

الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
عمادة الدراسات العليا



**الأنماط القيادية وعلاقتها بالآداء الوظيفي
في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين**

إعداد الطالب:

حسن محمود حسن ناصر

إشراف:

الدكتور / يوسف عبد عطيه بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية

ـ 1431 مـ 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ الَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا عَلِيِّظَ الْقُلُوبِ
لَا تَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ﴾
(آل عمران: 159)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لِلْهُ مَا شَرِحَ عَنْ

أهدى هذا البحث المتواضع

إلى روح عمي الطاهرة عبد الرحمن حسن ناصر

إلى والدي ووالدتي الحبيبين.....

إلى أخي باسل ناصر...

إلى أخواتي وإخوانني الأعزاء...

إلى زوجتي العزيزة...

إلى نور قلبي أولادي (آية، عبد الرحمن، وفاء، آمنة، محمود، زكي)

إلى الأكرم منا جمِيعاً شهداء فلسطين.....

إلى أسرانا البواسل....

إلى كلّ أحبائي وأصدقائي.....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،

فإننيأشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشُكُّ الله من لا يشكُ الناس" فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور / يوسف عبد عطية بحر الذي أشرف على هذا البحث ووقف معي وأعاني ونصحني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت بالبحث إلى ما عليه، فجزاه الله عنّي كل خير وبارك فيه وجعله ذخراً للوطن والعلم.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والتحكيم الدكتور / رشدي عبد اللطيف وادي والدكتور / سامي علي أبو الروس، على تفضيلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة التي بلا شك أثرت البحث وأغنته، فجزاهم الله خيراً، ووفقاً لهم وسدداً خطأهم.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل العاملين في الجامعة الإسلامية، وخصوصاً أساتذتي بكلية التجارة.

ولا يفوتي أن أتقدم بشكري لجميع المؤسسات الأهلية وخاصة التي وقفت بجانبي والذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورين بتبعة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من الدكتور عبد الرحيم حمدان للمراجعة اللغوية للبحث، وإلى أخي الأستاذ باسل ناصر لمساعدته غير المحدودة لي في أثناء إنجاز هذا البحث.

وأخيراً، فكثرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، وكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فجزاهم الله ووفقاً لهم لكل خير.

الباحث

حسن محمود ناصر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية كريمة
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملحق
XIII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
7-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
4	1.1 مشكلة البحث
4	2.1 فروض الدراسة
5	3.1 متغيرات الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 تعريف بالمصطلحات
82-8	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	المبحث الأول: القيادة الإدارية وأنماطها
9	مقدمة
10	1.1.2 القيادة الإدارية وأهميتها

10	1.1.1.2 مفهوم القيادة الإدارية
11	2.1.1.2 عناصر القيادة الإدارية
12	3.1.1.2 أهمية القيادة الإدارية
13	4.1.1.2 الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
13	5.1.1.2 العلاقة بين القيادة والإدارة
14	6.1.1.2 خصائص ومهارات القائد الإداري
15	7.1.1.2 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
17	2.1.2 نظريات القيادة الإدارية
17	1.2.1.2 نظرية الرجل العظيم
18	2.2.1.2 نظرية السمات
19	3.2.1.2 النظريات السلوكية
26	4.2.1.2 النظريات الموقفية
39	5.2.1.2 النظرية الوظيفية
39	6.2.1.2 النظريات الحديثة لقيادة
40	3.1.2 أنماط القيادة الإدارية
42	1.3.1.2 القيادة الاتوقراطية
45	2.3.1.2 القيادة الديموقراطية
48	3.3.1.2 القيادة الحرة
51	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
51	مقدمة
51	1.2.2 الأداء الوظيفي وأهميته
51	1.1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
52	2.1.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
53	3.1.2.2 إستراتيجية إدارة الأداء

53	4.1.2.2 عناصر الأداء الوظيفي
54	5.1.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء
54	6.1.2.2 العوامل الأساسية للأداء الإيجابي
55	7.1.2.2 تحسين الأداء
56	8.1.2.2 محددات الأداء الوظيفي
57	2.2.2.2 تقييم الأداء الوظيفي ومراحله
57	1.2.2.2 تقييم الأداء الوظيفي
58	2.2.2.2 أساس التقييم الفعال
59	3.2.2.2 فوائد واستخدامات تقييم الأداء
61	4.2.2.2 . مراحل تقييم الأداء
67	3.2.2 الكفاءة والفعالية الإدارية
70	المبحث الثالث: المنظمات الأهلية
71	مقدمة
71	1.3.2 التعريف بالمنظمات الأهلية
72	2.3.2 أسباب الاهتمام في المنظمات الأهلية
72	3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية في فلسطين
73	4.3.2 تعداد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
75	5.3.2 الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات الفلسطينية الأهلية
76	6.3.2 مبادئ إدارة الجودة في المنظمات الأهلية
77	7.3.2 مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تتسمج مع القانون
79	8.3.2 بيئة عمل المنظمات الأهلية وعناصر نجاحها
80	1.8.3.2 عناصر نجاح المنظمات الأهلية
80	2.8.3.2 مؤشرات نجاح الجمعيات الأهلية

109–83	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
84	مقدمة
84	1.3 الدراسات المحلية
97	2.3 الدراسات العربية
103	3.3 الدراسات الأجنبية
109	4.3 تعقيب على الدراسات السابقة
164–110	الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث
111	1.4 المبحث الأول: منهجية الدراسة
111	1.1.4 أسلوب الدراسة
111	2.1.4 مجتمع الدراسة
112	3.1.4 عينة الدراسة
112	4.1.4 أداة الدراسة
113	5.1.4 صدق الاستبيان
118	6.1.4 ثبات الاستبانة
120	7.1.4 الأساليب والمعالجات الإحصائية
120	8.1.4 إجراءات تطبيق الدراسة
121	2.4 المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
121	مقدمة
121	1.2.4 خصائص عن المنظمة
124	2.2.4 المعلومات الشخصية
128	3.4 المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
128	مقدمة
129	1.3.4 تحليل ومناقشة فقرات الاستبانة
129	1.1.3.4 تحليل فقرات المجال الأول: الأنماط القيادية

140	2.1.3.4 النتائج المتعلقة بالوزن النسبي للنمط القيادة السائد
143	3.1.3.4 تحليل فرات المجال الثاني: الأداء الوظيفي
147	2.3.4 اختبار فرضيات الدراسة
147	1.2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
151	2.2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
159	3.2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
171-165	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
166	1.5 نتائج الدراسة
170	2.5 توصيات الدراسة
171	3.5 مقتراحات لدراسات مستقبلية
172	قائمة المصادر والمراجع
180	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	توزيع المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نوعها والمحافظة التي تعمل بها	74
2-2	الموائمة بين القائد والمنظمة والمجتمع	81
1-4	درجات مقياس ليكرت	112
2-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمجال	114
3-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمجال	115
4-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النط القيادي الحر والدرجة الكلية للمجال	116
5-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	117
6-4	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	118
7-4	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	118
8-4	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	119
9-4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق نوع المنظمة	121
10-4	توزيع أفرد مجتمع الدراسة حسب المصروفات السنوية للمنظمة	122
11-4	توزيع أفرد مجتمع الدراسة حسب عمر المنظمة	122
12-4	توزيع أفراد العينة على المنظمات الأهلية حسب عدد موظفيها	123
13-4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	124
14-4	توزيع أفراد العينة حسب المسميات الوظيفية الأخرى	124

125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	15-4
125	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	16-4
126	توزيع أفراد العين حسب متغير العمر	17-4
126	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18-4
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي	19-4
133	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطي	20-4
137	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمط الحر	21-4
140	الترتيب والمتosteات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي للأنماط القيادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين	22-4
143	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي	23-4
147	معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات	24-4
148	معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات	25-4
150	معامل الارتباط بين النمط الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي	26-4
152	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير الجنس	27-4
153	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير العمر	28-4
154	متosteات رتب الفرضية الرئيسية الثانية- متغير العمر	29-4
155	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير المؤهل العلمي	30-4
157	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير سنوات الخبرة	31-4

158	نتائج الفرضية الرئيسة الثانية - متغير المسمى الوظيفي	32-4
160	نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة- متغير عمر المنظمة	33-4
160	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - متغير عمر المنظمة	34-4
161	نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة- متغير مصروفات المنظمة	35-4
161	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - متغير مصروفات المنظمة	36-4
163	نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة- متغير عدد موظفي المنظمة	37-4
164	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - متغير عدد موظفي المنظمة	38-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	نظرة متكاملة للقيادة	1-2
22	نموذج تانينبوم وشميدت في سلوك القائد في اتخاذ القرارات	2-2
24	نموذج جامعة او هايو للقيادة	3-2
26	نموذج الشبكة الإدارية	4-2
27	عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد	5-2
29	المتغيرات الموقافية حسب نظرية فيدلر	6-2
30	ابعاد نظرية ردن	7-2
33	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثية لفعالية القيادية الإدارية	8-2
35	علاقات نظرية المسار - الهدف في القيادة الإدارية	9-2
37	نموذج القيادة الموقافية (دورة الحياة) هرس/ بلانشارد	10-2
38	النضج والقيادة	11-2
56	عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء	12-2
62	مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين	13-2

67	منظومة تقييم أداء العاملين	14-2
79	بيئة عمل المنظمات الأهلية	15-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان	رقم
181	المؤسسات الأهلية مجتمع الدراسة	1
186	قائمة المحكمين	2
187	رسالة طلب تحكيم الاستبانة موجهة للأستاذة المحكمين	3
188	الاستبانة قبل التحكيم	4
194	الاستبانة في صورتها النهائية	5

الخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (340) من (مدیرین، ورؤسأء اقسام، وأخري)، تم استرداد (291) استبانة، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

قام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. كذلك قدمت الدراسة بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.

Abstract

The study aims to identify the dominant leadership styles in the Palestinian Non Profit Organizations in the Gaza Strip (NGOs), and to assess the levels and patterns of the staff performance at these NGOs. The study also aims to identify the relationship between the leadership styles and the staff performance at the Palestinian NGOs. The final objective of the study is to assess the effect of the personal variables (job title, academic qualifications, years of experience, age, and sex), and the effect of the organizational variables (expenditures, organizational age, and number of employees) on the responses of the employees regarding the dominant leadership style and its influence on the staff performance.

The researcher used the analytical descriptive methodology, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The study population consisted of (138) Palestinian NGOs working in the Gaza Strip, and the questionnaire was distributed to the study sample that reached (340) managers, heads of departments, heads of sections, etc. (291) Questionnaires were returned, and the data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study main conclusions:

- The study concludes that the democratic leadership pattern is the most dominantly used in the Palestinian Non Governmental Organizations in the Gaza Strip, followed with the autocratic and laissez patterns respectively. The study also concluded that the overall level of job performance is good.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between the both the democratic and laissez leadership patters and the level of job performance. It also revealed that there is a negative statistical relationship between the autocratic leadership pattern used in the Palestinian Non Governmental Organizations and the level of job performance.

Finally, the researcher has provided many recommendations that could contribute to the reinforcement of the democratic leadership pattern in the Palestinian Non Governmental Organizations, and the enhancement of the staff job performance.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

- 1.1 مشكلة البحث**
- 2.1 فروض الدراسة**
- 3.1 متغيرات الدراسة**
- 4.1 أهمية الدراسة**
- 5.1 أهداف الدراسة**
- 6.1 تعريف بالمصطلحات**

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً. فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية والمادية والمعلوماتية...) والعوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...) في تغير متواصل (صالح، والسلام، 2006: ص3)، وقد أدى التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنّة، قادرة على مواجهة التحديات، والى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودرأة وكفاءة وإخلاص (كنعان، 2009: ص 14).

تستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال الأعمال والإدارة والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لأن الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبح أقوى من ذي قبل (ميدين، وشافير، 2005: ص9).

فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المفهوم تعني نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استشارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الانجاز، وحل مشاكلها التي تحول دون فعالية أدائهم. لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تمكّنهم من مواجهة التحديات (الربيع، 2004: ص15)، والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيخلق القادة الفعالون بيئّة قوامها الاحترام المتبادل وأيضاً يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفيهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضاً القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف (ميدين، وشافير، 2005: ص29).

فلذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الوعية والمسئولة فإنه يتذرّع على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتّجذب في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكّد على ضرورة قيام هذه المنظمات

بمواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية (الشريف، 2004: ص2).

تهدف المنظمات الأهلية إلى مشاركة السلطة الوطنية الفلسطينية في إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة في فلسطين، وإلى تقديم ما يحتاجه المواطن من خدمات ومعلومات (خطة التنمية الفلسطينية 1998: ص122). وازدادت حاجة المجتمع في قطاع غزة لهذه المؤسسات في هذه المرحلة وذلك بسبب سياسات الإغلاق المتكررة والحصار التي تتبعها الحكومة الإسرائيلية والتي لها آثار سلبية على الحياة الاجتماعية والمدنية في جميع مناحي الحياة. وإن العمل الناجح هو نتاج ثلات عوامل وهي تحديد الهدف وتوفير الموارد وإدارة تلك الموارد. فإذا كان معظم - إن لم يكن كل - المنظمات الأهلية تتفق على كل أو معظم الأهداف، وجميعها يفترض توفر قدر ما من الموارد، يظل العنصر الثالث وهو الإدارة هو الأكثر حسماً في نجاح أو فشل أي من المنظمات الأهلية (عوض، 2006، ص: 37).

فلكي تلعب هذه المنظمات الدور المنوط بها لتنفيذ برامج لخدمة كافة شرائح المجتمع، فهي بحاجة إلى قادة لديهم القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتنتلاع مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وسوف نتناول في هذا البحث الأنماط القيادية في المنظمات الأهلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال التعرف على أنماط القيادة المتبعة وأساليبها التي تهدف إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين.

١.١ مشكلة البحث

المجتمع الفلسطيني بحاجة ماسة للمنظمات الأهلية نظراً للدور الذي تلعبه (دور تكميلي بجانب مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية)، وقد تتجاوز هذه المنظمات دورها التكميلي وتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني. فقد بلغ عدد المنظمات الأهلية التي تعمل في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية (1736) منظمة (عوينات، 2008، ص: 43). ولكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة، وتوفيق أوضاع المنظمة في علاقتها بالمناخ الخارجي.

كما ينبغي على القادة في المنظمات استخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على أداء دور فاعل ودور مهم في تحقيق رسالة المنظمات الأهلية والإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة.

ولذلك فإن مشكلة البحث تكمن في السؤال التالي: ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

٢.١ فروض الدراسة

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات. ويندرج تحتها ثلاثة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الانورقاطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

- **الفرضية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

- **الفرضية الثالثة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها)

3.1 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل

- الأنماط القيادية

- النمط الديمقراطي
- النمط الاتوغرافي
- النمط الحر

2- المتغير التابع

- تشمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو "الأداء الوظيفي"

4.1 أهمية الدراسة

تبغ أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله والذى يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما تمثل أهمية هذه الدراسة في أصلتها من حيث أنها من أوائل الدراسات في حدود علم الباحث- التي تبحث في موضوع "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية"، وتظهر هذه الأهمية من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

- المنظمات الأهلية الفلسطينية:

وتتمثل أهمية هذا الدراسة في أنها تسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم في المنظمات الأهلية وأثره على الأداء الوظيفي من أجل تقديم معلومات للمؤسسين في هذه المنظمات تساعده في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر على إيجابيات الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات مما يعكس إيجابياً في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- الباحث:

لقد أسممت الدراسة وبشكل كبيرة في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في تطوير عملية البناء الأكاديمي والبحثي، وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية، والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل.

هذا وقد ساهمت الدراسة في تعرف الباحث على قطاع هام من قطاعات الإدارة والتنمية في قطاع غزة ألا وهو قطاع المنظمات الأهلية حيث إن هذه المنظمات تساهم وبشكل كبير في إحداث تغييرات قصيرة ومتوسطة المدى على مجالات عديدة أهمها الصحة والتعليم والإغاثة والتنمية الاقتصادية. ولم يقتصر هذا الجانب على معرفة الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات بل التعرف على طبيعة عمل هذه المؤسسات والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحدثها على صعيد عملية التنمية في قطاع غزة.

أخيراً ساعدت الدراسة الباحث على التعرف على أداء الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية ومصادر التحفيز والارتقاء بمستوى العاملين وعلاقة مستوى الأداء الوظيفي بالنظام القيادي السائد في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

- المكتبات:

إن توفر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات الفلسطينية يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات ذات علاقة بأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- المجتمع:

أجريت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي ينطح بها دور رئيس في إدارة عمليات التنمية والإغاثة في المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهم ممارسات القادة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظمات مما يؤدي بدوره إلى المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع الفلسطيني.

5. أهداف الدراسة

1. التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
2. التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
4. التعرف على بيئة عمل المنظمات الأهلية وعناصر نجاحها.
5. وضع التوصيات المناسبة بناءً على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

6.1 تعريف بالمصطلحات

1. **النمط:** هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين.
2. **القيادة:** هي إجراءات يؤثر بمقتضها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لها.
3. **القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستعمالهم بقصد تحقيق هدف معين.
4. **النمط القيادي:** النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي:
 - أ. **القيادة الأوتوقراطية:** وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوًّا مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.
 - ب. **القيادة الديمقراطية:** وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسخير المنظمة، وتحقيق أهدافها، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها.
 - ج. **القيادة الحرة:** وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسخير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها.
5. **الأداء الوظيفي:** قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحدها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.
6. **المنظمات الأهلية:** يعني بالمنظمات الأهلية "غير الحكومية" تلك الهيئات ذات الطابع المدني التي تعمل ضمن مجالات تنموية مختلفة علمية وثقافية واجتماعية وصحية وتربيوية وقانونية ودينية وغيرها. دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس وبهدف غير ربحي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول القيادة الإدارية وأنماطها

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية

المبحث الأول

القيادة الإدارية وأنماطها

مقدمة:

القيادة موضوع معقد يهتم به كل من علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، بالإضافة إلى الإدارة. كما أن هذه العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، بيد أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالباً ما تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش أو حروب، غالباً ما تكون بحجم إنساني كبير. أما القيادة الإدارية، فهي جانب من عمل ومسؤولية كل إداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين، ويحتاج إليهم أو إلى تعاونهم ل يؤدي هذا العمل. فقد تتشابه المسؤوليات القيادية للإدارة العليا لمنظمة كبيرة أو علاقة مع المسؤوليات الإدارية لقائد سياسي أو عسكري ولكن تبقى مختلفة (برنوطى، 2001، ص: 363).

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، علماً أن موضوع القيادة هام جداً للمنظمة، وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات. وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها (Chuang, 2005, p: 3).

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث سيتطرق في هذا الإطار النظري حول القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر هي: القيادة الإدارية وأهميتها، نظريات القيادة الإدارية ونماذجها، وأنماط القيادة الإدارية.

1.1.2 القيادة الإدارية وأهميتها

1.1.1.2 مفهوم القيادة الإدارية

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، فإن رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولكنه مع تعدد هذه التعريفات، فإن هناك تشابهاً ملحوظاً بين هذه التعريفات، ويرجع سبب كثرة تعريفات القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لبحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي تنتهي إليها. وسنستعرض هنا أهم هذه التعريفات:

فأكد عرفها (دحلان، 1994، ص: 13) "بأنها قدرة المشرف على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه لغرض توجيه ذلك السلوك توجيههاً يؤدي إلى قيام أولئك المرؤوسين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة". وعرفها هييت وزملاؤه، "بأنها نشاط وفعالية تحتوى على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (العديلي، 1995، ص: 323). وتعرف "بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (سالم، وآخرون، 1998، ص: 193). ويلاحظ من هذه التعريفات أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة.

وعرفها Jago "بأنها تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيهه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات." (Andrew, 2004, p: 9).

وعرفها (جرينبرج، ورو بت، 2004، ص: 568) "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاهما شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة."

كما عرفها Likert "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة." (حسن، 2004، ص: 19). لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة.

وعرف كل من Hemphill & Coons القيادة "بأنها السلوك الفردي لتوجيهه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك" (Chuang, 2005: p3). والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد، وآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

وتُعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين." (السكارنه، 2010، ص: 18).

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ويتبين ومن التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي (السكارنه: 2010، ص: 99):

- 1- وجود جماعة من الناس.
- 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء.
- 3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

وعليه يمكن تعرف القيادة الإدارية في هذا البحث "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات واستعمالهم بقصد تحقيق أهداف المنظمة".

2.1.1.2 عناصر القيادة الإدارية

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبيّن أن هناك عناصر جوهريّة لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي (كنعان، 2009، ص: 99-104):

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير - التي ترتكز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستعمالهم وحثّهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وإن تعدد وتباعد وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافاً في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

2. توجيه المروءسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة: كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم.

3. تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتدخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.

3.1.1.2 أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهد ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثيرهم بالنطاق القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (المحاسنة، 2006، ص: 295).

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقودهأسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" (العساف، 2009، ص: 6)، وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية (الfra، آخرون، 2007 ، ص: 168):

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

4.1.1.2 الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتحتلت هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة وذكر (البدري، 2001) المهام التالية التي يقوم بها القائد (شحادة، 2008، ص: 14-15):

1. **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتتوفر في القائد قدر من المعرفة الوعيّة التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقادتها الروحي.
2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرامج الزمني.
5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل أعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. **القائد كممثل خارجي للجماعة:** فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
7. **القائد كمؤشر على العلاقات الداخلية:** القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الوسيط بين أفراد الجماعة.
8. **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفّر عامل العدالة.
9. **القائد كراع أبيي:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتهم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم، من خلال التعرّف على أوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد في حل تلك المشكلات.

5.1.1.2 القيادة والإدارة

يرى جون كوتز أن هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنها نظم عمل متكمّلة في المنظمات. على وجه الخصوص، وإنّه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات، والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة وفي بيئتها عملها. والمنظمات الناجحة بحاجة إلى كل من القيادة الفعالة والإدارة الجيدة.

إن عملية الإدارة تشمل: (1) التخطيط ووضع الميزانية، (2) التنظيم والتوظيف، (3) الرقابة وحل المشكلات. إذن عملية الإدارة تقلل من الشكوك، وتعمل على استقرار المنظمة. وفي المقابل، فإن عملية القيادة تشمل: (1) تحديد الاتجاهات للمنظمة، (2) حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات، من خلال الاتصالات والتوظيف، (3) تحفيز الموظفين للعمل، من خلال التمكين، ومن ناحية أخرى من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية (Nelson, & Quick, 1994, p: 358).

6.1.1.2 خصائص ومهارات القائد الإداري

لابد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية، وقدرته على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ويتمثل ذلك في الأمور التالية (ال عروان، 2004، ص: 94):

1. تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة.
2. استطلاع آراء الآخرين، والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسة.
3. معرفة سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفاعلية والإنتاج.
4. التمتع بنصيب وافر من الصبر والجد والنشاط، لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها.
5. إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهياً وكتابياً لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

ولقد ذكر (الفرا، وأخرون، 2007، ص: 173) صفات وخصائص أخرى للقيادة وهي:

- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه.
- يتمتع بسرعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع بقوّة الشخصية والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين.

ولقد حدد العلماء العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، وأهم هذه الصفات من وجهة

نظر الباحث:

- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- النضج والأراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقدير الأداء.

- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التضحية: يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

أما بخصوص مهارات القادة فإنها تطورت، وما تبقى من المهارات القديمة هو التعاطف والعاطفة. في عالم المنظمات غير الحكومية انه من المهم أن تكون القيادة من العقل والقلب معاً. المهارات الجديدة للقيادة تشتمل (Hardy, 2007):

- الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.
- الرغبة في التجديد.
- الاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة.
- القدرة على خلق ودعم النمو.
- القدرة على التفاوض والتعاون.
- مهارات إدارة المخاطر والأزمات.

7.1.1.2 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً. وأهم هذه العوامل هي:

- 1- السمات والأنمط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية (العديلي، 1993، ص:227).
- 2- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية (العديلي، 1993، ص:227)، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية (حسن، 2004، ص : 82).
- 3- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
- 4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع إنتاجها أم الأساليب التنظيمية وهيكלה التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافر الجماعية وجماعة العمل (العديلي، 1993، ص:227).
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية (العديلي، 1993، ص:227)، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف مما اعتادت عليه

المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتابع والصعب (حسن، 2004، ص:

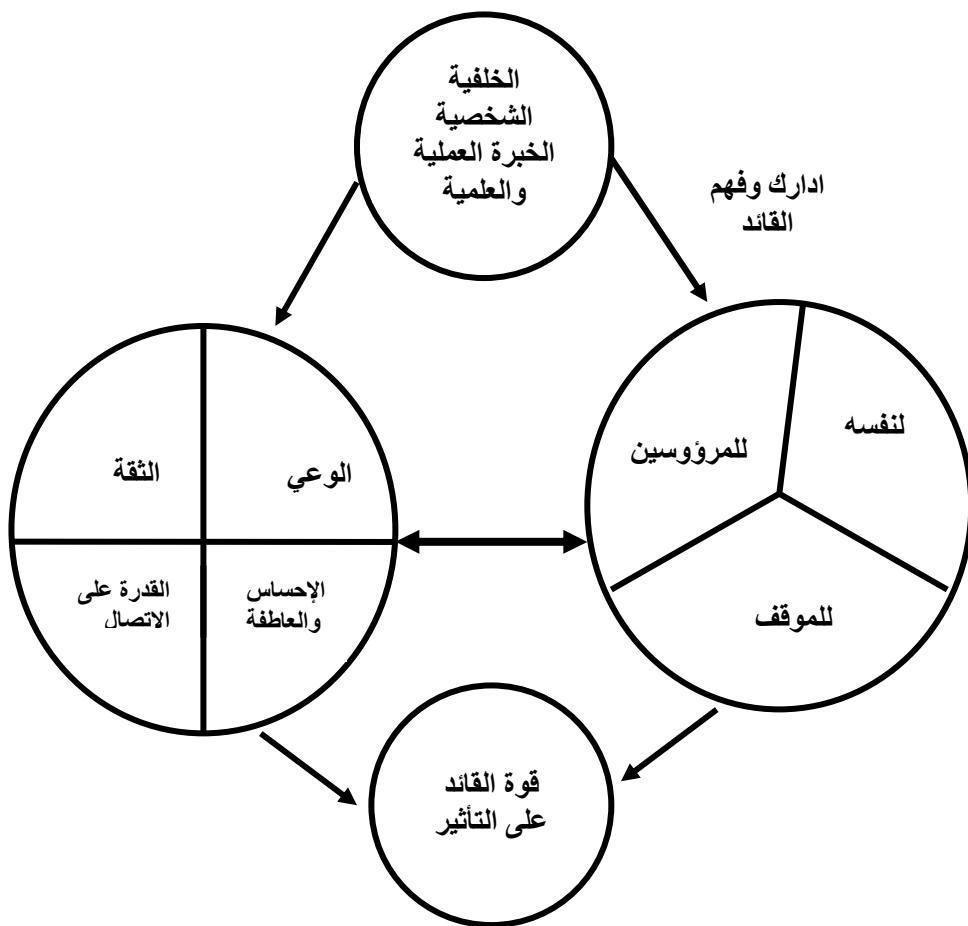
.(83)

6- الموقف، والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبعة في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة في المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحبوديته والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، مقدرتها على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير، ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل (1-2) :

شكل (1-2)

نظرة متكاملة للقيادة



المصدر: الفرا، ماجد، وأخرون، الإدارة "المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة 2007، (ص: 183)

2.1.2 نظريات القيادة الإدارية

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مررت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية (الشريف، 2004، ص: 42)، وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات :

- 1- نظرية الرجل العظيم
- 2- نظرية السمات
- 3- النظريات السلوكية
- 4- النظريات الموقفية
- 5- النظرية الوظيفية
- 6- النظريات الحديثة للقيادة

وسيتناول الباحث هذه النظريات بالشرح والتحليل وإبراز أهم عناصرها:

1.2.1.2 نظرية الرجل العظيم: The Great Man theory

ذكر (Stogdillk, 1974) أن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي (الشريف، 2004، ص: 42). وتعتبر هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة، وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول، حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة (برنوطي، 2001، ص: 365)، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم (الشريف، 2004، ص 42).

تبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي يجعلهم مختلفين عن باقي الناس. وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات. وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه (جيرالد، وروبرت، 2004، ص: 572).

يلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تعامله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ

عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير (الشريف، 2004، ص: 43).

كما واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعداداتها لقبول التغيير واستيعابه (جامعة القدس المفتوحة، 2007، ص: 244).

وعلى الرغم من الانتقادات الكثيرة الموجهة إلى هذه النظرية فإن ذلك لا يضعف من أهميتها في موضوع القيادة، حيث لا يمكن إنكار أثرها وأهميتها على كثير من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم العلمية.

Trait Theory: نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلثينيات، وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية (Chuang, 2005: p5)، حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم" (عباس، 2004، ص: 165). وتطلق هذه النظرية من المسلمبة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للفادة الناجحين (الشريف، 2004، ص: 43).

اعتبر العلماء هذه النظرية واعدة، لأنها تفترض بأنه إذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمنع كل فرد بها، سنستطيع عندئذ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائل في المجتمع، فنقوم بتأهيلهم ليصبحوا إداريين (برنوطى، 2001، ص: 366).

ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتبع باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص (سالم، وآخرون، 1998، ص: 197).

المشكلة الأساسية في هذه النظرية هي أن قائمة السمات استمرت بالتتوسيع مع زيادة عدد الدراسات؛ فمع كل دراسة جديدة تكتشف سمة جديدة، بحيث أصبحت قائمة هذه السمات مطولة جداً، وهذا يجعل عملية إيجاد أشخاصاً يتمتعون بهذه السمات أكثر صعوبة (برنوطى، 2001، ص: 366).

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والقابلية للاستماع، والمشاركة الاجتماعية، والمثابرة (عباس، 2004، ص: 164)

ونذكر (العديلي، 1995، ص: 329) بأن ستوقل (1948) ورد في سيزلجي وولاس (1980) قاماً بتحديد سمات القائد الشخصية وتم وضعها في ست مجموعات رئيسية، وهي:

- الخصائص الفيسيولوجية
- الخلفيات الاجتماعية
- الذكاء
- الشخصية
- المهام وخصائصها
- الخصائص الاجتماعية.

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها: عدم وجود أدلة مقنعة تؤكّد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقة للقادة من ناحية أخرى، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة (الشريف، 2004، ص: 45). وأيضاً من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد. كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (سالم، وآخرون، 1998، ص: 198).

وخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول نظرية السمات يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في بحث هذا الموضوع بعمق (عباس، 2004، ص: 165).

3.2.1.2 Behavioral Theories النظريات السلوكية

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد (سالم وآخرين، 1998، ص: 198)، وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن أهم هذه النظريات:

1.3.2.1.2 النماذج الثابتة لأنماط القيادة

لقد بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح العلاقات الإنسانية، ما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم.

كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة هي الدراسة التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة، والتي اشرف عليها كيرت لوين Kurt Lewin في جامعة ايوا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1939، وقام بإجرائها رونالد ليببيت ورالف وايت R. Lippitt & R White وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب في سن العاشرة، تم تشكيلهم في فرق صغيرة كل منها يمثل ناديا للهواة. وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس نعرض كل فرق لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة، هي:

1. نمط القائد الدكتاتوري أو المتسلط.
2. نمط القائد الديمقراطي.
3. نمط القائد صاحب سياسة عدم التدخل.

وتعود هذه الدراسة بمثابة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير أنماط القادة في مجموعات العمل كما أنها أفرقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات (العديلي، 1995، ص: 332).

2.3.2.1.2 Likert Theory في القيادة

لقد بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة ميتشجن في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974، بسلسلة دراسات وأبحاث حول القيادة الإدارية وسلوك القائد (العديلي، 1995، ص: 332). ونتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملاؤه حول القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الإدارية. فقد اتبع ليكرت في دراسته أسلوب مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل. وكان اهتمامهم بالعمل أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وإن يختاروا أسلوب العمل الذي يلائمهم. أما بالنسبة للمشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فقد وجد أن مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية، وتدخلهم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل كانت مستمرة (عباس، 2004، ص: 165).

كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي (سالم، وآخرون، 1998، ص: 200):

- النظام التسلطي الاستغلاطي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسهم قليلة ويفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركبية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت الرقابة.
- النظام الاستشاري: ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسهم.
- النظام الجماعي المشارك: يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسه.

3.3.2.1.2 A Continuum of Leadership نظرية الخط المستمر في القيادة

لقد حدد تانينباوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسه على أساس خط متواصل كما يظهر في شكل (2-2) (سالم، وآخرون، 1998، ص: 198)، فالنموذج الذي طرحته الباحثان يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد في اتخاذ القرار (الأسلوب التسلطي في القيادة)، وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار (أسلوب القيادة المنطلقة في القيادة) وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى، أهمها الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين التابعين له في عملية اتخاذ القرارات أو أسلوب الإدارة بالمشاركة (العديلي، 1995، ص: 333).

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف. بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد بنفسه وقدرات مرؤوسه والهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني بأن القائد يجب أن لا يختار أسلوباً ديكاتورياً أو ديمقراطياً، وإنما يجب أن يكون مرتنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي (سالم، وآخرون، 1998، ص: 199). وهناك ثلاثة عناصر تحكم في القائد لإتباع المسلك الإداري وهي (دحلان، 1994، ص:

: 23)

1. عوامل خاصة بالمدير ومدى توفر عنصر القيادة لديه.
2. عوامل خاصة بالمرؤوسين ودرجة نضوجهم الإداري.
3. عوامل خاصة بالمنشأة وطبيعة المهام والوقت المتاح.

ويقصد بدرجة نضوج المرؤوسين:

- مقدرتهم على تنفيذ مسؤوليات وظائفهم.
- درجة الخبرة لديهم.
- درجة تماسكهم كفريق عمل.
- قدرتهم في التعامل مع المشكلات والمتغيرات.

وتوضح أنماط السلوك المعروضة على المحورين أمام القائد عدداً من الاختيارات أو الأنماط المتاحة، وهي (العديلي، 1995، ص: 333):

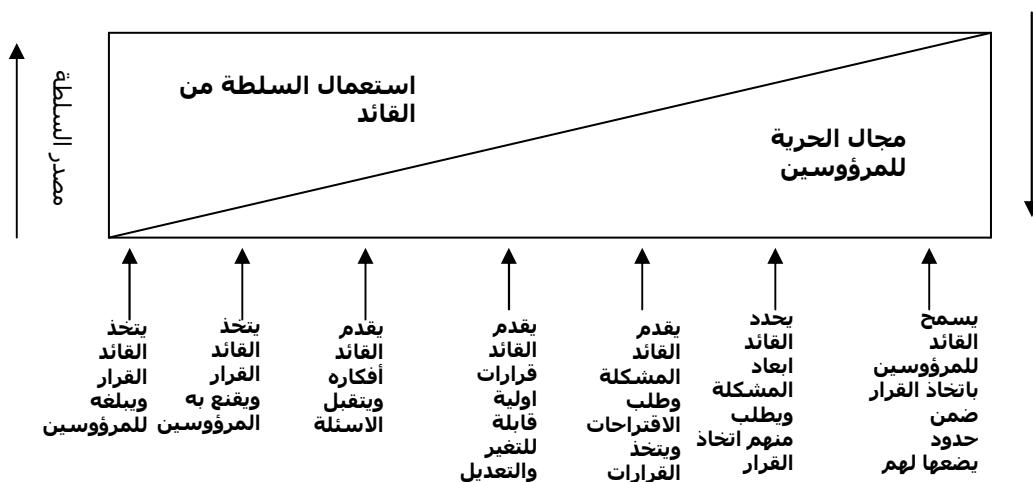
- القائد يتخذ القرار ويعلنه.
- القائد يبيع القرار.
- القائد يقدم آراء ويطلب أسلمة.
- القائد يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها.
- القائد يقدم المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار.
- القائد يحدد الحدود القرار للمجموعة ويطلب منهم اتخاذ القرار.
- القائد يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقرنة بواسطته.

