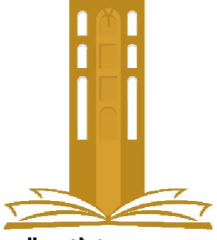


1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتنظيم رياضي

بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي

من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية

دراسة ميدانية لمعهد التربية البدنية والرياضية - ولاية المسيلة -

لجنة المناقشة:

فايد عبد الرزاق مشرفا

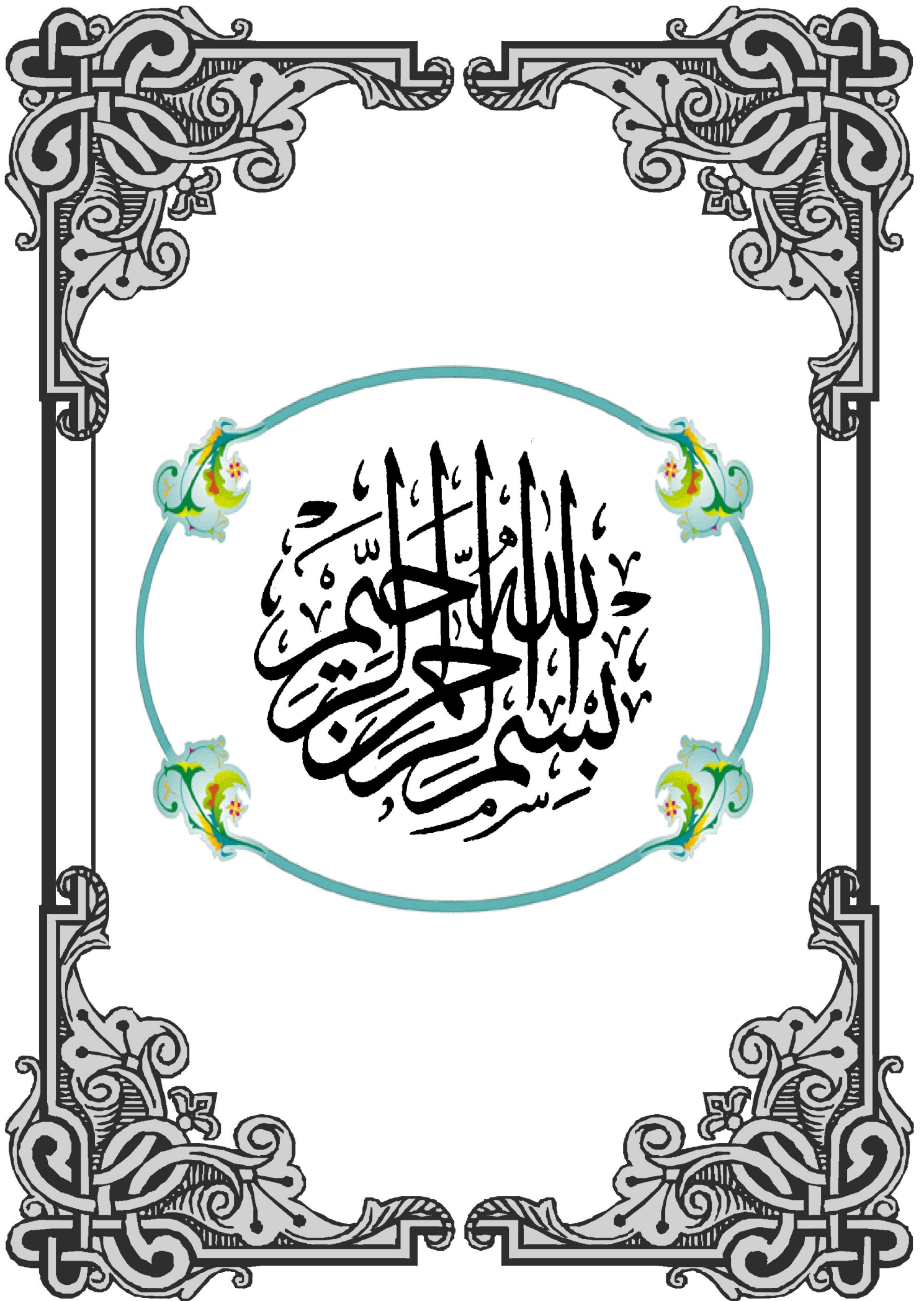
مجادي رابح رئيسا

لخضر سالم مناقشا

من إعداد الطالب:

عيسى بلحوت

السنة الجامعية 2015/2014



شكر وعرفان

قال الله تعالى:

”ربي اوزعني انا اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وانا اعمل صالحا ترضاه
واذ خلني برحمته في جوارحه الصالحين“ سورة النمل الآية 19.

بعد انا اكملت زبدة هذا العمل بعون الله سبحانه وتعالى الذي اعمده وانشأه جزيل الشكر لليسعني الاله
تفقد باسمي شكركم لي لكل من مد لي يد العون والمساعدة ولو بالكلمة الطيبة واخص بالذكر استاذي
المشرف الاستاذ* فايد حميد الزلاق* علي توحيداته العلمية والعملية القيمة ونصائح المفيدة
التي افاضت لي طرق ومساكن سعادتني في الوصول الى بر الامام العلمي فله مني كل
الامتنان والتقدير كما اوجه خالص شكري لكل اساتذة المعهد الذين اشرفوا علي
فكوني طيلة منواتي الجامعي الاستاذات تقدر بالشكر الجزيل الى كل
الاهل والاقارب الذين كانوا لي سنداً وحنوا فهم الزاود الذي
لا ينفذ وهم اساس كل شيء طيب وحيد كما لا انسى كل الاحباب
والاصدقاء الذين ساعدوا في إنجاز هذا العمل.

”بلحموت حمدي“

الإهداء



أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من لم يبخل علي يوماً بحبه وحنانه و نصائحه السديده
و دعواته الدائمة إلى مثلي الأعلى في الحياة و قدرتي
"أبي" العزيز أدامه الله تاجاً علي رأسي و أطال عمره.

بعجز اللسان عن وصفها: العنان ميزتها، التضحية خطتها، الحبه زادها
و "الأم" إسمها إليها يعود الفضل في كل ما وصلت إليه
حفظها الله و أنار بها حياتنا دوماً.

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل من أحمل لهم في قلبي المودة و الحبه و الإحترام

إلى من كن لي الحبه و المودة

أخي رحمه الله جلول

إلى كل الأصدقاء

لخضر ، الحسين ، نصر ، مكتبة السفير، عز الدين ، أمين

عيسى



قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرهان	
اهداء.	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة لأنماط القيادة و المناخ التنظيمي	
تمهيد.....	04
1- الخلفية النظرية	05
1-1- القيادة الإدارية وأنماطها	05
1-1-1- القيادة في الحضارة الإسلامية	05
1-1-2- النظريات المفسرة للقيادة	06
1-1-3- أنماط القيادة	12
1-1-4- نماذج القيادة	16
1-1-5 عناصر القيادة	19
1-1-6- أهمية القيادة.....	20
1-1-7- العلاقة بين القيادة والادارة	21
1-1-8- الفرق بين القيادة والرئاسة.....	22
1-1-9- العوامل المؤثرة على القيادة الادارية	23
2-1- المناخ التنظيمي.....	24
2-1-1- مفهوم المناخ التنظيمي	24
2-2-1- أهمية المناخ التنظيمي.....	26
2-2-1- مستويات المناخ التنظيمي	27

28	1-2-4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.....
31	1-2-5- أنماط المناخ التنظيمي
32	1-2-6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
32	1-3- معهد التربية البدنية والرياضية
36	2- الدراسات السابقة والمتشابهة
36	2-1- الدراسات التي تناولت الانماط القيادية
36	2-1-1- الدراسات الجزائرية.....
37	2-1-2- الدراسات العربية
39	2-1-3- الدراسات في البيئة الاجنبية.....
39	2-2- الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي
40	2-2-1- الدراسات الجزائرية
40	2-2-2- الدراسات العربية
42	2-2-3- الدراسات في البيئة الاجنبية.....
44	2-3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانماط القيادية والمناخ التنظيمي
44	2-4- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
45	2-5- الاستفادة من الدراسات السابقة
46	الخلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار العام لدراسة	
48	تمهيد.....
48	1- الكلمات الدالة في الدراسة:
50	2- إشكالية الدراسة:
51	3- أهداف الدراسة:
51	4- أهمية الدراسة:
52	5- فرضيات الدراسة:
53	خلاصة
الفصل الثالث: إجراءات الميدانية للدراسة	

55	تمهيد
56	1- الدراسة الاستطلاعية
57	2- المنهج المتبع في الدراسة
58	3- مجتمع وعينة الدراسة:
58	3-1- مجتمع الدراسة
58	3-2- عينة البحث
59	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:
60	4-1- الخصائص السيكومترية للأداة:
65	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:
65	6- حدود الدراسة
65	7- الأساليب الإحصائية:
67	خلاصة:
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
69	تمهيد
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
79	خلاصة
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
81	1. استنتاجات عامة:
81	2. اقتراحات:
82	3. الآفاق المستقبلية
84	4. المراجع المعتمدة في الدراسة:
	5. الملاحق
	6. ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	يوضح المناصب العليا في المعهد	01
59	يوضح توزيع فقرات المقياس على مكونات الأنماط القيادية.	02
61	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للبعد.	03
61	يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للبعد.	04
62	يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الحر(الفوضوي) مع الدرجة الكلية للبعد.	05
63	يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد.	06
64	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأنماط القيادية.	07
64	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس المناخ التنظيمي.	08
70	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي.	09
73	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي.	10
76	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين النمط الحر (الفوضوي) والمناخ التنظيمي.	11

مقدمة

حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف، إذ إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها. وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشراً على كل تطور، لذا تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنتاج وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل. (أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، 2009 ص11).

واتسم هذا العصر بحدوث تطورات، وتحديات في مختلف مجالات الحياة، كان لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد، مما ذهب بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين سبباً مهماً من أسباب تقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم، للوصول بالعاملين إلى ما يعرف اليوم بمفهوم "التمكين"، والذي يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (موافق أحمد شحاتة، 2012، ص02).

وترتكز القيادة على العنصر البشري، وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على حفز العاملين، وعلى تضافر جهودهم واستثمار مقدراتهم. وفي مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون على الظروف المادية للإنتاج مع إهمال الجانب الإنساني للمؤسسة، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد. أما في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية الفرد والجماعة في نجاح المؤسسة، مما أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فاعلية المؤسسة، فالقائد ومن خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (العميان محمود سليمان، 2010، ص11).

وفي هذا السياق الذي نريد من ورائه الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وعن العلاقة الموجودة بين هذه الأنماط والمناخ التنظيمي، وقد قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

- **الفصل الأول:** المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة وأهم النظريات المفسرة للقيادة من وجهة نظر علماء ومفكرين الإدارة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم عناصر المناخ التنظيمي وماهيته، وكذلك ذكرنا في هذا الفصل عدت دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا أهم النتائج منها وحاولنا توظيفها في هذه الدراسة.
- **الفصل الثاني:** الإطار العام للدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل الكلمات الدالة في الدراسة، إشكالية الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة فرضيات الدراسة.
- **الفصل الثالث:** الإجراءات الميدانية للدراسة احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.
- **الفصل الرابع:** عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها حيث قمنا بترجمة المعلومات النظرية إلى معلومات كمية وقمنا بمناقشتها وذلك في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.
- **الفصل الخامس:** استنتاجات واقتراحات شمل هذا الفصل على استنتاجات عامة خاصة بالبحث، كما قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.



الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة



تمهيد

1- الخلفية النظرية للأنماط القيادية

والمناخ التنظيمي

2- الدراسات السابقة والمرتبطة

خلاصة

تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً للخلفية النظرية المتعلقة بالقيادة وأنماطها والمناخ التنظيمي، وتطرقنا فيها إلى القيادة في الحضارة الإسلامية ثم تناولنا بعض الآراء حول مفهوم القيادة وأهميتها، كما ذكرنا في هذا الفصل العناصر القيادية وكذلك العلاقة بين القيادة والإدارة والفرق بين القيادة والرئاسة ثم ذكرنا أهم العوامل المؤثرة على القيادة وكذلك أشهر النظريات المتعلقة بالقيادة، كما ذكرنا في هذا الفصل أنماط القيادة الإدارية وأشكالها وكذلك الآثار السلوكية لهذه الأنماط، وتناولنا أيضاً مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، والعوامل المحددة له وكذلك ذكرنا معايير وعناصر المناخ التنظيمي، ومؤشرات المناخ التنظيمي، وأهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وذكرنا كذلك أهم النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي، كما تضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة بهدف الاستفادة من محتواها النظري والتطبيقي ومقارنة نتائجها بدراستنا الحالية.

1- الخلفية النظرية:

1-1- القيادة الإدارية وأنماطها:

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. وسنطرق في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية وأهميتها ونظريات القيادة الإدارية ونماذجها وأنماط القيادة الإدارية

1-1-1- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامته دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام، ووجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أي حضارة سابقة. (فاروق مجدلاوي، 2003، ص 51).

ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول، المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من أرض إلا أمروا عليهم أحدهم " وقوله كذلك: " إذا خرج ثلاثة في سفر ليؤمرا أحدهم ".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفت في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (القدوة، الإخاء، البر، والرحمة، والإيثار)، وكان عليه الصلاة والسلام يبحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم: " من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجل وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله و المؤمنين " (عامر مصباح، 2003، ص 16).

و اختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمه يكون اختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوة وأمانته لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين ". (سورة القصص، الآية 26). والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة مبدأ الأجرة على قدر العامل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: " وكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون " (سورة الاحقاف، الآية 19). وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات الإدارة في الإسلام لقوله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " (سورة الشورى، الآية 38). كما عمل صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كتاباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي ابن أبي طالب كتابه في العهد وإذا عاهد والصلح والصلاح، وكان حذيفة ابن اليمان صاحب سره كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديوان والمعاملات، كما كان زيد ابن ثابت ترجمانه بالفارسية و الرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ الظلم الإداري مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهود ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة مباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توفر سمتين هامتين في من يتولى مناصب القيادة هما: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يظم إحدى عشر ديوانا في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الإيصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام علي ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية علي موظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، تروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم.

