

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع

أنماط السلوك القيادي و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى المدير
من وجهة نظر عمال في المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرو منزلية ENIEM بولاية تيزي وزو (نموذجاً).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل و التنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية

اشراف :

د.صرداوي نزييم

اعداد:

-بومرار ديهية.

-حميد صبرينة

السنة الدراسية 2015-2016

-ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط المتسيب) والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بـتيزي وزو من جهة، والفروق بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة في أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي للعمال من جهة أخرى. بلغت عينة الدراسة 100 فرداً من عمال وعاملات مؤسسة (ENIEM) الدائمين والمتواجدين بمختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة خلال سنة 2015 / 2016 والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان الأنماط القيادية للمدير واستبيان الأداء الوظيفي حيث قامت الطالبتان بتصميم الاستبيانين. وتوصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للعمال.
 - 2- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الأتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي للعمال.
 - 3- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير والأداء الوظيفي للعمال.
 - 4- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري.
 - 5- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي.
 - 6- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول نمط السلوك القيادي المتسيب.
 - 7- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول أدائهم الوظيفي بالمؤسسة. وقد تم مناقشة هذه النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.
- الكلمات المفتاحية:** أنماط السلوك القيادي-الأداء الوظيفي-عمال مؤسسة (ENIEM).

– **Résumé :**

Le style de leadership joue un rôle fondamental dans les organisations. Son impact est particulièrement important dans la performance des travailleurs qui supposent la réalisation d'une tâche dans des limites de temps et de coûts bien précises.

La présente étude vise à identifier la relation entre le style de leadership du directeur (le style autocratique, le style démocratique et le style laisser-faire) et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise(ENIEM) d'une part, les différences entre les employésconcernant le style de leadership, et la performance de la tâche d'autre part.

La revue de littérature effectuée dans le cadre de ce mémoire permet de définir les deux concepts et d'examiner la relation qui peut exister.

Pour identifier la relation entre chaque style de leadership et la performance de la tâche, les différences entre les employés hommes et femmes concernant le style de leadership et la performance de la tâche, une enquête quantitative a été effectuée à l'aide de deux questionnaires.

Les participants sont des employés des différentes unités de production de l'entreprise ENIEM de Tizi Ouzou.

Les questionnaires portant sur le style de leadership du directeur et de la performance de la tâche ont été complétés par **100** sujets.

L'échantillon a été choisi par la méthode d'échantillonnage aléatoire simple.

Les analyses statistiques et leurs interprétations permettent de relever les résultats suivants :

1- Une corrélation statistique significative entre le style démocratique du directeur et la performance des travailleurs.

2- Une corrélation statistique non significative entre le style autocratique du directeur et la performance des travailleurs.

3- Une corrélation statistique non significative entre le style laisser-aller du directeur et la performance des travailleurs.

4- Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style autocratique du directeur.

5- Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style démocratique du directeur.

6- Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style laisser-aller du directeur.

7- Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur performance de la tâche.

Nous concluons que chaque style de leadership influence différemment, et que le facteur le plus déterminant est le style démocratique du directeur. Les réponses aux interrogations formulées dans le cadre de ce mémoire proposent des pistes de départ pour tout responsable et gestionnaire souhaitant s'améliorer dans l'exercice de son rôle et favoriser ainsi la performance de ses subordonnés.

Mots-clés : Les styles de leadership-La performance de la tâche.
- Les employés de l'ENIEM.

الاحاديث

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا وقدرنا التي على إتمام هذا العمل المتواضع اهدي هذا العمل إلى
اعز واغلي ما املك في هذه الدنيا أمي الغالية ساندتني وسهرت من اجل نجاحي حفظها الله لنا.

إلى أبي العزيز الذي ساندني ماديا ومعنويا وشجعني على هذا النجاح

إلى أخواتي: سميرة، سامية، كهينة، لينده وأزواجهن

إلى إخوتي: فريد، ناصر، أمير، سمير

إلى الكتاكيت الصغيرة: ويزة، ياسمين، ياسين، عبد السلام، يانيس، بلال، موموح والى كل الأقارب

إلى صديقتي: مليكة

والى من قاسمتني هذا العمل صديقتي ورفيقتي دهيّة وكل عائلتها.

إلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

صبرينة

الاحاديث

اهدي ثمرة جهدي إلى:

- ❖ من أضاء دربي أبي الغالي
- ❖ أجمل شيء في الوجود أمي الغالية
- ❖ إلى خطيبي يوسف
- ❖ إخوتي كهينة سعدية لامية
- ❖ أخي العزيز كريم
- ❖ جدتي الغالية أطال الله في عمرها
- ❖ إلى خالاتي و أبنائهن وخاصة خالتي العزيزة رحمها الله سميرة
- ❖ إلى أروع الإخوة الذين صنعتم الصداقة في الحياة الجامعية ريمة نوال فتيحة رشيدة مليكة
- ❖ شريكتي في هذا العمل صبرينة

ديهية

كلمة الشكر:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والرسل والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الأستاذ المشرف الفاضل الأستاذ والدكتور صرداوي نزيـم لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وما قدمه لنا من معلومات وملاحظات كان الوجه الأساسي لنا في سبيل إتمامها، فقد غرست في أنفسنا معاني المثابرة والتميز والإبداع لتحقيق الهدف المنشود فشكرا جزيلا لك، جزاك الله خيرا عن كل جهد قدمته في سبيل تقدم العلم والمعرفة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة علم النفس على الإرشادات والتوجيهات التي قدموها لنا.

ونشكر جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على الخدمات والمعلومات التي سهلت لنا مهمة التطبيق.

وكذلك لكل من سهل لنا مهمتنا في انجاز هذه الدراسة.

جزاكم الله جميعا كل خير.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص الرسالة.....	أ.....
إهداء.....	ب.....
شكر وتقدير.....	ج.....
فهرس المحتويات.....	د.....
فهرس الجداول.....	ه.....
فهرس الأشكال.....	و.....
قائمة الملاحق.....	ي.....
مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1- إشكالية الدراسة.....	4.....
2- فرضيات الدراسة.....	7.....
3- أهداف الدراسة.....	8.....
4- أهمية الدراسة.....	8.....
5- مفاهيم الدراسة.....	8.....
6- الدراسات السابقة.....	9.....

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: أنماط السلوك القيادي

- تمهيد.....	17.....
1- أولاً: القيادة الإدارية وأهميتها:.....	17.....
1- مفهوم القيادة الإدارية.....	17.....
2- أهمية القيادة الإدارية.....	19.....

3-العلاقة بين القيادة والإدارة.....	20
4-الفرق بين القيادة والرئاسة.....	21
5-النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.....	23
6-عناصر القيادة الإدارية.....	46
7-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.....	48
ثانياً: أنماط السلوك القيادي الإداري:	50
1-نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي: أشكاله وآثاره السلوكية.....	50
2-نمط السلوك القيادي الديمقراطي: أشكاله وآثاره السلوكية.....	55
3-نمط السلوك القيادي الفوضوي: خصائصه وتقويمه	62
4-أنماط أخرى للسلوك القيادي:.....	67
1.4-نموذج تنبوم وشميدت.....	67
2.4-نموذج بليك وموتون.....	68
3.4-نموذج ليكرت.....	70
5-العوامل المؤثرة في السلوك القيادي.....	71
-خلاصة.....	73

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

-تمهيد.....	73
1. مفهوم الأداء الوظيفي.....	73
2. أهمية الأداء الوظيفي.....	74
3. عناصر الأداء الوظيفي.....	75
4. العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي.....	75
5. محددات الأداء الوظيفي.....	76
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	76
7. تقويم الأداء الوظيفي.....	77
-خلاصة.....	80

الجانب الميداني للدراسة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

81.....	-تمهيد
81.....	1-الدراسة الاستطلاعية
81.....	1.1-أهداف الدراسة الاستطلاعية
82.....	2.1-عينة الدراسة الاستطلاعية
82.....	3.1-مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية
82.....	2-منهج الدراسة
82.....	3-الدراسة الأساسية
82.....	1.3-المجتمع الأصل
83.....	2.3-عينة الدراسة
84.....	1.2.3-خصائص عينة الدراسة
89.....	3.3-مكان إجراء الدراسة
89.....	4-أدوات الدراسة
90.....	1.4-استبيان أنماط السلوك القيادي
92.....	2.4-استبيان الأداء الوظيفي
93.....	6-إجراءات تطبيق الدراسة
94.....	7-إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي
94.....	8-أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

95.....	-تمهيد
102.....	1-عرض نتائج الدراسة الميدانية
102.....	1.1-عرض نتائج الفرضية الأولى
104.....	2.1-عرض نتائج الفرضية الثانية

105.....	3.1- عرض نتائج الفرضية الثالثة.....
110	2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
110.....	1.2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.....
113.....	2.2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.....
114.....	3.2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.....
116.....	- الاستنتاج العام.....
117.....	-خاتمة.....
.....	- المراجع.....
.....	- الملاحق.....

- فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين القائد والرئيس	22
2	مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، القيادة الحرة	66
3	توزيع أفراد المجتمع الأصل على مختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية	83
4	توزيع أفراد العينة وفق عدد الذكور والإناث من عمال المؤسسة على الوحدات الإنتاجية المختارة	84
5	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	84
6	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق فئات السن	85
7	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق حالة العمال العائلية	86
8	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مستوى العمال التعليمي	87
9	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق منصب العمل	88
10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية في العمل	89
11	مكونات استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير	90
12	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير	96
13	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير	97
14	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير	98
15	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات الأداء الوظيفي	99
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي	99
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث	100

	من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي	
103	العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي للمدير من وجهة نظر العمال	18
104	العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال	19
105	العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال	20
106	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير	21
107	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير	22
108	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير	23
109	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول الأداء الوظيفي	24
110	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة	25

- فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو	30
2	نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف	35
3	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	37
4	مخطط دورة حياة القيادة	40
5	نموذج القيادة التبادلية	43
6	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	44
7	نظرة متكاملة للقيادة	49
8	نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي	59
9	نموذج تانينبوم وشميدت	67
10	نظام تقويم الأداء	79

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
رسالة طلب تحكيم استبيان موجهة للأساتذة المحكمين	1
الصورة الأصلية لاستبيان أنماط القيادة	2
الاستبيان في صورته النهائية	3
البيانات الإحصائية	4

مقدمة:

تعرف بيئة العمل في يومنا هذا بتغير وتطور سريع في كل شيء تقريبا ،فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية والمادية والمعلوماتية) والعوامل الخارجية (الاقتصادية الاجتماعية والسياسية...)في تغير متواصل.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والضغط المصاحبة للمنافسة العلمية تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح ورفع من أداء العمال.

وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية لتحقيق الرفاهية للمجتمع وتحقيق الأهداف، فالقيادة بهذا المفهوم تعني نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند للعلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها.

لهذا فان القيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات بيئة العمل ومواردها في رفع الأداء الوظيفي وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة تتلاءم مع الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتبر فعالية رفع الأداء الوظيفي للعاملين من أهم محددات النجاح لأي بيئة عمل كانت مهما كان نوع نشاطها،والملاحظ أن بعض المؤسسات الجزائرية تجد صعوبة في تحقيق أهدافها بسبب انخفاض أداء وإنتاجية العامل فيما يؤثر سلبا عليها وصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية وهذا ما يولد تحدي كبير من طرف القادة الإداريين في المؤسسات لتوجيه جهود العاملين لرفع أداءهم لبلوغ الهدف المنشود.

وعليه تكمن أهمية الأداء الوظيفي في قابلية المنظمة على خلق نتائج مقبولة ذلك من خلال نمط قيادي معين.

وسنتناول في هذه الدراسة أنماط السلوك القيادي لدى المدير وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال .

وقد قمنا بتقسيم الدراسة الحالية إلى جانبين رئيسيين هما: الجانب النظري والجانب التطبيقي. ويضم الجانب النظري ثلاثة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول يظم الإطار العام للإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، والدراسات السابقة المتعلقة بها.

أما الفصل الثاني فيتعلق بموضوع القيادة بصفة عامة والذي يحتوي على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، العلاقة بين القيادة والإدارة، الفرق بين القيادة والرئاسة، النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، أنماط السلوك القيادي الإداري، أنماط أخرى للسلوك القيادي، وأخيرا العوامل المؤثرة في السلوك القيادي. وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره ومختلف العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي، محددات الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي.

أما الجانب الثاني من البحث هو الجانب التطبيقي فقد تشكل من فصلين هما:

الفصل الرابع وهو فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في شكلها الاستطلاعي والأساسي وما تتضمنه من مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، وتم فيها بيان المنهج المستخدم ومبررات استخدامه في الدراسة الحالية وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

أما الفصل الخامس فقد تم فيه تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشتها وقمنا بانتهاء الدراسة باستنتاج عام يشمل جميع جوانب الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة خاصة في المنظمات نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذه التطورات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة، فالعنصر البشري والقائد الكفاء هما من أهم العناصر الإنتاجية .

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية، والسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمات ككل، لذا تعتبر القيادة وكيفية معاملتها للمرؤوسين أحد مقاييس نجاح المنظمة واستمراريتها. و كلما كانت القيادة ذات كفاءة انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة. (حسن راوية، 2000، ص219).

وعلى هذا الأساس فان موضوع القيادة التنظيمية من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وكذا العلوم الإدارية والسلوكية، وكانت النظريات القديمة قد تناولته مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي تركز على الخصائص والمميزات الفردية للقائد. أما التناول الجديد فيركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه. (عشوي مصطفى، 1992، ص162) .

وفي هذا الصدد نجد عدة تقسيمات خاصة بالباحثين حيث نجد كلا من تقسيم لوين ولوبيت، ووايت (LEWINE, LEBITE ET WITE, 1939) الذي يشير على وجود ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وتتمثل في النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والفوضوي (عن ميجاني 2001).

وهناك تقسيم ليكرت (LIKERT) الذي يشمل أربعة أنماط وهي النمط الاستغلالي والنمط التسلسلي ونمط استشاري ونمط المشارك (عن شارون وسيباري، 2001).

كما نجد تقسيم تاننبوم وشميدت (TANINBOM, CHMIDT) الذي يشمل سبعة أنماط والتي تتدرج من النمط الأكثر تسلطيا إلى النمط الأكثر مشاركة (بيرتي، 1998، ص315).

فالأداء مؤشر ضروري لمعرفة فعالية الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك لقياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز معايير لقياس الإنتاجية وبذلك فهو قياس العامل بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

إذن الأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام تكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به. (البابطين، 1994، ص61).

