق العمل الذي يقوم به الفرد لحاجات النفسية والمادية حيث يرتبط العامل النفسي بمدى تقبل الفرد لعمله ويرتبط الجانب المادي بما يحقق هذا العمل من رضا مادي مثل الراتب، الترقية ...الخ.

6. بعض الدراسات السابقة :

لقد نال كل من الموضوعين " أنماط القيادة والأداء الوظيفي " العديد من الدراسات والبحوث الميدانية والتي أظهرت نتائج مختلفة، حيث تعود هذا الاختلاف إلى المنطقة وطبيعة الخصائص البشرية، وعليه فسنحاول في هذا الجانب ذكر بعض الدراسات التي تطرقت لهذين الموضوعين :

أ. الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية :

1. دراسة أحمد محمد أحمد النيرب بعنوان : الأنماط القيادية لأعضاء التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة (2003).

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، في ضوء دور متغيرات الجنس، والجامعة، والمستوى الوظيفي، ومكان السكن.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث (استبانات من تطويره) وأجريت على عينة قوامها (1931) من أعضاء الهيئة التدريسية، إذ كان عدد الطلبة (1666) طالبا وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية (265) من مختلف الجامعات الفلسطينية حيث كان معامل ثبات الاستبانة (0.86) لأعضاء الهيئة التدريسية، و(0.85) للطلبة وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض الدراسة، واستخدم البرنامج الاحصائي (spss) لفحص الفرضيات التالية :

أ. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير مكان السكن.

د. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير الجامعة.

وتمخضت الدراسة عن النتائج الآتية :

- حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط.
- حصل النمط التسبيبي على تقدير منخفض.
- حصل النمط الدكتاتوري على تقدير منخفض.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، والنمط التسبيبي لصالح الإناث، والنمط الدكتاتوري لصالح الإناث.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور

والإناث في النمطين التسيبي، والدكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ومجالاتها تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس والطلبة، حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي، والنمط الديكتاتوري فكانت لصالح الطلبة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية : (التسيبي، والدكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير مكان السكن ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم والقرية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والدكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح وجامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والدكتاتوري، والدرجة الكلية) للطلبة في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة عند الطلبة ولصالح الطلبة من جامعة النجاح وجامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.

2. دراسة الشريف طلال بعنوان : أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف بالرياض (2004).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائد بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة وقام الباحث بتصميم إسمائه بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها

على عينة عشوائية من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

ولقد توصلت الدراسة إلى : تبين أن هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- بينت أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادية الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

3. دراسة أمل محمد سرحان المخلافي بعنوان : الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (2008).

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون العاملون معهم؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون أنفسهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجات الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع السلطة المشرفة والجنس؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لنوع السلطة المشرفة (حكومية، خاصة) والجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية لمديري الثانوية (الحكومية، والخاصة) والرضا الوظيفي لمعلميهم؟

تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة.

ولأغراض الدراسة استخدمت الباحثة أداتين قامت بتطويرها وتم التحقق من صدقيهما وثباتيهما وفقا للطرق العلمية المتعارف عليها في مثل هذه الحالات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط القيادي الحر.
2. إن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانت متوسطة، بينما تراوحت درجات رضاهم على المجالات بين متوسطة كما هو الحال في مجالات (علاقات العمل، والعمل نفسه، والإدارة)، ومتدنية كما هو الحال في مجالي (النمو والترقي، والراتب).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تصورات المعلمين للنمط الديمقراطي تعزى لنوع السلطة ولصالح مديري المدارس الخاصة؛ وفي النمط القيادي الأوتوقراطي كانت الفروق لصالح مديري المدارس الحكومية، وكانت الفروق في تصورات المعلمين للنمط الحر تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق في النمط الحر تعزى لمتغير السلطة، وكذلك في النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للمعلمين على المجالات المختلفة والرضا العام تعزى لنوع السلطة المشرفة، ولصالح المعلمين في المدارس الخاصة، عدا مجال الراتب. بينما لم تظهر النتائج وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا على المجالات المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام، تعزى لجنس المعلم، عدا مجال "العمل" حيث أظهرت النتائج وجود فروق لصالح الإناث. بينما لم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل. وتبعاً لمتغير سنوات

الخبرة كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمو والترقي فقط، ولصالح الأقل خبرة (خمس سنوات فأقل).

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) والأوتوقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام، بينما لم تظهر النتائج وجود أي علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام.

4. دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظرا العاملين (2010).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت (340) من (مديرين، ورؤساء أقسام، وأخرى)، تم استرداد (291) استبانة، كما تم استخدام برنامج الـ (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

- أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.
- أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر والمستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

ب. الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي :

1. دراسة محمد سليمان البلوي بعنوان : التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم (2008).

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) والأداء الوظيفي (91%)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

2. دراسة عبد الفتاح صالح خليفات بعنوان : أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

أسئلة الدراسة :

- 1- ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟
 - 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟
 - 3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)؟
 - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية) ؟ .
- تم تطوير استبانتيين ثم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.
3. دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز (2012).

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟

- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟

- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟

- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟

- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرو نباخ ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي :

■ قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية :

- تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
- تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.
- تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

- كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي :

- طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
- عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

اولا : مفهوم القيادة الادارية

أ- تعريف القيادة

ب- تعريف الادارة

ت- تعريف القيادة الادارية

ثانيا : العلاقة بين القيادة والادارة

ثالثا : الفرق بين القيادة والرئاسة

رابعا : أهمية القيادة الادارية

خامسا : نظريات القيادة الادارية

سادسا : أنماط القيادة الادارية

سابعا : عناصر القيادة الادارية

ثامنا : العوامل المؤثرة في القيادة الادارية.

أولاً : مفهوم القيادة الادارية :

أ- تعريف القيادة :

هنالك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها :

يعرفها هادي مشعان ربيعي بأنها : مجموعة سلوكيات وتصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الاهداف المعينة للعمل ، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الاهداف التنظيمية .

1. كما يعرفها نورمان : بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيه بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الاهداف .

2. ويعرفها جيب : في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وأحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية .

3. أما بروسثوس وفيغندر فيعتبران أن القيادة هي " نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الانية لهم " .

4. بينما يعرفها اوردواي تيد في كتابه فن القيادة (1935) بأنها : مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم. (دريوش شهيناز، 2012، ص33).

ب - تعريف الادارة :

تعتبر الادارة في الاساس عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت من أجل تحقيقها من خلال افضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. فالإدارة في ملولها اللغوي تعني أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد. أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين **AD** و **MINSTRAR** وتعني أداء خدمة للآخرين.

(رافيق بن مرسل: 2011، ص20).

ت - تعريف القيادة الادارية :

ان مفهوم القيادة الادارية مشتق من المفهوم الاصلي للقيادة وان كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الادارية. والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الادارية والتي يكون محورها النشاط الاداري الذي يتم في اطار من التنظيم الاداري بينما نجد ان القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكاهم لتحقيق الاهداف التي يرسمها القائد.

ويعرف وايت القيادة الادارية بانها قيام بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الادارة، ويرى هنت ولارسون "بأن القيادة الادارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التأليف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشروعة.

وتعرف القيادة الادارية ايضا بأنها " عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويودير عن طريق الاتصالات نحو الوصول الى هدف معين أو محدود فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين.

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك الى محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الاتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة.

كما تعرف القيادة الإدارية من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والاقناع مستخدما في ذلك احدث الاساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق اكبر انتاجية ممكنة.

(رافيق بن مرسل: 2011، ص20).

التعريف الاجرائي :

ويمكن تعرف القيادة الادارية بانها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

ثانيا : العلاقة بين القيادة والإدارة :

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة "هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الادارة تعزي الى دور القيادة الاساسي في جميع جوانب العملية الادارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الادارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق اهدافها.

وقد اختلفت آراء علماء الادارة ازاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الادارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الاعمال الروتينية.

أما الراي الثاني الذي يرى القيادة جزءا من الادارة فيستند في رايه الى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وأن كثيرا من علماء الادارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الادارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمننا عليها.

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والادارة من خلال الجوانب التالية :

1-الجانب التنظيمي للإدارة : يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الادارة تجمع بين صفات العلم والفن فان دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد اصدار المدير او القائد للأوامر، ولكن الدور الاساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

2-الجانب الاجتماعي في التنظيم : يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صوره واشكاله يضم مجموعة من الافراد يقومون بالتفرد بنشاط جماعية لتحقيق أهداف مشتركة ومحور نشاطات الإدارة هي القيادة الادارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الاداري في اقامة العلاقات الانسانية بينه

وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل واشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة.

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الادارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الاهداف التنظيمية.

ثالثا : الفرق بين القيادة والرئاسة :

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الآخر، فكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يعرف بها. وقد يكون لهذا الالتباس محله، إذا يحتل كل من القائد والرئيس مركزا على التنظيم، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات اعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في التنظيم.

وتتبع القيادة تلقائيا من الجماعة، والقائد في حالة يستمد سلطاته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

أما الرئاسة فهي مفروضة على افراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرار بطريقة رسمية. فالرئيس يؤدي عمله وفقا للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة، تقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة الرسمية المحددة له.

والقائد قد يكون رئيسا ولكن من الصعب ان يكون الرئيس قائدا إلا إذ تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها.

فالقائد هو شخص يعتمد في دفع تابعيته لإنجاز الاعمال على قوة تأثيره عليهم، ذلك التأثير الذي يدفع أفراد التنظيم للتفاعل مع المهام المطلوبة منهم لشعورهم بأهميتهم في الوحدة. اما الرئيس الذي يدف مرؤوسيه للعمل بواسطة مركزه الوظيفي وما يملكه من سلطات يلجأ إليها في تسيير الوحدة التي يرأسها. (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص38).

لذا إنه يمكن للرئيس أن يكون قائدا إذا مارس سلطته على مرؤوسيه بطريقة الاقناع والتأثير ليحور على رضاهم واستجابتهم. ونظرا لاعتماد الرئيس بصفة عامة في تعاملهم مع

مرؤوسيه على قوة السلطة فإن أسلوبه الرئاسي يغلب عليه تحكيم النظام واللجوء اليه كمصدر عقوبة وجزاء. وهذه هي السلطة التي مكنت الرئيس من اعتلاء المنصب. والسلطة قد يحتاجها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها ثانوية له. لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها في الجماعة. ولذلك يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل اوضح من خلال النقاط التالية :

1. القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التاثي والاقناع والنفوذ الشخصي، وهذا هو الذي أهله القيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.
 2. القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
 3. القائد يهتم بتحقيق اهداف العاملين مثلما يهتم بتحقيق أهداف العمل والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية .
 4. القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الاهداف، اما الرئيس فانه احيانا لا يلقى بالا للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.
 5. التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم القائد لتحقيقه، والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.
 6. التابعون مقتنعون بالأسلوب الذي ينتهجه القائد في سبيل تحقيق الاهداف أما الرئيس قد لا يرضي مرؤوسيه، وإنما ينفذون أوامره خوفا مما يملكه من السلطات.
- ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائما ولا مطلقا فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد. (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص38).

رابعا : أهمية القيادة الادارية :

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق الاهداف.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة والإدارة العامة والإدارة الاعمال وعلم النفس الإداري.

وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية فتجعل الادارة أكثر ديناميكية وفاعلية، فالإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها الى حيز الواقع، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الادارية يؤثر في الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود للمشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة الامريكية أثناء القرن العشرين الى سوء الادارة، ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعنى الادارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الانساني والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ويبرز دور القيادة الادارية في الجانب الانساني للإدارة أكثر من الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساسا على السلوك الانساني للعاملين، اما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة. أما الجانب الخاص بأهداف الادارة فان وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق اهداف المنظمة.

(عادل بن صالح الشحقاء، 2003، ص22).

خامسا : نظريات القيادة الادارية :

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري النجاح، والاعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدّد العملية الإداري، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات :

1. نظرية الرجل العظيم :

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشرة الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم، وأن الافراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.

كما تقتض هذه النظرية ان التغيرات التي تطرا الجماعة انما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي موهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة النجاة انطلاقا من تأثير انصرها بأسطورة القائد البطل التي ترتبط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد، وان هنالك افراد يولدون عظماء ولذلك فهم احق بالقيادة، ولاشك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود الى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءهم الطبقية وتعود انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وإنها تركت تأثيرات واضحة على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظريات العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها " الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة. ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.

ويلاحظ ان هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الادارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

2. نظرية السمات :

تستند نظرية السمات إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتتعلق هذه النظرية من مسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وإن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم، ولقد اتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في : الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والايمان بالقيم، والقدرة على الاقناع والتأثير. والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في الاختيار البدائل، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات من والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن خلقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة.

3. النظرية السلوكية :

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن الاستجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجات الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الانتاج من خلال الاشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية معا والذاتية.

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 يظهر أثناء عملية القيادة. وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي :

سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد، والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات

الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو و**ميتشجان** إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين. ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز. لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري بين العاملين، ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج لأنماط القيادة ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من **بلاك وموتون** في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهي :

1. **القائد السلبي** : وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.
2. **القائد العملي** : وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل واتباع الأوامر.
3. **القائد الاجتماعي** : وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.

4. **القائد المعتدل** : وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

5. **القائد المثالي** : وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً، ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين، إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي .

4. النظرية الوظيفية :

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها" لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفق لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع 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.

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي. لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم.

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

أ- **أهداف التنظيم** : وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاص ولا تحسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- **أهداف العاملين :** وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج- **أهداف القائد الشخصية :** وتتمثل 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. إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية "تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة" وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

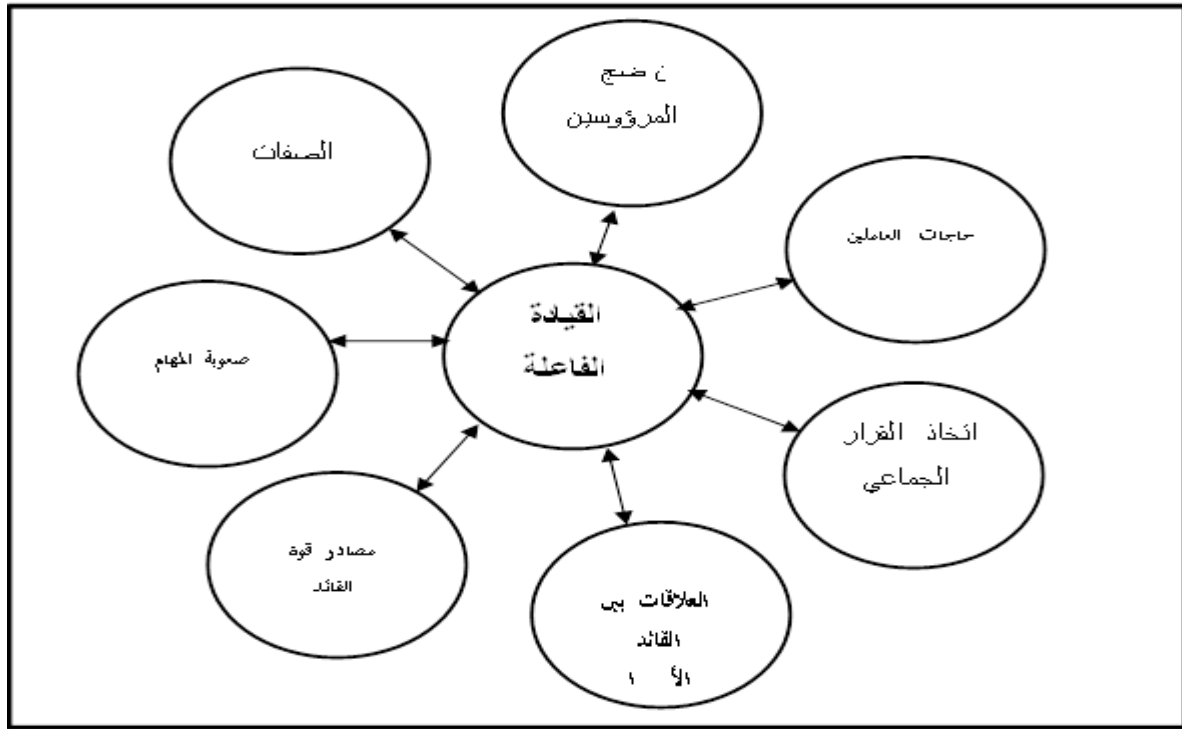
5. نظرية الموقف :

تستند نظرية الموقف إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين. وتفترض هذه النظرية أن "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.

لذا فإن 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.

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. وإنما نحدد ظروف الموقف : الأسلوب المناسب للقيادة. والشكل رقم (1) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد.

الشكل رقم (01) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية. فالرئيس الأمريكي ايزنهاور حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية.

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في نشاط واحد يؤدي أيضا إلى اختلاف سمات القيادة، مقارنة سمات كل من قادة المستشفيات الحكومية والخاصة توصلت البحث إلى أن نمط السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، والقدرة على المبادرة والابتكار، في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة بالقدرة على البناء والمبادأة والابتكار.

6. النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على " التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي".

ويرى أنصار النظرية التفاعلية أن ظهور القيادة "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. وترتبط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا "بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف.

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر. مما يؤثر إيجابا وسلبا على نجاحه في قيادته. وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد. في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم. وبذلك تكون استجابته سلبية.

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة. ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، وأن 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 وعلاقه مع زملائه.

أ- 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، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

ج- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

د- 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 وأنها أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية.

7. النظرية التبادلية :

تنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء. وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء. "وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في

معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء.

وكشفت دراسات جاكوب أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مكافأة له على خدماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها، وأن القائد يحث أعضاء الجماعة على إنجاز أعمالهم بكفاءة وإتقان دون استخدام القوة. فالقيادة تتضمن قيام علاقات تعادلية متكافئة بين القادة والتابعين.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة. وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما : العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وتقتض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلا يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة، إلا أن عدم اشتغال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها.

تناول الباحث فيما سبق عرضاً لأهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، ويتضح من هذا العرض، مدى التباين والاختلاف في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية. كما يلاحظ أن ظهور نظرية جديدة لم يؤد على اختفاء نظرية سابقة، كما أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية من النظريات لا تثبت خطأ هذه النظرية . وإنما لكل نظرية إيجابياتها وسلبياتها.

غير أن تعدد تلك النظريات والنتائج غير المتسقة للأبحاث السلوكية التي حاول تحديد فعالية القيادة يكشف عن أن ظاهرة معقدة، وأنها تحتاج إلى مدى مدخل شامل

لدراستها، بل إن بعض الباحثين اتجه إلى تبني فكرة بدائل للقيادة وخاصة في المواقف التي تتصف فيه المنظمة بالتقنية العالية، والمستويات التعليمية المرتفعة لدى العاملين وتماسك مجموعات العمل، وتوافر الخبرة لدى المرؤوسين فإن وجود القائد يصبح غير ضروري لتحقيق أهداف المجموع في هذا الموقف.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يركز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة إلى دمج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة. (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص75).

سادسا : أنماط القيادة الادارية

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم.

ولقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط، ولقد درج الكتاب والمؤلفون على استخدام هذا التصنيف الثلاثي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسيههم. ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة "أيوا" الأمريكية وهم كيرت لوين (KERT LEWIN) ورونالد ليبيت (RONALD LIPPIT) ورالف وايت (RALPH WHITE) عام (1939). وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه وسنتعرض في هذا المبحث إلى الأنماط الثلاثة الأوتوقراطية، الديمقراطية والحرية، بالتطرق لأهم خصائصها ومزاياها وعيوبها ثم نحاول التعرف على أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

(درويش شهيناز، 2012، ص95).

1. النمط القيادة الأوتوقراطي :

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد. ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. ولفهم النمط الأوتوقراطي بشكل أفضل، يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه ومن ثم تقييمه لاكتشاف مزاياه وعيوبه، ونتناول ذلك فيما يأتي.

أ. أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1-1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه. وكشفت دراسات سانفورد وليفنجستون (LEVENGSTEN & SANFORD)،

ودراسات همفيل (HEMPHILL) أن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

ومن الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي التسلطي تلك التي أجراها وليم ريدن (W.REDDN) والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو انتقاديا وكثير التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، وينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة، فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف.

1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.

وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف ريدن إلى أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.

1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده. فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له.

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

2. الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه.

ونوجز في ما يلي مزاياه بمختلف أشكاله :

إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي - **النمط المتسلط** - قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات.

إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبين ذوي السلوك العدوانى، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.

إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها.

نخلص مما تقدم أنه للنمط الأوتوقراطي جدوى في بعض المواقف والظروف لكن هذا لا يعني إيجابية كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي :

مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور، ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد.

إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية. إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفوة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة. استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل . استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط التي من أبرز مظاهرها السلوك العدواني وارتداد الشخصية. إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم. يتضح مما سبق، ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديثة، ويبدو لنا أن هذا النمط القيادي ملائما للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح ومواردها البشرية لم تكن ذات مستوى من العلم والمعرفة، إلا أن بعض الكتاب على غرار ريدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف.

2. النمط القيادي الديمقراطي :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضايتها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي. " وتعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات". ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم. ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتقويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي.

1. المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية :

تتركز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام :

1-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه :

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها ،وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب

منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

1-2- المشاركة :

يصور لنا دافيد إمري مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه.

1-3- تفويض السلطة :

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء

من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.

2. الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية :

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية :

إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها.

نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.

إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.

يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وبتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة

أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية. ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية :

- 1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه.
 - 2- الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الظرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذا طبيعة سرية. نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد.
- بالرغم من كل هذه الآثار الايجابية للنمط الديمقراطي، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي :

إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضيق الوقت والفرص. بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية. يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركز.

كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس.

يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.

ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف.

3. النمط القيادي الحر :

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة. وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة. ويمكن التوضيح أكثر لمفهوم القيادة الحرة من خلال التطرق لأهم خصائصها فيما يلي :

3-1- الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر:

كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من أهمها:

إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لا نجاز العمل. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد للتطبيق العملي، كونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين ويلغي مسؤولية القائد، غير أن اتجاهها آخر لبعض الباحثين يرى أن النمط القيادي الحر يمكن أن يكون ناجحا في ظل بعض الظروف، ولمعرفة مزايا القيادة الحرة وعيوبها نتعرض لآثارها السلوكية.

3-2- الآثار السلوكية للقيادة الحرة :

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة.

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تقتصر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي :

قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم 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.