1-1-2- النظريات المفسرة للقيادة:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة بيحا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إلها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي البعض من هذه النظريات:

✓ نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم **Great Man Theory** الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف.. (STOGDILLK ,R,M, 1964, P154).

كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات. (مجموع هاشم أنور، 1991، ص235).

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القائد الناجح انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (كنعان، 1992، ص302). وأن هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

ولاشك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها

المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثير واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة". (حسين عبد الفتاح، 1999، ص 127).

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة. (أبو الفضل 1996، ص 20)، وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود WOOD الذي تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشر أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشر قرون، وذكر أبو الفضل أن هذا البحث كشف "أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقاً لهذه القدرات" (أبو الفضل، 1996، ص 17).

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

✓ نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم. فهناك من يري أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة. ومنهم من يري أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بصفة الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد. (عتيقة فلاك، 2012، ص 28).

كما قدم ارادوي تيد Tead في كتابه " فن القيادة" عشر أوصاف (سمات) لا بد من توفرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، الحماس والشغف بالعلم، والصدقة والمودة، والتكامل والأمانة والحكمة والمهارة الفنية والبصيرة في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه. (عتيقة فلاك، 2012، ص 29).

✓ النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً.

أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية. (إبراهيم محمد، 1997، ص 09).

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على اكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية **Behvoral Theory** ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة. (الكلابي سعد عبد الله، 2000، ص 19).

وقد اهتمت عدت دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية وهي: سلوكيات التنظيم والإنجاز وتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد، والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الدينامية وتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهاي إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، حيث يركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول عمل ومعايير لأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، ويدي هذا النمط رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في الإنجاز. لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري بين العاملين، ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين. (حسين عبد الفتاح، 1999 ص 224).

✓ النظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية **Functional Theory** في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. (جمجوم هاشم أنور، 1991. ص 237).

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي. حيث يكسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإبداع. فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو بخوف من العقاب. (كلالدة الطاهر محمود، 1997، ص 24).

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

وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعهم. (كلالدة الطاهر محمود، 1997، ص162).

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

- أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

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

- **أهداف القائد الشخصية:** تتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية. (كنعان نواف، 1995، ص 105).

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية هي تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة. (مجموع هاشم أنور، 1991، ص 234). وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

✓ نظرية الموقف:

تستند نظرية الموقف **Situationai Theory** إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين. (كنعان نواف، 1995، ص 345). وتفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القادة يعتمد على وجود المشكلات. (مجموع هاشم أنور، 1991 ص 234).

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود. (درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، 1990، ص 444).

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. وإنما تحدد ظروف الموقف الأسلوب المناسب للقيادة والشكل رقم () يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة، والصفات نضج العاملين، حاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، العلاقة بين القائد والأعضاء، مصادر قوة القائد. (إبراهيم محمد، 1997، ص 28).

ولاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر للقيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار. (كلالدة الطاهر محمود، 1997، ص166). وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية. فالرئيس الأمريكي إيزنهاور حقق نجاح كبير في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية. (Pfiffner and Bresthus، 1967، P89).

ويرى بعض من أصحاب هذه النظرية أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد، فمثلا مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية. فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ولزمها توافر المهارات الإدارية، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية، وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة (كنعان نواف، 1995، ص348).

✓ النظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلباته وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي. (ملكية لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1989، ص262).

ويرى أنصار النظرية التفاعلية Interactional Theory أن ظهور القيادة رهينة بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين أفرادها، العوامل الموقفية والبيئة. (أبو الفضل، 1996، ص24). وترتبط النظرية على النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف. (ملكية لويس كامل، 1998، ص11).

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر. مما يؤثر إيجابا وسلبا على نجاحه في قيادته. وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى فئاعة لقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد في

حين يستخدم الموظف المتهور تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون استجابته سلبية. (كلالدة الطاهر محمود، 1997، ص170).

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة. وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.

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

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

- مدي الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونه القائد علي تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم. وعلي الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإنها أسهمت إيجابا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في المجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية. (كنعان نواف، 1995، ص372).

✓ النظرية التبادلية:

وقد أفاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات لمجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين أنهم قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجمعية 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 التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى بلو Blau في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونه وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد من افتقارهم إلى نصائحه وتقديره لهم يكسبه مزيدا من الإمكانيات المادية. أما جكاريس فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافئة نظير خدماته ومساهمته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبن، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية إيجابية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة. (علي عياسرة، محمد محمود العودة، 2006، ص91، 92).

1-1-3- أنماط القيادة الإدارية: يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى، ونم وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

- القيادة الديمقراطية:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين: **ديموس** ومعناها الشعب و**كراتوس** ومعناها السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه وشارك الأفراد في وضع الأهداف، التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينالوا تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وإن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملي أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول أو البدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة بنشاطاتها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميلوا إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء لكي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 104).

ويتصف القائد الديمقراطي بأنه:

- شخص شوري يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات.
- شخص يثق بالآخرين وقدراتهم ويستفيد من آرائهم.
- شخص يشرك الآخرين في حل مشكلات العمل، ويحفرهم على تقديم البدائل.
- شخص يمدح وينتقد الموضوعية.
- شخص يهتم بمشاعر الآخرين، ويراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. (احترام، تقدير، تكريم). (عبد الله العواشر، ص 25).

- أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين. (كنعان، 1992، ص 182، 183).

– الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى المزيد من الإنتاج.
- إتاحة الفرصة إلى المرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.
- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم. (النمر سعود بن محمد، 1997، ص 304، 305).
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سبباً في تدني مستوى الإنتاجية.

– القيادة الأوتوقراطية:

- ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرص للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996، ص 126).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكيد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر سعود بن محمد، 1997، ص327).

– أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي (هاشم زكي محمود، 1980، ص248، 247).

- القائد الأوتوقراطي المتشدد: هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء والقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

● القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

– الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

- يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها. والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:
- الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.
 - الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوع من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسئول عنها أمام الجهات العليا. (النمر سعود بن محمد، 1997، ص300).
 - الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه. مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.
 - الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه. لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل

فهم يقبلون بجميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون لتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجدواها. (William Reddin 1970;P226) ،

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي:

- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، بإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار والإبداع، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين. (النمر سعود بن محمد، 1997، ص330).

-القيادة الحرة (الفوضوية):

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو الغير موجهة، أو القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد الكامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أيه سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996، ص133).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما. (كنعان نواف، 1995، ص240).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحر في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحر تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية(كنعان نواف، 1995، ص249).

- الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم. ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروؤسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.
- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرص الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاط باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى إليه.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه، فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها. فالقائد هنا يترك لمروؤسيه حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل. (كنعان نواف، 1995، ص212).

1-1-4- نماذج القيادة:

من المهم أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مروؤسيه وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط ويتوصل لإلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل. وقد أجريت تصنيفات عديدة للسلوك القيادي منها نموذج تنبوم وشمدت، ونموذج بليك وموتون، ونموذج ليكرت.

• **نموذج تنبوم وشمدت:**

وضع كل من تنبوم وشمدت (Tannenbaum and Schmidt) نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة الموافق التي تواجههم، وقد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويظهر هذا النموذج أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي. وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يلي:

- العوامل الشخصية للقائد مثل: المعرفة والقيم والخبرات والمعتقدات.
- العوامل المتعلقة بالمروؤوسين كالأستقلالية والتحمل والمسؤولية والمعرفة والخبرة.
- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة. (القحطاني، 2001، ص88).

وهذا النموذج يشير إلي أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة. وهذه الأنماط هي:

النمط الأول: قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه، وفي هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة ويضع البدائل الممكنة ثم يختار البديل الذي يراه مناسب لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه.

النمط الثاني: يتخذ القائد القرار ويحاول أقناع المرؤوسين بفعاليتها، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ. (السواط طلعت عوض الله، 2000، ص135).

النمط الثالث: قائد يعرض قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر غالباً بشكل فردي، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار. وفي هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار نهائي مع نفسه، ثم عرضه على مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة الاستفسار والمناقشة بشكل يمكنهم من الوقوف بشكل أوضح على مضمون القرار. (رفاعي محمد، 1981 ص106).

النمط الرابع: القائد يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ويحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة. هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي. (السواط طلعت عوض الله، 2000، ص136).

النمط الخامس: يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.

النمط السادس: يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

النمط السابع: تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظم. (السواط طلعت عوض الله، 2000، ص138، 137).

• نموذج بليك وموتون:

قام هذا النموذج على ضوء أبحاث بليك وموتون (Blake and Mouton) في عام 1976م، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي يأخذ أحد البعدين أو اتجاهين، البعد الأول يركز على الاهتمام بالعاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وسلوك القائد كما يراه بليك وموتون، لا يخرج عن كونه مزيجاً بين الاهتمام بين هذين العنصرين، وقد برز من خلال هذا النموذج خمسة أنماط رئيسية للقائد الإداري هي كما يلي:

- **القائد السليبي:** ويتميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم.

- **القائد الاجتماعي:** يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم، ولكن اهتمامهم بالعمل ضعيف. (السواط طلعت عوض الله، 2000، ص140).

- **القائد التقليدي:** حيث الاهتمام بالإنتاج في أقصى درجاته بينما يعمل العاملون ويعاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، ومن مسؤولية المدير أن يخطط ويوجه ويتحكم في عمل مرؤوسيه. (المنيف إبراهيم عبد الله، 1999م، ص446).

- **القائد المتوازن:** هو الذي يريد أن يحقق توازن بين العمل والروح المعنوية ويعتقد أن التوازن يمكن أن يحقق نتائج مقبولة. (عبد الوهاب علي محمد، 1980م، ص105).

- **القائد الاجتماعي:** تعمل القيادة في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم. من خلال العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد، إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها. (السواط طلعت عوض الله، 2000، ص145).

• نموذج ليكرت:

استحدثت لكرت Likert مع زملائه الباحثين في جامعة ميتشجان نموذج الأنماط الذي يقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طريقي النقيض الاستبدادي والمشارك ويقع بينهما العادل والتشاورى. ويقوم نموذج لكرت على استخدام النمط الديمقراطي إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة، لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم. (المنيف إبراهيم عبد الله، 1999م، ص450).

وعلى هذا الأساس ظهر بالأنماط الأربعة التالية:

• **الاستبدادي المستغل:** ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل أيضا محددًا وقليلًا.

• **الاستبدادي العادل:** ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضًا بسيطًا للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب الغير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة. (المنيف إبراهيم عبد الله، 1999م، ص451).

• **القائد التشاورى:** وهنا تتصاعد ثقة الرئيس في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن بحدود معينة، أي أن هذه الثقة ليست مطلقة تماما، يحاول في العادة استخدام آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، ويستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيرا من الأساليب الإيجابية وبعض المشاركة.

• **القائد المشارك:** وهنا نجد أن المدير يملك كل الثقة والتقدير لمرؤوسيه وفي جميع الأحوال يمنح التقدير المالي لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، يشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها، يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ويكثف اتصالاته بهم وبأضداده من المديرين الآخرين.

● ولاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون النمط الرابع من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحقيق الأهداف بالمشاركة. (المنيف إبراهيم عبد الله، 1999م، ص452).

إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال علي سلوك الانفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماطا سلوكية معينة مقبولة وأخري غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

1-1-5- عناصر القيادة:

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

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصر ضروريا لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود قائد.

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحوى أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة. (كنعان نواف، 1995، ص89). وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحديد درجة نجاح القائد أو فشله في القيادة الجماعية بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

العنصر الثالث: من المعروف أن الأهداف في المؤسسات تتعدد بتباين الأفراد والجماعة وبمختلف مستوياتها الرسمية والوظيفية والشخصية، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف جميعها واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والأفراد، وعندها يمكن للقائد الناجح أن يقوم بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات الأفراد والجماعة، وعندما يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغبتها في الانقياد له لقناعتها بأنه سيعمل السبيل للتمييز الإداري، على زيادة اشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها. (ابتسام خالد يحيى سلامة، 2007).

فعلى القائد معرفة القاسم المشترك للجماعة التي يقودها والنموذج القيادي المستخدم، لأن نوع الجماعة وحجمها وتجانسها وبيئة العمل ونوع العمل كلها تتحكم بشكل مباشر في معنويات الجماعة والحماس والمشاركة والتعاون بين الأعضاء يساعد على التكيف الفردي داخل الجماعة. (طاهر محمود كاللدة، 1997، ص50).

العنصر الرابع: عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحوى تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أ، ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه الجماعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود. (سامية خميس أبو ندى، 2007، ص52).

وبمعنى آخر يرى بشير العلاق "إن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك". (بشير العلاق، 2008، ص211).

1-1-6- أهمية القيادة الإدارية:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود.

قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقودهم أرنب".

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحوى تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمرارها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس. (ابتسام خالد يحي سلامة،

2007، ص10)، وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً، وعليه نقول:

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7- أنها تحقق للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

1-1-7- العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى الكثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

كما أنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة، وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40%. (عتيقة فلاك،، 2012، ص22).

وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود لبشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة. فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين. (درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، 1990، ص56).

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

أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءا من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وان كثير من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيما عليها (كلالدة طاهر محمود،، 1997، ص33).

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

أ)- الجانب التنظيمي للإدارة:

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على المدير أو القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بنشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم. (طلال عبد المالك الشريف، 2004، ص34).

ب)- الجانب الاجتماعي للإدارة:

يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري، على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة. (إسماعيل، 1972، ص09)

(ج) - الجانب الإنساني للإدارة:

التنظيم الذي هو تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً ويمثل العنصر الإنساني في المكنة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها. ولذلك فالقيادة والإدارة متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة. ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية. (المنيف إبراهيم عبد الله، 1999، ص 431).