أي أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب. وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المرغوبة.

ومن هنا فان القيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على استغلال موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية في رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات بوجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي ومستوى أداء العاملين بالمنظمة، ولذلك نجد دراسة الشريف طلال (2004) تحت عنوان الأنماط

القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بمنطقة مكة المكرمة، وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

وهناك دراسة إيران فيجود قادوا(2007): Eran vigoda gadot بعنوان:

(Leadership style ,organizational politics and employees performance) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين، وكما هدفت إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية كوسيط لهذه العلاقة وبالتالي حاولت الدراسة أيضا إلى تعزيز معرفتنا عن السياسة التنظيمية وكذلك عن سلوكيات المواطنين التنظيمية، واستخدام الباحث استبانته لأغراض الدراسة.

وهناك أيضا دراسة الغبيوي ناصر(2003) تحت عنوان علاقة الأنماط القيادية بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية "في المملكة العربية السعودية"، التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية، وتحديد مستوى أداء الأطباء، والتعرف على الفروق -إن وجدت-، بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات المدنية والعسكرية.

وعلى ضوء ما ذكر سابقا، يمكن التوصل إلى صياغة التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي السائدة للمدير (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي) والأداء الوظيفي للعمال؟. ويندرج تحته ثلاث تساؤلات فرعية هي:
- 1- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي للعمال؟.

2- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي للعمال؟.

3- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي للعمال؟.

• هل توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول أنماط السلوك القيادي لدى المدير؟. ويندرج تحته ثلاث تساؤلات فرعية هي:

1- هل توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير؟.

2- هل توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير؟.

3- هل توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير؟.

• هل توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول الأداء الوظيفي؟.

2-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدير (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي) والأداء الوظيفي للعمال. وتتفرع هذه الفرضية إلى:

1- توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الأوتوقراطي السائد لدى المدير والأداء الوظيفي للعمال.

2- توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى المدير والأداء الوظيفي للعمال.

3- توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الفوضوي السائد لدى المدير والأداء الوظيفي للعمال.

- الفرضية الثانية:

-توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول أنماط السلوك القيادي لدى المدير. وتتفرع هذه الفرضية إلى:

- 1- توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير.
- 2- توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير.
- 3- توجد فروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير.

- الفرضية الثالثة:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول الأداء الوظيفي.

3-أهداف الدراسة:

➤ التعرف على مفهوم القيادة ونظرياتها وأنماطها من خلال مراجعة الدراسات النظرية في القيادة.

➤ التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقسيمه.

➤ يهدف الوصول إلى نتائج ميدانية عن واقع التنظيم في المؤسسة الجزائرية.

➤ إمكانية تطبيق النتائج المتوصل إليها من البحث من خلال احتكاكها للميدان الواقعي الفعلي الملموس للمؤسسة الجزائرية .

➤ كشف طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء.

4-أهمية الدراسة:

إن أهمية بحثنا هو التعرف ومحاولة التعمق في فهم القيادة وتحديد أنماطها حيث أنها تلعب دور كبير في خلق الجو المناسب الذي يخدم الجماعة والتنظيم وبظهر نجاحه في مدى تماسك هذه الجماعة وخصائص وسمات القائد والأسلوب القيادي الذي يعتمد عليه في القيادة وهذا ما سيؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الوظيفي للأفراد.

5-تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا:

أ. أنماط السلوك القيادي:

هو الأساليب المتخذة من قبل القائد، وهي عبارة عن تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يستطيع أعضاء الجماعة وبينهم القائد لتحقيق الهدف المشترك فيما بينهم.

- **فنمط السلوك القيادي الأوتوقراطي:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.

- **فنمط السلوك القيادي الديمقراطي:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذو أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها.

- **فنمط السلوك القيادي الفوضوي:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها.

ب. **الأداء الوظيفي:** مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة) تتجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس(وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة.

ج. عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية:

هو ذلك المورد البشري الذي يقوم بعدة نشاطات وأعمال مختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية واشباع حاجاتهم المختلفة

6- الدراسات السابقة:

1-دراسة المصري 2007:

تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما رآه العاملون في الجامعة، فقد وزعت الإستبانة على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بأفرعها الثلاثة (غزة، رتل الهوى، خان يونس) من أكاديميين وإداريين للفصل الأول 2005-2006 لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير الجنس،الاختصاص،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة العملية ،المؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري وقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وعدم وجود فرقا ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء الاختصاص لصالح الآداب.

2-الغيبوي ناصر(2003):

دراسة بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية(في المملكة العربية السعودية)

هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة، وتحديد مستوى أداء الأطباء، والتعرف على الفروق- إن وجدت-، بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات

المدنية والعسكرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصمم الباحث استبانة مكونة من (41) عبارة غطت محاور الدراسة المختلفة، وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (277)

❖ وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

➤ يعد النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارس في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة.

➤ توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء، توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء.

➤ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديمغرافية باستثناء متغير الجنس.

❖ وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

➤ العمل على المحافظة على المستوى الحالي للأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، والحرص على رفعه بالعديد من الوسائل.

➤ التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

3- أبو عبيدة، كفاية (2005):

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة اعد

الباحث استبانة بلغ عدد عينتها (178) عضو هيئة التدريس بنسبة (18,7%) من مجتمع الدراسة.

❖ وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي).
- لا يوجد تأثير لمتغير مكان العمل على تصورات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية نحو الأنماط القيادية.
- وجود فروق دالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور المبحوثين بالنسبة لنمط القيادة.
- وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء، في حين يوجد انعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

❖ وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن تعمل الجامعة على إصدار نشرات تربية ذات صلة بالأنماط القيادية، وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الإيجابية.
- تشجيع القادة على المضي قدماً في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً بتفعيل أداء المرؤوسين، والحد من ممارسة النمطين الأوتوقراطي والحر ما أمكن، ذلك لارتباطهما السلبي بتفعيل أداء المرؤوسين.
- إظهار دور النمط الديمقراطي لتحسين أداء رؤساء الأقسام، وتدريبهم عليه.
- رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية، ومساعدتهم على تفعيل الرأي والرأي الآخر.

➤ توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المرؤوسين، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الاستبداد بالرأي والتعصب له.

4- مغاري، تيسير (2009):

دراسة بعنوان: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على تقديرات العاملين لنمط القيادي السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيانين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (180) من (نواب، رؤساء الأقسام، مشرفين تربويين)

❖ وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

➤ ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة بوزن نسبي (70،23%)، يليه النمط الحر بوزن نسبي (61،52%) ثم النمط الأوتوقراطي بوزن نسبي (57،80%).

➤ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الحر وعملية صنع القرار في حين توجد علاقة ارتباطيه سالبة ضعيفة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وعملية صنع القرار.

- وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الديمقراطي تعزى لمتغير مكان العمل، في حين توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر تعزى لمتغير مكان العمل

❖ وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- الحد من ممارسة مديري التربية والتعليم للنمط الحر، ما أمكن ذلك، ويتم هذا من خلال التأكيد عليهم بالمضي قدماً في ممارسة نمط القيادة الديمقراطي لارتباطه الإيجابي بعملية صنع القرار التربوي الرشيد.
- رفع الكفاءات المهنية لمديري التربية والتعليم، ويتم ذلك بعقد دورات متقدمة لهم في موضوعي القيادة وصنع القرار، في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة
- اختبار الكفاءات القيادية المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتم ذلك من خلال إتباع وزارة التربية والتعليم لمستويات الكفاءة المهنية عند الترشيح لوظائف القيادة التربوية.

- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1-دراسة المعمري (2004 م):

وهدف إلى تعرف " فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عمان." وقد تكونت عينة الدراسة من (699) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل فيها، واستخدم الباحث أداة البحث (الإستبانة)، وقد أظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة الثانوية بسلطنة عمان مرتفعة في مجالات العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للعاملين بينما كانت درجة فاعلية

إدارة المدرسة الثانوية في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة.

2- العمرات (2010م)

أجرى دراسة بعنوان " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين فيها " وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين . وقد استخدم (الاستبانة) على عينة عشوائية مكونة من (236) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البترا، وبينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأشارت النتائج أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة البكالوريوس فأقل.

3- أجرى (الحكيمي 2000):

دراسة هدفت إلى تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من جهة نظر الموجهين التربويين و المعلمين و المديرين. وكذلك للتعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس. والخبرة. والمؤهل العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (19) مديرا ومديرة و (45) موجهة وموجهة. و (87) معلما ومعلمة و توصل الباحث إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب

الإداري والمالي بالدرجة الأولى. واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة. كما انفرد الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. كما أشارت النتائج إلى أن هناك اختلاف دالا بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس. وكانت لصالح الإناث. وكذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

4-وقام (العتوم 2002):

بدراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن. و قد تكونت عينة الدراسة من (250) مشرف ومشرفة. و(47)مديرا ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطا. فقد كان التخطيط بالمرتبة الأولى أما المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

الفصل الثاني

أنماط السلوك القيادي

تمهيد

أولاً: القيادة الإدارية وأهميتها:

- 1- مفهوم القيادة الإدارية
- 2- أهمية القيادة الإدارية
- 3- العلاقة بين القيادة والإدارة
- 4- الفرق بين القيادة والرئاسة
- 5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
- 6- عناصر القيادة الإدارية
- 7- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

ثانياً: أنماط السلوك القيادي الإداري:

- 1- نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي: أشكاله وآثاره السلوكية
- 2- نمط السلوك القيادي الديمقراطي: أشكاله وآثاره السلوكية
- 3- نمط السلوك القيادي الفوضوي: خصائصه وتقويمه
- 4- أنماط أخرى للسلوك القيادي:
 - 1.4- نموذج تنبوم وشميدت
 - 2.4- نموذج بليك وموتون
 - 3.4- نموذج ليكرت
- 5- العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

خلاصة

تمهيد:

اقترن مفهوم القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات، وأصبح أحد مصطلحات العلوم الإنسانية اهتم به علماء النفس والاجتماع بإعطائه تعاريف عديدة ومتباينة. وتزايدت أهمية القيادة في المنظمات بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات ومنافسات عديدة ومعقدة وتزايد المشاكل التنظيمية والإدارية، ونجاحها في تحقيق أهدافها ونموها واستمراريتها وازدهارها يتوقف على النمط القيادي السائد بها .

وسوف نتناول في هذا الفصل تعريف القيادة وأنماطها والنظريات المختلفة في هذا المجال.

1. القيادة الإدارية وأهميتها:**1- تعريف القيادة الإدارية:**

- القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة. (ابن منظور، 2000، ص315).
- القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:
- عرفها ست وغدیل (Stogdill) : أنها " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف". (جلده سامر ، 2009 ، ص146).
- ويرى تيد (Tead): بأنها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين ". (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص319).

- ويقول نيومان (newman): أن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف". (اسماعيل بلال محمد، 2005، ص227).

- أما كونتز و اودنيل (Koontz-O'Donnell) فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف". (نفس المرجع، ص227).

- ويرى فيدلر (Fiedler) بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك". (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص16)

- ويعرفها هانت (Hunt) وآخرون بأنها: "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه". (James-G-Hunt et autre, 2002, P361)

والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها، نذكر من بينها:

- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية". (اسماعيل بلال محمد، 2005، ص226).

- وتعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (غابين عمر محمود ، 2009، ص130).

- ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق

التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص19).

- وتعني أيضا: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة" (عبد الله بن عبد الغني، 2003، ص181).

بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2- أهمية القيادة:

تعتبر القيادة المحرك الأساسي في العملية الإدارية وقد اهتم العلماء في دراستها لأن أهمية القيادة تعود إلى أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على صفته نجاح أي تنظيم إداري.

وأصبح أبرز القادة يتميزون بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحرك المجتمعات نحو التقدم والنجاح وتحمل المسؤولية التي هي من أهم أهداف وتطلعات المجتمعات الإنسانية وبذلك تلعب القيادة دورا بلزا في حياة المؤسسات والشركات والمصانع والمصالح ومختلف الأعمال الفردية والجماعية والخاصة والعامة والخدمية والسلوكية لذلك يتبين أن من وظائف القائد التأثير في شعور الجماعة وفي اتجاهاتها وميولها وسماتها وآرائها وفلسفاتها ومعتقداتها وقيمتها ومثلها وعاداتها وتقاليدها بالإضافة إلى التأثير في سلوكها وفي روحها المعنوية، ويقوم القائد بتوجيه سلوك الجماعة وإرشادها وإثارة اهتمامها وحفزها

وتشجيعها على البذل والعطاء والإنتاج لتحقيق الهدف المنشود.(العيسوي، 2004، ص131)

ولأهمية القيادة نجد أن النبي صلى الله عليه وسلم دقق وشدد عليها حين قال عليه الصلاة والسلام موجهاً أصحابه "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" هذا التوجيه النبوي لصحابته له دلالة كبيرة على أنه يجب أن يكون هناك أمير أو قائد يسير الرحلة ويقودها كما يقود الريان السفينة.

وتبرز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

1- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

2- تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية.

3- تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ريان للسفينة.

4- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها.

5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة(سويدان، 2003، ص42).

يتضح للباحث مما سبق أن للقيادة الإدارية الأهمية والحيوية في نجاح العملية الإدارية في كافة المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة أو مجتمعية أو أية تجمعات تتطلب بروز قيادة تحدد الخطط والأهداف وتشرف على انجازها، كما أن للقيادة الإدارية الدور المباشر في المتابعة الميدانية لضمان سير الأعمال والمهام للمنظمة كما هو مخطط لها ولكن ذلك لم يتحقق دون وجود قيادة ذات خصائص وسمات شخصية قادرة على الفهم والإدراك والتخطيط والاتصال والتواصل واتخاذ القرار أثناء العمليات الإدارية وقيادة توجد بيئة عمل يسودها التفاهم والعمل بروح الفريق وتوظيف أمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاز أقصى ما يمكن تحقيقه في الأهداف العامة للمنظمة.

3-العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى جون كوتر أن هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المنظمات، على وجه الخصوص، وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات، والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة وفي بيئة عملها ، والمنظمات الناجحة بحاجة إلى كل من القيادة الفعالة والإدارة الجيدة.

