



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم النفس  
تخصص : علم النفس المدرسي

## أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين

إشراف الأستاذة:

لزعر خيرة

إعداد الطالبتان:

وفاء كحول

سليمة عموري

السنة الجامعية: 2022-2023

رَبِّكَ زُرْنِي بِحُلِيِّكَ  
وَقُلِّبْ

# كلمة شكر

الحمد لله الواحد الأحد نحمده حمداً لا يحصى ولا يعد، نحمده حمداً  
يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنار لنا الدرب وكان لنا السند،  
وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم،  
نتقدم بخالص الشكر وجميل العرفان إلى الأستاذ المشرف على هذا  
العمل الأستاذ الدكتور "لزر خيرة" على كل ما بذله من نصح وتوجيه  
وتشجيع لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في  
إعداد هذا البحث دون أن أذكر أسمائهم فالله يعلمهم، أدعوه سبحانه  
وتعالى أن يجازيهم بخير ما يجازي به عباده الصالحين،  
وفي الأخير شكر موصول إلى كل من ساهم معنا  
في إنجاز هذا العمل  
ولو بكلمة طيبة

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر السلوك القيادي لدى مديري المدارس على المعلمين من وجهة نظر المعلمين" للكشف عن الفرضيات التالية:

- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير (الجنس، الشهادة العلمية، الخبرة، النقطة الادارية)
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير (الجنس، الشهادة العلمية، الخبرة، النقطة الادارية)

تم اجراء هذه الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 30 معلما ومعلمة يمارسون مهنة يمارسون مهنة التدريس بابتدائية (المجاهد ذهب التجاني) في ولاية الوادي، تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية عنقودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج السببي المقارن، وتم الاعتماد على استبيانين الاول حول السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والثاني حول الاداء الوظيفي للمعلم. وقد تم التوصل الى:

- انه لا يوجد فروق ذات دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي حسب متغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والنقطة الادارية).
- انه لا يوجد فروق ذات دالة احصائيا بين متوسطات الاداء الوظيفي حسب متغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والنقطة الادارية).

### **Summary of the study in English**

This study, entitled "The Impact of Leadership Behavior of School Principals on Teachers from the Teachers' Perspective," aimed to reveal the following hypotheses:

- There are statistically significant differences between the averages of leadership behavior among school principals from the point of view of teachers according to the variable (gender, educational degree, experience, administrative point)
- There are statistically significant differences between job performance averages according to the variable (gender, academic degree, experience, administrative point)

This study was conducted on an exploratory sample of 30 teachers, male and female, practicing a profession practicing the profession of teaching in elementary school (Al-Mujahid Dahab Al-Tijani) in the state of El-Wadi. The leadership behavior of school principals from the teachers' point of view, and the second is about the teacher's job performance. It has been concluded:

- There are no statistically significant differences between the medians of leadership behavior according to the variable (gender, experience, academic qualification, and administrative point).
- There are no statistically significant differences between the medians of job performance according to the variable (gender, experience, academic qualification, and administrative point).

| الصفحة | قائمة المحتويات                             |
|--------|---------------------------------------------|
|        | شكر وتقدير                                  |
|        | ملخص الدراسة باللغة العربية                 |
|        | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية                |
|        | قائمة المحتويات                             |
|        | قائمة الاشكال                               |
|        | قائمة الجداول                               |
| أ-ج    | مقدمة.....                                  |
| 5      | الفصل الأول : تقديم الدراسة.....            |
| 6      | 1- إشكالية الدراسة.....                     |
| 10     | 2- تساؤلات الدراسة.....                     |
| 11     | 3- فرضيات الدراسة.....                      |
| 12     | 4- اهداف الدراسة.....                       |
| 13     | 5- أهمية الدراسة.....                       |
| 14     | 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة..... |
| 36-15  | 7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....     |
| 37     | الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة.....    |
| 38     | تمهيد.....                                  |
| 39     | 1- مفهوم السلوك القيادي.....                |
| 40     | 2- مفهوم القيادة.....                       |
| 43     | 3- اهمية القيادة.....                       |
| 45     | 4- مصادر قوة القيادة.....                   |

|          |                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------|
| 46.....  | 5- الذكاء في القيادة.....                                 |
| 47.....  | 6- صفات وخصائص القائد الناجح.....                         |
| 51.....  | 7- نظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة.....                 |
| 70.....  | 8- أنماط القيادة.....                                     |
| 75.....  | 9- أنواع القيادة.....                                     |
| 78.....  | 10- وظائف القيادة.....                                    |
| 79.....  | 11- طرق اختيار القادة الإداريين وتدريبهم على القيادة..... |
| 85.....  | 12- مظاهر القصور القيادي.....                             |
| 88.....  | خلاصة.....                                                |
| 89.....  | <b>الفصل الثالث: الاداء الوظيفي.....</b>                  |
| 90.....  | تمهيد.....                                                |
| 91.....  | 1- مفهوم الاداء الوظيفي.....                              |
| 93.....  | 2- أهمية الأداء الوظيفي.....                              |
| 95.....  | 3- أهداف الأداء الوظيفي.....                              |
| 96.....  | 4- محددات وأنواع الأداء الوظيفي.....                      |
| 100..... | 5- أبعاد الاداء الوظيفي.....                              |
| 101..... | 6- عناصر الأداء الوظيفي.....                              |
| 104..... | 7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....                 |
| 107..... | 8- أهم النظريات المفسرة للاداء الوظيفي.....               |
| 112..... | 9- تقييم الأداء الوظيفي. (مفهوم، أهمية).....              |
| 114..... | 10- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....                         |
| 118..... | 11- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.....                      |
| 119..... | 12- مداخل ومراحل وعناصر تحسين الاداء الوظيفي.....         |

124..... خلاصة

125..... . الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

126..... تمهيد

126..... 1-منهج الدراسة

127..... 2-حدود الدراسة

127..... 3-عينة الدراسة

128..... 4-أداة الدراسة

131..... 5-الأساليب الإحصائية المستخدمة

131..... خلاصة الفصل

132..... الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الاساسية

133..... تمهيد

133..... 1-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

135..... 2-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

136..... 3-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

138..... 4-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

139..... 5-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

142..... 6-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة

143..... 7-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة

146..... 8-عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة

147..... اقتراحات الدراسة

148..... الاستنتاج العام

149..... قائمة المراجع



قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                                          | الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------|--------|
| (1)       | نموذج "المسار-الهدف"                             | 57     |
| (2)       | العلاقات الموقفية في نظرية هاوس                  | 58     |
| (3)       | نموذج ريدين ذو الابعاد الثلاثي                   | 59     |
| (4)       | 1964 نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون          | 62     |
| (5)       | نموذج القيادة التبادلية                          | 67     |
| (6)       | مسار التأثير في الاتجاهات الثلاثة لانماط القيادة | 75     |
| (7)       | وظائف القيادة الناجحة                            | 82     |
| (8)       | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي                | 107    |
| (9)       | سلم ماسلو للحاجات الانسانية                      | 109    |
| (10)      | الآلية تقييم الاداء من خلال مدخل الرقابة         | 117    |

| رقم الجدول | العنوان                                                            | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| (1)        | المقارنة بين الإدارة والقيادة                                      | 50     |
| (2)        | بدائل استبيان السلوك القيادي                                       | 129    |
| (3)        | معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان                     | 129    |
| (4)        | بدائل استبيان كفاءة الاداء الوظيفي                                 | 129    |
| (5)        | معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان                     | 129    |
| (6)        | معاملات إرتباط البنود بالدرجة الكلية                               | 130    |
| (7)        | نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين الجنسين في مقياس السلوك القيادي     | 133    |
| (8)        | نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين الجنسين في مقياس الأداء الوظيفي     | 135    |
| (9)        | نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين نوع الشهادة في مقياس السلوك القيادي | 136    |
| (10)       | نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين نوع الشهادة في مقياس الأداء الوظيفي | 138    |
| (11)       | نتائج التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة مع السلوك القيادي        | 140    |
| (12)       | نتائج التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة مع الاداء الوظيفي        | 142    |
| (13)       | نتائج التباين الأحادي لمتغير النقطة الادارية مع السلوك القيادي     | 144    |
| (14)       | نتائج التباين الأحادي لمتغير النقطة الادارية مع الأداء الوظيفي     | 146    |

# المقدمة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية والفاعلة في المجتمعات في تنمية الافراد والمجتمعات ،فهى مؤسسات اكاديمية تعليمية تهدف الى اكتساب المعارف والمعلومات والعمل على تطوير قدرات ومهارات الافراد بما يعود بالمنفعة عليهم وعلى المجتمع ،فاذا كانت المدارس التربوية من الادوات الحيوية في المجتمع فان الادارة هي مفتاح ومحور عملية اصلاح التعليم وترقيته ليواكب حاجات الادارة المدرسية والمعلمين .

لأجل هذا تقوم المؤسسات والدول باختيار الاشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تحمل مسؤولية القيادة الادارية ،حيث تمثل الاخيرة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التربوية ، تعد القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، ذلك أن بالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وهذا لن يأتي إلى من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وهذا ال يتجلى إلى من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة.حيث ان هذا السلوك القيادي يشمل جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والعملية ،ولا يقتصر على مجال محدد بعينه ،فهو يرتبط بعدة عوامل من بينها :القدرة على تحمل المسؤولية ،القدرة على الاتصال ، التمكن من التأثير واقناع العاملين، ولا يمكن اكتساب السلوك القيادي دون الاخذ في الاعتبار المواقف والظروف التي يمر ويعمل بها القادة .

وقد ساهم التقدم العلمي، وخاصة في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية في عملية القيادة التربوية بسبب ما حققته هذه العلوم، من إنجازات ساهمت في كشف خفايا النفس الإنسانية، حيث يستطيع القائد فهم تابعيه والتعامل معهم بالطريقة التي تؤدي بهم إلى بذل أقصى جهودهم في العمل،من هنا نستطيع دراسة السلوك القيادي للمديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية الذي يجب ان يتسم بالكفاية والفعالية حيث ينظر للمدير على انه القائد الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في المناخ المؤسسي بصفة عامة وفي رفع مستوى الروح المعنوية ودافعية المرؤوسين والأداء

العام للمؤسسة، ولأن المدير هو الأساس في نجاح العملية التعليمية في المؤسسة التي يتولى تسييرها، ولهذا يفترض أن تكون له الخبرة، الالتزام بالعمل و المؤهلات اللازمة من خلال قيادة ناجحة تعمل على إرساء علاقات ايجابية مع المعلمين وتحقيق العدل والرضا لديهم، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين المعلمين يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها والإدارة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقد إليها الأستاذ وتسعى قدر المستطاع لإشباعها بأسلوب قيادي رشيد، وتعتمد فاعلية مدير المدرسة وتميزه الإداري على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل المدير إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي لمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور ولاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد عليه بناء سلوك القائد ونمطه الإداري هو شخصية القائد، ومدى ما يميل إليه من لا تسلط والسيطرة أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى من عامل السن وعامل الجنس، وعامل الخبرة، عامل الشخصية، عامل الروتين الإداري، والخلفية الثقافية والنفسية للقائد المدرسي .

وتطوير المدارس التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفاءات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة والمتعاملين معها من أبناء المجتمع .

، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين و متابعتهم في ضوء النمط القيادي المتبع تحدد انماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها.

ومن هنا يظهر دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من جهد في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو لقائد التربوي الذي يشرف ويتصرف في الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة ويشرف أيضا على متابعة سيرها بانتظام واهتمام.

وبناء على ما تقدم ذكره ترى الباحثة بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة هو القائد الذي ينظم جو العمل ويوفر الإنسجام والترابط للعاملين، وهو ما يساهم وتحفيز الاداء الوظيفي لهم ويجعل المؤسسة تحقق الاهداف المرجوة .

وبناءا عليه قسمت دراستنا الى خمسة فصول : **اولا الفصل الاول** تناولنا فيه تقديم الدراسة اشكالياتها، وتساؤلاتها،اهمية البحث فيها والاهداف المروغب تحقيقها، بالاضافة الى صياغة الفرضيات وتحديد التعاريف الخاصة بالدراسة، وفي الاخير تم عرض لبعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها. اما **الفصل الثاني**: قمنا بالتطرق الى الاطار النظري للدراسة وبدئنا بالسلوك القيادي (تعريفه وابرار اهم عناصره).

اما **الفصل الثالث**: قمنا بتخصيصه للأداء الوظيفي تناولنا فيه ايضا كل اساسيات الاداء الوظيفي وتناولنا ايضا تقييم الاداء وطرق ومعوقات تقييم الاداء الوظيفي. ثم تطرقنا الى القسم التطبيقي **الفصل الرابع**: (الاجراءات المنهجية للدراسة) تضمن المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاستعانة بمجموعة من ادوات جمع البيانات، وتحديد مجالات الدراسة والتطرق للعينة وخصائصها.

اخيرا **الفصل الخامس**: عرض ومناقشة وتفسير النتائج وتضمن هذا الفصل البيانات والنتائج التي تم التوصل اليها من الدراسة ومناقشتها كما تطرقنا الى النتائج العامة للدراسة وعرض جملة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

تقديم الدراسة

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

7- الدراسات السابقة



## 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاداء الوظيفي من اهم المكونات والاساسية في العملية الادارية والانتاجية في المدارس،لانه يجعل المنظمة او المدرسة اكثر استقرارا وطول بقاء خاصة عندما يتميز اداء العاملين بها بالجهود المبذولة من اجل تحقيق اهداف المدرسة . حيث يرى علي سلمي: أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (مداس،2020، 38)، وفي رأي اخر يقصد بالأداء "السلوك الانساني في مواقع العمل ،اي الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني . وبالتالي فان اداء اي فرد ما هو الا انعكاس لمدى نجاحه او فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بوظيفته" (عشوش،1996، 837) .

كما يرجع العديد من الباحثين ان فشل او نجاح اي مؤسسة يعود الى القوى البشرية التي تتمثل في الاداء الوظيفي الذي يسعى الى اشباع احتياجات وتوقعات الفرد والمؤسسة الذي يجعلها تتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها ،كما يهدف ايضا الى "تحديد العلاقات بين الانشطة ومهام العمل والبحث عن تصميم مناسب" (عدلان،2021، 46).

ولهذا نال الاداء الوظيفي الاهتمام الكبير من قبل المفكرين والباحثين لان العنصر البشري هو المورد الحقيقي القادر على مساعدة المؤسسات والمنظمات والمدارس خاصة على تحقيق الاداء المتميز للاستفادة من الظروف البيئية لبلوغ اهداف وغايات محددة تميز الموظف من اجل تحسين ادائه الوظيفي ،وترتبط هذه الغايات بعوامل مختلفة من ادائه كالزيادة في الانتاج تحسين، جودة العمل،او زيادة الرضا الوظيفي الذي يساعد على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لخلق جو من العلاقات الانسانية الفعالة التي تساعدهم في التميز في وظائفهم. حيث ذكرت "مداس فاطمة" في دراسة لها حول "اثر الضغط المهني على مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية " بأنه حتى تخرج أية عملية إلى الوجود وتنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، تخلقن الأهداف المطلوبة، لابد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو جزء الرسمي بها، والتركيز

عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتميمته وتطويره.

كما أضاف درة (2003) أن مفهوم الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز، أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. ويرى الباحث أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الكفاءة، والفاعلية، والسلامة في العمل (البلوي، 2008، 3). يمكننا القول أن نجاح كافة المؤسسات التعليمية في النهوض بمستواها العلمي والتربوي يتوقف على فعالية العملية التعليمية في أداء أدوارها، إذا لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها ما لم تتوفر العناصر اللازمة لتمام مهمة الأداء. والتي يلخصها العديد من الباحثين في : كفاءة الموظف : *comptencies* ويعني بها معلومات الموظف و مهاراته واتجاهاته وقيمه.

- بيئة التنظيم : وتتكون من عوامل داخلية وخارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف.

- أهداف التنظيم وهيكله و الإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية وتتمثل في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

- متطلبات العمل : ويعني بها اتجاه في علم يؤكد على بحث الحياة العقلية من الناحية الوظيفية وهي التكيف مع البيئة ما يتطلبه ذلك من تعلم وتحسين لأساليب السلوك.

(بلقاسمي، 2016، 50)

لذلك أن تطوير المدارس التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفاءات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة والمتعاملين معها من أبناء المجتمع، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين بها، حيث تفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين و متابعتهم

في ضوء النمط القيادي المتبع تحدد انماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العملية والعلمية التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها.

ومن هنا يظهر دور مدير المدرسة الذي هو امر في غاية الاهمية من خلال ما يقوم به من جهد في تسيير العملية التربوية وإنائها ، فهو القائد التربوي الذي يشرف ويتصرف في الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة ويشرف ايضا على متابعة سيرها بانتظام واهتمام من جهة اخرى.

فالقيادة هي العنصر الانساني الذي يربط افراد الجماعة بعضهم مع بعض ، ويحفزهم على تحقيق الاهداف المرجوة ،حيث تعتبر عنصرا فاعلا و مؤثرا في اي منظمة تعليمية ،والتي بدورها تنعكس على فعاليتها،(قاسم،2008، 17) .

كما تعرف القيادة بانها فن المعاملة الطبيعية البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ،والقائد هو الذي يملك القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الاهداف المطلوبة، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء او الضرورة ،وفي القدرة على التأثير او الاستمالة في مواقف اخرى.

(بني جابر،2004، 191)

اما روبرت ليفنجسون فقد عرف القيادة على انها الوصول الى الهدف باحسن الوسائل واقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات .

(عطوي،2016، 109)

لهذا اهتم الباحثون والمفكرون عالميا بالتركيز على دراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة الذي يعتبر قائدا تربويا مهما في حياة المجتمع الذي يرتبط نجاح قيادته بفاعلية المدرسة ونجاحها ،وقد عرف"سهير كامل احمد" السلوك القيادي على انه صيغة تفاعلية للعناصر التالية (خصائص القائد × خصائص الجماعة× خصائص المهمة التي تتحقق من خلالها اهداف الجماعة × خصائص الانساق

المحيطة ). اي اننا بصدد عملية دينامية متعددة العناصر ،هي التي تساعد على تحديد مدى اقتراب الجماعة من اهدافها ،او بعدها عنها ،وعلى تعيين مدى قدرتها على تحقيق هذه الاهداف او اخفاقها في ذلك (كامل،2014، 61) . فالسلوك القيادي الذي يتصف به المدير المتميز في القيادة ينعكس على اتجاهات المعلمين وخاصة على درجات ادائهم واخلاصهم في الخدمة، فهذه الصفات القيادية الناجحة التي تمثل شخصيته القوية وقدرته على توظيف مهاراته نحو العمل البناء لبناء علاقات انسانية ناجحة وتتمثل صفات القائد التربوي الناجح :

التعليم بالمهارات ،الثقة بالنفس وبالاخرين ،القدرة على الاتصال ،المواظبة، صنع القرارات ،الواقعية والمعرفة ،المبادرة وروح الابتكار ،الحماس والتفاعل ،الاخلاص والاجتهاد ،ترتيب الاعمال حسب اهميتها ،الانتاج (الحربي،2008،87)

فان هذا القائد الذي يمتلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لدبهم فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة ويتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة. وللتأثير في العاملين يتطلب توفر خصائص وقدرات معينة تؤهل المدير القائد لتحقيق ذلك، وفي هذا المجال ظهرت عدة نظريات لتفسير القيادة ومن بين هذه النظريات - نظرية السمات - حيث يعتقد فيها أن للقادة سمات خاصة بهم تميزهم عن الأشخاص العاديين من بينها: سمات جسمية وانفعالية وكذلك إجتماعية(فوطية،2020،34).

