

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان

دور الانماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب

بن شويخ خير الدين

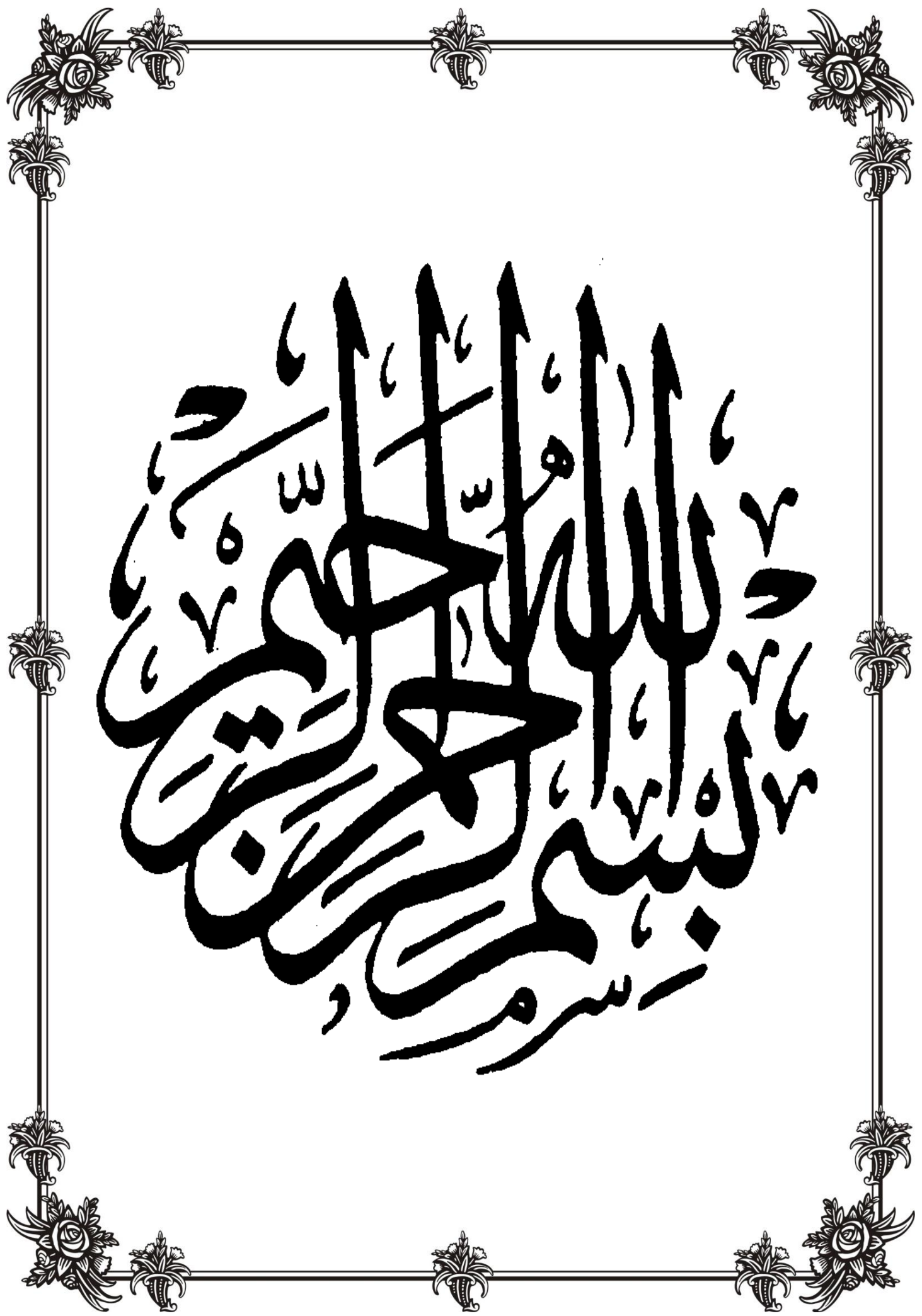
تاريخ المناقشة : 2016/ 05 / 29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- أ / بوساق اسماء.....مشرفا.
- أ / منجحي مخلوف.....رئيسا.
- أ / خضار خالد.....عضوا.

السنة الجامعية 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا
محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد:

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه﴾

توكلت واليه انيبي ﴿هود - الآية 8﴾

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعاني على إتمامها.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة و التسيير الرياضي، و اخص بالذكر الاستاذة المشرفة
بوساق اسماء على النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

بن شويخ خير الدين

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
05	I - الخلفية النظرية
05	1- المنظمات الرياضية
05	1-1- مفهوم المنظمة
05	1-2- خصائص المنظمة
07	1-3- مسؤوليات المنظمة
08	1-4- مفهوم المنظمات الرياضية
08	1-5- تقسيم المنظمات الرياضية الوطنية
09	1-6- مميزات المنظمة الرياضية
10	2 - الانماط القيادية
10	2-1- مفاهيم حول القيادة الادارية
10	2-1-1- مفهوم القيادة
10	2-1-2- مفهوم القيادة الادارية
11	2-1-3- أنواع القيادة الإدارية
12	2-1-4- أهمية القيادة الإدارية
13	2-1-5- مهارات القيادة الإدارية
15	2-2- أنماط القيادة الإدارية
16	2-2-1- مفهوم النمط القيادي
16	2-2-2- نمط القيادة الأوتوقراطي
19	2-2-3- نمط القيادة الديمقراطي
23	2-2-4- نمط القيادة المتسبب أو الفوضوي
25	2-2-5- الاتجاهات الحديثة للأنماط القيادية
26	2-3- نظريات القيادة الإدارية
27	2-3-1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي

29	2-3-2- نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب
31	2-3-3- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفي
33	2-3-4- نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك
34	2-3-5- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث
36	3- الاداء الوظيفي
37	3-1- عموميات حول الاداء الوظيفي
37	3-1-1- مفهوم الأداء
38	3-1-2- انواع الاداء
39	3-1-1- مفهوم الاداء الوظيفي
40	3-2-2- محددات الأداء الوظيفي
41	3-2-3- معايير الأداء الوظيفي
42	3-2-4- مؤشرات الأداء الوظيفي
43	3-3- تقييم الاداء الوظيفي
43	3-3-1- مفهوم تقييم الاداء الوظيفي
44	3-3-2- أهداف عملية تقييم الأداء
45	3-3-3- مراحل عملية تقييم الأداء
47	3-3-4- القائمون بعملية تقييم الأداء
49	3-3-5- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
50	4- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
55	II- الدراسات السابقة
55	1- الدراسات المحلية
59	2- الدراسات الاجنبية
الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة	
66	1- الكلمات الدالة في الدراسة
71	2- الإشكالية
72	3- أهداف الدراسة
72	4- أهمية الدراسة
73	5- الفرضيات
الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة	

76	1- الدراسة الاستطلاعية
76	2- المجال المكاني و الزماني
76	3- المنهج المستخدم
77	4-مجتمع وعينة الدراسة
78	5- أدوات جمع البيانات
81	6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
82	7- الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
84	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
107	1-استنتاجات عامة
107	2- الاقتراحات
108	3-الآفاق المستقبلية للدراسة
109	4-المراجع المعتمدة في الدراسة
	5-الملاحق
	6-ملخص الدراسة

- قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان
65	مخطط رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
79	جدول رقم (02) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور
80	الجدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط
81	جدول رقم (04) يوضح ثبات الاستمارة
85	يوضح الجدول رقم (05) توزيع افراد العينة حسب الجنس
85	يوضح الجدول رقم (06) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر
86	يوضح الجدول رقم (07) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي
87	جدول رقم (08) بين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل
88	جدول رقم (09) يوضح دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
94	جدول رقم (10) النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
100	جدول رقم (11) النمط القيادي المتسيب (الفوضوي) و دوره في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أصبح تقدم وتفوق المنظمات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالمنظمات الحديثة على اختلاف مهامها وأنواعها تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وتواجه العديد من المشكلات التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية لحلها، وكذلك إلى تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات و القدرات.

فالمنظمات الرياضية كغيرها من المنظمات تسعى أيضا من خلال العملية الادارية الى تحقيق اهداف و غايات معينة تقود الى الاستقرار و الاستمرارية و لتحقيق ذلك تحتاج المنظمة الى وجود و بروز شخص يعمل على توجيه الافراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و هذا ما يندرج تحت مسمى القيادة الادارية.

و اعترافا بمكانة القيادة الإدارية من قبل المؤسسات ،دفع ذلك إلى إنفاق أموال كثيرة بحثا عن قيادة إدارية قادرة على السيطرة والتحكم في أوضاع المؤسسة و الدفع بأفرادها نحو المبتغى التي تهدف الى تحقيقه، فمع كبر حجم المؤسسات و تعدد العلاقات الداخلية و الخارجية و كذا الظروف المحيطة بها ادى كل هذا الى مواصلة البحث ،و الاستمرار في تهيئة و العمل على تحقيق قيادات إدارية واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة الحادة وظروف عدم التأكد.

حيث تعتبر القيادة الإدارية عنصرا حيويا في المنظمات اليوم ،فهي تساهم في استمرار نشاطها و ازدهارها كما انها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر الموارد المادية و المالية و كذلك المعلومات وحدها كافية ما دامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة و ذات المهارات العالية التي تهدف الى تحسين الاداء الوظيفي الذي يعتبر الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المنظمات الرياضية ، فانه يتأثر بعدة عوامل سواء في البيئة الداخلية او الخارجية لكن اهمها هو النمط القيادي المتبع من قبل القائد الاداري .

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولا الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي حيث اعتبر موضوعًا مهمًا لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكثير من زواياها المتعددة .

فموضوع الأداء الوظيفي جلب اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز وفق الإمكانيات المتاحة.



وفي هذا السياق الذي نريد من ورائه الكشف عن الأنماط القيادية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعن الدور الذي تلعبه في تنمية الأداء الوظيفي داخل هذه المنظمة، قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة وأهم الأنماط القيادية و النظريات المفسرة للقيادة من وجهة نظر علماء ومفكرين الإدارة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم عناصر الأداء الوظيفي وماهيته و تقييم الاداء، و من جهة اخرى تطرقنا الى المنظمات الرياضية مفهومها و اقسامها ، كذلك 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 الاول



الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- I- الخلفية النظرية للمنظمات الرياضية،
الأنماط القيادية و الاداء الوظيفي
- II- الدراسات السابقة



I - الخلفية النظرية:

1- المنظمات الرياضية :

1-1- مفهوم المنظمة:

على غرار الكثير من المفاهيم ، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، و منه سنتطرق الى تعاريف بعض العلماء .

1-1-1- التعريف اصطلاحى :

- ويعرف مؤيد سعيد سالم المنظمة بأنها وحدات إجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد

ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مؤيد سعيد سالم، 2002م، ص13)

- و يشير صامويل عبود للمنظمة كونها القبول الذي ينظم الناس فيها شؤونهم و علاقاتهم مع بعضهم البعض، و أنّ المؤسسة جهاز عمل يشمل على تركيبات و يظم أدوات و تجهيزات. و هي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة و اسم مستقل ونظامها الخاص و حسابها المصرفي و خططها المتعلقة ببرامجها و الكيان القانوني الهام لتحديد حقوق و واجبات المنظمة (صامويل عبود، 1998م، ص24)

- كما عرف كل من خليل محمد حسن الشماع و خضير كامل حمود المنظمة انها تكوين أو تنظيم اجتماعي

يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف (خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، 2014 م، ص35)

1-1-2- التعريف الاجرائي :

كتعريف اجرائي يمكن القول ان المنظمة هي عبارة عن تكوين مادي و بشري تحت اطار قانوني يهدف الى تحويل مدخلات إلى مخرجات لضمان استمراريتها.

1-2- خصائص المنظمة :

1-2-1- المنظمة تكوين اجتماعي:

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق

أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل:

- إشباع الحاجات الحياتية (الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف، ... الخ

- إشباع الحاجات الاجتماعية (الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:

- يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

- هيكلية وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.

- تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.
(جابر عوض سيد، 2003 م، ص 60)

1-2-2-1- المنظمة تكوين إنساني:

فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني بما يأتي

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني
- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

1-2-3- المنظمة تكوين مقصود:

المنظمة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.
- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة. (جيمس جي مارش، هارولد جيتركو، 2001م، ص 34)

1-2-4- المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضاً الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.
- من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك.

1-2-5- المنظمة كيان تطوري

المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات يجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها و تتمثل هذه السمة فيما

يأتي:

- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها
 - كي تنمو المنظمة لا بد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكثرها في إشباع الحاجات
 - مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية اتجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ
- (ريتشارد هال ، 2001 م، ص:140)

1-3- مسؤوليات المنظمة:

- وتسعى المنظمات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصيب هذه المسؤوليات في اتجاهين:
- ضمان بقاء واستمرارية المجتمع.
- تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي .

وانطلاقاً من هذا ترتب على المنظمة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية:

-المسؤولية الاقتصادية : Economical Responsibility

- إن أساس وجود المنظمة هو أساس اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلائي لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظاً على طبيعة والموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة

-المسؤولية الاجتماعية : Social Responsibility

- وهي التزام المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته و إيجابياته، وما على المنظمة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال

-المسؤولية القانونية Legalsponsibility

- و الأساس فيها هو حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والالتزام بالقوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المنظمة من جهة كونها كسبت رضا موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المنظمة لممارسة نشاطها وفعاليتها . (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص:95)

- المسؤولية الأخلاقية: Ithical responsibility

- الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المنظمة يجب أن تنطلق وأن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين

البعد الأول: التزام المنظمة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها

البعد الثاني: التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع .

أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المنظمة، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المنظمة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المنظمة والمجتمع على حد.

-المسؤولية الذاتية: Discretionary responsibility

تعتبر المنظمات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.

- تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص: 96)

1-4-1- مفهوم المنظمات الرياضية:

1-4-1-1- التعريف الاصطلاحي:

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المنظمة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمنظمة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل منظمات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص 92)

1-4-1-2- تعريف اجرائي:

المنظمة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية تعمل في البيئة الرياضية تهدف لنشر رسالتها من خلال تحقيق اهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

1-5-1- تقسيم المنظمات الرياضية الوطنية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : المنظمات الحكومية و المنظمات الغير حكومية

1-5-1-1- المنظمات الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضة في انها تحتل المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها، و شمولها لكل القطاعات النشء والشباب. و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية

والاجتماعية و الثقافية والروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل:
اللجان الأولمبية الوطنية - الاتحادات الرياضية - الأندية - مراكز الشباب - اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية (مروان
عبد المجيد ابراهيم، 2009 م، ص 45)

1-5-2- المنظمات الرياضية الحكومية:

و هي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل:
وزارة الشباب و الرياضة، مجلس أعلى للشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و
الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم
بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها - و بإتاحة الفرص للطلاب
لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا، و ذلك عن
طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة.
(مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م ، ص: 46)

1-6- مميزات المنظمة الرياضية :

أهم مميزات المنظمة هي:

-الهدف : يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة و لا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش
و الإثراء.