شكل (2-2)

نموذج تانينبوم وشميدت في سلوك القائد في اتخاذ القرارات

(سلوك القائد الأتوクراطي)

(سلوك القائد الديمقراطي)



المصدر: جراي، جيري، ترجمة هوانة، وليد، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، (السعوية، معهد الإدارة العامة، 1988، ص: 430)

4.3.2.1.2 نظرية البعدين The Two Dimensional Theory

ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهابيو، وتعتبر من أهم دراسات سلوك القائد حيث قامت بها جامعة ولاية أوهابيو في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950، حيث درست خلالها محددات سلوك القائد، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل من حيث الإنجازات والرضا. وقد استغرقت الدراسة عدة سنوات -فليشمان (1953) وستولديل (1959، 1984)- (العديلي، 1995، ص: 336) حيث قام الباحثان خلال هذه الفترة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

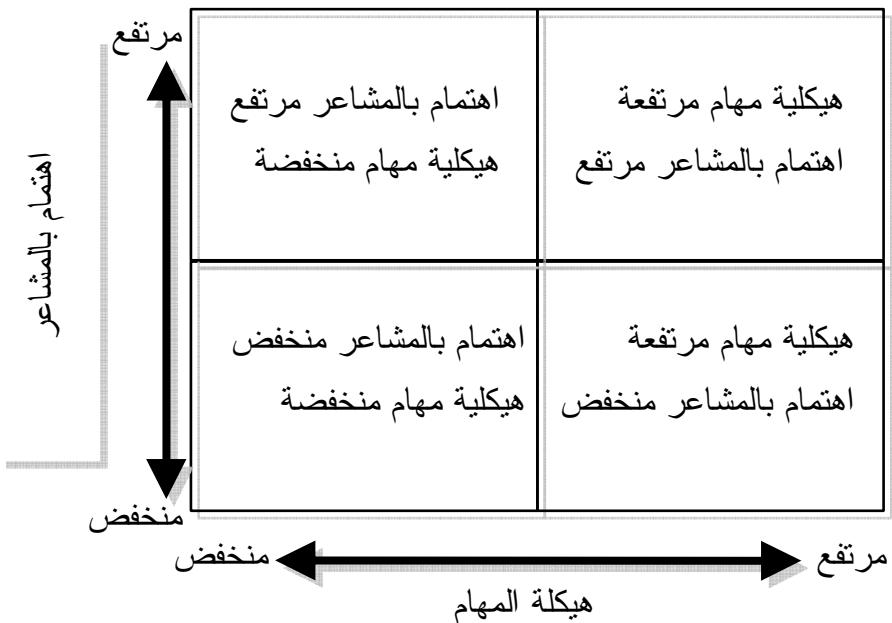
1. المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه

2. تفهم واعتبار مشاعر الآخرين

ووجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد (المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه كما يحدد دوره في إنجاز الأهداف ويوسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه كما يقوم بتوزيع العمل بالرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد (تفهم واعتبار مشاعر الآخرين) يميل لأن ينمي جواً من الصدقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم (سالم، وأخرون، 1998، ص: 200).

وأوضحت الدراسات بأن البعد المتعلق بتفهم واعتبار مشاعر الآخرين يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين، في حين أن البعد المتعلق بالمبادرة والتظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم. فقد انتهت دراسة أوهابيو في القيادة إلى القول بأن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول أن تحقق الهدفين كليهما. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توافقهما، هما المبادرة والتظيم، وتفهم اعتبار مشاعر الآخرين، ويوضح الشكل (3-2) نموذج جامعة أوهابيو في القيادة (العديلي، 1995، ص: 338):

شكل (3-2) نموذج جامعة اوهايو للقيادة



المصدر: العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 338)

5.3.2.1.2 نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton (1964، 1978) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. وقد قام الباحثان بتوضيح أسلوبين لسلوك القائد على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج، بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد، كما بالشكل (4-2). ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام (العميان، 2005، ص: 270) وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي (عباس، 2004، ص: 166):

- الموقع (1,1) القيادة الضعيفة: يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقاءه عضواً في المنشأة (سالم، وأخرون، 1998، ص: 201).

وهذا القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين كما أنه لا يحب أن يشارك في تفاعلات اجتماعية كما أنه لا يهتم بمشاعر الناس ولا يهمه أداء وإتمام العمل (العديلي، 1993، ص: 239).

• الموقع (1,9) القيادة المتسلطة: يتميز أسلوب القيادة بموجبه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص. ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتجاهل عن إشباع حاجات الأفراد مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضاً (الأشقر، 1996، ص: 110).

إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماماً قليلاً لمشاعر الناس وال العلاقات الإنسانية والاجتماعية. كما أن لديه الاستعداد للتضحيّة برضًا وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل لذلك تغلب عليه صفة المقاولين المتسليطين (العديلي، 1993، ص: 240).

• الموقع (9,1) القيادة الإنسانية: يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف (سالم، وأخرون، 1998، ص: 202).

ويغلب على هذا القائد الاجتماعي الحماس حيث أنه يعطي جل اهتمامه لمشاعر الناس العاملين وال العلاقات الإنسانية والاجتماعية كما يهمل الإنتاج. وكما لديه الاستعداد في التضحيّة بإنجاز العمل في سبيل أن يكسب رضا وارتياح المرؤوسين لديه (العديلي، 1993، ص: 240).

• الموقع (5,5) القيادة المعتدلة: وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد (عباس، 2004، ص: 167).

إن القائد الوسط في هذا النمط يكون شعاره عادة استخدام المنطق في دفع عجلة الإنتاج ومراعاة شعور المرؤوسين وهدفه هو الموازنة بين تحقيق أهداف العمل وإرضاء العاملين. كما يستخدم هذا النمط أسلوب الشرح والمرونة في وضع وتعديل الخطة، أما علاقاته فهي رسمية وغير رسمية على حد سواء (العديلي، 1993، ص: 241).

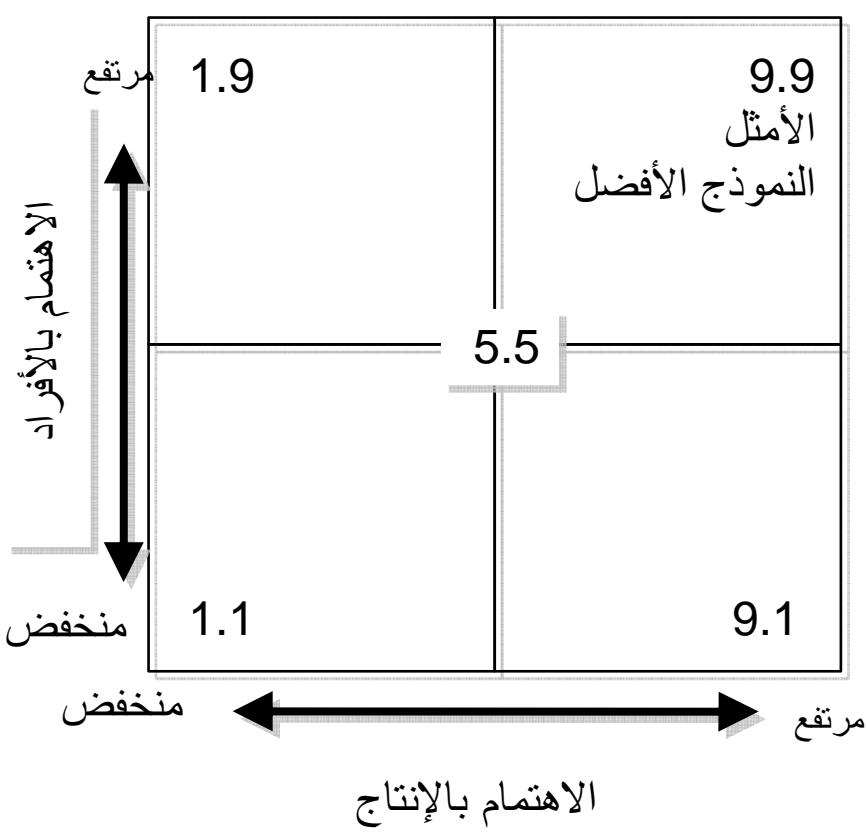
• الموقع (9,9) قيادة الفريق: يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام، ويعني ذلك إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاوين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العديلي، 1995، ص: 339).

إن شعار هذا القائد الفعال هو العمل كفريق بغض النظر عن الانجاز، ومن أهدافه توفير جو عمل مناسب لإيجاد التفاعل بين أهداف المنظمة والعاملين كما يستخدم أسلوب الشرح والإقناع

وإزالة العقبات في التوجيه، أما اتصالاته فهي مستمرة ومتبادلة بين جميع أفراد الفريق ومبنية على الثقة والإنتاج (العديلي 2، 1993، ص: 242).

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، فإن الباحثين بلاك وماوتون أشاراً إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب (9,9) (سالم، وأخرون، 1998، ص: 203).

شكل (4-2)
نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: العيّان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2005، ص: 272)

4.2.1.2 النظريات الموقفية Situational theories

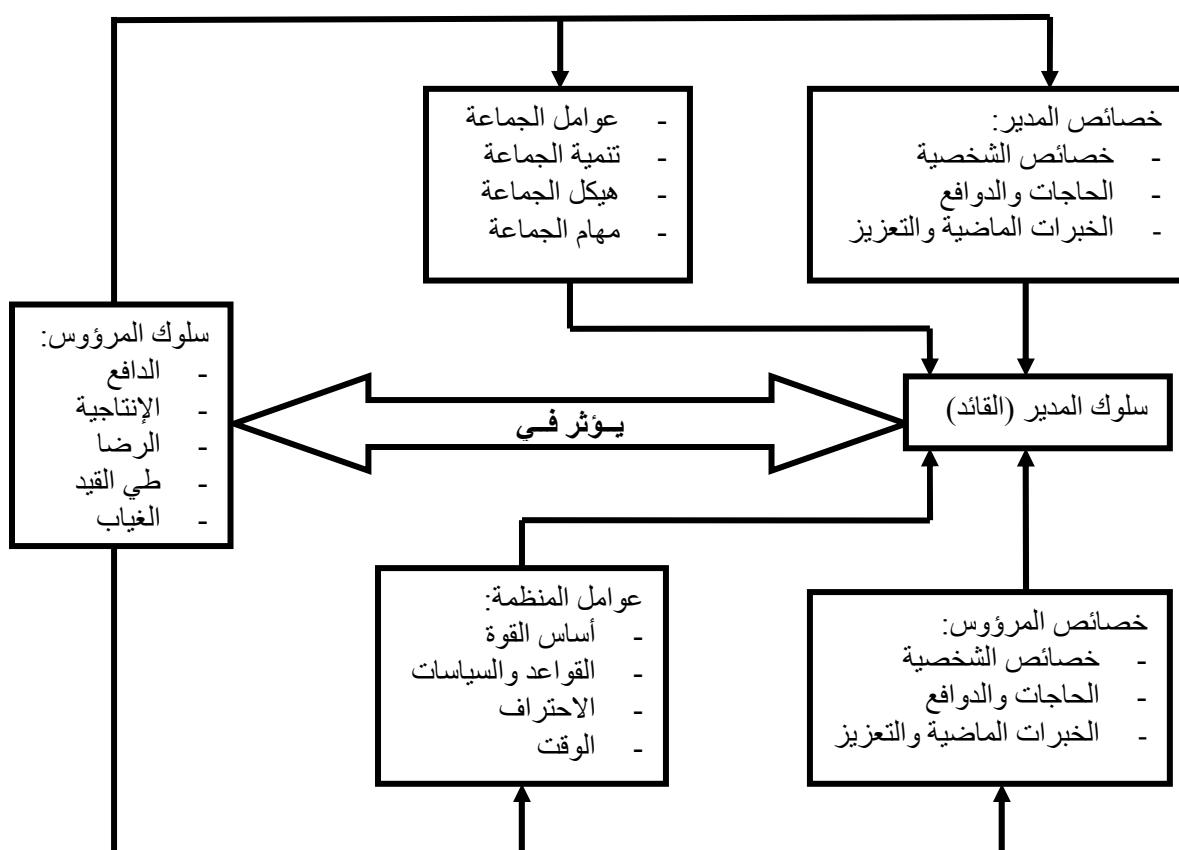
اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية

الجامعة والموقف أو الحالة. والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنّه يؤثّر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه (سالم وآخرون، 1998، ص: 203).

