

أثر الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

(دراسة ميدانية في شركة يونا ستار في سورية)

The impact of leadership styles on improving the job
performance of employees

(A field study at Yana star company in Syria)

بمبحث علمي أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص

في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إشراف الدكتورة

علا النوفل

إعداد الطالب

محمد الزالق

أثر الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

دراسة ميدانية في شركة يونا ستار في سورية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1- المقدمة:

تخضع المنظمات في وقتنا الراهن في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تعيش تغييراً متسارعاً منقطع النظير جراء التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا التطور الهائل للمعلوماتية والتكنولوجية، مما أدى الى اتساع الحاجات البشرية والمادية لدى المنظمات، فقد انعكست هذه العوامل على أداء إدارة المنظمات التي كان لزاماً عليها أن تساير الوضع المتسارع في التغيرات البيئية، والتكيف معه بالمرونة والديناميكية وتوفير إداريين لديهم الكفاءة والمهارة في التسيير والقيادة الإدارية، لتصبح الإدارة ذات كفاءة وفعالية. (الإبراهيمي، 2002). تعتبر المنظمات الناجحة في مجال اختصاصها، تلك التي تهتم بالوسائل والإمكانات التي تسعى جاهدة لتوفيرها للتعرف على أسس القيادة الفاعلة، ذات الكفاءة العالية وانتهاجها في إدارتها. فتعبر القيادة عن السلوك الذي يتبناه القائد في علاقته مع الأفراد العاملين معه للتأثير فيهم وحشد جهودهم وتوجيههم قصد تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة لها أنماط عديدة حيث يمارس القائد النمط المناسب الذي يتوافق مع احتياجات وتوجهات جماعته، لتحفيزهم ودفعهم إلى العمل وتنسيق جهودهم وحل المشاكل التي تلم بهم، للحيلولة دون ضعف أدائهم حيث أنه ليس كل قائد قادر على حلها أو يحقق الفعالية، وعليه وجب على القادة تنمية قدراتهم الفكرية والمهارات القيادية اللازمة للقدرة على مجابهة التحديات في بيئة العمل وبسط الاحترام بين فريق العمل والتعاون فيما بينهم، وكذلك توجيههم إلى النهج الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة. (الخوaja، 2009). فالقيادة الإدارية هي روح المنظمات بكل أنواعها، فبدونها يتعذر على المنظمات تحقيق أهدافها وممارسة وظيفتها وأنشطتها على أحسن وجه، حيث أن كل المنظمات تسعى دائماً نحو التطور والنجاح والإبداع، للمحافظة على كيانها وهذا لا يتحقق إلا إذا توفرت قيادة إدارية واعية بمسؤولية الواجبات المنوطة. (السكرانة، 2010).

2- مشكلة البحث:

تكمن مشكلة هذا البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية لظروف كل منظمة، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأن لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للأنماط القيادية الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية؟

أما تساؤلات الدراسة الفرعية:

1- هل يوجد أثر للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية؟

2- هل يوجد أثر للنمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية؟

3- هل يوجد أثر للنمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية؟

3- أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تنبع من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي حيث أنه يسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم بشركة يونا ستار في سورية وأثره على الأداء الوظيفي من أجل تقديم معلومات للمسؤولين بشركة يونا ستار في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة يونا ستار في مما ينعكس إيجاباً في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها شركة يونا ستار في سورية للمواطنين.

الأهمية العملية: تتجلى في أنه يعتبر مرجع هام للطلبة الباحثين في موضوع الدراسة وتعد مثل هذه الدراسات مرجع هام للمؤسسات المعنية في السلطة في رقابة وتطوير أنماط القيادة المؤسسات العامة.

4- أهداف البحث:

- 1- التعرف على أنماط القيادة السائدة بشركة يونا ستار في سورية.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بشركة يونا ستار في سورية.

3- التقدم بعدد من التوصيات في هذا الصدد.

5- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الأنماط القيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الحر).
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

6- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديموقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية.

7- حدود البحث:

أ - **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين ستجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لدراستنا حيث اعتمدت الدراسة على العاملين بشركة يونا ستار في سورية.