ويؤكد (Sergiovani 1995) على أن تحسين أداء المعلم هو القضية الأكثر أهمية إذا ما أريد إصلاح المؤسسات التربوية مستقبلا، وأن مراجعة الأدوار الوظيفية للمعلمين، وتحديد المهام الوظيفية لهم هي من أهم القضايا الجوهرية، وأن المدرسة الفعالة لا بد أن يكون لديها برامج لتطوير أداء المعلمين بصورة مستمرة ومنظمة، ولهذا فإن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمرا اختيار، بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات التربوية إن هي سعت لتحقيق الكفاءة والفعالية

اللازمة.(صالح،2020،ص227). ان كل الدراسات والابحاث والتجارب التي سعت الى تسليط

الضوء على دراسة العلاقة الوثيقة بين كل من نمط السلوك القيادي والاداء الوظيفي للعمال ،فقد توصل فروم من حيث السلوك القيادي ان هناك دلائل الى انه كلما كانت ادارة العمل او قيادتها متمتاز بمراعاة شعور الآخرين وبالديموقراطية ،كانت عملية الاداء الوظيفي و الرضا المهني مرتفعة في معدلاتها بين العاملين .وذلك يعكس الادارة الديكتاتورية المسيطرة التي تهتم فقط بانجاز العمل دون مراعاة العلاقات الانسانية الاخرى (معمرى،2012، 118) ، يمكننا القول ان الاداء الوظيفي يتأثر لدى المعلمين بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالاتهم النفسية والمادية ، فالحوافز المادية والمعنوية وكل ما تقدمه الادارات من امكانيات تؤثر بشكل واضح على نشاط المعلمين ،كما يؤثر ايضا اسلوب القيادي للمدير بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية او تسلطية على سلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الاداء الوظيفي لهم ،حيث يمثل مديرو المدارس بانهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الانسانية مع المعلمين التي تعتمد على العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ،وما يقدمه من زيادات وتحسين في النمو المهني لهم. حيث قام شاماكي ( Shamaki, 2015 ) بدراسة هدفت الى التعرف على أسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي .تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات .وتكونت عينة الدراسة من 165) معلمات ثم اختياريهم بالطريقة العشوائية في المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا في نيجيريا .وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية يسهم بشكل أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلطي .إذ أن هناك دورا بارزا لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين. اكد شاماكي في هذه الدراسة على الدور الحاسم الذي يقوم به مديري المدارس على سلوك المدرسين ،فظهر علامات الضعف والفشل في ادائهم وعدم اللامبالاة يدل على وجود حاجات لديهم لم يتم اشباعها ،لذا يعد الاداء الوظيفي للمعلمين الناتج النهائي الذي يسعى الى تحقيقه المدير (القائد) فهو يدل على نجاح وتفوق المدرسة او رسوبها لان الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي يتوقف على عدة عوامل منها ما تخص القائد نفسه ومنها ما تخص المرؤوسين والأخرى تخص البيئة.

وبناء على ما تقدم ذكره ترى الباحثة بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة هو القائد الذي ينظم جو العمل ويوفر الإنسجام والترابط للعاملين، وهو ما يساهم وتحفيز الاداء الوظيفي لهم ويجعل المؤسسة تحقق الاهداف المرجوة .

-وفي هذه الدراسة تحاول الباحثة معرفة اثر السلوك القيادي لمديري المدارس على اداء المعلمين.

## 1. تساؤلات الدراسة:

سوف نحاول في هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الشهادة العلمية؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الشهادة العلمية؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير النقطة الادارية؟.

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية؟

## 2. - فرضيات الدراسة:

- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الشهادة العلمية
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الشهادة العلمية
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية.
- توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير النقطة الادارية.

#### 4-اهداف الدراسة:

-ان لكل دراسة هدف او غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الدراسة يفهم على انه السبب الذي من اجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة ، والبحث العلمي هو الذي يسعى الى تحقيق اهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية ، وتهدف الدراسة الراهنة الى :

- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.
- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.
- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الشهادة العلمية
- الكشف عن وجود دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الشهادة العلمية
- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.

- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.
- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية.
- الكشف عن وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير النقطة الادارية.

## 5- اهمية الدراسة :

ان لكل دراسة اكااديمية اهميتها التي تدفع الباحث الى محاولة التوصل الى نتائج تجيب عن تساؤلاته ويكون طريقه في ذلك الادوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه مع استخدامه بطريقة علمية موضوعية ، ومن اهمية الدراسة التي قمنا بها :

- تبرز اهمية هذه الدراسة من خلال نتائجها في انه قد يستفيد منه مدير المدارس لمعرفة افضل انواع السلوك القيادي الذي يحقق اهداف علمية تعليمية و ثم زيادة فاعلية اداء المديرين في المدارس .
- تحاول الدراسة تقديم معلومات اساسية عن اثر السلوك القيادي للمديرين على اداء المعلمين.
- توضح ان اثر السلوك القيادي لمديري المدارس يظهر على اداء المعلم في رفع الروح المعنوية والنمو المهني في حل المشكلات التي تواجه المعلمين.
- التعرف على السلوك القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وتحديد ابرز نقاط القوة والضعف في هذه السلوكات المتبعة.

## 6-التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

### السلوك القيادي :

هو السلوك الذي يتبعه القائد للتأثير في سلوكهم وتوجيههم لتحسين ادائهم ولتحقيق الاهداف المشتركة وتنظيم العمل عن طريق وضع خطط للإنجاز ويتم تحديده من خلال الدرجة يتحصل عليها المعلم



على مقياس السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين لـ " حسين خليل الدغيمات " (2017) والذي يتكون من 34 فقرة.

### الاداء الوظيفي:

بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم لأعماله ومسؤولياته في المؤسسة التعليمية اثناء التدريس ومدى انجازه وهذا لتحقيق اهداف ونتائج في مكان العمل. ويتم تحديده من خلال الدرجة يتحصل عليها المعلم على مقياس الاداء الوظيفي للمعلمين " محمد زكي العامودي " (2013) والذي يتكون من 20 فقرة.

# الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

### تمهيد

1. مفهوم السلوك القيادي
2. مفهوم القيادة
3. اهمية القيادة
4. مصادر قوة القيادة
5. الذكاء القيادي
6. صفات وخصائص القائد الناجح
7. نظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة
8. انماط القيادة
9. انواع القيادة
12. وظائف القيادة
13. طرق اختيار القادة الاداريين وتدريبهم على القيادة
14. مظاهر القصور القيادي.

### خلاصة

### تمهيد:

للقيادة تأثير كبير على المنظمات والمؤسسات في نجاحها او فشلها ، لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين، و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية، لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. وسنتطرق الباحث في هذا الفصل إلى المفاهيم القريبة من القيادة، وكذلك إلى أهمية ومصادر قوة القيادة الإدارية وإلى أهم العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة مروراً بوظائف وأنواع القيادة الإدارية، وكذلك نظريات القيادة الإدارية، ومداخلها الحديثة ختاماً، بالتدريب على القيادة الإدارية ومظاهر القصور القيادي.

## 1/ مفهوم السلوك القيادي

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو ( القائد ) والجماعة هم (التابعين والمرؤوسين، أو الاعضاء، أو الالعبين)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم.

(غسان، 2018، 26)

\_ وفي تعريف اخر:

\_ يعد السلوك القيادي بشكل عام سلوكاً فردياً انسانياً، وهو كل مايفعله ال وا مدير ويقول، وكل مايصدر عنه من نشاط عقلي، وكل مايشعر به من تأثيرات وجدانية انفعالية. ويعرف السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بأنه " السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معاً في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات ( SASHKIN AT AL.1990 ) ، وينظر للسلوك القيادي على أنه: "سلسلة من الحداث والخصائص والمهارات التي يستخدمها المدير في حالات مختلفة وفقاً للقيم الفردية والتنظيمية واستخدام المديرين سلوكيات مختلفة في حالات مختلفة مع مختلف المرؤوسين لتحفيزهم الاداء في أقصى إمكاناتهم". كما يمثل السلوك القيادي بأنه: "عملية التفاعل بين القائد وأتباعه حيث تم تسليط الضوء محاولات القائد للتأثير على أتباعه لتحقيق هدف مشترك". ويعرف بأنه " عملية التأثير في الآخرين على الإدراك والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيف للقيام بذلك، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية؛ لتحقيق الاهداف المشتركة". (غسان، 2018، 26)

كما اكد محمد جاسم العبيدي انه: من الضروري ان يتوفر لدى منظمات اليوم قيادات ادارية تقوم على تحقيق الاهداف وتوجيه المنظمات نحو النمو والتقدم وتحمل المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة ومن

هنا نجد ضرورة قيادات ادارية باستمرار في منظمات الاعمال والقيادة حضور افراد مرؤوسين وتحرك القائد من مركز قوة تنظيم معين وممارسة القيادة في موقف ما ، وقد يكون الافراد مرؤوسين او زملاء او مستشارين او تنفيذيين ،ومن ثم تحديد الخصائص السلوكية للقيادة على هذا الاساس لاختلافها عن الخصائص غير السلوكية كالخطيط وكتابة التقارير واجراءاتها واتخاذ القرارات والتوجيه وتدقيق المعلومات وتعتمد الخصائص السلوكية للقيادة على قياس التوقعات الفردية والشخصية والتنظيمية والبيئية ومن ثم الدور القيادي ويعتمد السلوك القيادي على المقومات الاربعة التالية :

أ- تنمية مساعدات من الغير ومساعدة الغير .

ب-تسهيل التفاعل اي يساعد ذلك على تشجيع الافراد على الانتماء والعمل والبناء .

ج-التركيز على الاهداف ويساعد ذلك السلوك على خلق جو من الحماس والرغبة في تحقيق الاداء الامثل :

د- تسهيل العمل والاداء والانجاز للاهداف والجدولة والتنسيق وتوفير الحاجات .

(العبيدي،2015، 355)

## 2- مفهوم القيادة:

### تعريف القيادة لغويا واداريا:

تعرف القيادة لغويا :بأنها كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل " يفعل " أو يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي (ارندت )تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدء الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة.."(عبد الرؤوف،2015، 28)

وكلمه قيادة (command) تعتبر تكراراً لما يسميه المديون إدارة، أما كلمة إدارة (management) فهي علم استخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة المطلوب إنجازها ، وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة (leadership) ولكنها بصورة متكررة تعطي دلالة اقل حيوية وتميز بالفاعلية المستمدة من كلمة (leadership)لذا فانه ينبغي على القائد الناجح أن يكون مديراً متميزاً.(عبد الرؤوف،2015، 28)

اما اداريا :فقد تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافاتهم في تحديد مهام القائد ،فكان من بين هذه التعريفات مايلي:

1. القيادة هي جوهر العملية الإدارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم استنادا على روح الفريق الواحد.

2. القيادة هي علم وفن، فالعلم هو الجانب الإداري والفن هو الجانب القيادي المتعلق

بالجانب الإلهامي، وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في رأسها الهرمي.

3. القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة.

4. القيادة هي الرؤيا طويلة الأجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية.

(عبد الرؤوف، 2015، 28)

- ان مفهوم القيادة يبقى محيرا لانه لا يعتمد فقط على الموقع "المنصب" او الصفات الشخصية للقائد ولكنه ايضا على طبيعة الحال او الموقف .تختلف القيادة في معناها الاصطلاحي ، بينما تتفق في مضمونها على وجود فرد ما يمتلك القدرة توجيه جماعة ما .المفهوم المتكامل للقيادة يقوم على اساس ان القيادة ليست عملية جامدة و انما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها ان يقوم القائد بادوار مختلفة وفقا لمتطلبات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه ،و ان يحظ بنفوذ شخصي على العاملين معه وتجعل منه قوة تثير تساعده على القيادة الواعدة المنظمة. والتاثير هو محور عملية القيادة ويقصد به سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك او مواقف او مشاعر الاخرين بالطريقة التي يريدها لقائد ،ويختلف التاثير عن القوة كونها اذعانا قسريا كما يختلف مع السلطة لانها قوة شرعية تمنح للقائد بقرار او تعليمات رسمية ، و ان مفهوم القيادة في جوهره اوسع واشمل من مفهوم الادارة وأن السلوك القيادي اوسع من السلوك الاداري . (الهزيم، 2004، 10)

- تباينت تعاريف القيادة بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الادارية تبعا لنوعية الدارسة وبيئة المنظمة اذ تناول بعض الباحثين القيادة من زاوية الخصائص الشخصية او الصفات الشخصية

للقائد والأخر من ناحية استخدامه للسلطة والبعض الآخر يهتم بمجالات القدرات والمهارات الشخصية للقائد ،وتبعاً لذلك لم يتفق الباحثون المعنيون بدراسة القيادة على تعريف محدد وشامل . (الهزيم،2004، 11)

- وتشترك مفاهيم القيادة والسلطة في بعض المظاهر على أساس ان القائد يمارس القوة الأمرة وعلى أساس ان ممارسة النفوذ جزء رئيسي من تعريف القيادة ،ولكنه لايعني هذا ان القيادة والقوة هي نفس الشيء وعلى أساس ان تصرف القائد يمثل اختياراً لادوات السلطة ،وبذلك يمكن تعريف القيادة بانها تنطوي على محاولات من ناحية القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين في حالة ما ، وان علاقة الفرد توحى بان القيادة لا يمكن ان تتساوى مع القوة وان القيادة اساساً تنطوي على القدرة في التأثير في الآخرين .

(الهزيم،2004، 11)

-القيادة تعني العلاقة بين الاشخاص والفاعل بينهم ،اذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهها . فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على اخر او على مجموعة من الاشخاص بشكل يمكنه من اصدار مؤشرات توجهه سلوكهم وجهودهم . فالقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقة مع الآخرين . وبما ان تعامل قيادة النظام التربوي يكون مع مختلف ابعاد العملية التربوية من خلال الانسان والتعامل معه ،فعلى القادة التربويين ان يطوروا تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الانسان والتعامل معه ، بحيث يبذل عن قناعة ورضا منه اقصى ما يستطيعه من جهد في اثناء ممارسة متطلبات دوره . وقد يستخدم القائد تناولات عدة في قيادة العاملين معه منها الفوقية او القوة او السلطة سواء في صورتها الفعلية او المتضمنة لتحقيق توجه عام، كما وقد يستخدم المناورة والتحليل MANIPULATION والخداع او يستخدم مركزه او اهمية شخصيته وجاذبيتها . وقد يوظف القائد درايته الفنية ومهاراته الانسانية في توجيه جماعة العمل وقيادتها . وفي جميع الاحوال فان سلوك القائد يفترض ان ينطلق من ادرا عميق لمتغيرات الموقف القيادي في ابعاده وجوانبه كافة .

(عبد الرحمان،2002، 129)



ويري الباحث إن القيادة هي : فن التأثير علي الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد القدرة علي الإبداع .. فالرؤية المستقبلية واستمرارها تمثل أحد المكونات الأساسية في إعداد القيادة فإذا لم يملك القائد الرؤية فإنه لا توجد أعمال مبتكرة . بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات التغير المستقبل.

(معمري،2012، 56)

### 3-أهمية القيادة:

- يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير شغل العديد من الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس الإدارة و الاقتصاد و العلوم السياسية، فقد أصبحت إدارة المنظمات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، وتعددت مسؤولياتها و أهدافها.
- إن هذه المسؤوليات الخطيرة التي تقع على كاهل القائد الإداري هي التي تدفع الكثير من الباحثين للنظر إلى القيادة الإدارية على أنها تمثل الوظيفة الإستراتيجية الأولى داخل الجهاز الإداري، وتبرز أهمية القيادة في جوانب عديدة منها:
- حيث يرى العساف أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أوالمؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة و تطويعها لخدمة الجماعة.
- تسهيل للاجتماع، وتحقيق الأهداف المرسومة.

(معمري،2012، 62)

- إن أهمية القيادة الإدارية على مختلف مستوياتها تكمن في دورها الحيوي المهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتتوقف درجة نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها، فالقائد لكفو هو الذي يمكنه تحفيز العاملين وبث روح الفريق، والتعاون فيما بينهم بما يضمن تجاوبهم، وإحترامهم لقيادته والاتجاه نحو تحقيق هدف مشترك محدد. (معمري،2012، 62)

- وفي قطاع التعليم العالي تتعاظم أهمية دور رؤساء الأقسام كقادة إداريين في تسيير مهام إدارتهم إنطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع في عملية التنمية، وإذا كان الأمر كذلك فإن رؤساء الأقسام يمثلون حجر الأساس في قدرة هذا القطاع على تحقيق ذاته.
- (معمرى، 2012، 62)

#### 4- مصادر قوة القيادة الادارية:

أن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائماً وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من لقيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة تميزه عن الآخرين، وبالأخص شخصيته القوية وسعة أفقه. ويشير (آل رشيد) "أن عملية القيادة تتضمن قوة التأثير على العاملين من أجل أهداف المؤسسة، يمارسها شخص في موقع قياد، وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر قوة ، ووسائل وأدوات التأثير"، ويرى (حريم) أن كثير من الباحثين اهتم بكيفية ممارسة عملية القيادة، وأن يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها، ومن الدراسات المشهورة ما قام بها كل من (فرنش وريفان) حيث حددا خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب أو الاقتداء.

(عطية، 2013، 25)

ويشير (العميان) إلى مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

1. القوة الشرعية :وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.
2. القوة القسرية :أساس هذه القوة هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.
3. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات :تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القائد بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة

(عطية، 2013، 25)

ويضيف (المدهون، والعجومي) إلى ما سبق من مصادر لقوة القيادة روافع أخرى منها:

أ - قوة العلاقات :مبني على علاقات القائد مع شخصيات أخرى في المؤسسة لها مكانتها ولها أثرها

ب -قوة الكاريزما :مبني على صفات في شخصية القائد.

ت -قوة المكافأة :مبني على قدرة القائد تزويد العاملين بالجوائز أو المكافآت

ث -قوة الخبرة :مبني على الخبرة والتخصص التي لدى القائد والتي يحتاجها العاملون ليعتدوا أعمالهم بشكل جيد.

ث -قوة الخبرة :مبني على الخبرة والتخصص التي لدى القائد والتي يحتاجها العاملون ليعتدوا

أعمالهم بشكل جيد . (عطية، 2013، 25)

- وعليه نرى ان القيادة هي حوصلة لمزيج مجموعة من العناصر التي تتمثل في : شخصية القائد وكل ما يتعلق برؤاسته وطبيعة البيئة التي تتواجد بها المؤسسة ،حيث يجب على القائد ان يتمتع بسلطات مستمدة من الوظيفة التي يترأسها تجعله شخصا قادرا على التأثير في الآخرين وحتى يكون متميزا وناجحا يجب عليه ان يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية .

(رشوان، 2016، 9)

#### 5- الذكاء في القيادة:

يشير جولمان (Golman ) أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد الاجتماعي أكثر من الذكاء العقلي ، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم أو الإدارة أو الطب أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات والقدرات مثل : التفاؤل والمرونة، ودمائة المعاشرة، ويستطيعون كبح المشاعر السلبية كالغضب والشك في الذات والتركيز على الجوانب الايجابية كالثقة . يحتاج القادة إلى مستوى عال من الذكاء الاجتماعي لأنهم يمثلون المؤسسة ويتعاملون مع أعداد كبيرة خلال ساعات العمل، ويشير جولمان إلى أن القادة

الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونوا قادرين على فهم احتياجات مرؤوسيهـم ويستطيعون مدهـم بالاحتياجات اللازمة . لذا يجب أن يكون القائد بشكل عام قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيهـم وخلق الدافع على تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك تجسيد العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهـم لأنها تساعد على زيادة الإحساس بالإخلاص والتفاني والاحترام والثقة بين الطرفين . يحتاج المدير – كقائد – لأن يكون ذكياً . فهو يدير اف ا رد يختلفون في : المؤهل والخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات، ومن ثم في السلوكيات . إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة، حيث تعد القدرة على " وضع نفسك في مكان الآخرين " من السمات الأساسية لقادة اليوم، فبدون التعاطف لا يمكن بناء الثقة، ودون الثقة لن يتمكن أبداً من الحصول على أفضل مجهود يمكن للعاملين بذله. (رشوان همد، 2016)

إن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب إشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية تهيئة ثقافة الإبداع إثارة أـجل ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبل ما في فؤاده من قيم . قد يبدو هذا في نظر البعض كلاماً نظرياً . لكن الاجتهاد في تطبيقه يمكن بلا شك أن يغير أسلوب القيادة لما هو أفضل .

(رشوان، 2016، 9)

## 6-صفات وخصائص القائد الناجح :

يذكر البديري (2001) أن أهم صفات القيادة الناجحة هي:

1.المبادأة :وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة.

(عبد القادر. 2020. 13/12)

2.العضوية :وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيدا عن المركزية.

3. التمثيل :وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.
  - 4.التكامل : ويتمثل ذلك في ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت.
  - 5.التنظيم :وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة ،وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وينظمها.
  - 6.السيطرة : وتعني تسلط القائد على مجموعته ،وتحديد سلوكهم و تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.
  - 7.الاتصال : وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بها من أمور .
  - 8.التقدير والتحسب : ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته ،وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلبا أو إيجابا في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
  - 9.الانتاج : وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود ولتحقيق الأهداف المنشودة.
- (عبد القادر.2020. 13/12)

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله تماشى مع هذه الأدوار جميعا ومن صفات القائد التربوي 1. :القدرة أو الكفاءة: (الذكاء المرتفع ، القدرة على التحليل الاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الاحكام، القدرة على تقديم الافكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغير، الجرأة في إبداء الآراء الاقتراحات، المثابرة، المبادرة والطموح، القدرة على التعامل مع الازمات الطوارئ).