-الهيكل : تمثل العمود الفقري للمؤسسة و تعنى بتقسيم العمل ، تنسيق المهام ،وتوزيع السلطة .

-الفاعلين : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، و اهتمامات شخصية لا تتعارض مع
أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون .

-البيئة : سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، او الثقافية التي تتواجد المؤسسة ، والتي تؤثر
على وظيفتها .

-الثقافة المشتركة : لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ،
التعرف على تاريخ المؤسسة و فهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير و قوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها .

(william gasparini, 2003,p12)

2- الانماط القيادية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع و أبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي من أهم الوظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها كما قد تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات، كثيرة خاصة تلك التي تهتم بالأنماط القيادية.

وهذا ما يدفعنا إلى معالجة مفهوم القيادة الادارية ، و كذا سنحاول تقديم عرض شامل عن الانماط القيادية و النظريات والدراسات في مجال القيادة باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي ستسمح لنا باستيعاب موضوع بحث، كما يدفعنا إلى البدء بذلك اعتبار القيادة الإدارية المتغير المستقل في بحثنا، والذي يجب فهمه أولاً قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو أداء الوظيفي.

2-1- مفاهيم حول القيادة الادارية:

2-1-1- مفهوم القيادة:

2-1-1-1- التعريف اللغوي :

القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل قاد كما في قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قودا، كما قال ابن منظور: القود نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة. (ابن منظور، 2000م، ص 315)

يرجعون أصل كلمة (Leadership) إلى أصول يونانية و لاتينية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني Archein ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل (Ager) ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة Archon القيادة أي الارخون اللاتيني وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة.

2-1-1-2- التعريف الاصطلاحي :

- يعرف ولمان القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين امرا ناجحا". (طريف شوقي ، 1993م ، ص 34)

- ويرى تيد بانها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين " .

- ويقول نيومان ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف". (مدحت محمد ابو النصر، 2007 م، ص 370)

2-1-1-2-3- التعريف الاجرائي :

القيادة هي قدرة القائد على احداث تأثير في الافراد بهدف أداء عمل مشترك .

2-1-2- مفهوم القيادة الادارية :

2-1-2-1- التعريف الاصطلاحي :

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة، إلا أن التعاريف قد اختلفت و لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، و سوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية و ذلك على النحو التالي:

- كما عرف هشام حمدي رضا القيادة الإدارية بأنها "ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين و يحقق التعاون فيما بينهم" (هشام حمدي رضا ، 2010 م ، ص 51)
- وعرفها عدي عطا حمادي" القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس و إخلاص" (عدي عطا حمادي، 2013م ، ص 17)
- يعرف هنت لارسون القيادة الإدارية بأنها" الوسيلة المناسبة الذي يتمكن الأهداف المشروعة بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
- ويعرفها نورتهاوس على أنها"عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل". (صلاح الدين عبد الباقي ، 2008م ، ص 195)
- 2-1-2- التعريف الاجرائي:

يمكن القول ان القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة.

2-1-3- أنواع القيادة الإدارية:

ميز الباحثون نوعين من القيادة الإدارية القيادة الرسمية وغير الرسمية:

2-1-3-1- القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المؤسسة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمالها، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين واللوائح المعمول بها وتعرف سلطة القيادة الرسمية هنا من وجهة نظر كتاب الإدارة بأنها الحق في إصدار الأوامر و التعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والامتثال لها .

(نواف كنعان ، 2007م ، ص : 267)

2-1-3-2- القيادة الغير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية في التنظيم غير الرسمي، هذا التنظيم وان اختلف الكتاب والباحثين في تحليلاتهم له، إلا أنهم اتفقوا على أن سوء عمل القيادة الرسمية في التنظيم الرسمي هو سبب ظهوره الأول، من خلال ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية وان اختلفت تسمياتها، حيث سماه البعض ب(البناء الاجتماعي، الصبغة الإنسانية للتنظيم .. الخ) وعرف ب:

- تعرفه سعاد نائف البرنوطي" بأنه كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي". (سعاد نائف البرنوطي، 2001م ، ص : 273)

- يعرفه احمد ماهر" بأنه تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم ونأخذ(احمد ماهر، 2001م ، ص : 689)

- كتعريف شامل ووافي يمكن القول بأنه ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً، والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين .
فالتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد، التي توجد خارج نظام السلطة الرسمية للتنظيم الرسمي، دون وجود أي قوانين، فهو تنظيم يصعب فيه رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء وإنما قادة، كما لا يمتلك سلطة رسمية ولا قواعد. وإجراءات رسمية، وإنما تحكمه ضوابط ومعايير اجتماعية (محمد حسنين العجمي، 2008م، ص 36)

2-1-4- أهمية القيادة الإدارية

للقيادة بالغ الأهمية، لكونها "حلقة الوصل" بين المرؤوسين (العمال) وبقية الهياكل الأخرى، حيث تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، لذلك أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (محمد حسنين العجمي، 2008م، ص 66)
و تبرز أهمية القيادة في الإدارة على عدة جوانب، منها ما يلي :

-على مستوى الجانب التنظيمي للإدارة من خلال تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد النسق التكاملي بين مختلف هذه الجهود، حيث نجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة تقل كفاءتها عند قيادة أخرى. (مجدي نويري، 2011م، ص 55)

-على مستوى الجانب الإنساني للإدارة تكمن أهمية القيادة في هذا الجانب على وجه الخصوص، لكون جوهر القيادة يقوم على التأثير في السلوك الإنساني للأفراد وتوجيهه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادات التنظيم والعاملين فيه، حيث تتجلى أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد، كإقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين مبنية على أساس التفاهم المتبادل، وإشعارهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما بذلوه من مجهود في نشاط المجموعة وتحفيزهم على العمل الجماعي، ... الخ

-على مستوى الجانب الاجتماعي أهميتها من خلال قدرتها على توجيه النشاط الاجتماعي خارج نطاق العمل (الاتحادات والنقابات، جمعيات توفير الخدمات الرياضية والترفيهية لعمالها) واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم .

- على مستوى الأهداف المسطرة : حيث تكمن أهمية وظيفة القائد في تحقيق أهداف التنظيم والحلول دون تعارض هذه الأهداف مع أهداف ومتطلبات العاملين فيه من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، ويقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن فان ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه (مجدي نويري، 2011م، ص 56)

2-1-1-5- مهارات القيادة الإدارية:

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة و الانسجام بين المرؤوسين و البيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك ، (خالد عبد الوهاب الزبيديين ، 2013 م ، ص: 54) و هاته المهارات تكمن في:

2-1-4-1- المهارات الفنية:

تتمثل في إتقان العامل لعمله، و إلمام القائد بعمل مرؤوسيه و قدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق و الوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، و التي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية : وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها
- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه : أي إقناع القائد نفسه ليمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه

- الفهم الجيد للأمور : بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.
- المهارة اللغوية : وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

2-2-4-1- المهارات الإنسانية:

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم، و قدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي:

- مهارة الاتصال: أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون و الاحترام المتبادل بين الطرفين.
- مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائما إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على إنجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

- مهارة تحفيز العاملين: وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين و دفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية و هذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

(نواف كنعان، 2007م ، ص: 338)

2-3-4-1- مهارات ذاتية:

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي:

- الخصائص الجسمية: وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:

* التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.

* سلامة الحواس والتمتع بالحوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.

* المظهر المتناسق .

-**الخصائص العقلية:** القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين و القدرة الذهنية على الدراسة و الاستنتاج و المقارنة، و كذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و التغيير، و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف .

- **المبادرة:** وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين ، والشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في إنجاز العمل و القدرة على التوقع وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد .

-**الإبداع:** وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة

- **ضبط النفس:** والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالا للتفاهم و التحكم في عواطفه

- **التمكين:** وهو مشاركة القائد العاملين اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة .

- **الحدس و البديهية:** القدرة على تشخيص المواقف و توقع التغيرات المحتملة و الإقدام على المخاطرة .

- **الرؤيا:** و هي قدرة القائد على تصور مستقبل منظمته. (وضع أفضل)

(نواف كنعان ،2007م ،ص: 339)

2-1-4-4-المهارات التنظيمية:

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بانها نظام متكامل يفهم اهدافها و انظمتها و خططها ، و يجيد

اعمال السلطة و الصلاحيات و التنظيم العمل و توزيع المهام و تنسيق الجهود ، بما يتلاءم و الاهداف المؤسسة مع

الاحذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين و احتياجاتهم

وتندرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

- **مهارة اتخاذ القرار:** أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن المرؤوسين وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع

السياسات والاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلا بالتحفيز ،التوظيف والتدريب

- **مهارة حل المشاكل:** أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة وكذا التقدير

الصحيح لاحتمال نجاحها ، وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل

- **مهارة تفويض السلطة:** والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية والقائد

يحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس

بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة

- **مهارة إدارة الوقت:** وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو

الأهداف وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت تنظيم الوقت وحسن استغلاله يعد من أهم الأدوات المستخدمة

للقيادة، ويتحقق النجاح بفضلها إذا ما استغل بالشكل الصحيح فوقت القائد ليس ملكه وإنما ملك للمرؤوسين و

المؤسسة ككل. (باسم الحميري،2010م ،ص: 166)

-**مهارة التفاوض:** إذ لابد على القائد الإداري أن يكون مفاوضا ناجحا سواء مع الاطراف داخل المؤسسة أو خارجها،

ويتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته، أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لكسب

مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف . (صلاح بن سمار الجابري، 2009م، ص:20)

– مهارة إدارة الأزمات: الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تتسم بالخطورة انها تهدد استمرارية ، مكانة وسمعة المؤسسات، وكل هذا يحتم على القائد المتمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية والمادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها .

– إدارة ضغوط العمل: يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق والقلق وغير ذلك، و كل هذا له تأثير سلبي على أدائهم و دور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط و مسبباتها و النتائج المترتبة عليها وكيفية التخلص منها ، و من جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضاً للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم وتعدد علاقاتهم وتنوعها مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع.

– مهارة إدارة الاجتماعات: الاجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب . و التي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الاجتماع بشكل أفضل كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع وتحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه.

– مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى، فقد تكون تغيير مثلاً في طريقة العمل أو تغيير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لا بد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم له. (محمد بن عبد الله البقمي، 2008 م، ص:162 و163)

يتضح مما سبق أنه لا بد من توفر مهارات للشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملاً فعالاً ومنه تحقيق الهدف المنشود وبالشكل المطلوب قد تكون إنسانية، فكرية، تنظيمية وذاتية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة والتعامل مع مختلف الأطراف و مختلف المشاكل والضغوط داخل المؤسسة

2-2- أنماط القيادة الإدارية:

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

2-2-1-1- مفهوم النمط القيادي:

2-2-1-1- التعريف اللغوي:

النمط هو كتابة عن منهج منسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره، نزعاته واتجاهاته ، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك(مجدي نويري.2011م، ص65)

2-2-1-2- المفهوم الاصطلاحي للنمط القيادي:

-يعرفه عادل بن صالح " النشاط الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم. يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي " (عادل بن صالح الشقحاء.2003م، ص16)
-يقول علي السلمي ان النمط القيادي " نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع و توحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر" (علي السلمي ، 1985م، ص13)
- عرفها سعود بن محمد هي"مجموعة من التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية، ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا " (سعود بن محمد، 1990 م، ص297)

2-2-1-3-التعريف الاجرائي للنمط القيادي :

هو الأسلوب الذي يستخدمه القائد في إدارة وتوجيه الجماعة ومدى استعماله للسلطة الممنوحة له والملمزمة للمرؤوسين من جهة أو اعتماده على قبول المرؤوسين لهذه السلطة ، ومدى اهتمام القائد بالعمل والعاملين وقدرته على إحداث التوازن بينهما.
كما أن النمط هو أسلوب القائد في أداء عمله يعكس فيه طريقة إصداره للأوامر وتعامله مع مرؤوسيه بناء على فكره ونظريته لمفهوم القيادة.

2-2-2- نمط القيادة الأوتوقراطي:

2-2-2-1- مفهوم النمط الأوتوقراطي :

2-2-2-1-1- التعريف اللغوي :

تعني كلمة الأوتوقراطية في أصلها اليوناني الحاكم الفرد، أو من يحكم بنفسه. وهي شكلا من أشكال الحكم، تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين لا بالانتخاب. ومصطلح "أوتوقراطية" ارتبط في ذهن البعض بمصطلحات أخرى كالاستبداد والديكتاتورية.

2-2-2-1-2- التعريف الاصطلاحي:

قال ياغي محمد عبد الفتاح ان القيادة الأوتوقراطية تدور 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 السليبي القائم على

التخويف والتهديد. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996م ، ص126)

ويرى النمر سعود بن محمد ان هذا النمط من القيادة يستند إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل جوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكيد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر سعود بن محمد، 1997 م، ص 327)

2-2-2-1-3- التعريف الاجرائي:

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي ، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويجدد أساليب العمل ويجدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية .
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته .
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا و اخرا" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الافراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية .
- الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الادارية. (نبيل محمد مرسي ، 2006 م ، ص:260)

1-2-2-2- أشكال القيادة الاوتوقراطية :

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الاوتوقراطية وهي القيادة الاوتوقراطية

التسلطية، القيادة الاوتوقراطية الخيرة، القيادة الاوتوقراطية اللبقة:

- القيادة الاوتوقراطية التسلطية او التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي اجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته (نواف كنعان، 2007 م ، ص:157)

- القيادة الاوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما

يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. وقد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المورثات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة. (السكرانه بلال، 2011 م، ص:14)

– القيادة الاوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية واطاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. ونمط القيادة الاوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه مقادارا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع الأوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار. (نواف كنعان، 2007م، ص:158)

1-2-2-3- مزايا النمط الاوتوقراطية للقيادة:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الاوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الاوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه مع بعض النوعيات من الموظفين، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان" منها :

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، و لا يرغبون في ان تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم

أما جاري فيرى أن القيادة الاوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد و قدراتهم بسيطة.
- إذا كان القائد خبيرا و معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئين. (كيرد عمار، 2015 م، ص:47)

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

1-2-2-4- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:

- من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة .
 - إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين واضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.
 - إن إتباع القائد الأوتوقراطي ، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين
 - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل .
 - استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره و احترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل و الإحباط. و من ابرز مظاهر السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات.
 - انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشرات انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع .
- (نواف كنعان، 2007م، ص:180)

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

1-2-3-1 نمط القيادة الديمقراطية:

1-3-2-1 مفهوم النمط الديمقراطي:

1-3-2-1-1- التعريف اللغوي : الديمقراطية كلمة مركبة من كلمتين: الأولى مشتقة من الكلمة اليونانية

تُعي **Demoacratia** وتعني حكم. وبهذا تكون الديمقراطية **kratia** وتعني عامة الناس، والثانية **Demos** لغةً حكم الشعب أو حكم الشعب لنفسه.