إن عملية الإدارة تشمل:-التخطيط ووضع الميزانية، -التنظيم والتوظيف، - الرقابة وحل المشكلات. إذن عملية الإدارة تقلل من الشكوك، وتعمل على استقرار المنظمة وفي المقابل فإن عملية القيادة تشمل:

- تحديد الاتجاهات للمنظمة.
- حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات، ومن خلال الاتصالات والتوظيف.
- تحفيز الموظفين للعمل، من خلال التمكين، ومن ناحية أخرى من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية. (Nelson, & Quick, 1994, p358)

4- الفرق بين القيادة والرئاسة:

تتشارك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة ، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:

أ- الاختيار: إن طريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، و قوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.

ب- مصدر السلطة: تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

ج- الهدف: يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها. ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الرئيس والقائد.

الجدول رقم(1): يوضح الفرق بين القائد والرئيس

الرئيس	القائد	مجال المقارنة
مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف أفراد الجماعة	التعيين والاختيار
يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي و غير الرسمي	مكانته في التنظيم
يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له	مصدر قراراته
نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف من المخطئ ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	التقييم
يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه	تنظيم العمل
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل	الاهتمام
يأمر	يسأل	الأمر
يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	الهدف
يأمر الأفراد باحترامه	القائد يكتسب الاحترام والولاء	الولاء والاحترام
يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف	الانجاز
ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل	الرؤية

المصدر: قنديل علاء محمد سعيد ، 2010 ، ص30-31

5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وخصائص القائد الإداري الناجح، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي:

- النظريات الفردية للقيادة.

- النظريات السلوكية للقيادة.

- النظريات الموقفية.

- النظريات الحديثة للقيادة.

1- النظريات الفردية للقيادة الإدارية:**1-1 نظرية الرجل العظيم:**

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها، فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك

والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

ويعتبر جالتون (Galton) من أشد المؤيدين لهذه النظرية. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص 61).

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية (سامر جلده، 2009، ص 152-153)

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعبّر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

1-2 نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي: (العميان محمود سلمان ، 2008 ، ص 263-264)

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط.
- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثمانى شركات لاختيار مديرها، فاتضح أن عددها بلغ 41 صفة. (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص263).

ويرى أوردواى ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات، هي: الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

ويرى براون (Brown) أن من صفات القائد: القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص57).

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي: (نفس المرجع، ص49-50).

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.

وقام كل من كيرك باتريك ولوك (Kirk, Patrick, Luck) بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي: (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص338).

- وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
 - الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
 - الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
 - الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
 - القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
 - الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
 - المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.
- وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة،... وغيرها.
- كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. (العميان محمود سلمان ، 2008 ، ص264). كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف. (حسن راوية ، 2004 ، ص256).
- ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية. (محمد اسماعيل بلال، 2005 ، ص264).
- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.
 - لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى.

- لم تبيّن الأهمية بالنسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية. بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة. وسنعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

2- النظريات السلوكية للقيادة الإدارية:

1-2 دراسات جامعة ايوا الأمريكية (Iowa university)

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونالد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين (Ronald, Libit, Ralf, White, & Kirt, Liven) تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة. وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي: (حسن راوية، 2004، ص 256-257).

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي

- الأسلوب الديمقراطي

- الأسلوب التسيبي أو الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديداً كلياً، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخصي - أسس غير موضوعية -، بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة

لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. إلا انه يؤخذ على دراسة جامعة ايوا انه: (محمد اسماعيل بلال، 2005، ص 267).

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة.

- هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد.

- من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.

إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

2-2 دراسات جامعة ولاية أوهايو: (Ohio university)

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف ب"استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية **يليشمان** و **شارتل** اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما: (James,G,) (Hunt et autre, op cit, p364).

- **القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل:** يتركز اهتمام القائد على هيكلية العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

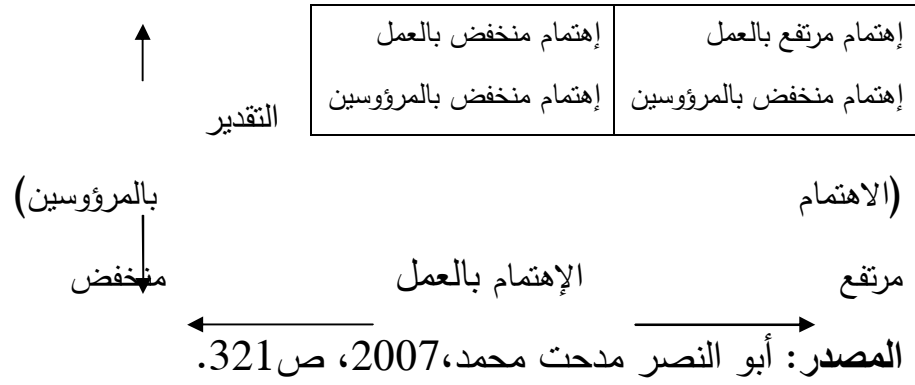
- **القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد:** ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

و بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه. (العميان محمود سلمان، 2008، ص270). ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:

الشكل رقم(1): يوضح نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو.

مرتفع

اهتمام مرتفع بالعمل	اهتمام منخفض بالعمل
اهتمام مرتفع بالمرؤوسين	اهتمام مرتفع بالمرؤوسين



على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرووسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرووسين، إلا انه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللايقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكلة العمل على حساب مشاعر المرووسين أو العكس).

2-3 دراسات جامعة ولاية ميشيغان: (Michigan université)

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، (Ickert, kan, Katz) بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. خلص ليكرت إلى النتائج التالية: (محمد اسماعيل بلال، 2005، ص 270-271).

- أن هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو.
- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

- أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم.
 - أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.
 وتوصل ليكارت إلى استنتاج عام مؤداه، أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي. (حسن راوية، 2004، ص259)
- ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها. (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص272)
- وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج)، وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

2-4 نظرية الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (black, moton) احد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان و أوهايو، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية .

قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) و البعد الراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج والمرؤوسين. (مرجع نفسه، ص 273) وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لانتهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين. (Nicole AUBERT et autres, 1992, P : 383- 384.)

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، أي مجموع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول يليشمان "أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد". (بيتر. ج ونورث هاوس، 2006 ص 53-54).

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب معالمه ووقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكله المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

3- النظريات الموقفية للقيادة:

3-1 نظرية تاننبوم وشميدت (TANNENBAUM & SCHMIDT)

استخدم تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل

العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسئوليات والسلطات وصنع القرارات.

3-2 النظرية الظرفية لفيدلر:

قدم فيدلر أعماله في منتصف سنوات 1960، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي (مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف. فيدلر ركز أساسا على السيطرة الظرفية (الموقفية). (James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366)

أولا: متغيرات شخصية القائد: يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعاً لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً (LPC) يقوم القائد بملأ، هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياساً فرعياً يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم إلى ثماني درجات، تجمع الدرجات ووفقاً للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فهذا حسب فيدلر قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضاً، فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية. (بلال محمد إسماعيل ، 2006 ، ص279)

ثانياً: متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي: (حسن راوية، 2004، ص263)

- في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث أن العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

- في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال): حيث تكون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالاً.

- في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

وفى هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف، ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم. (عبد الحميد حسين احمد رشوان، 2010، ص 76).

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي وضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين. والشكل السابق يتضح فيه أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة. (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 09).

رغم ما وجه من انتقادات لنظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

3-3 نظرية المسار - الهدف:

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971، والتي تقترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم

مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم. (جلده سامر، 2009، ص159) تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما: أولاً: **الأنماط القيادية:** وفقاً لنظرية المسار - الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة. (العميان محمود سلمان، 2008، ص274)

- **السلوك التوجيهي:** التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة. - **السلوك المساند:** توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي.

- **السلوك الإنجازي:** توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

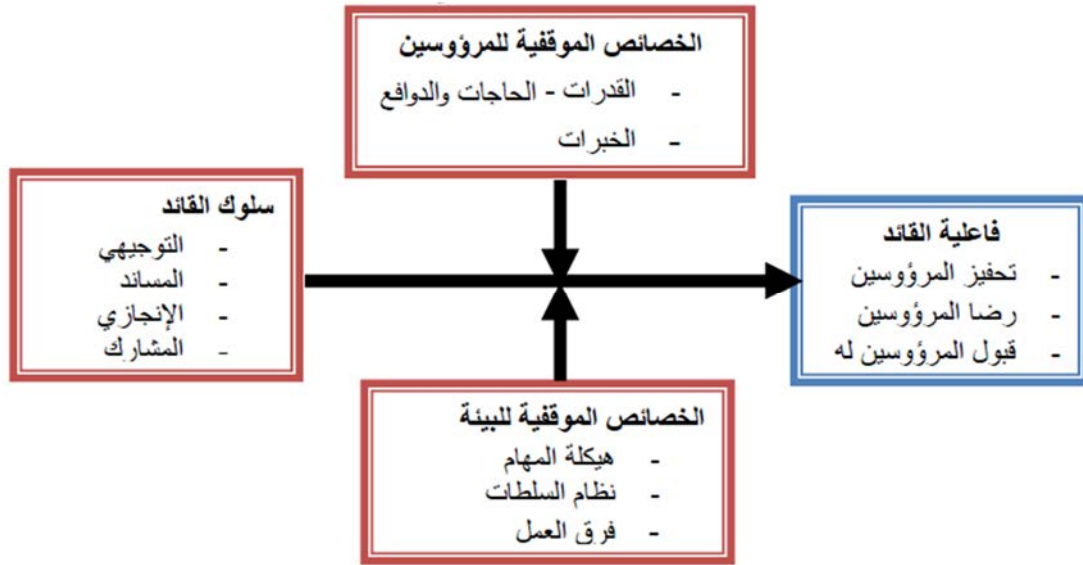
- **السلوك المشارك:** مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

ثانياً: العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار - الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي: (محمد اسماعيل بلال، 2005، ص294).

- **الخصائص الشخصية للمرؤوسين:** تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع،...

- **خصائص بيئة العمل:** وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكله العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



Source : Robbins,S.P, 2003

ويمكن القول أن هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى أنه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة. (المرجع نفسه ، ص 296)

3-4 نموذج دورة الحياة:

يقوم نموذج(بالو هرسي وكنيث بالانكارد، 1969) على دراسات جامعة أوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويعتمد في تحليله على أن مستوى نضج المرؤوسين هو الذي يحد النمط القيادي الملائم، فالقائد يجب أن يغير نمط قيادته تبعا لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، ولهذا تسمى هذه النظرية بنظرية دورة حياة القيادة، فالقائد يستخدم مزيجا من التركيز على العمل والتركيز على العلاقات.

ويعرف النضج بأنه:"القدرة والرغبة لدى التابعين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم" (James.G.Hunt et autre , Op cit , P 372 2)

والنضج له بعدان هما: (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 296-297)

-نضج العمل (القدرة): وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة.

-النضج الشخصي: يقاس بمدى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء للمؤسسة.

حيث يمكن أن يكون للفرد نضج أكثر لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين .وحسب هذا النموذج فان هناك أربع مراحل (مواقف) يتخذها السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي: (James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 372-373)

-المرحلة 1: أسلوب التوجيه (أوتوقراطي): يتلاءم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة أين يكون مستوى النضج عندهم ضعيف، وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط.

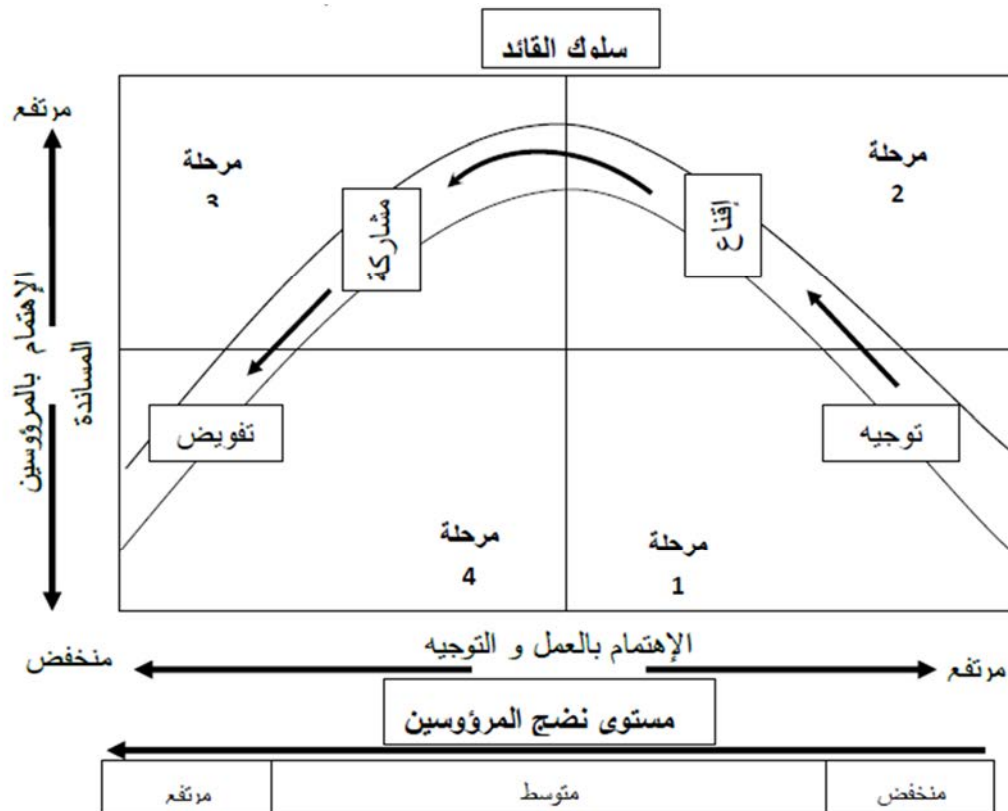
-المرحلة 2: أسلوب الإقناع (التحفيز): يتلاءم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم حيث يكون مستوى النضج من منخفض إلى متوسط، وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، و يعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.

-المرحلة 3: أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتماشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.

-المرحلة 4: أسلوب التفويض: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلاءم مع المرؤوسين جيّدوا الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع، وهنا يفوض القائد

للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم والشكل التالي يوضح هذا الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي:

الشكل رقم(6): مخطط دورة حياة القيادة



المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، ط3، 2004، ص12
 يتضح من الشكل أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4)، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج ضعيف، أي أنهم جدد وتتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب التوجيه (المرحلة 1) يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسئولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية وذلك بزيادة المساندة (المرحلة 2)، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة بخفض التوجيه (المرحلة 3) ويمكنه في النهاية خفض المساندة والتوجيه (المرحلة 4)، واستخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة.