2 صفات جسمية مناسبة: مثل الصحة الجيدة والمظهر الممتاز، والطول، والقوام المتناسق. .  
 3 التفوق الاكاديمي والمعرفي: وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة، ويكون على علم تام بجمع النواحي الفنية التي يشرف عليها ووجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها و استنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الاسباب بالمسببات الاتصال الجذ بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، وإدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعوق، حفز همم العاملين، يستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الامكانيات المتاحة المادة والبشرية.

(بن منور الشمري، 2018، 157)

### 1. 1- خصائص القائد التربوي الناجح :

حيث يرى فاروق السيد عثمان ، أن خصائص القائد التربوي الناجح تكمن في - : الثقة بالآخرين وهو أمر ضروري في التسيير البيداغوجي.  
 - أن يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.  
 - أن يعرف كيفية استخدام الوقت.  
 - أن تكون لديه قوة الحس ، لمعرفة البعد التربوي و البيداغوجي لمهامه .  
 - أن تكون له السلطة والاستعداد ، لإزاحة المهملين والمعرقلين لعملية التسيير.  
 - أن يكون صاحب رؤى مستقبلية.  
 - أن يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المدرسة.  
 - أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات.  
 - أن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه.  
 - أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهة .  
 - أن يكون مثالا للاستقامة والأمانة في أداء مهمته كقائد للمدرسة.

(سعادة، 2011، 334)

ويمكن التمييز بين الاداري والقائد ولغايات التمييز يمكن المقارنة بين الادارة والقيادة على النحو التالي:

جدول(1):المقارنة بين الإدارة والقيادة

| الاداري                                                                                                      | القائد                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.ينفذ اكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية . | 1.يخطط اكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة للمؤسسة بصورة رئيسية .                              |
| 2.يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الافراد (المعلمين) لتحقيق الاهداف المحددة .                                | 2.يقوم القائد بالتأثير في النشاطات الافراد وسلوكهم لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة .             |
| 3.يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان .                            | 3.يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغير ومطلوب منه ان يحدث تغييرات في البناء التنظيمي .  |
| 4. يفكر في الحاضر اكثر مما يفكر في المستقبل.                                                                 | 4.يفكر في المستقبل اكثر مما يفكر في الحاضر .                                                   |
| 5. يعمل وفق خطوات محددة سلفا .                                                                               | 5.يبتكر ويبدع ويجدد .                                                                          |
| 6.سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة .                                     | 6.سلطته غير رسمية في الغالب ويستمدّها من قدراته على التأثير في الافراد للتعاون والعمل المشترك. |
| 7.الادارة مفروضة على الجماعة .                                                                               | 7.تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير .                                                |
| 8. الادارة هي التي تحدد الاهداف دون اي                                                                       | 8.يشارك الافراد القيادة في تحديد الاهداف.                                                      |

(عزت عطوي، 2014، 112)

## 7-نظريات والاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية(او السلوك القيادي ):

تعددت وجهات النظر في موضوع القيادة ،وفيما يلي نعرض لأهم نظرياتها :

### نظريات السمات TRAIT TREORY:

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر اساسية مؤداها ان القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرها من الافراد ،وتؤهلهم لان يكونو قادة ،ومن اهم سمات القادة جاءت بها هذه النظرية ما يلي:

#### 1-الخصائص الجسمية :

بان يكون القادة اميل لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن عن الاتباع .

#### 2-القدرات العقلية :

بان يكون اكثر ذكاءا وإدراكا وتفكيراً واثري معرفة واغنى ثقافة واوسع افقا وابعد نظرا، وأحسن تصرفا وأنفذ بصيرة ،واقدر على التنبؤ ومواجهة المفاجآت ،واكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسية ،كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير والخطابة وصياغة الجمل وبنائها ،مع القدرة على الابداع والابتكار ،ومن الافضل ان يكون ذكاء القائد اقرب الى متوسط ذكاء الجماعة .

مع زيادة محدودة خاصة ان الذكاء وحده لا يصنع القادة ،والمهم هو صلته بجميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي او البناء الجماعي والمتغيرات النفسية السائدة. (كامل احمد، 2014، 75)

#### 3-السمات الاجتماعية :



وتشمل الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة والمكانة الاجتماعية والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات وكسب الحب والاحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع خصائص انبساطية وروح فكاهاة ومرح وقدرة على رفع معنويات الآخرين وجمعهم حول شخصيته وحول الاهداف التي ينادي بها ذلك القائد، مع قدرته على السيطرة وإمكانية التأثير على الآخرين . (كامل احمد، 2014، 75)

#### 4-سمات عامة :

حسن المظهر (حسن الهندام ورشاقة المنظر) والخلق الرفيع والتدين والسمة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية مع التواضع والامانة والنزاهة حب الغير ، والثقة في الذات، مع قوة العزيمة والارادة المثابرة والطموح العالي ، والحماس ،وقوة الذاكرة والحرص على المصلحة الجماعة، مع اتصافه بالثبات والنضج وقوة الارادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها .  
والحقيقة انه اذا كانت هناك سمات معينة شائعة بين القادة الا ان الدلائل لا توحي بان القيادة سمة موحدة عامة ، فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة الى اخرى حسب وظيفتها فالقائد هو نتاج القوي الاجتماعية، السائدة في موقف معين ولدي جماعة بذاتها .  
(كامل احمد، 2014، 75)

وحددها جودة بني جابر:

تشير نظرية السمات الى ان القادة يولدون قوادا، وانه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة ان يصبح قائدا وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيه في النواحي الجسمية، والعقلية والسمات الشخصية، وقد وجد ان القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الافق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة في النفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع روح المعنوية للعاملين والميل للدعابة والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ، وصفات شخصية عامة كالنواضع والأمانة وحسن السيرة. (بني جابر، 2004، 204)

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية ،فليس لها الان تأييد قوي في صفوف الباحثين ، حيث ان هناك خلافا شديدا حول عدد الصفات التي يمكن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات واهميتها النسبية وما اذا كانت متوفرة فعلا في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة . كما انه اذا كانت السمات القيادية موروثه فستحصر القيادة في اسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقا ،كما اهتمت دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة حيث اثبتت الدراسات ان للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد كما انه لا يمكن ان يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة ، بل ان القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري ان يكون قائدا في موقف اخر مهما امتلك من الصفات ، وكذلك وجد انه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت .ومع ذلك فاننا لا نرفض نظرية السمات كليا لانه يجب ان تتوفر بعض السمات في القائد . (بني جابر، 2004، 204)

### نظرية الرجل الكاريزمي(الملهم):

وهي نظرية مستمدة من كتابات ماكس فيبير عن القيادة حيث يشير هذا المصطلح CHARISMA كارزما عند الاغريق الى النعمة الالهية ،واستخدمه لأول مرة ارنست ترولتش ويقصد بالكارزما سمة خارقة تتميز بها شخصية فرد معين ،تجعل صاحبها كأنه يمتلك قدرات ومواهب تفوق ما هو انساني وما هو طبيعي ،ولهذا فان المصطلح في نطاق الادب للإشارة الى الهبة الالهية GIFT OF GRACE .وقد انتقل هذا المصطلح الى علم الاجتماع ليشير الى مجموعة صفات تتحقق عند أولئك الذين يملكون قوة القيادة ويمارسونها بصورة خارقة للعادة . ولقد كان فيبر اول من استخدم المصطلح في العلوم الاجتماعية ، حيث يعتقد ان القيادة الملهمة تعمل على فرض النظام والصمت والالتزام خلال فترة معينة من الزمن . غير انه يقرر ان الكاريزمي تستحيل الى روتين حينما تنتهي حياة القائد الملهم ولا يجد اتباعه من طريق امامهم سوى الالتزام بالتنظيم البيروقراطي المستند الى قواعد محكمة وبناء رئاسي للسلطة . (عيد. 2000، 153)

ويؤكد ديكمبيان في كتابه "مصر في ظل ناصر" ان القائد الكاريزمي هو اناع الاساطير او الخرافات والاسطورة لا تخضع للتحليل العقلاني ، لانها تعتمد على الحدس والغريزة والعقيدة .سواء اصلها او

في استخداماتها السياسية فالقيادة الملهمة والاسطورة متشابكتان بكثافة ، تشتركان في اصولهما الغير العقلانية ، وفي ابعادهما الحدسية والعقيدية والوجدانية . (عيد.2000، 153)

ومعنى هذه العبارة ان القائد الملهم يستند الى قدرة فائقة على صنع الاساطير ،وان هذه الاساطير والقيادة الملهمة ذاتها هما من الظواهر التي لا يمكن تحليلها عقليا . وهذا معناه التوقف عن الحكم او التحليل او التفسير العلمي . وعندما تتحول الزعامة الحقبة الى دوجما DOGMA اي الى شيء ثابت وقطعي تصح صلاة الغائب على روح العلم وروح التطور .

وهذه النظرية تتفق مع نظرية الرجل العظيم ، تلك التي دعا اليها عالم النفس جالتون GALTON والتي تشير الى ان القائد يبرز بوصفه ويتسم بقدرات ومواهب وامكانيات فائقة وغير عادية تجعل منه قائدا ، مهما كانت الظروف والاسباب .

(عيد.2000، 153)

### نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم ، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين . وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها ، وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية . كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على

حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة . فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات ، وتكشف عن الامكانيات الحقيقية في القيادة . أي أن القيادة " وليدة الموقف ، ترتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تنكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ، ولكنها تقررهما في إطار الموقف الذي يتطلبها .

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري . وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفسولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة .

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم ،إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين . كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها . ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين ، باسم النظرية التفاعلية.

(مجمعي، 2004، 32 )

قامت دراسة بوخلخال بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات و المواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية:

- سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة.

(بوخلخال، 264)

#### أ. نموذج فيدلر القيادي التوقعي:

ترجع هذه النظرية الى الاعلام الامريكي "فيدلر" وتعد من اكثر النظريات انتشارا ، ويرى "فيدلر" ان فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل موقفية التي تؤثر في سلوك القائد او النمط القيادي المناسب وقد افرز ثلاثة عوامل موقفية هي :

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة .

- درجة هيكل المهمة المطلوب اداؤها.

- قوة المركز الوظيفي.

وبين ان قياس السلوك القيادي يكون م خلال نمطين قياديين هما :

- المجه نحو المهمات

- الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الاول على انجاز الاعمال ونتائج الاداء ،اما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين افراد الجماعة .

وبين فيدلر ان ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين افراد الجماعة ،اما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في اداء مهمته ،قد وصف فيدلر نموذج بالتعقيد وبين ان ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس صحيح .

(حلاق،2020، 36)

#### ب. نموذج هرزي - بلانشارد القيادي الموقفي:

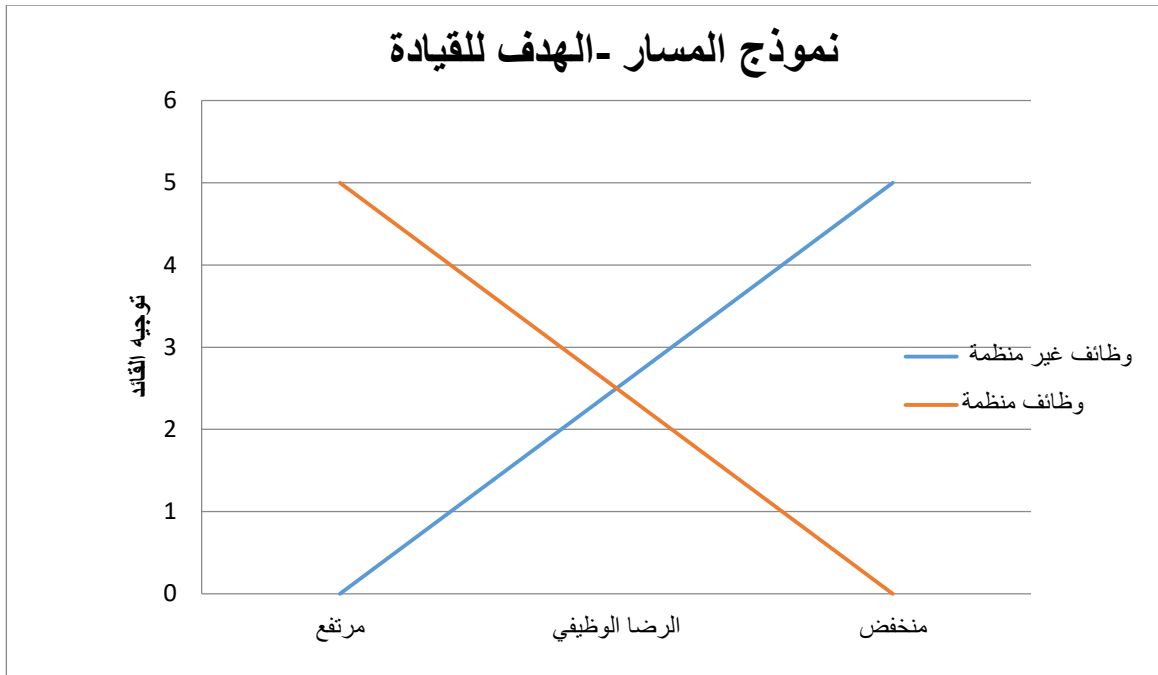
هذا النموذج يطلق عليه النظرية الظرفية للقيادة وهو مرتكز على المستوى الاستعدادي للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على التابعين، أستخدم هذا البرنامج في تدريبات القيادة في 400 شركة من الشركات الغنية، وهناك أكثر من مليون مدير من المنظمات مختلفة يتم تعليمهم هذه المكونات الأساسية. (بوخلخال،265)

#### ج. نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار والهدف:

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس ( House Robert سنة 1971 ثم طورها ميتشل Mitchell سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين، كما ا للنظرية الموقفية لفيدلر، ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية الدافعية من ناحية وترتبط بعد امتداد بالقوة من ناحية أخرى .

ومصطلح "المسار-الهدف ( Goal-Path ) مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن 2من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق .والشكل التالي يوضح نموذج "المسار-الهدف "في القيادة:

الشكل(1):نموذج "المسار-الهدف)



(باشا، 2017، 78)

وكما هو موضح من الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيهها عاليا للوظائف غير المنظمة غير الواضحة (وتوجيهها منخفضا في الوظائف المنظمة الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان الفعالية القصوى للقيادة.

(باشا، 2017، 78)

اما اهم العوامل الموقفية التي تم الاخذ بها وفق نظرية المسار-الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازاتهم لما هو مطلوب منهم : (الخصائص الشخصية للمرؤوسين ، والخصائص البيئية ) ، ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين او بيئة العمل ،ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيرها على اداء المرؤوسين من خلال الشكل الاتي : (زنود، 2017، 24)



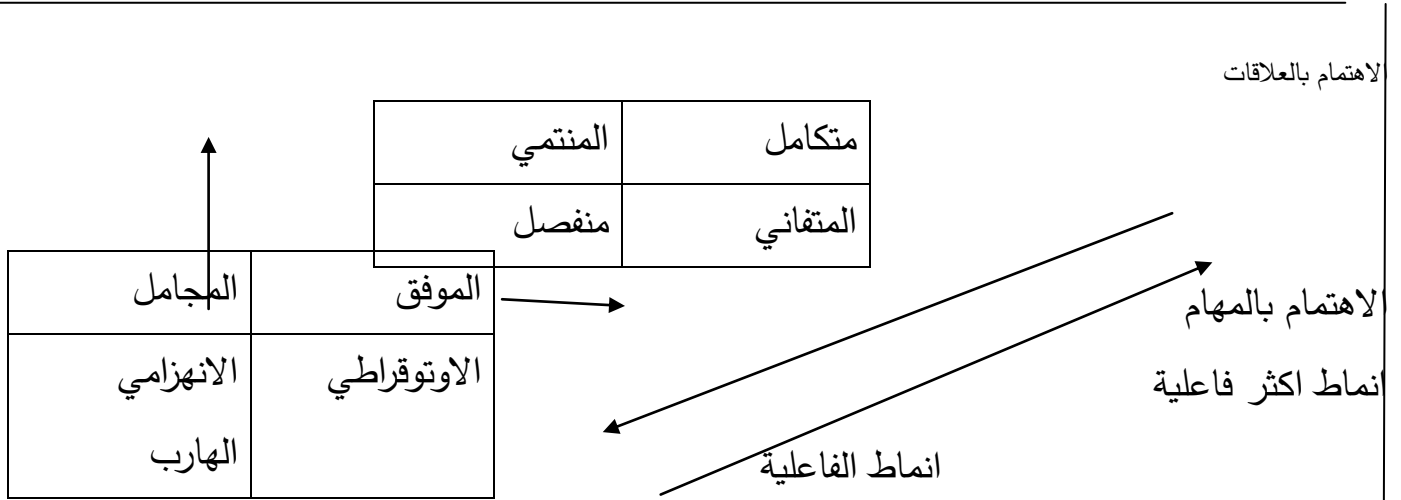
الشكل(2): العلاقات الموقفية في نظرية هاوس

(زنود، 2017، 24)

#### هـ - نموذج ريدن (نظرية الأبعاد الثلاثة لفع آلية القائد )

يعود هذا النموذج لصاحبه ريدن ، (William Reddin, 1967-1970 - والذي يعد تكملة لنموذج الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج فيدلر في القيادة، وقد أضاف عنصرا أساسيا لها، وهو عنصر الفاعلية زيادة على العنصرين السابقين الخاصين ب الاهتمام بالنواتج المادي، والاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية، حيث قام باستبدال تلك المسميات ب بعد المهام و بعد العلاقات، ويحاول هذا النموذج أن يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالفاعلية.

و أهم ما يؤخذ على هذا النموذج هو أنه يعتبر بعد الفع آلية ثنائي غير مستمر، بمعنى أن هناك نقيضين (فعال وغير فعال). وقد كان من الأفضل أن يكون البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن يكون هناك درجات من الفع آلية وعدم الفع آلية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف. (بوخلخال، 267)



الشكل (3): نموذج ريدن ذو الابعاد

الثلاثي

|         |                  |
|---------|------------------|
| تنفيذي  | المنممي (المطور) |
| الاداري | البيروقراطي      |

(بن ابراهيم، 2015، 96)

- النظريات السلوكية في القيادة:

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الانتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانة وصف سلوك القادة المديرين (Leader Description Questionnaire) "L.B.D.Q." Behavior وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائد الذي يعطى اعتباراً للعاملين Considering leader والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته Initiating Structure كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه.



كما توصل ليكرت عام ١٩٦٦ م . في بحوثه في مجال القيادة والاشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيأوا لأفراد التنظيم سلوكاً حميداً متعاوناً ومستويات عالية من الرضا الوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل . وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هذا البحث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالجانب الإنساني.

(ابراهيم مجمي، 2004، 34)

#### -نموذج تاننباوم وشميدت:

قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلوا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعيشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفسه ، وبالمرؤوسين ، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد " وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جدا.

(ابراهيم مجمي، 2004، 34)

#### نموذج (بليك وموتون ) الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية من اكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بليك وماتون هذه النظرية واستطاعا تحديث اسلوبين لسلوك القائد وهما:

-الاهتمام بالافراد.concern for people.

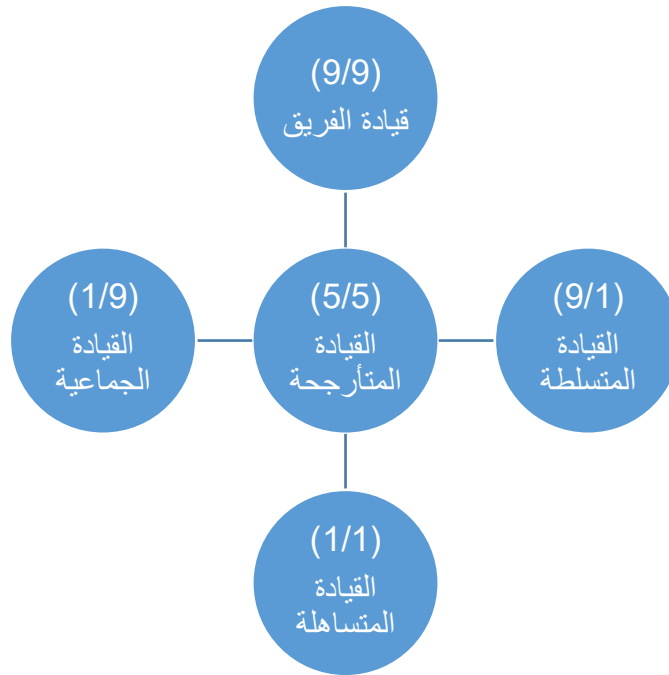
-الاهتمام بالانتاج.concern for production.