1-2-3-1-2- التعريف الاصطلاحي :

- عرف صلاح الدين محمد عبد الباقي انها القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (نور الدين بوراس، 2014م، ص: 68)

- اما عبد الرحمن العيسوي فيرى ان القيادة الديمقراطية هي التي تعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما تعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة وتسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم (عبد الرحمن العيسوي، 2003م، ص: 221)

1-2-3-1-3- التعريف الاجرائي:

و هو النمط الذي يركز على التشاور بين القائد و المرؤوسين بغية المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ورسم خططها ولا يميل القائد إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على المرؤوسين لكي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أفراد الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريقهم.

كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف. (كيرد عمار، 2015، ص49)

ويرى اوين ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة

- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين

والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، و اخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهيم التعرف على أفكاره و آرائه تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهيم توصيل أفكاره، و آرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين .

- المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات

الشخصية، ويحقق التفاهم بين افراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويجب ونه و يتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب

المشاركة.. ومن المعروف أن التغيير لا ينجح. إلا إذا تم عن رغبة واقتناع واردة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، والا فإنه سيلقى المقاومة

- **تفويض السلطة:** هو تشجيع ومساعدة الافراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيه، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين(حسن عبد الحميد احمد نشوان ،2010 ص102)

1-2-3-2- أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي ازاء تطبيق مبدأ المشاركة:

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر اراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار .
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه .
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية*
*أن يكون موضوعيا في تناوله اراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء .
*أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.
*يعطى افراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
*يعمل على تماسك الجماعة و ترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم.
* يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الافراد، و يعمل على أن تسود روح المودة و التفاهم بين الافراد و بين القائد.
* يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية.
*يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الافراد الذين يتولى قيادتهم. (نواف كنعان ،2007م ،ص:220-221)

2-2-3-3- مزاي النمط الديمقراطي للقيادة:

- كشفت الدراسات أن الآثار و مزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة: نذكر، حيث يذكر محمد سلمان مزايا التالية:
- رفع روح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - تحقيق الترابط الجماعي وايجاد جو اجتماعي سليم.
 - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
 - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
 - انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج والأداء.
 - في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار و اراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمله توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.
 - كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد. (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010م، ص: 102)

2-2-3-4- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

- ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي :
- ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي.
 - ويرى حسين رشوان أن من عيوب النمط الديمقراطي ما يلي
 - أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه .
 - كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.
 - و القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى من المسؤولية، او كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة(حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010م، ص: 106)

ويضيف محمد سلمان ان عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في:

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛ أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين

و على إنتاجيتهم يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد الديمقراطية يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته. (محمود سلمان العميان، 2008 م، ص: 261)

2-2-4- القيادة المتسيبة أو الفوضوية:

2-2-4-1- مفهوم النمط القيادي المتسيب:

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

2-2-4-1-1- التعريف اللغوي:

من الفعل سَيَّبَ و هو إهمال وانعدام الضوابط، ضعف الالتزام بالقوانين، فوضى واضطراب. (ابن منظور، 2000م، ص 456)

2-2-4-1-2- التعريف الاصطلاحي:

يرى حسين عبد الحميد احمد رشوان ان القيادة المتسيبة يركز اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، واصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010م، ص: 112)

و يرى نواف كنعان ان القيادة المتسيبة تتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلال المرؤوسين في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة. (نواف كنعان، 2007م، ص: 240)

2-2-4-1-3- التعريف الاجرائي: كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل. بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي "النمط المتسيب" من صفات نذكر:

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.
- التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة.
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه (فاروق عبده فلية، 2005 م، ص: 239)

2-2-4-2- مزايا النمط المتسبب للقيادة:

- أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا و تأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:
- تشجيع الافراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
 - الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
 - يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
 - قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع افراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية كما. هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث
 - نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي والإبداع.
 - العلاقة بين الافراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الافراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين افراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم. (محمود سلمان العميان ، 2008 م ، ص256)

2-2-4-3- عيوب النمط الفوضوي للقيادة:

- على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة الا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها
- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن الحر يتهرب من المسؤولية؛
 - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله (محمد سلمان العميان، 2008م ، ص: 262)
 - ويرى كنعان ان الحرية المطلقة دونما اشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها الى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة (نواف كنعان، 2007م، ص:256)
 - وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج ويضاف إلى الانتقادات المذكورة أنفا ما يلي
 - اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-.
 - يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛ -ضعف أداء المنظمة والعاملين.
 - غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
 - تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
 - عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.
 - غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
 - يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
 - الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار. ويصلح النوع الثالث القيادة الحرة للجامعات والكليات و مراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص او الاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الاوتوقراطية ، الديمقراطية و القيادة الحرة(هايل عبد المولى طشطوش، 2008 م، ص153)

2-2-5- الاتجاهات الحديثة للأنماط القيادية:

كان القائد العسكري هو النموذج الشائع للقائد، و مع ظهور الثورة الصناعية تزايدت أهمية نموذج جديد للقائد و هو القائد الصناعي الذي يعرف إدارة العملية الصناعية بكفاءة، و هكذا تقدمت النماذج من القيادة لها مساهمات كبيرة بالمؤسسة وسوف نحاول عرض أهم هذه الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية.

2-2-5-1- القيادة الإستراتيجية:

تشير القيادة الاستراتيجية والمرتبطة بالإدارة العليا إلى القدرة على التأثير في الآخرين، فنشاط القيادة الاستراتيجية ينحصر في تحديد الاتجاه ، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية و تطويرها، تحديد النقاط الفعالة و تطوير القابلية في تطبيق الإستراتيجية (جوهرة أقطي ، 2014 م، ص20) القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تكون لها القدرة على التخيل و التصور المستقبلي، و أيضا بناء مرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري و المطلوب في المؤسسة. فمصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية ، و أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية، وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الآخرين للاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية، تحقيقا للاستقرار طويل المدى للمنظمة والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي في المدى القصير. (رزيق حنان، 2014 م، ص27)

2-2-5-2- القيادة التبادلية (الإجرائية):

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار و المهام المطلوبة من المرؤوسين، كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية و يقدم المكافآت المناسبة للتابعين ، كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين و كل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة . هذا

النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل بين القائد و التابعين والقائد هنا يهتم بالنتائج و يركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين و ضبط أعمالهم ، حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافأة جهود والتزام الموظفين. (محمد سيد جاب الرب، 2012م ، ص 110)

2-2-5-3- القيادة التحويلية :

تعتبر أن القائد التحويلي مبتكر و صاحب رؤية و قدرة على المبادرة، فهو يسعى إلى النهوض بالمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق. تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين لا يحققون هي قيادة متفوقة و إنجازات فائقة ، فالقائد التحويلي قادر على التأثير في مرؤوسيه و يهتم بالقضايا التي ترتبط بتطوير الموظفين وهذا النوع يساهم في استثارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف و السعي نحو تحقيق أهداف الجماعة، هذا النوع يثق في الموظفين ويوضح لهم الأدوار و هته القيادة تساهم في تحويل حالات الضغط لدى الموظفين إلى فرص (رزيق حنان، 2014م ، ص28).

2-2-5-4- القيادة الكاريزمية

توصف بالعلاقة بين قائد واحد و أكثر من موظفين، بحيث سلوكيات القائد تتماشى و المواقف الإيجابية للموظفين ، و من أهم سلوكيات القائد نجد: الإفصاح عن الرؤيا و إظهار توقع عال للأداء. القيادة الكاريزمية نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الجماعة فالقائد الكاريزمي يرتبط بجاذبية و شخصية تؤثر في المرؤوسين تدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته و أوامره، يعني إمكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد و تابعيه.

كما أن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد، رغم العقبات والتضحيات الشخصية ولهم أثر هائل على التابعين لانهم يناشدون قلوب وعقول الناس فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهام الموكلة إليهم بالإضافة الى انهم يستطيعون الهام الآخرين لفعل المثل و الكاريزما يمكن أن تستخدم لأهداف شخصية قد تؤدي إلى الخداع و استغلال الآخرين ويستخدم القادة هنا شخصيتهم للوصول إلى نتائج ايجابية عندما يهتمون حقيقة بالآخرين وليس بأنفسهم فحسب. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008 م ، ص154)

2-3- نظريات القيادة الإدارية:

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، إذ ركزت بواكير هذه النظريات على سمات القائد، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين، وجاء اتجاه آخر يركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادية، بذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، وفي ما يأتي فكرة عن أهم هذه النظريات.

2-3-1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي :

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره ، وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

2-3-1-1- نظرية الرجل العظيم :

نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثه وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "أن القادة العظام قد ولدوا عظاما".

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييرا جوهريا، ورسم مساره الحالي والمستقبلي وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة ، والذي تعرض للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها(طريف شوقي، 1993م، ص58)

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا يناهض الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية. (طريف شوقي، 1993م، ص59)

إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، من أهم هذه النظريات نظرية السمات.

2-3-1-2- نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية. وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. فقد تبني أنصار هذه النظرية

الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها (ماهر محمد صالح حسن، 2004 م، ص 30)

- وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها:
- سمات جسمية تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، الحيوية والنشاط، الطول وغيرها .
 - سمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك .
 - سمات شخصية كالشجاعة والحسم، الثقة في النفس وقوة التحمل.
 - سمات وظيفية كالاهتمام بالإنجاز، المبادأة والإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف .
 - سمات اجتماعية كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.

(نواف كنعان، 2007م، ص 312)

ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين ، مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها :

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات .
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. (دريوش شهبانز، 2013م، ص 40)

إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد على الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات والمدخل الفردي بشكل عام، إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية، خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد والتي تتلاءم ومتطلبات المؤسسات الحديثة، بالإضافة إلى أن المدخل الفردي قدم بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقييم صفاتهم القيادية الشخصية .

2-3-2- نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب:

على خلاف المدخل الفردي، ركز مدخل الأسلوب على سلوك القائد، واهتمت نظرياته بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القائد، وتحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد

والحديث عن سلوكيات القائد هو حديث عن الأسلوب القيادي أو النمط السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد ، ولذلك فقد بحثت نظريات مدخل الأسلوب أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريبا من نهاية الأربعينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين وكان من أهمها دراسات ولاية أوهايو، دراسات ولاية ميتشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية

2-3-2-1-دراسات ولاية أوهايو :

لقد انعكس مدخل الأسلوب في القيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة أوهايو في عام 1945 استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد" ، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" و"كارول شارتل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما :

* **بعد التركيز على المهمة:** و ينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور مرؤوسيه، وتوضيح مهامهم بغرض انجاز الأهداف التنظيمية فيكون بذلك تركيز القائد منصبا على العمل

* **بعد التركيز على الموارد البشرية:** وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وإشراكهم في صنع القرار

وخلصت دراسات ولاية أوهايو أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين ، والقائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين. (البدرى طارق عبد الحميد، 2008م، ص160)

2-3-2-2-دراسات ولاية ميتشيغان :

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية (1947) يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال اهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال " رنيسيس ليكرت و"كاتس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعالة، وجماعات غير فعالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرؤوسين .

وقد خلصت إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما :

* **بعد الاهتمام بالإنتاج :** وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل .

* **بعد الاهتمام بالمرؤوسين:** يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة

وقد أشارت دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما. وأن درجة فاعليته تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر وتجدر الإشارة إلى أنه في سنوات الخمسينات والستينات من القرن 20 ، كانت هناك الكثير من الدراسات التي أجراها باحثو ولاية أوهايو وجامعة ميتشيغان لتحديد كيفية جمع القادة بين سلوكي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين على أفضل نحو من أجل تعظيم تأثير هذه السلوكيات على رضا المرؤوسين وأدائهم. (ماهر محمد صالح حسن، 2004م، ص35)

وبالرغم من أن النتائج المتمخضة عن هذه الدراسات التي أشارت إلى إيجابية التركيز العالي على البعدين معا (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين)، في جميع المواقف، إلا أن نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة ، وقد استخدمتها نظريات أخرى للوصول إلى نتائج أكثر دقة من بينها نظرية الشبكة الإدارية.

2-3-2-3- نظرية الشبكة الإدارية:

أخذ "روبرت بليك" و"جين موتون" النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشيغان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، التي سميت بنظرية الشبكة الإدارية. وركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين ، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي. (بلوط إبراهيم حسن، 2005م، ص433)

وقد مثل الباحثان البعد الأول (الاهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني (الاهتمام

بالمرؤوسين) على الخط العمودي، ولتتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد.

المستويات خمسة أساليب قيادية وهي:

–أسلوب القيادة الفقيرة : وهو أسلوب قيادي يولي اهتمام ضعيف بكلا البعدين (الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالمرؤوسين) وهذا النوع من القادة يكون انسحابي وعدم التدخل، له اتصال ضعيف بالمرؤوسين

–أسلوب القيادة المتسلط: هنا القائد يركز بشدة على متطلبات الإنتاج والمهمة، ويركز قليلا على الاهتمام بالمرؤوسين، وينظر إلى هذا القائد المتبع لهذا الأسلوب على أنه متحكم وكثير الأوامر لاستخدامه السلطة بشكل مفرط، إضافة إلى أنه قليل الاتصال مع مرؤوسيه

–أسلوب القيادة التكاملية (إدارة الفريق) : ويكون فيه تركيز القائد عال على كل من المرؤوسين والإنتاج، وفعالية العمل ناتجة عن التزام الأفراد ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وينظر إلى القائد على أنه محفز للمشاركة، يتصرف بحزم ويستمتع بالعمل.

–أسلوب القيادة الإنسانية : يركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ إيجابي. يحقق رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء

–أسلوب القيادة المتوازنة : ويسمى أيضا ب " أسلوب منتصف الطريق " ويكون الاهتمام فيه معتدل بين البعدين

(الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين) ، ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق. مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن. (بيتر . ج، نورث هاوس ، 2006م، ص64)

ويمكن القول أن الشبكة الإدارية تعد مثلاً لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها .

في الأخير نلاحظ أن كلا من مدخل السمات ومدخل الأسلوب قد أهملوا الموقف الذي تمارس فيه القيادة، في حين اهتموا فقط بالقائد (خصائصه أو سماته وسلوكه) لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف.

2-3-3- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفى

يعتبر المدخل الموقفى أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وهو مدخل قيادي إرشادي واسع الاستخدام، يقترح كيف يصبح القادة فعالين في عديد من المؤسسات المختلفة والمهام التنظيمية المتنوعة، ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقيادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين ، فهو يقوم على فرضية أساسية مفادها أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بنا شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف. ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفى نظرية فيدلر (النموذج القيادي التوقعي)، نظرية متغيرات الموقف. ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفى نظرية فيدلر (النموذج القيادي التوقعي)، نظرية هرسى وبلنشارد (النموذج القيادي الموقفى)، ونظرية المسار والهدف (نموذج هاوس).

2-3-3-1- نظرية فيدلر

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فيقترح " فيدلر" أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي. وقد أكد فيدلر أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملائمة أنماط القائد مع تغيرات الموقف وقد استطاع أن يخلص بأن القيادة تعتمد على التوافق الجيد والسليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف وهي:

- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** أي طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهي تعبر عن درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة مرؤوسيه يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة .
- **هيكل العمل:** كلما كانت المهمة واضحة ومحددة بدقة كان هناك نوع من الحرية للأعضاء في إنجاز هذا العمل بأقل عدد ممكن من الأوامر مما يؤدي إلى وجود مناخ للإبداع .
- **القوة المستمدة من السلطة:** ويعبر هذا المتغير على درجة القوة في مركز القائد التي تتحدد وفقاً للمنصب الذي يشغله، حيث تتأثر هذه القوة بثقافة المؤسسة ومحيط العمل بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة. وعلى إثر ذلك فإن القيادة ستتأثر بالعوامل المؤثرة في السلطة الرسمية. (ماهر محمد صالح حسن ، 2004م، ص56)

2-3-3-2- نظرية هرسى و بلنشارد:

تنطلق نظرية هرسى وبلنشارد من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعاً لمقدار المقدرة والرغبة الذي يبيده المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف. فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبياً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة 1، وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه، ويكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك

وقد تمخض عن دراسات هرسى و بلنشارد أربعة أساليب قيادية:

- **أسلوب الأمر:** وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .

- **أسلوب الإقناع:** وهو أسلوب يولي اهتماماً كبيراً بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا ويعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها .

- **أسلوب المشاركة:** وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات .

- **أسلوب التفويض:** وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

ويقترح "هرسى و بلنشارد" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسئولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهمة. والشكل رقم يوضح حركة الأسلوب القيادي تبعاً لنضج المرؤوسين. (إبراهيم حسن بلوط ، 2005م ، ص 439)

على ما تقدم، يمكن القول بأن المدخل الموقفى مدخل معترف به لأنه عملي وسهل فهمه بنا وتطبيقه بشكل عام، و يقدم مجموعة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة بغرض تعزيز فعالية القيادة، ويؤكد هذا المدخل أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، في المقابل يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين ويكيفوا أساليبهم القيادية وفقاً لمتطلبات الموقف كعنصر أساسي في العملية القيادية، لكن مبالغته في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعاً لها جعله

مدخلاً

على ما تقدم، يمكن القول بأن المدخل الموقفي مدخل معترف به لأنه عملي وسهل فهمه بنا وتطبيقه بشكل عام، و يقدم مجموعة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة بغرض تعزيز فعالية القيادة، ويؤكد هذا المدخل أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، في المقابل يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين ويكيفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف كعنصر أساسي في العملية القيادية، لكن مبالغته في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعاً لها جعله مدخلاً قسرياً لا يؤمن بقدرة الإنسان على الفعل والاختيار وأهل السمات الفردية للقادة وتأثيرها في أنماط قيادتهم.

بالإضافة إلى ذلك يؤخذ على هذا المدخل أنه ليس هناك اتفاق بين أنصاره حول أنماط السلوك القيادي التي تختلف من نظرية إلى أخرى، ولا إجماع بينهم حول عناصر الموقف. ونتيجة لهذه الانتقادات وأخرى ظهر اتجاه رابع يرى ضرورة التوفيق بين مدخل السمات والمدخل الموقفي فسمي بالمدخل المشترك

2-3-4- نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد و خصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي. ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة المقودة وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية، النظرية التبادلية، والنظرية الثنائية .

2-3-4-1- النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية . ويرى "سيسيل جيب" أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية. (نواف كنعان ، 2007م ، ص : 379)

إن النظرية التفاعلية أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاءم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع وامتدادها لها ظهرت النظرية التبادلية.

2-3-4-2- النظرية التبادلية:

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال ادوين هولاند في عام (1978) الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين ، فالقائد

يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم.

أما جاكوب فيرى ومساهماته أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته في تحقيق

من الملاحظ أنه من أهم ما يميز نظرية القيادة التبادلية هو عدم التفرقة بين دور القائد ودور المرؤوسين في إنجاح العملية القيادية، إلا أن هذا يدخل في إطار العمل الروتيني والتبادلي الذي يكون عادة من أجل تحقيق الاستقرار في المؤسسة مثلاً تقييم الأداء واتخاذ القرارات، لكن عند مواجهة تحديات ومواقف جديدة تستدعي اتجاه القائد إلى المبادأة والتغيير، لا يكفه استعمال القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات ومهارات تعرف باسم القيادة التحويلية (دريوش شهيناز، 2013م، ص53)

وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الإدارية، إلا أن عدم اشتغالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها. بالإضافة إلى أنه يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القائد

2-3-5- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث :

شهد الفكر الإداري مؤخرًا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقادة المؤسسات المعاصرة، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكارزمية.

2-3-5-1- نظرية القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر كمصطلح لأول مرة من قبل العالم داونتون في 1973 لكن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة بدأ مع عمل عالم الاجتماع " جايمس بيرنز" عام 1978 في كتابه "القيادة" ويعرف "بيرنز" القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات . وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (دريوش شهيناز، 2012 م، ص55) وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات باس الذي (BASS) الذي وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي

الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وفي عام (1990) أضاف باس مكونا رابعا أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة. وتعرض لشرح العناصر الأربعة لباس فيما يلي :

-التأثير الكاريزماتي (الاجاذبية القيادية):

ويصف عامل الكاريزما في جوهره القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها، ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام والثقة.

-الدفع والإلهام (التحفيز الملهم):

يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبيان التوقعات العالية من إنجازاتهم، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء .

-الاهتمام بالتشجيع الإبداعي:

يحرك القائد جهود مرؤوسيه نحو التحديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها (محمد بن تويلى العازمي، 2006 م، ص:11) -

الاهتمام الفردي (مراعاة مشاعر الأفراد):

ويمثل هذا العامل القائد الذي يعطي اهتماما خاصا بحاجات الفرد وتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته.

ويرتكز جوهر نظرية القيادة التحويلية على تقديم حافزيه عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إشراك المرؤوسين وجعلهم ينغمسون في رسالة المؤسسة وأهدافها . ويستشرف الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويجعلهم يرغبون في تحقيقها . (محمد بن تويلى العازمي ، 2006 م، ص11-12)

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وهي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم. لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدا واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية، كما أنها تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يمكن تعلمه والتدريب عليه .

2-3-5-2- نظرية القيادة الكاريزماتية:

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها "هاوس" في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوس ويشير هاوس في نظريته إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزماتية هم أشخاص يملكون خصائص أو قدرات استثنائية ويتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزماتية خاصة في مرؤوسيهـم. وتشمل هذه الخصائص الكاريزماتية عند هاوس سيطرة القائد، الرغبة القوية في التأثير في الآخرين، الثقة. في النفس وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية

ولوحظ أن القادة الكاريزماتيون غالباً ما يبرزون أثناء المواقف الأزموية، بل وجد أن البعض منهم قد يلجأ إلى خلق أزمات معينة واستخدامها لتكليف وتعديل المواقف البيئية بحيث يشكلان فرصاً له لا تهديدات.

وعلى الرغم من شيوع أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معناها وتأثيرها بشكل محدد، كما أثبت العديد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكاريزماتي لقيادته. (راوية حسن ، 2014م ، ص 278)

3- الاداء الوظيفي:

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

و ستعرض البعد الثاني من الإطار النظري للدراسة وهو لأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي ، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، ومفهوم تقييم الأداء، وأهميته وأهدافه، وفوائده، وطرق تقييم الأداء، ومعوقاته.

3-1- الاداء:

3-1-1- مفهوم الأداء :

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد ان الأداء يعدد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف

3-1-2-1-3-حسب معيار الشمولية :

فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى فرعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا الفرع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو... الخ

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(مزهودة عبد المالك، 2001م، ص88)

3-1-2-2-3-حسب معيار المصدر :

أما حسب معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال .

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصّل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكلّ هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كميّة أين يمكن قياسها وتحديد أثرها

3-1-2-3-3-حسب معيار طبيعة الاهداف :

أما حسب معيار طبيعة الأهداف التي تقسّم إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية فإنّه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة ان تحسن بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أنّ الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنّ الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحقّقها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أمّا الأهداف الاجتماعية و ان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة

يلزمها بما كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فعبّر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإنّ تحقيقها يجب أن يكون بالمتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأنّ "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً .

و إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي في المؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي بمحيطها، بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستيراد امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى صورتها. (مزهودة عبد المالك، 2001م، ص89)

3-2-2- الاداء الوظيفي :

3-2-1- مفهوم الاداء الوظيفي :

3-2-1-1- التعريف الاصطلاحي :

تعرف راوية حسن الأداء على أنه "درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية حسن ، 2003 م ، ص: 209) يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء(أحمد صقر عاشور، 2005 م، ص25)

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه. مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً(صلاح الدين عبد الباقي، 2010م ، ص175)

3-2-1-2- التعريف الاجرائي :

هو التفاعل الناتج قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله داخل المنظمة خلال فترة محددة.

3-2-2- محددات الاداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين

بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي :

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة
- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله (راوية حسن، 2003م، ص216)

وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: **إدراك الدور × القدرات × الجهد = محددات الأداء الوظيفي**

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس دوره في المنظمة

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة.....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء. (رضا قنجة، 2003 م، ص64)

3-2-3- معايير الأداء الوظيفي:

تختلف معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

3-2-3-1- الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتيقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي للرؤساء والمرؤوسين لاحتكام لديه، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتيقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

3-2-3-2-3-الكمية:

يقصد بها حجم العمل المنجز و بما يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب واستهلاك.(محمد بن علي المانع، 2006م، ص73)

3-2-3-3-الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخل مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أعلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد الخمس موارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية

3-2-3-4-الإجراءات :

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقع الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.(محمد بن علي المانع، 2006 م، ص 74)

3-2-4- مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

3-2-4-1-التغيب عن العمل: ان ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، اذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعميلة التالية: $\text{معدل التغيب الكلي} = 100 \times \text{عدد الأيام الكلي} / \text{عدد الأيام المفقودة}$

3-2-4-2- دوران العمل: وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال

عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. ويمكن القول بأن دوران العمل هو: "عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة ن كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائي يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها، ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

إن الدراسة التي قام بها " إلتون مايو" كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة الظروف الفيزيائية البيئية، وصعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية. كما قام أيضا بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة (رضا قجة، 2003، ص84)

توصل "جون جاك روس" عام 1957 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الإرتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسريحهم من القوى العاملة دليلا على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل.

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الإجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له

3-4-2-3- الشكاوي: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو الرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الإتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

3-4-4-2-3- حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه

3-4-2-5- الإضرابات: هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الإحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

3-4-2-6- مقاييس الإنتاج: يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

3-2-4-7- عدم التحكم والسيطرة على الآلات: من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال. (رضا قجة، 2003، ص85)

3-3- تقييم الاداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن قياس أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها القادة الإداريين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، حيث تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العمال واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة و ولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

3-3-1- مفهوم تقييم الاداء الوظيفي:

3-3-1-1- التعريف اللغوي لكلمة تقييم :

لم ترد كلمة التقييم في اللغة العربية وإنما الأصل فيها كلمة "تقويم" وقد أجاز فقهاء اللغة الكلمة الجديدة "التقييم".

بالرجوع إلى التصريف اللغوي للكلمة وأصلها التقويم نجد أنها تعني "قَوْم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوّم"، أما في معجم لسان العرب يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها "واو"، أي أن الياء في كلمة "قيمة" أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003ص99)

لقد ورد في ذلك أيضا أن التقييم يعني: التثمين والتقدير (تحديد القيمة)، وأما التقويم فيعني التعديل والتصحيح. معنى ما سبق، أن تقييم الشيء يعني تقديره وبيان ما فيه من محاسن وعيوب بناء على معيار محدد يتمثل فيما يجب أن يكون عليه الشيء ومعرفة ما هو كائن بالفعل. (ماريون إي هانز، 1988، ص.273)

3-3-1-2- التعريف الاصطلاحي:

عرف أرثيل بيل تقييم الاداء الوظيفي على أنه: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين و لتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً" (أرثيل بيل، 2000، ص52)

كما عرفه صلاح الدين عبد الباقي على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للتحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للتحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى". (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2010م، ص367)

كما عرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (أحمد ماهر، 2005، ص284)

3-3-1-3- التعريف الاجرائي:

تمثل عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، لذلك فإنها ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة الحالية والمستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

3-3-2- أهداف عملية تقييم الأداء:

أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم أداء الأفراد بأن قلة من أنظمة التقييم أثبتت نجاحها وأن حوالي 20% أو أقل من برامج التقييم حققت بالفعل أهدافها، ومما لا شك فيه أن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم بنسبة تتأرجح بين 30% إلى 50%

من هنا فإن وضوح أهداف التقييم تدعم نجاح عملية تقييم الأداء خاصة إذا شرحت الأهداف الحقيقية من ورائها لمختلف مستويات الموارد البشرية، حيث يرى "دراير" في هذا المجال بالتحديد أن معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة (حسن إبراهيم بلوط، 2002م، ص 395-394)

يرى جمال الدين محمد المرسي بأن المنظمات تسعى من وراء تبني واستخدام نظام لإدارة الأداء إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض (الأهداف): إستراتيجية، إدارية وتنموية على النحو الآتي:

3-3-2-1- أهداف إستراتيجية :

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات على تحديد النتائج المرغوبة، أنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة. ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة ليلازم تغير الأهداف والإستراتيجيات، ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي، ففي دراسة حديثة تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة تقييم الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة

3-3-2-2- أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات

والأجور، الترقية، التسريح المؤقت من العمل...، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العمال، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته.

3-3-2-3-3 أهداف تنمية/تطويرية:

يتمثل هذا الجانب في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف فيه، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف ومل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 407-408)

3-3-3-3 مراحل عملية تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

3-3-3-1 تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" ، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء

-ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

-كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي (زهير ثابت، 2001 م، ص 106)

3-3-3-2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول

أية جوانب غير واضحة لديهم.

3-3-3-3-3-3 قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

ملاحظة الأفراد العاملين

التقارير الإحصائية

التقارير الشفوية

التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2003 م، ص 203)

3-3-3-4-3-3 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

3-3-3-5-3-3 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر

3-3-3-6-3-3 الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (زهير ثابت، 2001 م، ص 106)

3-3-4- القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي المشرف أو الرئيس المباشر للفرد التقييم عن طريق الزملاء التقييم عن طريق المرؤوسين التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم التقييم عن طريق العملاء

3-3-4-1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (عبد الغفار حنفي، 2006م، ص 366)

3-3-4-2- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متعددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

3-3-4-3- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم:

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات (عبد الغفار حنفي، 2006م، ص 367)

3-3-4-4-التقييم عن طريق المرؤوسين

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006م ، ص 455)

3-3-4-5-التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. الخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة.

و يكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة. (عبد الغفار حنفي ، 2006م ، ص 367)

3-3-5-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية:

الترقية: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي

التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم (سعاد نايف برنوطي، 2001م، ص 340)

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه ال ظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم (سعاد نايف برنوطي، 2001م، ص 340)

تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز

الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها .

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته.

(سعاد نايف برنوطي، 2001م، ص 340)

II - الدراسات السابقة و المشابهة :

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية بصفة عامة والنمط القيادي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية للقادة والمديرين، ذلك أن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه للنمط القيادي المناسب والذي يؤثر على مرؤوسيه لإنجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، وهذه أهم الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية، وكذلك أهم الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وفعاليتها إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي :

1- الدراسات المحلية :

1-1-دراسة صحراوي فرحات جامعة المسيلة، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

والديموغرافيا ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2012.

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

الهدف العام من الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة السلوكيات التي يمارسها مدرء الثانويات على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المسيلة وأثرها على الأداء الوظيفي لديهم، كما اهتمت بالكشف عن النمط السائد في هذه المؤسسات، وكذا علاقة الأستاذ مع المدير والعكس .

تساؤلات الدراسة:

- هل هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرار الناتج عن السلوك القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

- هل هناك علاقة بين النظام الرقابي الناتج عن النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

- هل هناك علاقة بين عملية الاتصال الناتج عن النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع عينة الدراسة وطريقة اختيارها : استعمل الباحث في دراسته هذه العينة الحصصية، على أن يأخذ نسبة 25 %

من كل مؤسسة من مجتمع الدراسة، حتى تكون النتائج المتوصل لها لحل الإشكالية أكثر موضوعية وأكثر مصداقية

الأدوات المستخدمة في الدراسة : أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد

استخدم الباحث الكتب والمراجع والملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن المدير لا يشارك الأساتذة في تسيير المؤسسة .

- غياب بدائل في اتخاذ القرارات نتج عنه غياب الفاعلية في التسيير .

- غياب تشخيص الانحرافات ومعالجتها .
 - غياب معايير لتحديد الأداء.
 - غياب قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
 - عدم إعطاء القيادة الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية وضرورا في تحقيق أهداف المنظمة.
 - غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات .
- الاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها :**
- إعداد دورات داخلية و خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري
 - الابتعاد عن العمل بنمطي الترسلّي و الأوتوقراطي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة لما لها من آثار سلبية على الأداء الوظيفي للعاملين
 - يجب على القادة بالمؤسسة إشراك العاملين ما أمكن عند اتخاذ القرار لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار .
 - تدعيم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين القيادات الإدارية و بين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها .
 - تفعيل عملية الرقابة وهذا بوضع آليات ووسائل أكثر جدية وصرامة والحرص على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين لتطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب والثناء على جهوداتهم الشخصية التي يقومون

1-2-دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا،

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 لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية النسيج تيندال بالمسيلة.

تسؤلات 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 و طريقة 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.

1-3-دراسة بن يطو هدى كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرففونيا، تخصص عمل والتنظيم، جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، 2012

عنوان الدراسة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال الإداريين، شركة إنتاج الكهرباء والغاز بولاية المسيلة

الهدف العام من الدراسة: معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة .

تساؤلات الدراسة :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير المستوي التعليمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى

لمتغير الخبرة المهنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الرتبة المهنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الرتبة المهنية؟

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع

عينة الدراسة وطريقة اختيارها : استعملت الباحثة في دراستها هذه، العينة العشوائية، على أن تأخذ نسبة 10 % من المجتمع الأصلي الذي يبلغ 227 عامل أي ما يعادل 56 عامل في شركة الكهرباء والغاز لولاية المسيلة. الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت الباحثة الكتب، والمراجع، والملاحظة، والمقابلة، والمقياس.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن أغلبية أفراد العينة ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
- أغلبية أفراد العينة يتعدون عما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
- أغلبية العمال يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
- أغلبية العمال يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الإقناع.
- أغلبية العمال يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة يقدموا في مجال العمل.

الاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها :

- تعميم ونشر وتشجيع الإبداع الإداري
- ممارسة العمل بأسلوب تعاوني جماعي، أي المشاركة الجماعية
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال اكتساب للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة
- التعرف على واقع استخدامات التقنيات المتطورة في مجال التكنولوجيا
- يجب متابعة وتقييم الدورات التدريبية في مراكز التدريب قصد معرفة مستوى كفاءة العاملين وإبراز قدرات الإبداعية

1-4-دراسة سناء مكذور كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس،2012
عنوان الدراسة: الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمصنع النسيج " تيندال" بولاية المسيلة
الهدف العام من الدراسة: معرفة طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى العمال في مؤسسة النسيج تيندال بولاية المسيلة .

تساؤلات الدراسة :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى عمال مؤسسة النسيج تيندال بالمسيلة تعزى إلى متغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة النسيج تيندال بالمسيلة تعزى إلى متغير الجنس؟

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع .

عينة الدراسة وطريقة اختيارها : استعملت الباحثة في دراستها هذه، العينة العشوائية، على أن تأخذ نسبة 10 % من مجتمع الأصلي الذي يبلغ 694 عامل أي ما يعادل 70 عامل من مؤسسة 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 :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى إلى متغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة النسيج تيندال بالمسيلة

الاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها :

- العمل على توفير الدعم النفسي للموظفين

- إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت الذي يخلق الدافعية والطموح ويحسن من أداء العمال

- الاهتمام الكبير بالعمال لخلق مناخ صحي مناسب

2- الدراسات الاجنبية :

2-1-دراسة 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 2012 م

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؟

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 و ثباتها.

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 المتسبب .
- 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 لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.88) ويليهما وبتقدير متوسط الأمان، ثم المصادقية، ثم الفعالية، وتراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.38 - 3.02).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وفي جميع المستويات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعا للجنس والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعا لمتغير سنوات الخبرة وجاء لصالح فئة (5سنوات فما دون) للنمط الأوتوقراطي، ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) للنمط المتسبب، ولصالح فئة (5سنوات فما دون) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية.

أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لتحسين ممارسات 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

2-2- دراسة طلال عبد الملك محمد الشريف، في إطار الحصول على شهادة الماجستير، علوم الإدارة، . تخصص علوم إدارية "جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية"، سنة 2004 .

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

الهدف العام من الدراسة: معرفة النمط القيادي المستخدم في إمارة منطقة مكة المكرمة وأثره على الأداء الوظيفي

تساؤلات الدراسة :

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة؟

- ما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة؟

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: شملت العاملين في إمارة مكة المكرمة، أي تحتوي العينة على 240 فرد وهو عدد

العاملين الذين يشتغلون في وظيفة مدير إداري ورئيس قسم أي أن العينة كانت مسحية.

الأدوات المستخدمة للدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد

استخدم الباحث الكتب والمراجع والملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والمقاييس.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تين أن هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

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

- تبين كذلك أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من النمط القيادي الحر والنمط القيادي الأوتوقراطي.

2-3- دراسة عبد الله بن حسين عساف العساف، جامعة الرياض، السعودية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،

2003

عنوان الدراسة: علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض

الهدف العام من الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مستوى المركزية واللامركزية في مراكز الشرطة بمدينة الرياض، وكذا معرفة العلاقة بين المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي في مراكز شرطة مدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو مستوى أو درجة المركزية في شرطة مدينة الرياض؟
- ما هو مستوى أو درجة اللامركزية في شرطة مدينة الرياض؟
- ما العلاقة بين المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي في شرطة مدينة الرياض؟

المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم اختيار هذا المنهج نظراً لتناسبه مع طبيعة الدراسة

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 241 وهم يمثلون جميع الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمدينة الرياض.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدم الباحث الكتب والمراجع والمقابلة والمقياس، الاستبيان، والملاحظة، تم قام الباحث بتحليل المعلومات عن طريق الإحصاء (جداء الترتيب، مقياس الارتباط، الجداول الإحصائي)

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن نظام العمل في مراكز الشرطة بمدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية، ولا يمكن القول أن العمل في الشرطة يميل إلى إحدهما بل هو خاضع للمركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- هناك علاقة ايجابية بين اللامركزية والأداء الوظيفي، بمعنى أن اللامركزية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي
- هناك علاقة سلبية بين المركزية وبين تطور الأداء الوظيفي، بمعنى أن المركزية تعرقل تطور الأداء.
- كما توصلت الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي باختلاف العمر والرتبة عدد سنوات الخبرة، عدد الضباط والأفراد المسؤولين عنهم
- أظهرت البيانات عدم وجود خلاف جوهري في الاتجاه نحو علاقة المركزية بالأداء الوظيفي وفقاً للاختلاف في المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الموقع الإشرافي

2-4-دراسة سعد عايد الروقي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003

عنوان الدراسة: الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

الهدف العام من الدراسة: التعرف على مستوى الضغوط الإدارية، وكشف العلاقة بين الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي لدى ضباط حراس الحدود

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الضغوط الإدارية لدى ضباط حراس الحدود بمحافظة جدة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط حراس الحدود بمحافظة جدة؟
- ما درجة اختلاف مستويات الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي لدى ضباط حراس الحدود بمحافظة جدة؟
- المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة تلك العلاقة بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضي الوظيفي
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها: اختار الباحث عينة من المجتمع الأصلي الذي قدر ب: 340 عامل وذلك بطريقة عشوائية طبقية متناسبة بسبب عدم تناسب المجتمع الكلي لذا تمثلت العينة في 70 عامل أي من مجتمع الباحث 34.39%.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدم الباحث الكتب والمراجع والمقابلة والمقياس، الاستبيان، والملاحظة، ثم قام الباحث بتحليل المعلومات عن طريق الإحصاء (جداء الترتيب، مقياس الارتباط، الجداول الإحصائية
- أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها :
- اتضح أن مستوى الضغوط الإدارية لدي مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى الوسط، وأن أكثر الضغوط الإدارية لدى أفراد المجتمع يعود مصدرها إلى نمط الشخصية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضي الوظيفي .
- وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوي الأداء والرضي الوظيفي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط وبين الأداء والرضي الوظيفي .
- كثير من المديرين يغرقون في تجميع أوراق العمل اليومية الهامة وغير الهامة حيث يفاجئ المدير بأنه لم يعد لديه سوى قليل من الوقت .
- وجود ارتباط قوي موجب الاتجاه بين متغير المسؤولية اتجاه الآخرين وبين متغير إدارة الوقت فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما زاد الاهتمام بالمسؤولية اتجاه الآخرين.
- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة و ربطها بالدراسة الحالية:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسات الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن يتم تحصيل من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء والوظيفي، حتى أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، حيث أجريت هذه الدراسات في فترة ما بين 2003-2012 لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقاً للهدف العام لكل دراسة.

وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمد كلها على المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسات وطرق اختيارها تبعاً لتنوع مجتمع الدراسة فمنها من طبقت على 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 طبقت على عمال المصانع كما في دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة 2012، ودراسة سناء مكدر 2012، ومنها من طبقت على العمال الإداريين كما في دراسة بن يطو هدى 2012، ومنها من طبقت على عمال الصحة العمومية الجزائرية كما في دراسة نور الدين الشومش 2005، ومنها من طبقت على مراكز الشرطة كما في دراسة عبد الله بن حسن عساف العساف 2003، وطلال عبد الملك محمد الشريف 2012، ومنها من طبقت على ضباط حراس الحدود كما في دراسة سعد عايد الروقي 2003 في حين ستكون عينة دراستنا الحالية مكونة العاملين بالديوان المركب المتعدد الخدمات بولاية المسيلة وقد تم اختيار العينات بثلاث طرق فمنها من اختارها بطريقة عشوائية كما هو الحال في دراسات كل من نور الدين الشومش 2005، وسناء مكدر 2012، ومنهم من اختار العينة المسحية كما في دراسة طلال عبد الملك الشريف 2012، وعبد الله حسن عساف العساف 2003، ومنهم من اختار العينة الحصصية كما في دراسة صحراوي فرحات 2012. بينما سنختار عينة دراستنا بطريقة عمدية (قصديه)

كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا هذه على مقياس الأنماط القيادية ومقياس الأداء الوظيفي

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 ودورها بالأداء الوظيفي سواء تعلق الأمر بالأداء الوظيفي 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 ،

ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات

جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث

1- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

1-التعريف بالمؤسسة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة". وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها. وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة. ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية و حتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحرمة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في أطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

3- مدير الشباب والرياضة

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام

1427 الموافق ل 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

1-1- مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج النشاط للمديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
- وضع برامج عمل المديرية .
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة .
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية .
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .
- التشجيع على تطوير الحركة الجموعية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة و إرضاء عمال المؤسسة .
- يقوم بمراجعة البريد و إمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

4- الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة و السرية فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه إذ لها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

4-1- مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف باستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في جهات مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و ذلك بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية .
- كتابة الوثائق و المراسلات و حفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
- القيام بتخزين المعومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
- ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

5- المفتشية:

5-1- مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية .

5-2- مهام مفتشية الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية .
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية .
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية.