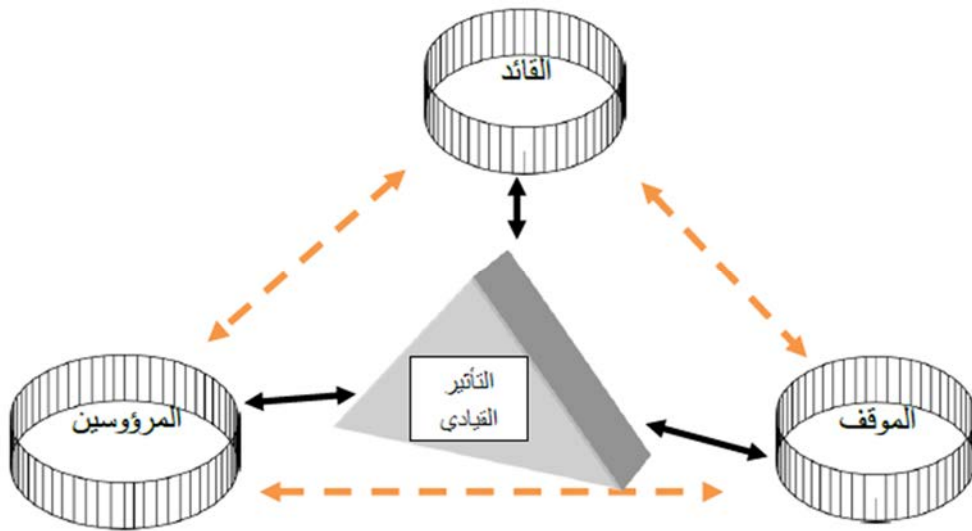
هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراسات وتحليلاتها، وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة.

4- النظريات الحديثة في القيادة

4-1 النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده ي ربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها. (عبد الحميد حسين احمد رشوان، 2010، ص 78)، والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

الشكل رقم (7): التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 439

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في

الآتي: (عبد الحميد حسين احمد رشوان، 2010، ص 80)

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

4-2 النظرية التبادلية:

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة.

ويرى "بلو" على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي القابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية. (أبو الفضل عبد الشافي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 24)

أما جيمس ج. هانت وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه. (, James.G.Hunt et autre Op cit , P 379)

وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقيّة، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

الشكل رقم(8): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 632

وعليه يرى **جاك وبس** أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة. (أبو الفضل عبد الشافي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص24)

4-3 نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها " هاوس و كونجر " في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد، -تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.

- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.

- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.
 - تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية.
 - تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
- وقام "هاوس" وأصدقائه بدراسات توصل أو من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما: (James.G.Hunt et autre , Op cit , P 378)
- **القائد الكاريزمي السلبي:** حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع حاجاته الذاتية فقط. دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك "أدولف هتلر، دافيد كوريش".
 - **القائد الكاريزمي الايجابي:** على النقيض من ذلك، يحبذ الإيثار و يعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثالا على ذلك "مارتن لوثر كينغ".
- وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني. (راوية حسن، 2004، ص275). في عام (1985) وسع باس من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية، التي سنبينها فيما يأتي.

4-4 نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداء وانجازا بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث

- استثنائية غير عادية تور تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات .وللقيادة التحويلية أبعاد هي: (James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 379-380)
- **التأثير المثالي " الكاريزما "**: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز و تنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.
- **الحافز الإلهامي**: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
- **الإثارة الفكرية**: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.
- **الاهتمام بالمشاعر الفردية**: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع، التوجيه، النصح...و) والاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.
- وعليه فان جوهر نظرية القيادة التحويلية يقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم. وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكاريزماتية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، كما يقول محمد سعيد أنور سلطان: أن " القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما". (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 346).
- وهذا ما تبينه ماجدة العطية في قولها " القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما". (عطية ماجدة، 2003، ص234).

بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤدي إلى اختفاء سابقتها، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، كل هذا أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة و أيها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع أداء المرؤوسين.

6- عناصر القيادة الإدارية:

من خلال كل ما تطرقنا إليه يتبين أن هناك عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي: (كنعان، 2009، ص99-104).

6-1 عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة وان تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافا في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

6-2 توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة: كالسن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم.

6-3 تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيدهم لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً: تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.

7- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً، وأهم هذه العوامل هي:

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها

الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية. (العديلي، 1993، ص 227).

2- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية

أم النفسية أم السلوكية. (العديلي، 1993، ص 227)، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين

على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل

البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق هذا وذاك فقد يتباين

البعض في تحملهم المسؤولية. (حسن، 2004، ص 82)

3- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

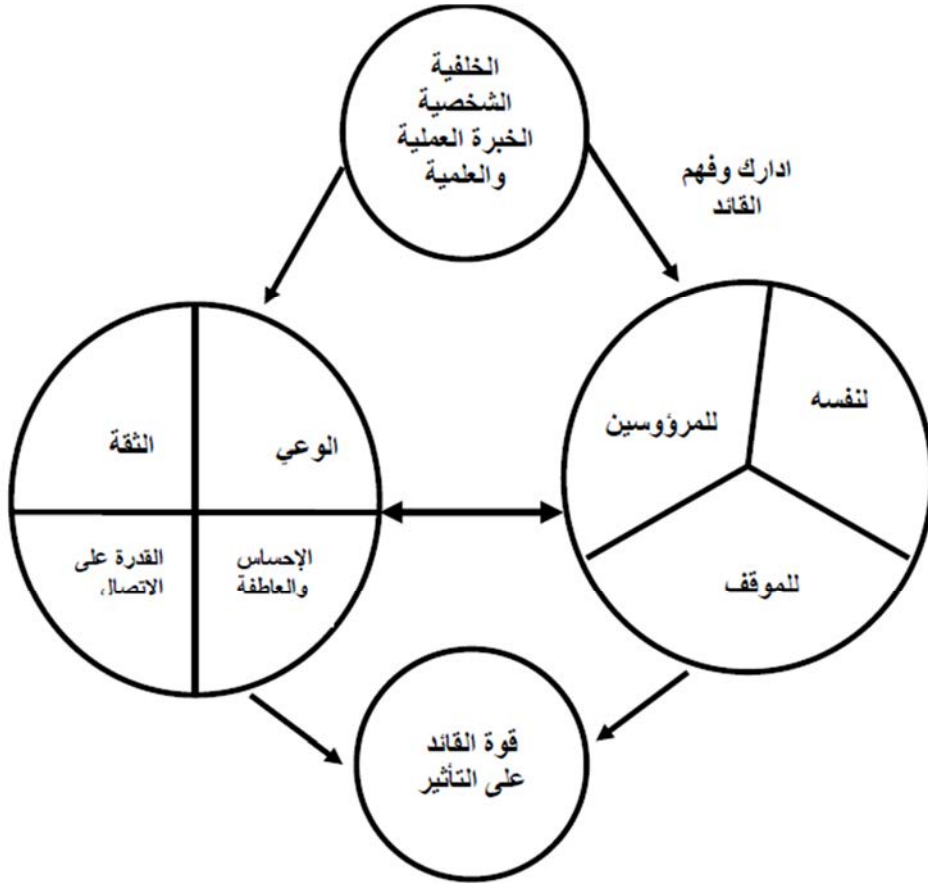
4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع إنتاجها أم الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل. (العديلي، 1993، ص 227).

5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية (العديلي، 1993، ص 227)، فهي ذات اثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب. (حسن، 2004، ص 83).

6- الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (9)

نظرة متكاملة للقيادة



المصدر: الفراء، ماجد، وآخرون، 2007، ص183.

II. أنماط القيادة الإدارية:

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

أولاً: نمط القيادة الأوتوقراطي:

1- مفهوم النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد. أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، ص45).

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة واشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر وآخرون، 1997، ص327).

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. (عيامرة معن محمود، 2007، ص153).

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي: (مرسي نبيل محمد، 2006، ص260)

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.
- الأفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل.

- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

2- أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أولاً- القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل وليم ريدن (William redan) بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبدادياً، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. (نواف كنعان، 2009، ص 157-158).

وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته. (نفس المرجع، ص 159).

ثانياً - القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. (السكرانة بلال، 2010، ص 149). وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقدم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.

ثالثا - القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. (هاشم ، زكي محمود، 1970، ص248). ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدأوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قبرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار. (نواف كنعان، 2009، ص162-163).

3-مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" (Makmouri) وكل من " بروم و مان " (Broum, Man) منها. (نفس المرجع، ص167).

-الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية.
-الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.

-الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جراي (DJray) فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية: (حسن محمود حسن ناصر، 2010، ص44)

-خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
-عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.

- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك أن كثيراً من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

4- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي: (نواف كنعان، 2009، ص 168-180).

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة

- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.

- إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد - الاتصالات الهابطة - من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

-استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

-استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهره(السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعدد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).

-ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتنا (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة، وهو موضوع النقطة الموالية.

ثانيا: نمط القيادة الديمقراطي

1. مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقاً لها، فعندما يريد أن يحارب- مثلاً -أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص106).

ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعي ووجوب مراعاتها.(عبد الصمد الأغبري، 2003، ص526). كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية: (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص107).

-عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.

-عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.

-عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.

-عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.

-عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.

-عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.

-عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى اوين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. (LaTasha M. Harris , 2008, p 29)

ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

أولاً - العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. (نواف كنعان، 2009، ص184). وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار أراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص102).

ثانياً - المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دارية، ومعلومات وافية بأمر الجماعة، وأيضاً على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشارك.

ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة. (نفس المرجع، ص102).

ثالثاً - تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها) خوف المدير من فقدان القوة والصلاحية، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات. للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين). (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، 2007، ص260).

ويشمل التفويض العناصر الآتية: (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص103).

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
- سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي أُلزم بتحقيقها.
- مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

ويحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة.
- تدريب المرؤوسين على العمل القيادي.
- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

2. أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة. (نواف كنعان، 2009، ص219-220).

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مروؤسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.
- و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص105).
- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
- يعمل على تماسك الجماعة وت ا ربطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم.
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد.
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية.
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مروؤسيه والتي قد تخلق جوا من الفلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

3. مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية: (محمد سلمان العميان، 2008، ص261).

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.

- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:

- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين. (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص102).

- كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد. (نفس المرجع، ص104).

4. عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

- أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي. (نواف كنعان، 2009، ص247).

ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي: (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص106-107).

- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.

- القيادة تفشل إذا كان التابع ون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة ويضيف محمد سلمان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في: (محمود سلمان العميان، 2008، ص261).

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى فرع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.

يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

ثالثا: القيادة الحرة أو الفوضوية:

1- مفهوم النمط القيادي الحر:

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. (محمود سلمان العميان، 2008، ص262). في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، (عبد الحميد حسين أحمد رشوان، 2010، ص112) و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر (فاروق عبده فلية، 2005، ص293)

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.

- التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.

- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة.

- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

2-مزايا النمط الحر للقيادة:

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

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
 - يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
 - قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث، (محمود سلمان العميان، 2008، ص262) وبضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها: (نواف كنعان، 2009، ص258).
 - زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
 - يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.
 - وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي: (حسن محمود حسن ناصر، 2004، ص49).
 - نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
 - العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.
- 3- عيوب النمط الحر للقيادة:**
- على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها: (محمود سلمان العميان، 2008، ص262).
 - إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
 - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

ويرى **كنعان** أن الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج. (نواف كنعان، 2009، ص256) ويضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي: (هايل عبد المولى طشطوش، ، ص74)

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-.

- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.

- ضعف أداء المنظمة والعاملين.

- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.

- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.

- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.

- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.

- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين، (تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية).

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع

الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار. ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

الجدول رقم(2): مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والقيادة الحرة

الحر "الفوضوي"	الديمقراطي	الأوتوقراطي	النمط	المميزات
سريع	بطيء و مكلف	بسرعة	اتخاذ القرارات	
لا يمكن التنبؤ به	ضعيف	ممتاز	التعامل مع الطوارئ	
بطيء وصعب	بطيء	سهل	التناسق بين الأفعال	
مرتفع جدا	مرتفع قليلا	منخفض يعتمد على القائد	الإبداع	
صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه	يتم بسرعة	إحداث التغيير التنظيمي	
لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	تدعيم فريق العمل	
قد يكون منخفضا أو مرتفعا	يميل إلى الارتفاع	منخفض	رضا العمال	

المصدر: حسن محمود حسن ناصر، 2010، ص48

من خلال الجدول رقم(2) نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي أواخر، فالقائد الأوتوقراطي والفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات ومشاركة المرؤوسين وبالتالي فهو بطيء ومكلف، في حين أن التعامل مع الطوارئ- الذي يعتمد على الاتفاق على القرار والسرية في اتخاذه-، نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع إلى المرؤوسين عند اتخاذه للقرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة ضعيفة للحالات الطارئة، ولا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لان كل من القائد ومرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي والفوضوي فان نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم وتصوراتهم، كما نجد أن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي وصعب وبطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي والفوضوي، ويتم تدعيم أداء المهام وفريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام

ولا فريق العمل أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً في حالة القائد الفوضوي، و يميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة و الخشنة من طرف قائدهم، واعتماده أسلوب الترهيب والعقاب معهم.

رابعاً: أنماط أخرى للسلوك القيادي:

من المهم أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على

تحقيق نتائج افضل، فقد اجريت تصنيفات عديدة للسلوك القيادي منها نموذج تنينبوم وشميدت، ونموذج بليك وموتون، ونموذج ليكرت.

1- نموذج تنينبوم وشميدت:

وضع كل من تنينبوم وشميدت نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم، وقد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية اختيار القائد الاداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويظهر هذا النموذج ان هناك سبعة انماط قيادية يتحرك خلالها القائد الاداري عند اختيار النمط القيادي وهذه الانماط السبعة تشير الى وجود نمط قيادي تعود فيه سلطة اتخاذ القرار للقائد وانماط اخرى تكون السلطة فيها متركزة في يد الجماعة وهي: كما يظهره الشكل الآتي: (محمد اسماعيل بلال، 2006، ص 27)

الشكل رقم (3): نموذج تانينبوم وشميدت

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين						
القرارات المتخذة من طرف القادة						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع الى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية ، بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل ان يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات، و القائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source : Marc-Philippe Lumpé,2008,P 10

2- نموذج بليك وموتون:

قام هذا النموذج على ضوء ابحاث بليك وموتون في عام 1976، وقد تأثرت هذه الاخيرة بدراسات جامعة اوهايو التي توصلت الى ان السلوك القيادي يأخذ احد البعدين او الاتجاهين، البعد الاول يركز الاهتمام على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق اهداف المنظمة (القحطاني، 2001، ص77).

