

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة الأعمال



عنوان البحث

اثر القيادة الفعالة في اداء الوظيفي في قسم المبيعات.

The impact of effective leadership on job performance in the sales department.

إعداد الطالب/

عمر محمد الشحاتيت

233000735

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024 – الفصل الثاني

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيير مستمر في بيئة النظم الإدارية والاقتصادية الأمر الذي يدعو إلى البحث المستمر عن وسائل للنهوض بمنظمات الأعمال بطريقة تضمن ديمومتها ومواكبتها لهذا التغيير. وعند النظر إلى قيادات هذه المنظمات يلاحظ أن الأنماط القيادية المتبعة لم تعد قادرة على مواجهة هذا التطور ولم تعد كافية كأسلوب توجيهي على مقابلة متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتزايدة لا سيما

في قطاع الخدمات الذي يشكل نسبة حصة الأسد في الاقتصاديات العالمية بما فيها الدول النامية.

وعليه أصبحت المنظمات بحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز والنجاح من خلال السعي إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والخروج من النظام المركزي لاعتماد أنماط جديدة

. Al Hila and Al Shobaki, 2017 (تشجع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين وأصبح مهم 11 في ممارسة القيادة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار دور المرؤوسين في تحقيق نتائج المنظمة،

والذي يؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها Kean et al., 2011)

فإن ضعف الأخلاقيات وسوء استخدام السلطة في البيئات التنظيمية دائمة التغيير (Waal and ، وفي ضوء الحاجة إلى أنماط القيادة الأخلاقية) Sivro, 2012; Shekari and Nikopaarvar, 2012 ، والتي تتمحور

كونها تقوم (Lett, 2014) حول الموظفين وأصحاب المصالح قد تكون القيادة الخادمة من أفضلها بتحويل

القيادة إلى مفهوم أكثر شمولية بحيث يتضمن سلوكيات وممارسات إيجابية، وأخلاقية، وأكثر فاعلية (Melchar and Bosco, 2010) من شأنها توفير بيئة داعمة للتنمية البشرية

لقيادة: وهي: "القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف المجموعة" (العبيري، 2013: 35 .
(القيادة الفعالة: "قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة) (أمباري، 2015: 45)

ويذكر بيتر داراكر عن القيادة الفعالة: أنها ليست هي إلقاء الخطب أو الفوز بحب الآخرين القيادة هي النتائج وليست الصفات. القيادة الفعالة: القيادة التي تعمل على تنمية العلاقة بين رؤوسها، بحيث يسود جو من التعاون والنسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة، حتى تتاح الفرصة لتحقيق الأهداف المرجوة.

إننا نعيش في زمن متغير بشكل سريع، وظروف العمل واحتياجات الفرد تختلف من فرد لآخر وأهداف الشركات تتزايد لتلبي الغاية من تأسيسها.

بيئة العمل	الشركة	القائد
- العولمة - تأثيرات التكنولوجيا - المنافسة المتزايدة	- التركيز على العميل - زيادة الأرباح - الدوران الوظيفي	- ضغوطات الإدارة العليا، لتحقيق أهداف العمل - التركيز على النتائج - التعامل مع الأتباع

نموذج للتغيرات والتحديات في نواحي العمل

يتسم قطاع الأعمال في العالم بتنافسية عالية، وللحفاظ على الميزة التنافسية يجب على الشركات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على التكيف من أجل تحسين عملياتها وتحقيق ميزتها التنافسية، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً لتحقيق هذه النتائج. ويعتبر أداء الموظفين ميزة تنافسية في هذا العصر. هذه المنظمات قادرة على خدمة الزبائن بشكل متميز، مما يستلزم تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات يجب على القادة أولاً تحديد احتياجات موظفيهم وتلبيتها ما أمكن، ومن ثم الانتقال لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. ومن هنا يتجلى دور القيادة الفعالة بكونها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين بحيث ينظروا لقادتهم على أنهم قدوة لهم. إن التحدي الكبير للقائد هو أن يجمع بين تحقيق النتائج ورضا الموظفين.

- المساهمة النظرية

تكمن المساهمة النظرية لهذه الدا البحث بتناولها لإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا وهي القيادة الفعالة. من خلال توضيحها لأبعاد هذا النمط القيادي، وما تحققه من مخرجات إيجابية على مستوى الموظفين.

بالإضافة إلى سعيها لتزويد المكتبة العربية ببحث سيفيد في علم الإدارة، اوسهامها في تغذية الأسس النظري وسد الفجوة البحثية في موضوع القيادة الفعالة. ومما يزيد هذه الدارسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد المخرجات المهمة للعمل وهو الأداء الوظيفي. كما أنه وفي حدود علم الباحث فإن الدارسات التي أجريت حول القيادة الخادمة معظمها دارسات أجنبية في حين أن الدارسات التي أجريت على بيئات عربية كانت قليلة لاسيما الدارسات التي تناولت أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي. كما أن العديد من الشركات تركز على النتائج أكثر من الاهتمام في احتياجات الموظف.