وحيث إن المواقف القيادية تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، وذلك نظراً لظروف كل منظمة من حيث: حجم العمل، ونوعية العمل، والمهارات والظروف البيئية المحيطة التي تلعب دوراً بارزاً في تحديد نوعية القيادة، فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة في المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل (5-2) (العديلي، 1995، ص: 354).

شكل (5-2)

عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد



المصدر: العديلي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي (الرياض، 1993، ص: 354)

1.4.2.1.2 النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler Contingency Theory

أعقبت المرحلة السابقة ظهور منحنى جديد عرف بالمنحنى الظرفـي (Contingency Approach) ممثلاً بنموذج فيدلر (Fiedler, 1967) حيث أشار هذا المنحنى إلى ضرورة تحديد الظروف والمتغيرات الموقفـية التي تعمل وتأثر في العلاقة بين النمط القيادي الفاعـل

ودرجة فعاليته، حيث تشير الأدلة إلى أن النمط القيادي في موقف ما قد لا يكون فاعلاً في موقف آخر وذلك بسبب اختلاف الظروف والعوامل الموقفية.

وقد اتجه فيدلر (Fiedler, 1967) إلى وضع متغيرات جديدة لدراسة علاقتها بالإنتاج والنجاح في القيادة، وقد اهتم بأساليب القيادة، بما القيادة التي تهتم بالإنتاج في علاقتها بالعاملين، والقيادة التي تهتم بالعلاقات الشخصية في علاقتها بالعاملين. ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة يعد صفة ثابتة في شخصية القائد وبعدها من أبعادها وأن القائد شخص يوجه الناس ويديرهم سواء أكان منتخبًا أم معيناً (الأشقر، 1996، ص: 111).

ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان. وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك لا يمكننا أن نتوقع أن هناك قائداً ناجحاً أو فاشلاً في جميع الأوقات، وبذلك تتوقف فاعالية القيادة على الانسجام والتاغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي (حسن، 2004، ص: 52):

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين: وهي الدرجة التي يثق بها المرؤوسون برئاستهم ويحترمونه ويتبعون تعليماته، وتوصف هذه العلاقة بأنها جيدة إذا كان المرؤوسون على استعداد لإنجاح أوامر القائد، وتنفيذ الأهداف التي وضعها (جودة، واليافي، 2006، ص: 91).

2. هيكلية المهام: ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء (العميان، 2005، ص: 273).

3. قوة المركز: وهي الدرجة التي يتمتع بها القائد بالقوة والنفوذ، ويستطيع أن يؤثر في الآخرين في الاتجاه المطلوب نظراً للمكانة التي يعتليها القائد من تعيين أو طرد، أو مكافأة أو عقاب.

كما أكد فيدلر أن القيادة الفعالة محكمة بالتفاعل بين شخصية القائد والدرجة التي يعطيها الموقف للقائد من ضبط وتأثير، كما أشار إلى أن التركيز على محور الاهتمام بالعاملين ذو فاعالية في مواقف متوسطة الأفضلية، والتركيز على محور الاهتمام بالمهمة وانجازها ذو فاعالية في المواقف المفضلة وغير المفضلة (الأشقر، 1996، ص: 111). وتوصل فيدلر إلى نتيجة مفادها: إن الأسلوب القيادي يبقى ثابتاً ولا يتغير مع تغير الظروف والمواقف. وفي حال عدم تناسب الأسلوب القيادي مع الموقف فإنه إما أن يتغير الموقف أو الظروف لتتماشى مع أسلوب القائد من خلال تغيير أحد المتغيرات الثلاثة (تحسين العلاقة مع المرؤوسين، إعادة هيكلة المهام، إعطاء القائد نفوذاً أكبر) أو أن يتغير القائد (جودة، واليافي، 2006، ص: 91).

كما أشار فيدلر استناداً إلى متغيرات الموقف الأنفة الذكر إلى أسلوب القائد المثالي الذي يتحقق بالاتي:

1. علاقات جيدة بين القائد ومرؤوسيه.

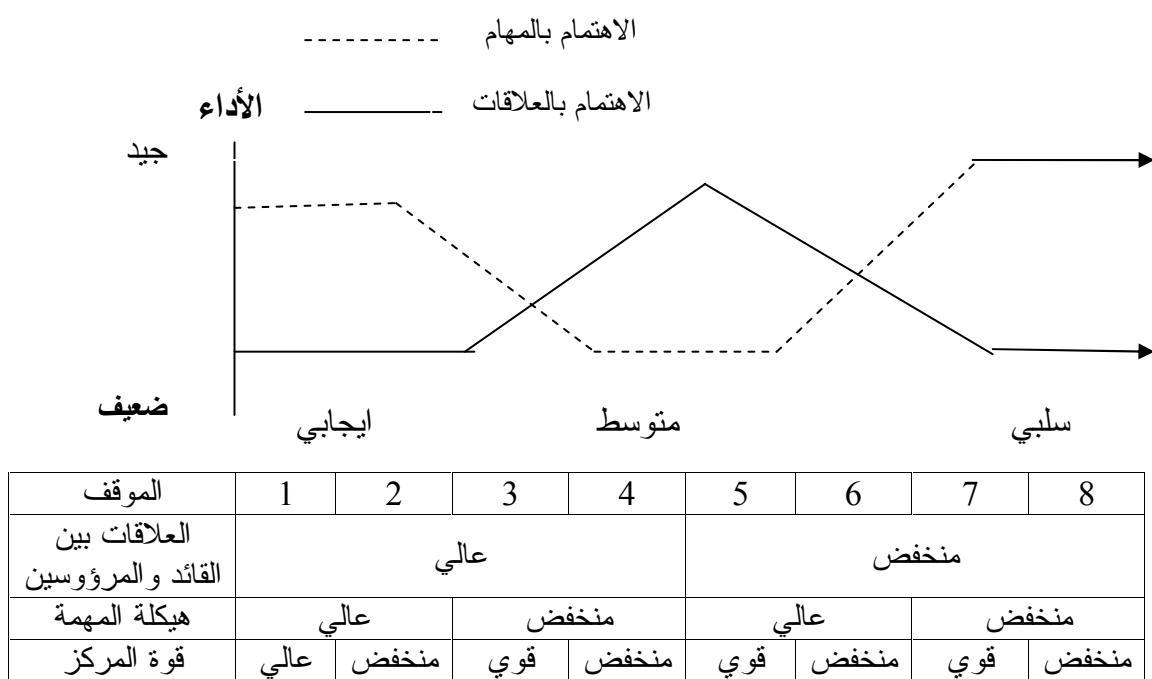
2. ارتفاع في هيكلة المهمة.

3. ارتفاع في درجة قوة مركز القائد.

وبناءً على ذلك نجد أسلوب القائد يختلف تبعاً للمواقف وحسب اختلاف درجات متغيرات الموقف السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة القائد أثناء استخدامه للأساليب القيادية المختلفة. وإن كفاءات أداء أية منظمة يتوقف على التفاعل بين الأسلوب القيادي وطبيعة الموقف والذي يتحقق من خلال تأثير القائد الذي يعده فيدلر الأساس في القيادة (حسن، 2004، ص: 54).

شكل (6-2)

المتغيرات الموقفيّة حسب نظرية فيدلر



المصدر: Richard W. Dunford. (1992) Organizational Behavior: an organizational analysis perspective, (Addison-wesley publishing company, Amsterdam) (p: 142)

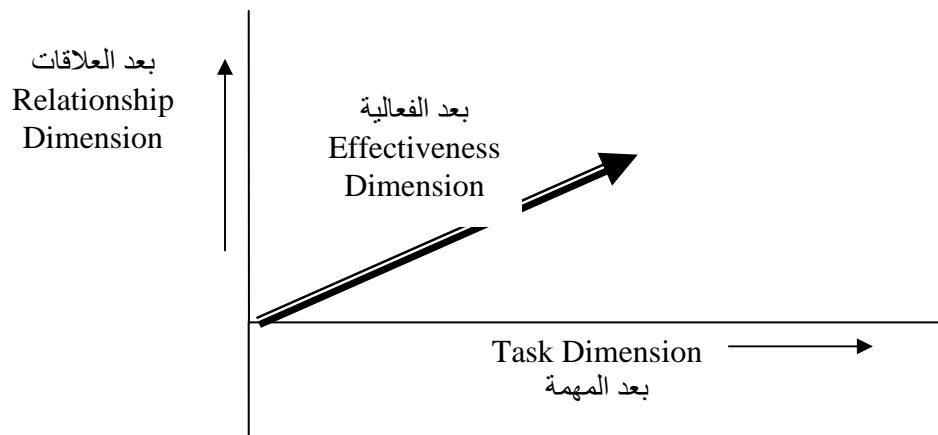
2.4.2.1.2 نظرية الأبعاد الثلاثة Tri-Dimensional Theory

قام ولIAM ريدن William Radin (1964) بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بلياك وموتون، وأضاف لها بعد ثالثا هو بعد الفعالية، وبذلك أصبحت ذات ثلاثة أبعاد (العديلي، 1995، ص: 350).

الأبعاد الثلاثة للقيادة حسب نظرية ريدن شكل (7-2):

1. بعد المهمة: وهو المدى الذي يتتخذ القائد لتوجيه جهود مرؤوسه نحو تحقيق الأهداف.
2. بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
3. بعد الفاعلية: والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهام والوظائف المنطة به وبدوره كقائد (حسن، 2004، ص: 50).

شكل (7-2)
أبعاد نظرية ردن



المصدر: حسن، ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، (اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004، ص: 50)

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة. وإضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية وأربعة أقل فاعلية، وهي موضحة في الشكل (8-2) (العديلي، 1995، ص: 351):

أولاً - الأنماط الأربع الأقل فاعلية:

- الانسجمي: يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل. وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد

العاملين وروحهم المعنوية. ولا يكتفي هذا النمط بالانسحاب من العمل، بل يبسط همة العاملين كما يتدخل في أعمالهم ويمنع المعلومات اللازمة عنهم.

- **المجامل:** يعتبر هذا النمط التناقض بين الأفراد وال العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصاً طيباً. لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

- **الاتوقратي الديكتاتوري:** يركز هذا النمط اهتمامه على العمل المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى. وتمثل عدم فاعليته في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وفي درجة ثقته المنخفضة بالآخرين. يخافه الكثيرون ولا يحبونه ويعملون عندما يضغط عليهم.

- **الموافق (المقنع):** يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل وال العلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل هذا النمط إلى انتهاج الحلول الوسط كأسلوب في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنَّه يركِّز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهداً إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

ثانياً- الأنماط الأربع الأكثر فاعلية:

- **البيروقراطي:** لا يهتم هذا النمط بالعمل ومهامه أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ولكنه يخفي ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بحذافيرها، لذلك نقل فعاليته وتأثيره في الروح المعنوية للعاملين.