ويرى كل منهما ان سلوك القائد لا يخرج عن كونه مزيجا من الاهتمام بين هذين العنصرين، وقد برز من خلال هذا النموذج خمسة انماط رئيسية للقيادة الادارية وهي كما يلي:

- **النمط الأوتوقراطي المتسلط (9-1)** يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

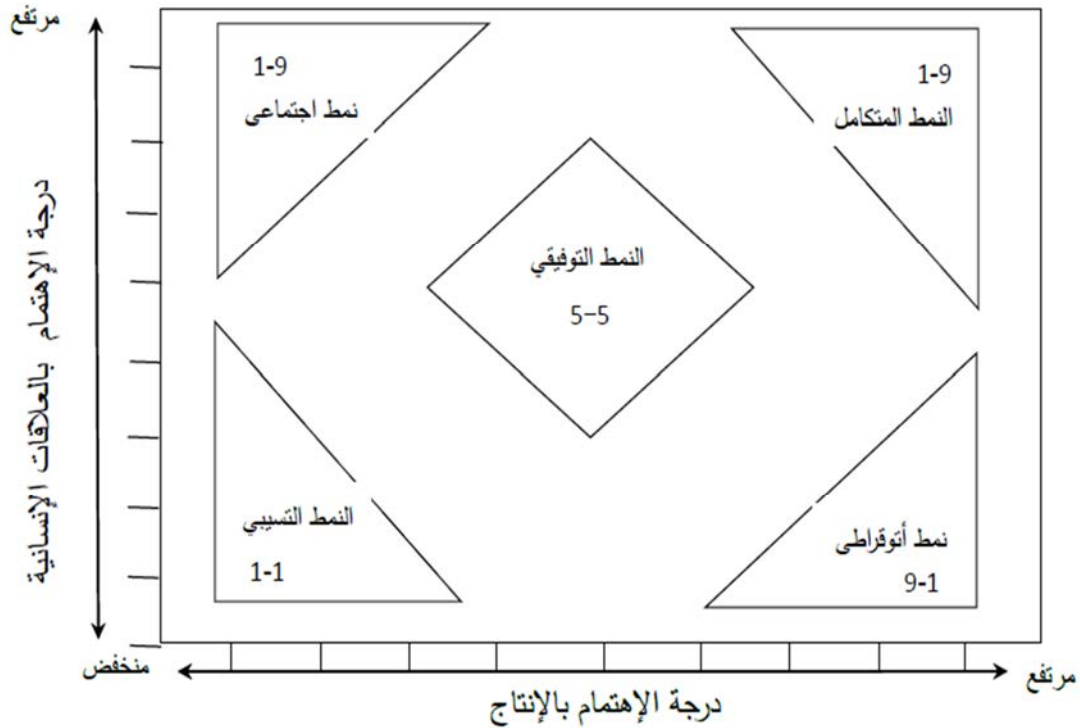
- **النمط الاجتماعي (1-9)** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.

- **النمط التسيبي (1-1)** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا أن يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبدل الحد الأدنى من الجهد.

- **النمط المعتدل (5-5)** يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل إهتمامه متوسط بكل منهما.

- النمط المتكامل (9-9) في هذا النمط يدعم القائد إلتزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(2): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source : NICOLE AUBERT et autres, 2006, P 73

3- نموذج ليكرت:

استحدثت ليكرت مع زملائه الباحثين في جامعة مينشيغان نموذج الانماط الذي يقوم على اساس ان القيادة تقع ما بين اربعة انماط على طرفي النقيض الاستبدادي والمشارك ويقع بينهما العادل والتشاورى.

- وهذا شرح مبسط لها: (العميان محمود سلمان، 2008، ص 267-268).

- **النظام التسلطي-الاستغلالي-**: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهر ون ثقة بمرؤوسيههم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.
- **النظام التسلطي-النفعي-**: اقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيههم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجئون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز.
- **النظام الاستشاري**: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب.
- **النظام الجماعي-المشارك-**: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف.

خامسا: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي:

هناك ثلاثة عوامل اساسية ياخذها القائد باعتباره عند اختياره للنمط القيادي الملائم وهي:

أ- العوامل الخاصة بالمدير:

ان سلوك المدير يتاثر بدرجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل او القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية.

ومن العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير:

- نظام القيم الذي يؤمن به
 - مدى ثقته في مرؤوسيه.
 - ميوله القيادية الشخصية.
 - مدى شعوره بالامل في المواقف الغامضة.
- ب- العوامل الخاصة بالمرؤوسين قبل اختيار نمط قيادي معين يجب الاخذ بالاعتبار مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك المرؤوسين وهي:
- زيادة حاجة المرؤوسين الشخصية الى الاستقلال قوالاعتماد على النفس.
 - توفر الاستعداد لديهم لتحمل المسؤولية لاتخاذ القرار.
 - توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.
 - اهتمام المرؤوسين للمشكلة التي يواجهونها وشعورهم باهميتها.
 - توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه اهداف المنشأة.
 - توقع المرؤوسين مشاركتهم في اتخاذ القرار.

ج- العوامل الخاصة بالموقف او البيئة:

ومن اهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة وهي: (المعاز، 1984، ص 305-302).

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة: لكل منظمة قيم وتقاليد تؤثر بشكل فعال على سلوك الافراد العاملين بها، مثل: النمط السائد بالمنظمة سواء كان متسلط او مشارك، الامن والاستقرار للمنظمة.

- كفاءة الجماعة: قبل ان يفوض الرئيس السلطة للمرؤوس يجب الاخذ بالاعتبار لمقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة، وكذلك الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، الخبرة والتعليم، وكلما توفر ذلك زادت الفعالية.
- طبيعة المشكلة ذاتها:

نجد ان المشكلة ذاتها تحدد الى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وبازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، وذلك قد يدعوها للقول ان المشاركة اصبحت في حكم الضرورة وذلك لحل المشاكل المعقدة. ويمكن القول بصفة عامة ان نجاح المدير يعتمد بصفة اساسية على مدى مساهمته في تحقيق الاهداف.

خلاصة الفصل:

بعد تقديم المعلومات المتعلقة بالقيادة وبعد الاطلاع عليها، يمكن القول إن القيادة دور هام في تنظيم المؤسسة، وذلك من خلال نوع الأسلوب أو النمط السائد بها سواء كان نمط ديكتاتوري أو فوضوي أو ديمقراطي.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- عناصر الأداء الوظيفي
- 4- العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي
- 5- محددات الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7- تقويم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بها، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004، ص53).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الانجاز أو التنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، والأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل معين.

ويعرف قاموس أكسفورد الأداء الوظيفي بأنه "انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها" (Armstong, 2001, p468)، ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه، "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب" (الشريف، 2004، ص82)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أوالمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004، ص219)

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (عقيل، 2006، ص51)، كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء الموب. (الشريف، 2004، ص82)

ويرى "توماس جيلبرت" "Thoms Gilbert" بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (رضا، 2003، ص81).

ويعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:

1. **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
2. **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
3. **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

1- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. (الشريف، 2004، ص82).

لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد

انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

1. يعتبر الأداء الوظيفي مؤثراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
2. يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
3. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

4. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

5. يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

6. يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

وعليه نجد : أن الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي في قياس فاعلية العملية الإدارية ونجد أن السلوك الإداري للفرد يتأثر مباشرة في نمط القيادة السائد في بيئة عمل المنظمة وقدرة القيادة الإدارية في توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة على الأرض والعلاقة الوثيقة بين معدل إنجاز الأهداف الكلية للمنظمة ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بقدرة القيادة على الاتصال والتفاعل مع المرؤوسين بشكل يؤدي لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها: (الحسيني، 1994 ، ص72)

1-3 **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-3 **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة مهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-3 كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3-4 المثابرة والثوق: 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.

3-العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي:

كما ذكرنا سابقاً الأداء ما هو إلا سلوك يسلكه الفرد في أداء واجباته ومهامه ومسئوليات العمل الذي يناط به، والأداء في حقيقة الأمر يتنوع ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، وعليه فإن أهم عوامل الأداء الإيجابي هي: (العساف، 2003 ، ص58)

أ - التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللائمة للقيام بالعمل، مثل :طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

ب - الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه نصح للمقصر.
ج - دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال، مثل :تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

د - التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث إن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

وقد وضعت الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة نموذجاً يوجز فيه أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقد سُمي نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء، يوضح فيه أهم المؤثرات الداخلية والخارجية في الأداء الفردي، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي مهام

الوظيفة إلى عوامل شخصية داخلية مثل جدارت معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو تدريب داخل المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثاني من العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، فالمستوى الذي يتمتع به الفرد من قدرة انفعالية وعاطفية يعتبر أحد الفروق الفردية التي تخلق نوعاً من التمايز والتباين في أداء الأفراد. (بظاظو، 2010 ، ص49)

4-محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام. ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة، والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (محمد، 2001 ص210).

5-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- 1-6 غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- 2-6 عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3-6 اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4-6 مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما ازد الرضا ازد الأداء بالنسبة للعاملين.

5-6 التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

6-تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، 2007 ، ص 167).

تشيع لفظة (التقييم) عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة.

ويؤكد علماء اللغة وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحويين؛ لأن الفعل الثلاثي المشتقة منه هو " قوم " وليس " قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح " تقويم الأداء"، ونصحت

بتجنب الخطأ الشائع لغوياً" تقييم الأداء "والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تلمين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي نقصده هنا. فتقويم أداء المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإواة الأعمال، وقد جاء الاهتمام بها متأخراً قياساً بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير، وربما يرجع ذلك إلى كونها اختلطت ضمناً بعمليات التفتيش والتدقيق تارةً وبالرقابة والمتابعة تارةً أخرى. ولا يزال الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها، فالتفتيش الإداري والتربوي والصحي الذي كانت له أجهزة متخصصة في الوزارات الخدمية يختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي المستخدم في الدوائر المالية والمصرفية، ولكنهما يركزان على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسؤولية واقتراح العقوبات بحق المخالفين أو المقصرين. ومع أن الرقابة والمتابعة قد حلت محلها في العديد من المنظمات الخدمية والمالية فإن مصطلح "التقويم" يعد هو الأكثر حداثة ومعاصرة، لأنه يعبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعطاء في أداء المنظمات ومعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو الترددي في العطاء والنماء. (الكبيسي، 1998 م، ص 95).

وتتطوي عملية تقويم الأداء الوظيفي على بعض العناصر التي لا يمكن إغفالها وهي:

- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.
- قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب . (البرعي وحبيب، 1987 م، ص

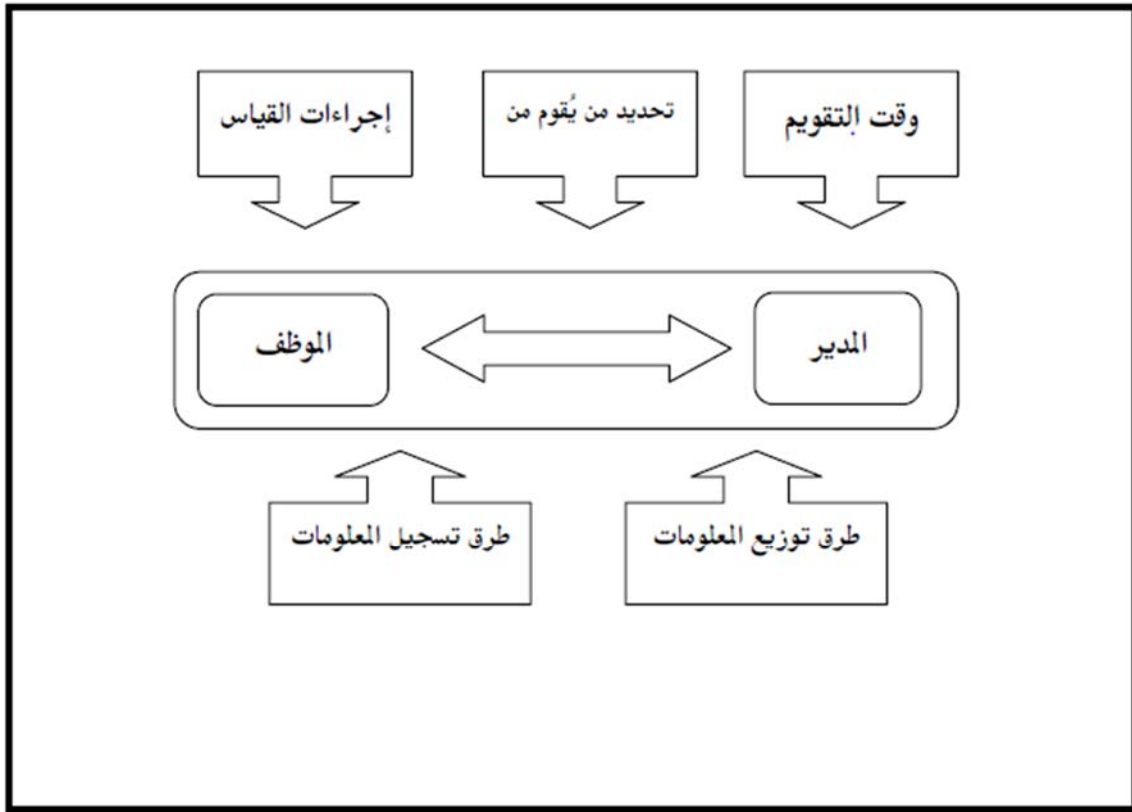
(49)

وتقويم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي:

- تقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة.
- تسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم.
- تبليغ النتائج إلى الموظف. (هيجان، 1419 هـ، ص 189، 190)

وتتضمن عملية تقييم الأداء الكثير من أنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير أو الموظف، حيث تتضمن وقت وتكرار التقييم، وتحديد من يقوم بالتقييم، ووسائل وإجراءات القياس والتقييم، وتخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات، والشكل التالي يوضح هذه العملية.