على ضوء دراسة الأنماط القيادية يجب الإشارة إلى أن أي نمط من هذه الأنماط القيادية لا يتواجد بصورة نقية ومطلقة في جماعة عمل واقعية، بل يمكن أن نجد فرعا قياديا خليطا يحتوي على خصائص الأنماط القيادية الثلاث، بنسب مختلفة تبعا لمتغيرات متعددة، وعوامل مؤثرة تتعلق بالقائد أو خاصة بالمرؤوسين أو الموقف، كما لا يوجد نمط مثالي يمكن اعتماده لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

سابعا : عناصر القيادة الادارية :

ويتبين ان القيادة الإدارية عناصر جوهرية يلزم لوجودها القيادة الإدارية وتتمثل هذه العناصر في:

1. **عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :** تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم في نشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة . وان تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير على المرؤوسين قد عكس اختلاف في اساليب القيادة الادارية وانماطها وكشف عن ان الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى ادراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن ان يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكياتهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.
2. **توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :** تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من اوجه متعددة : كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم اوجه الاختلاف بينهم.
3. **تحقيق الهدف الوظيفي :** فالهدف الاساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيرهم فيهم وتوحيده لجهودهم ، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، الا ان اهداف التنظيم تتدخل من مجموعات اخرى من الاهداف وهذا التدخل يجعل تحقيق الاخرى. فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشودونها، تساعد بدورها على تحقيق اهداف التنظيم ، واهداف القائد الاداري. والاهداف الشخصية للموظف.

(حسن محمود حسن ناصر: 2010، ص15).

ثامنا : العوامل المؤثرة في القيادة الادارية :

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في اطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الاداري كما ان هنالك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الادارية ايجابيا وسلبيا، ومن اهم هذه العوامل هي :

1. السمات والانماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك السمات الشخصية سواء منها الصفات الجسمية ام النفسية او السلوكية.
 2. صفات وشخصيات المرؤوسين، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض الى الاستقلال ويميل البعض الآخر الى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق هذا وذلك يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.
 3. أهداف المنظمة (مكان العمل) سوى منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
 4. نوع منظمة العمل سوء من حيث حجمها أم نوع انتاجها أم الاساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وانواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل.
 5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، فهي ذات اثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب.
 6. الموقف والضغط الزمنية : يؤثر الموقف على نوع الاسلوب المتبع في القيادة ذلك ان المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة أن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق امكانيات المرؤوسين. وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دور في ميل القادة الى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.
- لذلك نجد ان القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة الى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته، والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل تؤثر في مقدرة القائد على التأثير.

(حسن محمود حسن ناصر: 2010، ص17).

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي

2. أنواع الأداء الوظيفي

3. أهمية الأداء الوظيفي

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي

ثالثا : نظريات الاداء الوظيفي

رابعا : محددات الأداء الوظيفي

خامسا : أبعاد الأداء الوظيفي

سادسا : تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء

2. أهداف تقييم الأداء

3. عناصر تقييم الاداء

4. طرق تقييم الاداء

5. خطوات تقييم الأداء

6. المشكلات التي تواجه تقييم الاداء

4.5. مراحل تقييم الأداء

سابعا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وعرف مصطفى عشوي الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

ويعرفه آخرون على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته.

وهناك العديد من التعاريف الأخرى والتي قدمت للأداء سنعطي بعض منها:

- الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى نفذت ما هو مطلوب منك في عملك
- يقصد بالأداء، العمل الذي يتعهد الفرد، بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة) النوعية (ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد نمط.
- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً لبس وتداخل بين الأداء

والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- فمثلا :** الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال بينما الأداء منخفض.
- يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
 - يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (محمد لمنور قاسمي وآخرون، 2013 ص 29).

2. أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

2-3-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على

الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-3-2- حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (مسغوني، شوية، 2014 ص 85).

3. أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري (الذي يدير العملية ويحول المواد الخام) الموارد (إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

2. كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية من تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارها وأطول بقاءها حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة بقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. (زغدود، هيبه، 2014، ص50).

ثانياً : عناصر الأداء الوظيفي :

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- (مسغوني، شوية، 2014، ص 83).

ثالثا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

1.2- نظرية الإدارة العلمية :

من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال (F. Taylor) يعتبر فردريك تايلور ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبنى على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

2.2- نظرية التقسيم الإداري :

وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي، (H. Fayol) ومن أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية نشاطات إدارية)، وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة. كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي :

1. تقسيم العمل.

2. السلطة والمسؤولية.

3. الانضباط في العمل.
4. وحدة الأمر.
5. وحدة الاتجاه.
6. تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد.
7. المكافآت المركزية.
8. التسلسل الهرمي.
9. النظام.
10. المساواة.
11. الاستقرار الوظيفي.
12. الابتكار.
13. المبادرة.
14. العمل بروح الفريق.

3.2 - النظرية البيروقراطية :

حيث تعد نظريته (Max Weber) تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "أصدم بما تؤمر".

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة).

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها البيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر

ينطلق من صلاحية سلطة قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء، وإذا كانت البيروقراطية تعني الإجراءات الطويلة والروتينية، والبطيء في مسار العمل الإداري، وتعتدياته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. لقد انصب اهتمام فيبر على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعا بدراسة تنظيم الجيش الروسي والدولة الروسية، وبشخصية بسعارك ووليم الثاني، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة .

4.2- نظرية التوقع :

تنسب هذه النظرية التي وضع أسسها فكتور فروم، حيث تسمى أحياناً النظرية الوسيلية، وتدور هذه النظرية حول تساؤل هو : عندما يكون الفرد بصدد إصدار قرار إزاء عمل معين أو بذل جهد معين فهو عادة يسأل نفسه حول جدوى الجهد الذي سوف يبذله حول الفائدة التي سوف تعود عليه من ذلك.

وقد لا يكون السؤال أو الإجابة عليه بصوت مسموع للآخرين أو حتى للفرد نفسه، ولكننا عادة لا نسهم في نشاط لا يحقق لنا شيئاً ذا قيمة أما كان النشاط الذي نؤديه مفيداً أو نتوقع منه أن يكون مفيداً فإننا عادة نقدم على الإتيان به، ومن ثم نقول إن النشاط كان وسيلاً أي أنه ساعد في تحقيق غاية ترغب فيها، إن المنطق الذي يلجأ إليه الفرد قبل اتخاذ القرار بإتيان عمل ما هو المقوم الأساسي لتفسير دافع العمل، كأن نظرية التوقع تفسر دافعية العمل في ضوء الفائدة المتوقعة من العمل، وإن الفرد يبرر لنفسه بذل الجهد في العمل لأنه يتوقع من هذا العمل فائدة معينة، بمعنى أن هذه النظرية ترى أن العامل يصبح مستعداً لبذل جهده وزيادة إنتاجه إذا شعر أن زيادة الإنتاج هي سبيله لتحقيق أهداف، وفي مقابل ذلك نجد أن العامل إذا شعر أنه يستطيع تحقيق أهدافه بأقل جهد ممكن أو بجهد متواضع فإنه سوف يفعل ذلك.

بحيث يرمز فورم إلى نظريته بأحرف ثلاثة التالية VIE وهي اختصار بالأحرف الأولى للتساؤلات :

- أ- هل سوف يترتب على العمل أو الأداء تحقيق فائدة معينة؟ هذا السؤال يشير إلى مبدأ التوقع (Expectancy) ورمزه (E) .
- ب- سوف تؤدي النتائج المباشرة المترتبة على الأداء لعمل ما تحقيق نتائج أخرى من النتائج (Instrumentality) المباشرة؟ ورمز (I) وهذا السؤال يشير إلى مبدأ الوسيلة.
- ج- هل تستحق تلك النتائج الجهد الذي أبذله؟ وهذا السؤال يشير إلى مبدأ المكافأة (Valence) ورمزه (V).

وهذا المبدأ الأخير الذي يسمى مبدأ المكافأة يمثل مكوناً رئيسياً في هذه النظرية وتتحدد في ضوءه مدى الإيجابية من جانب الفرد في ديناميكية الحركة والتفاعل في البيئة التي تعيش فيها فالمال مثلاً يعتبر قيمة موجبة بالنسبة لجميع الأفراد ويصبح الحصول عليه دافعا قويا لبذل الجهد وبالعكس يمكن أن تكون متغيرات أخرى ذات قيمة سلبية مثل ظروف العمل السيئة في المصنع أو المؤسسة.

وكمثال على ذلك فإن الفرد الذي يتوقع الحصول على زيادة في دخله نتيجة الحصول على ترقية في عمله فإنه قد يسعى للحصول على هذه الترقية كي يتخذها وسيلة في الحصول على المال، فالترقية هي الهدف المباشر والمال هو الهدف المنشود، أي أن الترقية هي الوسيلة الموصلة إلى المال.

أما عنصر التوقع فهو متغير يشير إلى التساؤل الذي يوجهه الفرد لنفسه دائما عند الإقدام على اتخاذ قرار معين وهو : ما احتمالية تحقيق هدفي الذي أنشده إذا نفذت ما هو مطلوب من جهد؟ هذا التساؤل معناه تقييم ذاتي من قبل الشخص للعلاقة بين الجهد الذي سوف يبذله وبين الهدف المحتمل تحقيقه نتيجة بذل هذا الجهد. (زغود احمد، 2014، ص57).

رابعا : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من

داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قاداتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعتهم ودافعية الافراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال الرغبة في العمل المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

وهناك بعض الباحثين قد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي :

1- الجهد المبذول.

2- القدرات والخصائص الفردية.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

وفي ما يلي تبينها كالتالي:

أ- **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات** : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبرغم بذل جهد فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، بنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله.

ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها :

1. إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.
2. إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.
3. إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.(حميمة، شلبي، 2014، ص62).

خامسا : أبعاد الأداء الوظيفي :

1. مستوى التنظيم المؤسسة مستوى أو وحدة التحليل في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، وسيتم تناول هذه المستويات بالتفصيل.
2. **مقاييس الأداء :** وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر من التالية :الإنتاجية، أو الفاعلية، أو الكفاءة، أو النوعية، أو تحقيق الربح، أو النمو، أو رضا الموظفين، أو رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.
3. **قياس الأداء :** المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية، أو ذاتية.
4. **الإطار الزمني للأداء :** إن طول المدى، أو متوسطة، أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
5. **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء :** وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

ولكي يكون الأداء متقدماً وفاعلاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية السلمي (1985):

1. نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.
2. الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن(الجمهور).

3. استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيًا.
 4. إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة، وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
 5. دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).
- أما الأداء المتقدم فيتمتع بالخصائص التالية :
1. وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق.
 2. العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
 3. الاهتمام بالاتصال، وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
 4. وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة، مندمجين في عملية تعلم مستمر، ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة. (محمد سليمان البلوي، 2008، ص30)

سادسا : تقييم الأداء الوظيفي :

1- تعريف تقييم الأداء :

وهو العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.

وكما يعرف تقييم الأداء في كتاب إدارة المواد البشرية بأنه تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانه أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة

ويعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.

ويمكن أن تعرف تقييم الأداء أيضا بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة

والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسية لتحقيق فاعلية الآنية وفي المستقبل. (مسي، آخرون، 2014، ص36).

2- أهداف تقييم الأداء :

إن الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء تتم وفق مستويات هي : المنظمة والمديرين والمرؤوسين.