- **المُتمي (المطور):** يثق هذا النمط بالعاملين ضمناً، ويعتقد أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لاحتياجات العاملين. وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمروءوسيه، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل، غير أن اهتمامه بتنمية العاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

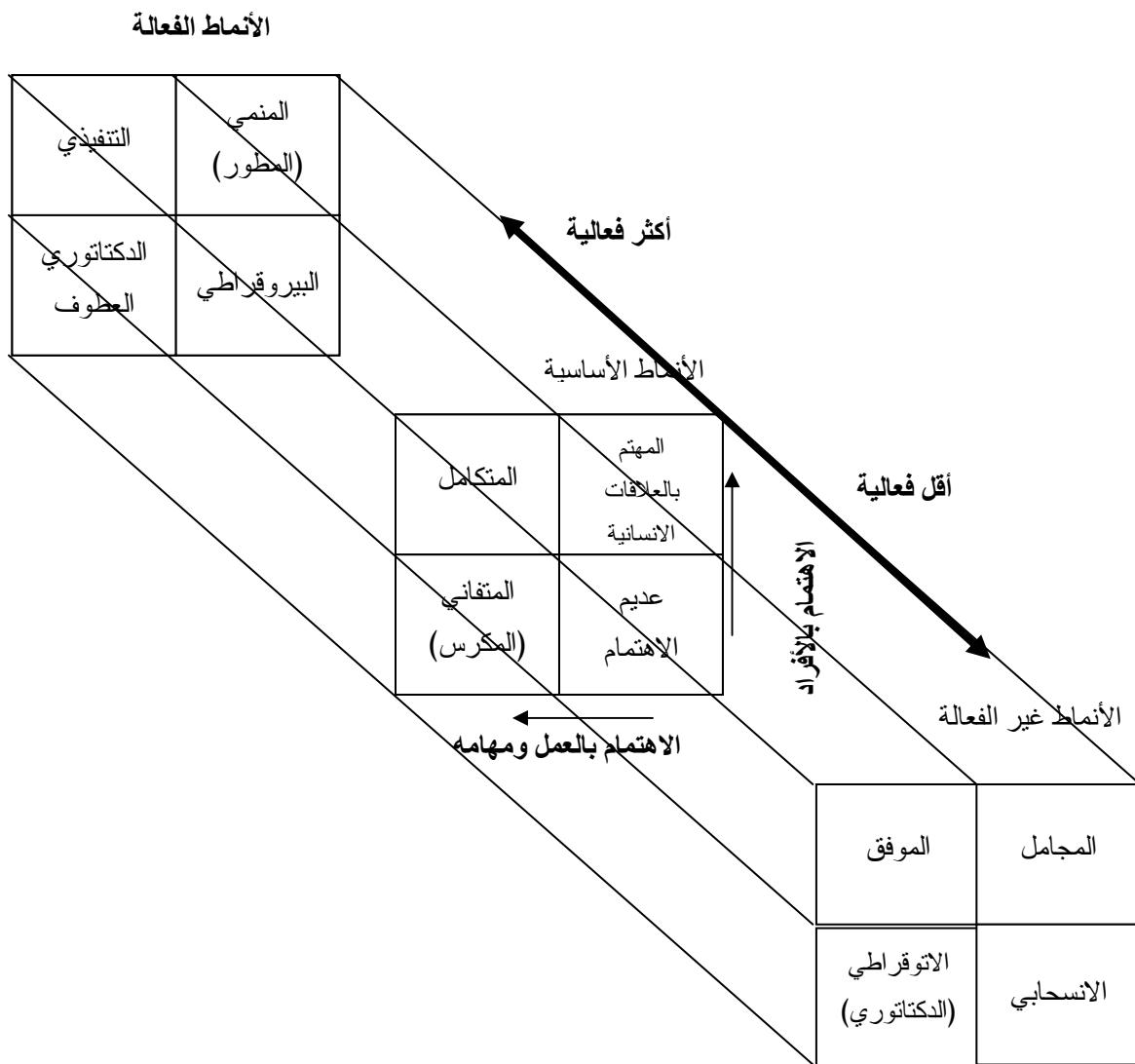
- **الديكتاتوري العظوف:** يثق هذا النمط بنفسه ضمناً، ويهتم على المدى القصير والمدى الطويل بالعمل، وتتبع فعاليته من قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر في الإنتاج، ويعمل على كسب طاعة مرؤوسيه وولائهم عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل.

- **التنفيذي** : يعتبر هذا النمط أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب في المدى القصير والمدى الطويل، حيث أنه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروقاً فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم، وتتبع فعاليته من اهتمامه بكل من العاملين والعمل بشكل واضح، مما ينعكس في دوافع العاملين لتحقيق الأهداف، ولذلك فهو يحقق إنتاجية عالية.

ولم يكتفِ ريدن بالأساليب القيادية الأربع التي حددتها بل أضاف إلى أن هناك عوامل طرفية تؤثر في أسلوب القائد، وقد حددتها في خمسة عوامل هي (حسن، 2004، ص: 51):

- المناخ النفسي للمنظمة.
- التغذية التي ينفذ العمل بواسطتها.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع المرؤوسين.

شكل (8-2)
نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثية لفعالية القيادة الإدارية



المصدر: العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 352)

يتضح أن نموذج ريدن لفاعلية القيادة يقوم على افتراض أن السلوك القيادي الفعال يعتمد على الموقف، وأنه ليس هناك نمط واحد فقط للقائد، وإنما على القائد أن يكيف نفسه دائمًا حسب الموقف.

3.4.2.1.2 نظرية المسار/الهدف Path Goal Theory of Leadership

قام كلٌ من هاوس وايفانس (House & Evans, 1970) بتطوير نموذج طريق/ هدف في القيادات الإدارية (العديلي، 1995، ص: 361). والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعرّض طريقهم وتدرّبهم ومكافأتهم على الانجاز (العميان، 2005، ص: 273).

ينتبق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية وهي (حسن، 2004، ص: 84):

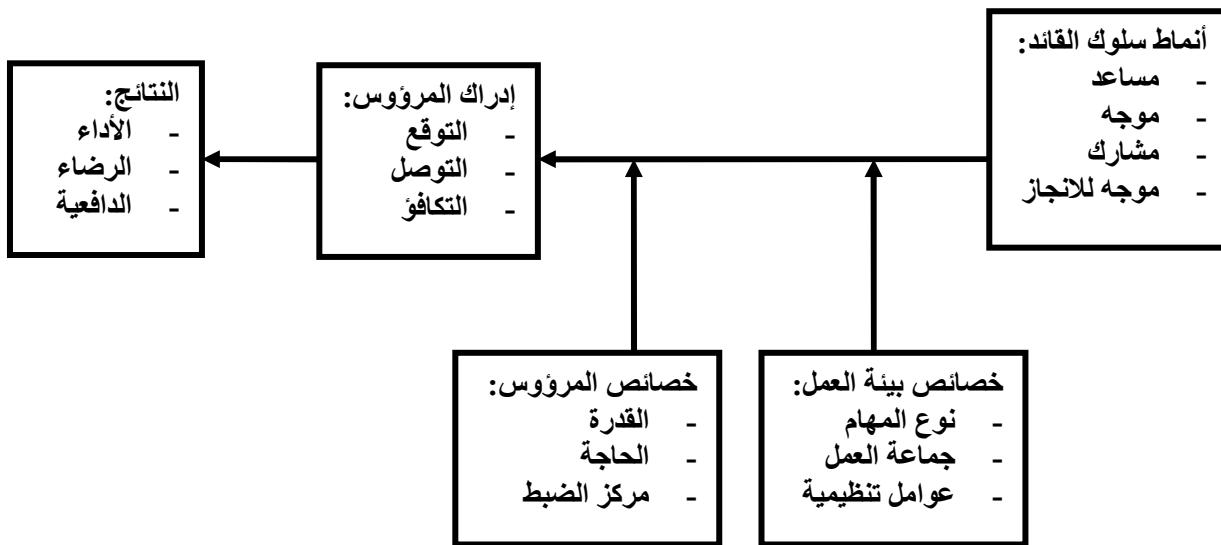
1. أسلوب الموجة (Directive): وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسيين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه.
2. الأسلوب المساند (Supportive): يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسيين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل.
3. الأسلوب المشارك (Participative): ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسيين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
4. الأسلوب الموجة نحو الانجاز (Achievement- Oriented): ويتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسيين لمعدلات إنجاز عالية.

ترى نظرية الهدف أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الموظفين وإنجاجيتهم تعتمد على عدد من العوامل (المتغيرات) الموقوية التي تقسم إلى مجموعتين:

- أ. عوامل موقوية تتعلق بالمرؤوس، مثل: القدرة، الحاجات، مركز المراقبة والضبط.
- ب. عوامل موقوية تتعلق ببيئة العمل، مثل: مهام المرؤوس، العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية وأنظمة العمل والإجراءات والقواعد. ويوضح الشكل (9-2) نموذج المسار - الهدف.

شكل (9-2)

علاقة نظرية المسار - الهدف في القيادة الإدارية



المصدر : Debra L. Nelson, James Campbell Quick (1994), **Organizational behavior: foundations, realities, and challenges**,(West publishing company, New York),(p373)

4.4.2.1.2 نظرية دورة الحياة للقيادة

قام كل من هرس وبلانشارد Hersy & Blanshard (1972) بتطوير نظرية دورة الحياة للقيادة، تقوم هذه النظرية على افتراض أساسى هو: انه بزيادة درجة نضج المرؤوسيين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد) (العديلي، 1995، ص: 356).

فقد استخدم الباحثان بعدي السلوك القيادي (الموجه للاهتمام بالعمل والموجه للاهتمام بالعاملين) لوصف أربعة أنماط قيادية، واستخدما بعدها وأحداً لوصف طبيعة الموقف الذي يمارس فيه القيادة وهذا بعد هو مقدار نضج الفرد أو المجموعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف قابلة للتحقيق (الأشقر، 1996، ص: 112).

- يشير بعد سلوك المهمة إلى المدى الذي يستخدمه القائد في تحديد الأدوار بقوله ماذا وكيف ومتى وأين تتجزء المهمة. ويستخدم القائد فيه طريقاً واحداً للاتصال لشرح وتوضيح واجبات ومسؤوليات مرؤوسيه، أي أن هذا بعد يشتمل على وضع الهدف والتنظيم وتخفيض وقت الخطة والتوجيه والسيطرة.