(الحربي،2008، 61)

حل السلوكيون سلوك القائد اعتمادا على بعدي ن أساسيين هما: اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما، واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها، وأشهر النظريات السلوكية في القيادة هي (نظرية الشبكة الإدارية)، إذ تعتمد هذه النظرية على بعدين أساسيين في سلوك أي قائد هما بعد الاهتمام بالعاملين ما أو يسمى (بالعلاقات الإنسانية) والبعد الآخر (الاهتمام بالمهمة أو بالإنتاج) وبناء على هذين البعدين يتحدد نمط القائد . إن نموذج الشبكة الإدارية هو نموذج قيادة سلوكي والذي طوره كل من (بليك وموتون Mouto & Blake, 1964) وهو على شكل شبكة تتكون من إحداثين يمثل الإحداث السيني الاهتمام بالإنتاج، والإحداث الصادي الاهتمام بالأفراد، يتراوح كل محور من (1) / مستوى منخفض إلى (9) / مستوى عال، وقد ميز هذا النموذج خمسة أنماط قيادية مختلفة استناداً إلى بعدين:

1. الاهتمام بالعمل.

2. الاهتمام بالأفراد.



الشكل (4): نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Mouton & Blake, 1964)

(أبو حامد، 2013، 17)

### 3- نموذج ردن

أضاف ردن لنموذج البعدين ( بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو "الفاعلية" حيث يرى ردن أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي : بعد المهمة، وبعد الفاعلية، وبعد العلاقات.

ويميز ردن بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي:

1. القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المعزل Separated.
2. القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني Dedicated.
3. القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط Related.
4. القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل Integrated.

وقد أكد رين أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه ، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى . ولذا حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط ، وهي:

- المناخ النفسي في المنظمة.
- التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل.
- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع المرؤوسين

(ابراهيم مجمي، 2004، 39)

#### -النظرية الوظيفية The Functional Theory:

يرى (العجمي) " أن هذه النظرية ترتبط بالأعمال والجه ود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه ، الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

(عطية، 2013، 34)

ويذكر (مصطفى) " أن القيادة في ضوء هذه النظرية تتمثل في القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة هنا وفي جملتها على أنها وظيفة تنظيمية"

ويشير (الشريف) إلى أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها :أهداف التنظيم :وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين .أهداف العاملين :وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة و إشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد و إمكانياتهم .أهداف القائد الشخصية :وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين ، وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. (عطية، 2013،

(34)

تتظر هذه النظرية الى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة ، وتشير هذه النظرية الى ان للقائد وظائف اهمها :

- تحديد اهداف الجماعة والتخطيط وتوزيع الادوار .
- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والعتقادات .
- توجيه افكار الجماعة واثراء ثقافتها ونقل الخبرة اليها وزيادة معرفتها .
- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب .
- تحديد المثل الاعلى لنماذج السلوك الواجب اتباعها والاحتذاء بها .
- حل الصراعات داخل الجماعة وبعدالة وموضوعية مطلقة .
- الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها .
- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الاهداف.
- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمزا للجماعة وصورة للأب.

(شفيق، 2004، 223)

- النظريات الحديثة :

-النظرية التحويلية Transformational Theory:

اشهر من كتب في النظرية التحويلية هما كل من Bass , Burn ، حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد يتمتع بالجاذبية والتي بها يلهم الآخرين أو الاتباع، ويحشد فيهم العاطفة والحماس لتحقيق أهداف كبرى، فهذه النظرية ترى أن الإدارة هي عملية يستطيع من خلالها الفرد بالتكيف مع الآخرين .ووفقا لهذه النظرية فإن القائد التحويلي يملك حماس عالي ويستطيع أن ينشر الحماس بين أتباعه، ولكن إن لم يوظفه الاتباع بشكل جيد قد يؤدي إلى الإحباط، وفي نفس الوقت فهذا النوع من القادة قد يتعرضون بدورهم إلى الإحباط إن لم تكن هناك حاجة للتحويل والتغيير، فمن دون ذلك لن تستطيع مثل هذا النوع من القادة التآلف .ترتكز هذه النظرية على قدرة القائد على ملاحظة ورعاية احتياجات الأتباع من أجل تمكينهم على إعطاء أقصى م لديهم، وبذلك يتمكن القائد وفقا للقيادة التحويلية من ممارسة وتطوير عمليات التغيير التي تعتبر جد مهمة بالنسبة للمنظمة.

(شاوش، 2021، 23)

### النظرية التفاعلية:

وتقوم النظرية التوافقية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للمعلم، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوفره، كما يختلف سلوك المعلم باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة التالية:

- أ - القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب - الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- ت - الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بينهم.
- ث - المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

نرى أن النظرية التفاعلية من أفضل النظريات في أساليب القيادة في حال كان هناك كفاءة وقدرة للقائد في إدراك المواقف اللحظية التي تتطلب منه تعامل مناسب وفقها كذلك توافر تلك المهارات في التعامل التفاعلي والموقف يتطابق مع طبيعة التغير في السلوك للمرؤوسين حسب الموقف وكيف يمكن التصرف السليم والمؤثر وفق تلك التغيرات.

(العامودي، 2013، 76)

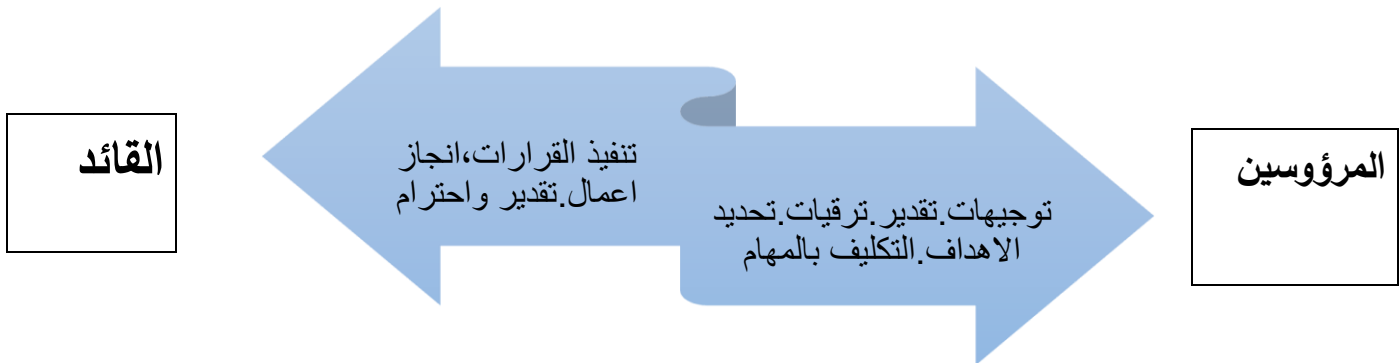
- ويرى العبيدي بأن هذه النظرية بان القيادة هي نتاج التفاعل والتكامل بين مجموعة من المتغيرات وأهمها القائد والاتباع والجماعة والموقف، وتشير هذه النظرية الى فكرة العوامل المشتركة، فهي لا تقصر القيادة على ظهور سمات معينة او رجال موهوبين او مواقف خاصة ولكنها تحاول تفسير من خلال التفاعل وعلى ضوء عوامل الوراثة والتاريخ والبيئة مجتمعة فقد يظهر قائد يتميز بصفات فطرية وبمواهب قيادية ولكن الموقف لا يسمح لتلك الصفات الفطرية والمواهب بالظهور او التألق او تولي القيادة في حين انه قد تدفع الضرورة بشخص اخر يتحلى

بنفس الدرجة من الصفات السابقة للظهور في مسرح الاحداث وتولي قيادة جماعته او امته بحكم التفاعل الاجتماعي المشترك للعوامل التي سبق ذكرها . (العبيدي، 2015، 354)

#### - النظرية التبادلية:

- تقوم النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم "جواين" الذي اطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، قامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المؤسسة لا يتم معاملتهم بطريقة ذاتها من طرف القائد، وفي أغلب الاحيان القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينون أصحاب ثقة ويسندون إليهم المهمات. بينما Paler Bleu يرى أنه على ضوء التزام الاعضاء وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد وتعاونهم معهم، وبذلك يكون القائد قد استفاد من دعم وولاء الاعضاء، كما تستفيد هذه الخبرة من قراراته وتوجهاته الجيدة.

(شاوش، 2021، 22)



#### الشكل (5): نموذج القيادة التبادلية

. (شاوش، 2021، 22)

إن أساس القيادة التبادلية هو التعامل او عملية المبادلة بين القائد والتابعين، اذ يدرك القائد حاجات ورغبات أتباعه ويبادلها بتحقيق أهداف محددة او أداء واجبات محددة.

إن طبيعة العلاقة بين القادة والتابعين هي علاقة اعتمادية متبادلة يتم بموجبها الاعتراف بمساهمات كلا الطرفين، ولكن هذه التبادلات ليست متساوية، وهذا ما دفع الباحثين الى التمييز بين نوعين من التبادلات وهي:

-تبادلات النوعية المنخفضة (*Low- Quality*): المبنية على تبادل السلع والحقوق كأن يعمل الفرد ثمان ساعات ويأخذ اجر ثمان ساعات.

-تبادلات النوعية العالية (*High- Quality*): وهذه مبنية على تبادلات معنوية وتبادل الدعم لكلا الطرفين وهذا النوع يؤدي إلى التزام أكثر، وتتطلب عملية التبادل ان تكون الموارد التي يبادلها القائد تحت سيطرته لان عدم السيطرة يضعف فاعلية عملية التبادل.

يتبين مما سبق ان أبعاد القيادة التبادلية تتمثل في الأبعاد الثلاثة الآتية:

#### 1-المكافآت المشروطة:

يحدد القائد مسارا يربط انجاز الأهداف بالمكافآت اذ يتفق القائد والتابعين على تحديد طبيعة المهمات المطلوب انجازها كي يحصلوا مقابل ذلك على المكافأة المتفق عليها او لتجنب العقاب. (الجميل، 2008، 64)

#### 2- الإدارة الفاعلة بالاستثناء:

وتعني ان يراقب القائد انجاز تابعيه ويتخذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات، كما يقوم بدعم وتقوية القواعد لمنع تكرار حدوث الانحرافات.

#### 3-الإدارة المتأثرة بالاستثناء:

يتدخل القائد عندما تصبح المشكلات خطيرة او عندما لا يتم الوصول إلى المعايير المحددة. ومن النقاط أعلاه يتبين أهمية القيادة التبادلية وبدون الأساس التبادلي ستكون التوقعات غير واضحة والاتجاه غير محدد والأهداف التي نعمل لانجازها غامضة.

وبالرغم من ان مهارات التبادل مهمة لكل انواع القادة لكن عندما تعيش المنظمة في بيئة سريعة التغير فان القيادة التحويلية ستكون أكثر إلحاحا.

(الجميل، 2008، 64)



### ج. المدخل التكاملي في القيادة الإدارية *The Integrative Approach*:

وفقا لهذا المدخل ان يفسر ظاهرة القيادة الإدارية "Altman" يحاول التمان وان يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة او عدم ملائمة نمط او أسلوب قيادي، ان هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض، ولا بد من أخذها جميعا بنظر الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها او فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب او ذاك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه.

#### 1. قوى وعوامل تتعلق بالمرؤوسين او مجموعة العمل التي تعمل مع القائد:

وتشمل ما يأتي: مهارات المرؤوسين، مدى تنظيم المهام المنوطة به، وضوح أدوارهم، درجة تماسك أعضاء جماعة العمل، ودافع أعضاء جماعة العمل، وقيمهم وتوقعاتهم، مدى احترام أعضاء جماعة العمل لقائدهم ونظرتهم اليه، جهد المرؤوسين ودرجة التزامهم بالعمل.

#### 2. قوى وعوامل تتعلق بالقائد وتشمل على ما يأتي:

كفاءة القائد ومهاراته الفنية والإنسانية والعقلية، قدرته على الإثابة مستوى طاقته وجهده، نضوجه العاطفي، ثقته بنفسه، "Rewerd" وبمرؤوسيه، القيم التي يؤمن بها، مزيج التجارب والظروف التي مر بها، طموحه وآماله المستقبلية، خصائصه الحسية، النمط والاتجاهات القيادية التي يؤمن بها.

#### 3. قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل *Work Environment* وتشمل ما يأتي :

طبيعة العمل درجة روتينيته وتعقيده، وحجم العمل، والتكنولوجيا المستخدمة فيه، والبيئة التنظيمية الداخلية مثل حجم المنظمة والتوزيع الجغرافي لها، أهدافها وسمعتها في البيئة الخارجية، مواردها المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي للمنظمة، المستويات الإدارية، خطوط الاتصال، درجة المركزية واللامركزية، الأنظمة والتعليمات والإجراءات المتبعة، مناخ المنظمة وثقافتها.

#### 4. قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية): وتشمل ما يأتي:

النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام الديني، النظام التربوي، النظام التكنولوجي، النظام الإداري.

#### 5. قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة، وتشمل على ما يأتي:

نوع المشكلة وحدتها، التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، والوقت المتاح، التغيرات الجوية والجغرافية والطبيعية.

(الجميل، 2008، 64)

## 8- أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة

التربويين من بينهم مديري المدارس مازال قائما حول افضل الأساليب الادارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الادارية، ولقد أظهرت نتائج البحث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية اشاعة في العمل الاداري وجود ثلاثة أنماط هي: النمط الديمقراطي (التشاورى)، النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري)، والنمط المتسيب (المتساهل) وهذه الأنماط هي على النحو التالي: (قربوع، 2020، 28)

### 8-1- القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية):

تتميز بمحاولة تركيز القائد على جميع السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبه في العمل فلا يفو سلطاته من البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته.

وينفرد القائد في هذه النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك، ولهذا فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو ابداع ولا مبادرة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على إتخاذ القرارات، ويستعين القائد هنا بأساليب القهرا ولتهديد ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات

سيئة مثل الخضوع والقلق والكراهية وعدم المبادرة والخلق والتجديد، فضلا عن توقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

(قربوع، 2020، 29)

ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي :

أ- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: تتميز بالنظر على الإنسان أداة تعمل ومصدر للإنتاج ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في الرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات، كما يقوم القائد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف الرؤوسين، وفي حال ظهور خلافات في العمل فإنه يحاول إيقافها ويعتقد أن هذا الأسلوب هو الأمثل في التعامل مع الرؤوسين.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يستخدم هذا الأسلوب لدى القائد لإقناع في معاملة رؤوسيه فضلا عن تحلية بالطيبة والرفقة عندما يريد من رؤوسيه تنفيذ عمل ما، ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أن رؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، ويؤمن القائد بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

ت- القيادة الأوتوقراطية المناورة (اللبقة): ويقترب من النمط الديمقراطي إذ يعتقد القائد أن المشاركة رؤوسيه في منع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة الفعلية ن ولا يأخذ القائد آراء الرؤوسين بعين الجدية مهما كانت فعالة.

(قربوع، 2020، 30)

## 8-2- القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، وهي بذلك تتوسط مجموع الأنماط القيادية الثلاث التي تم تحديدها، وفيما يلي سنتطرق لكل من:

مفهومها، أسسها، وأهم المزايا والمآخذ التي توصلت لها مجموع الدراسات والبحوث.

### مفهوم القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض ب: "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، والبعض الآخر أسماها "القيادة الايجابية" لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

(باشا، 2017، 114)

### أسس القيادة الديمقراطية

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على: العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات 3 :

1. **تنمية العلاقات الإنسانية:** العلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين في المنظمة، فقد أكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالناحية المعنوية للعاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع بالقائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط معينة تتمثل فيما يلي:

- اهتمامه بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم أحاسيس، وليسوا فقط أدوات للعمل، مع مراعاة العمل الرسمي تحقيقاً للمصلحة العامة - منظمةً وأفراداً.
- خلق جو عمل يسوده التفاهم والوئام، مما يؤدي لتكوين جماعات عمل متماسكة تعمل بكل تقانٍ واخلاص.

- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة، مما يزيد من لُحمة مجموعة العمل، ويخفف الصراعات والعداونية بين أفراد المنظمة.

2. **المشاركة في صنع القرارات**: إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرارات تساعد

على ترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اعتماد الخيار البديل والملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى تقبل العاملين القرار وعدم معارضته، لأنهم ساهموا فيه بآرائهم ما يساعد على تخفيف العقبات التي قد تحول دون تنفيذه، كما أن إقبالهم على تنفيذه سيكون أكبر لأن مشاركتهم في صنعه يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من ثقتهم بالمنظمة وولائهم لها.

**تفويض السلطة**: إن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يُحاول المسؤولية عن القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- رفع الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، والاعتزاز بثقة الرؤساء فيهم وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ لأمر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.

- يخلق مرونة في العمل الإداري، بابتعاده عن سلبيات المركزية وتسريعه للمعاملات، ما يسمح باستمرار النشاط الإداري في وتيرة تصاعدية في كافة الظروف.

(باشا، 2017، 114)

8-3- **القيادة المتسببة (الحرّة)**: يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الاوتقراطي ، فهناك غياب ألي

قيادة حقيقة و كل فرد حر في أداء عمله و بالطريقة التي ترضيه ، و يغلب على هذه القيادة

الفوضى و سلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة ال تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو

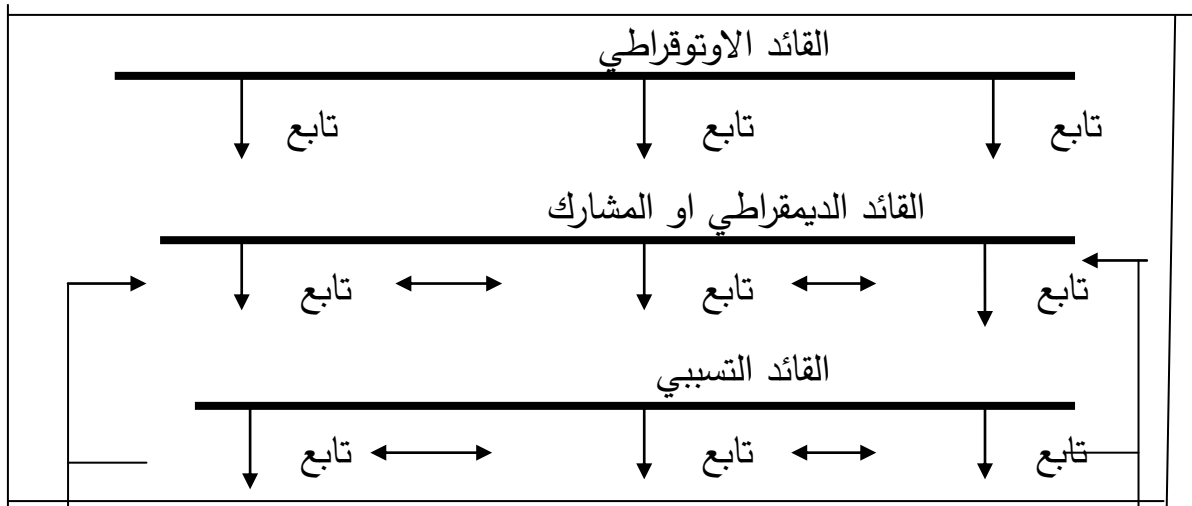
إجراءات و يتميز هذا النمط القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات العمل و ال يعطي توجيهات و

الارشادات للعاملين إطلاقا.

يسمى البعض بقيادة عدم التدخل فان القائد يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين .وبالتالي يعود على نحو العمل الذي يتغلب عليه عدم الجدية وعدم المودة والاحترام فهو يتعاض بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات، وعدم تحديد الاهداف وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الالهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات. ولا يوجد من يحاسب ويقيم .فالفرد يعمل ما يناسبه بالتالي يصبح الكيان كله مهدد ومن أبرز سمات هذا القائد:

- عدم إعطاء المعلومات التي حينما يسأل القائد وغالبا ما تكون حدود معنية.
- عدم المشاركة في الأعمال التي تناط بالافراد في حدود ضيقة جدا .
- إعطاء الحرية الكاملة للافراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون تدخل.

(حداد،2019،42)



الشكل(6): مسار التأثير في الاتجاهات الثلاثة لانماط القيادة.(عائل الحربي،2008، 71)

## 9-انواع القيادة الإدارية:

في كثير من الأحيان ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين :قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي، نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يدفعنا لتوضيح الفرق والاختلاف بين هذين النوعين.