شكل رقم(10):يوضح نظام تقييم الأداء



المصدر: السكران، 2004، ص60

الشكل رقم (10) يبين نظام تقييم الأداء كعملية متكاملة تبدأ في تقييم المسئول المباشر لأداء مرؤوسيه في أوقات محددة ووفق إجراءات ومعايير تقييمية وضمن إطار نماذج لتسجيل المعلومات الخاصة بعملية التقييم والاستفادة منها وبما يسمح للموظف بمعرفة مستوى أدائه وتقييمه.

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه: العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده

لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه، لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة. ويتضح من هذا التعريف أن تقويم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

- 1- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
 - 2- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
 - 3- تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ. (عباس، 2004 م، ص 369)
- والتقويم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمتها. لذا يتم التقويم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً. (الدوسري، 2000 م، ص 34).

خلاصة الفصل:

بعدما تطرقنا للمتغير الثاني من بحثنا هذا والمتمثل في الأداء الوظيفي وتقييمه والإشارة إلى بعض جوانبه، يمكننا القول بأن الأداء يكتسي أهمية كبرى داخل المؤسسة، وتقييمه يعتبر من المواضيع التي أثارت اهتمام أرباب العمل، إذ أنه يحدد مدى كفاءة الفرد ونجاحه أو فشله داخل المؤسسة، وهذا النجاح والفشل يظهر من خلال إنجاز العمل ودقته وسرعته، كما يظهر خلال نسبة الأداء كما و نوعاً.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

1.1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

2.1- عينة الدراسة الاستطلاعية

3.1- مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- الدراسة الأساسية

1.3- المجتمع الأصل

2.3- عينة الدراسة

1.2.3- خصائص عينة الدراسة

2.2.3- كيفية اختيار عينة الدراسة

3.3- مكان إجراء الدراسة

4- أدوات الدراسة

1.4- إستبيان الأنماط القيادية

2.4- إستبيان الأداء الوظيفي

5- إجراءات تطبيق الدراسة

6- إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي

7- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

في إطار دراستنا لموضوع أنماط السلوك القيادي لدى المدير وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الكهرومنزلية استعنا بعدة مناهج و أدوات بحث لجمع وتحليل و تأويل ما أمكن من المعلومات التي تخدم الموضوع بشكل عام و مباشر.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة هامة في البحث و ذلك بالارتباط المباشر بالميدان، وهي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح له كذلك بالتعرف على الظروف و الإمكانيات المتوفرة في الميدان و مدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث.(العيسوي، بدون سنة الطبع، ص61).

1-الأهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية من حيث وضوح عباراتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكومترية.

ولتحقيق ذلك اتصلنا بالجهة المسؤولة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بوادي عيسي بتيزي وزو والمتمثلة في مودها بغرض الحصول على الموافقة الكتابية لإجراء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية لتوضيح أهداف الدراسة وإمكانية التعاون معنا.

2-مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في مختلف الوحدات الموجودة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية بوادي عيسي بمدينة تيزي وزو، وذلك خلال الأسبوع الثالث من جانفي 2016.

3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (20) عاملاً بواقع (12) من الذكور و(08) من الإناث من العمال المشتغلين بصفة دائمة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. **ثانياً: منهج الدراسة:**

يتحدد منهج الدراسة في إطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها، ولما كان موضوع دراستنا هو التعرف إلى وجهات نظر العمال حول أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

وقد تم استخدام في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم أولاً بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة وإعطاء تقرير وصفي عنها وأن طبيعة الموضوع تهدف إلى وصف الظاهرة واكتشاف الواقع المعيش للعمال.

وتتدرج الدراسة الحالية ضمن البحوث والدراسات الوصفية المقارنة التي تهدف إلى دراسة الظاهرة بوصف وتحليل مكوناتها والكشف عن الفروق الفردية التي قد تظهر بين أفراد العينة في إجاباتهم حول أنماط السلوك القيادي للمدير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة من عمال وعاملات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية المتواجدة بالمنطقة الصناعية بوادي عيسى بمدينة تيزي وزو.

1- المجتمع الأصل:

بلغ العدد الإجمالي لأفراد المجتمع الأصل (1708) من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من الجنسين الموزعين على الوحدات الإنتاجية المختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3) توزيع أفراد المجتمع الأصل على مختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

عمال المؤسسة		البيانات وحدات المؤسسة
العدد	%	
138	8%	وحدة المكيف
667	39%	وحدة التبريد
315	18%	وحدة الطهي
200	12%	الوحدة التجارية
389	23%	الوحدة الخدمائية التقنية
1708	100%	المجموع الكلي

يتبين من جدول رقم (3) أن أكبر نسبة هي وحدة التبريد التي تحتوي على 39% من عمال المؤسسة، ثم تليها الوحدة الخدمائية والتقنية التي قدرت بـ23%، ثم تليها وحدة الطهي بـ18% ثم تليها الوحدة التجارية بـ12%، وأخيراً تليها وحدة المكيف بـ8%.

2- عينة الدراسة الأساسية:

بلغ حجم عينة الدراسة الأساسية (100) عاملاً بواقع (71) من العمال الذكور و(29) من العاملات المشتغلين بصفة دائمة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية للسنة المدنية 2015-2016.

وقد تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة. كما تم اختيار الوحدات الإنتاجية بطريقة عشوائية من بين (5) وحدة إنتاجية موجودة بالمؤسسة.

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفق عدد الذكور والإناث من عمال المؤسسة على الوحدة الإنتاجية المختارة وهي وحدة التبريد

العينة	عمال	عاملات	المجموع الكلي
وحدات الإنتاج	71	29	100
وحدة التبريد			

يتبين من جدول رقم (4) أن نسبة العمال الذكور بلغت 71%. بينما بلغت نسبة العاملات 29%.

1.2- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

1.1.2- الجنس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

العينة	البيانات	العدد	%
عمال ذكور	71	71	71%
عاملات	29	29	29%
المجموع	100	100	100%

يتبين من جدول رقم (5) أن نسبة العمال الذكور بلغت 71%. بينما بلغت نسبة العاملات 29%. يظهر أن نسبة العمال الذكور أعلى من نسبة العاملات.

2.1.2-السن:

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق فئات السن

البيانات	العدد	%
فئات السن		
من 21 إلى 30 سنة	30	30%
من 31 إلى 40 سنة	45	45%
من 41 إلى 50 سنة	25	25%
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (6) أن أعلى نسبة بلغت 45% وتتعلق بفئة سن من 31 إلى 40 سنة ثم تليها فئة سن من 21 إلى 30 سنة بـ 30% وفئة سن من 41 إلى 50 سنة بـ 25% على التوالي.

3.1.2- الحالة العائلية:

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق حالة العمال العائلية

البيانات	العدد	%
الحالة العائلية		
أعزب/عزباء	32	32%
متزوج(ة)	68	68%
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (7) أن أفراد عينة الدراسة الأساسية بلغ 100 عامل منهم عزاب ومتزوجين حيث قدرت أعلى نسبة 68% وهي فئة المتزوجين ثم تليها نسبة 32% بالنسبة لفئة العزاب.

4.1.2-المستوى التعليمي:

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مستوى العمال التعليمي

البيانات المستوى التعليمي	العدد	%
مرحلة التعليم المتوسط	28	%28
مرحلة التعليم الثانوي	31	%31
مرحلة التعليم العالي	41	%41
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (8) أن أفراد عينة الدراسة الأساسية تتوزع وفق المستوى التعليمي للعمال، حيث أن أكبر نسبة سجلت من ذوي مستوى التعليم العالي التي قدرت بنسبة 41%، ثم تليها نسبة 31% من ذوي مستوى التعليم الثانوي، وأخيرا تأتي نسبة 28% من ذوي مستوى التعليم المتوسط.

5.1.2-منصب العمل:

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق منصب العمل

البيانات	العدد	%
منصب العمل		
مهندس	13	13%
مركب الآلات	22	22%
محاسب	15	15%
عامل الصيانة	11	11%
مراقب النوعية	9	9%
عامل بسيط	30	30%
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (9) أن أفراد عينة الدراسة الأساسية يتوزعون وفق مناصب متباينة وينسب مختلفة حيث أعلى نسبة هي 30% بالنسبة لفئة العمال البسيطين، وتليها نسبة 22% بالنسبة لمركبي الآلات، ثم تأتي فئة المحاسبين بالنسبة 15%، ثم فئة المهندسين التي قدرت بنسبة 13%، وبعدها تأتي فئة عمال الصيانة بنسبة 11%، وأخيرا تليها الفئة الأقل بنسبة تقدر بـ 9% وهي فئة مراقبي النوعية.

6.1.2-سنوات الأقدمية في العمل:

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية في العمل

البيانات	العدد	%
سنوات الأقدمية في العمل		
من سنة إلى 10 سنوات	55	55%
من 11 إلى 20 سنة	28	28%
أكثر من 20 سنة	17	17%
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (10) أن أعلى نسبة لسنوات الأقدمية في العمل بلغت 55% بالنسبة لفئة من سنة إلى 10 سنوات، ثم تليها فئة من سن 11 إلى 20 سنة بنسبة 28% ثم تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 17%.

3-مكان إجراء الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية في مجموعة من الوحدات الإنتاجية المتواجدة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية بوادي عيسى بمدينة تيزي وزو، وذلك خلال شهر أبريل كله من سنة 2016.

رابعاً: أدوات الدراسة:

لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي للعمال تم استخدام الأدوات الآتية:

1-استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير:

1.1-وصف الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من العبارات التي قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة قصد الحصول على معلومات وآراء العمال حول أنماط السلوك القيادي للمدير.

2.1- مكونات الاستبيان:

يتكوّن من 63 عبارة التي تتوزع على ثلاثة أبعاد، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول رقم (11) مكونات استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير

تسمية البعد	عدد العبارات	أرقام العبارات التي تمثله
نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي	18	58،55،52،49،46،43،40،37،34،25،22،19،16،13،10،7،4،1
نمط السلوك القيادي الديمقراطي	23	63،62،61،59،56،53،50،47،44،41،38،35،32،29،26،23،20،17،14،11،8،5،2
نمط السلوك القيادي الفوضوي	22	60،57،54،51،48،45،42،39،36،33،31،30،28،27،24،21،18،15،12،9،6،3

يتبين من جدول رقم (11) أن استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير يتكون من ثلاثة أبعاد: البعد الأول خصص لنمط السلوك القيادي الأوتوقراطي ويشمل 18 عبارة، والبعد الثاني لنمط السلوك القيادي الديمقراطي ويشمل 23 عبارة والبعد الثالث لنمط السلوك القيادي الفوضوي ويشمل 22 عبارة.

3.1- الخصائص السيكومترية للمقياس:

لتكثيف استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير على البيئة الجزائرية تم التحقق من صدقه من خلال صدق المحكمين والاتساق الداخلي.

1.3.1- صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة محكمين في علم نفس العمل والتنظيم من جامعة مولود معمري بتيزي وزو بهدف التحقق من ملاءمة المقياس لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طلب إليهم الحكم على مدى ملاءمة عبارات الاستبيان لعينة الدراسة، وأن يحكموا على كل عبارة من عبارات الاستبيان من حيث تمثيلها للبعد الذي أعدت من أجله.

وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974)*: وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على كل عبارات الاستبيان:

$$\text{هي: } 3 \div (0+3) \times 100 = 100\%.$$

- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير تم حسابه بطريقة ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للمقياس لدى عينة الدراسة استطلاعية، حيث أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بلغ 0.536، وهذه النتيجة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

2- طريقة تصحيح الاستبيان:

يتم تنقيط استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير وفق سلم خماسي متدرج من خمسة (5) إلى واحد (1)، وتوجد أمام كل عبارة خمسة اختيارات هي: (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

4.1- طريقة تطبيق الاستبيان:

بعدما تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان توجهنا إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لغرض توزيعه على عينة الدراسة التي اخترناها بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي.

5.1- زمن تطبيق الاستبيان:

ليس للاستبيان زمن محدد للتطبيق، لكن لاحظنا خلال الدراسة الاستطلاعية أن الوقت المستغرق للإجابة على عباراته من قبل المفحوصين كان يتراوح بين 35 و40 دقيقة وهذا بعد قراءة التعليمات وتقديم المثال التوضيحي.

2- استبيان الأداء الوظيفي:

1.2- وصف الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من العبارات التي قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة قصد الحصول على معلومات وآراء العمال حول أدائهم الوظيفي.

2.2- مكونات الاستبيان:

يتكون استبيان الأداء الوظيفي من (25) عبارة.

3.2- الخصائص السيكمترية للاستبيان:**1.3.2- صدق الاستبيان:****- صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة محكمين في علم نفس العمل والتنظيم من جامعة مولود معمري بتيزي وزو بهدف التحقق من ملائمة المقياس لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طلب إليهم الحكم على مدى ملائمة عبارات الاستبيان لعينة الدراسة، وأن يحكموا على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974)*: وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على كل عبارات الاستبيان:

$$\text{هي: } 3 \div (0+3) \times 100 = 100\%.$$

- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان الأداء الوظيفي تم حسابه بطريقة ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للمقياس لدى عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ بلغ 0.845، وهذه النتيجة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

4.2- طريقة تصحيح الاستبيان:

يتم تنقيط استبيان الأداء الوظيفي وفق سلم خماسي متدرج من خمسة (5) إلى واحد (1)، وتوجد أمام كل عبارة خمسة اختيارات هي: (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً).

4.2- طريقة تطبيق الاستبيان:

بعدما تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان توجهنا إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لغرض توزيعه على عينة الدراسة التي اخترناها بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي.

5.2- زمن تطبيق الاستبيان:

ليس للاستبيان زمن محدد للتطبيق، لكن لاحظنا خلال الدراسة الاستطلاعية أن الوقت المستغرق للإجابة على عباراته من قبل المفحوصين كان يتراوح بين 30 و35 دقيقة وهذا بعد قراءة التعليمات وتقديم المثال التوضيحي.

- إجراءات تطبيق الدراسة:

1) قمنا بإعداد استبيان لدراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي لدى المدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
2) بعد ثبات صدق الأداة، قمنا بإعادة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تتكون من (100) فرد.

3) وبعدها قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، قمنا باستيرادها كلياً ولكن بعد عدة أيام.

- إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل النهائي:

بعدها استرجعنا الاستبيانين المطبقين قمنا بتصحيحهما وفقاً لمفتاح التصحيح الخاص بكل استبيان، وجمعنا الدرجات المتحصل عليها بالترميز لمتغيرات الدراسة حسب الأولوية وبتابع الترتيب، ثم قمنا بتفرغ البيانات في ذاكرة الحاسوب ومعالجتها إحصائياً بالبرنامج الإحصائية SPSS.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

➤ قمنا بتفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية، التكرارات، وذلك لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- 2) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3) الربيع الثاني أو الوسيط التي تضع حداً فاصلاً بين القيم العليا والقيم الدنيا.