: (Practical contribution) المساهمة التطبيقية

تكمن المساهمة التطبيقية لهذه الدارسة بإجرائها على إحدى أهم أقسام الشركة وهو المبيعات. كما أن هذه الدارسة ستوضح أن رضا الموظفين والاهتمام في احتياجات الموظف ضرورة وليس رفاهية. وأن رضا الموظفين سيساهم في رفع أداءهم. وعليه فإن تحسين أداء الموظفين العاملة في هذا القسم سوف ينعكس إيجابياً على الشركة والمستثمرين والمدراء. وعليه تسعى هذه الدارسة إلى إحاطة قيادات الأقسام العاملة بشكل عام، و المبيعات بشكل خاص بمفهوم القيادة الفعالة وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء فيها، من خلال توجيه انتباه القادة إلى دور القيادة الفعالة في إمكانية التغلب على ما يمكن أن يعترض هذه الأقسام من مشاكل تتعلق بانخفاض مستويات الأداء للعاملين فيها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في ظل وجود وتطبيق سلوكيات القيادة الفعالة. حيث أن تحقيق أهداف هذه الشركات وتميزها من خلال نمط قيادي فعال وتحقيق مستوى عال من الأداء سيكون له دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره اقتصادياً.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها

1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الفعالة بأبعادها المتمثلة في بعدين:

(أ) السلوكيات المتعلقة في العمل "النتائج".

(ب) السلوكيات المتعلقة في العلاقات الاجتماعية " احتياجات الأفراد".

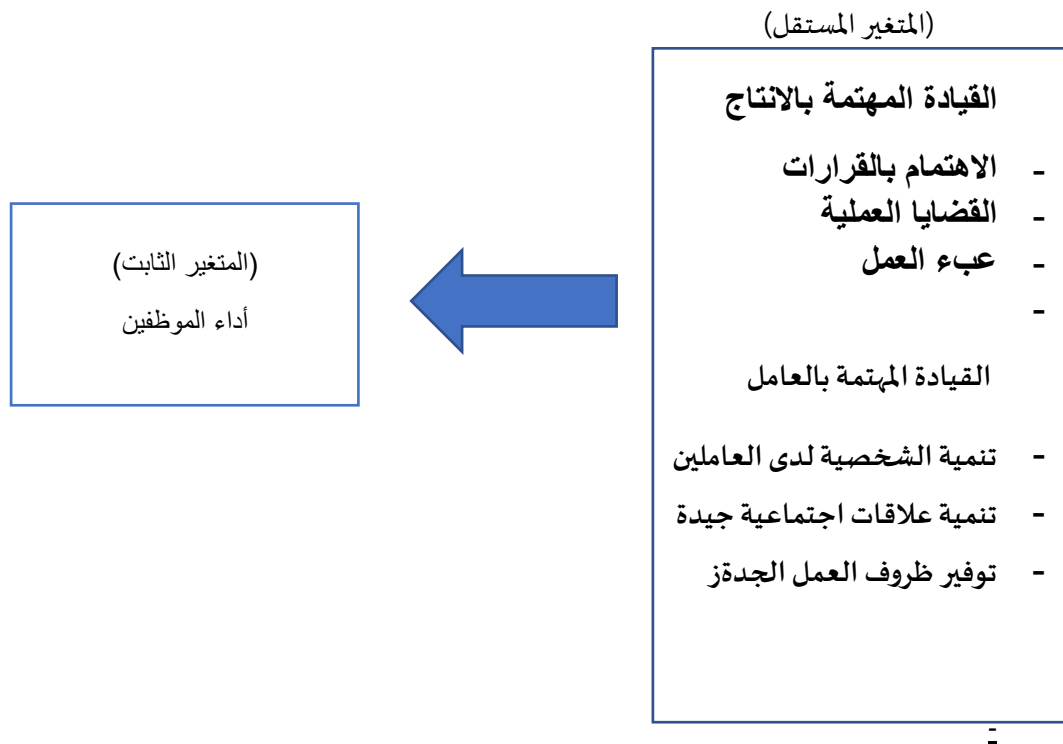
التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات من وجهة نظر الموظفين 2-

- 3 3 البحث حول أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات

- 4 أهمية الاهتمام في احتياجات الأفراد وانعكاسها على الأداء.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى ممارسة القيادة الفعالة في بعديها: السلوكيات المتعلقة في العمل "النتائج" و السلوكيات المتعلقة في العلاقات الاجتماعية " احتياجات الأفراد " لدى القادة في أقسام المبيعات.
- ما مستوى الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات من وجهة نظر الموظفين؟ 2
- 3ما أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات؟



يتبين من نموذج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الفعالة بأبعادها قد يؤثر على المتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي، ومن هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بأثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي للكشف عن مدى التأثير واختبار هذه الفرضية.

الدراسات السابقة:

تعتبر القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المساعد الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة عما يتحتم عليهم من واجبات في هذا المجال، وذلك من خلال تحديد الأبعاد والمنهجيات الأكثر ملائمة اتباعها في هذا البحث، ومصطلح الدراسات السابقة نقصد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ معاً انتهى غيره،² وأن يوضح مدى اختلاف والتشابه بين دراسته وبين من سبقه من دراسات.