**9-1- القيادة الرسمية:** وتستمد سلطتها ومشروعيتها من المركز الوظيفي داخل المنظمة، وعلاقاته ومسؤولياته المحددة، بموجب التنظيم الرسمي، وتنشأ القيادة الرسمية في المنظمة بطريقة مقصودة ومخططة، بحيث تركز إلى منصب يتمتع بمجموعة من الصلاحيات ومساحة نفوذ تؤثر في استجابة الأفراد، من خلال جملة من القواعد واللوائح القانونية، وعملية الاختيار للقائد تتم على أسس ومعايير موضوعية متعلقة بالبناء الرسمي يتأكد من الاختبارات والتدريب، أو قد يتم تعيينهم من مسئولية المنظمة .

(بن معنوق، 2021، 79)

والقيادة الرسمية تأخذ ثلاث أشكال تنظيمية وهي كالتالي:

#### أ - القيادة القاعدية:

هم القادة الإداريون الذين يقومون بمهمة الإشراف على أعضاء المنظمة المنفذين وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية، وتكمن مهامهم الأساسية في مراقبة وتوجيه الأعضاء، من حيث تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى نصحتهم وإرشادهم.

#### ب - قيادة الإدارة الوسطى:

هم القادة الذين يمثلون همزة وصل بين القادة القاعديين وقادة الإدارة العليا، ويقومون بتنظيم واستعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم.

#### ج - قيادة الإدارة العليا:

هم القادة الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون بوضع الخطط ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية.

(بن معنوه، 2021، 80)

## 9-2- القيادة غير الرسمية:

هي قيادة تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل قيادة رسمية قد يوجد أكثر من قيادة غير رسمية، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم، من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل .

ويمكن أن نصفها بأنها تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم، وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً ، فهناك العديد من القادة في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

والقيادة غير الرسمية غير محددة الشكل، ونطاقها يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكها تختلف في صلابتها، وهناك ثلاث مصادر للقيادة غير الرسمية، نوجزها في الآتي:

أ - الصلة الشخصية :وهي التي تربط الأفراد ببعضهم لأسباب متعلقة بذاتهم، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من الوحدات الإدارية داخل المنظمة الواحدة.

ب - الصلة الوظيفية :وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما، وأشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم.

ج - مركز النفوذ :في كثير من الحالات نجد بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص، يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة، كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه...إلخ، ويتضح لنا بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة، تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد، على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

وتعقياً على ما سبق يمكن القول أن هذين النوعين من القيادة (الرسمية وغير الرسمية)، لا غنى عنهما في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير رسمية يتعايشان مع بعضهما البعض في معظم مواقف



العمل، ويكملان بعضهما البعض في كثير من الأحيان، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل قيادة المنظمة، ونادرا ما نجد هذين النوعين من القيادة يجتمعان في شخص واحد.

(بن معتوق، 2021، 81)

## 10- الوظائف الأساسية للقيادة:

تتحد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:

1. توفير المعلومات: حيث يجب ان يتوفر في القيادة الادارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي لعاملين داخل المنظمة.
2. توفير الخبرة: فالقيادة الادارية يجب ان تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين عليها في الادارة.
3. رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
4. التخطيط التنفيذي: حيث يتولى القيادة الادارية الاشراف على وضع الخطط واساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
5. الحفاظ على اخلاقيات المهنة: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة اخلاقيات المهنة وتقديم المثل الاعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .

(بطرس حلاق، 2020، 22)

6. القائد كممثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الاخرين.
7. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية : فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة ، فهو يقوم بدور بدور المسيطر والوسيط بين افراد الجماعة.

8. القائد كمصدر لاصدار التقويمات الايجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب او العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة .

9. القائد كراع ابوي : فيقوم بالدور الابوي الانساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على اوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو ايضا يهتم بافراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

(زغود، 2017، 22)

### 11- طرق اختيار القادة الإداريين:

تختلف طرق اختيار القادة الإداريين باختلاف النظم الإدارية والظروف السائدة، حيث أن المصلحة العامة تفرض على الإدارة اختيار القادة الإداريين، بناء على أسس ومعايير وشروط منطقية، بحيث تؤدي إلى اختيار قادة فعالين في أداء وظائفهم ومهامهم، وقد مرت طرق ومعايير انتقاء القادة بمراحل مختلفة من التطور، حتى وصلت إلى مناهج جديدة أكثر إبداعاً وعلمية، وأن الهدف من عملية الاختيار هو البحث عن المرشحين الذين تتفق خصائصهم مع المتطلبات المحددة لشغل الوظيفة وبمفهوم آخر، تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين مؤهلات وخصائص الفرد وبين متطلبات الوظيفة.

(بن معتوه، 2021، 105)

ويمكن حصر طرق اختيار القادة الإداريين في ست طرق رئيسية، هي كالتالي:

**أولاً: الاختيار غير المشروط:** هذا الأسلوب في تعيين القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتها مطلقة، أو الاختيار السياسي .

ومثال ذلك أن يختار الحاكم كبار معاونيه الإداريين أنصاره الذين يثقهم لأسباب يقدرها دون سواه، ومثال ذلك أيضاً أن يقوم الحزب الحاكم بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية وطرد أنصار الحزب المنافس وهو ما يسمى بنظام الغنائم، وهذا ما كان يحدث فعلاً في الو. أ.م.

ويعيب إتباع هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة الإداريين الأمر يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ويؤدي انتشار المحسوبية والرشوة.

وإن كان هذا الطريق لا يصلح في الوقت الراهن لاختيار القادة الإداريين وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التنفيذية التي يغلب عليها الطابع الفني، إلا أنه يمكن إتباعه و بصفة خاصة بالنسبة للقيادات التي يغلب عليها الطابع السياسي، كالرئيس هو من يعين معاونيه من الوزراء .

(تم رابط، 2014، 9)

**ثانيا: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي:** يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق ذات حسب ونسب وكان هذا الأسلوب هو المتبع في الإدارات القديمة عموما . ونرى أن طريقة اختيار القادة الإداريين على أساس المركز الاجتماعي لا تتماشى مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة ذلك إن هذه الاتجاهات إنما تفرض على الدولة واجب توفير فرص التعليم لجميع المواطنين، بل أن التعليم قد غدا حقا من الحقوق الدستورية التي يتمتع جميع الأفراد أيا كان المركز الاجتماعي الذي ينتمون إليه.

(تم رابط، 2014، 9)

**الثالثة - الانتخاب:** قد يكون الانتخاب هو السبيل للارتقاء إلى مركز القيادة، إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات والقدرات وتتميز هذه الطريقة بأنها تفتح باب التنافس أمام الكفاءات مما يضمن وجود قادة فاعلين.

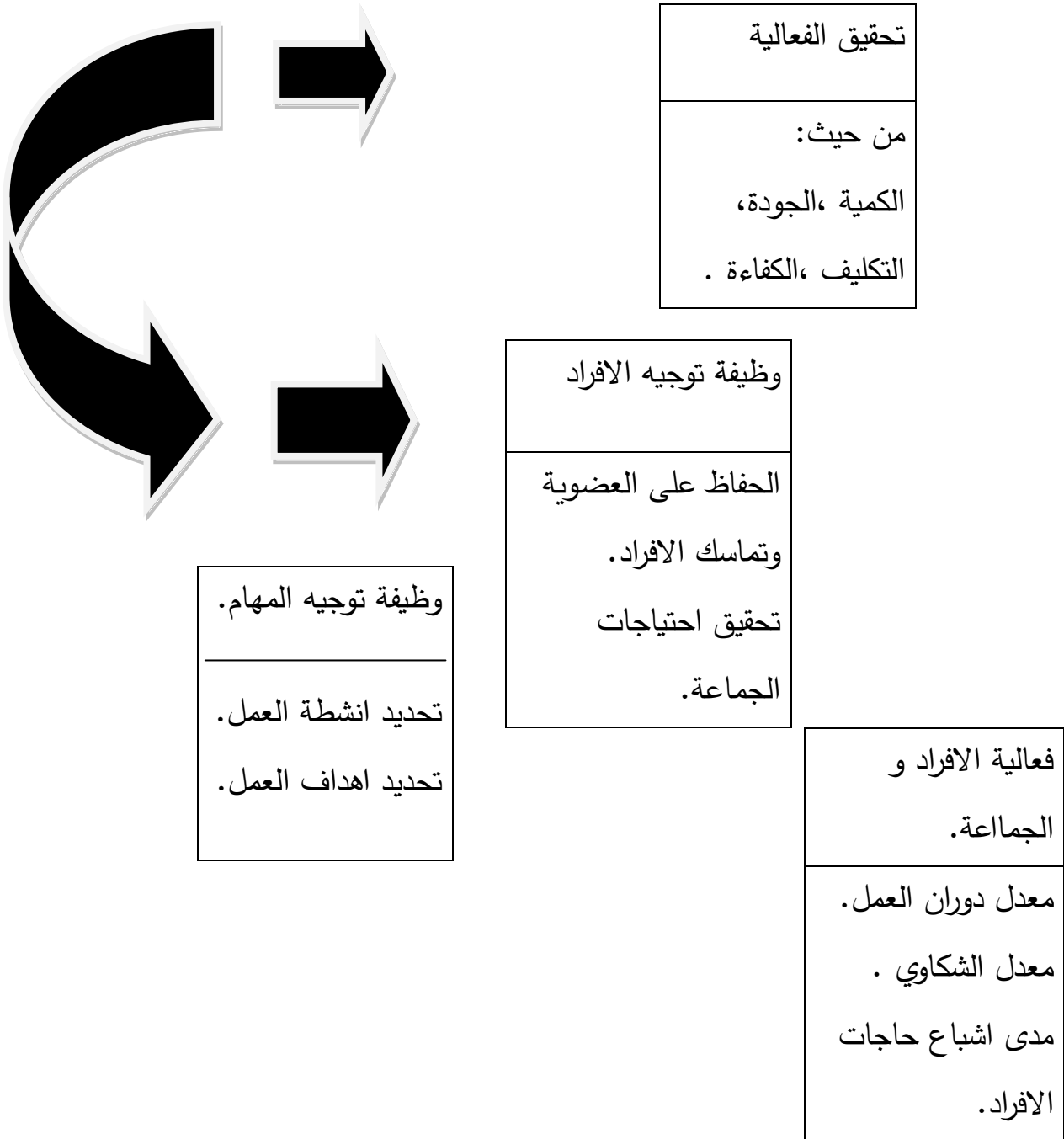
**الرابعة - التعليم والإعداد:** أي إعداد القادة الإداريين في معاهد ومدارس متخصصة يتم فيها إعدادهم نظريا وعمليا ، على مبادئ الإدارة الفعالة وتطبيقاتها، ويشترط اختيار مدربين ذوي خبرة عملية وتجربة قيادية طويلة للقيام بإعداد القادة.

**الخامسة - المسابقة:** وفي هذه الطريقة يخضع المرشحون لشغل المناصب الإدارية إلى امتحانات، وذلك لازدياد الطابع الفني في الإدارة العامة، وذلك من خلال (الاختبارات النفسية، والاختبارات الموقفية، والمقابلة)، فتمثل الامتحانات تصفية أولية بين المرشحين بطرق عملية أو نظرية .

**السادسة - الاختيار على أساس الجدارة:** هذا هو الاسلوب الحديث في اختيار القادة الاداريين الذين يعتمد على وله ميزة تحقيق المساواة بين راعي الشغل في الوظائف القيادية. وكذلك يمكن اختيار القادة الإداريين وفق القواعد التالية:

- تقدم رئاسات الأجهزة للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية.
  - أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختبار.
  - أن تعد من حين دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر.
- (تمرابط، 2014، 11)

الشكل (7): وظائف القيادة الناجحة (حيدرة، 2015، ص53)



## 12-التدريب على القيادة:

يعتبر التدريب من المستلزمات الأساسية والدائمة في أي منظمة، بحيث يتضمن

نقل وتزويد المتدرب بمختلف المهارات الفنية، الإنسانية، والمعرفية الضرورية لأداء العمل على الوجه الأمثل، مستهدفاً في النهاية زيادة كفاءة الفرد وتأهيله لوظائف أفضل، ويتسم التدريب بتعدد طرقه ومناهجه، التي يبقى اختيارها مرتبطاً في الأساس بالإمكانيات المادية أو البشرية والأهداف المراد تحقيقها، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الطرق التي يمكن استخدامها في إعداد وتدريب القادة:

### 1-الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة :

أغلب المهارات القيادية للقادة تعلموها من ملاحظة قاداتهم السابقين في العمل وكيفية تصرفهم وتسييرهم للأزمات والمواقف المختلفة، ومن خلال خبراتهم الشخصية في الجماعات، ويؤخذ على هذه الطريقة أن الفرد قد يتعلم عادات سيئة أكثر من تعلم العادات الحميدة والطيبة، وبالأخص إن كان القائد الذي يقوم بتدريب الأفراد يمثل نموذجاً سيئاً. ومن السلبيات البارزة لهذه الطريقة، أن القادة يتعلمون مهارات ومعارف وحيل ولكن دون أن يكتسبوا الفهم والمعرفة الصحيحة للسلوك الجماعي، الذي ينطبق على كل الجماعات وفي المواقف المختلفة، وهذا لا يساعد في إنماء إمكانيات القيادة عند الآخرين. (بن معتوه، 2021، 106)

### 2-الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات :

ويأتي ذلك عن طريق المحاضرات والمناقشات الصغيرة، ودراسة الحالات والتدريب العملي على القيادة، من خلال ورشات العمل، مثل: التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة، أو إدارة منظمات معينة، وتهتم الطريقة الأولى بنقل المعلومات وإكساب المهارات، علماً بأن الأمر يتطلب وظيفتين أخريين وهما:

-تغيير الاتجاهات عن طريق إكساب المتعلم خبرة مباشرة مقصودة ومنظمة.

-خلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية المحسنة، بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة المكتسبة .

(بن معتوه، 2021، 106)

ومن طرق التدريب على القيادة أيضا تلك التي ابتدعها "مورينو" المعروفة باسم طريقة (القيام بالدور)، حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى أن التدريب على القيادة يمر بمراحل هي:

- يبدأ بتحديد وتعريف المهارات السلوكية المطلوب تعلمها.
- ممارسة السلوك بطرق وأساليب متعددة.
- نقل ما تعلمه الفرد بالتدريب ليصبح عادة سلوكية يومية كجزء من تصرفات الفرد وشخصيته .
- وتبرز أهمية تدريب القيادات الإدارية في كونها تسعى لتحقيق عدة نتائج يهدف إليها التنظيم هي:

- العمل على زيادة الكفاءة لحل المشكلات الشخصية القيادية .
- إدخال التعديلات المستمرة لتطوير الوسائل الكفيلة لنجاح القائد .
- العمل على زيادة الدافعية عند تغيير العناصر القيادية .

(بن معتوه، 2021، 106)

## 2 - (ومن العوامل المساعدة في التدريب على القيادة:

- التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث يتم مناقشة اهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها وإدراك اسس العمل الجماعي .
- توافر المدرب الكفاء الدارس الذي يزود المدربين بالعلم والخبرة والذي يكون قدوة حسنة .
- بناء جماعة التدريب بحيث تقبل التغيير وتكون مستعدة النمو .
- تبادل الاتصال وتبادل الاراء وتدارس المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح ، وتقارب الاطار المرجعي عند كل من الطرفين .
- التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في مناخ ديمقراطية وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة باقي اعضاء الجماعة .
- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الامور وخاصة الطارئة والمفاجئة .
- التدريب على النقد البناء والنقد الذاتي وتقبل النقد بما يضمن القدرة على تعديل السلوك الى الافضل .

- اعطاء المسؤولية لكل شخص راغب فيها قادر عليها ومستعد لتحملها .
- الاندماج الحقيقي الكامل في برامج التدريب بما يضمن تغير سلوك المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب .
- المشاركة الايجابية العملية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب .
- المرونة في برامج التدريب بحيث يمكن الاخذ بمنهج او بآخر ،بطريقة اة بأخرى حسب طبيعة الموقف ومتطلباته .
- دراسة علم النفس وخاصة علم النفس الاجتماعي للاحاطة بالسلوك الاجتماعي ودوافعه والتفاعل الاجتماعي وسيكولوجية القيادة.

(كامل احمد، 2014، 83/82)

## 12-مظاهر القصور القيادي:

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل، وتسمى بمظاهر القصور القيادي .وللعجز القيادي آثار عديدة، منها ما يتعلق بالمرؤوسين، أو بالمنظمة أو بالمجتمع ككل، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل:

### أ - الآثار المتعلقة بالمرؤوسين:

فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي إلى: انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية .

### ب - الآثار المتعلقة بالمنظمة:

فإن تلك الآثار تنعكس عليها في صور شتى، من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف

(بن معنوه، 2021، 107)



المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكدس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظر لانخفاض جودته، أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية وزيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

### ج - الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل:

فمن أبرزها انخفاض الناتج القومي، تضاعف إمكانيات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء، الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

### أسباب القصور القيادي :

ومن الأسباب المسؤولة عن القصور القيادي وتدني فاعلية القيادة، نوجزها كالتالي :

- ✓ **نقص الخبرة:** ضعف عامل الخبرة يؤدي بالقائد إلى الإخلال بمهامه .
- ✓ **ضعف المهارات الاجتماعية للقائد:** سواء مهارات شخصية أو تتعلق بالآخرين .
- ✓ **الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة:** حيث يعد الخوف والعجز من تحمل المسؤولية سببا من الأسباب المباشرة للعجز القيادي.
- ✓ **ضعف القدرة على تشخيص المواقف:** إن ضعف قدرة تشخيص المواقف تجعل القائد يدرك المواقف بشكل خاطئ، مما يؤثر على قدرته في التعامل.
- ✓ **القيود والمعوقات التنظيمية:** وتتمثل في نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، وعدم وجود نظام للحوافز، والتغييرات السريعة للوائح والقوانين.
- ✓ **نقص مرونة السلوك القيادي:** المرونة ضرورية لسلوك القائد، فغيابها يؤدي إلى عدم تكيف القائد مع المواقف المختلفة.
- ✓ **عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد:** غياب خطط ورؤية مستقبلية للقائد، تجعله يعاني من التخبط والعشوائية في القرارات والمواقف.

✓ امتصاص القيم الثقافية السلبية: ومن بينها، عدم احترام الوقت، التعاطف مع المخطئ، انخفاض الوعي البيئي، عدم التطوير الذاتي.

(بن معنوه، 2021، 109)

### خلاصة:

ان الحاجة للقيادة اصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح الحياة الانسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق الا بوجود قيادة تنسق الجهود وتحرك الطاقات باتجاه الوصول الى الغياب باعتبارها كما يرى الاهداف وتحقيقها.

فالقيادة طاقة بشرية وجهد انساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة والتنظيم والحاجة لممارسة القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة، ومدى استقلالية المنصب والعمل المسموح القيام به، وعليه يجب على القائد أن يكون ماه ا ر في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدة في العملية القيادية، والاختلاف بين الأنماط والأساليب بين الأنماط والأساليب القيادية، وكيف يمكن استخدامها.



## الفصل الثالث :الاداء الوظيفي.

### تمهيد

- 1: مفهوم الاداء الوظيفي.
- 2: أهمية الأداء الوظيفي .
- 3: أهداف الأداء الوظيفي.
- 4: محددات وأنواع الأداء الوظيفي .
- 5: ابعاد الاداء الوظيفي.
- 6: عناصر الأداء الوظيفي.
- 7: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 8: اهم النظريات المفسرة لاداء الوظيفي .
- 9: تقييم الأداء الوظيفي. (مفهوم، أهمية).
- 10: طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 11: معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
- 12: مداخل ومراحل وعناصر تحسين الاداء الوظيفي.

### خلاصة

### تمهيد:

يعد الاداء الوظيفي من اكثر الواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجالات متعددة سواء سياسية او اجتماعية او تربوية او اقتصادية،حيث تعتبر عملية الاداء من الطرق الادارية المهمة فهو الوسيلة التي تدفع المؤسسات والمنظمات للعمل بنشاط وحيوية،وهي المقياس الذي يقاس عليه جهد واداء سواء مان جهدا فكريا او عضليا الافراد في المؤسسات للحكم على فعالية الموظف ، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات القيم البشري داخل المؤسسة.

في هذا الفصل تطرقنا الى مفهوم الأداء الوظيفي محدداته عناصره ، معايير مؤشرات العوامل المؤثرة عليه ونظرياته وذكرنا أيضا مفهوم تقييم الأداء طرقه تقييمه ، أهميته والصعوبات التي يواجهها.