ب- **المجال الجغرافي:** ونعني به البيئة أو المكان المحدد التي ستجري فيه الدراسة، ولقد اخترنا شركة يونا ستار في سورية مجالاً جغرافياً للدراسة الميدانية.

ت- المجال الزمني: ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إنجاز الدراسة وقد امتدت من تاريخ 2021/7/1 حتى 2021/10/31.

8- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بشركة يونا ستار، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي.

9- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون من العاملين بشركة يونا ستار في سورية، والمقدر عددهم 365 عامل.

عينة البحث: اقتصر على العاملين والبالغ عددهم 69.

10- الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات عربية:

أ- دراسة (المنقاش، سارة 2007)، بعنوان: " القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض في السعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث وللوصول لهذا الهدف فقد استخدم مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة وقد تم تنفيذ الدراسة على عينة من رؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض.

وأوصت الدراسة بضرورة عرض وتعريف القادة التربويين بأنماط القيادة الإدارية واستخداماتها وأثرها على الآخرين عن طريق التدريب العملية والتطبيقية حتى يستطيعوا ممارستها تبعاً للمواقف الإدارية والظروف الاجتماعية وطبيعة المهام المطلوب إنجازها وضرورة دعم وتعزيز نمط القيادة مع الجماعة من خلال عقد دورات وورش العمل لكافة القادة التربويين، خاصة من جنس الإناث، ليكون النمط السائد للقائد التربوي في تعامله مع الأفراد ونمط القيادة فوق الجماعة ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري وضرورة وضع معايير لاختيار وتعيين القيادات التربوية في الوظائف القيادية بناء على نتائج الدراسات العلمية.

ب-دراسة (المحاسنة، محمد 2006)، بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى محاولة العمل على تحليل وتقييم أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، ولتحقيق غايات الدراسة فقد صمم الباحث استبانة تتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ونفذ الباحث مسح لمجتمع الدراسة والبالغ (420) موظفاً.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة الجامعة تعزيز النمط القيادي السائد (التفويضي)، وتغيير الهياكل دورياً وباستمرار لخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع التنظيمي بين المدراء.

ثانياً- دراسات أجنبية:

أ- دراسة (Chien-Wen Tsai 2009)، بعنوان: " النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق. وركزت الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، المبادرة وتحديد العمل والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة، واستعيد منها (300) منها أي ما نسبته (73%).

وأوصت الدراسة بضرورة وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، كي تستخدم القيادة في مختلف التخصصات والعمل على وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فعالين كأساس لتطوير المستقبل.

ب- دراسة (Bruno ، 2008)، بعنوان: " العلاقة بين فعالية القيادة والتمايز التنظيمي".

هدفت الدراسة لتقييم كل من القيم التالية القيم الشخصية، أنماط القيادة السائدة، فعالية القيادة، والعلاقة بين فعالية القيادة والتوازن بين القيم الشخصية، والعلاقة بين فعالية القيادة والتمايز التنظيمي، وكذلك العلاقة بين التوازن بين القيم الشخصية والتمايز التنظيمي، لمجموعة من المديرين التنفيذيين في عدد من المنظمات البرازيلية. وتم استعمال نموذج تانينبوموشميدت لتحديد نمط القيادة السائد. وقد بلغ حجم العينة (400) مدير تنفيذي. ولحساب التمايز التنظيمي تم استعمال نموذج التمايز التنظيمي لعدد (48) منظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة المبادرة لطرح عددا من المبادرات التي تؤدي إلى تحسين تطوير القادة الذي يهدف إلى إقامة مجتمع جديد وضرورة أن تبذل جهود تعليمية في مرحلة الطفولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة للقادة التي تركز أساسا على الناس وحياتهم المهنية واحتياجاتهم الشخصية والعمل على نشر الطابع الديمقراطي في مفهوم القيادة، بمعنى أننا بحاجة إلى جعل القيادة مناسبة للجميع ومن كافة التخصصات، وباختلاف الأعمار والزمان.

11- علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أسلوب من أساليب البحث المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة للحصول على نتائج موضوعية وكذلك استخدام نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد استخدم الباحث إلى جانب استمارة الاستبيان العديد من أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات. أما بالنسبة لحدود الاستفادة فقد وفرت هذه الدراسة جهد مكتبي في البحث عن المراجع، وكذلك الاستعانة في صياغة الإشكالية.

12- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

• **الأداء الوظيفي:** هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوط بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة شركة يونا ستار في سورية التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها. (العساف، 2002).

• **النمط القيادي:** هو سلوك مكرر ومميز لشخص ما والنمط القيادي أيضاً هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه أو يقاوم تأثيرهم، ويسلك سلوكه الفردي. وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفها على طريقة ممارسة السلطة وهي:

أ- **النمط الديمقراطي:** هو النمط الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، فتنفتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها.

ب- **النمط الأوتوقراطي:** هو السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل، الذي يسعى من خلاله إلى التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مؤسسته وهو الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.

ت- **النمط الحر:** هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل بمجريات الأمور، ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها. (العميان، 2010).

• **القيادة:** هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم وهي قدرة القادة الإداريين على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة. (العيسوي، 2004).

• **القيادة الإدارية:** هي أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان. (عبد الرحمن، 2004).

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: أنماط القيادة

1- مفهوم القيادة:

يرجع معنى القيادة إلى كلمة (Leader ship) أي القيام بمهمة ما وكان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئيين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم. (كنعان، 2009).

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. (حسن، 2004).

2- أركان القيادة (العجمي، 2010):

تتكون القيادة من عدد من الأركان ترتكز عليها عملية القيادة برمتها وأن أي خلل في أي ركن من هذه الأركان يفسد بنيانها، وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان أساسية هي:

- الأتباع: وهم جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه.
 - القائد: وهو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف.
 - موقف اجتماعي: ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد.
- وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأييد فيما بينهم ليجابوا الموقف الذي يتفاعلون فيه، ولذلك يجب على الأفراد أن

يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه.

3- أهمية القيادة (سويدان، 2003):

تبرز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- إن القيادة لأبد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.
- تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية.
- تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ريان للسفينة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

4- نظريات القيادة الإدارية:

وضعت نظريات القيادة في محاولة لتفسير خصائص وطبيعة القيادة والعوامل المتعلقة بتكوين وظهور القادة بشخصياتهم المختلفة والاختلاف حول نظريات القيادة التي تعطي تفسيرات مختلفة عن القيادة أسبابها ومصادرها ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

أ- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، 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. (العميان، 2005).

ب- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس السمات الشخصية، حيث اعتمدت هذه النظرية السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين، وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً

التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات الشخصية التي يتميز بها القادة، والتي تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجاً لسمات الشخصية وحدها. (حسن، 2004).

لذا صنف سمات القائد إلى:

- **السمات الجسمية:** فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
- **السمات الانفعالية:** فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملةً واتزاناً.
- **السمات العقلية:** فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

ت- النظرية السلوكية:

تقوم هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ويرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح. (حسن، 2004).

ث- نظرية القيادة التحويلية:

للقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية كالتالي:

- **تحديد الرؤية وصورة المستقبل المنشود:** فهو يوضح للأتباع الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين داخل الجماعة. (سويدان، 2003).
- **إيصال الرؤية للأتباع:** فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة

عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويتدافعون نحوها ويضحون من أجلها، ونجد القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة. (سويدان، 2003).

- **تطبيق الرؤية:** فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية لأتباعه فقط بل يعيشها ويعيش بينهم ويعلق على كل حادث فيها من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق هذه الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها. (سويدان، 2003).

- **رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:** يعمل القائد على زيادة التزام أتباعه بالرؤية والطريق وذلك من خلال التشجيع والتذكير المستمر بأخبار السابقين ومشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار ومنح الصلاحيات الواسعة واستخدام أسلوب القدوة الصالحة الذي هو أقوى نقاط القوة في الأسلوب القيادي. (سويدان، 2003).

ج- النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه على القيادة القيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتخطيط، ورسم السياسات، والحكم والإدارة، وحل النزاعات، والثواب والعقاب، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للتوحد والقدوة، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري المدارس الذين يقودون المؤسسة التعليمية من المنطق الوظيفي.