- 4) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وذلك للاستفادة من وصف عينة الدراسة.
- 5) معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6) اختبار (Test T) لقياس الفروق بين أفراد عينة الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة الميدانية

1.1- عرض نتائج الفرضية الأولى

2.1- عرض نتائج الفرضية الثانية

3.1- عرض نتائج الفرضية الثالثة

4.1- عرض نتائج الفرضية الرابعة

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

1.2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

2.2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

3.2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

4.2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

الاستنتاج العام

خاتمة

المراجع

الملاحق

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بعد تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون (ر) واختبار (ت) لمعرفة مدى صدق التوقعات المعبر عنها من خلال كل فرضية من فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

1- عرض درجات أفراد العينة حول أنماط السلوك القيادي للمدير :

تم الاعتماد على الربع الثاني لتقسيم التوزيع التكراري إلى أقسام وتحديد القيمة الوسيطة التي تضع حداً فاصلاً بين القيم العليا والقيم الدنيا، وفي هذا الصدد يقول فؤاد البهي السيد: "الرباعيات هي النقط التي تقسم التوزيع التكراري إلى أربعة أقسام متساوية، بحيث تكون درجات التوزيع مرتبة ترتيباً تصاعدياً."

1.1- عرض درجات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير:

بلغت قيمة الربع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير الدرجة (44) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>44) ترى أن السلوك القيادي للمدير غير أوتوقراطي.
- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<44) ترى أن السلوك القيادي للمدير أوتوقراطي.

جدول رقم (12) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي

الأوتوقراطي للمدير

العينة الفئة	نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي	
	العدد	%
>44	47	47
<44	53	53
المجموع	100	100

يتبين من الجدول رقم () أن أعلى نسبة هي نسبة 53% بالنسبة للفئة الذين تزيد درجاتهم عن الدرجة (<44) في النمط السلوك القيادي الأوتوقراطي ثم تأتي النسبة الأقل التي قدرت ب47% للفئة التي تقل درجاتهم عن الدرجة (>44).

2.1- عرض درجات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير:

بلغت قيمة الربيع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي

الديمقراطي للمدير الدرجة (69) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>69) ترى أن السلوك القيادي للمدير غير ديمقراطي.

- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<69) ترى أن السلوك القيادي للمدير ديمقراطي.

جدول رقم (13) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي

الديمقراطي للمدير

العينة الفئة	نمط السلوك القيادي الديمقراطي	
	العدد	%
>69	49	49
<69	51	51
المجموع	100	100

يتبين من الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة هي نسبة 51% بالنسبة للفئة الذين تزيد درجاتهم عن الدرجة (<69) في النمط السلوك القيادي الديمقراطي ثم تأتي النسبة الأقل التي قدرت ب49% للفئة التي تقل درجاتهم عن الدرجة (>69).

3.1- عرض درجات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير:

بلغت قيمة الربع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير الدرجة (58) حيث صنف إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>58) ترى أن السلوك القيادي للمدير غير فوضوي.
- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<58) ترى أن السلوك القيادي للمدير فوضوي.

جدول رقم (14) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير

نمط السلوك القيادي الفوضوي		العينة الفئة
العدد	%	
50	50	>58
50	50	<58
100	100	المجموع

يتبين من الجدول رقم (14) أن الفئة الذين تزيد درجاتهم عن الدرجة (<58) في النمط السلوك القيادي الفوضوي متساوية مع الفئة التي تقل درجاتهم عن الدرجة (>58) التي قدرت ب(50%).

4.1- عرض درجات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي:

بلغت قيمة الربع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي الدرجة (77) حيث صنف إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>77) ترى أن الأداء الوظيفي غير مرتفع.

- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<77) ترى أن الأداء الوظيفي مرتفع.

جدول رقم (15) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		العينة الفئة
العدد	%	
50	50	>77
50	50	<77
100	100	المجموع

يتبين من الجدول رقم (15) أن الفئة الذين تزيد درجاتهم عن الدرجة (<77) في الأداء

الوظيفي متساوية مع الفئة التي تقل درجاتهم عن الدرجة (>77) التي قدرت ب(50%).

2- نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة الدراسة حول أنماط

السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة

حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي

أفراد عينة الدراسة (ن=100)		العينة المتغيرات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
10.78350	69.6700	نمط السلوك القيادي الديمقراطي
6.94978	44.9400	نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي
11.21101	59.5100	نمط السلوك القيادي الفوضوي
10.01310	76.0200	الأداء الوظيفي

يتبين من جدول رقم (16) أن نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى

أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي والأداء الوظيفي للمدير جاءت على النحو

التالي:

- بلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي

الديمقراطي 69.6700 وبانحراف معياري قدره 10.78350.

- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي 44.9400 وبانحراف معياري قدره 6.94978.
- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي 59.5100 وبانحراف معياري قدره 11.21101.
- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي 76.0200 وبانحراف معياري قدره 10.01310.

3- نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء التنظيمي:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي

الذكور (ن=71)		الإناث (ن=29)		الجنس المتغيرات
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
69.5352	11.66415	70.0000	8.41767	نمط السلوك القيادي الديمقراطي
45.0282	6.98973	44.7241	6.96879	نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي
58.5915	10.94346	61.7586	11.73108	نمط السلوك القيادي الفوضوي
75.5775	10.17793	77.1034	9.68557	الأداء الوظيفي

يتبين من جدول رقم (17) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي والأداء التنظيمي للمدير جاءت على النحو التالي:

- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي أعلى عند الإناث(العاملات) من الذكور العمال حيث بلغ 70.0000، بينما بلغ عند الذكور 69.5352.
- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي أعلى عند الذكور العمال من الإناث(العاملات) حيث بلغ 45.0282، بينما بلغ عند الإناث 44.7241.
- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي أعلى عند الإناث(العاملات) من الذكور العمال حيث بلغ 61.7586، بينما بلغ عند الذكور 58.5915.
- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي أعلى عند الإناث (العاملات) من الذكور العمال حيث بلغ 77.1034، بينما بلغ عند الذكور 75.5775.
- أن مجموع الانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي أعلى عند الذكور العمال من الإناث (العاملات) حيث بلغ 11.66415، بينما بلغ عند الإناث 8.41767.
- أن مجموع الانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي أعلى عند الذكور العمال من الإناث (العاملات) حيث بلغ 6.98973، بينما بلغ عند الإناث 6.96879.
- أن مجموع الانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي أعلى عند الإناث(العاملات) من الذكور العمال حيث بلغ 11.73108، بينما بلغ عند الذكور 10.94346.

- أن مجموع الانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي أعلى عند الذكور العمال من الإناث (العاملات) حيث بلغ 10.17793، بينما بلغ عند الإناث 9.68557.

4- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1.4- عرض نتائج الفرضية الأولى:

- العلاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي:

أثناء عرض الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الحالية تم الإشارة إلى معامل الارتباط المستخدم للقيام بالمعالجة الإحصائية حول التأكد من تحقيق الفرضية العامة الأولى وفرضياتها الجزئية والمتعلقة بالعلاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء التنظيمي هو معامل ارتباط بيرسون الذي يرمز له ب(ر) باعتبار أن بيانات المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي للمدير) وبيانات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) هي بيانات كمية. والهدف من استخدام هذا الأسلوب الإحصائي هو الوصول إلى قيمة ارتباط تؤكد أو تنفي صحة الفرضية العامة الأولى وفرضياتها الجزئية.

2.1.4- نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

- العلاقة بين نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال:

جدول رقم (18) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي	44،9400	6،94978	100	-0،003	0،975	0،01
الأداء الوظيفي	75.5775	10.17793				

0،003- غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتبين من جدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0،003- وأن قيمة مستوى دلالاته التي هي 0،975 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.01، أي أن 0،975 أكبر من 0.01 ومعنى ذلك أنه لا توجد علاقة ودالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي ودرجاتهم حول الأداء الوظيفي للمدير عند مستوى دلالة 0.01.

1.1.4 نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

- العلاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر

العمال:

جدول رقم (19) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي

من وجهة نظر العمال

مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	ن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات المتغيرات
0,01	0,006	0,271 **	1 0 0	10.78350	69.6700	نمط السلوك القيادي الديمقراطي
				10.17793	75.5775	الأداء الوظيفي

** 0.271 دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يتبين من جدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.271 وأن قيمة مستوى دلالاته التي هي 0.006 تصغر عن الحد المطلوب الذي هو 0.01، أي أن 0.006 أصغر من 0.01 ومعنى ذلك أنه توجد علاقة ودالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي ودرجاتهم حول الأداء الوظيفي للمدير عند مستوى دلالة 0.01.

3.1.4 - الفرضية الجزئية الثالثة:

- العلاقة بين نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال:

جدول رقم (20) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
نمط السلوك القيادي الفوضوي	59,5100	11,21101	100	0,120	0,235	0,01
الأداء الوظيفي	75.5775	10.17793				

يتبين من جدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,120 وأن قيمة مستوى دلالاته التي هي 0,235 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0,01، أي أن 0,235 أكبر من 0,01 ومعنى ذلك أنه لا توجد علاقة وغير دالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي ودرجاتهم حول الأداء التنظيمي للمدير عند مستوى دلالة 0,01.

1.5 - نتائج الفرضية الثانية:

- الفروق بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير: أثناء عرض الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الحالية تم الإشارة إلى اختبار(ت) المستخدم للقيام بالمعالجة الإحصائية حول التأكد من تحقيق الفرضية العامة الثانية وفرضياتها الجزئية والمتعلقة بالفروق بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير، والفرضية الثالثة والمتعلقة بالفروق بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء التنظيمي.

والهدف من استخدام هذا الأسلوب الإحصائي هو الوصول إلى نتائج تعرفنا على ما إذا كانت الفرضية العامة الثانية وفرضياتها الجزئية والفرضية الثالثة تقبل أم ترفض، ومعناه الكشف عن الفروق بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة في إجاباتهم حول أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء التنظيمي.

1.1.5- الفرضية الجزئية الأولى:

- الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال

المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير:

جدول رقم (21) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من

عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي

للمدير

البيانات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	ت	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
الذكور	71	45,0282	6,98973	0,313	0,198	98	0 . 8 4 4	0,05
الإناث	29	44,7241	6,96879					

يتبين من جدول رقم (21) أن قيمة(ت) بلغت 0.198 وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.844 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05، أي أن 0.844 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير.

2.1.5-الفرضية الجزئية الثانية:

-الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال

المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير:

جدول رقم (22) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من

عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي

للمدير

البيانات الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
الذكور	71	69.5352	11.66415	0.573	-0.195	98	0.846	0,05
الإناث	29	70.0000	8.41767					

يتبين من جدول رقم (22) أن قيمة(ت) بلغت-0.195 وأن قيمة مستوى دلالتها

المحسوبة التي هي 0.846 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05، أي أن 0.846 أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال

المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير.

3.1.5-الفرضية الجزئية الثالثة:

-الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال

المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير:

جدول رقم (23) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من

عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير

البيانات الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
الذكور	71	58,5915	10,94346	0,057	-1,286	98	0,201	0,05
الإناث	29	61,7586	11,73108					

يتبين من جدول رقم (23) أن قيمة(ت) بلغت-1,286 وأن قيمة مستوى دلالتها

المحسوبة التي هي 0,201 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05، أي أن 0,201 أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال

المؤسسة حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير.

1.6-الفرضية الثالثة:

-الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال

المؤسسة حول الأداء الوظيفي:

جدول رقم (24) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من

عمال المؤسسة وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول الأداء الوظيفي

البيانات الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
الذكور	71	75,5775	10,17973	0,24	-0,690	98	0,492	0,05
الإناث	29	77,1034	9,68557					

يتبين من جدول رقم (24) أن قيمة(ت) بلغت-0,690- وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0,492 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05، أي أن 0,492 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أدائهم الوظيفي.

أولاً- ملخص نتائج الدراسة:

جدول رقم (25) ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

الدلالة	فرضيات الدراسة
دالة جزئياً	- الفرضية الأولى: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي
دالة	-الفرضية الجزئية الأولى: العلاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير والأداء الوظيفي
غير دالة	-الفرضية الجزئية الثانية: العلاقة بين نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي
غير دالة	الفرضية الجزئية الثالثة: العلاقة بين نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير والأداء الوظيفي
غير دالة	- الفرضية الثانية: الفروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي للمدير
غير دالة	-الفرضية الجزئية الأولى: الفروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير
غير دالة	-الفرضية الجزئية الثانية: الفروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير
غير دالة	-الفرضية الجزئية الثالثة: الفروق بين الذكور والإناث حول نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير
غير دالة	الفرضية الثالثة: الفروق بين الذكور والإناث حول الأداء الوظيفي

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1-مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة:

1.1-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه"توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي

للمدير والأداء الوظيفي للعمال".

وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن التساؤل الأول وتساؤلاته الفرعية في إشكالية الدراسة وهو:

- هل توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي) للمدير والأداء الوظيفي؟.

وتُشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير والأداء الوظيفي.

وللتأكد من مدى صدق الفرضية الأولى وفرضياتها الجزئية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (ر) لحساب العلاقة بين درجات أنماط السلوك القيادي للمدير ودرجات الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة الكهرومنزلية.

وتبين النتيجة الإحصائية للفرضية الأولى وفرضياتها الجزئية الموضحة في جدول رقم (19) وجود علاقة ودالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير ودرجات الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.01. أي كلما ارتفعت درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير ارتفعت درجات الأداء التنظيمي. ومعناه أنه كلما كان المدير ديمقراطياً في سلوكه القيادي مع عماله كلما تحسن أدائه التنظيمي لمؤسسته. وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية الجزئية الثانية، حيث تحققت على مستوى عينة الدراسة.

بينما يظهر من النتائج الإحصائية للفرضيات الجزئية الأولى والثالثة الموضحة في جداول رقم (18) ورقم (20) عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي للمدير ودرجات الأداء التنظيمي من جهة، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الفوضوي للمدير ودرجات الأداء التنظيمي من جهة أخرى عند مستوى 0.01. وهذه النتيجة لا تسير في اتجاه توقع الفرضيات الجزئية الثانية والثالثة، حيث لم تتحقق على مستوى عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق كلية على مستوى عينة الدراسة حيث يمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 75%.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه الشريف طلال (2004)، التي تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء لدى العاملين في إمارة مكة المكرمة.