### 1:مفهوم الاداء الوظيفي :

**1.1. تعريف الاداء :**

هنالك عدة تعريفات للأداء حيث أن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف واحد ولكنهم اتفقوا على المفهوم العام كل حسب نظريته، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية. ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيب وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

(باسم، 2021، 58)

**لغويا :** على انه مصدر الفعل أدّى ،وقال أدّى الشيء أوصله ،والاسم هو الاداء ،أدّى الامانة ، وأدّى الشيء أي قام به او انجزه.(عواضة، 2019، 326)

**اصطلاحا:** يعرف ميشال جرجس (2005) الاداء في معجم التربية و التعليم :هو الطريقة التي يتم بها عمل شيء أو أي عمل معين من أجل إنجازه أو فشله ، فإذا كان أداء العمل جيدا كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل. ويعرفه أيضا بأنه المظهر الخارجي الملموس لدلالة على المقدرة أو القيام بفعل أو ممارسة شيء ما. (منصورية، 2016، 46)

-ويعرف على انه قيام الشخص بالاعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام واعباء وظائفهم ، وهو بذلك عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد او مجموعة من الافراد او مؤسسة ، ويتمثل في اعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد او مرسوم . ويشير الى السلوك او الطريقة التي تستطيع المدرسة من خلالها تحقيق اهدافها، ويوضح من التعريف السابق ان الاداء يتضمن مدخلات وهي فعل الاشياء او تحقيق الاهداف ، ومخرجات وهي التي تم تحقيقها ومن هنا لابد التمييز بينه وبين النتائج.

(المليجي، 2005، 200)

**2.1. تعريف الاداء الوظيفي:**

اصطلاحاً: هو المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه ،ويستخدم كوسيلة للحكم على فاعلية الافراد. (نجم الدين،2020، 61)

ولقد تعددت مفاهيم الاداء الوظيفي وفقا لاراء الكتاب والباحثين نذكر منه:

- تعريف علي السلمي: الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الاداء.

(نجم الدين،2020، 61)

- ويعرف الأداء كذلك انه: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به". (خليل،2021،ص69)

- تعريف توماس :الاداء هو التفاعل بين السلوك وانجازات مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (نجم الدين،2020، 61)

- وهو أيضا: "النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (خليل،2021، 69)

- ويعرف كمال رباح: الاداء الوظيفي بانه كيفية انجاز او احراز نشاط ما او تحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها ، بمعنى انه يشير الى كفاية المؤسسة في احراز اهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفاعلية والكفاية، أي ان الاداء الوظيفي هو ما يمكن ان يتخذ من اجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين.

(نجم الدين،2020، 61)

ويرى بعض الباحثين " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابذة من داخل الفرد نفسه، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء "

(باسم،2021، 58)



- من خلال التعريفات السابقة التي تم التطرق اليها يمكننا ان نقول ان الاداء هو ذلك المجهود او النشاط الفكري او العضلي للقيام بعمل او وظيفة ما .

## 2: أهمية الأداء الوظيفي:

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءا كبيرا من الاهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظرا لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار الإجراءات و الإستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعددتها، وكونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها. (العنزي، 2015، 30).

- يعرف الأداء الوظيفي أيضا على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم إنشاء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية". (خليل، 2020، 69)
- وهو إضافة إلى ذلك: "عبارة عن سلوك تنظيمي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، وإنما نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به". (خليل، 2021، 70)

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار،

وتحفز العاملين للعمل بفاعلية. وتتخلص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (ضحوي، 2021، 27)

• وبما إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، دف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة .

• حيث يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ذلك إن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا .ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا. (ضحوي، 2021، 27)

بينما يرى (Holford, 2015) أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع اتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافأ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل وينمي الموهبة والإبداع لديهم. (باسم، 2021، 60)

### 3. أهداف الأداء الوظيفي:

حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- الدرجة التي تشبع احتياجات وتوقعات الفرد .
- القدرة السريعة لتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها .
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستخدمين .
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب .

• التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل .

(عدلان، 2021، 46)

#### 4. محددات وأنواع الأداء الوظيفي:

##### 4. 1. محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من اعتبار الاداء الوظيفي هو ممارسة الانشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فإنه يعتبر سلوكاً، ويعد عرضة للتأثير سلباً أو ايجاباً ببعض العوامل التي من شأنها في نهاية الامر ان تؤثر على الاداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الاداء الوظيفي وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الاول يتمثل في المحددات المتعلقة بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة اي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية .

أ.المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الاتية:

##### 1- الجهد :

الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وان هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبطه مما ينعكس على الاداء فهو سيكون من محددات الاداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي او الجماعي.

(كوثر، 2016، 46)

##### 2.القدرات :

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لابد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الاداء الوظيفي.

##### 3. إدراك الدور :

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به او يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله او وظيفته.

(كوثر، 2016، 46)

ب. المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الاداء وتتمثل في

1.متطلبات العمل :

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

2البيئة التنظيمية :

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة اسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الاهمية من حيث تحفيز و احباط دافعية العامل وبالتالي جودة ادائه.(كوثر، 2016، 46)

3البيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على ادائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول الى مستوى ادائه وقد يؤثر سلبا في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على اداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجابيا في حال ارتفاعها.

(كوثر، 2016، 46)

هذا وقد حدد ( Hackett,2002 ) محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

- 1معرفة تقريرية :وتشمل المعرفة بالحقائق، الأساسيات، الأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريرى.

2- معرفة إجرائية :وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا ، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء، والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

3- الدافعية والتحفيز :هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار .وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالاً عليه. (باسم، 2021، 65)

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيقدم لنا عاشور، بعض المحددات وكما يلي:

أ- قدرات الفرد وخبراته السابقة :التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ب- إدراك الفرد لدوره الوظيفي :ويعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة

(ثائر، 2012، 35)

#### 4. 2. أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ، ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

(رغيس، 2021، 61)

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:

ب-بالأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ت-الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

ث- الأداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-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 تحصل 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. (رغيس، 2021، 61)

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

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات 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 و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. (رغيس، 2021، 61)

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. (رغيس، 2021، 61)

### 5. أبعاد الاداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله أولاً ويمكننا أن تميز أبعاد للأداء وهي:

1. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

2. الجهد المبذول :فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم الكثير بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الأداء، الابتكار والابداع فيه .

3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تنادي انشطة العمل وعر أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو الأنشطة إذا كان قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى الحل أو القرار لمشكلة معينة بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا العمل جسمانيا أو الأسلوب الطي يتبع في البحث أو الدراسة. (مرابط، 2018، 50)

4. المعرفة مع المتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

5. نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

6. كمية العمل المنجزة :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

7. المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني 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.

8. جودة أداء العامل: يشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

9. الالتزام: المواظبة على مسار العمل وتحقيق التواصل للنشاطات وتحقيق الإنجازات والأهداف .  
(بغالية، 2019، 94)

## 6. عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في:

### 6- 1 أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرات فيها:

لتحليل مكونات العمل لا بد من تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها من حيث الوقت المستغرق والنتائج المترتبة عنها، حيث يتم تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل، ثم تحديد المكونات المتغيرة التي تتغير بتبديل الزمن التي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الأفراد المؤدين للعمل أو بتغيير طرق العمل. (عدلان، 2021، 43)

وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

- أ - الأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن: وهي الأنشطة التي تتغير مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير هام الموظف وهذا قد يكون بسبب اكتساب الخبرة أكثر.
- ب - الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي الناتجة عن البيئة الحركية التي تؤدي فيها الأعمال، والتي تؤثر على الأنشطة والأعمال، والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الانتهاج وذلك لعدم توقفها في المستقبل .

(عدلان، 2021، 43)

ومن العوامل التي يمكن أن تساهم في تغير الأداء الوظيفي:



• متغيرات متعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل: عطل الآلات، الإضاءة... إلخ .

• متغيرات تتعلق بالأفراد المكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين، الرؤساء... إلخ .

• متغيرات كيفية: تتعلق بتكوين أنشطة العمل في أزمنة مختلفة وضغوط العمل والأزمات .

ج -الأنشطة التي تتغير بتغير الأجزاء الذين يؤدون العمل :أي أن هناك اختلاف في كيفية أداء

الأنشطة وما يستخدمونه من خبرات ومهارات، وهذا راجع إلى الأفراد فالعمل قد يكون نفسه لكن

كيفية القيام به مختلفة وأن لكل عامل طريقة أو أكثر خاصة به، كما أن الأعمال نفسها تختلف من

حيث درجة الحرية في اختيار وسيلة الأداء المناسبة والطرق المتاحة. (عدلان، 2021، 43)

د- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :عن طريق تجميع الأنشطة في

مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبين الأنشطة الأخرى مما قد

يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل. (باسم، 2021، 62)

## 6-2-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

• يمكن تحديد المواصفات المطلوبة من خلال أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة .ولقد حدد عبد الباري

إبراهيم درة فيما يلي:

• كفاءات الموظف :وهو ما يتميز به الموظف من خصائص، معلومات ومهارات وخبرات أن

الخصائص الأساسية التي تنعكس على الأداء.

• متطلبات الوظيفة :وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي ترتبط بالوظيفة.

• بيئة التنظيم :وهي تتمثل في العوامل الداخلية والخارجية.

. الداخلية تؤثر على الأداء من خلال التنظيم والأهداف والموارد ومركزه الاستراتيجي والخارجية تتمثل

في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية.

(عدلان، 2021، 43)

ويرى (Belchior, 2015) أن " عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في فاعلية الموظف وقدرته على

إنجاز الأعمال الموكلة إليه بفاعلية وكفاءة، بحيث يكون أدائه خالياً من الأخطاء، وعلى مستوى

جودة عال يساهم في زيادة الإنتاج والربح وزيادة التنافسية والأداء العام للمنظمة . "هذا ويشمل الأداء

الوظيفي عناصر سلوكية تتمثل بعدم التغيب عن العمل، وعدم التكاسل في إنجازه، وإنجاز العمل بطريقة متميزة، والذي يتطلب عنصراً آخرهما للأداء الوظيفي والذي يتمثل في جودة بيئة العمل، والتي تؤثر في الأداء الوظيفي بشكل كبير من خلالها يمكن تعزيز الأداء الوظيفي وتطويره بالإضافة إلى مدى استخدام أحدث الوسائل والمعدات والتكنولوجيا التي تساعد في تلبية جميع متطلبات الأداء الوظيفي والبيئة التشغيلية. (باسم، 2021، 62)

يرى (العنزي وصالح، ) أن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
3. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (ثائر، 2012، 35)

#### 7. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

يتأثر العمال بمجموعة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل ، اذ لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية عموماً ، لا يؤثر على الاداء .ويمكن الاشارة الى عاملين رئيسيين يتأثر اداء الافراد بهما، وهذين العاملين كما يلي :

(بهناس، 2020، 35)

#### العوامل الداخلية :

وهي كل ماتحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة ،وهي تتكون من عدة عوامل:

عوامل بشرية :متعلقة بالجانب البشري وهي \_ :

-عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.

-المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه المعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير قدراته ومهاراته وتجديدها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.

-رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، اجتماعية، وغيرها ...).

-مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله.

(بوحلوفة، 2018، 82)

-الادارة : يقع على عاتق الادارة مستويات كبرى ذات اهمية بالغة في استخدام لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة .واكثر من 75% من زيادات معدلات الاداء يعتمد على اساليب الادارة .والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة.حيث تؤثر اساليبها على جميع الانشطة ، فإن اي ضعف او تقير لأي دعامة ادارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الادارة ككل.  
(بهناس، 2020. 35)

**التنظيم** : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة . إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز والتنمية ، و التدريب من شأنه أن يؤثر في الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

(قادم، 2020، 47)

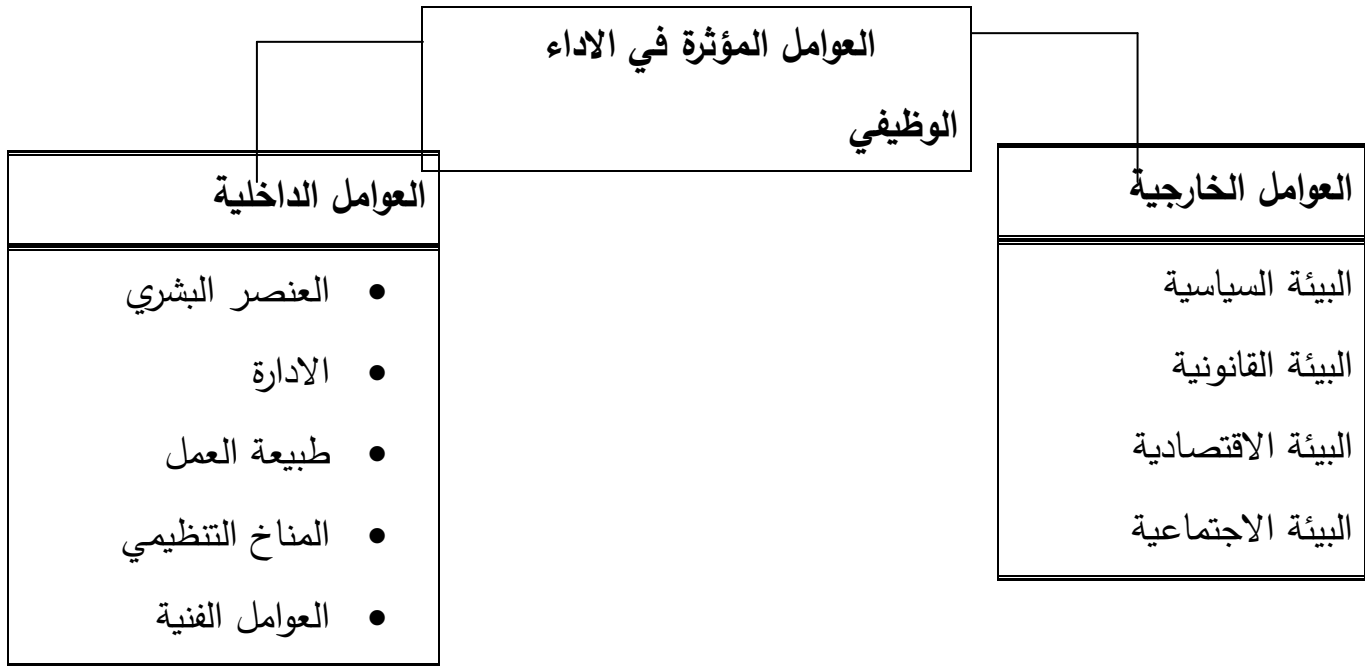
**ظروف العمل المادية** :يعرفها" صلاح الشنواني"بأنها كل ما يحيط الفرد في عمله ويؤثر في سلوكه،وأدائه للعمل، وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها ، إذا فالعمال يتأثرون بظروف العمل داخل المصنع نتيجة المؤثرات التي تتمثل في الإضاءة والتهوية،

الحرارة، يأتي هذه الظروف بشكل جيد فان ذلك الضغط الجوي، والضوضاء والبرودة في المصنع... الخ، فإذا سببهم في رضا العامل في عمله وتقل درجة غيابه، وعلى العكس فان كانت سيئة ستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة لتعرضه للأمراض وحوادث العمل، نجد عمال جماعة العمل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الجماعة يحقق تبادل للمنافع بينهم وبينه، كلما كانت الجماعة مصدراً للرضا الوظيفي وبالتالي أداء فعال، فالإنسان بطبعه اجتماعي يميل، ومستمر، كما نجد أن الترقية تمثل عامل أساسياً في التأثير على أداء العامل . (عطابي، 2015، 82)

**عوامل فنية** وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة. (البلوي، 2008، 36)

● **العوامل الخارجية**: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل بينها:   
 - البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.   
 - البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).   
 - البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الانظمة والتشريعات، السياسات الخارجية. (بهناس، 2020، 36)   
 ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي في المخطط الموالي:

الشكل رقم(8): العوامل المؤثرة في أداء الوظيفي:



(بهناس، 2020، 36)

### 8. اهم نظريات المفسرة للاداء الوظيفي:

ومن اهم النظريات التي فسرت الاداء الوظيفي ما يلي:

**اولا: نظرية الادارة العلمية:** كان " فريدريك تايلور " من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين

اهتموا بتطبيق أسلوب علمي لمقاومة مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة

مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال

هذه الفترة، ويعتقد " تايلور "إن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج

السلع والخدمات من اجل الحصول على مكافأة، ومن ثمة

فان مفهوم العمل يركز على ثلاث محاور:

الأول :الاستمرار .

الثاني :الإنتاج.

الثالث :الأجر. (عطابي،2015، 76)

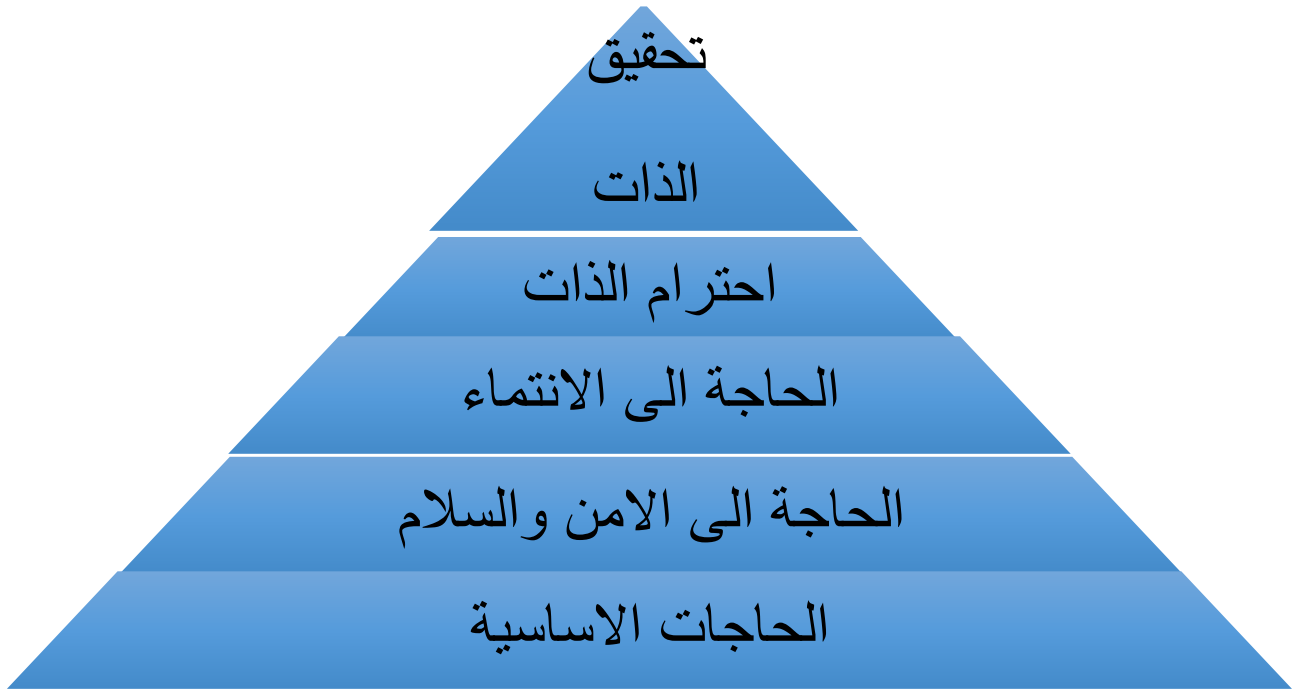
ثانيا: نظرية تدرج الحاجات(ما سلو) : تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية و العملية الاولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وانما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى اخر على رضاه الوظيفي بشكل عام .لقد قدم صاحب النظرية "ابراهيم ما سلو" لان الافراد لديهم الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الافراد الاساس فيها الحاجات المختلفة التي تحول الفرد نحو العمل . فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل الا اذا كان راضيا. فالافراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لاشباع حاجاتهم المتعددة. إذ يرى ماسلو أن الافراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجالحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الامن والصدقة واحترام النفس وأخيرا تحقيق الذات. واشتد ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الافراد هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعية.
- حاجات الافراد ترتب وفقا لاهميتها ودرجة اشباعها بدء بالحاجات الاساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو.

(بن يمينة،2022، 37)

تدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (9):سلم ماسلو للحاجات الانسانية:



(بن يمنية، 2022، 38)

- و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها ما سلو كالآتي :
- أ-الحاجات الاساسية(الفسولوجية): تتضمن الحاجات الاساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد .وتتضم الحاجة إلى الطعام، الماء ، الهواء، النوم والكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد إلى الاجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.
- ب-الحاجة إلى الامن والسلامة: يعد اشباع الحاجات الاساسية التي تتولد الحاجة إلى الامن والاستقرار.

أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك يعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً .

ج- الحاجة إلى الانتماء: يعد اشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة من الأمن والسلامة تبدأ الحاجة إلى الانتماء في الظهور كالصداقة والتعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جديدة مع الزملاء والمشرف. إذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع منحوه ذلك المتغير- التكيف- الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد . (بن يمنية، 2022، 38)

د- الحاجة إلى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة. الاستقلالية. القوة. الثقة بالنفس. والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

هـ- حاجة تحقيق الذات: و هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفق تتيح له أن يكون ما يمكنه استعداده أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل إمكانياته ومواهبه وطاقاته .

(بن يمنية، 2022، 39)

**ثالثاً نظرية التبادل الاجتماعي :** ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي " آج كليي " و " جي تيبوت " كتابهما الموسوم " علم النفس الاجتماعي للجماعات " عام 1959م وعندما نشر العالم " جورج هومنز " كتابه الموسوم "السلوك الاجتماعي" وفي هذين الكتابين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي والمبادئ الأساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية التي تنطلق منها النظرية، وأن تفسيراتها للظواهر الاجتماعية تنطلق في تفسيراتها من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء .وأن هذه النظرية قادرة على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وتفسير



الجوانب الاعتبارية والقيمة والانسانية والاخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء، فهي ترى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة لا يقوم على اعتبارات مادية فقط بل تقوم أيضا على اعتبارات أخلاقية ومعنوية وقيمة. (زويكري، 2017، 31)

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تستند عليها وهي كما يلي:

- الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين .

- العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات.

- تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر إذا كان هناك ثمة موازنة بين الأخذ والعطاء أي بين الحقوق والواجبات المحاطة بالفرد والجماعة .

- الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تحدد بالمجالات المادية بل تتحدد أيضا بالمجالات القيمة والمعنوية والروحية والاعتبارية.

(زويكري، 2017، 32)

**نظرية تدعيم السلوك:** (فريديريك سكينر) : تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الانساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكينر عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية ان رغبة الفرد في اداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للاداء ، فاذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له اشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل او السلوك وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك .

ونتيجة لما سبق نستطيع القول ان الحوافز الايجابية كالمكافئة التشجيعية، الترقية، لاجر، تلعب دور المدعمات الايجابية للسلوك حيث يتعلم الفرد ان قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي .

(نورة، 2022، 34)

**4-نظرية العدالة :** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض ، بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف.

و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن المكافآت المنظمة كالراتب والاحت و التقدير ، و المشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم . (رغيس، 2021، 68)

#### 9. تقييم الأداء الوظيفي:

#### 9.1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء منها:

- هي تقدير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنةً مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة بها.

• هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء

• ويرى عبد الغفار الحنفي في تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين.

(مرابط، 2018، 55)

يقصد بتقييم الاداء دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى.

ويعرف ايضا بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم .

(كوثر، 2016، 47)

تقييم الاداء هو "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه"

(خواص، 2022، 48)

## 9. 2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع تقييم الأداء الوظيفي أو العمالي لاهتمام المؤسسات نظرا لأهميته البالغة في قياس وتقويم أنشطة العاملين، وتحقيق النجاح داخل المؤسسة من خلال تحقيق متطلباتها وإتباع رغبات وحاجات موظفيها، والخارجية من خلال تحقيق المنافسة والحفاظ على زيادتها، وأهمها:

- ✓ تحديد الحاجات التدريبية، لأن التنظيم الجيد لأداء الموظفين يعاين من تحديد البرامج التدريبية التي من شأنها تحسين وتطوير أداء العاملين، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا تكون اعتباطيا بل نابعة عن الحاجات الحقيقية التي تمكن من تحسين أداء العاملين. (عدلان، 2021، 51)
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا او سنويا لتحديد الحاجات المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة، وها ما يرتبط بتقدير وتوحيد السياسات التنظيمية.

(عدلان، 2021، 51)

كما يرى بعض الباحثين أن أهمية تقييم الأداء تكمن فيما يلي:

- ✓ معرفة مشاكل ومعوقات العمل، حيث يساهم تقييم الأداء في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا، من الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية. (عدلان، 2021، 52)

- ✓ يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

- ✓ يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- ✓ يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- ✓ يسهم في تعديل معايير الاداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
- ✓ يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (خواص، 2022، 49)
- كما يضيف محمد قاسم قريوتي لأهمية تقسيم الأداء كما يلي:
- ✓ توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم .
- ✓ تحسين عملية اختيار العاملين والأسس الموضوعية للترقية .
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة نتائج التدريب على أداء العاملين .
- ✓ تحديد العاملين المؤهلين ومنحهم وظائف قيادية .
- ✓ توزيع المهام حسب قدرات ومهارات العاملين
- (عدلان، 2021، 52)

## 10. طرق تقييم الأداء :

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين لتقييم أداء أفراد العمال مجموعة من الطرق لتقييم الأداء .وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفّذها الأفراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الأخرى .وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلى مجموعتين:

### أ- الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم حيث لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد أحكام مختلفة.

1. الترتيب الرقمي أو الرمزي: طبقا لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العمال طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون:

التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، والقدرة على إتخاذ القرارات، والدقة في العمل وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات، والعلاقة مع العملاء. (بلقاسمي، 2016، 59)

**2 طريقة قائمة الصفات والتقدير:** هذه الطريقة من الطرق الشائعة أيضا ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمال مع عدد من التقديرات لكل صفة من هذه الصفات والتقدير قد تكون رقمية أو نوعية.

وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم بقصد توحيد المعايير المستخدمة في التقدير.

### 3-طريقة التوزيع الإلزامي:

وفقا هذه الطريقة يتم تقييم العمال حسب المنحنى الطبيعي، والذي بدوره يشير إلى أن أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أو المتوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة.

(بلقاسمي، 2016، 59)

### 4-طريقة المقارنة المزدوجة:

وفقا لهذه الطريقة يعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العمال تنازليا. (بلقاسمي، 2016، ص60)

إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين و تكرر هذه العملية لبقية العاملين و لتوضح ذلك ، يقارن عامل (أ) مع (ب) ، و(ج) مع (د) و إذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) ، أن (ج) أفضل من (ب) ، و (د) فنقارن بعد ذلك (أ) ، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)

(تاجوري، 2015، 56)

## ب - الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحاً ملموساً في تطبيق هذه الطرق ولمعالجة جوانب المحلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة في البحث عن طريقة أفضل لتقييم أداء العمال.

### 1. طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعنية إلى إجمالي الوحدات المنتجة. يلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريقة ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعنية إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق، وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتُقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة، أو الأهداف المحددة سلفاً. (خواص 2022، 54)

### 2- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس منحى التوزيع الطبيعي للظواهر ، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي . إلا أنها لا تفيد في حالة وجود عدد قليل من الموظفين المراد تقويم أدائهم وهم يتمتعون بمقدرة أداء عالية ، وفي هذه الحالة يصبح المقوم مجبراً على وضعهم في منحى طبيعي. (الحواس، 2018، 292)

### 3- طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد

عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث. وهذه الطريقة أيضا تقلل من عنصر التمييز من قبل المقيم حيث إنه يلاحظ السلوك الفعل الخالص.

(بلقاسمي، 2016، 62)

4-طريقة الرقابة (مدخل الرقابة): وهي طريقة تبين آلية تقييم الداء من خلال المتابعة والرقابة

على العاملين، كما هو موضح في الشكل :

(شبوكي، 2022، 198)



الشكل (10): الية تقييم الاداء من خلال مدخل الرقابة.

(شبوكي، 2022، 198)

### معوقات تقييم الأداء الوظيفي :

طالما ان تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الاخرى ،كما يتضح من مناقشتنا لهذه الاخطاء على الوجه التالي:

**تأثير الهالة :** ان مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين باتاحة الفرصة لاحدى خصائص التقدير ان تاتر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الاخرى ، وبالتالي على التقدير للكفاءة ،فهناك الكثير من المشؤفين الذين يميلون الى اعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة او خاصية واحد والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

(شافو،2020، 70)

### وحدها عطابي عصام:

- 1.الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.
- 2.الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.
- 3.لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي او التأثر بنتائج آخر تقويم.
- 4.عدم وضوح الاهداف من جراء القيام بهذه العملية ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الامور.
- 5.صعوبة تطوير معايير لقياس لبعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.
- 6.أخطاء الهالة وهنا لابد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقويم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقويمه.

(عطابي،2015، 95)

**الميل للتساهل او التشدد:**ينتج المشرفين الى السخاء او التشددفي تقديراتهم معنى ذلك انهم يعطون تقديرات عالية او منخفضة لمؤوسيتهم ان ذلك يعبر خطأ شاءا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم



، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب بالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهـم.

(شافو، 2020، 71)

**الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهـم عند نهاية المقياس المدرج ، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملّي تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنهم يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءات راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهـم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين ، أو عدم توفر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية وسليمة ، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط الكفاءة لهؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك على التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل. (شافو، 2020، 72)

**التحيزات الشخصية للرؤساء :** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين ، فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثير ملحوظ على التقديرات التي يمنحها له ، وقد يكون التحيز بسبب السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

(بغالية، 2019، 103)

## 12. مداخل ومراحل وعناصر تحسين الاداء الوظيفي:

**1. تحسين أداء الموظف :** يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير ، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولا ، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف ، بحيث يتم التركيز

على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها. (خلوف، 2017، 26)

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم. الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له.

(خلوف، 2017، 26)

الموائمة مع الأهداف الشخصية :، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار إن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

(ضحوي، 2021، 45)

### ثانيا :المدخل الثاني :تحسين الوظيفة

إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية ،حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة سيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارة والأقسام فيما بينهما في أداء المهام على الوجه الصحيح ،وعلى ذلك يجب أداء في إطار عناصرها الأساس فقط .ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

(ضحوي، 2021، 46)

**ثالثا: المدخل الثالث: تحسين الموقف**

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة. (ضحوي، 2021، 46)

**12. 2. مراحل تحسين الأداء الوظيفي: وهي كالآتي:**

**أولا: مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة تزود الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بمعلومات نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتراع بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

**ثانيا: مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل في المنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط فيها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء. (ضحوي، 2021، 47)

**ثالثا: مرحلة التطبيق:** يتحقق في هذه المرحلة القيام بالآتي:

- \_ تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة ,والأهداف والغايات التي تسعى إليها.
- \_ تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
- \_ تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المحددة,
- \_ تحديد مستويات الأداء الحالية ,وتقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات التي سبق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

(ضحوي، 2021، 47)

**رابعاً: مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء:** يتحقق في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما حدد من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة. (ضحوي، 2021، 48)

**خامساً: مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتحقق ذلك من خلال تكوين فرق عمل من الموارد البشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة في المنظمة بإتباع أساليب معدة لهذا الغرض تؤهلهم للإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط الملزم تطويره، مع تلافي التركيز على جانب دون الآخر، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم. (ضحوي، 2021، 48)

**سادساً: مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل فيها، وعليه قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يعاد النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي. (ضحوي، 2021، 48)

## 12. 3. عناصر تحسين الأداء الوظيفي: وهي كالآتي:

يقسم علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي :

### 1. التوجيه :

وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

### 2. المفاهيم الأساسية:

وتتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

### 3. عمليات التسليم :

وهيتركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرا على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي : وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل : ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي

يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الآخر داخل البناء الهرمي.

(خلوف، 2017، 25)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا الاحاطة بمفهوم أداء العاملين والذي عرفناه على أنو النشاط والانجاز الذي يبذله الموظف من خلال أعمالهم من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، كما تناولنا عملية تقييم الأداء التي رأينها هامة في الدراسة وذلك من خلال معرفة المشاكل الصعوبات التي تواجه المؤسسة ومحاولة إصلاحها، إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى عملية تحسين الأداء ومختلف العناصر المكونة له. ومن خلال هذا نستنتج أن الأداء هو المرآة العاكسة للمنظمة.



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل



### تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني الشق الثاني والمكمل للجانب النظري، حيث أن أغلب البحوث، والدراسات تحتاج إلى هذا الجانب، إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة وهذا عن طريق النزول إلى الميدان.

وتم التعرض في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً من الدراسة الاستطلاعية وما تضمنته من خطوات وصولاً إلى الدراسة الأساسية التي تم تحديد مجالاتها من خلال التعريف بميدان الدراسة المتمثل في الابتدائيات، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وعينتها ثم تطرقنا بعدها لتبيان الأدوات التي ستم الاستعانة بها في جمع المعطيات البيانية، بالإضافة إلى الشروط السيكمترية لأدوات الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات الصحيحة لذلك ان طبيعة الاشكالية المطروحة للدراسة تفرض على الباحثة اتباع منهج معين لتحقيق اهداف هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج السببي المقارن ويعرف بأنه الدراسة التي تكون فيه المتغيرات المستقلة ظاهرة ومعروفة، ويبدأ الباحث بتحديد المتغيرات التابعة، ومن ثم يقوم بدراسة المتغيرات. وبأسلوب أكثر وضوحاً يمكن أن نقول أن البحث السببي المقارن هو ذلك النوع من الدراسات الذي يطبق لتحديد الأسباب المحتملة . ولهذا سمي السببي . التي كان لها تأثير على السلوك المدروس، من خلال مقارنة من يسلك ذلك السلوك أو يتصف به . ولهذا سمي بالمقارن.

### 2- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمجالات الآتية:

- \* **المجال البشري:** يعد المجال البشري جميع الأفراد الذين يدخلون حيز الدراسة ومجاله كما يعد من المصادر الرئيسية للدراسة التي نجمع ونستخلص منها المعلومات والبيانات بشكل مباشر وفيما يخص المجال البشري لدراستنا استطعنا تطبيقها على 54 معلما ومعلمة في طور الابتدائي.
- \* **المجال المكاني:** طبقت هذه الدراسة في ابتدائية سباق محمد ادريس، وابتدائية الشهيد حرة بوبكر، ابتدائية ذهب التجاني، ابتدائية بن عمر مسعود بولاية الوادي.
- \* **المجال الزمني:** أجريت الدراسة في العام الدراسي 2022/2023.

## 2- عينة الدراسة:

جزء من أجزاء المجتمع الذي يقوم الباحث العلمي بإجراء الدراسة عليه، ومن خلال طرق اختيار العينة في البحث العلمي يختار الباحث العينة عبر عدة خطوات، ليستطيع تمثيل مجتمع الدراسة بالشكل الدقيق.

### 3-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثتان بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 30 معلما ومعلمة يمارسون مهنة التدريس بابتدائية (المجاهد ذهب التجاني) في ولاية الوادي. لاختبار صلاحية أدوات الدراسة والتأكد من درجة صدقها وثباتها ومناسبة مكان التطبيق.

### 3-2- عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية عنقودية، وذلك لطبيعة العينة لأنها من معلمي الابتدائي.

#### 4- أداة الدراسة:

بغية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج موثوق بها بطريقة علمية صحيحة، قامت الباحثين باختيار الاستبيان لجمع البيانات وتم الاعتماد على استبيانين الأول حول السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والثاني حول الاداء الوظيفي للمعلم.

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الإستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث (معمرى، 2012، 128)

#### 4-1- استبيان السلوك القيادي:

##### 4-1-1- وصف الاستبيان:

تم تبني استبيان السلوك القيادي لدى المديرين لـ "حسين خليل الدغيمات" (2017) والذي يتكون من: 34 فقرة، وخصص لكل اجابة درجة تأثير:

#### جدول (2) بدائل استبيان السلوك القيادي

| البدائل | كبيرة | كبيرة جدا | متوسطة | قليلة |
|---------|-------|-----------|--------|-------|
| الدرجة  | (4)   | (3)       | (2)    | (1)   |

### 1-1-2- تقدير بعض الخصائص السيكومترية للاستبيان:

#### ثبات المقياس:

تم استخراج معاملات ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة جيتمان، والاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج:

#### جدول (3) معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان

| طريقة الحساب | $\alpha$ لكرونباخ | جيتمان |
|--------------|-------------------|--------|
| النتائج      | 0.72              | 0.58   |

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل  $\alpha$  كرونباخ تقدر بـ (0.82)، والتجزئة النصفية بمعادلة جيتمان (0.58)، ومنه نستطيع القول أن المقياس يتمتع بدرجات عالية من الثبات.

#### صدق المقياس:

تم الإعتماد على صدق المقارنة الطرفية، حيث طبق على عينة قوامها (30) فرد، تم اخذ ثلث العينة من الدرجات الدنيا والدرجات العليا، كما تمت المقارنة بين المتوسطات باستخدام أسلوب إحصائي وهو اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

وقد قدرت ت المحسوبة بـ: 10.97 وهي قيمة عالية، أي أن الاداة صادقة.

### 4-2- استبيان الاداء الوظيفي:

#### 4-2-1- وصف الاستبيان:

يتكون استبيان كفاءة الاداء الوظيفي لـ "محمد زكي العامودي" (2013) والذي يتكون من: 20 فقرة وخصص لكل فقرة بديل كالتالي:

#### جدول (4) بدائل استبيان كفاءة الاداء الوظيفي

| البدائل | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| الدرجة  | (5)        | (4)   | (3)       | (2)       | (1)            |

#### ثبات المقياس:

تم إستخراج معاملات ثبات الإختبار بطريقة التجزئة النصفية بإستخدام معادلة جيتمان، والاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج:

#### جدول (5) معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان

| طريقة الحساب | $\alpha$ لكرونباخ | جيتمان |
|--------------|-------------------|--------|
| النتائج      | 0.82              | 0.86   |

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل  $\alpha$  لكرونباخ تقدر بـ (0.82)، والتجزئة النصفية بمعادلة جيتمان (0.86)، ومنه نستطيع القول أن المقياس يتمتع بدرجات عالية من الثبات.

#### صدق المقياس:

تم حساب صدق بطريقة الإتساق الداخلي عن طريق إيجاد معاملات إرتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية.

جدول (6) معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية

| رقم البند | قيمة الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------|---------------|---------------|
| 01        | 0.45          | 0.05          |
| 02        | 0.40          | 0.05          |
| 03        | 0.64          | 0.01          |
| 04        | 0.59          | 0.01          |
| 05        | 0.76          | 0.01          |
| 06        | 0.73          | 0.01          |
| 07        | 0.63          | 0.01          |
| 08        | 0.65          | 0.01          |
| 09        | 0.47          | 0.01          |
| 10        | 0.60          | 0.01          |
| 11        | 0.27          | غير دالة      |
| 12        | 0.05          | غير دالة      |
| 13        | 0.42          | 0.05          |
| 14        | 0.51          | 0.01          |
| 15        | 0.58          | 0.01          |
| 16        | 0.56          | 0.01          |
| 17        | 0.17          | غير دالة      |
| 18        | 0.22          | غير دالة      |
| 19        | 0.24          | غير دالة      |
| 20        | 0.48          | 0.01          |

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيم ارتباط البنود بالدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.42 و 0.73) و دالة عند (0.01 و 0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً ومنه نقول أن قيم بنود مقبولة و على هذا

الأساس تم حذف البنود (11، 12، 17، 18، 19) حيث تميز بمعامل ارتباط منخفض ومستوى دلالة أقل من (0.05)

#### 5- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وقد استخدم الأسلوب الإحصائي:

- اختبار ت (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق.

- اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة ANOVA.

#### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال ما سبق الى الكشف على اهم الجوانب الذي تناولها الاطار الميداني للدراسة الى تحديد اهم مجالات الدراسة مجال زمني ومكاني و بشري... وصولا الى الاساليب الاحصائية، جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، بغية الاجابة عن تساؤلات الدراسة.





## الفصل الخامس:

### عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:

#### تمهيد

- 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
- 7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
- 8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة

#### اقتراحات الدراسة

#### الاستنتاج العام

### تمهيد:

بعد عرضنا لأهم المفاهيم التي تخص موضوع القيادة والجوانب الأساسية الأداء الموظفين وكذا أهم الدراسات السابقة في الموضوع، سنحاول التطرق إلى مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة والوصول إلى بعض الاقتراحات حول الدراسة.

### 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "على توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات السلوك القيادي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس".

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

### جدول (7): نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين الجنسين في مقياس السلوك القيادي

| مجموعتين<br>المقارنة | عدد<br>الأفراد | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>"T" | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|----------------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------|----------------|------------------|--------|
| الذكور               | 9              | 76.7778            | 8.7002               | 1.240       | 52             | 0.22             | غير    |
| الإناث               | 45             | 71.5333            | 12.0351              |             |                |                  | دالة   |

من خلال الجدول رقم (7)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي (76.7778) بانحراف معياري (8.7002)، ونجد متوسط الحسابي لمجموعة الإناث (71.5333) بانحراف معياري (12.0351)، في حين بلغت قيمة "T" (1.240) عند درجة حرية (52) بمستوى دلالة (0.22) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير

الجنس، ونقول لا توجد فروق بين متوسطات السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

اتفقت النتائج مع دراسة " بني هاني، ومصطفى (2016) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة" والتي توصلت إلى أنه لا تظهر فروق لمتغير الجنس.