1-1-8- الفرق بين القيادة والرئاسة:

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

- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

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

- القائد قد يكون رئيساً ولكن من الصعب أن يكون الرئيس قائداً إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها. (المهوس محمد، 1987، ص 100).

القائد هو شخص يعتمد في دفع تابعيه لإنجاز الأعمال على قوة التأثير عليهم، ذلك التأثير الذي يدفع أفراد التنظيم للتفاعل مع المهام المنوطة بهم، لشعورهم بأهميتهم في الوحدة. أما الرئيس فهو الشخص الذي يدفع مرؤوسيه للعمل بواسطة مركزه الوظيفي وما يملكه من سلطات يلجأ إليها في تسيير الوحدة التي يرئسها. (طلال عبد المالك الشريف، 2004، ص 39).

لذا أنه يمكن للرئيس أن يكون قائداً إذا مارس سلطته على مرؤوسيه بطريقة الإقناع والتأثير ليحوز على رضاهم واستجابتهم. ونظراً لاعتماد الرئيس بصفة عامة في تعامله مع مرؤوسيه على قوة السلطة فإن أسلوبه الرئاسي يغلب عليه تحكم النظام واللجوء إليه كمصدر عقوبة وجزاء. وهذه هي السلطة التي مكنت الرئيس من اعتلاء المنصب. والسلطة قد يحتاجها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها ثانوية له، لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها في الجماعة. (سيد الهواري، 1997، ص 181).

ولذلك يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية:

- 1- القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا ما أهله للقيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.
- 2- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به، أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
- 3- القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل، والرئيس يطغي اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.
- 4- القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقق الأهداف، أما الرئيس فإنه أحيانا لا يلقى بالا للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.
- 5- التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم القائد لتحقيقه، والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- 6- التابعون مقتنعون بالأسلوب الذي يتخذه القائد في سبيل تحقيق الهدف، أما الرئيس فقد لا يرضى أسلوبه الرئاسي مرؤوسيه، وإنما ينفذون أوامره خوفا مما يملك من السلطات.
- 7- في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم، أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لهم الروح المعنوية. (سيد الهواري، 1997، ص182).

1-1-9- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل فيها القائد الإداري. كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا. (العديلي ناصر محمد، 1993، ص227).

وأهم هذه العوامل:

- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
 - 2- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
 - 3- أهداف المنظمة سواء كانت أهداف إستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى.
 - 4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
 - 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية.
- لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (العديلي ناصر محمد، 1993، ص228).

1-2-1-المناخ التنظيمي:

استعمال المناخ التنظيمي في الإدارة يعد تعبيراً مجازياً ذلك لأن المناخ بالمعنى اللغوي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ في الإدارة يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان منظمي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل بين البيئة المحيطة والموظف، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة بالمنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وأن المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين، ونمط الاتصال، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري، وبمعنى آخر يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة بحيث يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (حنيفي 2007، 56)

1-2-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية، وفيما يلي نعرض بعض التعريفات للمناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين:

يرى كل من لتوين وسترنجر (Litwin et Stringer) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (قبوب 2009، 163).

فورهند وجلمر (Forhand et gelmer) المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها. (الصيرفي 2009، 258).

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوكها من المنظمة والعاملين فيها.

القريوتي يرى أن المناخ التنظيمي انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي. (القريوتي 2009، 66)

يعرف (ليكرت) المناخ التنظيمي بأنه: مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي. (المومني 2006، 25).

أشار العمري إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلا عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة. (عبوي 2006، ص 124).

يؤكد هذا المفهوم على دور الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة على عمليات اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عال من الأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص المناخ التنظيمي على أنه:

➤ يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

➤ يعبر عن الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملين.

➤ يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

➤ عبارة عن الخصائص المدركة بين القوى العاملة والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

وفي هذا البحث يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

يتضح من تعاريف العلماء السابقة، أنه تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعا تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم، لهذا نجد بعض الكتاب قد وضعوا مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي المدخل الهيكلي، المدخل الإدراكي، المدخل التفاعلي والمدخل الثقافي نوجزها فيما يلي:

- **المدخل الهيكلي** كما يرى (اسماعيل، 2005، ص 277) وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي، فهذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراك الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

- **المدخل الإدراكي** في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي الذي يراه (المغربي، 2007، ص 12) بأن إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يتكون لهم تفسير ورد فعل تجاه

المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

- **المدخل التفاعلي** يختلف هذا المدخل عن المدخل الإدراكي والهيكلية في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وطبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي. (المغربي، 2007، ص 15).

- **المدخل الثقافي** يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي. (الشنطي، 2008، ص 67)، فهذا المدخل يرى المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يرى أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وتفاعل الأفراد من ناحية أخرى وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي.

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي كما يراها (العميان 2005، ص 305) وهي:

- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها.
- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

1-2-2- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

يؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين. (زاهد 2011، ص 311).

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (فليه وآخرون 2005، ص 294).

تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاده وعناصره يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (المغربي 2007، ص 18).

له دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة المنظمة. (الصيرفي، 2009، ص 261).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة (المومني، 2006، ص 31).

من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون. (فليه وآخرون، 2005، ص 294).

ويرى (حنفي عبد الغفار، 2003، ص 134) وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

1-2-3- مستويات المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي ثلاثة مستويات هي المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، على مجموعة من الأفراد، على المستوى الفردي، وفيما يلي نتطرق إلى كل مستوى على حدة:

أ) - على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. (حمدات، 2008، ص 13).

(ب) - على مستوى مجموعة من الأفراد:

ترد كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم من ناحية العمل، وأن اتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

(عياصرة، وآخرون، 2006، ص 19).

(ج) - على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ عند وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة (كامل شامي، 2010، ص 43).

يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية (السيد، 2008، ص 413).

1-2-4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

بالرغم من التقارب في تعريف المناخ التنظيمي إلا أننا نجد اختلاف في تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، ذلك يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديد لدراساتها، حيث يصمم الباحثون النماذج على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي.

ففيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي يوجد اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد، نذكر أهمها: فقد حدد فورهان وجيلمر (Forhand، Gilmer 1964) أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. (شامي، 2010، ص 44)، أما ليتوين وسترنجر (Litwin، Stringer 1968) فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المحددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الأتية: المكافأة على الأداء المتميز،

درجة الدفء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. (الصيرفي، 2009، ص223)، أما لولر و آل (Lawler)، (1974 et al فيري أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة. (قبوب، 2009، ص166).

وقد أسفرت جهود (1970 Campbell et al)، عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفء في العلاقات بين العاملين، واعتمد ليكرت (1967 Likert) على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط، أما نموذج دوبي وزملائه (1974) حددا ستة عناصر تتمثل في اتخاذ القرار، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي. (البدر، 2005، ص26).

ومن خلال نماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة التي تشكل في مجموعها التنظيم الداخلي للمنظمة، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي المتناولة في هذه الدراسة كما يلي:

(أ) - الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية لمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة. (العلاق، 2008، ص201).

ومن الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل هناك ثلاث خصائص كما يراها (القريوتي، 2009، ص123) وهي:

التوازن: هو الذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوحي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدي تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصيصها واستيعابها لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، والأوامر والتوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف المصالح الإدارية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي. (فليه واخرون، 2005، ص296).

ب)- نمط الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة التي تتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، التقارير التي يرفعها مسؤولي الإدارة الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد، أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكات المعلومات (خضير، 2002، ص170).

فعملية الاتصال تلعب دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العاملين كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (ماهر، 2005، ص340).

ج)- المشاركة في صنع القرارات:

المشاركة في صنع القرارات تمثل عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية، وفهم المشاكل التي قد تواجه المؤسسة والحلول الكفيلة بتجاوزها.

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. (عياصرة 2006، ص296).

د)- نظام الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية

أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، فكلما كان نظام الحوافز جيدا يساعد على خلق المناخ التنظيمي يحفز العاملين على الأداء. (خضير 2002، ص 171).

1-2-5- أنماط المناخ التنظيمي:

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي الظروف و أي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية و البيئية و غيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة و قد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي فالبعض يميز بين مناخين أساسيين هما:

1- المناخ التنظيمي الايجابي

2- المناخ التنظيمي السلبي

و البعض يميز بين:

* المناخ التنظيمي المعاون

* المناخ التنظيمي المعيق

و البعض يميز بين:

* المناخ التنظيمي الصحي

* المناخ التنظيمي المريض

و يرى هالبينو كروفث أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق (سالم فؤاد 1982، ص 117).

-المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح العالية التي يتمتع بها العاملين، و السلوك الصادق من جميع العاملين بالمعهد و في يعمل مدير المعهد على تسهيل انجاز الأساتذة لأعمالهم دون أن ترهقهم الأعمال الروتينية، مما يساعد على انجاز العمل و إشباع الحاجات الاجتماعية للأساتذة بسهولة و يتميز المناخ التنظيمي المفتوح:

* ارتفاع الروح المعنوية (الانتماء) و انخفاض درجة التباعد

* ارتفاع نسبة القدرة فالعمل

-المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ الفتور لدى أساتذة المعهد، نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط الأساتذة نحو العمل و لا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، و الروح المعنوية المنخفضة لدى الأساتذة و يتميز المناخ التنظيمي بـ:

* انخفاض الروح المعنوية بين العاملين بالمعهد بدرجة شديدة

* انخفاض كل من درجة الإعاقة و التباعد

* انخفاض مستوى النزعة الإنسانية و الألفة

*الاهتمام بالشكلية في العمل

1-2-6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات و البحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل أهمها:

- الموارد المادية و الاقتصادية المتاحة:

يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع و الخطط و البرامج و جميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد، و لذلك نظرا لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب و إرباك العمل، و تأثير سلبي على معنويات العاملين و حماسهم (إلياس طه الحاج، 1984، ص 83).

- النمط القيادي و الإشرافي:

فالنمط القيادي للمدير و طريقة تعامله مع العاملين و ما يتفرع منها من أساليب الاتصال و التحفيز يعد عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء للمنظمة (الكبيسي، 1998، ص 66).

و يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، و طبيعة هذه العلاقات و مدى تفاعل الدارة مع عناصرها و لذلك يولي القائد جانبا كبيرا من الاهتمام و العناية بهذه العلاقات

- الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، و مفتوحة و مستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع و التكيف مع الحالات، أما الجمود و الروتين و المركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات، و الهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مغلق. (حريم حسن، 1977، ص 156).

- خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية:

فعوامل السن و الجنس و الشهادة و الخبرة السابقة، و التنشئة الاجتماعية، و غيرها من العوامل الشخصية، تلعب دورا في خلق الأجواء المنافية الايجابية أو السلبية. (حريم حسن، 1977، ص 156).

1-3- معهد التربية البدنية والرياضية:

-تعريف معهد التربية البدنية والرياضية:

أنشئ قسم الادارة والتسيير الرياضي بموجب القرار الوزاري رقم 03 المؤرخ في 17 مارس 2003 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 - 274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة الأولى منه التي تحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة المسيلة واختصاصاتها. وكانت تابعة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-38 المؤرخ في 09 صفر 1431 الموافق ل 25 يناير سنة 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01 / 274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة الأولى منه تم توجيه القسم الى المعهد متخصص لدى الجامعة وتم انشاء

الاقسام المكونة له بموجب القرار الوزاري 52 المؤرخ في 24 فيفري 2010، لا سيما المادة الثانية منه والتي تنص على مايلي:

تنشأ لدى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . جامعة المسيلة . الأقسام التالية:

. قسم الإدارة والتسيير الرياضي .

. قسم النشاط الرياضي المكيف .

. قسم التدريب الرياضي .

. قسم التربية البدنية .

. قسم الاعلام الرياضي .

أ- قسم الإدارة والتسيير الرياضي:

- **أهداف التكوين في القسم:** ان التكوين في الادارة والتسيير الرياضي يسمح لنا بما يلي:

1- تكوين الاطارات والكفاءات المتخصصة للبحث في الميدان وتعميقه .

2- تكوين الاطارات والكفاءات المتخصصة للتدريس والتكوين في التعليم العالي .

3- تنظيم وتكوين وتدعيم الحركة الرياضية الوطنية .

4- تنظيم منافسات رياضية عالية المستوي .

5- الاشراف علي ادارة وتسيير هياكل تنظيم وتنشيط الرياضيين (الاندية، الاتحادات الرباطات، اللجنة الاملية) .

كما أن التكوين في الاعلام والاتصال الرياضي التربوي نرمي من ورائه إلى تكوين كفاءات وإطارات في

التخصصات التالية:

-تكوين إعلاميين متخصصين في المجال الرياضي بالمؤسسات الاعلامية .

-تكوين كفاءات متخصصة في الاعلام والتوجيه في المؤسسات الشبائية .

-تكوين إطارات وكفاءات في تدريس التربية البدنية والرياضية .

وبصفة عامة تكوين إطارات للعمل في مختلف القطاعات المهنية والقطاعات التربوية والتكوين العالي والتكوين

المتواصل والتكوين المهني والقنوات الاعلامية بأنواعها من خلال اكتساب معارف ومعلومات نظرية وتطبيقية في مختلف

العلوم (العلوم البيولوجية، العلوم الاجتماعية والإنسانية، علوم الحركة العلوم الطبية، علوم الاعلام والاتصال، الرياضات

الفردية، الرياضات الجماعية .

أقسام ومعاهد التربية الرياضية .

5- الجسور نحو تخصصات أخرى (حقل إجباري) الإعلام الرياضي السمعي البصري .

التحليل والنقد الرياضي .

التعليق الرياضي .

الصحافة الرياضية المكتوبة .

- نظم قسم الإدارة والتسيير الرياضي منذ تأسيسه خلال السنة الجامعية 2003/2004 النشاطات التالية:

- النشاطات العلمية.
- الثقافية والرياضية.
- المنشورات العلمية.
- النشاطات البيداغوجية.

ب- قسم النشاط البدني المكيف:

- نبذة عن قسم النشاط البدني المكيف:

أنشأ قسم النشاط البدني الرياضي المكيف بموجب قرار وزاري مؤرخ في 2011 ويضم الطاقم البيداغوجي الذي يؤطره طلبة القسم، أساتذة ذوي خبرة كبيرة في النشاط البدني المكيف مشهود لهم بالكفاءة العالية في مجال التكوين ومختلف الإعاقات من رتب مختلفة.

• أهداف التكوين:

إن التكوين في معهد النشاطات البدنية والرياضية نرمي من ورائه إلى تكوين كفاءات وإطارات في التخصصات التالية:

- تكوين إطارات وكفاءات في تدريس التربية البدنية والرياضية.
- الاهتمام بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- انتقاء المواهب الرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة.

• الجسور نحو تخصصات أخرى:

- التأهيل الحركي لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تكييف وإدماج المعاقين في المجتمع.
- الإعاقة والرياضة.
- الرعاية الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة.

ج- قسم التربية البدنية:

أنشأ قسم التربية البدنية بموجب المرسوم رقم 10/38 المؤرخ في 2010/01/25 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 2001/09/18 الطاقم البيداغوجي، يؤطر طلبة القسم أساتذة ذوي خبرة كبيرة في النشاط البدني التربوي مشهود لهم بالكفاءة العالية في مجال التكوين من رتب مختلفة.

- المؤهلات والكفاءات المستهدفة:

إن هذا الاختصاص يسمح لنا بتكوين إطارات للتدريس في مختلف أطوار التعليم الابتدائي التعليم المتوسط، التعليم الثانوي، وفي مختلف المؤسسات التربوية والمهنية، كما يسمح كذلك للطلاب بمواصلة الدراسات في الماستر وحتى

الدكتوراه وبالتالي تكوين إطارات للتدريس في التكوين العالي والتكوين المتواصل بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتقمص مختلف المناصب الإدارية.

- الجسور نحو تخصصات أخرى:

- تربية حركية للطفل والمراهق.
- تربية حركية ما قبل المدرسة .
- تربية حركية في رياض الأطفال.
- التعلم الحركي.

(د) - قسم التدريب الرياضي:

أنشأ قسم التدريب الرياضي بموجب المرسوم رقم 10/38 المؤرخ في 25/01/2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 18/09/2001 الطاقم البيداغوجي، يؤطر طلبة القسم أساتذة ذوي خبرة كبيرة في النشاط البدني التربوي مشهود لهم بالكفاءة العالية في مجال التكوين من رتب مختلفة.

- المؤهلات والكفاءات المستهدفة:

إن هذا الاختصاص يسمح لنا بتكوين إطارات للتدريس في مختلف أطوار التدريب الرياضي وفي مختلف المؤسسات الرياضية، كما يسمح كذلك للطلاب بمواصلة الدراسات في الماستر وحتى الدكتوراه وبالتالي تكوين إطارات للتدريب في التكوين العالي والتكوين المتواصل بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتقمص مختلف المناصب الإدارية.

- الجسور نحو تخصصات أخرى:

- تكوين كفاءات تزاوج بين الجانب النظري و التطبيقي .
- المشاركة في النمو الاجتماعي و الاقتصادي في الميدان التربوي من خلال الاستغلال الأحسن لتدريب الأجيال الصاعدة، الإقليمية، الدولية.
- المساهمة في تحريك البحث العلمي في الميدان التربوي و كذلك دعم و تقوية التعاون و التشاور مع المؤسسات الجهوية، الوطنية .
- دراسات ما بعد التدرج المتخصصة (الماستر) كمشروع .

أهداف التكوين في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- إن التكوين في علوم النشاطات البدنية والرياضية نرمي من ورائه إلى تكوين كفاءات وإطارات في التخصصات التالية:
- تكوين إطارات وكفاءات في تدريس التربية البدنية والرياضية.
- تكوين إطارات وكفاءات في علم التدريب الرياضي.
- تكوين إطارات وكفاءات في الإدارة والتسيير الرياضي.

- تكوين إطارات وكفاءات في التربية البدنية والرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة .
- تكوين إطارات في مجال الإعلام والاتصال الرياضي.
- تكوين إطارات وكفاءات في التسويق والترويج الرياضي.

الجدول رقم (01): يوضح المناصب العليا بالمعهد:

الرتبة	الوظيفة	التعيين
أستاذ محاضر -أ-	مدير معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية	مرسوم رئاسي 2011/04/17
أستاذ محاضر -أ-	المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	قرار وزاري 2011/01/03
أستاذ محاضر -ب-	المدير المساعد المكلف بالمسائل المرتبطة بالطلبة	قرار داخلي
أستاذ محاضر -ب-	رئيس قسم الادارة والتسيير الرياضي	قرار وزاري 2011/01/03
أستاذ محاضر -أ-	رئيس قسم النشاط الرياضي المكيف	قرار داخلي
أستاذ مساعد -أ-	رئيس قسم التدريب الرياضي	قرار وزاري 2011/01/03
أستاذ محاضر -ب-	رئيس قسم التربية البدنية	قرار وزاري 2011/01/03
أستاذ محاضر -أ-	مسؤول ميدان التكوين	قرار وزاري رقم 2010/09/18/396
أستاذ محاضر -أ-	رئيس المجلس العلمي	/

2- الدراسات السابقة و المشابهة:

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، وهذه أهم الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادي، وكذلك أهم الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وفعاليته إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

2-1 الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

2-1-1 الدراسات الجزائرية:

صاحب الدراسة: فاطمة الزهرة بوطيبة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، 2012.

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق النفسي للعامل دراسة ميدانية بمصنع النسيج تيندال بولاية المسيلة.

الهدف العام من الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الاحتراق النفسي،لدي عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية النسيج تيندال بالمسيلة.

تساؤلات الدراسة:

- هل النمط القيادي الديمقراطي له علاقة بالاحتراق النفسي للعمال؟
- هل النمط القيادي الدكتاتوري له علاقة بالاحتراق النفسي للعمال؟
- هل النمط القيادي الفوضوي له علاقة بالاحتراق النفسي للعمال؟

المنهج المتبع في الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وذلك لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: استعملت الباحثة في دراستها هذه، العينة العشوائية، حيث أخذت الباحثة مجموعة من العاملين كمجتمع دراسة، وتم سحب العينة بطريقة عشوائية، حيث تكونت من 70 عامل يعملون في مصنع النسيج تيندال بالمسيلة

الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت الباحثة الكتب والمراجع والملاحظة والمقابلة والمقياس، الاستبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05.

- لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين النمط القيادي الدكتاتوري ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضوي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.01.

أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

- ضرورة الاختيار الجيد للقائد في المؤسسات وأن يمارس النمط الديمقراطي لماله من آثار جيدة على أداء العاملين في المؤسسات.

- محاولة الكشف عن الاحتراق النفسي من خلال أعراضه الأولية واتخاذ الخطوات اللازمة للوقاية منه ومنع حدوثه بدلا من علاجه.

- وضع تصميم وتنفيذ الخطط الوقائية والبرامج الإرشادية للحد من مسببات الاحتراق النفسي.

2-1-2- الدراسات العربية:

صاحب الدراسة: موافق أحمد شحادة العجارمة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، سنة 2012م.

الهدف العام من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

تساؤلات الدراسة:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟
 - ما مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
- المنهج المتبع في الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:** وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاصة في محافظة العاصمة عمان البالغ عددهم (14.047) معلما ومعلمة، حيث تم اختيار العينة العشوائية الطبقية بواقع (500) معلم ومعلمة.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة:** استعمل الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، أما الثانية لقياس مستوى جودة التعليم، ثم التحقق من دلالة صدقها وثباتها.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.79) وجاء في الرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي الحر (المتسيب).
- أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.66).
- أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة والتابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين لفرقات مستوى الكفاية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.88) ويليهما وبتقدير متوسط الأمان، ثم المصدقية، ثم الفعالية، وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (3.02، 3.38).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وفي جميع المستويات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وجاء لصالح فئة (5 سنوات فما دون) للنمط الأوتوقراطي، ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) للنمط المتسيب، ولصالح فئة (5 سنوات فما دون) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية.

أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفعالية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة.

- إجراء دراسة مماثلة للأنماط القيادية وأثرها في تحقيق مستوى جودة التعليم في المدارس الحكومية للتعرف على أثر استخدام النمط القيادي في تحقيق مستويات جودة التعليم لديهم.

2-1-3- الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة "كونز" KUNZ و "هوي" HOY 1976:

حول "نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة، وعلاقته بنطاق قبول المعلمين لقيادة مدير المدرسة"، وقد قام الباحثان بقياس وصف السلوك القيادي على كل فئة مديري المدارس والمعلمين والعاملين معهم في المدرسة. و قد أشارت نتائج هذه الدراسة:

- إن نمط السلوك و التوجيه الاعتباري الإنساني يرتبط فقط برضا المعلمين من العمل، وكذلك برضاهم عن القائد ذاته، بينما أشارت النتائج إلى أن النمط القيادي: التوجيه البنائي التنظيمي هو قد يرتبط بانجاز العمل لدى المعلمين المرؤوسين لدى القائد (عبد الرحمن إبراهيم الحبوب، 1996، ص16).

- دراسة برونز 1995:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نمط القيادة من قبل المدارس الحكومية، (مدراء التعليم ومديرات التعليم ومساعدتهم في الولايات المتحدة الأمريكية)، عن طريق إجراء مقابلات شخصية ومرؤوسيتهم، وقد توصلت هذه الدراسة:

- أن هناك علاقة وثيقة بين الجنس والقيادة الممارسة فالمرأة تمارس القيادة مع الجماعة، و أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في أي مكان وأي ظروف تمارس فيها عمليات إتخاذ قرارات مهمة، وفي مختلف المجتمعات السياسية لمعرفة الفروق بين قيادة الرجل و المرأة (أحمد عبد الخالق، 1996، ص18).

2-2- الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفي مايلي نستعرض الدراسات السابقة منها دراسات عربية ودراسات أجنبية حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وختمناها بالتعقيب على هذه الدراسات.

2-2-1- الدراسات الجزائرية:

دراسة معمري توفيق (2012)، علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي ولاية المسيلة، التي تهدف إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصحية استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على عينة عشوائية لجميع الموظفين الإداريين العاملين بإدارة المستشفى، حيث بلغ عددهم 38، معتمدا على استمارة استبيانيه في جمع المعلومات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الصحية الزهراوي.

دراسة شامي صليحة (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة - بومرداس - التي تهدف إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، بجامعة بومرداس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على عينتين الأولى مثلث الموظفين الإداريين البالغ عددهم (48) موظف، والعينة الثانية مثلث (48) أستاذ بالمعهد، اعتمدت الباحثة على المقابلة واستمارة استبيانيه في جمع المعلومات، والنسب المئوية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن هناك تصور معتدل لدى الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها، وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها كذلك هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة.

أوصت الدراسة بإجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات لم تأخذ في هذه الدراسة، وإجراء بحوث مماثلة للدراسة الحالية في منظمات أخرى.

2-2-2- الدراسات العربية:

دراسة عبد الله محمد الجساسي (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية حسب اتجاهاتهم ومتغيراتهم الشخصية والوظيفية تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المدرجات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) فردا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة استبيانيه لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

دراسة خالد قرواني (2010)، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على

اختبار مسحي على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (48)، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيراته العمر، الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين وعدم وجود تأثير المناخ التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة مصلح حمدان البقمي (2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة، التي تهدف إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو المناخ التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والبالغ عدده (924)، استخدام استبانة لجمع البيانات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام مدراء الوحدات الإدارية بالمناخ التنظيمي، وضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي، باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين، وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية المعنوية لما لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، التي تهدف إلى التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود توجهات سلبية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو عناصر المناخ التنظيمي وأوصت بضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات المناخ التنظيمي في قطاع قوات الأمن الخاصة دون التمييز بينها، حيث أن جميع هذه المكونات والعناصر تؤثر إما سلبا أو إيجابا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل هذا القطاع.

دراسة ايهاب محمود عايش الشنطي (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، التي تهدف إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي، استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على عينة مكونة من (320) فردا، استخدم استبانة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات والتحقق من صحة الفرضيات، حيث أظهرت الدراسة توجهها ايجابيا لأفراد الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد بشركة الاتصالات الفلسطينية، وهناك علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع عناصر المناخ التنظيمي لما لها من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة الشنطي (2006) أثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (620) موظف، توصلت الدراسة إلى أن توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد، كذلك وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد الإيجابية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

دراسة البدر (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، التي تهدف إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل، باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). أظهرت الدراسة توجهها نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة، ووجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة، والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين ومراجعة عبء العمل.

2-2-3- الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة هانج و أوتارز (2000 Hanges & others)، المناخ التنظيمي للمكاتب، بجامعة ميرلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، التي تهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكاتب في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكاتب خلال السنوات الأربع منذ عام 2000، تم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر، وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين واختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم (50) موظف من أصل (294) موظف يعملون في مكاتب جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى (209) مشارك توصلت الدراسة إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال، ووجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي، كذلك تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكاتب.

أوصت الدراسة على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكاتب من خلال مناقشات جديدة بين الموظفين.

دراسة دافيتسون (Davidson 2003)، هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تهدف إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروق الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي، اعتمد على عينة بلغت (80) عامل بمختلف فنادق كاليفورنيا، فلوردا، تيكساس، وظف استمارة استبيان لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية، وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي توصلت الدراسة إلى توصيات أهمه ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم وضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين.

دراسة غراتو (Gratto 2001)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، التي تهدف إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق لعناصر المناخ التنظيمي تعزي للجنس، والعرق، وطبقا لحجم المؤسسة والخبرة، وتم إجراء عملية مسح لـ (602) مديرا من خلال تطبيق استبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، المناخ السياسي، فرص التنمية المهنية، الحوافز)، وأعلى نسبة مثلت عنصرين هما (فرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية التي لها علاقة بالرضا الوظيفي)، وأوصت على ضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر بالرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي.

دراسة بيتر (Peter 2000)، المناخ التنظيمي وأداء الشركات، التي تهدف إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كلا من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي والمتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في هذه الشركات، بلغت عينة الدراسة (340) موظف في عدة شركات بريطانية منها (171) من الشركات ذات الأداء المتوسط و (169) من الشركات ذات الأداء المتميز، استعمل استمارة استبيان في جمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليلها توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوم عال لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط كذلك وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

أوصت الدراسة على ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عال وإجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة.

2-3- الدراسة التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي:

- دراسة "إيدج" "EDGE" 1979:

الأسلوب الإداري و المناخ التنظيمي لنوعين من المدارس المتوسطة في ميسوري، و هدفت الدراسة إلى التعرف و المقارنة بين الأسلوب الإداري، و المناخ التنظيمي للمدارس المتوسطة في ميسوري و معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأسلوب الإداري فيها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات معلمي المدارس المتوسطة لأبعاد الأسلوب الإداري للمديرين.
- 2- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات معلمي مدارس لأبعاد المناخ التنظيمي.
- 3- هناك علاقة ارتباطيه بين الأسلوب الإداري و المناخ التنظيمي إذ ظهر أن هناك علاقة ارتباطيه بين الأسلوب المهتم بالديمقراطية و الإنتاج الأكبر للمناخ المدرسي. (نادية محمود الشريف، 1985، ص96).

-دراسة"جون" "JOHN" 1988:

"العلاقة بين ادراكات المدرسين للسلوك القيادي لمديريهم، و المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية المختارة هاواي"

و لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ادراكات المعلمين للسلوك القيادي لمديريهم، و المناخ التنظيمي في إحدى عشرة ثانوية خاصة في جزيرة اوها في هاواي، و توصلت إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد السلوك القيادي للمديرين، و أبعاد المناخ التنظيمي الثلاثة. (الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية).
- 2- هناك علاقة موجبة بين أبعاد السلوك القيادي و مؤشر انفتاح العمل .
- 3- هناك علاقة ارتباط سالبة بين عشرة من أبعاد السلوك القيادي و بعدي الإعاقة و التباعد. (أمال مصطفى الحمامي، 1993، ص43).

2-4- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسات الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، حيث أجريت هذه الدراسات في فترة ما بين 2006-2012. لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمد كلها علي المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسات وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة فمنها من طبقت علي أساتذة التعليم الثانوي كما في دراسة صحراوي فرحات 2012، ومنها من طبق على مديري المدارس الخاصة كما في دراسة موافق أحمد شحادة العجارمة سنة 2012، ومنها من طبقة على عمال المصانع كما في دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة 2012،

ومنها من طبق على ضباط مديرية الدفاع المدني لمنطقة الرياض كما في دراسة البدر 2006، ومنها من طبقت على وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية كما في دراسة الشنطي 2006، ومنها من طبقت على شركة الاتصالات الفلسطينية كما في دراسة محمود غايش الشنطي 2008، في حين ستكون عينة دراستنا الحالية مكونة من أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بولاية المسيلة، وقد تم اختيار العينات بطريقة عشوائية طبقية كما هو الحال في دراسة كل من موافق أحمد شحادة العجارمة 2012، ومنهم من اختار العشوائية كما هو الحال في دراسة الشنطي 2006 بينما سنختار عينة دراستنا بطريقة عشوائية

كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا هذه على مقياس الأنماط القيادية واستمارة استبيان للمناخ التنظيمي.

2-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

أما عن أهم جوانب تلك الدراسات السابقة من حيث الفائدة المرجوة منها، فقد تمت الاستفادة منها في:

- كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية، خاصة المتعلقة فيها بنوعية الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي سواء تعلق الأمر بالمناخ التنظيمي للأساتذة أو للعاملين في الإدارات أو الأنماط القيادية المنتهجة من طرف كل مدير أو منظمة حسب كل دراسة.

- كما استفدنا منها في كيفية إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.

- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة.

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية لبحث هذه العلاقة، ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالاً لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث.

خلاصة:

انطلاقاً من منظور النظم الإدارية الحديثة، أصبحت القيادة الإدارية في العصر الحديث وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف وغايات كل المنظمات الرياضية، ومن هذا المفهوم ينبغي على كل مدير أن ينتهج النمط الأمثل لتسيير المنظمة التي يترأسها وان يكون ذا طابع اجتماعي مع كافة الموظفين من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة، كما يجب أن تكون للقائد مرونة عالية لكي يستطيع أن يكيف نفسه مع البيئة التي يعمل فيها وكذا بيئته الخارجية.

كما اتضح لنا من خلال تحليل ومناقشة الدراسات السابقة كيفية ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات كما ساعدتنا في كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية، خاصة المتعلقة فيها بنوعية الأنماط وعلاقتها بالمناخ التنظيمي سواء تعلق الأمر بالمناخ التنظيمي للأساتذة أو للعاملين في الإدارات أو الأنماط القيادية المنتهجة من طرف كل مدير أو منظمة حسب كل دراسة.



الإطار العام لِلدراسة

الفصل الثاني:



تمهيد

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- فرضيات الدراسة

خلاصة

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1- مفهوم النمط:

1-1-1- لغة:

النمط هو مصطلح يقابله في اللغتين الإنجليزية والفرنسية "TYPE" و "PATTER" وله معاني أخرى في

اللغة العربية مثل: طراز، نموذج، نوع. (أحمد زكي، 1982، ص307).

أما من حيث مفهومه كمصطلح في الإدارة فيعرف مفهوم النمط القيادي:

1-1-2- اصطلاحا:

هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معه. (أنطوان نعمة، 1984، ص936)

كما يعرفه أحمد زكي بدوي:

فإنه يحدد مفهوم مصطلح النمط بأنه نمط من العلاقات المتصورة الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته

للعالم فالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي. (درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، 1972، ص386).

1-1-3- التعريف الإجرائي للنمط:

هو نموذج معين نم السلوك التفاعلي الرتيب والذي يختص بمميزات معينة تفرده عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي

الآخر.

1-2- القيادة:

1-2-1- لغة:

من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال

أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد(أبن منظور، 2000،

ص315).

القيادة: Leadership في الفكر اليوناني هي كلمة مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو

يحكم ويتفق معي الفعل اللاتيني Agere ومعناها يحرك أو يقود.

أما كلمت قائد: Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص

وأشخاص آخرين يقبلون التوجيه. (نواف كنعان، 1995، ص78)

1-2-2- اصطلاحا:

تعددت التعاريف وفي ما يلي البعض منها:

- هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا. (طريف شوقي، 1992، ص34).

- هي التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه. (جودت عزة عطوى، 2001، ص67).

- هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها. (حسين حريم، 2004، ص193).

- القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف. (سيد الهواري، 2003، ص95).

- هي عملية إنسانية تسعى إلى التأثير في أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاههم) koontz. And (donnel.1980.P662.

- هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Invancevch.1997.P341)

1-2-3- التعريف الإجرائي للقيادة:

من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح للقيادة وهي:

"القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لمحاولة التأثير على الموظفين وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها. "

1-3-3- الأنماط القيادية:

1-3-3-1 القيادة الديمقراطية (Democratic) (القائد المشارك):

هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. (الرفاعي، 1993، ص50).

1-3-3-2 القيادة التسلطية (الأوتوقراطية) Autocratic:

هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يدين القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراته. وهذا النوع من القيادة لا يثق في مرؤوسيه، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية. (الصغير، 1404هـ، ص6،5).

1-3-3-3 القيادة الترسلية (الحرية) Laissez-Faire:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حدا لإفراط بحيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالعمل والإنتاج والقيادة هنا متساهمة ولينة وتمتع أتباعها درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (نصير، 1978، ص15، 16).

1-4-1- المناخ التنظيمي:

1-4-1- لغة:

- يقصد بالمناخ ي اللغة حالة الطقس لمدة زمنية معينة .

1-4-2- اصطلاحا:

وكلمة المناخ كمصطلح إداري تعبير مجازي يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب المعاملة وكيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض والتنظيم القائم داخل المنظمة (الشنطي، 2008، ص41).

يعرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام او الصورة الذهنية من وجهة نظر أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة. وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الكتبي، 2005، ص91).

1-4-3- إجرائيا:

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على انه مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة عمل أي منظمة، وتميزها عن منظمة اخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

2- إشكالية الدراسة:

على الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية و إدارية وهي تشكل موردا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها علي صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وأنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلي عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فان ترشح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلي عدم توفر المناخ التنظيمي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب علي أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل .

ولذلك فان مشكلة هذا البحث تتبلور في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على المناخ التنظيمي إيجابا وسلبا، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلي بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين وكذا اختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل المنظمات .ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل العام كالتالي :

التساؤل العام:

هل هناك علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي من وجهة نظرأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظرأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة ؟.

2 - هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة ؟.

3- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر علاقة بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة ؟.

3- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/ التعرف على العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

2/ التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الأتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة .

3/ الكشف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الحر و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

4/ تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد .

4- أهمية البحث:

للقيادة أهمية كبيرة في عالم اليوم لما تعتره من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة وتستوجب كذلك التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمنظمات التي يتولون قيادتها.

- من أجل تحقيق هذا التوجيه كان لا بد من العمل على تطوير الإدارة من خلال بناء وتوفير القيادات القادرة على إتباع الأنماط والأساليب الملائمة بالكفاءة المطلوبة بما يكفل تحسين وتطوير المناخ التنظيمي اللازم لتحقيق الخطط والأهداف الموضوع.

- ولذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقته بالمناخ التنظيمي، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعقد أعمالها، ولذلك أصبحت القيادة الواعية أمرا لاغنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وقدراتهم وتوجيههم للوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها.

- وتمثل أهمية البحث كذلك في أنه يسعى للوقوف على النمط القيادي المستخدم في معهد التربية البدنية والرياضية وأثره على المناخ التنظيمي من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في معهد التربية البدنية والرياضية في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابا في المناخ التنظيمي للعاملين في المعهد مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال والخدمات التي يقدمها للطلبة بصفة عامة والأساتذة بصفة خاصة.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي من وجهة أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

1/ توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

2 / توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

3/ توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات السابقة في الإطار العام للدراسة، والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، اتضح لنا أن هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك أنه حدد صياغة المشكلة وضبطها وهذا يعتبر إنجاز نصف البحث. وفي الأخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة الذكر.



الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة



تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- حدود الدراسة
- 7- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينات التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (محمد زيان عمر 1983، ص130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف، الإطار وظرف البحث). (فضيل دليو، 1995، ص46)

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصورات الأولوية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضاً يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب.

ولقد تم الاتصال بمعهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة من أجل اخذ معلومات عن عدد الأساتذة التابعين له، لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي.

حيث تم تقديم أداتي البحث (مقياس الأنماط القيادية، استبانة المناخ التنظيمي) في صورتهم الأولية، حيث تم اختبار 07 أساتذة وذلك من أجل التعرف على ملائمة الأدوات وصلاحيتهما لقياس ما وضع من أجله، وكذا مناسبتهم لخصائص لعينة البحث.

1-1- المجال المكاني و الزماني:

1-1-1- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها على 07 أساتذة يعملون في معهد التربية البدنية والرياضية بولاية المسيلة والدراسة الميدانية على باقي الأساتذة والمقدر عددهم ب: 27 أستاذ.

1-1-2- المجال الزمني: تتمثل الفترة الزمنية التي تم خلالها إنجاز الدراسة الاستطلاعية، ولقد امتدت فترة هذه الدراسة التي قمنا بها من 04 مارس 2015 إلى غاية 20 مارس 2015، والدراسة الميدانية ابتداء من 23 مارس إلى 20 ماي 2015.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج. (عبد الفتاح محمد العيسوي 1996، ص13).

تختلف المناهج المتبعة تبعاً لاختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه في مجال البحث العلمي ويعتمد اختيار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على طبيعة المشكلة نفسها، وفي بحثنا هذا حتمت علينا مشكلة البحث إتباع المنهج الوصفي، والذي هو عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، وتصنف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كما وكيفاً، بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما يهدف إلى تنظيم المعلومات وتصنيفها، ويساعد الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تطور الواقع الذي ندرسه وهذا للتأكد من صحة فرضياتنا، ولأجل الإجابة عن المشكلة المطروحة في بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الإشكال المطروح، حيث "يعتبر من أكثر مناهج البحث استخداماً وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة" (إخلاص محمد عبد الحفيظ، 2000، ص83).

المنهج الوصفي هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي فنجد أن البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس، وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء، وتعتبر الدراسات المسحية والاتجاهات والرأي العام أمثلة من البحوث الوصفية حيث يتم غالباً جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الاستفتاء أو المقابلة أو الملاحظة. (خير الدين علي أحمد عويس، 1997، ص86).

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن ظاهرة موضوع الدراسة. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، 2002، ص87).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته. (تامي ملحم، 2000، ص 200).

وتمثل مجتمع بحثنا في أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة والذي بلغ عددهم 133 أستاذ بين مؤقتين ودائمين ومشاركين.

3-2- عينة الدراسة:

العينة جزء من الكل أو بعض من جميع، يني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي. (بشير صالح الرشيد، 2000، ص 20)

يستخدم الباحث العينة، لأن في بعض الحالات من الصعب دراسة المجتمع ككل، وعلى الرغم من الأفضل من الناحية النظرية، دراسة كل العناصر المكونة لمجتمع البحث، إلا أنه قد يصعب ذلك من الناحية العملية، خاصة بالنسبة لمجتمعات البحث الكبيرة، لذا يبحث عن مجموعة جزئية من المجتمع الكلي موضوع الدراسة لتكون عينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي وتعميم نتائج هذه العينة على مجتمع البحث الذي تمثله، تعرف العينة على أنها "مجموعة من المستجيبين (الناس) يتم اختيارهم من مجتمعا أكبر لتحقيق أغراض الدراسة". (عبد الواحد الكبيسي، 2007، ص 217).

وقد أجريت الدراسة الميدانية على أساتذة معهد التربية البدنية لولاية المسيلة والمتمثلة في 27 أستاذ:

حيث تم الاختيار بطريقة عشوائية من أفراد مجتمع البحث، وتم استبعاد 7 أساتذة الذي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية.

وبما أن الدراسة الحالية هي دراسة وصفية عشوائية أي تساوي بين أفراد العينة، فإن عينة البحث تمثل المجتمع الأصلي للدراسة.

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

إذا عرفنا اقتارنا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق(س) فإننا نسمي س متغيراً مستقلاً، ص متغيراً تابعاً، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س، ولا يعني وجود مصطلح "مستقل" و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في اقتارن الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث (متغير المعالجة).

فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتماً بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيراً معتمداً على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة، 2006، ص27)

3-3-1- المتغير المستقل:

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص72)

3-3-2- المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص72).
أما في دراستنا الحالية فالمتغير الأول: الأنماط القيادية أما المتغير الثاني: المناخ التنظيمي.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

في البداية يجدر بنا أن نبين الأسباب التي جعلتنا نستعمل هذه الأدوات كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة وهي أسباب فرضتها المناهج المستعملة للتأكيد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية.
ويشير محمد شفيق "إن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً." (محمد شفيق، 1998، ص111).

استخدم الباحث الأداة التاليتين في دراسته:

- مقياس الأنماط القيادية: من إعداد طلال عبد المالك الشريف سنة 2004 وهو يتألف من 42 بند وقد تم توزيع أوزان الاستجابات المتعلقة بفقرات المقياس حسب طريقة لكرت من خمس استجابات هي: (متوفر تماماً، متوفر، متوفر إلى حد ما، غير متوفر، غير متوفر إطلاقاً)، وبهذا تكون أعلى درجة للاستجابات هي 5 درجات وأقل درجة للاستجابات هي 1 درجة.

جدول رقم (02) يوضح توزيع فقرات المقياس على مكونات الأنماط القيادية:

م	المكون	أرقام الفقرات في المقياس
1	النمط الديمقراطي	01، 04، 07، 10، 13، 16، 19، 22، 25، 28، 31، 34، 37، 40
2	النمط الأوتوقراطي	03، 06، 09، 12، 15، 18، 21، 24، 27، 30، 33، 36، 39، 41
3	النمط الحر (الفوضوي)	02، 05، 08، 11، 14، 17، 20، 23، 26، 29، 32، 35، 38، 42

- استبانة المناخ التنظيمي:

قام الباحث بتصميم استبانة استبيان و هي الأداة المناسبة لمعالجة فرضيات البحث المصاغة في الجانب النظري حيث يعرف الاستبيان الذي هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة وتسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (رابح فارلي 1984، ص54).

وقد استعمل الباحث في الاستبيان المفتاح الخماسي حيث تكون أعلى درجة للاستجابات هي 5 درجات وأقل درجة للاستجابات هي 1 درجة، تم تطبيقها على الأساتذة المفحوصين

4-1- حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

يعتبر الثبات والصدق أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان ببعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات" (أحمد محمد الطيب، 1999، ص 292)

4-1-1- الصدق:

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار.

(حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان، 1996، ص 321)

كما يشير "تابلر" أن الصدق يعتبر أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار. (محمد صبحي، (ب، س)، ص 183) يكون الاختبار صادقا عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله، وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الاختبار، وهناك أنواع للصدق منها صدق المضمون أو صدق المحتوى، الصدق التلازمي، صدق التنبؤ، الصدق الظاهري، صدق المحكمين والصدق العاملي. (خير الدين علي أحمد عويس، 1997، ص 37) وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على صدق المحكمين و الاتساق الداخلي.

أولا - صدق المحكمين:

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء. (خير الدين علي أحمد عويس، 1997، ص 38)

وللوقوف على مدى تناسب بنود المقياس مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهدهم لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم خمسة (5) قصد تحكيمها حيث اجمع جميع الأساتذة علي مناسبة المقياس للمجتمع الجزائري، وقد أجمعوا على صدق محتوى المقياس وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.

ثانيا - صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي إذ انه يقدم لنا الدليل على تجانس الفقرات ومعامل الاتساق الداخلي هو معامل الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس.

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية:

تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 07 أستاذ تم اختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون "Person" من خلال البرنامج الإحصائي spss بين درجة كل بعد من الأبعاد الثلاثة. والدرجة الكلية للمقياس، كما قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد وكذا الدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للبعد

العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط
يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	01	0.634
يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل.	04	0.778
يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	07	0.638
يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	10	0.816
يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها.	13	0.836
يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشته.	16	0.634
يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للموقف المعين.	19	0.778
يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	22	0.638
يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين.	25	0.816
يحرص القائد على التأكيد من تنسيق جهود المرؤوسين.	28	0.836
ينظر القائد إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة.	31	0.757
يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.	34	0.158
يمنح القائد المرؤوسين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	37	0.483
يؤمن القائد بأن المشاركة في اتخاذ القرار أساس الإدارة الإسلامية.	40	0.545
الدرجة الكلية		0.781

جدول رقم (04) يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للبعد

العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط
يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات.	03	0.652
يلزم القائد جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية.	06	0.435

0.708	09	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.
0.649	12	يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين.
0.837	15	يميل القائد إلى تركيز جميع السلطات في يده.
0.652	18	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين
0.435	21	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.
0.708	24	يقضي القائد كثيرا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.
0.649	27	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.
0.837	30	يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.
0.761	33	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل.
0.889	36	يفرض القائد تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل.
0.879	39	ينفرد القائد باتخاذ القرارات.
0.761	41	يميل القائد إلى تركيز جميع السلطات في يده.
0.765		الدرجة الكلية

جدول رقم (05) يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد النمط الحر(الفوضوي) مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	العبارة
0.799	02	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
0.743	05	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل
0.229	08	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين.
0.418	11	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
0.527	14	يتساهل القائد مع المرؤوسين في أداء واجباتهم.
0.799	17	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين.
0.743	20	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة.
0.234	23	يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات.
0.418	26	يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.
0.527	29	يترك القائد للمرؤوسين اختيار الواجبات التي تناسبهم مع رغبتهم.
0.444	32	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل.
0.830	35	يسمح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.

0.636	38	يغفل القائد أهمية التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.
0.850	42	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها.
0.729		الدرجة الكلية

صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي:

تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 07 أستاذ تم اختيارها بالطريقة العمدية العشوائية من المجتمع الأصلي، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون "Person" من خلال البرنامج الإحصائي spss بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، كما قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد وكذا الدرجة الكلية للمقياس والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (06) يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	لديك القدر الكافي من السلطة تمكنك من أداء عملك بالطريقة المناسبة	1	0.562
02	يتم تفويض اتخاذ القرارات من الإدارة العليا الى الإدارة الدنيا	02	0.847
03	الروتين في الجامعة في ادنى مستوى ممكن	03	0.528
04	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي	04	0.800
05	يوجد في الجامعة وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤولياتك وواجباتك	05	0.736
06	يوجد دليل للأنظمة يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح	06	0.450
07	يوجد سرعة في انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة وفقا للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة	07	0.616
08	يعمل مسؤولك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار	08	0.259
09	يساعدك مسؤولك المباشر في تنفيذ مهام العمل	09	0.784
10	يهتم مسؤولك المباشر بقضاياك الشخصية	10	0.847
11	يعاملك مسؤولك المباشر بالعدل والمساواة	11	0.528
12	يقوم مسؤولك المباشر بشرح وتوضيح طريقة تنفيذ مهامك	12	0.616
13	يساعدك مسؤولك المباشر على جدولة مهامك	13	0.839

0.489	14	توصف المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المستخدمة بانها دقيقة	14
0.857	15	اشعر بان أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة	15
0.954		الدرجة الكلية	16

4-1-2- الثبات:

يعرف ثبات الاختبار بأنه درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدمة لتطبيقها، كما تعني مدى اتساق الاختبار ومدى الدقة التي نقيس بها اختبار لظاهرة موضوع القياس، كما يمكن القول بأن مدى الدقة واتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها فيما يقيسه الاختبار.

وغالبا لا يتم الضبط الدقيق في القياس مما يؤدي إلى وجود شوائب أو دخول بعض المتغيرات التي تؤثر على ظاهرة موضوع القياس، مما يؤثر على الدرجة التي يحصل عليها فلا تعبر بدقة عن تلك القدرة أو الخاصية أو السمة المقاسة، وعندما يحدث قدرا من الخطأ يؤثر على الدرجة فقد يكون هذا الخطأ موجبا يؤدي إلى زيادة الدرجة أو سالبا فتصبح درجة الفرد أقل من الواقع، أي غير معبرة عن الأداء الفعلي للفرد نتيجة عدم الضبط الدقيق للقياس فتسمى تباين الخطأ، لذلك يتم حساب الثبات للتعرف على الدرجة الحقيقية للاختبار أو المقياس وقد عرف "جليفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها، حيث أن تباين الدرجة على المقياس هي مؤشر للأداء الفعلي للأفراد، وتعتبر تلك المعادلة عن درجة المقياس. (ليلي السيد فرحات، 2001، ص 144).

ثبات مقياس الأنماط القيادية:

جدول رقم (07) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأنماط القيادية:

الأنماط القيادية	معامل ألفا
الديمقراطي	0.906
الأوتوقراطي	0.933
الحر(الفوضوي)	0.864
الدرجة الكلية	0.967

يلاحظ من الجدول ارتفاع قيم معامل ألفا للمقياس، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بقدر كبير من الثبات

ثبات استمارة استبيان المناخ التنظيمي

جدول رقم (08) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لاستبانة المناخ التنظيمي

المقياس	معامل ألفا
المناخ التنظيمي	0.911

4-1-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص13)

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط المقياس الخاص باساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 27 استمارة ابتداء من 07 أفريل 2015 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة نوع العلاقة بين الأنماط القيادية و المناخ التنظيمي لدى معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

تم استرجاع المقاييس الموزع عليهم ابتداء من 20 أفريل 2015 إلى غاية 26 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

6- حدود الدراسة:

- اقتصر البحث على مستوى معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- اقتصر البحث على أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة 2015/2014.
- اقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في مقياسين الاستبيان الموزع على أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة

وانطلاقا من أهمية موضوعنا ارتأينا أن نناقش موضوع هام وهو الأنماط القيادية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة

7- الأساليب الإحصائية:

- الحزم الإحصائية spss:

هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007، ص199)

- مقياس الارتباط: يعني وجود علاقة من نوع ما بين متغيرين بحيث تتأثر درجات كلا المتغيرين بالأخر زيادة أو نقصان، وهذه العلاقة قد تكون:

علاقة طردية يكون الارتباط موجب، يعني كلما زادت قيمة احد المتغيرين زادت قيمة المتغير الأخر تبعا له والعكس صحيح.

علاقة عكسية يكون الارتباط سالب يعني كلما زادت قيمة احد المتغيرين قلت قيمة المتغير الآخر تبعاً له والعكس صحيح.

0.1 [] 0.4 تكون العلاقة طردية ضعيفة.

0.4 [] 0.6 تكون العلاقة طردية متوسطة.

0.6 [] 1 تكون العلاقة طردية قوية.

0.1- [] 0.4- تكون العلاقة عكسية ضعيفة.

0.4- [] 0.6- تكون العلاقة عكسية متوسطة.

0.6- [] 1- تكون العلاقة عكسية قوية.

1 تكون العلاقة طردية تامة.

1- تكون العلاقة عكسية تامة.

لا يوجد ارتباط أو علاقة. (احمد الرفاعي غنيم، ب، س، ص 182)

وفي دراستنا الحالية سنستخدم معامل الارتباط ليرسون لأنه يستعمل في لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي.

- معامل ألفا كرونباخ.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجاز لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمدها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.



الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها



تمهيد

- 1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
 - 2- مناقشة وتفسير نتائج المحاور
- في ضوء الفرضيات الجزئية
خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن الفصول النظرية وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على معهد التربية البدنية و الرياضية لولاية المسيلة وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة حتى تمكننا من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك.

فلقد حرصنا أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سنقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لنقدم خلالها تحليل لهذه النتائج وبالتالي الخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

➤ تحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بحيث أن الهدف من الفرضية، تحديد درجة الإرتباط بين المتغيرين من وجهة نظر اساتذة المعهد ولاظهار العلاقة قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية

المتغيرات	الأسلوب الإحصائي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي		4,748	0,269	0,881**	0,004
		4,308	0,803		
المناخ التنظيمي					

** دال عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والمتعلق بالمحور الأول و الذي يبين اجابات أفراد العينة تجاه التساؤل الأول والمتعلق ب: هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية حيث نجد أن:

- قيمة متوسط النمط القيادي الديمقراطي: 4,748
- وقيمة الإنحراف المعياري قد بلغت: 0,269
- وقيمة المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي: 4,308
- وقيمة الإنحراف المعياري قد بلغت: 0,803

ويتضح من الجدول رقم (08) أيضا أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط ($0,881^{**}$) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل عبارة من عبارات المحور أو علاقتها بالمناخ التنظيمي مما يعني أن هناك نمط ديمقراطي سائد داخل المعهد إضافة إلى أن هناك زيادة في قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الإرتباط وهذا ما يعكس زيادة في المناخ التنظيمي أي أنه كلما زاد النمط الديمقراطي داخل المعهد كلما زاد المناخ التنظيمي والعكس صحيح.

وتشير النتائج عن قيم الانحراف المعياري الذي يزيد عن 0,269 للنمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي 0,803 أي أن هناك تشتت كبيراً في إجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الديمقراطي عن المتوسط الحسابي إذ أن معظم العبارات لها انحراف أكبر من واحد صحيح لكل فقرة الفقرات الدالة على النمط الديمقراطي عن المتوسط الحسابي، و بصورة عامة نلاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في المعهد حول الفقرات المتعلقة بمستوى المناخ التنظيمي وهذا يعود إلى عدم التجانس في الآراء حول ما هو موجود ومطبق فعلياً على أرض الواقع في هذه الإدارة كما أننا نلاحظ أيضاً تباعد في المتوسطات الحسابية المخصصة لمعظم الفقرات.

ومن خلال النتائج نجد أن الفرضية الأولى تقول أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية حيث بلغ متوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4,74 والمناخ التنظيمي 4,308 وهذا ما توصلت إليه النظرية التفاعلية على أن النجاح في القيادة مرتبط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها كما تعطي هذه النظرة اهتماماً واضحاً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك الآخرين له وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة و الموقف. (ملكية لويس كامل، 1998، ص11)

كما يرى بعض الباحثين الذي اسهموا في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معنية.

إضافة ما كشفته نتائج الدراسات أن الموظف الذي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها وتقدم النصائح لزملائه لقبولها وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد. (كلالدة الطاهر، 1997، ص170)

و يرى أصحاب هذه النظرية من خلال توصلهم إلى أهم الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع الجماعة ومن أهمها.

- المجموعة العاملة من حيث عددها و استقرارها.

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة.

- درجة الألفة من أفراد المجموعة.

و تدل النتائج أن النمط الديمقراطي في معهد التربية البدنية و الرياضية يتم بدرجة قوية، كما يرى ذلك أساتذة المعهد، و بعد استعراض تقييم أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالنمط القيادي الديمقراطي و هذا ما يتفق مع بعض الدراسات منها:

دراسة جون بعنوان "العلاقة بين إدراكات المدرسين للسلوك القيادي لمديرهم و المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية المختارة هواي" حيث توصل صاحب هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أفراد السلوك القيادي للمديرين و أبعاد المناخ التنظيمي الثلاثة (الإلتواء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية).

- هناك علاقة موجبة بين أبعاد السلوك القيادي و مؤشر انفتاح العمل.

- هناك علاقة ارتباط سالبة بين عشرة من أبعاد السلوك القيادي و بعدي الإعاقه و التباعد. (آمال مصطفى الحمامي، 1993، ص43)

وهذا أيضا ما يتطابق مع دراسة إيدج بعنوان "الأسلوب الإداري والمناخ التنظيمي لنوعين من المدارس المتوسط في ميسوري" حيث توصل صاحب الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات معلمي المدارس المتوسطة بأبعاد الأسلوب الإداري للمديرين.

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات معلمي المدارس لأبعاد المناخ التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب الإداري و المناخ التنظيمي إذ أظهر أن هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب المهم بالديموقراطية و الإنتاج الأكبر للمناخ المدرسي (نادية محمود شريف، 1985، ص96)

كما أشارت نتائج الدراسة أن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأسلوب الإداري هي مقارنة حول نوعية العلاقة بينهما لدى المدارس المتوسطة في ميسوري.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها و المتمثلة في أنه كلما ساد النمط القيادي الديمقراطي كلما إنعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي.

ويمكننا القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية قد تحققت.

➤ تحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بحيث أن الهدف من الفرضية، تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين من وجهة نظر أساتذة المعهد وإظهار العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (10): يبين معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية

المتغيرات	الاسلوب الاحصائي	المتوسط الحسابي	الإحزافي المعياري	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
النمط القيادي الأوتوقراطي		3,941	0,588	0.637**	00000
		4,308	0,803		
المناخ التنظيمي					

** دال عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والمتعلق بالمحور الأول و الذي يبين اجابات أفراد العينة تجاه التساؤل الأول والمتعلق بت: هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية حيث نجد أن:

- قيمة متوسط النمط القيادي الأوتوقراطي: 3,941
- وقيمة الانحراف المعياري قد بلغت: 0,588
- وقيمة المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي: 4,308
- وقيمة الانحراف المعياري قد بلغت: 0,803

ويتضح من الجدول رقم (09) والمتعلق أن هناك علاقة ارتباطيه طردية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط ($0,637^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية موجب بين كل عبارة من عبارات المحور و علاقتها بالمناخ التنظيمي مما يعني أن هناك نمط أوتوقراطي داخل المعهد إضافة إلى زيادة متوسط في قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط وهذا يعكس زيادة في المناخ التنظيمي أي أنه كلما زاد النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المعهد زاد المناخ التنظيمي وبدرجة أقل من النمط الديمقراطي.

والسبب في ذلك أن القادة يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها و يتقيدون في حافية الأنظمة والتعليمات ويقضون وقتا كبيرا من وقتهم في مناقشة تفصيلات العمل.

كما أشارت النتائج عن قيم الانحراف المعياري بين النمط الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي إلى وجود تشتت عن المتوسط الحسابي للفقرات بدرجة كبيرة أي أن هناك عدم الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة في المعهد مما يزيد في اختلاف تطبيق هذا النمط إداريا وعلى أرض الواقع. نجد أن نتائج الفرضية الثانية تقو ل أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد النشاطات البدنية و الرياضية و هذا ما يدل على أن الزيادة في النمط القيادي الأوتوقراطي تنعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي وهذا ما توصلت إليه النظرية الوظيفية: في تحليلها لخصائص القيادة حيث أنها تتباين وفقا لمتطلبات كل وظيفة و يصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي حيث يكسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإبداع (كلالدة الطاهر محمود،، 1997، ص27)

كما يرى بعض الباحثين الذين ساهموا في إثراء العلاقة الارتباطين بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من خلال السلطة الممنوحة للموظف بحكم وظيفته أو منصبه كما ترتبط بالمعرفة العلمية والفنية في العمل و القدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي بين أنماط القيادة في إطار النظرية الوظيفية (كلالدة محمد الطاهر، 1997، ص24)

وقد اهتمت عدت دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية من حيث هذه الدراسات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته والسلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص. (حسين عبد الفتاح، 1999، ص 224)

وتدل النتائج ان النمط القيادي الأوتوقراطي في معهد التربية البدنية والرياضية تم بدرجة قوية كما يرى ذلك أساتذة المعهد وبعد استعراض تقييم أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالنمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات منها:

دراسة فاطمة الزهرة بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق النفسي للعامل" حيث توصل صاحب الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراف النفسي لدى العامل عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين النمط الديكتاتوري ومستوى الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0,05.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضوي و مستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0,01.

كما أظهرت الدراسة معرفة طبيعة العلاقة والاحتراق النفسي للعامل.

وهذا ايضا ما أبرزته دراسة موفق أحمد شحادة العجارمة بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين" وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان للأنماط القيادة كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,31 وبانحراف معياري 0,79 وجاء في التربة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي يليه النمط القيادي الديمقراطي فالنمط القيادي الحر.

- مستوى جودة التعليم بالمدارس الخاصة.

- وجود علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها و المتمثلة في أنه كلما ساد النمط القيادي الأوتوقراطي كلما زاد المناخ التنظيمي و انعكس بالإيجاب ولكن بدرجة أقل من النمط الديمقراطي ويمكننا القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية قد تحققت.

➤ تحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بحيث أن الهدف من الفرضية، تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين من وجهة نظر أساتذة المعهد ولإظهار العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (11): يبين معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية

المتغيرات	الاسلوب الاحصائي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط القيادي الحر		3,103	0,437	-0,442**	0,00
		4,380	0,803		
المناخ التنظيمي					

** دال عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والمتعلق بالمحور الأول و الذي يبين اجابات أفراد العينة تجاه التساؤل الأول والمتعلق بـ: هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي من وجهة اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية حيث نجد أن:

- قيمة متوسط النمط القيادي الحر: 3,103
- وقيمة الإنحراف المعياري قد بلغت: 0,437
- وقيمة المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي: 4,308
- وقيمة الإنحراف المعياري قد بلغت: 0,803

ويتضح من الجدول رقم (10) أيضا أن هناك علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين كل عبارة من عبارات المحور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ما يعني أن هناك نمط قيادي فوضوي داخل المعهد ذو دلالة احصائية حيث كان معامل الارتباط بين النمط الفوضوي والمناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (-0,442**) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

مما يعني بأن النمط القيادي يتناسب عكسا مع المناخ التنظيمي من حيث إرتباط كل عبارة من عبارات المحور و علاقتها بالمناخ التنظيمي أي أنه كلما زاد النمط القيادي الحر نقص المناخ التنظيمي وعليه فإن إجابات العينة تكون في

مستوى تشتت كبير عن متوسط حسابي وانحراف معيني في حين أن هذا الاختلاف راجع إلى عدم التنسيق بين الأقسام والمصالح في المعهد.

وبصورة عامة فإن نلاحظ أن التشتت في إجابات عينة الدراسة في المعهد حول الفقرات المتعلقة بمستوى المناخ التنظيمي و هذا يعون في كون القائد الذي يمارس هذا النمط يترك كافة المسؤولية على عاتق الأساتذة ويعتقد أن الإدارة لديها الحلول الجاهزة لكل مشكلة قد تواجهه.

كما يشير الجدول أن معامل الارتباط بين كل من النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي قد بلغ ($-0,442^{**}$) عند مستوى الدلالة 0.01. وهي قيمة سالبة بمعنى أن النمط القيادي الحر يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي وهي علاقة عكسية سالبة أي أنه كلما زاد النمط القيادي الحر كلما نقص المناخ التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية التي أكدت على عدم وجود أسلوب قيادي مثالي و إنما تحدد ظروف الموقف بالأسلوب المناسب، وكذا دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة كما أكدت أن الاختلاف في المركز القيادي إلى اختلاف الخصائص القيادية (كلالدة لطاهر محمود، 1997. ص 166).

كما اتفقت دراستنا بما جيء في النظرية السلوكية والتي أشارت إلى أن هناك نمطين أساسيين بالسلوك القيادي هما السلوك الذي يهتم بتنظيم العمل والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين حيث يخصص للعاملين مهام محددة (الكلابي سعد عبد الله، 2000، ص 19)

كما دلت النتائج أن النمط القيادي الحر في معهد التربية البدنية و الرياضية يتم بدرجة ضعيفة جدا كما يرى أساتذة المعهد وبعد استعراض أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالنمط القيادي الحر وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات ومنها:

دراسة موفق أحمد شحادة العجارمة بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين".

حيث ظهرت نتائج الدراسة إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05$) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وجاء لصالح فئة (5 سنوات فما فوق) للنمط القيادي الأوتوقراطي ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) للنمط المتسيب، و لصالح فئة (5 سنوات فما فوق) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.79) وجاء في الرتبة الأولى النمط الأوتوقراطي يليه النمط القيادي الديمقراطي فالنمط القيادي الحر المتسيب).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها و المتمثلة في أنه كلما ساد النمط القيادي الفوضوي كلما انعكس بالسلب على المناخ التنظيمي ويمكننا القول بأن الفرضية الثالثة التي مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية قد تحققت.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بنوع العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي لأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية. حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة للأساتذة التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هاته النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون والتي وجدنا من خلالها أن هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي لأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية.



الفصل الخامس:

استنتاجات واقترحات



- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة

1 استنتاجات عامة:

- من خلال الدراسة المعمقة والتي شملت مقياسي الأنماط القيادية وإستبانة المناخ التنظيمي وبعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:
- وجود علاقة ارتباطيه طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
 - وجود علاقة ارتباطيه طردية (موجبة) متوسطة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
 - وجود علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر (الفوضوي) والمناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- وبعد تأكدنا من تحقق كل فرضية من فرضيتنا الجزئية الذي يعني انه تمت الإجابة عن التساؤلات والتي أرتتها دراستنا وعليه يمكن أن نستخلص في الأخير أن الفرضية العامة التي مفادها أنه توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة. قد تحققت.

2- الاقتراحات:

- تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والحر الفوضوي, بتوضيح مساوئهما لتوجيه مدراء المنظمات الرياضية نحوى تجنب هذه الأنماط وأثرها على مستوى المناخ التنظيمي.
- تسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه, وذلك بتوجيه مدراء المنظمات على إشراك العاملين في رسم السياسات المنظمات التابعين لها, وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات, واحترام مشاعرهم والعمل على تلبية رغباتهم وهذا مما له أثر كبير على تحسين مستوى مناخهم التنظيمي.
- العمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية الإدارية داخل المنظمات.
- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم وأنماطهم القيادية, لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى المناخ التنظيمي.
- وضع دورات تكوينية للأساتذة وذلك لتحسين مناخهم التنظيمي.
- توفير الإدارة الإلكترونية لدى الأساتذة من خلال توفير كفاءات مدربة قادرة على تشغيل وبرمجة الحاسوب بما يتماشى والعمل الإداري, وذلك من خلال الاعتماد عليه في إدخال البيانات والمعلومات والإحصاءات الخاصة بالإدارة والتي تساعد الأستاذ في الرجوع إليها وقت الحاجة.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

إجراء دراسات مماثلة للأنماط القيادية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:

- الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمعهد التربية البدنية والرياضية.
- فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية.
- الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية الاتصال داخل الهيكل الإداري.
- دور الأنماط القيادية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين.
- الأنماط القيادية ودورها في تقويم الأداء الوظيفي للعامل.
- الأنماط القيادية ودورها في تحسين العمل الإداري
- الأنماط القيادية ودورها في تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف.

مراجع



البحث





قائمة المصادر والمراجع



أولاً: قائمة المصادر

- القرآن الكريم.

- الحديث النبوي الشريف.