دراسة تامكن وآخرون 2010 تحت عنوان " تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة" في 3ولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة تجريبية على أساس الاساليب النوعية. وتهدف هذه الدراسة لوصف ممارسات القيادة المنتشرة في ست منظمات رئيسية في المملكة المتحدة، اعتمد الباحثون تقرير على 262 مقابلة مع القادة الذين طلب منهم التفكير في فلسفة قيادتهم ونشاطهم القيادي، وأدت المقابلات إلى ثمانية (8) موضوعات علمية استخدمت بعد ذلك للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة (بدال من القيادة الجيدة المتناقضة مع القيادة السيئة).

كانت استنتاجاتهم الثالثة كالتالي - :القادة البارزون يفكرون ويتصرفون بشكل منتظم، وعلى النقيض من القادة الجيدين، فإن القادة البارزين يرون الصورة العامة، وينتقلون بشكل مرن من عنصر إلى عنصر وينضمون إلى تفكيرهم ونشاط المنظمة، ومن الأمور الأساسية في هذا الأمر إدراك شديد للغرض وفهمهم لكيفية ترابط جوانب مختلفة من المنظمات، الغرض يقود بالأداء والقادة المتميزون يفهمون هذا ويرفضون السماح ألي شيء إعاقه طريقهم فهم يجمعون بين الادارة والقيادة في كل شيء سلس - .القادة البارزون ينظرون الى العلاقات بإعتبارها الطريق الى الاداء، تحقيقها مان خالل تأثي ارتهم على العمال، يمكنهم فقط الوصول إلى الهدف من خلال الذي بيده اتخاذ القرار.

تعقيب: على رغم ما قدمته هذه الدراسة من إضافة نظرية وميدانية لموضوع القيادة الى أنها تختلف ان الدراسة الحالية من حيث التطبيق، ألنها طبقت في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية.

الدراسة الأولى: قام الباحث عبد المنعم كمال الصادق محمد نور بدراسة حول: القيادة الإدارية وأثرها في

أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي،

جمهورية السودان، 2017.

سعت الدراسة لبلول الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.

-بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء

العاملين.

-التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

-هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين ؟

-هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين ؟

-هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين ؟

وللإجابة عن الأسئلة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وإعتمد على الإستبانة لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تتكون من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

-تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

-إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في إتخاذ القرارات.

-لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

-إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

تعقيب:

لقد ساعدت هذه الدراسة في الإستفادة من بناء الإطار النظري من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وكذلك من النتائج التي توصلت لها التي ساهمت في تفسير الدراسة الحالية إلا أنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: قام الباحث محمد زكي العامودي بدراسة حول: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2013.

سعت الدراسة لبلول الأهداف التالية :

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص، وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية في دوائر الترخيص.

- الوقوف على مازيا أنماط القيادة ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة.

- إمكانية الخلوصل إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي، وتوضيح أية أنماط القيادة مناسبة للتطبيق .

- التعرف على دور القيادة في ظروف بيئة عمل يتعثر فيها تطبيق بع اللوائح والقوانين .

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي كالتالي:

- ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي في سلطة الترخيص بوزارة المواصلات بقطاع غزة ؟

- ما الأنماط القيادية السائدة في إدارة سلطة الترخيص بوزارة المواصلات بقطاع غزة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) $\alpha \geq$ بين مستوى كفاءة الأداء

الوظيفي من جهة وأنماط القيادة التالية (الأتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \leq$) في إستجابة المبحوثين تعزى

لمتغي (رت) الم وهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة. (

وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \leq$) بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي

وسيادة النمط القيادي الأتوقراطي لدى مدراء سلطة الترخيص.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \geq$) بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي

وسيادة النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء سلطة الترخيص.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \leq$) بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي

وسيادة النمط القيادي الترسلّي لدى مدراء سلطة الترخيص.

الأوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، ماذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019.

سعت الدراسة لبلول الأهداف التالية:

-التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر

الموظفين.

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

البحث حول تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية

الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من المؤهل أن تساهم في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة

في الملكية الأردنية وتحسين مستويات الأداء فيها.

وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع الرؤوسين، مساعدة-

المؤسسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع (لدى القادة في الملكية

الأردنية من وجهة نظر الموظفين ؟

ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟-

ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في المملكة الأردنية ؟-

وللإجابة عن الأسئلة قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) $\geq$ للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في

الملكية الأردنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة - (0,05) $\alpha \geq$ التصور، المعالجة العاطفية، لوضع

المؤسسين، لمساعدة المؤسسين على النمو والنجاح، للتعامل الأخلاقي، للتمكن، لخلق قيمة للمجتمع)

على الأداء الوظيفي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي من خلال المسح الميداني، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون

مجتمع الدارسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية، وتكونت عينة الدارسة التاي تام إختيارها

بطريقة ميسرة من 260 موظف.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة وجود آثار إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ≥ للقائدة الخادمة

علاى الأداء الاوظيفي، مما يعناي أن تطبيق القيادة الخادماة مان قبال القادة فاي الملكية الأردنية يساهم فاي تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أظهرت الد ارسـة عدم وجود أثر إيجابي للتصور وسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي في- الملكية الأردنية، مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دورا مهما في تحسين أداء الموظفين.