6-الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم:06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية. المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

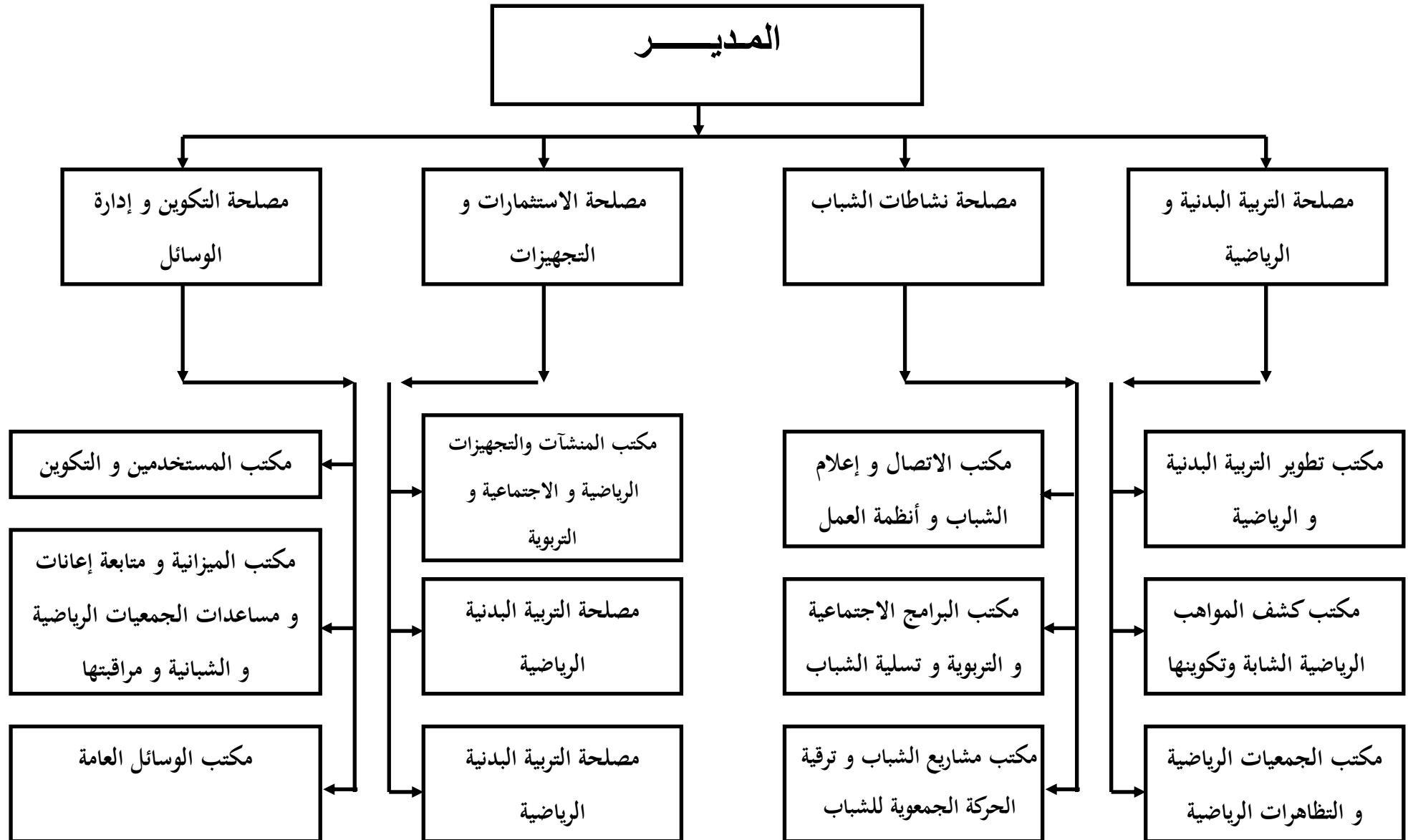
1. مصلحة التربية البدنية والرياضية

2. مصلحة نشاطات الشباب

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مخطط رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-إشكالية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

خلاصة



تمهيد:

اتبعنا في دراستنا هذه على خطوات الإطار العام للدراسة وهذه الخطوات أولها الكلمات الدالة في الدراسة المرتبطة بموضوعنا وذلك لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل عموماً في فهم اللغة وتداخل المفاهيم والمصطلحات ولذا فهو مجبر أن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة بموضوع دراسته، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى إشكالية الدراسة حيث تم صياغتها وضبطها وبعدها حددنا تساؤلاتها الجزئية، و تناولنا أهداف وأهمية الدراسة، وبعدها وضعنا فرضيات الدراسة التي تعتبر إجابات عن الأسئلة المطروحة التي دارت حولها مشكلة البحث.

1- الكلمات الدالة في الدراسة :

تعتبر المصطلحات عمل علمي و منهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي، ولقد لجأنا في هذا البحث لتعريف بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه، بغية نزع اللبس والغموض عليها وإبرازها للقارئ الكريم ليتسنى له فهمها بكل سهولة ووضوح .

1-1- مفهوم النمط :

1-1-2- اصطلاحاً :

يعرفه أنطوان نعممة "انه سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معه". (أنطوان نعممة، 1984، ص 936) اما درويش عبد الكريم فيحدد 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، 1990، ص 386)

1-1-3 التعريف الاجرائي :

هو نموذج معين من 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 خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد .(إبن منظور، 2000، ص 315)

1-2-2- اصطلاحاً: تعددت التعاريف وفي ما يلي البعض منها:

عرف شوقي طريف القيادة انها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.

(شوقي طريف، 1992، ص 34)

اما جودة عطوى فيرى انها "التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه".

(جودت عزة عطوى، 2001، ص 67)

و حسين حريم عرفها على انها هي " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها".

(حسين حريم، 2004، ص 193)

1-2-3- التعريف الإجرائي للقيادة:

من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح للقيادة وهي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لمحاولة التأثير على الموظفين وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها

1-3- القيادة الادارية : قمنا بتناولها في الجانب النظري (الفصل الاول) الصفحة 10

1-4-1- الأنماط القيادية : قمنا بتناولها بشكل كبير في الجانب النظري (الفصل الاول) ابتداء من الصفحة 15 و يمكن

اضافة بعض التعاريف

1-4-1- نمط القيادة الديمقراطية:

يتجه هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلي قيمة يجب احترامها وتميمتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات. (طارق عبد الحميد البدرى، 2001 ، ص 123)

وينتظر من القيادة الديمقراطية توفير جو من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، كما يسمح بالمرونة والتعليم بالقُدوة من القائد ومن المتميزين في المؤسسة التي يديرها. (سامي سلطة عرفيج، 2000 ، ص 11)

1-4-2- نمط القيادة الأتوقراطية :

محمد شحاتة ربيع يرى انه "القائد الذي يتخذ القرارات بخصوص الجماعة ويملي أساليب العمل عليهم خطوة خطوة" (محمد شحاتة ربيع، 2010 ، ص 296)

يرى طارق عبد الحميد البدرى انه " النمط الذي يكون فيه المدير مستبدا برأيه متعصبا له، يتخذ القرارات بمفرده دون مشاركة الآخرين، وهو يجب السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والمعلومات التي يصدرها". (طارق عبد الحميد البدرى ، 2001 ، ص 121)

1-4-3- نمط القيادة المتسيب (الفوضوي

جاء هذا الأسلوب من القيادة ردا على الأسلوب الدكتاتوري، وفي هذا النمط يترك لكل فرد من الأفراد في المجموعة أن أو يفعل ما يشاء، حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فيكون العمل غير مراقب وموجه وليس هناك هدف محدد أو خطة واضحة. (حسن حريم، 2004 ، ص 222)

1-5- الاداء الوظيفي :

1-4-1- لغة :

أدى إليه الشيء: أوصل ، أدى ، يؤدي، تأدية وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي أدى الشيء: قام به، قضاه (إبن منظور، 2000م، ص 63)

1-4-2- اصطلاحا:

عرف أحمد السيد مصطفى الأداء الوظيفي هو درجة بلوغ على خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ومعني آخر هل يحسن العاملين وفرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا. (أحمد السيد مصطفى، 2002م، ص 415)

اما صحراوي فرحات فقد رأى ان الأداء الوظيفي هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (صحراوي فرحات، 2012 م، ص 41)

أما الدكتور صقر عاشور فيذهب إلي أن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة إليها.

(منصور سعدان ، 1995 ، ص 06)

1-4-3- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو كل جهد فكري وبدني يبذله القائد والموظف على حد سوى

لتحقيق أهداف المنظمة

1-5- مفهوم المنظمات الرياضية: قمنا بتناولها بشكل كبير في الجانب النظري (الفصل الاول) ابتداء من الصفحة 5

1-6- الموظف :

1-6-1- التعريف الاصطلاحي:

Rolland: أن الموظف هو كل شخص تقلد من جهة مختصة وظيفة دائمة أو هذا بعض سمات الدوام في الكوادر المنشأة لتسيير المرافق العامة المدارة بالطريقة المباشرة. (رولان بلان ، 2005م، ص 346)

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد حدد في المادة 21 من الأمر رقم 06-03 الأجزاء المكونة للموظف الجزائري نصت المادة 21 على : " يعتبر موظفين الأشخاص العينيون في وظيفة دائمة الذين وسموا في درجة التسلسل في حيث الإدارات المركزية"

1-6-2- التعريف الاجرائي:

الموظفون يمثلون مجموع الموارد البشرية الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية بصفة دائمة

ويعينون بصفة رسمية .

2- إشكالية الدراسة :

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحوى تحقيق أهدافها وطموحاتها. (كشروود عمار الطيب، 1990 ، ص 441)

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة وعلى 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 وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة. ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب علي أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل .

و لذلك فإن مشكلة هذا البحث تتبلور في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة ، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية علي الأداء الوظيفي إيجابا وسلبا ، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين وكذا اختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق علي كل المنظمات (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص05) ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل العام كالتالي :

- هل للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟
- و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟
- هل للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟
- هل للنمط القيادي المتسبب دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟

3- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية

- 1 / التعرف على النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
- 2 / التعرف على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- 3 / التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي .
- 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 قيادة.

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 الأداء الوظيفي اللازم لتحقيق الخطط والأهداف الموضوع.

ولذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية ودوره في تنمية الأداء الوظيفي، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعد أعمالها، وذلك أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وقدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها . وتمثل أهمية البحث كذلك في أنه يسعى للوقوف على النمط القيادي المستخدم في مديرية الشباب والرياضة وأثره على الأداء الوظيفي من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في مديرية الشباب والرياضة في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال والخدمات التي يقدمها للمواطنين بصفة عامة والرياضيين بصفة خاصة.

5- فرضيات الدراسة :

*الفرضية العامة :

- للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

*الفرضيات الفرعية:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.
- للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية .
- للنمط القيادي المتسيب دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

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:



الاجراءات الميدانية لدراسة

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

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 الجديرة 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، ص 131، 130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف 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 ديلو، 1995، ص 46، 47).

-إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف دور للأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي .

2-المجال المكاني و الزماني:

1-2 المجال المكاني :يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والدراسة الميدانية.

2-2 المجال الزمني :

-الجانب النظري: 06 جانفي 2016.

-الجانب التطبيقي: 21 مارس 2016. الى غاية 29 افريل 2016.

3-المنهج المتبع في الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (حميدة عميراي، 2002، ص 96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (عمار بوحوش، 1995 ص 129) وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

4- مجتمع وعينة الدراسة

1-4 مجتمع الدراسة :

وهم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فرداً (7) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملاً. ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو أقل من 100 فرداً فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4- 2- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعٍ تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثلاً أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000 ص : 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجتمع الدراسة وتتكون من (34) فرد

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة دور بيئة العمل

الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية.

(عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 73)

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى :

أ - البيانات الأولية:

اشتملت الاستمارة على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من خمسة متغيرات هي :الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والاقدمية في العمل، في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

ب - محاور الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة تضمنت (24) عبارة بواقع (8) عبارة لكل من المحور الأول، وقد استخدم الباحث مقياس (ديكارت) الخماسي حسب التنوع

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) ،

حيث يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (أو موافق بشدة) ويعبر الرقم (1) عن أصغر درجة (غير موافق مطلقا). وقد جاءت المحاور على النحو التالي:

- المحور الأول : النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية .

- المحور الثاني : النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

- المحور الثالث : النمط القيادي التسببية و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

5-1 الخصائص السيكومترية للأداة

5-1-1 صدق الاستمارة:

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 م، ص 38).

وللوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهدهم لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (04) قصد تحكيمها، حيث أجمع جميع الأساتذة علي مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية ، وقد أجمعوا على صدق

محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله و حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة .

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (2) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الإستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05).

كما اتضح من الجدول رقم (2) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة و غيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الإستبانة ككل.

عبرة	معامل الارتباط	عبرة	معامل الارتباط	عبرة	معامل الارتباط	عبرة	معامل الارتباط
	إذا حذف العنصر		إذا حذف العنصر		إذا حذف العنصر		إذا حذف العنصر
	المحور الثالث		لمحور الثاني		المحور الاول		
01	0,937	01	0,554	01	0,743	01	0,810
02	0,937	02	0,778	02	0,683	02	0,843
03	0,940	03	0,620	03	0,918	03	0,843
04	0,930	04	0,644	04	0,599	04	0,832
05	0,941	05	0,511	05	0,744	05	0,808
06	0,937	06	0,684	06	0,679	06	0,847
07	0,941	07	0,635	07	0,685	07	0,817
08	0,932	08	0,712	08	0,696	08	0,832
	قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث=0.742		قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني=0.763		قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الاول=0.846		

جدول رقم (02) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور

ويتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الأول ما بين (0.599-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الثاني ما بين (0.511-0.778) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الثالث ما بين (0.521 – 0.899) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق لإستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

العينة	معامل الارتباط
07 افراد	0.758

الجدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط

وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.758 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

5-1-2 ثبات الاستمارة:

قام الباحث بالتاكيد من ثبات اداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي ، وهي طريقة الفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (04) يوضح ثبات الاستمارة

محور	الحدود والابعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الاول	8	07	0.846
2	المحور الثاني	8	07	0.763
3	المحور الثالث	8	07	0.742

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفا كرونباخ ان قيمة ثبات المحور الاول (النمط القيادي الديمقراطي و في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية) هي 0.846 وثبات قيمة المحور الثاني (النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية) هي 0.729 وثبات قيمة المحور الثالث (النمط القيادي التسيبية و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية) هي 0.742

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة ، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح اداة الدراسة بغرض تحقيق اهدافها من خلال الاجابة على اسئلتها ، مما يشير الى امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها عند تطبيقها

5-1-3 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 ، ص 13)

6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الإستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 34 استمارة ابتداء من 10 افريل 2016 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 14 أفريل 2016 إلى غاية 17 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.

7- الأساليب الإحصائية:

الحزم الإحصائية spss:

هو احد واهم 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 .
فتم حساب كل من:

أ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة

تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
- 2 - حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
- 3- متوسط الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية التي تقيس دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية الميسلة وذلك بضرب استجابات (موافق بشدة) في (x)5 ، واستجابات (موافق) في (x)4 ، واستجابات (محايد) في (x)3 ، واستجابات (غير موافق) في (x)2 واستجابات (غير موافق على الإطلاق) في (x)1 (ومن خلال ذلك يمكن الحصول على المتوسطات المرجحة التالية :
 من 4.20 إلى 5 يشير إلى مستوى مرتفع جداً، أو موافق بشدة.
 من 3.40 إلى 4.19 يشير إلى مستوى مرتفع، أو موافق.
 من 2.60 إلى 3.39 يشير إلى مستوى متوسط، أو محايد.
 من 1.80 إلى 2.59 يشير إلى مستوى منخفض أو غير موافق.
 من 1 إلى 1.79 يشير إلى مستوى منخفض جداً، أو غير موافق مطلقاً.
- 4 - اختبار(ك2) لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً) لبقية المحاور.

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 ليعطى مصداقية علمية لبحثه.

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

الفصل الرابع



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة و
مناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية
خلاصة



تمهيد :

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق و إجراءات و أساليب علمية و عملية منطقية صارمة و دقيقة يجب احترامها و إتباعها بدقة و عناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة و ناجحة و فعالة. تحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف هل للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤية موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ويخص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها. ويتضمن هذا الفصل خمسة عناصر توضح خصائص افراد عينة الدراسة بجانب الاجابة عن اسئلة الدراسة وهي هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية؟، هل للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، النمط القيادي المتسيب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، ومدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ، ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الاجابة عنه ، ثم الوصول الى استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج ، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص لأفراد مجتمع الدراسة .