2-1- أهداف تقييم الأداء علي مستوى المنظمة :

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2-2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

إن قيام المديرين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل ما يدفع بالمديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

2-3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

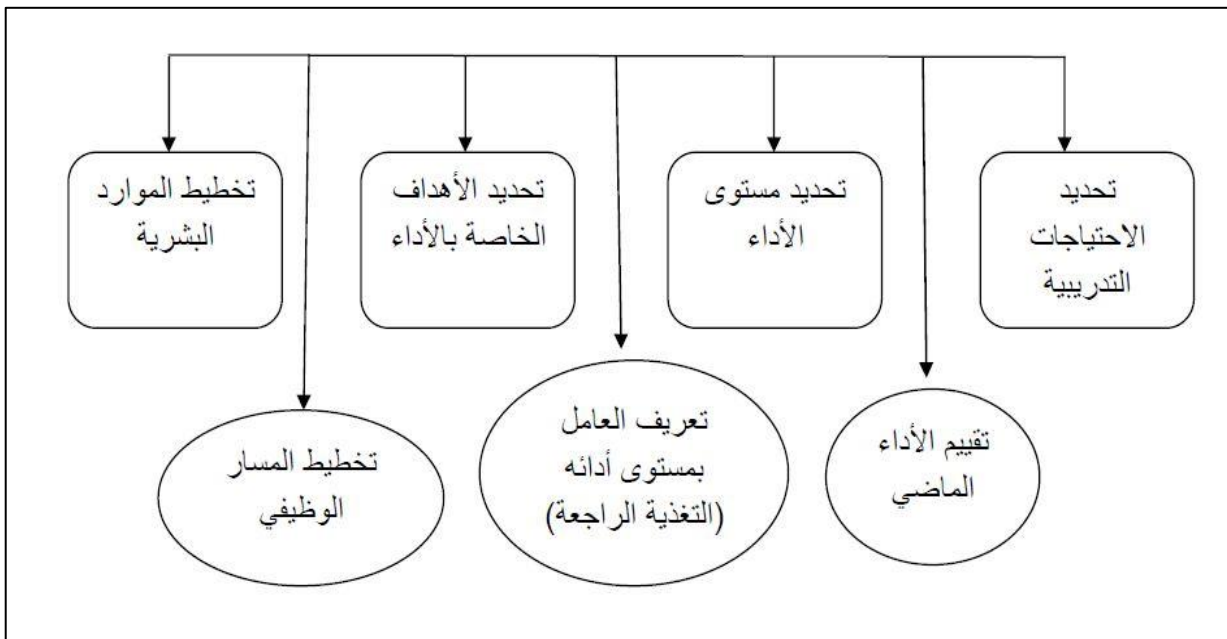
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوز بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراحات مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- كما يمكن القول إجمالاً عن أهداف تقييم الأداء :

- ✓ تحديد أو قياس العامل لتقدير مكافآته مادياً مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنظمة تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية رفع معنوية العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وكذلك القضاء أو إيجاد حلول للمشاكل النفسية والاجتماعية.
- ✓ البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل. توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.

- ✓ اكتشاف الموظف من حيث القوة والضعف في النتائج وتحديد مسبباتها.

ويمكن تصور أهداف تقييم الأداء من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (02) يوضح أهداف تقييم الأداء



(نادية باسم، خديجة بن طبة، 2011، ص43).

3- عناصر تقييم الأداء :

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة ومن أهم العناصر ما يلي :

1.3. عوامل الأداء :

وهي العوامل والعمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة ..الخ.

ويعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد في عملية في إطار أسلوب السير بالأهداف، أهداف موضوعية مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

2.3. معايير قياس الأداء :

من المهم وضع معايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية منها العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى:

1.2.3. نواتج الأداء :

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على أساسين كمية ناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل بذاته.

2.2.3. سلوك الأداء :

يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل : معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء ... الخ.

3.2.3. تحليل وتوصيف العمل :

يعتمد هذا العنصر أساسا على مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

4.2.3 تحديد مواعيد التقييم:

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

1- الإشراف على تقييم الأداء :

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم وإعطاء تعليمات تنفذها، تحليل النتائج واقتراح لإجراءات المناسبة للإفراد، بالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات الذاتي من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة أعضاء الإدارة العليا. (مسعي، آخرون، 2014، ص39).

4- طرق تقييم الاداء :

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالتالي :

أولا : الطرق التقليدية :

تضم هذه المجموعة عدة طرق على تقييم الفرد في عمله من أبرزها :

1- طريقة الميزان والدرجات :

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف ، في هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف ، وتكون العلامة النهائية هي مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات .

2- طريقة الترتيب العام :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين، حيث يضم أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء الموظفين ، كما أنها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز أو التأثير بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات

مختلفة، لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى متساويا مع أحسن موظف في المجموعة الثانية، وهنا تكمن صعوبة استخدامها، وتكمن صعوبة استخدامها أيضا إن كان العدد كبير.

3- طريقة المقارنة الزوجية :

إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يكمن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أداءهم.

هي عدد الأفراد، عند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي العدد الكبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا.

4- طريقة القوائم :

يستعمل المشرف في هذه قائمة كبيرة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون هنالك اختلاف في الأسئلة ، والأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف التي توجه إلى الكاتبة ، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم، حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء ، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم، والمشرف يقوم بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، تتولى إدارة الموارد البشرية تحقيق قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير، يستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف ومن أمثلة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الرئيس أفكار طيبة ؟ نعم لا.

- هل يتبع التعليمات بدقة ؟ نعم لا.

- هل يواظب على الحضور ؟ نعم لا.

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير، ودقة فائقة، كما انه ليس من السهل تجميع وتحليل ووزن عدد العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته. ومن

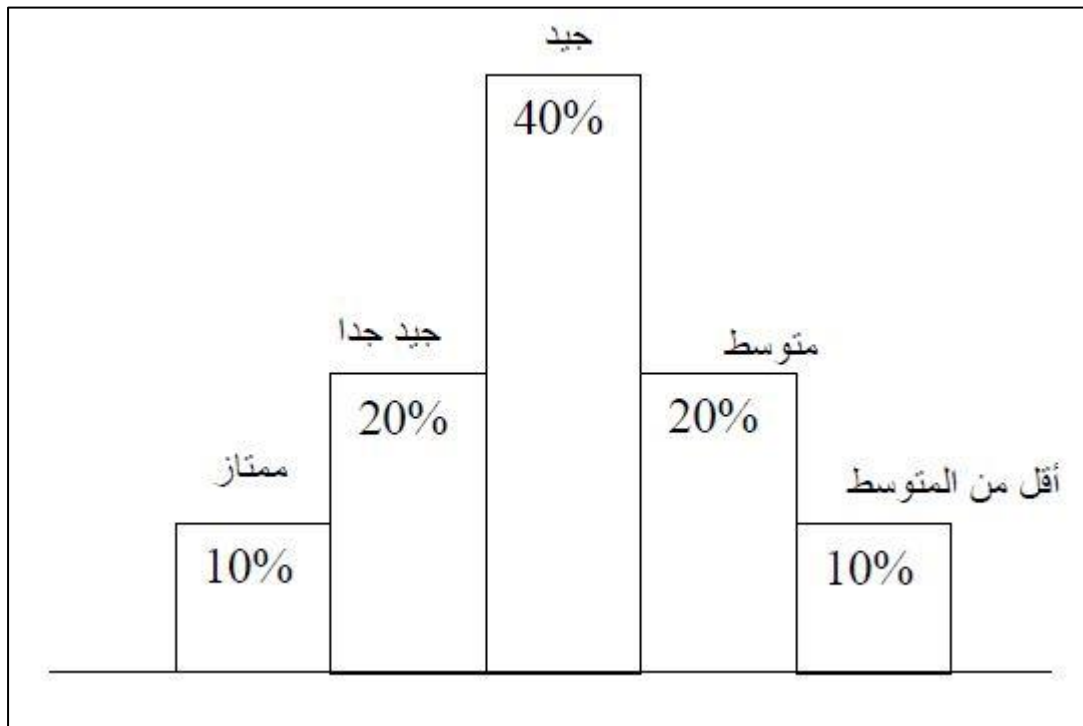
مميزاتها أنها توفر الكثير من الوقت للمشرف حيث انه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقريرية.

5- طريقة التوزيع الإجباري :

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه على درجات ويكون على أساس مستوى الكفاءة، وذلك بشكل تحدده المنظمة، وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة.

يعتمد أسلوب التوزيع الإجباري على الترتيب، لكن بشكل مختلف عن طريقة الترتيب العام، وغالبا ما يتم ترتيب العاملين بهذا الشكل، ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي يتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإجباري.

الشكل رقم (03) يوضح توزيع الموظفين حسب مستوى الكفاءة



فمن خلال هذا الشكل نلاحظ أن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات، فإذا افترضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين، فإنه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز، و2 جيدين جدا، و4 جيد ، و2 متوسط ، و1 أقل من المتوسط، وتصلح هذه الطريقة عندما تكون مجموعة كبيرة من الموظفين.

ثانيا : الطرق الحديثة :

نتيجة للنقد الموجه لأسلوب قياس الأداء في للطرق التقليدية، حاول الكثير من الباحثين إيجاد ووضع طرق جديدة ، تكون أفضل لتقييم الأداء، تتسم بالدقة والموضوعية، ولعل من أبرزها :

1-طريقة قوائم المراجعة :

تتضمن هذه الطريقة عددا من العبارات التي تصف أشكال سلوك المرؤوسين في عمل معين، أو مجموعة متشابهة من الأعمال، ولكل عبارة قيمة مرتبطة بمدى كفاءة المرؤوس، وعند تقدير كفاءته يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات، بعد ذلك يتم إعداد كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع قيم العبارات ، بحيث يتوصل إلى تقييم أداء العامل لذلك العمل المعين.

2- طريقة الاختيار الإجباري :

في هذا الأسلوب توضع استمارة تقييم، والتي تتكون من عدة مجموعات من الجمل، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، اثنتين منها تمثل الصفات المرغوبة والجملتين الأخريين الصفات غير المرغوبة في أداء العامل، ويختار المشرف جملتين فقط من كل مجموعة شرط أن تكون أحدهما تقيس الصفات المرغوبة والأخرى تقيس الصفات الغير مرغوبة، وهذا مثال يبين لنا طبيعة الجمل :

✓ الصفات المرغوبة :

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.

✓ الصفات غير المرغوبة :

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- لا يعدا قادرا على اتخاذ القرارات.

في الحقيقة لهذه الطريقة مزايا عدة من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية، مما يبعد التحيز من طرف المشرف، ومن عيوبها أن الرئيس لا يعلم على أي أساس يبنى عليه التقييم، وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل، كما أنها صعبة حيث أنه يجب علينا دائما إنشاء عبارات جديدة كون الأولى قد استهلكت في التقييم الذي ومضى، وعليه دائما أن تكون هنالك جمل جديدة قصد استخدامها في هذه الطريقة من التقييم، زد على ذلك

كون التقييم الواحد يشتمل على مجموعة كبيرة من الموظفين، ويتحتم علينا وضع جمل مغايرة لكل موظف.

3- طريقة الأحداث المخرجة :

يتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة أن يسجل المدير نماذج محددة من السلوكيات الوظيفية المتميزة أو غير المتميزة بالنسبة للفرد.

يقصد بالأحداث المخرجة هو ذلك السلوك الذي يتصرفه الموظف إزاء مواجهة طارئ أو مشكلة ما داخل إطار عمله، بحيث لا يركز المشرف أو الرئيس في تقييم الأداء على الحدث والذي قد يقع من جراء سوء تصرف العامل ، وإنما يركز في تقييمه على سلوك الفرد في مواجهة تلك المشكلة ، وقد تكون هذه المشاكل في بعض الأحيان مفتعلة من المشرف أو الرئيس ، وذلك لكي يتسنى له معرفة وتقييم سلوك الموظف في مواجهة المشاكل الحقيقية، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته، بحيث يقسمها إلى قسمين :

1. قسم يشير للأحداث الايجابية.

2. قسم يشير إلى الأحداث السلبية.

وكل قسم من هذين القسمين يحتوى على مجموعة من المحددات التي تركز عليها عملية التقييم كالدقة، المبادرة، جودة العمل وغيرها.

☒ ومن مزاياها أنها :

1. توفر للرئيس مقاييس موضوعية للأداء.

2. تساعد على إبراز نقاط الضعف ومن ثم معالجتها.

3. تساعد الرئيس على الاستفادة من نقاط القوة المتميزة التي قد توجد عند بعض الموظفين.

☒ ومن عيوبها ما يلي :

- تسجيل الأحداث باستمرار وفق حدوثها يجعل الرئيس ملازماً للموظفين مما يسبب عبئاً عليه.

- وجود حاجز نفسي بين الموظفين والرئيس، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به والذين يسمونه الدفتر الأسود الصغير.

4- طريقة التقرير المكتوب :

في نهاية الفترة التي تجري فيها التقارير يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن التقييم، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء ما يلي: صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجودة الأداء ، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين.

تتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد ، ومن بين عيوبها أن تقييم فيها هو تعبير عن آراء وانطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت لكتابة التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين.

5- طريقة الإدارة بالأهداف :

نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم مدير الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تستخدم هذه الأهداف كمعايير لتقييم الأداء، يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها الموظفين، ويقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والإجراءات المعتمدة لبلوغها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجري تعديلها والاتفاق عليها، ثم يجري تقييم لمستوى الانجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة، وبعد ذلك تستبعد الأهداف الغير المناسبة، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون ستة أشهر، وبعد ذلك تجري مراجعة الأداء الكلي للمنظمة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى.

☒ ومن مزايا هذه الطريقة أنها :

- تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف.
- تركيز على انجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- إن هذه الطريقة تقيم الرئيس وفي نفس الوقت الذي يقيم فيه الموظف.
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته.

- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما، وذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما.

✕ ومن عيوب هذه الطريقة أنها :

رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين، إلا أنها تقيس ولا تستطيع إن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفترض أن الأهداف إلي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها، أضف إلى ذلك فهذه الطريقة تفرض إن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات، كما انه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للوصول إلى النتائج المطلوبة.

6- طريقة التقييم الذاتي :

- طريقة التقييم المشترك.
- طريقة التقييم 360 درجة.
- (محمد لمنور قاسمي وآخرون، 2013، ص 40).

سابعا : خطوات تقييم الأداء :

7-1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه :

تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل :

- نوعية العمل المنجز .
- التعاون مع الرؤساء والزملاء .
- درجة الابتكار في الأداء .

7-2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم :

هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف. من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة فطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس وتختلف عن الوظائف الدينية وهكذا.

7-3- تدريب المشرفين على التقييم :

لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

7-4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :

لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل :

✓ الطريقة المستخدمة في التقييم.

✓ العناصر التي سيركز عليها.

✓ فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

7-5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة :

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية - نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

7-6- نتائج التقييم مع الموظف :

يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وهذا غير صحيح. من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية تامة، ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

7-7- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا :

على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلا لرفع كفاءة الأداء مثل:

- الجانب الفني.
 - كفاءة الاتصالات.
 - اتخاذ القرارات.
- (منور، 2014، ص34).

ثامنا : المشكلات المرتبطة بعملية تقييم الأداء :

تحيط بعملية تقييم الأداء العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها، ومن تحقيق الهدف الذي تسعى إليه عملية التقييم ومن ذلك ما تطرق إلى ذكره كالتالي :

❖ عدم وضوح عناصر التقييم :

ويعتبر ذلك معضلة أساسية تقف عائق يحول دون تحقيق الفعالية المرجوة من تطبيق أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، مما يقتضي الاتفاق على تعريف عناصر التقييم، وتوحيد هذه العناصر لجميع الفئات الوظيفية.

❖ توقيت إجراء عملية التقييم :

هناك بعض المشرفين الذين لا يعيرون تلك العملية الاهتمام الكافي، وينظرون إليها على أنها جزئية مكملة لمجموعات الأعمال المتكررة التي يجب إنهاؤها دون جهد ذهني يذكر، لذا نجد من يجري عملية التقييم في خلال فترة لا تتجاوز الدقائق بدلا من أن تكون عملية مستمرة طوال فترة التقييم.

❖ مشكلات العكسة :

ويقصد بالعكسة انه في حالة تقييم الموظف ذو الأداء المتميز أولا فإن الموظف ذو الأداء المتوسط يتم تقييمه بأقل من معدلات التقييم الحقيقية، وفي حالة تقييم الموظف ذو الأداء الضعيف أو لا فان الموظف ذو الأداء المتوسط يتم تقييمه بشكل أعلى مقارنة بأدائه الفعلي. كما ذكر (الصباح) إحدى تلك المشكلات وهي :

○ الاعتماد على حالة سلوكية:

يعتمد بعض المديرين والمشرفين في إجراء عملية التقييم الوظيفي على حادثة - أو حادثتين - تم ملاحظتهما عشوائيا في الأداء طوال فترة تقييم الأداء الوظيفي، وهذا ما يسمى اجتهدا بحالة (الفرد سلوكية) وهذه الحادثة - أو الحادثتين السلوكيتين - وان تمت ملاحظتهما عشوائيا أو العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم عن طريق الصدفة قد لا تكون مؤشرا حقيقيا على طبيعة الأداء الوظيفي خلال أو طول فترة التقييم بل قد لا تكون مماثلة لطبيعة ومستوى الأداء الوظيفي. كما تطرق العتيبي إلى ذكر بعض تلك المشكلات كالتالي :

○ الخضوع لتأثير الهالة والحادثة :

ويقصد بتأثير الهالة تأثر المقيم بكون الموظف يتميز بشكل ظاهر - سلبيًا أو إيجابيًا - في فئة أدائية معينة بما يؤدي إلى تقييم بقية الفئات الأدائية الأخرى للموظف بنفس المعدل، أما تأثير الحادثة فهو يعني تأثر المقيم بأحد السلوكيات التي تم ملاحظتها حديثا عن الموظف، حيث يتم تقييم جميع الفئات أو الأبعاد الأدائية الأخرى للموظف بناء على معدل هذه الحادثة، فعلى سبيل المثال قد يكون الموظف متميزا بأداء جيد أو ممتاز طوال العام، ولكنه في خلال الأسبوعين الأخيرين لوحظ على أدائه ضعف، حادثة هذا الضعف في الأداء يؤثر سلبيًا في عملية التقييم ما لم يكن المشرف واعيا لهذا العائق التقييمي، وذلك بالنظر إلى

عملية تقييم الأداء على أساس أنها عملية مستمرة وليست عملية وقتية تتأثر بما يحدث وقتيًا.

○ غياب الموضوعية :

وهو أكثر معوقات تقييم الأداء إشكالا، وجميع الطرق البديلة المطروحة لعملية التقييم تهدف أساسًا إلى تقليل حدة عدم موضوعية العملية التقييمية، لكن يظل القول بأنه من المستحيل الوصول إلى نظام تقييمي موضوعي بالكامل، وإن عدم الموضوعية هذا قدر متزامن مع العملية ذاتها، ولا يمكن التخلص منه تمامًا، لكن تبقى المحاولة قائمة وضرورية لتحديد السلوكيات التي تعوقنا من القرب إلى تلك الموضوعية التقييمية، فمثلا نجد بعض المشرفين يجرون عملية التقييم بناء على ما يقال عن الموظف (الإشاعة) بدلا من الاعتماد على العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم الملاحظة الدقيقة الصادقة التي تستخدم في عملية التقييم، وهناك فئة أخرى تتأثر بانطباعاتها الأولية عن الموظف المراد تقييمه علما أن هذه الانطباعات قد لا تستند إلى حقائق ذات علاقة بطبيعة العمل، وقد تكون تلك الانطباعات غير صادقة، وهناك من يتأثر بسمعة الموظف ويجعلها عنصرا مهما في إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي، هذه السمعة قد تكون حقيقية وذات علاقة بالأداء الوظيفي أو قد تكون وهمية ليس لها علاقة به البتة، وفي أي من الحالتين يعتبر الاعتماد على السمعة في إجراء عملية التقييم مخلا لموضوعية كثير من المشرفين عند تقييم الأداء الوظيفي. (فيصل البراهيم، 2008، ص49).

تاسعا : معايير تقويم الأداء :

الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقصد بمعايير الأداء يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

1. **صدق المقياس :** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
2. **ثبات المقياس :** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
3. **التمييز :** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
4. **سهولة استخدام المقياس :** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (عكاشة محمد، 2008، ص82).

عاشرا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يرى بظاظو أن العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي :

1. **تحديد أهداف المنظمة :** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات ، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
2. **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات :** لاشك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
3. **الرضا الوظيفي :** إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
4. **التسيب الإداري :** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
5. **التطور التنظيمي :** إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
6. **البيئة المادية :** عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثار سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

7. **نطاق الإشراف :** يلعب نطاق الاشراف دور هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الاشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك آثار على أداء الموظفين.
8. **نظام الحوافز :** إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- (حمد علي، 2014، ص87).

الجانِب التطبيقِي

الفصل الرابع

إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : الدراسة الاستطلاعية

1. مجتمع الدراسة.
2. العينة وأسلوب اختيارها.
3. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية.
4. أدوات جمع البيانات.
5. الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للاستبيان).
6. نتائج الدراسة الاستطلاعية.

ثالثا : الدراسة الأساسية.

1. إجراءات الدراسة.
2. عينة الدراسة الأساسية وأسلوب اختيارها.
3. أداة البحث.
4. الأساليب الإحصائية.

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري الذي تمحور حول علاقة انماط القيادة بالأداء الوظيفي، ننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي يتوقف عليه مدى نجاح دارستنا فهو مكمل للجانب النظري وسوف نحاول أن نفسر ونتأكد أو ننفي فرضيات الدراسة وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرض أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

أولاً : منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة والفرضيات التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً لأنه يحلل أجزائها بالتفصيل، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

1. مجتمع الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة جميع أساتذة التعليم المتوسط بولاية الوادي، والبالغ عددهم حوالي (2700) أستاذاً.

2. العينة وأسلوب اختيارها :

إن قيمة أي بحث علمي تتحدد بعدة عوامل منها العينة؛ حيث تعد من أهم هذه العوامل لذلك فهي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية. وتعتبر العينة ذلك الجزء المصغر من المجتمع الأصلي للدراسة حيث تمثله في جميع صفاته وخصائصه. لأنه من الصعب إجراء دراسة على كامل المجتمع الأصلي. مما يستدعي اختيار جزء منه تقام عليه الدراسة، وفي دراستنا الحالية حاولنا أن تكون العينة ممثلة بأكبر قدر ممكن للمجتمع الأصلي، حتى نتأكد من تعميم نتائجها عليه. وقد أجريت الدراسة على (180) أستاذاً من أساتذة التعليم المتوسط. أي ما يعادل نسبة (10%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

3. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية :

أ- الإطار الزمني : تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 08 مارس 2018 إلى غاية 01 أبريل 2018.

ب- **الاطار المكاني** : تمثل الاطار المكاني للدراسة الاستطلاعية في متوسطة ابن باديس الواقعة ببلدية الوادي (ولاية الوادي).

4. أدوات جمع البيانات :

تم تجميع البيانات الأولية لموضوع الدراسة من خلال استبانة لكل متغير، وتم أخذها من رسالتي دكتوراه وذلك بعد الاطلاع على مجموعة الاستبانات الموجودة في الدراسات السابقة.

يستخدم عادة أي باحث في دراسته مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعده في الحصول على بيانات، ومعطيات موضوعية؛ لذلك فقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وذلك على ضوء مراجعة أدبيات الدراسات المتعلقة بكل من جوانب انماط القيادة والأداء الوظيفي، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على الأنماط القيادة الفعالة في أي مؤسسة. وكذلك مراجعة المقاييس التي أعدت للتعرف على الأداء الوظيفي وقياس مستواه. وعليه فقد تم صياغة الاستبيان في صورته الأولية، بثالث محاور وهي كالتالي :

1. المحور الأول : والذي يضم المعلومات الشخصية :

- **الجنس** (ذكر وأنثى).
- **العمر** (25 سنة أو أقل / من 26 إلى 30 سنة / من 31 إلى 40 سنة / 40 سنة فما فوق).
- **سنوات الخبرة** (من سنة الى 5 سنوات / من 5 سنوات الى 10 سنوات / من 10 سنوات الى 15 سنة / من 15 سنة فما فوق).

2. المحور الثاني : ولقد اشتمل هذا المحور على استبانة الانماط القيادية :

وتم أخذ هذه الاستبانة جاهزة من مذكرة الباحث **محمد سرحان المخلافي**، وكانت بعنوان : **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (2008).**

حيث تضمن هذا الاستبيان مجموعة من البنود مقسمة إلى 3 أبعاد، ويحتوي كل بعد منها على 10 بنود وزعت كالتالي :

أ- النمط الدكتاتوري (التسلطي) : البند رقم 01، 03، 09، 10، 16، 17، 21، 24، 26، 30.

ب- النمط الديمقراطي : البند رقم 02، 05، 07، 13، 14، 15، 22، 23، 27، 28.

ج- النمط الحر (التسيبي) : البند رقم 04، 06، 08، 11، 12، 18، 19، 20، 25، 29.

ولقد تم وضع 5 بدائل متدرجة يختار المفحوص بديلا واحد من بينها، وكانت كالتالي :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

3. المحور الثالث : أما المحور الثالث فقد اشتمل على استبانة الأداء الوظيفي :

ولقد تم أخذ هذه الاستبانة جاهزة من مذكرة الباحث طلال عبد الملك الشريف، والتي كانت بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (2004). حيث اشتمل هذا المقياس على 20 بند كان في قالب واحد.

ولقد تم وضع 5 بدائل متدرجة يختار المفحوص بديلا واحد من بينها ، وكانت كالتالي :

متوفر تماماً	متوفر	متوفر الى حد ما	غير متوفر	غير متوفر إطلاقاً
--------------	-------	-----------------	-----------	-------------------

4. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات للاستبيان) :

تم تطبيق الاداة الدراسة على (30) فردا من عينة عشوائية كعينة استطلاعية، لاستخدام نتائج ذلك في التأكد من سلامة الاداة وذلك بحساب مدى صدقها وثباتها، وقد تمت معالجة البيانات ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1. صدق :

ويقصد بالصدق أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، و له عدة أنواع و كما يقول "محمد مسلم" أن الهدف من قياس صدق الاختبار؛ هو التأكد من القدرة الحقيقية للأداة على القياس بالأهداف التي صمم من أجلها.

وقد تم حساب الصدق في هذه الدراسة كمالي :

المقياس الأول : أنماط القيادة

أ- صدق التمييز (المقارنة الطرفية) :

اعتمدنا في قياس الصدق التمييزي للمقياس على طريقة المقارنة الطرفية بعد تفريغ بيانات العينة الاستطلاعية، ثم جمع درجاتهم الكلية وترتيبها ترتيبا تنازليا، ثم تقسيم العينة لفئتين فئة عليا وفئة دنيا بنسبة (27%) في كل مجموعة.

ولقد تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة T لعينتين مستقلتين، حصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) يوضح نتائج الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الأنماط القيادية

المجموعات	عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	القرار
عليا	08	111.25	7.96	10.87	0.000	دالة عند
دنيا	08	74	5.52		0.01	

من خلال الجدول رقم (01)، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي (111.25) وانحرافها المعياري يساوي (7.96)، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي (74) وانحرافها المعياري يساوي (5.52)، في حين نجد أن قيمة T تساوي (10.87) عند مستوي دلالة ($0.01 > 0.000$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا، وعليه فالاستبيان يمكننا من التمييز بين المجموعتين، وعليه يمكن القول بأن الاستبيان صادق.

ب- صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) :

قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل بعد من بعدي الاستبيان عن الدرجة الكلية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة r لكل بعد، فتحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح صدق المحتوى بطريقة الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية

البعد	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	30	0.80	دالة إحصائية عند 0.01
النمط الدكتاتوري	30	0.83	دالة إحصائية عند 0.01
النمط الفوضوي	30	0.66	دالة إحصائية عند 0.01

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للأبعاد تتراوح بين (0.66) و(0.83) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2. الثبات :

ويقصد بثبات الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الإخبار أكثر من مرة على نفس الأفراد و تحت ظروف مماثلة. ولقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية :

أ- التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) :

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والنتائج مدونة في الجداول التالية :

الجدول رقم (03) يوضح ثبات مقياس الانماط القيادية بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
النمط الديمقراطي	10	0.85	دالة إحصائية
النمط الدكتاتوري	10	0.65	دالة إحصائية
النمط التساهلي	10	0.26	غير دالة إحصائية
الكلية	30	0.80	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التماسك الداخلي بين بنود البعد الأول النمط الديمقراطي (0.85)، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للبعد الأول، ودرجة التماسك الداخلي بين بنود البعد الثاني النمط الدكتاتوري تساوي (0.65)، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للبعد الثاني، ودرجة التماسك الداخلي بين بنود البعد الثالث النمط التساهلي تساوي (0.26)، وهي علاقة سالبة بين البنود المكونة للبعد الثالث، وما يؤكد ذلك درجة التماسك الداخلي لكل بنود الاستبيان وتساوي (0.80) وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن استبيان القيادة ثابت.

ب- التجزئة النصفية :

قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متكافئين (علوي/ سفلي)، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية (SPSS) ، النتائج مدونة بالجدول التالي :

الجدول رقم (04) يوضح ثبات مقياس الانماط القيادية بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.67	28	دالة عند 0.01
بعد التعديل سبرمان براون	0.80		

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة r المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي (0.67)، وفي الحقيقة قيمة r المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة r الحقيقية بعد التعديل سبرمان تساوي (0.80) فهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول بأن استبيان أنماط القيادة ثابت.

المقياس الثاني : الأداء الوظيفي

1. الصدق :

أ- صدق التمييز (المقارنة الطرفية) :

اعتمدنا في قياس الصدق التمييزي للمقياس على طريقة المقارنة الطرفية بعد تفرغ بيانات العينة الاستطلاعية ، ثم جمع درجاتهم الكلية وترتيبها ترتيباً تنازلياً، ثم تقسيم العينة لفئتين فئة عليا وفئة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة.

ولقد تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة T لعينتين مستقلتين، حصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) يوضح نتائج الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

المجموعات	عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	القرار
عليا	08	79.13	5.22	13.16	0.000	دالة عند 0.01
دنيا	08	52.63	2.26			

من خلال الجدول رقم (05)، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي (79.13) وانحرافها المعياري يساوي (5.22)، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي (52.63) وانحرافها المعياري يساوي (2.26)، في حين نجد أن قيمة T تساوي (13.16) عند مستوى دلالة ($0.01 > 0.000$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا، وعليه فالاستبيان يمكننا من التمييز بين المجموعتين، وعليه يمكن القول بأن الاستبيان صادق.

2. الثبات :

أ- التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) :

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والنتائج مدونة في الجداول التالية:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
الأداء الوظيفي	20	0.77	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس ككل (0.77)، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمقياس، وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان الأداء الوظيفي ثابت.

ج- التجزئة النصفية :

قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متكافئين (علوي/ سفلي)، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية (SPSS) ، النتائج مدونة بالجدول التالي :

الجدول رقم (07) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.61	18	دالة عند 0.01
بعد التعديل سبرمان براون	0.76		

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة r المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي (0.61)، وفي الحقيقة قيمة r المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة r الحقيقية بعد التعديل سبرمان تساوي (0.76) فهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول بأن استبيان الأداء الوظيفي ثابت أيضا.

ثالثا : الدراسة الأساسية :

1. إجراءات الدراسة الأساسية وتوزيع عينة الدراسة :

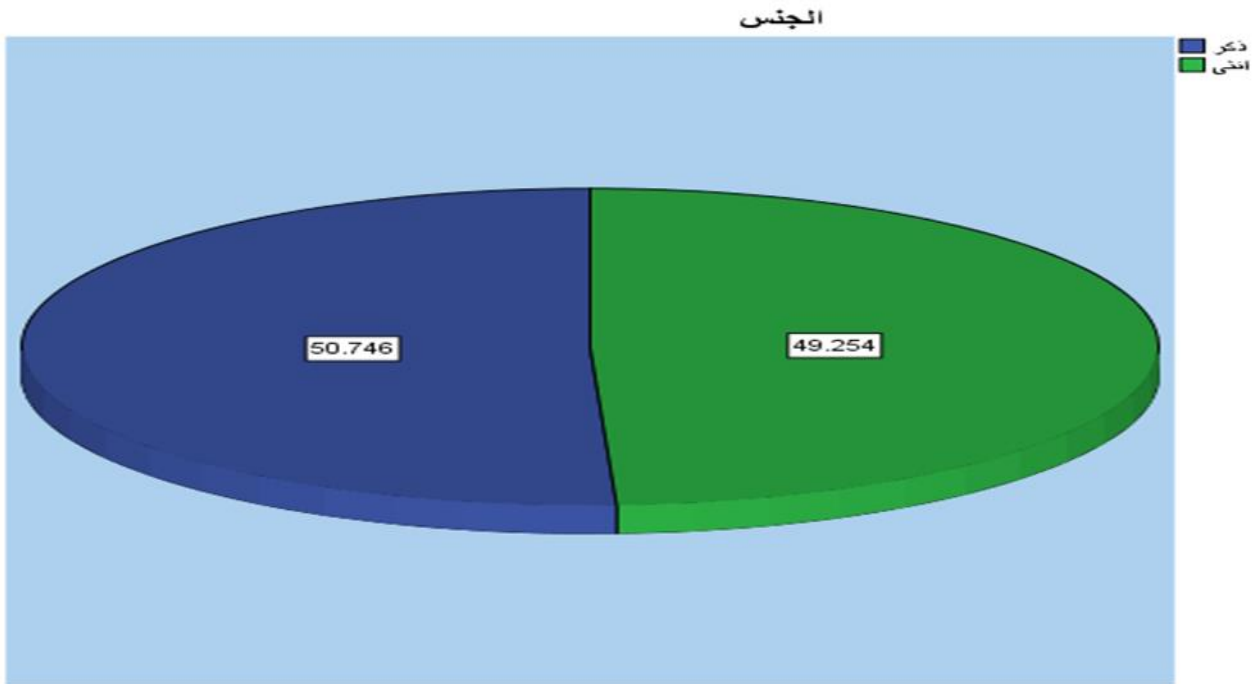
بعد التأكد من سلامة الاداة وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وبعد أخذ الموافقة من إدارة جميع المتوسطات، تم توزيع الاستبيان من طرف الباحثون على عينة قوامها (180) أستاذ. حيث تم استرجاع (134) استبانة، وتم رفض (03) استبانات، و(43) استبانة لم يتم استرجاعها. وتم توزيع خصائص عينة الدراية على النحو التالي :

أ. توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس :

الجدول رقم (08) يوضح توزيع خصائص العينة وفقا للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	68	50.75 %
انثى	66	49.25 %
المجموع	134	100 %

الشكل رقم (04) يوضح توزيع النسبة المئوية للجنس



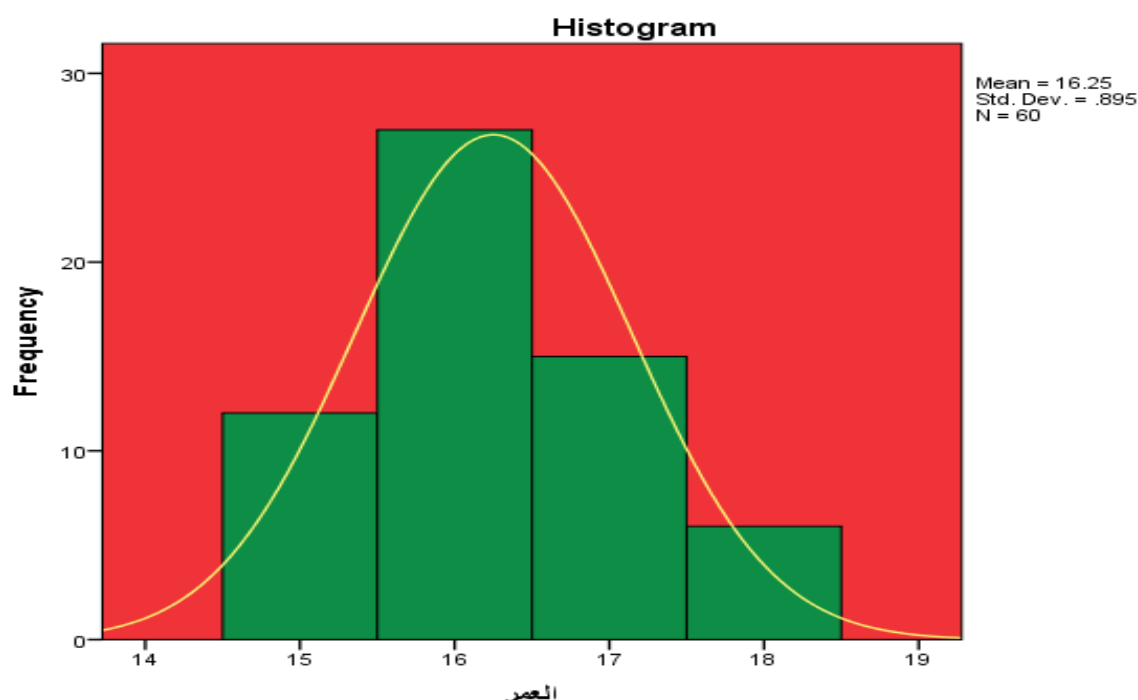
من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا متساوية العدد إلى حد قريب جدا بين الجنسين، حيث نجد عدد الذكور (68) أستاذًا بنسبة (50.75%)، وعدد الإناث (66) أستاذة بنسبة (49.25%). وعليه يكون العدد الإجمالي (134) أستاذ.

ب. توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر :

الجدول رقم (09) يوضح توزيع خصائص العينة وفقا للعمر

العمر	25 سنة أو أقل	من 26 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	40 سنة فما فوق	المجموع
العدد	13	33	62	26	134
النسبة المئوية %	9.7%	24.6%	46.3%	19.4%	100%

الشكل رقم (05) رسم بياني يوضح توزيع النسبة المئوية لمتغير العمر



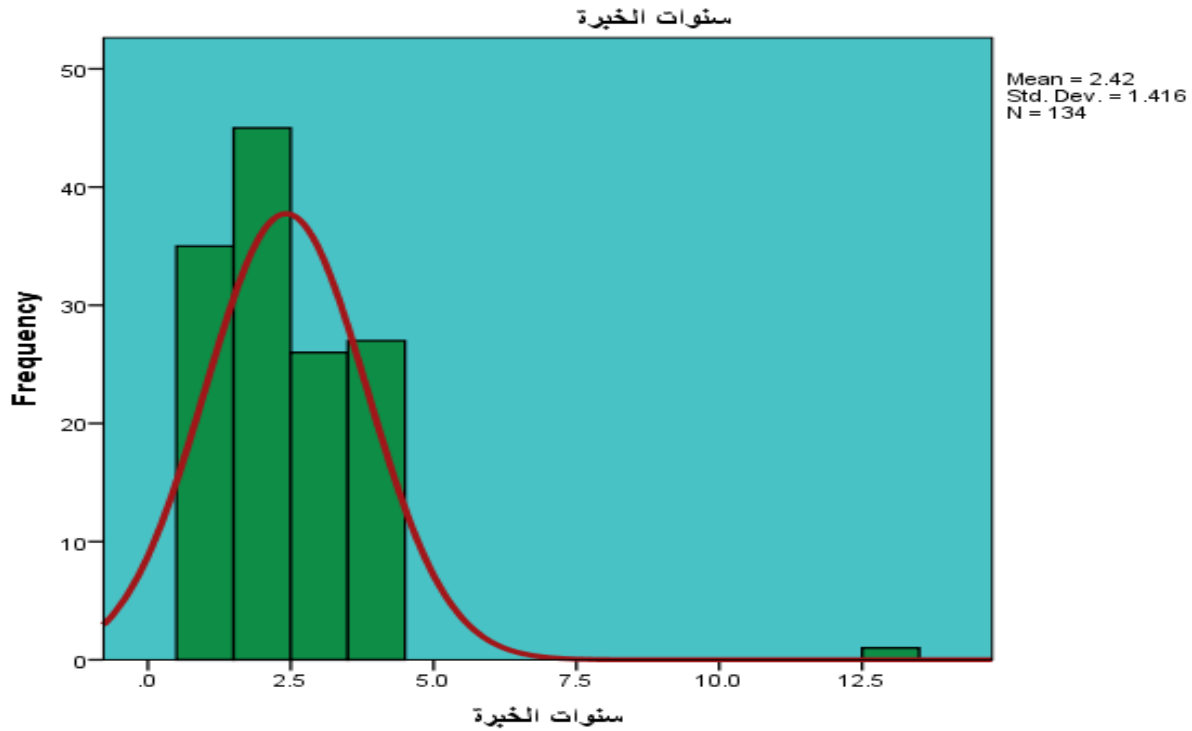
من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين مختلف الأعمار، حيث نجد (13) أستاذ أعمارهم 25 سنة أو أقل، بنسبة (9.7%)، و 33 أستاذ أعمارهم من 26 إلى 30 سنة، بنسبة (24.6%)، و 62 أستاذ أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، بنسبة (46.3%)، و 26 أستاذ تتراوح أعمارهم 40 سنة فما فوق، بنسبة (19.4%).

ج. توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة :

الجدول رقم (10) يوضح توزيع خصائص العينة وفقاً للخبرة

سنوات الخبرة	من سنة الى 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 15 سنة	من 15 سنة فما فوق	المجموع
العدد	35	45	26	27	134
النسبة المئوية %	26%	35%	19%	20%	100%

الشكل رقم (06) يوضح توزيع النسبة المئوية للخبرة



من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين مختلف الأعمار، حيث نجد (13) أستاذ أعمارهم (25) سنة أو أقل، بنسبة (9.7%)، و(33) أستاذ أعمارهم من (26) إلى (30) سنة، بنسبة (24.6%)، و(62) أستاذ أعمارهم من (31) إلى (40) سنة، بنسبة (46.3%)، و(26) أستاذ تتراوح أعمارهم (40) سنة فما فوق، بنسبة (19.4%).

2- الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد اعتمد الباحثون الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية لمعلوم الاجتماعية (SPSS). وتمثل في : معامل الارتباط بيرسون.

يعبر معامل الارتباط عن كمية ودرجة العلاقة، وقد تكون هذه الدرجة في اتجاه إيجابي أو سلبي، وهو من أحدث الطرق المستخدمة في البحوث العلمية، ويعتبر معامل ارتباط بيرسون من أفضل الطرق التي تستعمل حالياً بكثرة في الأبحاث العلمية لقياس الترابط بين متغيرين أو أكثر.

خلاصة :

بعد الحصول على استجابات العينة الاستطلاعية تم التأكد من الخصائص السيكومترية لكل أداة، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية لمعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تحليل البنود والأبعاد وفقا للتعليمات الصدق التمييزي وصدق المحتوى، فيما يخص الصدق، ومعامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، فيما يخص الثبات. إضافة إلى ذلك تم توزيع خصائص العينة وفقا للجنس والعمر وسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا : عرض نتائج الدراسة.

1. عرض نتيجة الفرضية الأولى.
2. عرض نتيجة الفرضية الثانية.
3. عرض نتيجة الفرضية الثالثة.
4. عرض نتيجة الفرضية الرابعة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

استنتاج عام واقتراحات.

تمهيد

بعد أن عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة)، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الاحصائية (spss). باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازاتها أيضاً بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

أولاً : عرض نتائج الدراسة :

1. عرض نتيجة الفرضية الأولى :

وتتص الفرضية الرئيسية على أنه توجد علاقة بين الأنماط القيادية للمدراء في المتوسطات بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وباستعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأنماط القيادية والأداء الوظيفي	0.65	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة الارتباط كانت (0.65) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي وبالتالي فهذه الفرضية محققة.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية :

وتتص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي	0.47	دال عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة الارتباط كانت (0.47) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي وبالتالي فهذه الفرضية محققة.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة :

وتتنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الديمقراطي والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي	0.72	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة الارتباط كانت (0.72) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي ديمقراطي والأداء الوظيفي وبالتالي فهذه الفرضية محققة.

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة :

وتتنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

حيث تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الفوضوي والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط القيادي الفوضوي والأداء الوظيفي	0.15	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة الارتباط كانت (0.15) وهي غير دالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي والأداء الوظيفي وبالتالي فهذه الفرضية غير محققة.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة :

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

ونصت هذه الفرضية على أنه : توجد علاقة بين الأنماط القيادية للمدراء في المتوسطات بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وتم التحقق من صحة الفرضية باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، وخلصت الفرضية على النتيجة التالية : 0.65 وهي درجة ارتباط موجبة دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن خلال النتيجة السابقة فإن الفرضية محققة، دراسة أمل محمد سرحان المخلافي والتي كانت تحت عنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. حيث أكدت نتائجها على أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط لقيادي الحر.

وعليه فهذا يعني أنه كلما كانت القيادة جيدة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الأداء مرتبط أساسا بسلامة النمط القيادي المطبق داخل المؤسسة. وبذلك يتمكن العاملون من تقدير الوضع وفهم أساسياته وهذا يساعد على التقدم أكثر والنجاح، إضافة إلى الالتزام بكل المطالب المهنية، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للنظام الداخلي والبيئة الاجتماعية.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

ونصت هذه الفرضية على أنه : توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وتم التحقق من صحة الفرضية باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، وخلصت الفرضية على النتيجة التالية : (0.47) وهي درجة ارتباط موجبة دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن خلال النتيجة السابقة فإن الفرضية محققة، وهذا ما يتفق معه الباحث نور الدين بوراس في دراسته وكانت بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، حيث خلصت هذه الدراسة بأن القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة.