أظهرت الد ارسـة وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي- في الملكية الأردنية.

أظهرت الد ارسـة وجود أثر سلبي التعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية-.

أظهرت الد ارسـة أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية جاء مرتفعا . -

تعقيب :

على الرغم من وجود تطابق بين هذه الد ارسـة والد ارسـة الحالية، والاستفادة من المنهجية التي إتبعها الدارسون لإثبات الحقائق العلمية فيما يخص موضوع القيادة والأداء إلا أنها تختلف عن الد ارسـة الحالية من حيث المنهج المتبع وعينة الد ارسـة.

الد ارسـة الرابعة: قام الباحث كيرد عمار بد ارسـة حول: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية د ارسـة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، (2015 - 2014)

حيث سعت الد ارسـة لبلول الأهداف التالية:

-التعارف علاى القيادة الإدارية مان حياث المفاهيم والخصائص وتحدياد أهميتها بالنسبة للعامل الإداري في المؤسسة محل الد ارسـة.

-تبسايط محتاوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحدياد التباين مماا قاء يسااعد ماد ارسـة المؤسسات الج ارسـة في تطور وتنمية مهارتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.

-تحديد المهارت القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

-معرفة محاددات رفـاع الأداء فاي المؤسسة الواجب علاى القادة الإدارياون إستخدامها، وهاذا يمثل حجار ال ارسـة في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان إستمراريتها.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

-ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

-ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما افضل سبل تحسينه ؟

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد

عليها وأيضا في التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة والأداء الوظيفي

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن تحديد الباحث لمفاهيم بحثه يساعد في التقرب إلى أهداف البحث ويقوده إلى الموضوعية معاً، لأنه يعطيه الإستدلال العام المستخلص من واقع البحث أو من الأدبيات النظرية،¹ فالمصطلح هو المفهوم العلمي أو الوسيلة الرمزية التي يستعملها الباحث للتعبير عن أفكاره ومعاينة من أجل توصيلها للآخرين وكلما كان الباحث دقيقاً في تحديد المصطلحات كان البحث أكثر سهولة بالنسبة للقارئ والمستمع ويجب أن تعرف هذه المفاهيم بشكل واضح.

- : التأثير

لغة: إبقاء الأثر في الشيء، وأثر في الشيء: ترك فيه أثراً. 3-
«ممارسة شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على - « ب اصطلاحاً: يعرف التأثير بأنه مان خلال هذا التعريف نلاحظ أن التأثير هالو ممارسة يقالوم بهااا . سلوك وإتجاهات شخص آخر شااخص مااا بغاراض تغييرااا أفكارااا وإتجاهات الموجودة مسبقااا لدى الشخص الآخر القدرة على إحداث تغيير في الآخرين لا يرى إلا من خلال الأثر الذي « كذلك يعرف التأثير على أنه يتسبب في إحداثه، دونما إستخدام للقوة أو السلطة الرسمية ». مهارة لطيفة وهو أقرب إلى أن يكون طريقة مهذبة للتأثير في الآخرين بادلا « بينما يعرف التأثير بأنه

. من إستخدام السلطة أو الإك ا ر ه «
مان خالال التعاريفين السابقين نلاحظ أن التأثير هنا يركاز على الأثار الاذي يتركاه شاخص ماا على الآخر دون إستخدام القوة بينما يعرف التأثير على أنه

إلحاء الباقي إلى الطريق لا يرغبونه
نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير هو تعمد شخص ما على تأثير في الآخرين على موقف لا يرغبونه .
ج إ ا رنيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إ ا رني يتماشى مع موضوع البحث - حيث

يمكن القول أن التأثير هو قوة يملكها شخص ما وبواسطتها يستطيع التأثير على سلوك شخص آخر . وأفكاره بحيث يجعله يوافق على وجهة النظر في موضوع معين

أ لغة: قاد الدابة قودا، وقيا دا وقيادة: مشى أمامها أخذاً مقودها والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه. -

فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم - « ب اصطلاحاً: يعرف أحمد رشيد القيادة على أنها لبلول غاية منشودة 3 «.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة تعمل على تنمية روح التعاون بين فريق العمل وتطوير خبراتهم لإنجاز الوظائف وتحقيق الهدف.
القدرة التي يمتلكها الفرد فاي التأثير على أفكار الآخرين « بينما يعرف هايمان وهيجلرت القيادة بأنها واتجاهاتهم وسالوكهم وهاذا يعناي أن أي فارد لدياه القدرة على التأثير فاي الآخرين وتااوجيهم نحاو هادف «. مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد

مان خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي القدرة التي يمتلكها القائد فاي التأثير على التابعين لاه وإرشادهم للقيام بالمهام الموكلة لهم لتحقيق الغاية.

المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور « وتعرف أيضا القيادة بأنها للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق 1

نلاحظ مان خلال هذا التعريف أنه يجمع ما بين مهارت القائد والبيئة المحيطة به التي يمارس فيها أدواره كقائد ومدى تأثيره على المرؤوسين للقيام بالأعمال.

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة « كذلك تعرف القيادة بأنها تفاعله مع أعضائه، وتستهدف الأفراد على العمل معاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة والتأثير 2

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة تتضمن عناصر التأثير الفعال مان طارف سالوك القائد على الطرف الآخر العامل لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وكفاءة.

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين لفهم والإتفاق حاول ما يجاب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. 3

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي تأثير الفرد على الآخرين لتوحيد جهودهم وتنفيذ ما طلب منهم من الأعمال لتحقيق الأهداف.

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي ينجح بموجها الفاعلون في « تعرف القيادة أيضا بأنها « حشد الأعضاء الآخرين في المنظمة وفي هيكلة أنشطتهم وتعبئة الموارد حول مشاريعهم

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي مجموعة من القدرات التي يضعها القائد للقيام بالمهام والأنشطة التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة وتعاونهم على تحقيق أهدافهم.

قدرة الفرد للتأثير وتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة بفعالية لنجاح « بينما تعرف القيادة على أنها «المنظمات التي هم أعضاء فيها

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هنا مرتبطة بالسلوكيات الشخص الذي يتولى وظيفة القائد وقدرته على التأثير لتحقيق فعالية المنظمة ونجاحها.

إتجاه يأتي من شخص نفسه من ذكائه ومشاعره وقناعاته وقوته الأخلاقية « أما لآبار يعرف على أنها
«والجسدية 2

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة هنا ترتكز على قدرات القائد وسماته الشخصية ومهارته
في التأثير على الآخرين وإقناعهم لتحقيق الهدف.

ج إداريًا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إداريًا يتماشى مع موضوع البحث حيث-
يمكن القول أن القيادة هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد من أجل التأثير في المرؤوسين
وإتجاهاتهم وهي العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين القائد والمرؤوسين وذلك من أجل تحقيق
الأهداف المنشودة.

الأداء الوظيفي:-

الأداء:-

أ لغة: الإسم الأداء: وهو أدى للأمانة منه، بعد الألف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء. - 3
ب إصطلاحا:-

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة « يعرف الصامل الأداء بأنه
التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من
«. خلال القيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه

نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في مجموع الواجبات والمسؤوليات الموجهة للفرد
من أجل تنفيذ أعماله ولتحقيق النتائج والمخرجات المراد الوصول إليها.

أ لغة: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شارب، وجمعه أ-
لوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيف، ألزمها إياه. 2

ب إصطلاحا:-

كيان قانوني قائم في إدارة وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة « الوظيفة عبارة عن
توجب على القيام بها إلزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة ويطلق على شاغل الوظيفة الموظف
« العام 3

نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي مجموعة من الأعمال يتوجب القيام بها وفق قوانين

محددة.

تعرف الوظيفة بأنها

« مصدر تسمية الموظف مثل وظيفة كاتب حسابات، وظيفة مدير انتاج... إلخ 1

نلاحظ من خلال التعريف بأن مفهوم الوظيفة هي تلك المهام المطلوبة من فرد واحد وتحديد كافة معلوماته الشخصية.

« نوع العمل الذي يمكن أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة » تعرف الوظيفة بأنها 2

نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي ذلك العمل الذي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه.

ج إجماليا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجمالي يتمشى مع موضوع البحث حيث -

يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة من الأعمال التي تستند إلى الفرد العامل ويتوجب عليه القيام بها

من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

الأداء الوظيفي: -

العمال الذي يؤديه الفارد والإنجاز التي يحققها وفقا للمعايير « يعارف الخطاب الأداء الوظيفي بأنه

« الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه فسي وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل

نلاحظ من خلال التعريف أن الأداء هو الإنجاز الذي يحققه الفرد وفقا لمعايير وسلوكاته مع كافة الأفراد.

« السلوك الوظيفي الهادف » يعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه

نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء الوظيفي في مجاميع السلوكيات التي تنبثق عن

الفرد من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكامل منها عماله « يعرف بول وفيليب الأداء الوظيفي

« مما يؤدي إلى خدمة المنطقة بشكل فعال

نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات والوظائف التي تؤدي بكفاءة

وفعالية.

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في

الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل، فهي

ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا، ومن هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام العديد من

العلماء والباحثين والممارسين في الإدارة والكتاب الذين بدأوا بدراستها حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها الناب والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية القيادة والمفاهيم القريبة منها، وظائف القيادة وأنماطها، مبادئ القيادة وأهميتها، معوقات القيادة، صفات وممارات القائد الإداري وأدواره، مصادر قوة القائد وتأثيره، طرق إختيار القائد الإداري، وأخير نظريات المفسرة للقيادة.