ثانياً: القواميس والمعاجم:

1. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والعلوم، (د، ط)، الرياض، السعودية، 1999.
2. إبراهيم محمد محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، (د، ط)، القاهرة، مصر، 1997.
1. ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر للنشر والتوزيع، مج 12، ط 1، بيروت، لبنان، 2000.
3. أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للتفكير الإسلامي، (د، ط) القاهرة، مصر، 1996.
2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، (د، ط)، بيروت، لبنان، 1982. (د، ط)، القاهرة، مصر، 1998.
4. أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1999. الأردن، 1996.
5. إسماعيل بلال محمد : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
6. إسماعيل، إعداد المديرين في مجال التنظيم والإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب الإداري، (د، ط)، القاهرة، مصر، 1972.
7. إلياس طه الحاج: الإدارة التربوية و القيادة ومفاهيمها، ونظرياتها، مكتبة الأقصى الأردن عمان ، ط 1، 1984.
3. أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، (د، ط)، بيروت، لبنان، 1984
8. البدري طارق: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005.
9. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، (د، ط)، عمان، الأردن، 2008.
10. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط 1، الكويت، 2000.
11. تامي ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000.

ثالثاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

12. مجموع هاشم أنور، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق للطباعة والنشر، (د، ط)، جدة، المملكة العربية السعودية، 1991.
13. جودت عزة عطوى، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، (د، ط)، الأردن، 2001.
14. حسن حريم : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان ، 1997.
15. حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، (د، ط)، القاهرة، مصر، 1999.
16. حمادات محمد حسن محمد : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد ، الأردن، 2008.
17. حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، 2003.
18. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.
19. خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997.
20. درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة لأجلو مصرية، ط2، القاهرة، مصر، 1990.
21. رابع فراي مناهج البحث في علم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
22. رفاعي محمد، السلوك الإنساني للتنظيم، مكتبة النهضة العربية، (د، ط)، الكويت، 1981.
23. زرواتي رشيد: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2007.
24. سالم فؤاد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الشعب، عمان ، 1982.
25. سواط الطحج: السلوك التنظيمي، المفاهيم و النظريات، دار النوايح للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000
26. سيد الهواري، المدير العالمي، مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين الشمس، (د، ط)، القاهرة،
27. سيد الهواري، المدير الفعال للقرن 21، التوجيهات الفكرية والأساليب العلمية، مكتبة عين الشمس،
28. السيد مصطفى أحمد : إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر، 2008.
29. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2010.

30. الشنطي إيهاب محمود عايش: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
31. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، (د، ط)، القاهرة، مصر، 1992.
32. الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
33. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، (د، ط)، الأردن، عمان 1997.
34. طلعت عوض الله السواط، الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ للطباعة والنشر،
35. عامر الكبيسي: منظمات معاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998،
36. عبد الله العواشر، القيادة متكاملة الجودة، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1990
37. عبد الواحد الكبيسي، القياس والتقويم (تجديدات ومناقشات)، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
38. عبد الوهاب علي محمد، الفعالية الإدارية ندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1980.
39. عبوي زيد منير: التنظيم الإداري ، مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة ،المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
40. عشموي سعد الدين محمد، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
41. علي السلمي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط1، لبنان، 1987.
42. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، 2006،
43. العملاق بشير أحمد : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية، عمان، 2008.
44. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
45. عياصرة، وآخرون: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
46. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.

47. فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
48. فضيل دليو، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، بن عكنون، الجزائر، 1995.
49. فيلة فاروق وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
50. القحطاني سالم سعد الدين، القيادة الإدارية "التحول نحوى نموذج قيادي عالمي"، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، السعودية، 2001.
51. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي فب المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
52. قيقوب عيسى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
53. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1996.
54. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1996.
55. محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1983.
56. محمد شفيق، البحث العلمي، (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي، (د، ط) الإسكندرية، مصر، 1998.
57. محمد صبحي، القياس والتقوم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، (د، س).
58. المغربي عبد الفتاح عبد المجيد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
59. ملكية لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 1989.
60. المهوس محمد، و خاشتجي هاني، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، (د، ط)، السعودية، 1987.
61. المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
62. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
63. النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، (د، ط)، الرياض، السعودية، 1990.

64. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1995.
65. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالت المطبوعات، (د، ط)، الكويت، 1980.
66. ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان،
رابعاً: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

67. Hunt, James G, Larson, Larry L, Leadership The cutting Edge, Shouth em ILLinois University Ptes, Carbonale, Litinois, 1977
68. Likert Rensis, Patterns of Management, New York, McGraw, Hill Book, 1961.
69. Reddin William, Managerial Ettectivnzss, Mc Graw, Hill Book Co, Inc, New York, 1970.
70. Stogdillk, R, M, Personal Factors Asscciated With Leadership A Survey of the Littérature, Journal of Psycho, 1964
71. Tead Ordway, T he Art of Leadership New York, McGraw, Hill Inc , 1963.
72. White, L, P, Intoduction to the Study of Public Administration 3rd, Macmillan Co, New York N, Y- , 1962.

خامساً: قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

73. أحمد عبد الخالق: الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالالتزام المعني للمعلم ، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 20، العدد3، 1992.
74. أمال مصطفى الحمامي: المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية ، 1993
75. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، مصر، المجلد16، العدد1، 1996،
76. نادية محمود الشريف : دراسة مقارنة لنمط المناخ المؤسسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المقررات ومدارس التقليدية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 3 الكويت، 1985.

سادساً: قائمة الأطروحات والرسائل العلمية

77. عتيقة فلاك، نمط القيادة وعلاقته بثقافة الإبداع داخل المؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012.
78. المزروع بدر بن سليمان، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضي الوظيفي لدي العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
79. طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2004.
80. سامية خميس أبو ندى، تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2007.
81. سعد عبد الله الكلابي، نحوى نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000.

ملاحق



البيحت

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم

استمارة مقياس موجهة لأساتذة معهد التربية البدنية والرياضية بولاية
المسيلة

في إطار انجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم، قسم الإدارة والتسيير
الرياضي

بعنوان:

بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية
لولاية المسيلة

الرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا المقياس التي تستهدف جمع المعلومات عن خصائص النمط المستخدم
من طرف القائد اتجاه الأساتذة، وكذا مستوى المناخ التنظيمي للأساتذة وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي تمثل
وجهة نظرك نحوى كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.

وإنني إذا أشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن يطلع عليها
سوى الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. والله من وراء القصد.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

1- المحور الأنماط القيادية:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي يرجى تحديد خصائص النمط القيادي الغالب في الإدارات والأقسام المختلفة بمعهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة، وذلك بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك.

الرقم	الخصائص	مدى توفرها	متوفر تماما	متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر	غير متوفر إطلاقا
01	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.						
02	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.						
03	يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات.						
04	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل.						
05	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل.						
06	يلزم القائد جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية.						
07	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.						
08	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين.						
09	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.						
10	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.						
11	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.						
12	يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين.						
13	يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها.						
14	يتساهل القائد مع المرؤوسين في أداء واجباتهم.						
15	يميل القائد إلى تركيز جميع السلطات في يده.						
16	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها.						
17	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين.						
18	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.						
19	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للموقف المعين.						
20	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة.						
21	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.						

					يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	22
					يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات.	23
					يقضي القائد كثيرا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	24
					يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين.	25
					يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	26
					يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	27
					يحرص القائد على التأكيد من تنسيق جهود المرؤوسين.	28
					يترك القائد للمرؤوسين اختيار الواجبات التي تناسب مع رغبتهم.	29
					يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.	30
					ينظر القائد إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة.	31
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل.	32
					يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل.	33
					يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.	34
					يسمح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.	35
					يفرض القائد تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل.	36
					يمنح القائد المرؤوسين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	37
					يغفل القائد أهمية التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.	38
					ينفرد القائد باتخاذ القرارات.	39
					يؤمن القائد بأن المشاركة في اتخاذ القرار أساس الإدارة الإسلامية.	40
					يميل القائد إلى تركيز جميع السلطات في يده.	41
					يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها.	42

2- محور المناخ التنظيمي:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف عناصر المناخ التنظيمي بمعهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة يرجى تحديد مدى توافق تلك العناصر بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	لديك القدر الكافي من السلطة تمكنك من أداء عملك بالطريقة المناسبة					
02	يتم تفويض اتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا					
03	الروتين في الجامعة في أدنى مستوى ممكن					
04	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
05	يوجد في الجامعة وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤولياتك وواجباتك					
06	يوجد دليل للأنظمة يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح					
07	يوجد سرعة في انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة وفقا للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة					
08	يعمل مسؤولك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار					
09	يساعدك مسؤولك المباشر في تنفيذ مهام العمل					
10	يهتم مسؤولك المباشر بقضاياك الشخصية					
11	يعاملك مسؤولك المباشر بالعدل والمساواة					
12	يقوم مسؤولك المباشر بشرح وتوضيح طريقة تنفيذ مهامك					
13	يساعدك مسؤولك المباشر على جدولة مهامك					
14	توصف المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المستخدمة بأنها دقيقة					
15	اشعر بان أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة					

الإستمارة

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	57

المحور الأول

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	14

المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	14

المحور الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	14

المحور الرابع

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	15

Correlations

		الاستمارة	m1
الاستمارة	Pearson Correlation	1	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	27	27
m1	Pearson Correlation	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	27	27

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

Correlations

		الاستمارة	m2
الاستمارة	Pearson Correlation	1	,765**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	27	27
m2	Pearson Correlation	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	27	27

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

Correlations

		الاستمارة	m3
الاستمارة	Pearson Correlation	1	,729**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	27	27
m3	Pearson Correlation	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	27	27

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

Correlations

		الاستمارة	m4
الاستمارة	Pearson Correlation	1	,954**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	27	27
m4	Pearson Correlation	,954**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	27	27

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

Correlations

		m4
m1	Pearson Correlation	,881**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	27
m2	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	27
m3	Pearson Correlation	-,442**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	27

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

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
المسيلة	دكتوراه	زحاف محمد
المسيلة	دكتوراه	شوية بوجمعة
المسيلة	ماجستير	نطاح كمال
المسيلة	دكتوراه	صغيري رابح
المسيلة	دكتوراه	بوساق فتيحة

Summary of the Study:

The Study Title : Some Leadership styles and their relationship to the organizational climate from the perspective of professors of Physical Education and Sports Institute of wilaya of M'sila.

The Study Goals :

- To identify the correlation between democratic leadership style and organizational climate from the perspective of physical education and sports professors of wilaya of M'sila.
- Disclosure of the nature of the correlation between the autocratic leadership style and organizational climate from the perspective of physical Education and Sports Institute professors of wilaya of M'sila.
- To identify the type of the correlation between the free leadership style and the organizational climate from the perspective of professors of Education and Sports Institute of wilaya of M'sila.
- Giving some recommendations in this regard.

The Study Problem :

- Do professors of Physical Education and Sports Institute of wilaya of M'sila have any correlation between leadership styles and organizational climate ?.

The Study Hypotheses:

- There is a correlation between leadership style and organizational climate from the perspective of professors of Physical Education and Sports Institute of wilaya of M'sila.
- There is a correlation between the autocratic style and organizational climate from the perspective of professors of Physical Education and Sports Institute of wilaya of M'sila.
- There is a correlation between the free leadership style (chaotic) and the organizational climate from the perspective of professors of Physical Education and Sports Institute of wilaya of M'sila.

The Study Sample: A simple random sample.

Curriculum: Descriptive Method.

The Study Tools: We used the scale + SPSS system

The Obtained Results :

- There is a strong positive correlation with statistical significance between autocratic style and organizational climate at the Institute of Physical Education and Sports of wilaya of M'sila.
- There is a medium correlation between the autocratic style and organizational climate at the Institute of Physical Education and Sports of wilaya of M'sila.
- There is an inverse negative correlation between the free-style (chaotic) and organizational climate at the Institute of Physical Education and Sports of wilaya of M'sila.

The Most Important Suggestions :

- Shed the light on the autocratic leadership style and the chaotic free one, to clarify the disadvantages in order to guide the managers of sports organizations to avoid these patterns and their impact on the organizational climate.
- Shed the light on the democratic style by clarifying its roots and its advantages, by guiding managers of the organizations to involve employees to draw the policies of the affiliated organizations, and to involve them in the decision-making process, and respect their feelings and try to meet their desires which is something that has a significant impact on improving the regulatory climate level.
- Working on strengthening the relationship between the leader and subordinates by holding constructive dialogue meetings to build bridges of trust, understanding and communication which achieve gains for the administrative process within organizations.
- To provide a training program in leadership styles for managers to exercise leadership and leadership styles, to employ these patterns effectively and enable them to develop their exercise leadership to raise the level of organizational climate.
- To schedule training sessions for staff in order to improve the organizational climate.
- The provision of electronic management for the staff through the provision of trained competencies that are able to run and programize computers along the administrative work, through relying upon the computers to insert the data, information and special statistics.



ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية الرياضية لولاية المسيلة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الحر والمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة
- تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد.

مشكلة الدراسة:

هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر(الفوضوي) و المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: استخدمنا المقياس + نظام spss

النتائج المتوصل إليها:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و المناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين النمط القيادي الحر (الفوضوي) و المناخ التنظيمي في معهد التربية البدنية والرياضية لولاية المسيلة.

أهم الاقتراحات:

- تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي و الحر الفوضوي، بتوضيح مساوئهما لتوجيه مدراء المنظمات الرياضية نحو تجنب هذه الأنماط وأثرها على مستوى المناخ التنظيمي.
- تسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه، وذلك بتوجيه مدراء المنظمات على إشراك العاملين في رسم سياسات المنظمات التابعين لها، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، واحترام مشاعرهم والعمل على تلبية رغباتهم وهذا مما له أثر كبير على تحسين مستوى المناخ التنظيمي.
- العمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية الإدارية داخل المنظمات.
- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى المناخ التنظيمي.
- وضع دورات تكوينية للموظفين وذلك لتحسين المناخ التنظيمي.
- توفير الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين من خلال توفير كفاءات مدربة قادرة على تشغيل وبرمجة الحاسوب بما يتماشى والعمل الإداري، وذلك من خلال الاعتماد عليه في إدخال البيانات والمعلومات والإحصاءات الخاصة.