ومنه فإن النمط القيادي الأوتوقراطي المطبق في المؤسسة يساهم إلى حد ما في رفع كفاية الأداء الوظيفي للأساتذة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أداء بعض الأساتذة يستوجب توظيف الأسلوب القيادي الأوتوقراطي، فهذا النمط يكون أكثر حزم وصرامة مما يجعل سلوك الأساتذة يستجيب له، وبذلك يتمكن المدير من زيادة مستوى الأستاذ.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

ونصت هذه الفرضية على أنه : توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وتم التحقق من صحة الفرضية باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، وخلصت الفرضية على النتيجة التالية : (0.72) وهي درجة ارتباط موجبة جدا دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن خلال النتيجة السابقة فإن الفرضية محققة، لذلك فقد اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة الشريف طلال والمصاغة بعنوان أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف بالرياض. حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

وعليه فهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي المتبع من قبل المدير في المؤسسة يساهم بشكل كبير جدا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، لذلك فإداء الأساتذة يكون أكثر استجابة وأكبر فاعلية عند تطبيق هذا النمط، وبعد التحليل الإحصائي تبين أن أغلب المدراء في المؤسسات يطبقون النمط القيادي الديمقراطي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الأساتذة يؤمنون بأن المشاركة في اتخاذ القرار أساس رفع كفاية الأداء الوظيفي لهم، كما أنهم يحرصون على تنسيق جهودهم وذلك نابع من تشجيع مدراءهم ومساعدتهم على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه. إضافة إلى ذلك فهم يؤمنون أيضا مبدأ تفويض بعض من صلاحيات إلى أهل التخصص يساهم بشكل كبير في رفع تقدير الذات لديهم مما يساعدهم في زيادة مستوى أداءهم الفعلي.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

ونصت هذه الفرضية على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وتم التحقق من صحة الفرضية باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب قيمة بيرسون، وخلصت الفرضية على النتيجة التالية : (0.15) وهي درجة ارتباط سالبة وهي غير دالة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن هذه الفرضية لم تتحقق، وهذا راجع على عدة اعتبارات أهمها:

- أن هذا النمط لا يطبق بشكل كبير من قبل المدراء، أو قد يطبق مع فئة قليلة من الأساتذة.
- أن هذا النمط لا يعطي أي نتيجة إيجابية للمؤسسة، بل وقد يؤثر على تحقيق أهدافها المسطرة.
- هذا النمط غير كافٍ لتحفيز الأساتذة للقيام بأعمالهم بشكل جيد، أو حتى من رفع مستوى أدائهم.

- يساهم هذا النمط في خلق جو من الفوضى والتسيب وعدم استقرار الأوضاع، مما يساهم في فقدان الدور وجهل الهوية التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا بدوره يؤثر سلبا على أداء الأساتذة الأكثر حزما والأكبر كفاءة.
- عدم القدرة على التحكم في مجريات قوانين المنظمة وعدم تطبيقها بشكل سليم يجعل المدير بدون شخصية داخل المؤسسة.

وعليه فإن تطبيق مثل هذا النمط داخل المؤسسات لا يأتي بخير، ولا يزيد من إنتاجية الأساتذة ولا في رفع مستوى أدائهم، بل وقد يحدث خلا داخل نظام المؤسسة مما ينتج عنه حالة من الفوضى، وهذا بدوره يسبب غموضا واضحا في الدور وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

خلاصة :

تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج أفراد العينة بصفة كلية قصد التأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيري الأنماط القيادية للمدراء وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط. وذلك انطلاقا من نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة، ثم النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة، والنمط القيادي الفوضوي وعلاقته أيضا بالأداء الوظيفي.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والاداء الوظيفي.

استنتاج عام واقتراحات :

تم تطبيق المقياسين بصورتها النهائية على عينة الدراسة الأساسية التي اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، قوامها (134) أستاذًا، حيث توصلت الدراسة على النتائج التالية :

1. توجد علاقة بين الأنماط القيادية للمدراء في المتوسطات بالأداء الوظيفي للأساتذة.

2. توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

3. توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

4. لا توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي بالأداء الوظيفي للأساتذة.

ومن خلال ذلك تم التأكد من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متغيري الدراسة لدى أساتذة التعليم المتوسط.

وبناء على النتائج المذكورة أعلاه ويتم فيما يلي عرض جملة من الاقتراحات وآفاق لبحوث جديدة :

- أثر برنامج تدريبي لرفع من مستوى الاداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- علاقة الانماط القيادية بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- دراسة الفروق بين الجنسين في نمط القيادة المطبق داخل المؤسسة التربوية.
- الأداء الوظيفي في ظل مغير الأنماط القيادية (الدكتاتوري والديمقراطي) من وجهة نظر اساتذة التعليم المتوسط.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. احميمة، شلبي، دور الحوافز في تحسين أداء الاستاذ الجامعي، رسالة ليسانس علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية . جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2014.
2. حسن محمود حسن ناصر، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مكملة لحصول على شهادة ماجستير في ادارة الموارد البشرية غزة، فلسطين، 2010.
3. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، 2014.
4. درويش شهيناز، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2012.
5. زغدود احمد، هيبة صباح، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ليسانس في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
6. طلال عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2004.
7. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادة بمستوى الابداع الاداري، دراسة مكملة لنيلة شهادة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2003.
8. عكاشة اسعد احمد محمد، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، رسالة ماجستير، 2008.

9. فيصل بن قهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم، درجة الماجستير، قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008.
10. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية . جامعة مؤته السعودية، 2008.
11. محمد لمنور قاسمي، بلول عبد المجيد، سفيان سماتي، الدافعية للعمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة الوادي، الجزائر، 2013.
12. مسعي، لقراغ، مرزوقي، تابع دور الرقابة الإدارية على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ليسانس في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2014.
13. مسغوني، شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
14. منور قاسمي، دافعية العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2014.
15. نادية باسم، خديجة بن طبة، الظروف الفيزيائية واثرها على العاملين. رسالة ليسانس علم النفس تنظيم والعمل جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01) استبيان الأنماط القيادية والأداء الوظيفي



جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



شعبة علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

في اطار إعداد مذكرة في شهادة ليسانس لشعبة علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي بعنوان (علاقة الأنماط القيادية للمدراء بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط)، لذى نرجو منكم الإجابة على الاسئلة التالية بعد قراءتكم لها بتمعن وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

وليكن في علمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض بحث العملي فقط.

من اعداد الطلبة :

• عبد الفتاح بن بداري.

• حمزة رمضاني.

• عبد الرزاق خالدي.

الموسم الجامعي : 2018/2017

المعلومات الشخصية :

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

☐ • 25 سنة أو أقل

☐ • من 26 إلى 30 سنة

☐ • من 31 إلى 40 سنة

☐ • 40 سنة فما فوق

3. سنوات الخبرة :

☐ • من سنة الى 5 سنوات

☐ • من 5 سنوات الى 10 سنوات

☐ • من 10 سنوات الى 15 سنة

☐ • من 15 سنة فما فوق

الرقم	الفقرات	أ	ب	ج	د	هـ
01	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها					
02	يتيح المدير فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات					
03	يحرص المدير أن يكون هو فقط المتحدث الرسمي عن المدرسين					
04	يعطي المدير المعلمين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
05	يطبق المدير لوائح المنظمة للعمل بشفافية تامة					
06	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم لها المعلمين في انجازهم أعمالهم مهما كانت					
07	يمنح المدير العاملين سلطات متكافئة مع المسؤولية المنوطة بهم					
08	يواجه كل معلم برأيه الشخصي مواقف العمل					
09	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي وفق القواعد والتعليمات					
10	يقرر المدير بنفسه ما يمكن عمله وكيف ينفذ					
11	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم وليس مع قواعد العمل					
12	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات					
13	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين					
14	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل					
15	يعطي المدير الفرصة للمعلمين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات العمل					
16	يتخذ المدير القرارات داخل المدرسة لوحده					
17	لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمين ما يقوم به من أعمال أو تصرفات داخل مدرسته					
18	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم					
19	لا يلتزم المدير باللوائح المنظمة للعمل عند تسييره له					
20	يكثّر المدير من السماح للمعلمين بالخروج أثناء العمل					
21	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على المدرسين بدون مناقشة					
22	يحث المدير المعلمين على تنسيق جهودهم					
23	يشرك المدير المعلمين في مناقشة أفكاره					
24	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعات لظروف المعلمين					
25	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أدائهم واجباتهم					
26	يركز المدير جميع سلطاته في يده فقط					
27	يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل					
28	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي					
29	يمنح المدير سلطته الادارية لجميع العاملين					
30	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت والجهد					

الرقم	الفقرات	متوفر تماما	متوفر	متوفر الى حد ما	غير متوفر	غير متوفر اطلاقا
01	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي					
02	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي					
03	نظام الاتصال الرأسي السائد في الأجهزة الحكومية أدى إلى ضعف كفاءتي الانتاجية					
04	حصولي على الترقية في موعدها شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة					
05	شعور بالرضاء عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل					
06	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي					
07	فتور العلاقات الانسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي لمهام وظيفتي					
08	تكلفتي بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي					
09	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 اسهم في تحسين كفاءتي الانتاجية					
12	تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز العمل بكفاءة					
13	ضعف التفاعل بين القادة والمروسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي					
14	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي					
15	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي					
16	توفير الرعاية للعاملين في الأجهزة الحكومية 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	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل					

الملحق رقم (02) درجة اتساق أبعاد مقياس الأنماط القيادية

Correlations

		الدرجة الكلية ق
ديمقراطي	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
الدكتاتوري	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
الفوضوي	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.629
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	.713
		N of Items	15 ^b
	Total N of Items		30
Correlation Between Forms			.673
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length		.805
	Unequal Length		.805
Guttman Split–Half Coefficient			.801

الملحق رقم (03) توزيع خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	68	50.7	50.7	50.7
Valid انثى	66	49.3	49.3	100.0
Total	134	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 سنة أو أقل	13	9.7	9.7	9.7
من 26 إلى 30 سنة	33	24.6	24.6	34.3
Valid من 31 إلى 40 سنة	62	46.3	46.3	80.6
40 سنة فما فوق	26	19.4	19.4	100.0
Total	134	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من سنة الى 5 سنوات	35	26.1	26.1	26.1
من 5 سنوات الى 10 سنوات	45	33.6	33.6	59.7
Valid من 10 سنوات الى 15 سنة	26	19.4	19.4	79.1
من 15 سنة فما فوق	27	20.1	20.1	99.3
13	1	.7	.7	100.0
Total	134	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

Correlations

	الدرجة الكلية لأنماط القيادة	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي
Pearson Correlation	1	.652**
Sig. (2-tailed)		.000
N	134	134
Pearson Correlation	.652**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	134	134

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	النمط القيادي الديمقراطي
Pearson Correlation	1	.720**
Sig. (2-tailed)		.000
N	134	134
Pearson Correlation	.720**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	134	134

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	النمط القيادي الفوضوي
Pearson Correlation	1	.153
Sig. (2-tailed)		.078
N	134	134
Pearson Correlation	.153	1
Sig. (2-tailed)	.078	
N	134	134

Correlations

		الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	النمط القيادي الأوتوقراطي
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	.473**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	134	134
النمط القيادي الأوتوقراطي	Pearson Correlation	.473**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	134	134

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).