أولاً: ماهية القيادة:

المفاهيم القريبة من القيادة- :

عناد استخدام مفاهيم القيادة علينا أن نميز بينها وباين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها مثال الإدارة، الزعامة، الإشراف، الرئاسة وتوضيحها كما يلي:

الإدارة- :

إذا كان الحاديث عان القيادة قادم التاربخ، فالإن الحاديث عان الإدارة وعلاى الأخاص بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله إلا في السنين الأخيرة.

فقاد اساتقر الأري علاى أن وظائف الإدارة الرئيسية هائي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظايم وإعداد الكاودار والرقابة وحال المشاكل، أي أنها تركز علاى خلاق جاو مان النظام أو الاساتم اربية، ماع القدرة علاى التحكم في الأحداث الى حد كبير يساعد على انجاز العمل في إطار زمني ومي ا زنية محددة.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

1

-تحديد الإتجاه والرؤية.

2

-حشد القوى تحت هذه الرؤية.

3

-التحفيز وشحذ الهمم.

ومن هنا يتضح أوجه الشابه باين الإدارة والقيادة والتاي تتمثال فاي أن كال منهما يحادد ما الادي يجاب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأساس الموضوعية، أما أوجه الإختلاف فتتمثال فاي اعتماد الإدارة على التخطيط فاي إطار زمني ماع التركيز على تقليل عناصر المخاطر الى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق من المفاجآت المستمرة التاي تساعد على تفجير الطاقة الكامنة، وبالرغم من هذا الخلاف فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما.

2

-أركان القيادة:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن أهم أركان القيادة هي: 2

1القائد: بكال ما يحمله من خصائص وسامات تساعد على تحقيق أهدافه (نمط القيادة، القدرة على تحمل المهمة، الذكاء، القدرة على التوافق، الدافع للإنجاز، الخصائص الفيزيولوجية، طول القائد وعمره في الجماعة).

2الموئل: البيئة والأهداف والظروف التاي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة وهي تتغير بتغير الوضعيات.

3الأتبلل: وكال ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانيات (القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة إلى -

الاستقلالية، المعتقدات المتعلقة بالقيادة، إدراك القائد).

4المنللال التنظيملي: وتضام كال العناصر والعوامل الموجودة فاي المنشأة ذات التأثير على إمكانيات تحقيق أهداف التنظيم ما نتماسك وأساليب ترتيب وتوازن ومرونة وفعالية، ويشامل المناخ التنظيمي أيضا

الأهداف، والسياسات، والقواعد، والانظم والإجراءات، والهيكل التنظيمي والقوانين والعادات والمشاعر

والانفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات...

والقيادة الفعالة هي محصلة تفاعل كل هذه العناصر الأربعة والقدرة على تنمية الأفراد في قدراتهم الذاتية مع السيطرة على خصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق أهداف محددة.

3وظائف القيادة: حدد الدكتور عمر محمود غباين والدكتور السيد عليوة هذه المهام كما يلي: - 3

1التخطيط: أي رسام السياسات ووضع الاسات ا رتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط- المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية.

2التنظيم: أي تقسيم العمال وتوزيع المسؤوليات والوظائف باين الأفاء ا رد وتوزيع العااملين عليهاا حساب -

الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

التوجيه: يعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة. .

4الرقابة: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء-

وتقويم الاعوجاج ومحاسبة المهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية. 1

5التنسيق: وهو دور القائد بالتنسيق باين المهام المختلفة داخل المنظمة والتاي يقومون بها المرؤوسين-

تحت إشارته وسيطرته بشاكل يكفال عادم التضارب والتكافؤ وفاءى جاو مان المشاركة والتعاون الاذي يسمح للجميع التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف.

6الاتصالات: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقاى على اتصال مباشر معهم-

وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل أو العكس ويأخذ الشكل ويعتبار الاتصال بمثابة الشايرين التاي تاربط بين كافة أجزاء التنظيم.

7الشؤون العامة: وتتمثل فاءى مختلف الوظائف الإدارية، ويكون دور القائد متمكنا از أكثر فاءى الشاؤون-

العامه بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

8إتخاذ القرار: تتطلب عملية إتخاذ القرار من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف-

في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين البدائل والاختراعات.

أنماط القيادة: :

يعارف الباحث مجمماي الانمط القياااى بأناه "سالوك القاءاااا المتكااااا أثناء ممارسااااا أعمالااااا 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 معه."

ولقد تعددت أنماط القيادة بتعدد النظريات والمداخل التاي تناولات موضوع القيادة بالدراسة والتحليل ومان

أهم أنماط القيادة ما يلي:

1 - 4 القيادة الأوتوقراطية:-

تعتبر كلمة أوتوقراطية وهي إياي الأصل كلمة لاتينية تعناي حكام الفارد الواحد، وخضاع العالمين إياي المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد.

ويعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الادافع إلى العمال لأدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجازء، فيستخدم أساليب التحفيز السلبى القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجهاته على مرؤوسيه، من خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة إياي رسم السياسات وصانع القرار وتغيير كالأصاغير وكبيرة بمفارده وحساب رغباته، وإتمام تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كل التفاصيل وإصراره على إطاعة المرؤوسين لها. 2

وهذا النوع من القيادة لا يشجع الألفاء على الخلاق والابتكار بل يجعلهم يفارون من المسؤولية خشية الفشل والعقاب. 3

2 - 4 القيادة الديمقراطية (التشاركية):-

يقاوم هذا الانمط على احتلال مشاعر المرؤوسين وفرض إرماهم علىهم دون التسايط، فهاو يتسام بالمرونة ويشجع المبادرة ويحتارم الألفاء إرد مهمات كائنات ماركازهم ويشجع على الإبدااع ويادفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفارض للنمو المهناى والأوظيفى لكالفارد ويتسام أسلوب هذا الانمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال وتشجيع الدافعية للعمل، كما يتميز النمط الديمقراطى بأنه يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الألفاء إرد ويعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم إياي إيجاد روح التعاون بين الألفاء إرد فى المنظمة وتوافق مع الإتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

3 - القيادة الفوضوية:-

هذا الانمط من القيادة يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة إياي تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمى، ويتطابق هذا الانمط مع الفاروض الخاصة بالنظرية (y) (بخصوص الألفاء إرد، ويسامح هذا الانمط بإطلاق مبادرت الموظفين وماواهم وتدريبهم على إتخاذ القرار وهى عوامل مهمة إياي تحقيق الفاعلية نظراً لحررها من مركزية القائد إياي تسخير الأمور، غيار أن هذا الانمط يكون أيضاً مع الذين يقادرون

مهامهم ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الملقاة عليهم وهم أهل للثقة، لكن هناك ماوظفين يساتغلون هاذة
الوضعية للتحرر أكثر من أعباء العمل والتغيب وعدم إنجاز المهام.

ومن سلبيات هاذا الانمط القيادي أن الرئيس يكون فاي نفاس الخاط ماع المرؤوسين وأن طاريقتهم تسامح
بتضييع الكثير من طاقات و وقت العاملين إذ يجدون أنفسهم مضطرين للعمل كل شيء مرة واحدة. 1

5 مبادئ القيادة - :

تعتبر مبادئ القيادة مرجع ودليال للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون

قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي: 2

1 أعرف نفسك وأعمل على تطويرها: لمعرفة نفسك عليك أن تكون على داية بما يجب أن تكون عليها-

وما يجب معرفته وما يجب فعله ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين.

2 كللن كفللوا مللن الناحيلة الفنييلة والتكتيكييلة: فعالية القائد وقدراته علاى القيادة وتوجيهه الآخرين
ورسام-

السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة.

3 إبجلث عللن المسللولة وتحمللن مسللولة أعماللللك: المسألولة هاي قيمة مهنياة حساسة والبحاث عان-

المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي بها وصولا الى الوطن
والأمة.

4 إتخذ الق ارر المسلموع وفلي الوقلل المناسلب: عملية بناء واتخاذ القرارر هاي صافة مميابة للقائد، واتخاذ-

الق ارر على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن الق ارر نفسه.

5 كلن ملثلا أعلى: وهاذة تتمثل فاي القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطارق تحفيز الآخرين-

لتحقيق الأهداف.

المنهجية وطرق البحث:

يتناول هذا الفصل وصف الالاح اراءات المتبعة في تنفيذ الد ارسـة، من خلال بيان أسلوب الد ارسـة ومنهجيتها، ومجتمع الد ارسـة وعينتها، أوداة الد ارسـة المستخدمة) كيفية بنائها وتطويرها، والأح ازاء التي تكونت منها). كما يتناول اح اراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ولأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأخي الار محددات الد ارسـة.

2- أسلوب الد ارسـة ومنهجيتها

استنادا الى طبيعة الد ارسـة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد اتبعت الد ارسـة المنهج الكمي من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسب الالموضوع الد ارسـة، والذي يهدف الى تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف الى مكوناتها، بالإضافة الى التعرف على نوعية وطبيعة العلاقة بين متغي ارتها واتجاهها، وتم ذلك من خلال الاعتماد على الأسلوبين التاليين:

الأسلوب النظري: يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية والتي تم الوصول إليها من خلال الرجوع الى الم ارجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والد ارسـات السابقة التي تناولت موضوع الد ارسـة، والبحث في المواقع الالكترونية وقواعد البيانات، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للد ارسـة. الأسلوب الميداني: يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الد ارسـة، حيث اعتمد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تم الإجابة على أسئلة وفرضيات الد ارسـة والتحقق منها. وتم ذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الد ارسـة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول الى النتائج.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام (الملحق رقم 1)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة والتي تقع في الجزء الأول من الاستبانة والمتمثلة بالتالي:

الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى -).