وافقت نتائج دراسة "ابو شعيرة" (2009) بعنوان " واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية والتي توصلت الى انه لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى إلى متغيري الجنس.

وافقت ايضا النتائج مع دراسة "عمار شوشان" (2009/2008) بعنوان النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الاساتذة في دافعية الانجاز تعزى الى (الجنس )

كما اتفقت نتائج دراسة "مغاري" (2009) بعنوان "نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديريات لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغير (الجنس).

وافقت دراسة "الشريدة وآخرون" (1999) بعنوان السلوك القيادي لمديري المدارس ابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار والتي توصلت الى لم تظهر فروقا ذات دلالة احصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى الى متغيري الجنس.

وافقت دراسة "العمرى" (1992) بعنوان السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين والتي تولصت الى عدم ظهور اي اثر لجنس المعلم .

## 2- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين الجنسين في مقياس الأداء الوظيفي

| مجموعتين<br>المقارنة | عدد<br>الأفراد | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>"T" | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|----------------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------|----------------|------------------|--------|
| الذكور               | 9              | 72.000             | 4.527                | 1.263       | 52             | 0.47             | غير    |
| الإناث               | 45             | 74.9333            | 74.9333              |             |                |                  | دالة   |

من خلال الجدول رقم (8)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي (72.000) بإنحراف معياري (4.527)، ونجد متوسط الحسابي لمجموعة الإناث (74.9333) بإنحراف معياري (74.9333)، في حين بلغت قيمة "T" (1.263) عند درجة حرية (52) بمستوى دلالة (0.47) وهي قيمة غير دالة إحصائية، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس ونقول لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

اتفقت دراسة "زبيدات" (2012) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق، التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الجنس.

وانفقت دراسة "العربي عطية" (2012) مقال بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة تغزي للمتغيرات (الجنس).

حيث ان عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد، وهو من العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للمعلم.

### 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الشهادة.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (9): نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين نوع الشهادة في مقياس السلوك القيادي

| مجموعتين<br>المقارنة | عدد<br>الأفراد | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>T | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار      |
|----------------------|----------------|--------------------|----------------------|-----------|----------------|------------------|-------------|
| شهادة<br>ليسونس      | 34             | 73.7941            | 9.9750               | 1.144     | 52             | 0.25             | غير<br>دالة |
| شهادة<br>ماستر       | 20             | 70.0500            | 14.001               |           |                |                  |             |

من خلال الجدول رقم (9)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة شهادة ليسونس يساوي (73.7941) بإنحراف معياري (9.9750)، ونجد متوسط الحسابي لمجموعة شهادة الماستر

(70.0500) بإنحراف معياري (14.001)، في حين بلغت قيمة "T" (1.144) عند درجة حرية (52) بمستوى دلالة (0.25) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات السلوك القيادي حسب متغير الشهادة ونقول لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الشهادة.

وانفقت دراسة "علقم" (2013) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والتي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي .

وانفقت دراسة "أشرف أحمد" (2009) بعنوان: "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محيطات شمال الضفة الغربية من جهة نظر معلمهم" والتي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من مستوى الدلالة ( $x=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مسيري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي).

وانفقت دراسة "مغاري" (2009) بعنوان: "نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديريات لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وانفقت دراسة "أبو شعيرة" (2009) بعنوان " واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية: والتي ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وانفقت ايضا دراسة محمد الحمدان واخرون(2005-2006)بعنوان :الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية) والتي توصلت الى انه ليست هناك فوق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة(المرحلة التعليمية ).

#### 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس حسب متغير الشهادة.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج اختبار ت يوضح الفروق بين نوع الشهادة في مقياس الأداء الوظيفي

| مجموعتين<br>المقارنة | عدد<br>الأفراد | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>"T" | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار      |
|----------------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------|----------------|------------------|-------------|
| شهادة<br>ليسونس      | 34             | 74.0294            | 11.9658              | 0.359       | 52             | 0.72             | غير<br>دالة |
| شهادة<br>ماستر       | 20             | 75.1500            | 9.3486               |             |                |                  |             |

من خلال الجدول رقم (10)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة شهادة الليسونس يساوي

(74.0294) بإنحراف معياري (11.9658)، ونجد متوسط الحسابي لمجموعة شهادة الماستر

(75.1500) بإنحراف معياري (9.3486)، في حين بلغت قيمة "T" ( 0.359 ) عند درجة حرية (

52) بمستوى دلالة (0.72) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية

والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الشهادة ونقول لا توجد فروق في متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الشهادة.

واتفقت النتائج مع دراسة "البليوي" (2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم." والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي.

واتفقت النتائج مع دراسة دراسة "الفارس" (2011) بعنوان: "اثر سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

واتفقت النتائج مع دراسة "زبيدات" (2012) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق، والتي توصلت وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي.

واتفقت النتائج مع دراسة "العربي عطية" (2012) مقال بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، والتي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة تغزي للمتغير (المستوى التعليمي).

اتفقت النتائج مع دراسة "حبيب" (2019) بعنوان "المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام بالمدارس الحكومية السودانية" التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة (0,05) تعزى لمتغيرات الدراسة من حيث (المؤهل العلمي).

##### 5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.



تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**جدول (11): نتائج التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة مع السلوك القيادي**

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 614.933        | 153.733        | 4           | 1.147  | 0.34          | غير دالة |
| داخل المجموعات | 6570.104       | 134.084        | 49          |        |               |          |
| المجموع        | 7185.037       |                | 53          |        |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة مع الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (1.147) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ومنه نرفض الفرضية البحثية ونقول لا توجد فروق دالة إحصائية إحصائياً في متوسطات السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة .

اتفقت نتائج مع دراسة "علقم" (2013) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين . والتي توصلت الى وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة.

وافقت النتائج مع دراسة "مغاري" (2009) بعنوان: "نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العالمين بها.

والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اتفقت ايضا النتائج مع دراسة "أبو شعيرة" (2009) بعنوان " واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الى فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى إلى متغيري الخبرة.

اتفقت النتائج مع دراسة عمار شوشان (2009/2008) بعنوان "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة، والتي توصلت ايضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الاساتذة في دافعية الانجاز تعزى الى الخبرة.

اتفقت كذلك النتائج مع دراسة محمد الحمدان وآخرون (2006-2005) بعنوان :الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. والتي توصلت انه ليست هناك فوق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة الخبرة.

وافقت ايضا النتائج مع دراسة "الشريفة وآخرون " (1999) بعنوان "السلوك القيادي لمديري المدارس ابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، والتي توصلت كذلك الى لم تظهر فروقا ذات دلالة احصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى الى متغيري الخبرة.

كما اتفقت النتائج مع دراسة "العمرى" (1992) بعنوان : "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. التي توصلت الى انه لم يظهر اي اثر لجنس المعلم، وخبرته.

## 6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**جدول (12): نتائج التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة مع الاداء الوظيفي**

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 319.068        | 79.767         | 4           | 0.643  | 0.63          | غير دالة |
| داخل المجموعات | 6082.266       | 124.128        | 49          |        |               |          |
| المجموع        | 6401.333       |                | 53          |        |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة مع الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (0.643) وهي قيمة غير دالة إحصائية ومنه نرفض الفرضية البحثية ونقول لا توجد فروق دالة إحصائية إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

وانتقلت النتائج مع دراسة "حبيب" (2019) بعنوان "المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام بالمدارس الحكومية السودانية"، والتي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة (0,05) تعزى لمتغيرات الدراسة من حيث (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وفق محاور الدراسة المختلفة،

وانتقلت النتائج مع دراسة "حمد" (2017) بعنوان "نموذج تقويم الاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض، التي توصلت الى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة

احصائية عند مستوى 0.05 فاقل في اتجاهات عينة الدراسة حول ( مدى اهمية تقويم الاداء الوظيفي للمعلمين ، الاداء الوظيفي ،الصفات الشخصية،العلاقات) باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير الخبرات العلمية .

وانتقلت النتائج مع دراسة "الفارس"(2011) بعنوان: "اثر سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

وانتقلت النتائج مع دراسة " البلوي "(2008) بعنوان : "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والتي توصلت الى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

#### 7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص على وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات السلوك القيادي عند مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**جدول (13): نتائج التباين الأحادي لمتغير النقطة الادارية مع السلوك القيادي**

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 1137.456       | 284.364        | 4           | 2.304  | 0.72          | غير دالة |
| داخل المجموعات | 6047.581       | 123.420        | 49          |        |               |          |
| المجموع        | 7185.037       |                | 53          |        |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير النقطة الإستدلالية مع الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (2.304) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ومنه نرفض الفرضية البحثية ونقول لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية.

ان النقطة الادارية تقاس وفق معايير او طرق تقييم الاداء ومن بين هذه الطرق التي تعتمد عليها الادارات الحديثة التي تتمثل في:

**1. طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:**

يعتمد من خلالها على تقييم الفرد اثناء ممارسته للأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً مع مديره حيث تتم هذه الطريق عبر نقاط وهي :

-تحديد مجالات النتائج للمدير :مثل النجاح والتميز بالنسبة لمدير المؤسسة.

-تحديد مقاييس مجالات النتائج: مثل قياس النجاح بالنسبة للمؤسسة.

-وضع اهداف لكل وظيفة عن طريقة ترجمة مقاييس النتائج الى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

-بعدها يتم قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف .

في الاخير يعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة، أو الاهداف المحددة سلفا.

2-طريقة التدرج البياني: في هذه الطريقة يقاس اداء الموظف وفق معايير محددة كنوعية الاداء، ويحدد الدرجات على اساس (1-5) او (1-3) .

**طريقة الاختيار الإجباري:** وفي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف

أداء العامل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات

ثنائية تعبر عن إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة

المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها

تطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة محايدة لها شفرة سرية خاصة

بتقييم العبارات بعملية التقييم.

غالبا ما تتجاهل بعض المؤسسات تقييم المدراء، فكما الحال مع الموظفين، يجب ايضا تقييم المدراء، اذا لا يعني كون الشخص مديرا انه غير معرض للارتكاب الاخطاء او التقصير او ضعف في اداء بعض المهام مثلا، المدراء مسؤولون عن توجيه وقيادة مرؤوسيهم نحو دافعية افضل للنجاح والتميز فعندما يكون اداء المدير سيئا بشكل عام سينعكس على اداء الموظفين سلبا، لذلك يحتاج المدراء ايضا الى الخضوع للتقييمات وتلقي الملاحظات عن ادائهم السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين حسب متغير النقطة الادارية.

## 8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير النقطة الادارية.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(14): نتائج التباين الأحادي لمتغير النقطة الادارية مع الأداء الوظيفي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 806.240        | 201.560        | 4           | 1.765  | 0.15          | غير دالة |
| داخل المجموعات | 5595.093       | 114.186        | 49          |        |               |          |
| المجموع        | 6401.333       |                | 53          |        |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (14) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير النقطة الإستدلالية مع الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (1.765) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ومنه نرفض الفرضية البحثية ونقول لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير النقطة الادارية.

يتم تقويم اداء المعلم بإصدار الحكم التشخيصي لتحديد نقاط قوته و تعزيزها و تعيين الصعوبات التي يواجهها و مساعدته على حل و هو عملية مستمرة تشمل كل الوظائف الادارية تتضمن اصدار الاحكام على ألسوك و ذلك بعد مقارنة المواصفات لذلك السلوك التي تم التوصل اليها عن طريق القياس مع معيار جرى تحديده بدقة و وضوح فهو يحتاج إلى تقويم لتحسين مستوى الأداء وتحديد النقطة الادارية ل فالمعلمون الجدد يحتاجون إلى تقويم مستمر لمعرفة نقاط قوتهم و وضعفهم و بعضهم قضى سنوات إلا أنه يعاني من صعوبات في بلوغه للأهداف من خلال التدريس او للحصول على نقطة ادارية جيدة و البعض الآخر متميز و موهوب يحتاج إلى من يتعرف على مستوى مهاراتهم و هذا التقويم يتم وفق معايير ثابتة في جو يسوده المشاركة و التفاهم لتمتية امكانياتهم بتوفير فرص للتعلم تحقيق التفوق في الأداء كما لجأ علماء التربية لاستخدام التقويم التربوي التكويني الذي يعني العملية التشخيصية التصحيحية المستمرة التي تجرى على فترات متقاربة بهدف تحسين

مردود العملية التعليمية فالتقويم جزء لا يتجزأ من البرنامج التدريسي فهو يرغب في معرفة درجة الاتقان التي بلغها في عملة فبلوغ هذا الهدف يهم كل من له علاقة بالعملية التربوية ،كما أنه وسيلة لوضع قيمة الشيء ، ففي العملية التربوية هو الحكم على مدى الكفاءة و الكفاية و الغاية من ذلك تكمن في تعديل و تطوير مستوى الأداء ، ويكون على القائم بالتقويم أن يلم بمقدار ونوعية نموه الشخصي والمهني و يتصف التقويم بالصدق و الثبات والموضوعية والاستمرارية والشمولية

**اقتراحات الدراسة:**

على ضوء مناقشة نتائج هذه الدراسة ،توصي الباحثان بما يأتي:

- القيام بدراسات أخرى مماثلة لإثراء هذا المجال والوصول إلى نتائج قد تساهم في حل العديد من مشاكل أعضاء هيئة التدريس وتحافظ على أدائهم المتميز .
- تحفيز المعلمين على إنجاز مهامهم من خلال تطوير السلوك القيادي للمديرين ، وتشجيعهم من خلال الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها ، وتقديم الحوافز المجدية .
- ضرورة عقد دورات تدريبية للمدراء والخاصة بالجوانب الإدارية، وذلك للرفع من مستوى أدائهم الإداري داخل المدارس



### الاستنتاج العام:

وعليه يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن للسلوك القيادي للمديرين علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للمعلمين، ويبرز هذا من خلال مسؤولية القيادة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية التربوية للعملية الإدارية، مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، الذي يقودها بالضرورة إلى تحقيق أهدافها ، فهي بمثابة علاقة تأثر وتأثير أي ان للسلوك القيادي للمديرين اثر على الاداء الوظيفي للمعلمين والعكس كذلك.



قائمة المراجع :

- ابو حامد،خلود و عماد عبد الحق وبدر رفعت دويكات ،2013، انماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الاساسي في شمال الضفة الغربية،مذكرة ماستر جامعة النجاح الوطنية.
- كامل. احمد سهير،2014، علم النفس الاجتماعي من التنظير والتطبيق .مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية.
- ثائر ، احمد حمود العمرو،2012، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي،رسالة ماجستير،جامعة مؤتة.
- غسان، اسماعيل رشيد معاذ،2018،تأثير السلوك القيادي الاخلاقي في الاداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري، شهادة ماجستير في علوم ادارة الاعمال،العراق.
- باشا، فاتن ،2017، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.
- الشمري، بن منور منيف بن مروي،2018، صفات القائد الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين،مجلة البحث العلمي في التربية ،العدد 19.
- بن معتوق، حمزة،2021 ، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر.
- بن يمنية،2022، جودة الخدمات وأثرها على الاداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت.
- بني جابر، جودت،2004، علم النفس الاجتماعي ،الطبعة الاولى، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.
- بوخلخال،عبد الرحيم، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- بلقاسمي، منصورية، 2016، المناخ المدرسي وعلاقته مستوى الاداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي، مذكرة ماستر في علم النفس جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم.
- بغالية، مليكة وخيرات عائشة، 2019، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم، جامعة عبد الرحمن ان خلدون- تيارت-
- بهناس، حفصة وسليمانى حسيبة، 2020، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس \_مستغانم\_.
- بوحلوفة، ابتسام ومريم هزيل، 2018، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية واثره على الاداء الوظيفي للموظفين، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- البلوي، محمد سليمانى، 2008، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- تاجوري، جليلة، 2015، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- تمرايط، ايمان وعباس نبيلة، 2004، القيادة الادارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- الجميلي، مخلص شياح علي، 2008، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي.
- الجميلي، مطربين عبد الله، 2008، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة ماجستير في العلوم الادارية .كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

- حداد، احمد بسام ،2019، دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية .مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ام البواقي .
- الحربي، قاسم بن عائل،2008، القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الاولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- حلاق، بطرس،2020، القيادة الادارية، الجمهورية العربية السورية.
- الحواس، حمد بن خالد حمد، 2018، نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض المجلد الثالث والثلاثين العدد السادس، البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية).
- حيدرة، حسينة ،2015، القيادات الادارية الناجحة ومدى انعكاسها على المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة واقتصاد المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- خلوف، زهرة، 2017، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، العدد17، المجلد 2 مجلة الاقتصاد الجديد.
- رغيص، خولة،2021، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل.مذكرة لماستر ، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
- خواص،عبد الطيفو،2022، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي .مذكرة شهادة الماستر تخصص :إدارة الأعمال جامعة بومرداس.
- رشوان ،حمد سيف الدين جلال، 2016.اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال .كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- زغدود ،احمد، 2017، انماط القيادة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي .مذكرة ماستر في علم الاجتماع ،جامعة حمه لخضر الوادي .
- زويكري، فضيلة وزويكري زينب،2017، الاخلاق المهنية وعالقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع . جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

- سعادة، رشيد، 2011، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، عدد 6 جوان دراسات نفسية وتربوية .مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية . المركز الجامعي . غرداية.
- شافو، خالد نجم الدين ومياطة بوبكر، 2020، العوامل الاجتماعية المؤثرة في الاداء الوظيفي للمعلم، مذكرة الماستر تخصص : في علم اجتماع التربية . جامعة حمة لخضر الوادي.
- شبوكي، عبد السلام، 2022، العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي . رسالة دكتوراه.
- شاوش، مروي، 2021، اثر انماط القيادة الادارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال . جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي.
- شفيق، محمد، 2004، علم النفس الاجتماعي (بين النظرية والتطبيق). دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . الاسكندرية.
- صالح، عبد الكريم، 2020، النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي "دراسة في ضوء نموذج باس وأفوليو"، المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة
- ضحوي، سارة، 2021، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر. مذكرة ماستر. في العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة.
- العامودي، محمد زكي، 2013، مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية، مذكرة ماجستير . جامعة الاقصى .
- عبد الباقي، كوثر، 2016، دور محددات الرضا الوظيفي في تحسين أداء أساتذة الطور الثانوي مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي ابن مهيدي أم البواقي.
- عبد الرؤوف، طارق، 2015، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .
- عبد الرحمن، هاني وصالح الطويل، 2002، الادارة التعليمية مفاهيم وافاق ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع، اربد، العراق.

- عبد القادر، دحمان، 2020، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن احمد.
- عدلان، شهير لحلو طيوش، 2021، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين شهير، مذكرة لماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- عشوش، محمد ايمن عبد اللطيف، 2016، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة، المجلد 1ع، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر.
- عطية، سفيان يحيى الطبي، 2013، الأنماط القيادي التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من نظر وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في ادارة الدولة، اكااديمية الدراسات العليا، غزة .
- عطابي، عصام، 2015، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية، مذكرة تخرج الماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- عزت، عطوي جودت، 2014، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، الطبعة الحادية عشر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
- عواضة، محمد حسين، 2020، النمط القيادي لمدير المدرسة واثره في الاداء الوظيفي عند المعلمين، العدد الرابع عشر، بيروت.
- عيد، ابراهيم، 2000، علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة .
- فوطية، فتيحة، 2020، أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة خميس مليانة.
- قادم، اسيا، 2020، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي المرحلة الابتدائية، مذكرة شهادة الماستر في تخصص إرشاد و توجيه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- قربول، رميسة، 2020، السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ليسانس ،في علم النفس التربوي ،جامعة محمد الصديق ،جيجل.

- مداس، فاطمة ويحياوي العابدية وآخرون، 2020، أثر الضغط المهني على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- مرابط، نبيلة وزين امينة، 2018، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة، جامعة فارس بالمدينة .
- معمري، سماح، 2012، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس، رسالة ماستر تخصص إدارة والتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي.
- مجمعي، ناصر محمد إبراهيم، 2004، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- نورة، محيي الدين وأومدور مفيدة، 2022، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة شهادة الماستر في علم اجتماع الإتصال، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
- الهزايمة، وصفي، 2004، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، أربد العراق.
- زنود، يونس والعاقر محمد، 2017، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة بومرداس .