ح- النظرية الموقفية:

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

خ- نظرية البعدين:

قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (العميان، 2001)

- **هيكلية المهام:** اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة ويقصد به تنظيم الجماعة وتحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين.

- **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة ومنحهم التقدير اللازم، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين هابط وصاعد.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي). وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسع مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك. (حسن، 2001) وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة (81) أسلوب قيادي وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن هناك خمس نماذج قيادية أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، 2005). ومنه نرى أن الشبكة الإدارية نموذج لإظهار مدى ترابط البعد الإنساني في بعد الإنتاج وأداء المهام وما هي إلا توصيف للحالات القيادية حسب ذلك الاهتمام بالترابط المتزامن للبعدين.

5- أنماط القيادة الإدارية:

أ- النمط الديمقراطي:

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. أن النمط الديمقراطي يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار ثم يتخذ القرار

النهائي وفقاً لذلك، إن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها ويهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعامل بروح الفريق. (العجمي، 2008).

أن القيادة الديمقراطية هي قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها. (عياصرة، 2006). أن القيادة الديمقراطية ينتظر منها توفير جو من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، كما يسمح بالمرونة والتعلم بالقوة من القائد. (عريفج، 2007). وعليه نجد أن هذا النمط يولي القيادي تنفيذ مهامه التي تكون علاقات إيجابية مع العاملين تتم عن التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل. ويتضح من خلال ما سبق أن القائد ينطلق من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم، ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها له تجاه سير المؤسسة وسلوكه القيادي، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية.

ب- النمط الأوتوقراطي:

هي القيادة التي تتميز بانفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات. (قنديل، 2010). إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداء تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. (كنعان، 2009). والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف

المستويات، واتباع الصرامة والشدة في التعامل معهم، إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداء للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي مثل النمط الأوتوقراطي المتطرف، أو النمط الأوتوقراطي اللبق، أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير. (كنعان، 2009).

ت- النمط الحر:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (مصطفى، 2007). يطلق على هذا النمط القيادي تسميات كثيرة، منها القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، أو قيادة إطلاق العنان. (درويش وتكلا، 1992). ويعود أصل القيادة الحرة إلى حركة عدم التدخل، التي قام بها التجار والاقتصاديون والأوروبيون في نهاية القرون الوسطى، لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية، انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وأصبح القائد حسب هذا النمط يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي في التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين. (المغربي، 2006).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين، أو سياسات محددة، أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة. (عياصرة، 2006). ومن الباحثين من يري غير ذلك، فالمدير الحر في نظره يتميز بشخصية مدركة وواعية، وله إطلاع واسع في مجال تخصصه، وخاصة في الجانب المهني لعمله، وهو كثير التفاوض والثقة

بالآخرين، لذلك اجتماعاته كثيرة وطويلة، وتتفرض عادة دون أن يصل المجتمعون إلى قرار حاسم، يلتزمون بتنفيذه لحل تلك المشكلات، لأن كل ما يهدف إليه المدير من وراء الاجتماعات أن يستفيد المعلمون من هذه الاجتماعات والمناقشات الدائرة، في توجيه أعمالهم دون ضغط أو تدخل في قرار يؤدي إلى حل تلك المشكلات. (الإبراهيم، 2002).

وعليه نعتقد أن هذا النوع من القيادة يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة المتاحة. (عقيل، 2006).

ويرى هاينز أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من قدرات معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة: (الشريف، 2004)

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

3- محددات الأداء الوظيفي (الحربي، 2003):

تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:

- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرة السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

4-عناصر الأداء الوظيفي (السكران، 2004):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتتمثل فيما مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع أخطاء.

- كمية العمل المنجزة: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة انجاز العمل.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وحاجة الموظف للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

5- دور الأنماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي (الخوaja، 2009):

من المعروف بالضرورة أنه لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثرة في الأداء وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر والذي يكمن دوره في ثلاث مداخل.

المدخل الأول: تحسين الموظف

وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتنميتها والتركيز على التوازن بين ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز والربط بين الأهداف الشخصية.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

1- معلومات شخصية:

أ- الجنس:

جدول (1)

التوزيع الجنسي للمبحوثين

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	37	53.62%
إناث	32	46.38%
المجموع	69	100%

ب- التحصيل العلمي:

جدول (2)

التحصيل العلمي للمبحوثين

التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	7	10.14%
معهد متوسط	4	5.80%
إجازة	47	68.12%
دراسات عليا	11	15.94%
المجموع	69	100%

ت - سنوات الخدمة:

جدول رقم (3)

سنوات الخدمة للمبحوثين

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
5-0	21	30.43%
10-6	30	43.48%
15-11	13	18.84%
16-فما فوق	5	7.25%
المجموع	69	100%

ث - العمر:

جدول رقم (4)

فئات أعمار المبحوثين

فئات الأعمار	العدد	النسبة المئوية
30-20	37	53.62%
40-31	14	20.29%
50-41	8	11.59%
51-فما فوق	10	14.49%
المجموع	69	100%

2-محور الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي):

جدول رقم (5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل نمط من أنماط الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م.م	العبارة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة T	القيمة المعنوية	الترتيب
1	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة موظفي الدائرة.	192	2.783	1.316	55.65	-1.372	0.174	13
2	يمارس الموظفين صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل.	211	3.058	1.223	61.16	0.394	0.695	12
3	يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	243	3.522	1.023	70.43	4.235	0.000	4
4	يستطيع الموظفون اتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.	232	3.362	1.029	67.25	2.926	0.005	9
5	يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار.	217	3.145	1.216	62.90	0.990	0.326	11
6	يشارك المدير في حل المشاكل التي تواجه العمل.	260	3.768	1.045	75.36	6.104	0.000	1
7	يحفز المدير الموظفين على الإبداع والتطوير بالعمل.	228	3.304	1.264	66.09	2.000	0.049	10
8	يتواصل المدير بالنقاش والنقد الايجابي لتطوير العمل.	242	3.507	1.171	70.14	3.598	0.001	6

3	0.000	4.284	72.75	1.236	3.638	251	9	يحرص المدير علي المشاركة في المناسبات الاجتماعية للموظفين.
5	0.000	3.871	70.43	1.119	3.522	243	10	يشجع المدير الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة.
8	0.003	3.056	68.70	1.182	3.435	237	11	يستخدم المدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.
7	0.000	3.855	70.14	1.093	3.507	242	12	يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين.
2	0.000	4.944	73.04	1.096	3.652	252	13	يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل.
	0.000	3.837	68.00	11.262	44.203	3050		الدرجة الكلية للنمط

3-محور الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي):

جدول رقم (6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل نمط من أنماط

الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م.	العبارة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة T	القيمة المعنوية	الترتيب
1	يحرص المدير على متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.	250	3.623	0.956	72.46	5.412	0.000	1
2	يطرح المدير خططه وبرامجه لتنفيذ وفق رؤيته.	227	3.290	1.099	65.80	2.190	0.032	7
3	يوجه المدير الموظفين لتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة.	206	2.986	1.144	59.71	-0.105	0.916	10
4	يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير.	246	3.565	0.977	71.30	4.804	0.000	2

5	يحتفظ المدير بكافة صلاحياته ولا يميل للتقويض.	195	2.826	1.150	56.52	-1.256	0.213	11
6	يعتبر المدير المناقشة في مسائل العمل مضيعة للوقت.	182	2.638	0.939	52.75	-3.206	0.002	12
7	بفضل المدير حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص.	221	3.203	1.132	64.06	1.489	0.141	8
8	يرغب المدير دائماً في تحديد مسا رات العمل كما يراه مناسباً.	245	3.551	1.078	71.01	4.242	0.000	3
9	يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل.	219	3.174	1.057	63.48	1.367	0.176	9
10	يهتم المدير في متابعة تنفيذ قراراته حسب ما يراه مناسباً.	242	3.507	0.994	70.14	4.237	0.000	5
11	يلتزم المدير بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي	245	3.551	1.145	71.01	3.997	0.000	4
12	يصر المدير على تحقيق الأهداف والخطط بحذايرها.	240	3.478	1.009	69.57	3.938	0.000	6
	الدرجة الكلية للنمط	2718	39.391	6.935	65.65	4.062	0.000	

4-محور الأنماط القيادية (النمط الحر):

جدول رقم (7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل نمط من أنماط

الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م.	العبارة	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة T	القيمة المعنوية	الترتيب
----	---------	---------------	---------	-------------------	--------------	----------	-----------------	---------

9	0.290	-1.067	57.10	1.128	2.855	197	1	تصل المدير الأفكار المطروحة من الموظفين دون نقاش.
12	0.159	-1.425	55.94	1.183	2.797	193	2	يترك المدير الخيار للموظفين في وضع الخطط والأهداف.
11	0.184	-1.341	56.23	1.167	2.812	194	3	لا يناقش المدير كثيراً في اعتماد خطط وأهداف الدائرة.
1	0.003	3.117	69.86	1.313	3.493	241	4	يشارك المدير بفاعلية عالية بالمناسبات الاجتماعية.
3	0.032	2.190	66.09	1.154	3.304	228	5	يميل المدير دائماً لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.
4	0.408	0.832	62.32	1.157	3.116	215	6	يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.
2	0.007	2.758	67.83	1.178	3.391	234	7	يتقبل المدير كافة الاقتراحات من قبل الموظفين بالدائرة.
6	0.446	0.766	62.03	1.100	3.101	214	8	يفضل المدير أن يختار الموظفين الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم.
10	0.254	-1.150	57.10	1.047	2.855	197	9	يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.

10	يفوض المدير الموظفين لمتابعة وحل مشاكل العمل.	215	3.116	1.105	62.32	0.871	0.387	5
11	يفضل المدير عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات بحذايرها.	204	2.957	1.130	59.13	-0.320	0.750	7
12	يتأثر المدير عادة برغبات الموظفين.	199	2.884	1.078	57.68	-0.893	0.375	8
	الدرجة الكلية للنمط	2531	36.681	9.118	61.14	0.621	0.537	

5-محور الأداء الوظيفي:

جدول رقم (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداء مع الدرجة الكلية للاستبانة

م.	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أعتقد أن غالبية ما يتم تخطيطه ينجز حسب الأصول.	0.586	دالة عند 0.01
2	أرى أن المدراء يهتمون بمؤشرات الإنتاجية كدلالة لكفاءة الأداء.	0.702	دالة عند 0.01
3	يهتم المدير وضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.	0.623	دالة عند 0.01
4	يربط المدير ما بين منح الحوافز ونتائج تقييم الأداء السنوي للموظف.	0.611	دالة عند 0.01
5	هناك تقييم مستمر لأساليب وطرق العمل لتطويره.	0.605	دالة عند 0.01
6	تساهم القوانين والتعليمات الوزارية في تطوير الأداء المؤسسي.	0.591	دالة عند 0.01
7	غالبية الترقيات والحوافز تمنح بناءً على مؤشرات الكفاءة الإدارية.	0.588	دالة عند 0.01
8	تمتاز الأنظمة والقوانين بالوضوح وسهولة التطبيق.	0.520	دالة عند 0.01
9	هناك معايير تقييم للأداء والكفاءة على مستوى المؤسسة والفرد.	0.463	دالة عند 0.05

10	أجد أن هناك معدلات مرضية في تقديم الخدمات.	0.389	دالة عند 0.05
11	أرى أن الكفاءة مع المعيار في الثواب والعقاب.	0.420	دالة عند 0.05
12	أعتقد أن التمايز بالأداء مؤشر للكفاءة.	0.420	دالة عند 0.05
13	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تقويم مجريات العمل.	0.547	دالة عند 0.01
14	يتم تنفيذ غالبية المهام الوظيفية بالوقت المحدد.	0.488	دالة عند 0.01
15	يتم استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.	0.475	دالة عند 0.01
16	يوجد تنسيق مناسب بين كافة المستويات التنظيمية خلال العمل	0.730	دالة عند 0.01
17	يدرك الموظفون المهام الوظيفية المنوطة بهم.	0.517	دالة عند 0.01
18	تتسم القرارات في الشركة بالسرعة وعدم البطء.	0.736	دالة عند 0.01
19	لدى موظفي الشركة دوافع تعزز من جودة أدائهم.	0.685	دالة عند 0.01
20	يملك معظم الموظفين بالشركة مهارات مناسبة.	0.433	دالة عند 0.01

جدول رقم (9)

معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي

النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	
0.336	0.347	0.569	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1- بينت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين بشركة يونا ستار في سورية.
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي والنمط الحر ودرجاتهم على استبانة الأداء الوظيفي.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الأوتوقراطي ودرجاتهم على استبانة الأداء الوظيفي.
- 4- تبين من خلال الدراسة أنه كلما ساد النمط الديمقراطي والنمط الحر من وجهة نظر الباحثين ساهم ذلك في رفع معدل الأداء الوظيفي، أيضاً تبين أن النمط الأوتوقراطي لم يكن له تأثير في زيادة الأداء الوظيفي.
- 5- لوحظ من خلال الدراسة عدة أمور حيث تبين بأن غالبية الترقيات والحوافز التي تمنح لشركة يونا ستار في سورية بناءً على مؤشرات الكفاءة الإدارية، أيضاً تبين أن هناك معايير تقييم للأداء والكفاءة على مستوى المؤسسة والفرد.
- 6- أظهرت الدراسة بأن يوجد تنسيق مناسب بين كافة المستويات التنظيمية بشركة يونا ستار في سورية تكون خلال العمل، أيضاً يدرك موظفي شركة يونا ستار المهام الوظيفية المنوطة بهم.
- 7- تبين من خلال الدراسة أن في النمط الديمقراطي يقوم المدير بشركة يونا ستار في سورية بالميل لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل أي أنه يطبق اللامركزية في العمل.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة أنه في النمط الأوتوقراطي يحتفظ المدير بشركة يونا ستار في سورية بكافة صلاحياته ولا يميل لتفويض السلطة أي أنه يطبق المركزية في العمل.
- 9- تبين من خلال الدراسة أنه في النمط الحر فإنه يفوض المدير بشركة يونا ستار في سورية الموظفين لمتابعة وحل مشاكل العمل أي أنه يطبق اللامركزية في العمل.

التوصيات:

- 1- العمل على الاستمرارية في تطبيق النمط القيادي الديمقراطي الذي يسود بيئة العمل في والعمل على تعزيز وتنمية مفاهيم القيادة الديمقراطية في كافة إدارات ودوائر المؤسسة لزيادة كفاءة الاتصال والتواصل بين الموظفين.
- 2- أن يتم التوازن ما بين النمط الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر وذلك بما يضمن الوسطية في انتهاج الأسلوب الإداري الموقفي وتجنب النمط الحر والاستفادة من فوائد النهج الإداري الديمقراطي.
- 3- ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل.
- 4- العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.
- 6- العمل على دعم أنماط القيادة الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والتأكد من إدراك أهمية أنماط القيادة لكل الموظفين.
- 7- تعزيز الاتجاهات بدور أنماط القيادة لدى كافة موظفي شركة يونا ستار بغض النظر عن مستواهم التعليمي.
- 8- الاستفادة من المناخ الديمقراطي الإداري السائد وتوجيه الجهود نحو تنمية وتطوير أداء شركة يونا ستار بما يحقق الكفاءة الإدارية المرجوة.
- 9- الاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات على أن يتم تطويره واعتماده كركيزة أساسية في التقييم والتطوير الإداري.
- 10- الاستفادة من وجود معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة والفرد ودراسة إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للأداء المؤسسي.

الاستبيان

السيدات والسادة:

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة أمامكم في هذا الاستبيان، والمخصص لأغراض البحث العلمي. علماً أن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة يونا ستار في سورية. شاكرين تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى الإجابة بعلامة (✓) في المكان الذي يناسب إجابتك.

الطالب: محمد الزالق

هاتف: 0988001414

1- معلومات شخصية:

- أ- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- ب- التحصيل العلمي: ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة ☐ دراسات عليا ☐
- ت- سنوات الخدمة: 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16- فما فوق ☐
- ث- العمر: 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51- فما فوق ☐

2-محور الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي):

محور الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارة	1	2	3	4	5
1 يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة موظفي الدائرة.					
2 يمارس الموظفون صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل.					
3 يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.					
4 يستطيع الموظفون اتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.					
5 يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار.					
6 يشارك المدير في حل المشاكل التي تواجه العمل.					
7 يحفز المدير الموظفين على الإبداع والتطوير بالعمل.					
8 يتواصل المدير بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل.					
9 يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للموظفين.					
10 يشجع المدير الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة.					
11 يستخدم المدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.					
12 يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين.					
13 يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل.					

3-محور الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي):

محور الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارة	1	2	3	4	5
1					يحرص المدير علي متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.
2					يطرح المدير خطته وبرامجه لتنفيذ وفق رؤيته.
3					يوجه المدير الموظفين لتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة.
4					يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير.
5					يحتفظ المدير بكافة صلاحياته ولا يميل للتفويض.
6					يعتبر المدير المناقشة في مسائل العمل مضيعة للوقت.
7					بفضل المدير حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص.
8					يرغب المدير دائماً في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسباً.
9					يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل.
10					يهتم المدير في متابعة تنفيذ قراراته حسب ما يراه مناسباً.
11					يلتزم المدير بكافة الإجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي.
12					يصر المدير على تحقيق الأهداف والخطط بحذافيرها.

4-محور الأنماط القيادية (النمط الحر):

محور الأنماط القيادية (النمط الحر)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارة	1	2	3	4	5
1 تصل المدير الأفكار المطروحة من الموظفين دون نقاش.					
2 يترك المدير الخيار للموظفين في وضع الخطط والأهداف.					
3 لا يناقش المدير كثيراً في اعتماد خطط وأهداف الدائرة.					
4 يشارك المدير بفاعلية عالية بالمناسبات الاجتماعية.					
5 يميل المدير دائماً لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.					
6 يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.					
7 يتقبل المدير كافة الاقتراحات من قبل الموظفين بالدائرة.					
8 يفضل المدير أن يختار الموظفين الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم.					
9 يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.					
10 يفوض المدير الموظفين لمتابعة وحل مشاكل العمل.					
11 يفضل المدير عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات بحذافيرها.					
12 يتأثر المدير عادة برغبات الموظفين.					

5-محور الأداء الوظيفي:

محور الأداء الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارة	1	2	3	4	5
1 أعتقد أن غالبية ما يتم تخطيطه ينجز حسب الأصول.					
2 أرى أن المدراء يهتمون بمؤشرات الإنتاجية كدلالة لكفاءة الأداء.					
3 يهتم المدير وضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.					
4 يربط المدير ما بين منح الحوافز ونتائج تقييم الأداء السنوي للموظف.					
5 هناك تقييم مستمر لأساليب وطرق العمل لتطويره.					
6 تساهم القوانين والتعليمات الوزارية في تطوير الأداء المؤسسي.					
7 غالبية الترقيات والحوافز تمنح بناءً على مؤشرات الكفاءة الإدارية.					
8 تمتاز الأنظمة والقوانين بالوضوح وسهولة التطبيق.					
9 هناك معايير تقييم للأداء والكفاءة على مستوى المؤسسة والفرد.					
10 أجد أن هناك معدلات مرضية في تقديم الخدمات.					
11 أرى أن الكفاءة مع المعيار في الثواب والعقاب.					
12 أعتقد أن التمايز بالأداء مؤشر للكفاءة.					
13 يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تقويم مجريات العمل.					
14 يتم تنفيذ غالبية المهام الوظيفية بالوقت المحدد.					

					15	يتم استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.
					16	يوجد تنسيق مناسب بين كافة المستويات التنظيمية خلال العمل.
					17	يدرك الموظفون المهام الوظيفية الممنوحة بهم.
					18	تتسم القرارات في الشركة بالسرعة وعدم البطء.
					19	لدى موظفي الشركة دوافع تعزز من جودة أدائهم.
					20	يمتلك معظم الموظفين بالشركة مهارات مناسبة.