العمر وله أربعة مستويات (أقل من - 30 سنة، 30 أقل من - 40 سنة، 40 أقل من - 50 سنة، 50 سنة

فأكثر). المؤهل العلمي وله خمسة مستويات (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة -).

عدد سنوات الخدمة ولها أربع مستويات (أقل من - 5 سنوات، 5 أقل من - 10 سنوات، 10 أقل من - 15

سنة، 15 سنة فأكثر). المستوى الوظيفي وله خمس مستويات (نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف -).

طبيعة الوظيفة ولها ثلاث مستويات (إداري، فني، ميداني -).

القسم الثاني: فقرت الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الفعالة والتي تم قياسها 10

أبعاد بالاعتماد على مقياس

حدود الدراسة :

تعرف العينة بأنها: "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه"، ويعد إختيار العينة هدفاً مهماً لكل الدارسين والباحثين، يتوقف عليه استخلاص النتائج ومن ثم تعميم نتائج الظاهرة المقاسة لمجتمع الأصل الذي استقت منه الظاهرة العلمية موضوع الدراسة والبحث. 1 وبما أن العينة هي صورة مصغرة تمثل المجتمع الكلي، وبما أن مجتمع البحث غير متجانس من حيث فئاته السوسية ومهنية، فقد كانت العينة التي اخترناها هي العينة الطباقية مع توزيع نسبي شمل 3 فئات سوسية ومهنية، وقدرت عين ب 10 موظفين

المراجع:

									أعامل الآخرين بكرامة واحترام	١٤.
									أتأكد من مكافأة الأشخاص بشكل إبداعي على مساهماتهم في إنجاح مشروعاتنا	١٥.
									أطلب ملاحظات حول كيفية تأثير أفعالي على أداء الآخرين	١٦.
									أظهر للآخرين كيف أن مصالحهم طويلة الأجل يمكن إدراكها من خلال وضع رؤية عامة	١٧.
									أسأل "ما الذي يمكن أن نتعلمه؟" عندما لا تسير الأمور حسبما هو متوقع	١٨.
									أدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم	١٩.
									أكرم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم	٢٠.
									أقوم بتكوين موافقة بالإجماع على مجموعة عامة من القيم من أجل تشغيل مؤسستنا	٢١.
									أرسم الصور الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه	٢٢.
									أتأكد من وضع أهداف قابلة للتحقيق، وأضع خططاً قوية ومراحل تنفيذ مشروع يمكن قياسها وبرامج نعمل عليها	٢٣.
									أمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم	٢٤.
									أجد طرقاً للاحتقال بالإنجازات	٢٥.
									أكون واضحاً فيما يتعلق بفلسفتي في القيادة	٢٦.
									أتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملنا والغرض منه	٢٧.
									أجرب وأتحمّل المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية الفشل	٢٨.
									أضمن تطور الأشخاص مهنيّاً من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم	٢٩.
									أقدر أفراد الفريق كثيراً وأدعم مساهماتهم	٣٠.

مقياس الممارسات القيادية LPI

أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد	أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد	أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد
تجسيد القدوة	١				تحدي طرق العمل	٢				إلهام رؤية مشتركة				
	٦					٧								
	١١					١٢								
	١٦					١٧								
	٢١					٢٢								
	٢٦					٢٧								
			البعد الأقل شيوعاً	البعد الأكثر شيوعاً										
تمكين الآخرين	٤					٥				تشجيع القلب				
	٩					١٠								
	١٤					١٥								
	١٩					٢٠								
	٢٤					٢٥								
	٢٩					٣٠								

مقياس الأسلوب القيادي LBDQ

فيما يلي قائمة من سلوكيات القيادة، يرجى إعطاء حكمك بناءً على واقع القائد الذي تريد قياس أسلوبه (في حياته اليومية)

م	الفقرة	لا يحدث أبداً	يحدث مرة كل فترة	يتكرر أحياناً	يتكرر غالباً	يتكرر دائماً
١	٢	٣	٤	٥		
١.	يخبر أعضاء المجموعة ما يتعين عليهم فعله					
٢.	يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة					
٣.	يضع معايير الأداء لأعضاء المجموعة					
٤.	يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة					
٥.	يطرح الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات					
٦.	يستجيب بترحاب لاقتراحات الآخرين					
٧.	يجعل رؤيته واضحة للآخرين					
٨.	يعامل الآخرين بعدالة					
٩.	يطور خطة عمل المجموعة					
١٠.	يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة					
١١.	يحدد مسئوليات ودور كل عضو في المجموعة					
١٢.	يتواصل بشكل فعال مع أعضاء المجموعة					
١٣.	يوضح دوره داخل المجموعة					
١٤.	يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين					
١٥.	يقدم خطة بكيفية القيام بالعمل					
١٦.	يظهر المرونة في اتخاذ القرارات					
١٧.	يضع المعايير لما يتوقع من المجموعة					
١٨.	يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة					
١٩.	يشجع أعضاء المجموعة على تقديم عمل ذي جودة					
٢٠.	يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً					