

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية

الرقم التسلسلي :

الرمز :

قسم : إدارة وتسيير رياضي

الشعبة : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر

واقع ممارسة الأنماط القيادية في معاهد علوم
وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر في
ظل جاحة كورونا

من إعداد الطالبان:

إشراف الأستاذ :

الدكتور مجادي رابح

1. فايد أمين

2. سفاري مصطفى نور الإسلام

شكر و عرفان

لشكر لله من قبل ومن بعد

في نهاية هذا العمل المتواضع ، أتقدم بالشكر و العرفان و التقدير بالجميل لمن كان مثالا للعلم و التواضع ، الأستاذ الدكتور الفاضل " مجادي رابع " الذي اشرف على رسالتنا منذ أن كانت عنوانا ، ولم ييخل علينا بأي جهد أو نصح أو إرشاد من بداية هذا المشوار ، فكان تمام هذا العمل وكماله بالتوجيهات و التعديلات من المشرف الفاضل .

كما أسند فضلا في إتمام هذه الرسالة ، لمن قدم الملاحظات القيمة ، التي أسهمت مع تعديلات مع المشرف الفاضل في إتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر على هذا الوجه " الدكتور فايد عبد الرزاق ، الدكتور حويش عزيز ، و الدكتورة دحمانى نعيمة " .

كما أتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة لهذا العمل المتواضع على كل الملاحظات و الإنتقادات و التجاوزات .

الباحثان :

- فايد الأمين
- سفاري مصطفى

اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك •

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى اللذان قال فيهما الرحمان "وقضى ربك
إلا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "أمي وأبي " حفظهما الله
ورعاهما

كما لا أنسى بالذكر الجد وقرّة عيني جدي العزيز و الأم التي ربّنتني
وكانت عوناً لي في هذه الحياة جدتي الحاجة كما لا أنسى العمّة
الكريمة وأخص بالذكر نجاة وكل العمات و العمان " عبد الرزاق ،
بلخير " .

والى شقيقي وصديقي "محسن " والى كل عائلتي كل الأصدقاء
والى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
i	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
أ - ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
4	1-1 - إشكالية الدراسة
5	2-1 - فرضيات الدراسة
5	3-1 - أهمية الدراسة
5	4-1 - أهداف الدراسة
6	5-1 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	6-1 - الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني : أثر الأنماط القيادية	
10	تمهيد
11	2-1- المبحث الأول : القيادة الإدارية وأنماطها
31	2-2- المبحث الثاني : علاقة الأنماط القيادية بتنمية قدرات أساتذة المعاهد
38	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
41	3-1- منهج الدراسة
41	3-2- متغيرات الدراسة
41	3-3- مجتمع وعينة الدراسة

41	3-4- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
42	3-5- خطوات إجراءات الدراسة الميدانية
43	3-6- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات ، الموضوعية)
43	3-7- تصميم الدراسة و المعالجة
الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
45	4-1- عرض النتائج
46	4-2- تحليل النتائج
49	4-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الفصل الخامس : الاستنتاجات و الاقتراحات	
52	5-1- الاستنتاج العام
53	5-2- الاقتراحات و الفرضيات
55	قائمة المصادر و المراجع
58	قائمة الملاحق

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر وعلاقتها بالضغوط التنظيمية في ضل جائحة كورونا ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة ، وقد تم إختيار عينة المسحية من مدارء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر للعام الدراسي 2021/2020 م ، وتم تطوير استبانتين وهما : استبانة الأنماط القيادية وتكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاث مجالات : نمط ديمقراطي ، نمط تسلطي ، نمط تسيبي ، واستبانة الضغوط التنظيمية وتكونت من (05) فقرات تقيس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية لدى الأساتذة ، وقد تم استخراج صدق الاستبانتين وثباتهما ، وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة إلى نتائج كل منهما ما يأتي :

- أن النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر كان النمط الديمقراطي ، و جاء في المرتبة الثانية النمط التسيبي ، اما فيما يخص النمط التسلطي فقد كان معدوم .
- كان مستوى الضغوط التنظيمية للاساتذة من وجهة نظرهم متوسطة .

Abstract:

- The broad purpose of the current study was to provide knowledge about leadership styles of the institutes of science and techniques of physical activities and sports in Algeria and their relationship with the organizational pressures during COVID-19. In order to complete this study, the researcher decided to use the descriptive approach for its relevance to this field of study. The sample of the research chosen consists of the directors of the institutes of sciences and techniques of physical and sports activities in Algeria for the academic year 2020/2021. Two questionnaires were developed, namely: The Leadership Patterns Questionnaire and it was formed from (18) paragraphs divided into three areas: democratic style, authoritarian style, and delegative leadership style and The Organizational Stress Questionnaire, which consisted of (05) items, measuring the total degree of organizational stress among teachers. The two questionnaires are characterized by honesty and high stability, which makes them valid as measuring tools on the research sample. After their application on the research sample, the following results have been obtained :
- The prevailing leadership style for directors of institutes of science and technology of physical and sports activities in Algeria, was the democratic style ,the delegative style came in second place. Regarding the authoritarian style, it was non-existent.

المقدمة

مقدمة :

تمثل القيادة أهمية كبيرة في نجاح الإدارات و مختلف المؤسسات ، وبخاصة إذا وجد قائد كفاء ، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة ، ويحاول إختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب و ظروف العمل الإداري ، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى الأساتذة في المؤسسات .

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية ، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه و إمكانياته في توجيه العمل و رعايته ¹ .

وإن طبيعة عمل مديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم القيادي على مستوى المعاهد في ضل جائحة كورونا ، ومن الطبيعي أن يتوقع منهم القيام بهذا الدور القيادي ، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا و الأساتذة و الطلبة وأولياء الامور و المجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المعهد على أنه القائد ، زعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات و مهمات ² .
وتتنوع مسؤوليات مدير المعهد ما بين الواجبات الإدارية ، والواجبات التي تبرز فيها الجوانب الإدارية و التعليمية ، وبعض الواجبات تتعلق بالأساتذة وبعضها يتعلق بالطلبة ، وبعضها يتعلق بالمجتمع المحلي ³ .

فالقيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد و الجماعات ، فالقائد رقيب و منظم ومجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون اخلال بالنظام العام أو العرف ، ، أو العادات و التقاليد وغاية ذلك الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما نصبوا عليه دون العبث بالنظام أو الإخلال بأمن الآخرين ⁴ .

وتعد القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم ، و القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد المجموعة وإقناعه بأن تحقيق الأهداف هو نجاح لهم ، ويحقق أهدافهم الشخصية ، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس و التوافق بين حاجات و رغبات مجموعته وحاجت ورغبات التنظيم الذي ينتمون إليه جميعا ، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال إحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ⁵

¹ العرفي و مهدي : مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي : منشورات جامعة قارونس ، سنة 1996

² أسعد : الإدارة المدرسية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، سنة 2004

³ مرسي محمد منير : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب الحديث ، سنة 2001

⁴ حسان و العجمي : القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزة ، الاسكندرية ، سنة 2007

⁵ نشوان : السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي ، عمان دار الفرقان للنشر و التوزيع ، سنة 2004

وإن فعالية مدير المعهد ، وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المعهد ، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة و السيطرة المطلقة ، أو قد يميل المدير إلى التعاون و التشارك في الرأي و العمل ، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات ، وعن التوجيه و المتابعة ، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور¹

¹ عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان ، دار النشر و التوزيع ، سنة 2001

الفصل الأول

الجانب التمهيدي

1-1- إشكالية الدراسة :

يعد موضوع القيادة من المواضيع بالغة الأهمية في حياة المؤسسات عامة و المؤسسات الرياضية خاصة وحيث ما وجدت في هذه المؤسسات فإنها تتطلع كل هذه المؤسسات إلى وجود قائد جدير بها ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات و المؤسسات التي تعمل على تنمية كفاءات العاملين التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة فكرية وكذلك إستراتيجية وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات .

القيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنمر عن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس .

وبناء على ذلك فإن البحث الذي نحن بصدد معالجته يهتم بموضوع القيادة في ظل الأزمات و المشاكل التي واجهها العالم الحديث في ظل جائحة كورونا و من بين هذه البلدان الجزائر .

ونظرا للتغيرات التي جرت في عالمنا المعاصر في الوقت الراهن ، فقد تم على تأكيد الدور الذي يؤديه مديري المعاهد على مستوى الوطن ذ، وقد تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة على أهمية ممارسة مديري المعاهد للأنماط القيادية .

وعلى هذا الصدد ارتأينا إلى موضوع القيادة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة المسيلة في ظل جائحة كورونا وعلى هذا النحو كان السؤال العام للدراسة كالتالي :

1. السؤال العام للدراسة :

- هل هناك واقع ممارسة الأنماط القيادية في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ظل جائحة كورونا ؟

ويندرج تحت هذا السؤال العالم الأسئلة الفرعية التالية :

2. الأسئلة الفرعية :

- ما النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا ؟
- ما مستوى الضغوط التنظيمية لأساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ظل جائحة كورونا ؟

1.2 فرضيات البحث :

1. الفرضية العامة :

- توجد هناك واقع ممارسة الأنماط القيادية في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ضل جائحة كورونا .

2. الفرضيات الجزئية :

1. يوجد نمط قيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا.
2. يوجد مستوى الضغوط التنظيمية لأساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ضل جائحة كورونا.

3.1 أهمية البحث :

- 1 التعرف علي طبيعة الأنماط القيادية معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا.
- 2 التعرف علي طبيعة الضغوط الموجودة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا.
- 3 تشخيص التباين للأنماط القيادية وتنمية قدرات أساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا .
- 4 التعرف علي واقع وتنمية قدرات أساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا .
- 5 التعرف علي الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا.

4.1 أهداف البحث :

تبرز أهمية البحث في :

- تقديم إطار نظري يساهم في بلورة التوجهات الفكرية و أطرها للأبحاث المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع

- تباين الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا.

5.1 تحديد المفاهيم و المصطلحات :

1 القيادة :

جاءت من كلمة قياد ، أي قود و قيد ، جبل يقاد به ، أما قود هي مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد)¹ ، وجاء تعريفها في كتاب العين بأن ، قود : القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، اما القيادة : الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً ويقال أنه لسلس القيادة ، والقيادة : مصدر القائد²

2 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

انطلق في البداية على شكل قسم باسم الإدارة والتسيير الرياضي بموجب القرار الوزاري رقم 03 المؤرخ في 17 مارس 2003، وكان تابع لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبموجب القرار الوزاري 52 المؤرخ في 24 فيفري 2010 لاسيما المادة الثانية منه، والتي تنص على ما يلي: تنشأ لدى المعهد خمسة أقسام: الإدارة والتسيير الرياضي، النشاط الرياضي المكيف، التدريب الرياضي، التربية البدنية، الإعلام الرياضي، ومن بين أهدافه تكوين الإطارات والكفاءات المتخصصة للبحث في الميدان والكفاءات المتخصصة للتدريس والتكوين في التعليم العالي، وبصفة عامة تكوين إطارات متخصصة في كل تخصص .

3 الأنماط القيادية :

يشير النمط القيادي إلى السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها³

ويعرف إجرائياً بأنه الخصائص المتميزة و العوامل الأساسية التي تساعد المديرين في التأثير على الأساتذة أو مقاومة تأثيرهم .

¹ ابن منصور الافريقي المصري ، لسان العرب ؟، ط6 ، بيروت دار صابر ، 1994 ، ص 371 .

² الخليل ابن أحمد الفراهدي ، كتاب العين ، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي ، المجلد الثالث ، ض - ت ج3 ، ط1 ، دار العلمية بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 441 .

³ العميان ، سنة 2008 ، ص 274

4 جائحة كورونا :

إجرائيا : جائحة فيروس كورونا أو جائحة كوفيد 19 هي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا 2019 سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة النفسية الحادة تفشى أول مرة في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019 ، واعلنت منظمة الصحة العالمية على أنه وباء عالمي في 30 يناير 2020 .

6.1 الدراسات السابقة :

1. دراسة الدكتور فايد عبد الرزاق :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لولاية المسيلة ، ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وقد طبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 27 أستاذ يدرسون بالمعهد، كما استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات والتي تتمثل في مقياس الأنماط القيادية ذي ثلاثة أبعاد: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، وبالنسبة للرضا الوظيفي اعتمد الباحث استمارة استبيان، و تمثلت النتائج المتوصل إليها في وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة المعهد؛ أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي فتوجد علاقة ايجابية متوسطة، في حين العلاقة بين النمط الحر أو الفوضوي فهي علاقة سلبية أي عكسية، بحيث كلما ساد هذا النمط انخفض مستوى الرضا الوظيفي (مجلة آفاق علمية)¹

2. دراسة أحمد الامين يوسفى المدرسة العليا للمناجمنت :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط ال قيادية (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية ، نمط القيادة المتساهلة) على اداء العاملين في مصنع للأجر بولاية الأغواط ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لأشكالها بإستعادة إلى دراسات سابقة ، إذ تم استبانة على عينة قوامها (142) وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بياناتها إذ لأظهرت نتائجه عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة والأداء ، كذلك عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة التحويلية و الأداء في حين

¹ مجلة آفاق علمية : مجلد 12 ، عدد 02 ، ص 147 – 166 ، سنة 2020

هناك اثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين كما أوصت الدراسة ضرورة إعطاء المزيد من العناية و توضيح دور المؤسسة وذلك من خلال تزويد العاملين في مصنع بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة ، الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى إرتفاع مستوى العاملين¹ .

3. دراسة عبد الرحيم الشاذلي يحيي عبد الله :

يهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف ، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف.ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات التالية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطية ، والقيادة الحرة) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية² .

4.دراسة فتيحة كركوش ، نامية عليك :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسّطات في مقاطعة البلدية وسط ، من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

تكوّنت العيّنة من 176 أستاذًا (98 إناث، 78 ذكور) للتعليم المتوسط من مختلف مواد التدريس على مستوى 71 مؤسسة من مؤسسات التعليم المتوسط.لتحقيق أغراض الدراسة تمّ بناء مقياس السلوك القيادي المحدّد بالأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي)مع تبني المنهج الوصفي.توصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:- أنّ السلوك القيادي السائد لدى مديري المتوسّطات لولاية البلدية هو السلوك الديمقراطي.. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس القائد (لصالح الذكور)؛ أي المدراء يتحلّون بالسلوك القيادي الديمقراطي العالي مقارنةً بالمديرات وذلك من وجهة نظر الأساتذة³ .

¹ المدرسة العليا للمناجحت ، القليعة الجزائر ، جامعة عمار ثلجي الأغواط الجزائر ، سنة 2018 .

² عبد الرحمان الشاذلي : أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي الجوف المملكة العربية السعودية ، تاريخ نشر المقال 2016 .

³ فتيحة كركوش ، نامية عليك : طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسّطات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ، جامعة لوينيسي علي

الفصل الثاني

الجانب النظري

تمهيد:

إذا كان للقيادة أهمية منذ القدم التاريخ، فقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحديث، مع التغيرات التي أحدثتها التطورات العالمية الاقتصادية منها والنسبية والاجتماعية والثقافية في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، خاصة خلال مراحل التحرر الوطني والبناء الاجتماعي في العالم العربي، والتي طالت الأنماط تفكيرهم وترتيباتهم الإدارية، وبني منظمام الحكومية وغير الحكومية .

وإزاء الأهمية التي تحظى بكل موضوع القيادة على المستويين المحلي والدولي، قام الباحثون والإداريون ببذل جهود كبيرة للتمكن من ضبط مهارات القيادة ومضمونها وتأثيراتها على أهداف المؤسسة و العاملين فيها .

كما أولى علماء الإدارة خاصة، اهتماما خاصا بالقيادة باعتبارها علما وفيها وهكذا كشفت كثير من الدراسات الخاصة بشخصيات القادة الإداريين الناجحين عن اختلاف في الطرق التي يلجأ إليها في تعريف القيادة وتضمن أهميتها .

وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني ضمن المباحث التالية :

❖ من القيادة الإدارية وأنماطها

❖ علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و

الرياضية في جامعة المسيلة في ضل جائحة كورونا.

1.2 المبحث الأول: القيادة الإدارية، وأنماطها

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها نتوقف فعاليتها واستمرار وجودها، ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الأساليب القيادية والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الإطارات ولي ترقيتهم وحتى في تكوينهم في مجال القيادة .

1-1-2-1 المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

1 الفرع الأول: ماهية القيادة

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة ولكن الصياغات الخاصة بتعريف ستكتفي فقط بذكر التعريف الأكثر شيوعاً والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة .

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القومي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يساهم بقاعدة عريضة من الداخل والأساليب، وبالاستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب . ويمكن إنجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي :¹

عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

وعرفها أوردواي بأنها النشاط الذي يمارسه شحذ ما التأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

وعرفه كل من فتنر وبرثوت بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غايات منشودة .

¹ درويش شهبان، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012 من 31- 32.

وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة.

كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. وعرفت أيضا بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة .

وعرفت بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على

التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية.

ويرى البعض بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين . ويؤكد الآخرون بأن القائد هو الذي يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين كما أنه الشخص المهم والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة كما يؤكد على أهمية وضرة المواقف في القيادة حيث أن المواقف المختلفة تظهر لنا صورا مختلفة للقائد .ومن مجموعة التعريفات السابقة للقيادة نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة هي:

أولا - وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

ثانيا - قائد من أفراد الجماعة قادرة على التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم.

ثالثا - هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه

رابعا - الموقف الاجتماعي

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي " القدرة التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

2 الفرع الثاني: ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهمو رغباتهم بغية الوصول بالجماعة الي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منقيا أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة.

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (السلطة المنصب) أولاً، وهذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعد في انقياد أفراد الجماعة له طواعية . وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، ورد أهمها فيما يلي¹ :

أولاً- يعرف هنت لاسون (LARSON HUNHT) القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة . ثانياً- ويعرفها نورتهوس (NORTHOUSE) على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل " .

ثالثاً- بينما يعرفها عبد الكريم درويشو د. ليلا تكلا على أنها هي "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتميز بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .

رابعاً- كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج .

خامساً- كما يعرفها روبرت بليكو جين موتن على أنها "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الإبتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا " .

ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا، ويعني بالقول أن القيادة عملية حسب يوكل ودس ويكيس (YUKL&DESS&PICKENS) استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني

¹ درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 36.

امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة .

ومن خلال الدراسة وتحليل التعارف المعطاة للقيادة الإدارية -السابقة الذكر- نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

أ- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .

ب- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .

ج- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

أ-عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله :

تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية على ما يستعمله القائد من وسائل بغية اقناع مرؤوسيه وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، وتتعدد هذه الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل :

- قوة التأثير القائمة على الشرعية: وهي القدرة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم .

- قوة التأثير القائمة على المكافأة: هي قوة إعطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر على آلية توزيع الحوافز والمعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين.

- قوة التأثير القائمة على الإكراه: هي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات، الفصل أو العزل.

- قوة التأثير القائمة على الخبرة: وتعني قوة امتلاك المعلومات أو الخبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئته عمله، ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه .

- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعاً لهم وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تخوله بناء

علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه على الإعجاب به واحترامه.

يتضح مما تقدم، أن القائد بحاجة إلى جميع رسائل قوة التأثير وأن كان ذلك

بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة .

ب- توحيد جهود المرؤوسين و توجيهها نحو الهدف:

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية:

– اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

– تمكينهم من إشباع حاجاتهم و بلوغ أهدافهم.

– توفير المناخ الملائم للعمل .

وفي هذا السياق يقول "برنارد" إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدرته وجهوده أن يكشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين.

ج- تحقيق أهداف المؤسسة:

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال التأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، وحيث أن أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها، يجعل تحقيق أيها منا يساعد في تحقيق الأخرى، ويصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في: الهدف القانوني، الهدف الوظيفي، الهدف الفني، الهدف الربحي، الهدف الشخصي، الهدف العام، وهي أهداف متنوعة. أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين، فتبرر أهميتها عندما توجد التجمعات إضافية إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس . وهنا يبرر تعقد مهمة القائد التي تمكن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة على مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل، إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات الغير الرسمية للوصول إلى أهداف وتحقيقها في إطار أهداف التنظيم . لكن في الغالب يسعى القائد إلى توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي .

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم.

2-2- المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

سنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة و أوضحت أهم معالمها¹

2-2-1 الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على افتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية

– إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية، عل الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية.

من هذا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2-2-2 الفرع الثاني : نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على أن القواد يولدون قوادا، وأنه يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا . فالملك والأمير والإقطاعي والرسمالي كل هؤلاء يولدون قوادا لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها .

وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. وقد أدت الدراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها: أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طول الواحد منهم عادة أكثر من 180سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين

¹ طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 44 – 66

خرجوا بنتائج متباينة من بحث إلى آخر، وإن كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه . ومع ذلك فاء بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية... هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس الدرجة أولويتها وأهميتها من وقت إلى آخر. فاءنا وجدنا قائدا حريبا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القائد ولكن تنقصه روح المبادرة والإقدام، فهل يصلح مثل هذا الشخص لأن يكون قائدا في موقعه العسكري؟ أن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا السؤال. ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديدها بصفة دقيقة. بمعنى أن السمات القيادية تتوزع على مدى واسع بين غير القادة .

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات، ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القيادات في بعض المواقع حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال الاختيار أصح المدرسين.

والجتماع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيديولوجيته فاءنا سلمنا بهذه النظرية كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع . ومعنى ذلك أن تلك السمات ربما كانت موروثة فتنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وذلك ما لم ثبت صحته مطلقا ومع ذلك فاءنا لا نرفض نظرية السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد. ولكن كل تلك المقومات لا ترتقي إلى سمات على درجة عالية من الثبات. عن بعض تلك المقومات قد تكون سمات معينة لذلك نقبل نظرية السمات نشئ من التحفظ ونرفض بتاتا أن نقرر أن ثمة سمات عالمية يشترك فيها كل القادة، فتلك وجهة نظر برجوازية تبرر ظهور الطبقات واستمرارها.

2-2-3 الفرع الثالث : النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على القوى الخارجية بالنسبة لذاتية، ليملك سوى السيطرة قليلة عليها أوقد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية إتجه الباحثون إتجاهها آخر فاكتشفت عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة...).

وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة و ليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع .

وطبقا لهذه النظرية يقرر(سيسيل) (cecil) أن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد بل إنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية Relationship Functional بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويقرر (وليم، و جنكز) (Jenkins & William) أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة الموقفية فالموقف هو الذي يحدد القائد.

والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد. ربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف أخرى، نتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يعود في موقف آخر.

ويرد على أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وقفا تاما على الموقف والظروف، وأن الفروقات الفردية تؤثر بوضوح إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين، من ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب والمواقف لظروفهم كقادة .

هذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة إذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا:

أولا- أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة - بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد .

ثانيا- أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف.

2-2-4 الفرع الرابع : النظرية الوظيفية

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين النوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمدبرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للضغوط التطبيقية التي تصادفها .

2-2-5 الفرع الخامس: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا. وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين. والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القيادة وهذه السمات تختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل السلاح على حدة . ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري الفني والقائد الاجتماعي والقائد العسكري أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

2-2-6 الفرع السادس: النظرية السلوكية

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال إشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية. وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث وتوصلت إلى خمسة عوامل من خصائص إدارية للسلوكيات القيادية هي: سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد، والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الدينامكية وتتمثل في صياغة

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

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايوو متشجعان إلى تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاكو يموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة الأنماط من القيادة.

الجدول رقم (1): نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - موتون)

نمط 9 - 1				نمط 9 - 9
يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)				التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)
نمط 5 - 5				نمط 9 - 9
إيجاد نوع من التوازن بين الحاجات التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار الانتاجية القائد المعتدل				التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم (القائد العملي)
نمط 1 - 1				نمط 9 - 9
بذل جهود متدنية سواء الارضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السليبي)				التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم (القائد العملي)

مدى الإهتمام بالإنتاج

المصدر: سعود النمر وآخرون، 2001 م، 335

1) **القائد السلبي:** وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يتشارك في تفاعلات اجتماعية ويتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء .

2) **القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة لضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

3) **القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية .

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

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

2-2-7 الفرع السابع: النظرية التبادلية

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

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء. وعلى قدر ما ساهم القائد ودوره المميزة في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر ما التزام أعضاء الجماعة وتعاونيه لهؤلاء الأعضاء .

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوط بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما: العلاقات في المجموعة الداخلية وتمثل في المستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة مشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والكافآت وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع المرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.

3-2 المطلب الثالث: الأنماط القيادية الإدارية

1-3-2 الفرع الأول: ماهية النمط القيادي

أولاً: ماهية النمط

بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم .

ثانياً: النمط القيادي

بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها.

أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة، وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سمي طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها أو التي تعد محددات مهمتها في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بلو يمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلاً عن العوامل البيئية والموقفية له¹.

¹ -دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

2-3-2 الفرع الثاني: الأنماط القيادية

أهم الأنماط القيادية فيما يلي¹:

أولاً: النمط القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ الرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .

ويعود تاريخ هذا نمط القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم أكثر القائد بآراء العاملين .

وقد وضع علماء الإدارة مثل: ماكر يجور، و ليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها:

أ- أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .

ب- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت .

ج- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم .

د- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية وكذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينها من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

¹ طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 60-70.

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:
القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين،
ويحاول دائما

توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة .

القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية
ويستخدم الإطراء والثناء وقليلًا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود
الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في
الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي
ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن آثار السلبيّة التي
يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات
التالية :

- الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدّة في تصدى لها .
- الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية .
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات
وقواعد محددة لتنفيذ العمل .

ج) تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

- لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد .
- قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، بإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة
بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما
يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم.

■ فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .

■ حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم .

وأخير فإن النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا .

ثانيا: النمط القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم . وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكراماتهم. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الإنفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطية يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولة في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: " مايو، ماسلو، ماكربوز " بعض التبريرات والافتراضات التي أدت

إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي :

أ- الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل ، و ليس أسلوب الشدة .

ب- أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه .

ج- إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الإنتماء .

د- إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

أ) أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي:

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود .
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله .
- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .
- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية

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

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح .
- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، ويدفعهم إلى زيادة إنتاجهم .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم، والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.
- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم.

ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي :

● البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

● الموقف الذي يعايش القائد: فقد يتطلب الوضع سرعة إنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه .

● نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون إلى المشاركة في إتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة اعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه .

● نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين .

ج) أهم الاثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط .
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل .
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، و هو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها .

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من أثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

ثالثا: النمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها أيضا: "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه ولا يؤثر فيهم. ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا .

أ) أشكال القيادة الفوضوية:

— إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

— إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.

— اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج .

— إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية

في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا على الحرية المؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية غنجاز العمل على المؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمؤوسين، ومنه: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والإفتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

الجدول رقم (2): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأوتوقراطية (الموجه)
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر عبر موافقة القائد	كل السياسات يقرها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسة لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم تقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات وفريق العمل
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلائي واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في اطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطة للمشاركة

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان،

ط1، ص80.

2-4 المطلب الرابع: أهمية النمط القيادي وتأثيراته

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بها واعتمادها وهي الأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة .

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة .

كما وتوضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة في التأثير على تقدم العمل والإبداع سيما عندما يصبح الطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك¹.

¹ -هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد7، 2011، ص251..

2-2 المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية قدرات اساتذة المعاهد :

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها وتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فعالية آتت ثمارها وأكلها، والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية الإدارية والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير وتنمية قدرات وكفاءات الأساتذة وتحقيق أهدافها، وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع في جودة المنظمة بسبب خصائص القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط العاملين. ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالعديد من الصفات والسمات المميزة والذي تختلف من قائد لآخر وذلك تبعا لاختلاف النمط الذي يستخدمه القائد مع مرؤوسيه. وفي حين أن بعض الأنماط القيادية تشجع العاملين على الإبداع وتنمي قدراتهم وتؤسس بيئة خصبة وجو ملائم لذلك نجد أن هناك في المقابل أنماطا أخرى تقتل ذلك وتقضي عليه .

ومن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بتنمية قدرات الاساتذة من ناحيتين الأولى وفق نظرية الشبكة الإدارية والتي تعتبر من وجهة نظر كثير من علماء الإدارة وسيلة فعالة وهامة تمكن القادة والإداريون من التعامل مع مرؤوسيهم لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية ولبناء فريق عمل فعال تسوده الثقة والروح المعنوية العالية، وكذلك تعمل على إعطاء رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع وكيفية تحسينه وتسهم في مساعدة المهتمين في تصميم برامج التنمية والتدريب الفعالة، والثانية وفق ثلاث عوامل مؤثرة نحدد من خلالها النمط القيادي (الرؤساء، المرؤوسين، المواقف) .

ونظرا للعديد من الأسباب التي يرى الباحث أنها تضرب عمق المشكلة منها:

1. كثير من القادة والإداريون لا يعرفون أثر النمط الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسيهم على تنمية المرؤوسين وقد يقتلون مهاراتهم وإبداعاتهم وبالتالي حرمان المنظمات من مواهب وقدرات وطاقات مبدعة.

2. تعارض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون في توجيه العمل والعاملين مع النمط الإداري الذي يعتقد المسيريون أنهم ينتمون إليه حيث أن بعض المديرين يستخدمون أساليب إدارية تركز على العمل بينما يعتقدون أنهم ينتمون إلى النمط الذي يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

3. اعتراض العاملين على بعض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون عن توجيه العمل أو العاملين، مما قد يشير إلى عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه المدير في توجيهه للعمل أو العاملين.

4. عدم معرفة بعض القادة للنمط القيادي الذي ينتهجونه في توجيههم للعمل أو العاملين، مما يشير إلى احتمال تفاوت الأنماط القيادية المتبعة بين كثير من القادة .

وعليه فماهي العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية قدرات اساتذة ، وكيف يكون تأثير القادة على تنمية كفاءات العاملين؟ وهذا حسب نظرية الشبكة الإدارية وكذلك حسب العوامل المحددة للنمط القيادي¹؟

2-2-1المطلب الأول: العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الإدارية

أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة "متشيجان"، وفي جامعة "أوهايو"، أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين، فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقادة المهتمين بالإنتاج بإنهاء العمل المكلفون به، إنهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل، وإرساء الأهداف، أما القادة الموجودة في قمة البعد الآخر المعروف بالاهتمام بالعاملين كبشر فإنهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين .

وركز أيضا "رنسيس ليكرت" على وجود نمطين في القيادة هما :

أولاً: القيادة المهتمة بالعمال .

ثانياً: القيادة الموجهة للإنتاج.

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص. ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتن إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل

¹ الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. إعداد الطالب محمد بن أحمد بن محمد بن حيرة. إشراف الدكتور محمد بن عاي الدوسري. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى مكة المكرمة. الفصل الدراسي الثاني 1426 هـ

أولاً: نمط القيادة الموجه للعمال

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كاحترامهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة. فالقيادة الذين يهتمون بالعمال يعملون دائماً على توجيههم وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل المنظمة، وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية والاعتماد عليهم في حالة غيابهم عن المؤسسة، وتشجيعهم باستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية، وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج

يركز هذا النمط على الاهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك باستخدام نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلاً ما يراعي الجوانب الإنسانية لمؤوسيه، فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المنظمة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور التي جردت العامل إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة، ويرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات وهي :

أ- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل .

ب- ارتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المنظمة .

ج- ضعف الأداء في العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين .

د- عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون

والانسجام بينهم وبين القائد.

وقد يبدو لك للوهلة الأولى أن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين علاقة، بمعنى أن القيادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلفون بطريقة أوتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين ويعني ذلك أن القيادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معاً، وقد يكون الاهتمام بأحد البعدين متوسط والآخر ضعيفاً .

ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد يتفوق بعضها على البعض الآخر فالنمط الفعال هو النمط الذي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت فهو يعتبر أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساسا للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه وفي هذا الصدد يقول أحد كبار العسكريين الأمريكيين "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتمام بالناس". فهناك فئة تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية فكلا الفئتين لا يمثلان المديرين الناجحين ذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر، ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجا بالإنتاج والعمالين معا¹.

2-2-2 المطالب الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين حسب

العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

الفرع الأول: العوامل الخاصة بالمدير

إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته. ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير هي :

أ- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة .

ب- مدى ثقته في مرؤوسيه: فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما .

ج- ميوله القيادية الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم .

د- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة: إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها .

¹ تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري/إعداد الطالب: بوحلة فريد/إشراف الدكتور: سعد بهاجية/دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة/ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية المواد البشرية /السنة الجامعية 2006-2007

الفرع ثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف :

أ- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس .

ب- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .

ت- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية .

ث- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها .

ج- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل .

ح- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المنشأة .

خ- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحيانا الرفض من جانبهم والعكس صحيح أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين، وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل أن هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

الفرع الثالث: العوامل الخاصة بالموقف

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته ومرؤوسيه فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه، ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة .

أولاً- توعية التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة:

إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماطا سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه

عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها .

ثانيا- كفاءة الجماعة:

قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة المكتملة. ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

ثالثا- طبيعة المشكلة ذاتها:

بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة فإن ذلك يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات. تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار، كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة إتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة .

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.

- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين.

خلاصة:

يهدف القادة إلى تنمية ورفع كفاءات العاملين وتحسين أساليب العمل من خلال تطوير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم وفي معاملتهم لمرؤوسيههم وكذلك من خلال استثمار الموارد البشرية باللجوء إلى تطويرهم عن طريق برامج التدريب الفعالة وعمليات التحفيز وكذا الاتصال بعد تحديد الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع قادم معارفهم ومؤهلاتهم لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة كما أنه من أهمية كسب رضا ولاء العامل والعملاء.

الفصل الثالث

منهجية

الدراسة

تمهيد :

يتضمن هذا الجزء وصفا عاما ومفصلا للطريقة و الإجراءات ، و التي شملت وصفا للمنهج البحث المستخدم ، و مجتمع الدراسة وعينتها ، وطرق التحقيق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة ، و المعالجات الإحصائية للبيانات فضلا عن إجراء دراسة وفي ما يلي يأتي عرضا لذلك .

1.3 منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

2-3 متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : واقع ممارسة الأنماط القيادية .

المتغير التابع : معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر

3 . 3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء معاهد الوطن بدولة الجزائر و عددهم (25) مدير معهد .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مناطق مختلفة من معاهد الوطن وبلغ عددها 3 .

4 . 3 أساليب جمع البيانات :

تم تطوير استبانة الدراسة لقياس مستوى الانماط القيادية والمديري نعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر .

المجال الاول : نمط قيادة الديمقراطي :

وفقرات في هذا المجال من (1 - 6) فقرة تقيس فقرة النمط الديمقراطي الذي يقوم على اشراك المرؤوسين مع لعض المهمات و المشاركة في صنع القرارات مما يزيد من فعالية و أداء الأساتذة .

المجال الثاني نمط القيادي التسلطي :

وفقرات هذا المجال من (7 - 12) فقرة تقيس النمط القيادي الذي يستخدم القسوة و الشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات و عدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها .

المجال الثالث : نمط قيادي تسيبي :

وفقرات هذا المجال من (13 - 18) فقرة تقيس النمط القيادي الذي يمارس فيه القائد توصيل الأوامر و الإشارة إلى القوانين للمرؤوسين دون متابعة أو مراقبة .

المجال الرابع : الضغوط التنظيمية

تطوير استبانة الدراسة لقياس الضغوط التنظيمية بالنسبة للأساتذة من وجهة نظرهم وكانت فقرات هذه الإستبانة من (19 - 23) .

واعطي لكل فقرة وزن متدرج تكرارات لتقدير درجات الأنماط القيادية (دائما ، أحيانا ، غالبا) وتمثل رقميا الترتيب (3 ، 2 ، 1) ، وغطت هذه الفقرات الأنماط القيادية لدى المديرين .

3 . 5 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية :

تم صياغة الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية بجمع الدراسات السابقة ذات الصلة بمحاور الدراسة وتصنيفها حسب الموضوع وتصنيفها حسب الموضوع ، وترتيبها من الاحداث إلى الأقدم .

- تطوير استبان الانماط القيادية اعتمادا على الأدب النظري و الدراسات السابقة ، وتأكيد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين .
- تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته من مدرء المعاهد على مستوى الوطن في الجزائر .
- قاما الباحثان بتطبيق استبانة بنفسهما بعد ان قدما شرا عن أهداف الدراسة ، وبيان أن المعلومات التي تم الحصول عنها تستعمل لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة .
- جمع الاستبانة الصالحة للتحليل ، وإدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب ، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية (spss) .
- تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية (spss) .
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- استخلاص النتائج ومناقشتها .
- تقديم التوصيات و المقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

3 . 6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات ، الموضوعية) :

تم الإعتماد على الاستبيان بصيغة نهائية مكون من (23) فقرة موزعة على على ثلاث مجالات (الملحق) ، كل مجال يعبر عن نمط قيادي يمارسه مدير المعهد ، وفي ما يلي مجالات الاستبيان النهائية :

المجال الأول : النمط القيادي الديمقراطي : فقرات هذا المجال من (1 - 6)

المجال الثاني : النمط القيادي التسلطي : فقرات هذا المجال من (7 - 12)

المجال الثالث : النمط القيادي التسيبي : فقرات هذا المجال من (13 - 18)

المجال الرابع : الضغوط التنظيمية : فقراته من (19 - 23)

3 . 7 المعالجة الاحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و الرتبة و المستوى للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المعاهد و مستوى الضغوط التنظيمية لدى الاساتذة .
- ولاختبار الفرضية الاولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين متغيري الدراسة و الانماط القيادية لدى المديرين و الضغوط التنظيمية لدى الاساتذة .

الفصل الرابع

عرض النتائج و

تحليل و مناقشة

النتائج

4 . 1 عرض نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وعلى النحو الآتي :

- ما النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للنمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في دولة الجزائر ولكل نمط من أنماط اداة الدراسة ، ويظهر الجدول (3) ذلك :

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمسئول النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط القيادي
1	النمط الديمقراطي	3.99	1.18	1	مرتفع
2	النمط التسيبي	3.40	0.83	2	متوسط
3	النمط التسلطي	-	-	3	-

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن النمط القيادي السائد لمديري معاهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في الجزائر كان النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.18) ، وجاء في المرتبة الثانية نمط التسيبي بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.83) ووبمستوى متوسط ، أما فيما يخص النمط التسلطي فقد كان معدوم .

4- 2 تحليل النتائج :

1- النمط الديمقراطي :

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب للنمط الديمقراطي الذي يمارسه مدراء معاهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة ل فقرات هذا النمط و الجدول رقم (4) يوضح ذلك .

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب للنمط الديمقراطي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة مرتب تنازليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط الديمقراطي
1	يشرك مدير المعهد الأساتذة في رسم السياسات التعليمية	3.99	1.18	1	مرتفع
2	يؤمن مدير المعهد بقدرات الأساتذة وإمكانياتهم	3.95	1.17	2	مرتفع
3	يشرك مدير المعهد الأساتذة في حل بعض المشكلات	3.76	1.23	3	مرتفع
4	يحرص مدير المعهد على تنمية قيم التعاون بين أساتذة المعهد	3.73	1.26	4	مرتفع
5	يحفز مدير المعهد الأساتذة لتطوير العمل	3.51	1.17	5	متوسط
6	يقبل مدير المعهد الإنتقادات من الأساتذة بصدق رحب	3.17	0.86	6	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة بالدرجة الاولى هو النمط الديمقراطي وجاءت هذه الفقرات في المستوى المرتفع إذ كانت المتوسطات الحسابية في (3.99) ، وإنحراف معياري (1.18) في جميع فقرات الاستبيان .

2- النمط التسيبي :

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الرتب للنمط القيادي التسيبي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة ، و الجدول (5) يوضح

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب للنمط التسيبي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة مرتب تنازليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط التسيبي
13	يتوقع مدير المعهد من الأساتذة الإلتزام بالعمل	3.92	1.00	1	مرتفع
14	يمنح الاساتذة الحرية المطلقة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3.55	1.11	2	متوسط
15	يتوسع في تفويض الصلاحيات	3.33	1.02	3	متوسط
16	يتوسع في تفويض الصلاحيات	3.25	1.69	4	متوسط
17	يهمل متابعة الأعمال الموكلة للأساتذة	3.13	1.62	5	متوسط
18	يهمل مدير المعهد متابعة الأنشطة التي يقوم بها المعهد	3.17	0.86	6	منخفض

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن النمط القيادي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة الذي جاء في الدرجة الثانية هو النمط التسيبي ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) ، وانحراف معياري (0.91) وهو بدرجة متوسطة كما تبينه فقرات الاستبيان المقدمة .

3- النمط التسلطي :

من خلال عدم وجود اي ايجابية على فقرات هذا النمط أن النمط القيادي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة فإن النمط التسلطي جاء في المرتبة الثالثة .

نتائج السؤال الثاني : ما مستوى الضغوط التنظيمية لأساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ضل جائحة كورونا ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى الضغوط التنظيمية من وجهة نظر بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ويظهر الجدول (6)

الجدول (6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى الضغوط التنظيمية لدى الاساتذة من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط التسيبي
20	يعيق تصميم المعاهد على العمل التدريسي	3.74	0.89	1	مرتفع
19	يضايقني ما ألقه من مدير المعهد	3.51	1.30	2	متوسط
21	أعاني من عدم وضوح الأهداف في وظيفتي	2.51	1.32	3	متوسط
22	أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي	2.44	1.24	4	متوسط
23	أعاني من الانهك الشديد في نهاية الدوام	2.31	1.40	5	منخفض

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الضغوط التنظيمية لأساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالمسيلة في ضل جائحة كورونا من وجهة نظرهم كان متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.81) وجاءت فقرات هذا المجال في المستويات المرتفع و المتوسط و المنخفض ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 2.31) و جاءت في الرتبة الاولى الفقرة الثانية من الجدول التي تنص على " يعيق تصميم المعاهد على العمل التدريسي " بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع ، أما الفقرة التي تنص على " أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.24)

، وبمستوى متوسط ، أما في المرتبة الأخيرة " أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام " بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.40) وبمستوى منخفض .

3-4 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات :

مناقشة نتائج السؤال الأول : ما النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا ؟

- كشفت هذا السؤال أن النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الاساتذة كان نمط " القيادة الديمقراطي " ، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع و جاء في الرتبة الثانية " النمط التسيبي " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.83) بمستوى متوسط ، وجاء في المرتبة الثالثة نمط "قيادة التسلطي " معدوم .
- وتدل هذه النتيجة على أن مديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا يمارسون أنماطا قيادية وأساليب إدارية تقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ، وفي بعض المهمات القيادية ، كما أن القائد يدعو رؤؤوسيه ويلتقي بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية ، وتحليلها و محاولة الوصول إلى قرار جماعي مع جميع أفراد المعهد ، كما أن المدير يراعي مبادئ العلاقات الإنسانية في تعامله مع الأساتذة في المعهد .
- كما يعود السبب في هذه النتيجة إلى إنتشار حالة الثقة بين المديرين و الأساتذة نتيجة لإشراك الأساتذة في صنع القرارات ، ووضع الحلول الممكنة للمشكلات التي تعترض طريقتهم .
- اتفقت نتائج الدراسة الحالية في النمط القيادي السائد مع نتائج دراسة الدكتور فايد عبد الرزاق (2020) ، ومع نتائج دراسة أحمد الامين يوسفى (2020) ، ومع نتائج دراسة عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله (2016) ، ومع نتائج دراسة فتيحة كركوش ، نامية عليك (2020) .

مناقشة نتائج السؤال الثاني : ما مستوى الضغوط التنظيمية لأساتذة معاهد علوم وتقنيات
النشاطات الرياضية بالمسيلة في ضل جائحة كورونا ؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى الضغوط التنظيمية للأساتذة من جهة نظرهم كان متوسطا ، إذ
بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وإنحراف معياري (0.81) وجاءت فقرات الأداة في المستويات
المرتفع المتوسط المنخفض .

تدل نتيجة هذا السؤال أن مستوى الضغوط التنظيمية التي يعاني منها الأساتذة في معاهد علوم
وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية بالجزائر يعيق عملهم التدريسي ، إذ أن مستوى المتوسط يدل
على وجود الضغوط التنظيمية .

كم تفسر هذه النتيجة في ضوء أنماط القيادة التي تمارس على الأساتذة من طرف المديرين في معاهدهم
، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد ، وهذا النمط يؤثر في الجوانب
الإيجابية للأساتذة ، فممارسة النمط الديمقراطي تؤدي إلى تخفيف الضغوط التنظيمية على الأساتذة .

الفصل الخامس الاستنتاجات و الاقتراحات

5 . 1- الاستنتاج العام :

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يقوم بها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي تعتمد عليها المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع العراقيل التي يواجهها أثناء القيادة سواء تعلق بالمرؤوسين أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط .

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فاليئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات ومع التغيرات أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات الشخصية، السلوكية والذهنية كأساس يركز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل تنمية كفاءتهم عن طريق تحفيزهم وتدريبهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على العمل التعاوني وحتى تغيير اتجاهاتهم نحو العمل المنظم لتنمية ولائهم لأهدافها، وهذا ما يبين أن القيادة اساس في تنمية قدرات العاملين من أجل أداء فعال والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة بإعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردهم .

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع ، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها ، لقد تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث في الفكر الإداري قصد تحديد حقيقة القيادة الإدارية وعناصرها وكذا تفسيرها، حيث أفرز هذا الفكر عددا من النظريات المتباينة التي راح كل منها يدعي تفسيراً لنشأة وفعالية القيادة الإدارية يختلف عن ما قدمته غيرها من النظريات .

5. 2 - الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح على القائمين على مستوى معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر بما يأتي :

- ✓ كشفت نتائج الدراسة الحالية أن النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر هو النمط الديمقراطي ، مما وجب على المديرين في المناطق التعليمية بدولة الجزائر تعزيز هذا الجانب لدى المديرين ، من خلال المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية ، و الإهتمام بهذا الجانب .
- ✓ كشفت الدراسة الحالية وجود بعض الضغوط التنظيمية لدى الأساتذة خاصة في بعض الجوانب ، مما وجب على المديرين في الادارة الإهتمام بهذه الجوانب .
- ✓ يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات الوصفية حول أنماط القيادة وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير الضغوط التنظيمية .
- ✓ يجب على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي وحلقات الجودة على سبيل المثال، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار البناءة حتى ولو كانت فائدتها بسيطة.