1 - خصائص افراد عينة الدراسة :

يتسم افراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي :

1-1- الجنس :

يوضح الجدول رقم (05) توزيع افراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.4	27	ذكور
20.6	7	اناث
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان توزيع افراد عينة البحث حسب فئة الجنس حيث سجلت لدى الذكور نسبة (79.4) في حين سجلت عند الاناث نسبة (20.6)

وما يمكن قوله هو ان غالبية افراد المتواجدين داخل المؤسسة هم من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة حيث نجد ان الذكور هم من يقومون بالعمل الميداني مثل التنقلات غير مختلف البلديات الولاية اما الاناث فنجدهم يقومون بعمل استقبال الزبائن وخدمتهم والمحاسبة

1-2 - العمر :

يوضح الجدول رقم (06) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
23.5	8	اقل من 30 سنة
32.5	11	من 30 الى اقل من 40 سنة
32.5	11	من 40 الى اقل من 50 سنة
11.8	4	50 سنة فاكثر
100	34	المجموع

يتضح من الجدول رقم (02) ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة هي (32.5) تتراوح اعمارهم ما بين (30 الى اقل من 40 سنة) وكذلك الذين تتراوح اعمارهم ما بين (40 الى اقل من 50 سنة) يليهم الذين تقل اعمارهم عن (30 سنة) بنسبة (23.5) و اخيرا الذين تبلغ اعمارهم (50 سنة فاكثر) بنسبة (11.8)

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في اعمار افراد عينة الدراسة مع الارتفاع نسبيا ، مما يعكس توافر عامل الخبرة ، ويخدم اهداف الدراسة ، الامر الذي يعني التعرف على اراء افراد ذوي مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة نحو تحديد دور الانمط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

1-3 - المؤهل التعليمي :

يوضح الجدول رقم (07) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	2	متوسط
14.7	5	ثانوي
79.4	27	جامعي
00	0	غير ذلك
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان اعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (79.4) وتليها بنسبة (14.7) للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين سجلت نسبة (5.9) عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لاشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية

1-4- اقدمية العمل داخل المؤسسة :

جدول رقم (08) بين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	7	20.6
من 5 الى اقل من 10 سنوات	9	26.5
من 10 الى اقل من 20 سنة	9	26.5
من 20 الى اقل من 30 سنة	6	17.6
30 سنة فاكثر	3	8.8
المجموع	34	100

يتضح من الجدول رقم (04) ان اعلى نسبة افراد عينة الدراسة (26.5) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وكذلك نفس النسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين (10 من الى اقل من 20 سنة) ، وان (20.6) تبلغ اقدميتهم (اقل من 5 سنوات) وان (17.6) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (20 الى اقل من 30 سنة) بينما الاقل تزيد خبرتهم عن (30 سنة) بنسبة (8.8)

تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لافراد الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين اراء ايجابية او سلبية اكثر دقة ، حيث تعد الخبرة من اكثر العوامل المؤثرة على اراء الافراد نحو الاشياء ، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية او سلبية نحو موضوع معين .

2- دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية:

للإجابة عن السؤال الاول : هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟ تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة ، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (06) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

رقم	العبارة	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		مواقف بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	كا 2 لحساب المطابقة					
							مستوى معنوية (0.05)			القيمة الاحتمالية		
01	يراعي القائد قدرات المرؤسيين عند توزيع الواجبات عليهم	تكرار	21	11	2			4,55	0,612	15,94	0,000	
		نسبة %	61.8	32.4	5.9							
02	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤسيين لانجاز اعمالهم	تكرار	9	17	8			4,02	0,717	4,29	0,117	
		نسبة %	26.5	50	23.5							
03	يشجع القائد المناقشة الجماعية لاساليب العمل	تكرار	4	20	10			3,82	0,626	11,52	0,003	
		نسبة %	11.8	58.8	29.4							
04	شارك القائد المرؤسيين في لقائتهم الخاصة التي يحتفلون بها	تكرار		14	20			3,41	0,499	1,05	0,303	
		نسبة %		41.2	58.8							
05	يطرح القائد افكاره على المرؤسيين لمناقشتهم	تكرار	6	16	12			3,82	0,716	4,47	0,107	
		نسبة %	17.6	47.1	35.3							

جدول رقم (09)

يوضح دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية	
		متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط			كا 2 لحساب المطابقة	
									مستوى معنوية (0.05)	القيمة الاحتمالية
ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
06	يحترم القائد رغبات المرؤوسين	تكرار	20	14		3,58	0,499	1,05	0,303	05
		نسبة %	58.8	41.2						
07	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته الى المرؤوسين	تكرار	11	22	1	3,29	0,523	19,47	0,000	08
		نسبة %	32.4	64.7	2.9					
08	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل	تكرار	19	15		3,55	0,503	0,47	0,493	06
		نسبة %	55.9	44.1						
	متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية									
						3,76	0,272	7,17	0,305	

تابع للجدول رقم (09)

يوضح دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بمحور النمط القيادي الديمقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الاول في الجدول رقم (06) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على اسئلة الدراسة يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (3,76) وبانحراف معياري قدره (0,272) وبما ان المتوسط الحسابي العام يقع بين (3.40 إلى 4.19) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (3.40 إلى 4.19) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير الى ان المستوى مرتفع ، وبما ان متوسط دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية يقع في تلك الحدود فان ذلك يشير الى ارتفاع دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية كما وردت في الجدول رقم (09) يتضح الاتي :

01- كانت اجابات افراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **يراعي القائد قدرات المرؤسين عند توزيع الواجبات عليهم**، وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (4.55%) حيث اجاب ما نسبته (61.8%) على أنهم موافقون بشدة ، واجاب ما نسبته (32.4%) على أنهم موافقون ، ودمج الاجابتين يتضح أنهم يشكلان (94.2%) وهي نسبة مرتفعة بينما اجاب ما نسبته (5.8%) على أنهم محايدون .

02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤسين لانجاز اعمالهم** و احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4,02) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (50%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (76.5%) وهي نسبة مرتفعة بينما اجاب ما نسبته (23.5%) على أنهم محايدون .

03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يشجع القائد المناقشة الجماعية لاساليب العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (3,82) حيث أجاب ما نسبته (11.8%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (70.6%) وهي نسبة مرتفعة بينما اجاب ما نسبته (29.4%) على أنهم محايدون

- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يطرح القائد افكاره على المرؤوسين لمناقشتهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (3,82) حيث أجاب ما نسبته (17.6%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (64.7%) وهي نسبة مرتفعة بينما اجاب ما نسبته (35.3%) على انهم محايدون
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على عبارة **يحترم القائد رغبات المرؤوسين** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (3,58) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على أنهم موافقون ، وأجاب ما نسبته (41.2%) منهم على العبارة بأنهم محايدون .
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على عبارة **يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (3,55) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم موافقون ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم محايدون .
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم الى حد ما على عبارة **شارك القائد المرؤوسين في لقائتهم الخاصة التي يحتفلون بها** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (3,41) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم موافقون ، وأجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بأنهم محايدون .
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على **يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته الى المرؤوسين** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (3,55) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم موافقون ، وأجاب ما نسبته (64.7%) منهم على العبارة بأنهم محايدون ، وأجاب ما نسبته (2.9%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون وهي نسبة ضعيفة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

تساهم النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي وذلك بدرجة مرتفعة وهذا عن طريق:

- مراعات القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع الواجبات عليهم
- موافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤوسين للإنجاز اعمالهم
- المناقشة الجماعية لأساليب العمل
- مشارك القائد المرؤوسين في لقائتهم الخاصة التي يحتفلون
- مناقشة القائد افكاره على المرؤوسين

- احترام القائد رغبات المرؤوسين

- تفويض بعض الصلاحيات الى المرؤوسين

- مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل

وتشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و هذا حسب الاجابات عن عبارات المحور الاول مما يعني انه كلما كان هناك نمط ديمقراطي داخل المديرية كان هناك زيادة في الأداء الوظيفي أي هناك علاقة طردية موجبة قوية بين الأداء الوظيفي والنمط الديمقراطي وهذا ما أشار إليه قرآنا الكريم في كتاب الله تعالى وما جاء في سورة الشورى في الآية 38 " وأمرهم شورى بينهم" (القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية38)

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة (2012) في انه توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل كما تتطابق مع دراسة طلال عبد الملك الشريف(2004) حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي وبأن القائد الديمقراطي 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.(طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص 39)

وهذا ما أكده كامل محمد محمد عويضة في كتابه علم النفس الصناعي بأن القائد الديمقراطي يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة بنشاطاته 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 الموجه لنشاط الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الأعضاء .

ولاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحقيق الأهداف بالمشاركة.(كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 104)

من خلال النتائج المتوصل اليها يتبين دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي نرحب ثبات الفرضية الاولى الى حد كبير والتي تفيد بان للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

3- دور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة):

للإجابة عن السؤال الثاني : هل للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ؟
تم اجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالاضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة ، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (07) استجابات جميع افراد عينة الدراسة دور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة):

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الجسبي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة	
									القيمة	الاحتمالية
01	يوزع القائد الواجبات على المرؤوسين دون مرعاة لقدراتهم	تكرار			5	14	15	0,718	5,35	,069
		نسبة %			14.7	41.2	44.1			
02	يلزم القائد جميع المرؤوسين بتحقيق مستويات معينة من الاداء	تكرار			4	17	13	0,665	7,82	,020
		نسبة %			11.8	50	38.2			
03	يعتقد القائد ان تبادل الاراء مضيعة للوقت	تكرار			11	16	7	0,728	3,58	0,166
		نسبة %			32.4	47.1	20.6			
04	يميل القائد الى تركيز جميع السلطات في يده	تكرار			13	19	2	0,588	13,11	0,001
		نسبة %			38.2	55.9	5.9			
05	يتردد القائد في اعطاء اي نوع من الحرية المرؤوسين	تكرار			14	20		0,499	1,05	0,303
		نسبة %			41.2	58.8				

جدول رقم 10

النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الاختبارات الاحصائية	ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			
									كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05) القيمة الاحتمالية		
06	يحرص القائد على ان يكون المتحدث الرسمي نيابة عن المرؤوسين	2,44	0,503	19	15				0,493	0,471	
				55.9	44.1						
07	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	1,79	0,640	11	19	4			0,007	9,94	
				32.4	55.9	11.8					
08	يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	2,02	0,834	9	17	6	2		0,003	14,23	
				26.5	50	17.6	5.9				
11	متوسط استجابات افراد مجتمع الدراسة على المحور النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)	2,06	0,370						0,269	9,94	

تابع للجدول رقم 10

النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الثاني في الجدول رقم (07) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الدراسة يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (2,06) وبانحراف معياري قدره (0,370) وبما ان المتوسط الحسابي يقع بين (1.80 إلى 2.59). عند حدود الثقة (95)، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (1.80 إلى 2.59) فهذا يعني ان المحور او العبارة يشير إلى مستوى منخفض أو غير موافق ، وبما ان متوسط دور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية يقع في تلك حدود فان ذلك يشير الى عدم موافقة افراد عينة الدراسة على ان للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات بدور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) كما وردت في الجدول رقم (07) يتضح الاتي :

01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم لحد ما على **يحرص القائد على ان يكون**

المتحدث الرسمي نيابة عن المرؤوسين وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (2,44) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم محايدون .

02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم لحد ما على عبارة **يتردد القائد في اعطاء اي**

نوع من الحرية المرؤوسين وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (2,41) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (41.2%) منهم على العبارة بأنهم محايدون .

03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم لحد ما على عبارة **يميل القائد الى تركيز جميع**

السلطات في يده وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (2,32) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (5.9%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (61.8%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم محايدون

04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يعتقد القائد ان تبادل**

الاراء مضيعة للوقت وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (2,11) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (20.6%) منهم على

- العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (67.7%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم محايدون
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يقرر القائد بنفسه ماذا يمن عمله وكيفية تنفيذه** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (2,02) حيث أجاب ما نسبته (50%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (26.5%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (76.5%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (24.5%) منهم على العبارة بأنهم محايدون
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (1,79) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (11.8%) منهم على العبارة بأنهم محايدون
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يلزم القائد جميع المرؤوسين بتحقيق مستويات معينة من الاداء** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (1,73) حيث أجاب ما نسبته (50%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (11.8%) منهم على العبارة بأنهم محايدون
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن عدم موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يوزع القائد الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة لقدراتهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (1,70) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (83.3%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (16.7%) منهم على العبارة بأنهم محايدون

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

يساهم النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي بنسبة منخفضة مقارنة مع النمط الديمقراطي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عن طريق استخدام القائد الاوتوقراطي الخصائص التالية :

1- يقرر بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه

2- تنفيذ الخطط دون الاسهام المرؤوسين في وضعها

- 3- عدم اعطاء اي نوع من الحرية المرؤوسين
- 4- الزام جميع المرؤوسين بتحقيق مستويات معينة من الاداء
- 5- توزيع الواجبات على المرؤوسين دون مرعاة لقدراتهم
- 6- تركيز جميع السلطات في يده

تتفق هذه النتائج جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة سعد عايد الروقي (2003) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي ، كما تتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن حسين عساف العساف (2003) في أن هناك علاقة سلبية بين المركزية وبين تطور الأداء الوظيفي، بمعنى أن المركزية تعرقل تطور الأداء ، كما تتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة (2012) في انه لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين النمط القيادي الدكتاتوري ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في محور النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، بان النمط القيادي الاوتوقراطي له دور ولكن بدرجة أقل من النمط الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية و هذا وفقا لاجابات عينة البحث والسبب في ذلك أن القادة يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ويتقيدون في حرفية الأنظمة والتعليمات، ويقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة تفصيلات العمل، كما يلزمون الموظفون بمستويات معينة من الأداء

وهذا ما أشار إليه سيد الهواري في قوله "... نظرا 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 مكنته الرئيس من اعتلاء المنصب. والسلطة قد يحتاجها القائد لمطالبات مهامه ولكنها ثانوية له لانها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها في الجماعة." (سيد الهواري، 1997، ص181)

وهذا ما أشار إليه أصحاب النظرية الوظيفية في القيادة حيث يرون أن القائد 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)

وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الثانية الى حد ما

5- النمط القيادي المتسبب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية :

للإجابة عن السؤال الثالث : هل للنمط القيادي المتسبب دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) ؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال . ويوضح الجدول رقم (08) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة حول دور النمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة	
									الاحتمالية	القيمة
01	يتقبل القائد اي تغيير يقترحه المرؤوسين على اسلوب العمل	تكرار	2	12	20	2,47	0,614	14,35	0,001	
		نسبة %	5.9	35.3	58.8					
02	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز اعمالهم	تكرار	2	11	17	2,32	0,767	16,58	0,001	
		نسبة %	5.9	32.4	50					
03	يشجع القائد المناقشة الجماعية لاساليب العمل	تكرار	17	13	4	3,38	0,69	7,824	0,020	
		نسبة %	50	38.2	11.8					
04	يفوض القائد كل صلاحياته الادارية للمرؤوسين	تكرار	3	22	9	1,82	0,575	16,64	0,000	
		نسبة %	8.8	64.7	26.5					
05	يتساهل القائد مع المرؤوسين في اداء واجباتهم	تكرار	8	19	7	2,02	0,673	7,82	0,020	
		نسبة %	23.5	55.9	20.6					

جدول رقم 11

النمط القيادي المتسبب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									الاحتمالية	القيمة	
06	يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين	تكرار			14	20	2,41	0,499	1,05	0,303	
		نسبة %				58.8					41.2
07	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	تكرار			4	19	1,79	0,640	9,94	0,007	
		نسبة %				32.4					55.9
08	يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات	تكرار			12	15	2,14	0,743	2,88	0,237	
		نسبة %				20.6					44.1
	النمط القيادي المتسيب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)						0,262	9,94	0,269		

تابع للجدول رقم 11

النمط القيادي المتسيب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات افراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة دور النمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة). وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالنظر الى عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (08) الذي يتضمن استجابات افراد عينة الدراسة على محور النمط القيادي المتسبب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) يتضح ان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (2,29) وبانحراف معياري قدره (0,262) وبما ان حدود المتوسط في العينة تقع بين ((1.80 إلى 2.59). عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة () الذي ينص على ان المتوسط اذا كان بين (1.80 إلى 2.59) فهذا يعني ان المحور او العبارة يشير إلى مستوى منخفض أو غير موافق ، وبما ان دور النمط القيادي الحر في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فان ذلك يشير الى عدم موافقة افراد عينة الدراسة على وجود دور للنمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات دور النمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة). كما وردت في الجدول رقم (08) يتضح الاتي :

- 01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم على عبارة **يشجع القائد المناقشة الجماعية لاساليب العمل**. وقد احتلت هذه العبارة المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (3.83) حيث أجاب ما نسبته (50%) منهم على أنهم موافقون ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم محايدون ، وأجاب ما نسبته (11.8%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون
- 02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يتقبل القائد اي تغيير يقترحه المرؤوسين على اسلوب العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (2,47) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (35.3%) منهم على العبارة بأنهم محايدون ، وأجاب ما نسبته (5.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون
- 03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على **يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (2,41) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (41.2%) منهم على العبارة بأنهم محايدون ،

- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز اعمالهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (2,32) حيث أجاب ما نسبته (50%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (11.8%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (61.8%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم محايدون، وأجاب ما نسبته (5.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون.
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (2,14) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) منهم على أنهم غير موافقون على الاطلاق ، وأجاب ما نسبته (20.6%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (64.7%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (35.3%) منهم على العبارة بأنهم محايدون.
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يتساهل القائد مع المرؤوسين في اداء واجباتهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (2,02) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (20.6%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (76.5%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (23.5%) منهم على العبارة بأنهم محايدون.
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يفوض القائد كل صلاحياته الادارية للمرؤوسين** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (1,82) حيث أجاب ما نسبته (64.7%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (26.5%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (8.8%) منهم على العبارة بأنهم محايدون.
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (1,79) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) منهم على أنهم غير موافقون ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم غير موافقون على الاطلاق ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة وأجاب ما نسبته (11.7%) منهم على العبارة بأنهم محايدون.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

يساهم النمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي بنسبة منخفضة مقارنة مع النمط الديمقراطي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عن طريق استخدام القائد الاوتوقراطي الخصائص التالية :

- 01- يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل
- 02- يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات
- 03- يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين
- 04- يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز اعمالهم
- 05- يفوض القائد كل صلاحياته الادارية للمرؤوسين
- 06- يتساهل القائد مع المرؤوسين في اداء واجباتهم

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة (2012) توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضوي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل كما تتطابق مع دراسة عبد الله بن حسين عساف العساف (2004) حيث توصل إلى ان هناك علاقة ايجابية بين اللامركزية والأداء الوظيفي، بمعنى أن اللامركزية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في محور النمط القيادي المتسبب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية (لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، بان النمط القيادي المتسبب له دور ولكن بدرجة أقل من النمط الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية و هذا وفقا لإجابات عينة البحث والسبب في ذلك أن القائد الذي يمارس هذا النمط يترك كافة المسؤولية على عاتق الموظفين ويعتقد بأن الإدارة لديها الحلول جاهزة لكل مشكل قد تواجهه.

وهذا ما أشار إليه **ياغي محمد عبد الفتاح** حيث قال بأن هذا النمط 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 أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (**ياغي محمد عبد الفتاح**، 1996، ص 133)

وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الثالثة الى حد كبير والتي تفيد بان هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة .

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور كل نمط من بين الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هاته النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية ، والتي وجدنا من خلالها أن هناك دور للأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية.

الفصل الخامس



استنتاجات واقتراحات

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 استمارة استبانه حول الأنماط القيادية ودورها في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية موجهة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وبعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:

- وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية وهذا ما بينه الجدول رقم (09)
 - وجود دور ضعيف للنمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي وهذا ما بينه الجدول رقم(10)
 - وجود دور ضعيف للنمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي وهذا ما بينه الجدول رقم (11)
- وبعد تأكدنا من تحقق كل فرضية من فرضيتنا الجزئية الذي يعني انه تمت الإجابة عن التساؤلات والتي أثرتها دراستنا وعليه يمكن أن نستخلص في الأخير أن الفرضية العامة التي مفادها ان للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية 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 الأداء الوظيفي.
- 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 أدائهم الوظيفي.
- العمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة و التفاهم 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 الأداء الوظيفي.
- وضع دورات تكوينية للموظفين وذلك لتحسين أدائهم الوظيفي.

- 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 بالإدارة والتي تساعد الموظف 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 بمديرية الشباب والرياضة .
- 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.

4-المراجع المعتمدة في الدراسة :

-قائمة المصادر:

1-القرآن الكريم ،سورة الشورى، الآية38

القواميس والمعاجم

2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، 2000،

3- أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، 1984 .

-قائمة المراجع :

4- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في

المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004

5- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005

6- احمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001

7- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2005،

8- البدري طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2008

9- السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011

10- النمر سعود بن محمد ، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997

11- باسم الحميري، مهارات إدارية (التفاوض ،اتخاذ القرارات ،إدارة الاجتماعات ،تنظيم المؤتمرات ،إدارة الوقت ،إدارة

الأزمات) ،دار حامد للنشر،الطبعة 1،الأردن، 2010

12- بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط 1 الكويت،

2000

13- بلوط إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005

14- بيتر . ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف ،الرياض، معهد الإدارة

العامة، 2006،

- 15- بوحوش عمار ، مناهج البحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1999
- 16- جابر عوض سيد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- 17- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة . السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الطبعة 1، مصر، 2005
- 18- جودت عزة عطوى، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، (د، ط)، الأردن، 2001 .
- 18- جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتزكو: المنظمات. ترجمة، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 20- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002
- 21- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004
- 22- حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004
- 23- حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،2010
- 24- حميدة عميراي ،في منهجية البحث العلمي ، دار البعث ، الجزائر ، 2002
- 25- خالد عبد الرحيم مطر الهيقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
- 26- خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية (تطوير منظمات التعليم العالي)، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المنظمة، ط 5، دار الميسرة، عمان ، 2014 ، ص 35
- 26- خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 1997
- 27- درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة لأنجلو مصرية، ط 2، القاهرة، مصر، 1990
- 28- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003
- 29- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة ،الجزائر 2008

- 30- رولان بلان ,ترجمة أنطوان عبد ,الوظيفة العامة ، ط 1 , مكتبة العليا ,القاهرة ،2005
- 31- رضا قحّة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، ط 1، بدون دار نشر ، 2003
- 32- ريتشارد هـ.هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات "هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001
- 33- زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية ، مصر، 2001
- 34- سامي سلطة عرفيج ، إدارة تربوية معاصرة، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، ط 1، عمان، 2000 .
- 35- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل ط2، عمان 2001
- 36- سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض ، 1990
- 37- صلاح الدين عبد الباقي ،الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ،الدار الجامعية ،مصر، 2010.
- 38- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008
- 39- صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، القاهرة ، 1998
- 40- طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2001
- 41- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، القاهرة، دار غريب، 1993
- 42- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب .ط، الإسكندرية، 2002 .
- 43- عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس و فنيات كتابة البحث العلمي ،المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2007
- 44- عبد العزيز صالح حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ،ط 1، عمان، 2000
- 45- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006
- 46- عدي عطا حمادي القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2013

- 47- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، الطبعة 1، مصر، 2001 ،
- 48- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2007 .
- 49- عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان ، الأردن، 2001
- 50- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط 7 ،بيروت، 2005
- 51- فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني ف البحث العلمي المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 الأردن، 2006
- 52- فضيل ديلو ، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 1995،
- 53- ماريون إي هانز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسى، زهير الصباغ، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988
- 54- ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الطبعة 1، الأردن ، 2004
- 55- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، دار عالم للكتاب الحديث. الأردن، 2002
- 56- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار. المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 57- محمد سيد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية ، بدون دار النشر ، الطبعة 1، مصر، 2012
- 58- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 9، دار وائل للنشر، الاردن، 2008
- 59- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2010 .
- 60- مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط 7، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007
- 61- مروان عبد ايد إبراهيم ، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، الأردن، 2009
- 62- مروان عبد المجيد: الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،الاردن ،1999

63- نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006

64- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 4، دار الثقافة ، عمان، 2007

65- هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي ، الاردن، 2008

66- هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار اليا لى للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن ، 2010

67- ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، دار الفكر للطباعة والنشر، ط 1، عمان ، الأردن، 1996

- قائمة المراجع الاجنبية :

68-william gasparini : l'organisation sportive , édition revue eps , France , 2003

- قائمة الدوريات والمجلات العلمية

69- مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر .بسكرة ، العدد31. 2001.

70- أكرم سالم ، في جوهر العملية القيادية ، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 203، 2007

- قائمة الأطروحات والرسائل العلمية

71- تويلي العازمي ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، محمد بن جامعة نايف العربية، 2006

72- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014

73- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010

- 74-** دريوش شهيناز، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2012.
- 75-** رابح يخلف نحو تقييم فعال لاداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير منظمات ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2008
- 76-** سناء مكدر، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا، جامعة المسيلة، 2012
- 77-** صحراوي فرحات، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة المسيلة، 2012
- 78-** صلاح بن سمار الجابري،المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2009
- 79-** عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم. الأمنية، 2003
- 80-** كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمال، جامعة البويرة ،2014
- 81-** مجدي نويري، محددات انماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف ، 2011
- 82-** محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية،جامعة أم القرى، السعودية ، 2008
- 83-** محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006
- 84-** نور الدين تاويريت ،قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2006
- 85-** نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014

- قائمة الاوامر، المراسيم و المناشير :

86- الأمر رقم 06 - 02 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ,الجريدة الرسمية رقم 42 المؤرخة في 16/07/2006 .

87- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 01 أكتوبر 2006

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان « دور الانماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة » وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم رياضي

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية: 2015/2016

البيانات الشخصية

1 - الجنس :

انثى

ذكر

2 - السن :

من 30 إلى اقل 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

شهادة اخرى

جامعي

ثانوي

متوسط

4- الاقدمية في المؤسسة :

من 10 الى اقل من 20 سنة

من 5 الى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

30 سنة فأكثر

من 20 الى اقل من 30 سنة

المحور الاول : النمط القيادي الديمقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					يراعي القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع الواجبات عليهم	01
					يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	02
					يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	03
					يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها	04
					يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشته.	05
					يحترم القائد عادة رغبات المرؤوسين.	06
					يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين.	07
					يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	08

المحور الثاني: النمط القيادي الاوتوقراطي و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

غير موافق الاطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يوزع القائد الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة لقدراتهم.	01
					يلزم القائد جميع المرؤوسين بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية.	02
					يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	03
					يميل القائد إلى تركيز جميع السلطات في يده.	04

					يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية المرؤوسين .	05
					يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي نيابة عن المرؤوسين	06
					يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.	07
					يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.	08

المحور الثالث: النمط القيادي المتسبب و دوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					يتقبل القائد أي تغيير يقترحه المرؤوسين على أسلوب العمل.	01
					يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	02
					يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	03
					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للمرؤوسين.	04
					يتساهل القائد مع المرؤوسين في أداء واجباتهم.	05
					يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	06
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل.	07
					يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات.	08



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهيل مهمة

الى السيد: مدير الشباب
والرياضة بالجامعة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة):
- الطالب: **يحيى محمد بن قيس الدين**
- السنة: **شمارية حاسم**
- التخصص: **إدارة وتنظيم رياضي**
- السنة الجامعية: **2015/2016**

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع:

دور الأنماط العيانية في تنمية صحة الأداء الوظيفي داخل المنظمة

الرياضة



دايفي رجم أحمد



مكشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسجيل : 115065714

الباحث : بن شويخ خير الدين

تاريخ المناقشة : 2016-05-19

عنوان الرسالة : دور الانماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الاستاذة بوساق اسماء

عدد الصفحات : 108 ورقة.

ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)

التخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

عنوان الدراسة: دور الانماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية

أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
- التعرف على خصائص الانماط القيادية الادارية الرياضية.
- التعرف على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي .
- تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد

مشكلة الدراسة:

هل للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية.
- للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية .
- للنمط القيادي المتسبب دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية

عينة الدراسة: عينة قصديه (المسح الشامل)

منهج الدراسة: المنهج وصفي

أدوات الدراسة: استخدمنا استمارة استبائية + نظام spss

Mots clés:

Les organisations sportives

Les styles de leadership

La performance des employés

Keywords:

Sports organizations

Leadership styles

Employee performance

جاء هذا البحث في فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية المسيلة

- وجود دور ضعيف للنمط القيادي المتسيب في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي

- وجود دور ضعيف للنمط القيادي المتسيب في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

أهم المقترحات

- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

- 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 أدائهم الوظيفي

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: دور الانماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية

أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
- التعرف على خصائص الانماط القيادية الادارية الرياضية.
- التعرف على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي .
- تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد

مشكلة الدراسة:

هل للأنماط القيادية دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية.
- للنمط القيادي الاوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية .
- للنمط القيادي المتسبب دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية

عينة الدراسة: عينة قصديه (المسح الشامل)

منهج الدراسة: المنهج وصفي

أدوات الدراسة: استخدمنا استمارة استبائية + نظام SPSS

النتائج المتوصل اليها:

- وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية المسيلة
- وجود دور ضعيف للنمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي
- وجود دور ضعيف للنمط القيادي المتسبب في تنمية الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وبالتالي في المنظمات الرياضية مقارنة مع النمط الديمقراطي

أهم الاقتراحات:

- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى الأداء الوظيفي .
- 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 أدائهم الوظيفي .

The summary of the study:

The title of the study:

The role of leadership styles in the functional performance development of the employees within the sports organizations

Study Problem :the question of our study is given as bellow:

Is leadership patterns role in the functionality of the employees within the sports organizations development ?

Suppositions of the study:

The supposition:

Coaches use physiological adaptation during the sporting training process of soccer players.

Partial supposition:

- 1- Democratic Style of leadership role in the functionality of the employees within the sports organizations development
- 2- Autocratic Style leadership role in the functionality of the employees within the sports organizations development
- 3- Messy style of leadership role in the functionality of the employees within the sports organizations development

The sample: we depended in our study on the general covering of all the samples of the study.

The followed method: descriptive method is used.

The used instruments: a questionnaire of survey is used and SPSS

Results of the study: all suppositions realized

Suggestions:

- Provide a training program in leadership styles of managers to exercise leadership
- Highlighting the democratic style clarify founded and has its advantages.
- Work to strengthen the relationship between the leader and subordinates by holding dialogue meetings