وهناك أيضاً دراسة أخرى تتفق مع هذه النتيجة وهي مغاري، تيسير (2009)، التي تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة ب(70،23%)، يليه النمط الحر ب(61،52%)، ثم النمط الأوتوقراطي ب(57،80%).

ونجد أيضاً دراسة أبو عبيدة، كفاية (2005)، التي تبين وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء، في حين يوجد انعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

ونجد أيضاً دراسة الغيوي ناصر (2003)، التي تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة، وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء، توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء.

أما الدراسات التي تخالف نتائج الدراسة نجد دراسة المصري (2007)، التي تبين سيادة النمط الأوتوقراطي.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية بأن النمط الذي لديه علاقة بالأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي أي أنه السائد لدى المدير في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بحيث أنه يحرص على تنسيق جهود العاملين ويشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وإشراكهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

2.1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على " وجود فروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي للمدير ".

وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن التساؤل الثاني في إشكالية الدراسة وهو:

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول أنماط السلوك القيادي لدى المدير؟.

وتشير هذه الفرضية إلى توقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي للمدير.

وللتأكد من مدى صدق الفرضية الثانية وفرضياتها الجزئية تم استخدام اختبار (ت) لحساب الفروق بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير من وجهة نظر عمال المؤسسة الكهرومنزلية.

وتبين النتيجة الإحصائية للفرضية الثانية وفرضياتها الجزئية الموضحة في جداول رقم (21)، (22)، (23)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) للمدير عند مستوى دلالة 0,05. وهذا يعني أن لدى أفراد هذه المؤسسة رؤية متشابهة مع المدير حول أنماط السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والفوضوي) بغض النظر عن اختلاف الجنس. وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع فرضياتها الجزئية، بحيث لم تتحقق على مستوى عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق كليا على مستوى عينة الدراسة حيث يمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه دراسة المصري (2007)، التي تبين عدم وجود فرقا ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء الاختصاص لصالح الآداب.

دراسة مغاري تيسير (2009)، التي تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

أما الدراسات التي تخالف نتائج هذه الدراسة نجد:

دراسة الغيبوي ناصر (2003)، التي تبين عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديمغرافية باستثناء متغير الجنس.

دراسة أبو عبيدة كفاية (2005)، التي تبين وجود فروق دالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور المبحوثين بالنسبة لنمط القيادة.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي، وهذا يعني أن للمدير رؤية متشابهة حول أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الفوضوي) مع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بغض النظر عن اختلاف الجنس.

3.1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة إلى " وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء الوظيفي ".

وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن التساؤل الثالث في إشكالية الدراسة وهو:

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول الأداء الوظيفي؟. وتُشير هذه الفرضية إلى توقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول الأداء الوظيفي.

للتأكد من مدى صدق الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار (ت) لحساب الفروق بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة الكهرومنزلية.

وتُبين النتيجة الإحصائية للفرضية الثالثة الموضحة في جدول رقم(24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05. وهذا يعني أن لدى أفراد هذه المؤسسة رؤية متشابهة مع مديرها حول الأداء الوظيفي بغض النظر عن اختلاف الجنس. وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع هذه الفرضية، بحيث لم تتحقق على مستوى عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية يمكن القول أن الفرضية الثالثة لم تتحقق كليا على مستوى عينة الدراسة حيث يمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه دراسة العمرات(2010)، التي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية.

أما الدراسات التي تخالف نتائج هذه الدراسة نجد:

دراسة العتوم(2002)، التي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس و الخبرة الإدارية.

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث حول الأداء الوظيفي، وهذا يعني أن للمدير رؤية متشابهة مع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حول الأداء الوظيفي بغض النظر عن اختلاف الجنس.

الاستنتاج العام للدراسة:

انطلقت دراستنا من إشكالية تبحث عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدير (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي) والأداء الوظيفي للعمال وتبحث أيضا عن الفروق بين إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى المدير وفق متغير الجنس، وعن الفروق بين إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي وفق متغير الجنس (الإناث والذكور)، وقد بينت لنا النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضيات أنه:

- أنه توجد علاقة ودالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير ودرجات الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,01، أي كلما ارتفعت درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير، ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية الجزئية الأولى، حيث تحققت على مستوى عينة الدراسة.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي والفوضوي للمدير ودرجات الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,01.
- ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق كلية على مستوى عينة الدراسة بحيث تحققت جزئيا ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 75%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) للمدير عند مستوى الدلالة 0,05، بحيث حسب هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق كلية على مستوى عينة الدراسة ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05، بحيث حسب هذه النتيجة يمكن القول بأن

الفرضية الثالثة لم تتحقق كليا على مستوى عينة الدراسة ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.

خاتمة:

إن بحثنا هذا يتضمن خمسة فصول، بحيث هناك ثلاثة فصول يحتوي على الجانب النظري للدراسة، والفصل الأول يتضمن تحديد مشكلة البحث والدراسات السابقة التي لديها علاقة مع موضوع بحثنا وإبراز أهمية وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيمها، أما الفصل الثاني يتضمن جزأين وهما: الجزء الأول هو: القيادة الإدارية وأهميتها بحيث قمنا بإبراز مفهوم، وأهمية القيادة الإدارية، العلاقة بين القيادة والإدارة، الفرق بين القيادة والرئاسة، النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، العوامل المؤثرة فيها، أما الفصل الثاني فيحتوي على أنماط السلوك القيادي الإداري: بحيث قمنا أيضا بإبراز نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي، أشكاله وآثاره السلوكية، نمط السلوك القيادي الديمقراطي، أشكاله وآثاره السلوكية، نمط السلوك القيادي الفوضوي، خصائصه وتقويمه، وأبرزنا أيضا أنماط أخرى للسلوك القيادي الذي يحتوي على نموذج تنبوم وشميدت، (TANINBOM,) (CHMIDT) نموذج بليك وموتون، (Black, Mouton) نموذج ليكرت، (Likert) وأخيرا إبراز العوامل المؤثرة في السلوك القيادي، أما الفصل الثالث يتضمن الأداء الوظيفي بحيث قمنا بتوضيح مفهوم، أهمية، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي، محددات الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي، أما الفصلين الأخيرين يحتويان على الجانب التطبيقي للدراسة.

فالقيادة الإدارية تتكون من القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية و شخصية)، الإلتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الإيجابي على الإلتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة. وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة،

حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفاً من العقاب، أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه، وبالنسبة للإدارة فهناك من المفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وآخرون يرون أنها متكاملتان، وبعضهم يميل إلى كونهما مفهومين متداخلين، وغيرهم يرى أن القيادة فن والإدارة علم. أما بالنسبة للمؤسسة ترى أن القيادة الإدارية لديها علاقة كبيرة في تحسين ورفع من مستوى أداء العمال.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ونجاح هذه العملية يُشترط سلامة معايير التقييم، لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقدان ثقة المرؤوسين في نتائجها، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق إتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري، وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الأفراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار، واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضح للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب.

وفي الأخير استخلصنا نتائج بحثنا هذا التي تتمثل في:

- وجود علاقة ودالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير ودرجات الأداء الوظيفي، عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجات نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي والفوضوي للمدير ودرجات الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن الفرضية الأولى لم تتحقق كلية على مستوى عينة الدراسة بحيث تحققت جزئياً ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 75%.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الفوضوي) بحيث أن الفرضية الثانية لم تتحقق كلياً على مستوى عينة الدراسة ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأداء الوظيفي ويمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95%.

ولهذا فيمكن القول بأن أنماط السلوك القيادي والأداء الوظيفي متغيران لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما، لكن هذا لا يعني أن ارتباطهما يؤدي إلى وجود نتائج ايجابية دائماً، لأن الإنسان بحكم طبيعته البشرية يبقى معرض إلى العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في ايجابية هذه العلاقة.

قائمة المراجع:

أ. باللغة العربية:

- 1- النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 74
- 2- السكارنه بلال، 2010، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 3- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق.
- 4- بيتر. لونورثهاوس، 2006، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 5- حسن راوية، 2004، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر.
- 6- الديريزا هد محمد، 2011، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان.
- 7- جلده سامر، 2009، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- عبد الحميد حسن احمدر شوان، 2010، القيادة راسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 9- صالح مهدي محسن العامري، 2007، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
- 10- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، 2007، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 11- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي.
- 12- عبد الله بن عبد الغني الطجم، 2003، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.

- 13- عبد الصمد الأغبري، 2003، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط7، دار النهضة العربية، السعودية.
- 14- قنديل علاء محمد سعيد، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط7، دار الفكر، الأردن.
- 15- فلية فاروق عبده، محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت.
- 16- عطية ماجدة، 2003، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1.
- 17- محمد اسماعيل بلال، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- 18- محمد سعيد انور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية مصر.
- 19- محمود سلمان العميان، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن.
- 20- أبو النيل محمود سيد، 1985، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية.
- 21- أبو النصر مدحت محمد، 2007، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- 22- عيامرة معن محمود، مروان محسن بني احمد، 2007، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان.
- 23- مرسي نبيل محمد، 2006، المهارات والوظائف الإدارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 24- نواف كنعان، 1999، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان.
- 25- هاشم، زكي محمود، 1970، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 26- عبد المولى طشطوش هائل، 2008، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن.
- 27- الدوسري، إبراهيم، 2000، "الإطار المرجعي للتقويم التربوي، الرياض، مكتب التربية العربية لدول الخليج."

- 28- البرعي، محمد، حبيب، غازي، 1987م "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق" المجلة العربية للإدارة، السنة (11) العدد الأول، المملكة العربية السعودية.
- 29- الكبيسي، عامر، 1998م " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة :التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة" ج4، الدوحة، مطابع دار الشرق.
- 30- المغربي، عبد الحميد، 2007م " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة "، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 31- سويدان، طارق (2003)، " صناعة القائد".
- 32- العيسوي، عبد الرحمن (2004)، علم النفس الإداري، بيروت، دار الراتب الجامعية.
- 33- العديلي، ناصر محمد . (1993) .إدارة السلوك التنظيمي .الرياض.
- 34- حسن، ماهر (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إريد، دار الكندي.
- 35- عباس، علي، 2004م، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 36- كنعان، نواف . (2009) . القيادة الإدارية ط 3. عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 37- هيجان، عبد الرحمن، 1419هـ ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 38- عشوي مصطفى، 1992، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

ب - المعجم:

- 39- ابن منظور، 2000، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط 1.
- ج- الرسائل الماجستير:
- 40- حسن محمود حسن ناصر، 2010، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- 41- السكران ناصر، 2007، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض (السعودية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة).

- 42-الشريف طلال، 2004، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة (السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير).
- 43-أبو عبيدة كفاية، 2005، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، (فلسطين، غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة).
- 44-الغبيوي ناصر، 2003، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، (السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة).
- 45-العساف، عبد الله، 2003، "علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 46-بظاظو، عزمي، 2010، اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

د - باللغة الفرنسية:

- 47-LaTasha M. Harris,2008, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA .
- 48- Marc-Philippe Lumpé,2008,Leadership and Organization in the Aviation Industry, mixed sources,uk .
- 49 -Nicole AUBERT et autres, 1992, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris,ed PUE fondamentale.
- 50-Robbins, S.P, 2003,OrganisationnelBehavoir, 10th Ed, Prentice Hall, inc, .New Jersey
- 51-James-G-Hunt et autre,2002,comportement humain et organization, tra Claire De Billy, 2eme édition, village mondial, France.
- 52 -EranVigoda-Gadot,2007, "Leadership style, organizational politics, and employees' performance".

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
sex	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
demoq	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
oteqra	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
fa	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
resul	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
performance	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

Tableau de bord

	sex	demoq	oteqra	fa	resul	performance
Moyenne	1,2900	69,6700	44,9400	59,5100	174,3400	76,0200
N	100	100	100	100	100	100
Ecart-type	,45605	10,78350	6,94978	11,21101	14,77250	10,01310

Corrélations

	demoq	performance
Corrélation de Pearson	1	,271**
Sig. (bilatérale)		,006
N	100	100
Corrélation de Pearson	,271**	1
Sig. (bilatérale)	,006	
N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		oteqra	performance
oteqra	Corrélation de Pearson	1	-,003
	Sig. (bilatérale)		,975
	N	100	100
performance	Corrélation de Pearson	-,003	1
	Sig. (bilatérale)	,975	
	N	100	100

Corrélations

		fa	performance
fa	Corrélation de Pearson	1	,120
	Sig. (bilatérale)		,235
	N	100	100
performance	Corrélation de Pearson	,120	1
	Sig. (bilatérale)	,235	
	N	100	100

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
demoq	H	71	69,5352	11,66415	1,38428
	F	29	70,0000	8,41767	1,56312
oteqra	H	71	45,0282	6,98973	,82953
	F	29	44,7241	6,96879	1,29407
fa	H	71	58,5915	10,94346	1,29875
	F	29	61,7586	11,73108	2,17841
resul	H	71	173,4648	14,78786	1,75500
	F	29	176,4828	14,77116	2,74294

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
demoq	Hypothèse de variances égales	,573	,451	-,195	98	,846	-,46479	2,38810	-5,20389	4,27432
	Hypothèse de variances inégales			-,223	71,540	,824	-,46479	2,08796	-4,62752	3,69794
oteqra	Hypothèse de variances égales	,313	,577	,198	98	,844	,30403	1,53908	-2,75022	3,35828
	Hypothèse de variances inégales			,198	52,212	,844	,30403	1,53712	-2,78013	3,38819
fa	Hypothèse de variances égales	,057	,812	-1,286	98	,201	-3,16707	2,46256	-8,05394	1,71980
	Hypothèse de variances inégales			-1,249	48,968	,218	-3,16707	2,53618	-8,26380	1,92966
resul	Hypothèse de variances égales	,017	,897	-,926	98	,357	-3,01797	3,25790	-9,48316	3,44722
	Hypothèse de variances inégales			-,927	52,123	,358	-3,01797	3,25633	-9,55191	3,51597

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
performance	H	71	75,5775	10,17793	1,20790
	F	29	77,1034	9,68557	1,79857

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
performance	Hypothèse de variances égales	,024	,877	-,690	98	,492	-1,52598	2,21255	-5,91672	2,86476
	Hypothèse de variances inégales			-,704	54,518	,484	-1,52598	2,16653	-5,86867	2,81671