قائمة

المصادر و

المراجع

المصادر :

المصدر: سعود النمر وآخرون، 2001 م، 335

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص80.

المراجع

1 مهدي : مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس ، سنة 1996

2 أسعد : الإدارة المدرسية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، سنة 2004

3 مرسي محمد منير : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب الحديث ، سنة 2001

4 حسان و العجمي : القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية ، الاسكندرية ، سنة 2007

5 نشوان : السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي ، عمان دار الفرقان للنشر و التوزيع ، سنة 2004

6 عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان ، دار النشر و التوزيع ، سنة 2001

7 درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012 من 31-32.

8 درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 36.

9 طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 44 - 66

10 دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

11 هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد7، 2011، ص251..

12 الانماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. إعداد الطالب محمد بن أحمد بن محمد بن جبرة. إشراف الدكتور محمد بن عاي الدوسري. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى مكة المكرمة. الفصل الدراسي الثاني 1426 هـ

13 تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري/إعداد الطالب: بونهلة فريد/إشراف الدكتور: سعد بهاجية/دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة/مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية المواد البشرية /السنة الجامعية 2006-2007

قائمة الملاحق

الملحق :

يقوم الباحثان " فايد الامين و سفاري مصطفى " بإجراء رسالة ماستر بعنوان " واقع ممارسة الأنماط القيادية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر في ظل جائحة كورونا " ، ولتحقيق أهداف الرسالة تم إعداد هذا الإستبيان تقيس مستوى أنماط القيادة لدى المعاهد في ظل جائحة كورونا .

ارجو من حضرتكم وضع إشارة (X) أمام الفقرة التي تعبر عن وجهة نظركم حول الفقرات ، علما أن المعلومات سوف تبقى طي الكتمان و السر ، ولن تستخدم إلا لغايات البحث .
وفي الاخير تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير .

1- أسئلة متعلقة بالنمط الديمقراطي :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
1	يشرك مدير المعهد الأساتذة في رسم السياسات التعليمية			
2	يؤمن مدير المعهد بقدرات الأساتذة وإمكاناتهم			
3	يشرك مدير المعهد الأساتذة في حل بعض المشكلات			
4	يحرص مدير المعهد على تنمية قيم التعاون بين أساتذة المعهد			
5	يحفز مدير المعهد الأساتذة لتطوير العمل			
6	يقبل مدير المعهد الإنتقادات من الأساتذة بصدر رحب			

2- أسئلة متعلقة بالنمط التسلسلي :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
7	ينفرد مدير المعهد بوضع السياسات التعليمية			
8	يدرس مدير المعهد مشكلات العمل وحده			
9	يقصي مدير المعهد آراء ومقترحات الأساتذة			
10	ينتقد مدير المعهد العمل بطريقة قاسية			
11	يرفض مدير المعهد إنتقاد أعماله			
12	يتصرف مدير المعهد دون إستشارة أساتذة المعهد			

3- أسئلة متعلقة بالنمط التسلسلي :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
13	يتوقع مدير المعهد من الأساتذة الإلتزام بالعمل			
14	يمنح الاساتذة الحرية المطلقة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل			
15	يتوسع في تفويض الصلاحيات			
16	يتوسع في تفويض الصلاحيات			
17	يهمل متابعة الأعمال الموكلة للأساتذة			
18	يهمل مدير المعهد متابعة الأنشطة التي يقوم بها المعهد			

4- أسئلة متعلقة بالضغوط التنظيمية :

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
19	يضايقني ما ألقه من مدير المعهد			
20	يعيق تصميم المعاهد على العمل التدريسي			
21	أعاني من عدم وضوح الأهداف في وظيفتي			
22	أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي			
23	أعاني من الانهك الشديد في نهاية الدوام			

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
1	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
أ - ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
4	1-1 - إشكالية الدراسة
5	2-1 - فرضيات الدراسة
5	3-1 - أهمية الدراسة
5	4-1 - أهداف الدراسة
6	5-1 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	6-1 - الدراسات السابقة
الجانب النظري	
	الفصل الثاني : أثر الأنماط القيادية
10	تمهيد
11	2-1- المبحث الأول : القيادة الإدارية وأتماطها
11	2-1-المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
11	1 الفرع الأول: ماهية القيادة
13	2 الفرع الثاني: ماهية القيادة الإدارية
16	2-2- المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
16	2-2-1-الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم
16	2-2-2- الفرع الثاني : نظرية السمات

17	2-2-3 الفرع الثالث : النظرية الموقفية
18	2-2-4 الفرع الرابع : النظرية الوظيفية
19	2-2-5 الفرع الخامس: النظرية التفاعلية
19	2-2-6 الفرع السادس: النظرية السلوكية
21	2-2-7 الفرع السابع: النظرية التبادلية
22	2-3 المطلب الثالث: الأنماط القيادية الإدارية
22	2-3-1 الفرع الأول: ماهية النمط القيادي
23	2-3-2 الفرع الثاني: الأنماط القيادية
30	2-4 المطلب الرابع: أهمية النمط القيادي وتأثيراته
31	2-2-2 المبحث الثاني : علاقة الأنماط القيادية بتنمية قدرات أساتذة المعاهد
32	2-2-1 المطلب الأول: العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الإدارية
34	2-2-2 المطلب الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين حسب العوامل المؤثرة في السلوك القيادي
38	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
41	3-1-1 منهج الدراسة
41	3-2-2 متغيرات الدراسة
41	3-3-3 مجتمع وعينة الدراسة
41	3-4-4 أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
42	3-5-5 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية
43	3-6-6 الخصائص السيكمومترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات ، الموضوعية)
43	3-7-7 تصميم الدراسة و المعالجة
الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
45	4-1-1 عرض النتائج
46	4-2-2 تحليل النتائج
49	4-3-3 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

	الفصل الخامس : الاستنتاجات و الاقتراحات
52	5-1- الاستنتاج العام
53	5-2- الاقتراحات و الفرضيات
55	قائمة المصادر و المراجع
58	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول
20	الجدول رقم (1): نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - موتون)
29	الجدول رقم (2): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية
45	الجدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمسنوى النمط القيادي السائد لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر في ضل جائحة كورونا
46	الجدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب للنمط الديمقراطي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة مرتب تنازليا
47	الجدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب للنمط التسبي لمديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر من وجهة نظر الاساتذة مرتب تنازليا
48	الجدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى الضغوط التنظيمية لدى الاساتذة من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