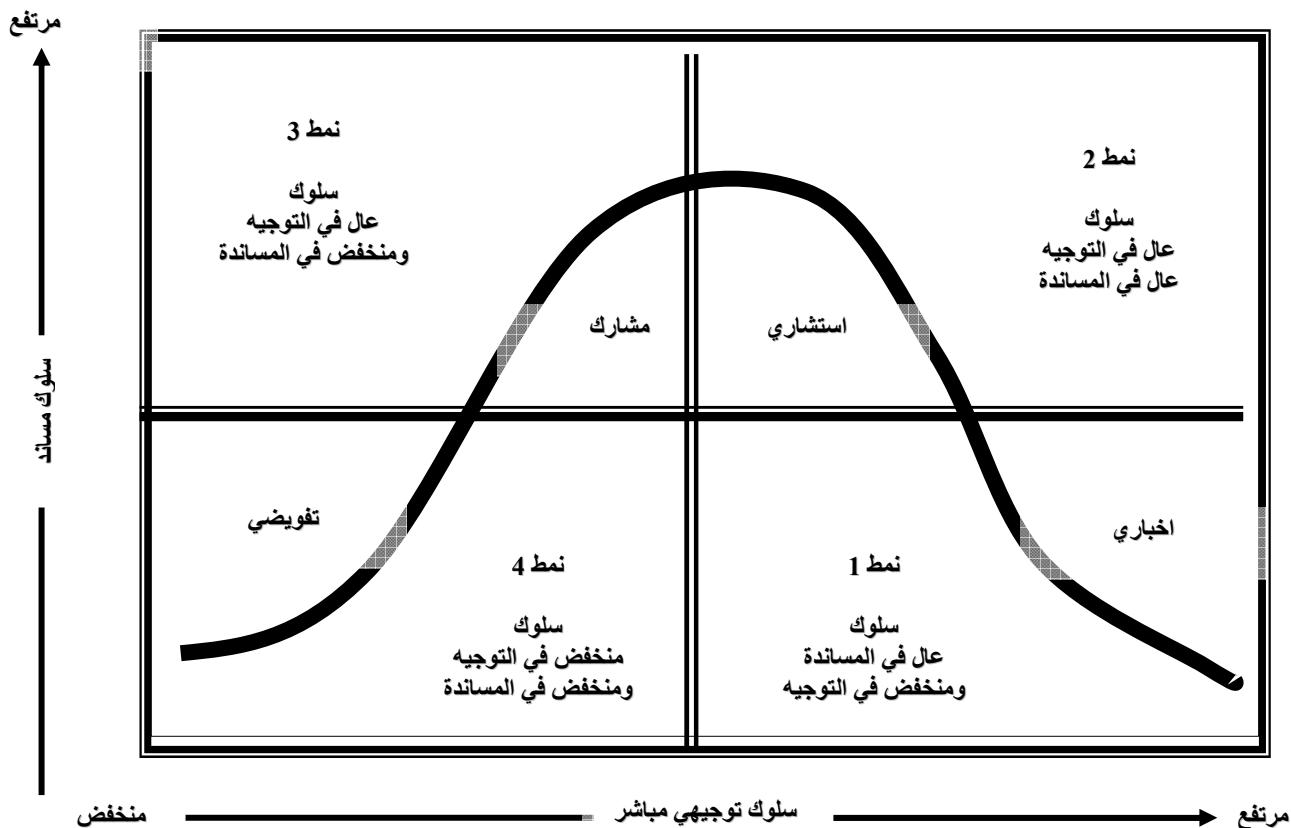
- أما بعد العلاقة فيشير إلى المدى الذي يستخدم فيه القائد اتجاهين أو أكثر في الاتصال مع مرؤوسيه، عن طريق إعطائه الدعم الاجتماعي وال النفسي والسلوكيات التسهيلية ذات الطبيعة المرنة. أي أن هذا بعد يتضمن تقديم المساعدة أو التأييد والدعم والاتصال والتسهيلات المتفاعلة.

- أما بعد الثالث فيمثل نضج المرؤوسين والذي يعد أهم عنصر من عناصر الموقف والذي لا يشير إلى العمر الزمني أو الاتزان العقلي والعاطفي لدى المرؤوسين، بل يعرف بأنه الرغبة والقدرة التي يتمتع بها الفرد في تحمل مسؤولية توجيه سلوكه، أو امتلاك المرؤوسين الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة (حسن، 2004، ص: 59-60).

ويوضح الشكل (10-2) نموذج القيادة الموقفية، إذ يصف أربعة أنماط قيادية مميزة متوفرة لدى المشرفين كما يلي (Maund, 1999, p: 257):

1. النمط (1) الإخباري: وهو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته، ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الاستشارات، وضع الأهداف وإخبار الموظفين ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف.
2. النمط (2) الاستشاري: وهو أسلوب عالي في الاهتمام بالواجبات وفي العلاقات الإنسانية حيث يعطي توجيهات مباشرة كثيرة بالإضافة إلى دعم وتأييد للعناصر الإنسانية. إذ يقوم باستشارة مرؤوسه (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهي مباشر).
3. النمط (3) المشارك: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه في دوره، لكنه يحافظ على سلوكه المساند. وبسماحه للمرؤوسين في الاشتراك باتخاذ القرارات فإن القائد هنا يقلل من منطقة نفوذه التي يصدر منها التوجيهات والإرشادات، وتقتصر مهمته هنا على الاتصال والتسهيل فقط.
4. النمط (4) المفوض: يقر هذا الأسلوب أن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث إن مهارة القائد وداعيته أحياناً تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين. هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ، ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط.

شكل (10-2)
نموذج القيادة الموقفية (دورة الحياة) هرس/ بلانشارد



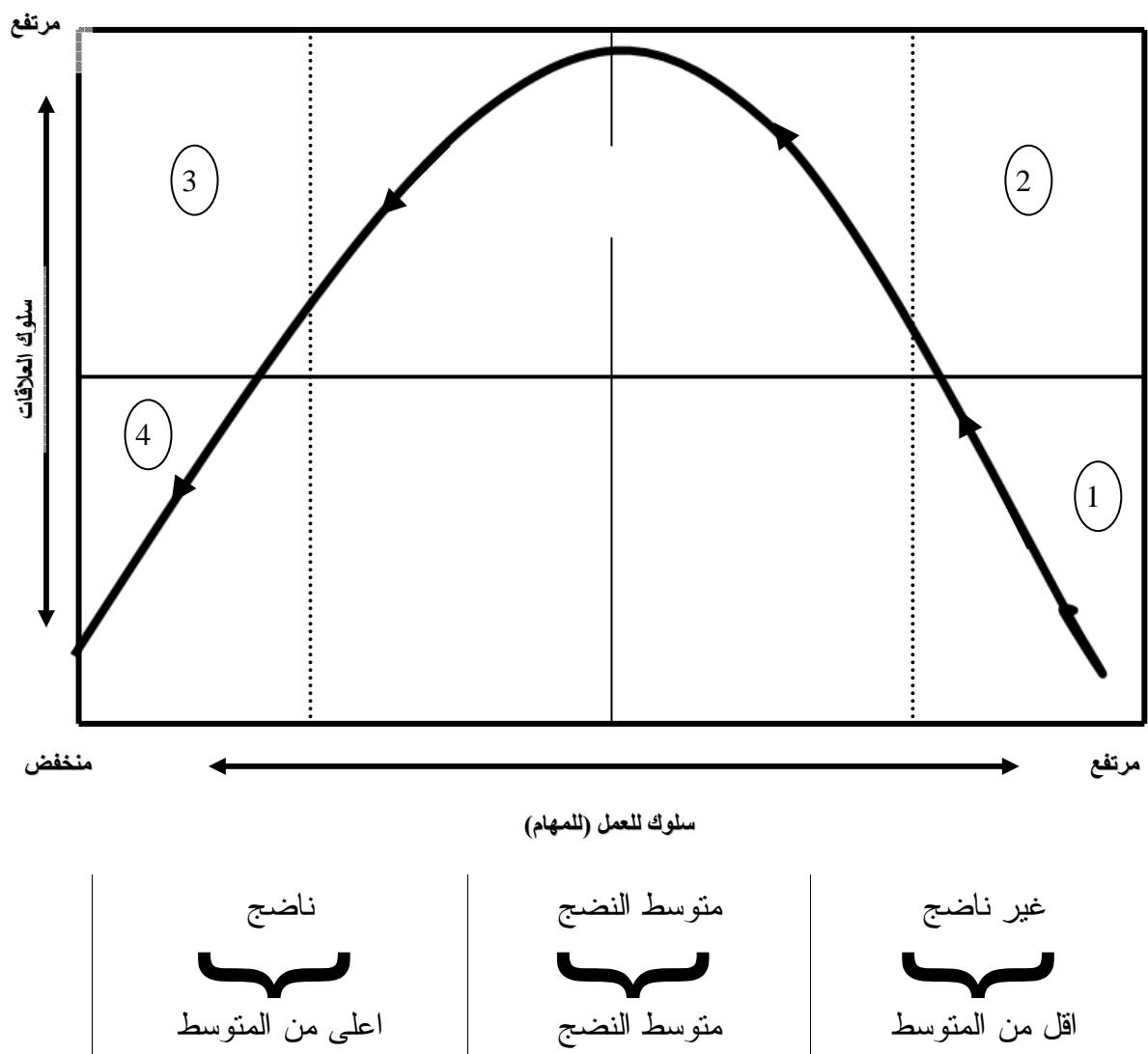
المصدر : Linda Maund (1999), Understanding people and organizations; an introduction to organizational behavior, (Licensing Agency Limited, London) (p: 257)

ويرى هرسي وبلانشارد أن نضج المرؤوسين يكون مستويات ما بين مستوى منخفض، ومستوى متوسط، ومستوى عال، شكل (11-2). كما يرى الباحثان بأن النمط القيادي المناسب لكل مستوى من مستويات النضج يتضمن الجمع والتوفيق الصحيح ما بين سلوك مهام العمل (الإدارة) وسلوك العلاقات (العديلي، 1993، ص: 246).

كما يرى هرسي وبلانشارد أن فعالية القادة تعتمد على كيفية ملائمة النمط القيادي مع الموقف الذي يعملون فيه. وتأتي هذه الملائمة من خلال مطابقة النمط القيادي مع نضج المرؤوسين، أو مع الجاهزية. وتعرف الجاهزية في القيادة الموقفية هي بالكيفية التي يظهر فيها المرؤوس قدرته (المعرفة، الخبرة، والمهارة) واستعداده (الثقة، الالتزام، والتحفيز) لتحقيق المهام المحددة (Bruno, 2008, p5).

ويتضح من نظرية هرسلي وبلانشارد أن لكل موقف أسلوباً، وكلما كان الأسلوب متتسماً مع الموقف كان أكثر فاعلية. وتحدد الفاعلية من تفاعل العناصر التالية: الاهتمام بالموظفين، والاهتمام بالإنتاج، والنضوج الوظيفي، وأنماط القيادة.

شكل (11-2)
النضج والقيادة



المصدر: العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 357)

5.2.1.2 النظرية الوظيفية Functional Theory

ذكر مرعي وبليس (1984) أن النظرية الوظيفية ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة (المصري، 2007، ص: 633).

وذكر (كنعان، 1992) بأن النظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها (الشريف، 2004، ص: 67):

A- أهداف التنظيم

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

B- أهداف العاملين

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

C- أهداف القائد الشخصية

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

6.2.1.2 نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة Social Exchange Leadership Theory

يرى هولندر Hollande (1976) أن القيادة هي نتيجة لتعاون: العوامل الموقفية، صفات ومميزات وتوقعات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين (المرؤوسين) للقائد (العديلي، 1995، ص: 366).

وذكر (الكلابي، 2000) بأنه ترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادية (الشريف، 2004، ص: 62).

ويحدد (Gurr, 1996) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي (عيسي، 2008، ص: 25):

1. المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الایجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
2. الإدارة بالاستثناء: والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

7.2.1.2 نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

أشار (المخلافي، 2007) إلى نشأت القيادة التحويلية، ففي عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns, Macgregor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطور للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة (عيسي، 2008، ص: 26).

وتعرف القيادة التحويلية " بأنها عملية دفع التابعين وتشييدهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة" (Wren, 1995, p:103).

مهام القائد التحويلي:

ذكر (باشراحيل، والسويدان، 2006، ص: 108) أربعة مهام رئيسية للقائد التحويلي، وهي:

1. تحديد الرؤية "صورة المستقبل المنشود"

يوضح للإتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود. مما يجعلهم متفائلين وصادمين أمام المصاعب ومتماضكين في جماعتهم ومحتمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، وتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

2. إيصال الرؤية للأتباع

فلا قيمة للرؤياة 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 ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.

3. تطبيق الرؤية

القائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير اتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والأمال والأحلام. بل هو يعيش بينهم ويعمل على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطبيق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية

هذه هي المهمة الرابعة للقائد الفعال. فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها ويطبقها على نفسه. فمن أدواره الرئيسية التزام أتباعه بها.

انتقاد القيادة التحويلية:

وقد ذكر (Couto, 1993) صحيح أن القيادة التحويلية التي طورها (Burns) جذابة، إلا أنها قد تكون صعبة المنال، وتحول تركيز القيادة من المهمة الرئيسية الخاصة بزيادة الفعالية للأفراد، نحو التركيز على مجموعة من الظروف والعوامل السببية المتعلقة بإحداث تغييرات جزئية. أما القيادة التحويلية التي طورها (Bass) رغم أنها نرجسية إلا أنها توفر أهداف يمكن تحقيقها وتوسّس الظروف المناسبة لأصحاب القرارات حتى يتمكنوا من قيادة وإدارة الموظفين بشكل أكثر فعالية ومهنية (Wren, 1995, p: 107).

3.1.2 أنماط القيادة الإدارية

نالت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتنوع المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي. اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والمفكرون، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً (تقسيم كلاسيكي)، حيث تدرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة تجري على النحو التالي:

1. النمط الأوتوقراطي

2. النمط الديمقراطي

3. النمط الحر

1.3.1.2 القيادة الأوتوقراطية (السلطية)

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم اقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، غالباً ما يتصرف بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء (عباس، 2004، ص: 161)، ويتميز القائد المتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسه لها (حسن، 2004، ص: 71).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبيعة يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (الريبي، 2004، ص: 26).

وهذا الأسلوب كان سائداً لعدة سنوات وما زال مرغوباً فيه من جانب بعض المديرين (راتشمان، وأخرون، 2001، ص: 185)، ولكنه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها: ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل (العميان، 2005، ص: 260).

1.1.3.1.2 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

أن بعض علماء الإدارة يميزون بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة الأوتوقراطية -التسلطية أو التحكمية: يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (السكارنه، 2010، ص: 145).

ب- القيادة الأوتوقراطية -الخير أو الصالحة: يتصرف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريده هو أن ينفذه، مع خلق استثناء لا مبرر له لدى مرؤوسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسيين وطاعتهم لقيادته (السكارنه، 2010، ص: 149).

ج- القيادة الأوتوقراطية -المتعاملة أو اللبقة: على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلاقفته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً ويعتمد في تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما المؤتمرات الإخبارية التي تدور حول تزويد مرؤوسيه بما توصل له من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصباً على حصوله على طاعة مرؤوسيه (السكارنه، 2010، ص: 151).

2.1.3.1.2 مزايا القيادة الأوتوقراطية:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى

أن القيادة الأتوغرافية المطبقة جيداً ستكون فعالة في المواقف التالية (جرياي، 1988، ص: 418):

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معرفياً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون النمط الأتوغرافي النمط الأمثل في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين (كنعان، 2009، ص: 167):

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة.
 - الموظفين الذين تنتقصهم الثقة بالنفس.
 - الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية.
- بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الأتوغرافي يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت. وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله (سكارنه، 2010، ص: 181).

3.1.3.1.2 مساوى القيادة الأتوغرافية:

تدور معظم المآخذ على أسلوب القيادة الأتوغرافية حول ما يتربت الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين. وبالرغم من أن كان هناك ظروف وموافق معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب -وتكون آثاره إيجابية فيها-، إلا أن ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وإن الآثار السلبية التي يرتبها في المواقف والظروف العادلة كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية. وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأتوغرافية (السكارنه، 2010، ص: 156-165):

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي على خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائلهم، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.

- تعطيل التغذية العكسية، بسبب استخدام القائد لنط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد –الاتصالات إلى أسفل من القائد للمرؤوسين–، يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه- يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف ما يلي:

- السلوك العدواني للموظف، مثل: السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل.
- ارتداد شخصية الموظف، ابرز أعراض ارتداد الشخصية: الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات.

- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها:

- انعدام رضا العاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين.
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

2.3.1.2 القيادة الديمقراطية

تشعب القيادة الديمقراطية -على نقيض القيادة الاستبدادية- حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل. وتقبل المرؤوسين قائدتهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها (عباس، 2004، ص: 161). فهذا النوع من القيادة يستند على ثلات ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتقويض السلطة (الريبي، 2004، ص:27). ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساعدة من جانب القائد (السكارنه، 2010، ص: 78).

1.2.3.1.2 أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي (كنعان، 2009، ص: 219-220):

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركة في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب منه مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود. فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركة في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعده على أشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الإمكان.
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر لمشاركة في صنع القرارات في موقع معين. ويتم ذلك الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذها..
- ه- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه.

2.2.3.1.2 مزايا القيادة الديمقراطية:

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال تتمثل في الجوانب الآتية (حسن، 2004، ص: 76):

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويوهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله ، فهم شركاء وليسوا تابعين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- بالإضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، إلا أنه هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية
- (كنعان، 2009، ص: 229-242)
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذها.
 - تقويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، مما يتتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبساطة.
 - التقويض يؤدي إلى تنمية قدرات المسؤولين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.
 - ينتج عن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية، جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وابتكاراً وانسجاماً، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية.

3.2.3.1.2 عيوب القيادة الديمقراطية:

- ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي (كنعان، 2009، ص: 245):
- ما يؤخذ على المشاركة -كريزرة أساسية لقيادة الديمقراطية- من إنها تشكل مظهراً لانتزاع القائد عن بعض مهامه القيادية إلى يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق ديمقратية القيادة من ناحية أخرى.
 - ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية -كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مسؤولييه وتبادل الرأي معهم- من أنه أسلوب غير عملي، وتم تسمية هذا الأسلوب بالشخصية البيرورقراطية للمؤولين.
 - كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباط للمؤولين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم (سكارنه، 2010، ص: 181).

وكون القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية لا يعني أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدون الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم (كنعان، 2009، ص 251).

3.3.1.2 القيادة الحرة

قادة هذا النمط يتقمصون دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وان هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة (راتشمان، وآخرون، 2001، ص: 186). ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتناهلة، والموجهة. وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم (العميان، 2005، ص: 262)، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهاجاً ثابتاً (كنعان، 2009، ص: 252). ويتسم سلوك القادة من هذا النوع إلى أقل من الشدة في توجيهه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين. وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة (السكارنه، 2010، ص: 77)

1.3.3.1.2 خصائص نمط القيادة الحر:

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرّ والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية،
الخصائص التالية (كنعان، 2009، ص: 253-255)

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة..
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصه الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييم ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت اتخاذ القرار.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحر، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. فسياسة الباب المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتقديرها ومعالجتها، وإنما أعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

3.3.3.1.2 مزايا نمط القيادة الحر:

- بالرغم من كل المآخذ على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضاً إن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وانه يتربّط عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل (كنعان، 2009، ص: 257):
- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمته إلى تقويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسه، ويتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع مرؤوسيه العاملين في ظله، يجعلهم يبذلون غاية جدهم في العمل.
 - إن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.
 - عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم، وذلك لأن تقويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
 - أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيداً مع جو الحرية (السكارنه، 2010، ص: 181).

وفي ظل توفر هذه العوامل تظهر بعض الآثار المترتبة من استخدام نمط القيادة الحر (العمجي، 2010، ص: 82):

- الانتماء والولاء للجماعة تنمو وتزداد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والثقافية. فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسیر العمل ويقل العنوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

3.3.3.1.2 عيوب نمط القيادة الحر:

- إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحر تتركز حول الآثار السلبية التي يرتبها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسيين، ومن هذه الآثار السلبية (كنعان، 2009، ص: 256):
- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسؤولاً دائماً في عمله؛ وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تتعكس على الآخرين من زملاء العمل. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وقد ان روح التعاون فيما بينها.

- إن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وإن أعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أو غير موجود.
 - كما إن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل منه الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وأيضاً هناك بعض الآثار المترتبة أو المصاحبة لاستخدام نمط القيادة الحر (العمجي، 2010، ص: 81) :
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
 - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
 - عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم.
 - يغير المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيهات (السكارنه، 2010، ص: 181).

خلاصة:

لقد عرض الباحث أهم نظريات القيادة حسب تسلسلها الزمني، واتضح من ذلك العرض مدى الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها وموافقتها. كما يلاحظ أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤد إلى إلغاء النظريات السابقة لها.

كما لاحظ الباحث أن كلِّ من الأنماط القيادية الكلاسيكية له مميزاته وعيوبه، وإن الظروف وطبيعة الوظيفة تؤخذ في الحسبان عند اختيار النمط القيادي في المنظمة، ولكن يبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأفضل حيث أنه يهتم بعلاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقويض السلطات، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

مقدمة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويقاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه بعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبي، وادريس، 2007، ص: 476).

ولقد حظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلفات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملمسة وكثير من الأساليب الأخرى التي ترتكز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء (الفايدي، 2008، ص: 81).

تنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول على إطار عمل متكملاً يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل (الغالبي، وادريس، 2007، ص: 479).

وسنخصص هذا المبحث لنسلط الضوء على الأداء الوظيفي، من خلال التعرف على مفهوم الأداء وأهميته، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك سيتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي، وتوضيح أسس التقييم، وفوائده ومراحل التنفيذ، وأفضل الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

1.2.2 الأداء الوظيفي وأهميه

1.1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث ذكر (*The Oxford Paperback Dictionary*) بأن الأداء يحدد بطريقتين (Hadyn, 1996):

- عملية أو طريقة الأداء.
- الانجاز أو ملاحظة العمل.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، 2003، ص: 209).

ويوصف الأداء بأنه "سجل بالنتائج المحققة. سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الانجاز - بكفاءة وفعالية" (مصطفى، 2004، ص: 317)، ويمكن تعريف الأداء بأنه أنجاز أو مخرجات العمل الفعلية ويقترح البعض بأن الأداء هو ما يبقى في نهاية العمل (Harbour, 1997, p:6).

ويعرف (سلطان، 2004) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشه، 2008، ص: 33).

وتعريف معجم المصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب" (الشريف، 2004، ص: 82).

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة: قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعمل بها لتحقق الوظائف التي يشغلونها.

2.1.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقيادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة

السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004، ص: 82).

3.1.2.2 إستراتيجية إدارة الأداء

لقد أشار (Drucker) إلى بعض العناصر الإستراتيجية التي يمكنها المساهمة في تحسن أداء المؤسسات الخدمية، وهذه العناصر هي (Drucker, 2008, p: 133):

- 1- تعريف ماهية المؤسسة وما يجب أن تفعل، وتحديد رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة البديل المختلفة للموارد.
- 2- تحديد أهداف واضحة مشتقة من رسالة المؤسسة.
- 3- ثم يتم تحديد الأولويات، من أجل تعيير معايير الانجاز والأداء والنتائج.
- 4- لا بد من تحديد مقاييس الأداء، مثل على ذلك: مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- 5- لا بد من استخدام هذه المقاييس من أجل التغذية الراجعة الخاصة بالجهود المبذولة داخل المؤسسة.
- 6- وأخيراً، يجب وجود مراجعة منتظمة للأداء والنتائج من أجل تعديل الأهداف إذا ما لزم الأمر، وتعريف الأداء الغير مرضي والأنشطة الغير منتجة. وهذا يساعد في تطوير آلية جديدة تساهم في تحسين الأداء.

4.1.2.2 عناصر الأداء الوظيفي

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة وال المجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- كمية العمل المنجز: أي مقدر العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- د- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (السكنان، 2004، ص: 55).

5.1.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضاً الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في قهم طبيعية التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة (الربيق، 2004، ص: 46).

ونظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي (العساف، 2003، ص: 58):

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتنع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- ج- البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خال وضمن هذه العوامل.

6.1.2.2 العوامل الأساسية للأداء الإيجابي

كما ذكرنا سابقاً الأداء ما هو إلا سلوك يسلكه الفرد في أداء واجباته ومهامه ومسؤوليات العمل الذي ينطاط به، والأداء في حقيقة الأمر يتتنوع ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، وعليه فان أهم عوامل الأداء الإيجابي هي (العساف، 2003، ص: 58):

- أ- التأكد من تزويد الموظف بكل المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل، مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.
- ب- الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيهه نصح للمقصر.
- ج- دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تتمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.
- د- التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والأمال، حيث إن

معظم الموظفين يريدون أن يعملاً كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

7.1.2.2 تحسين الأداء

أ. مفهوم تحسين الأداء

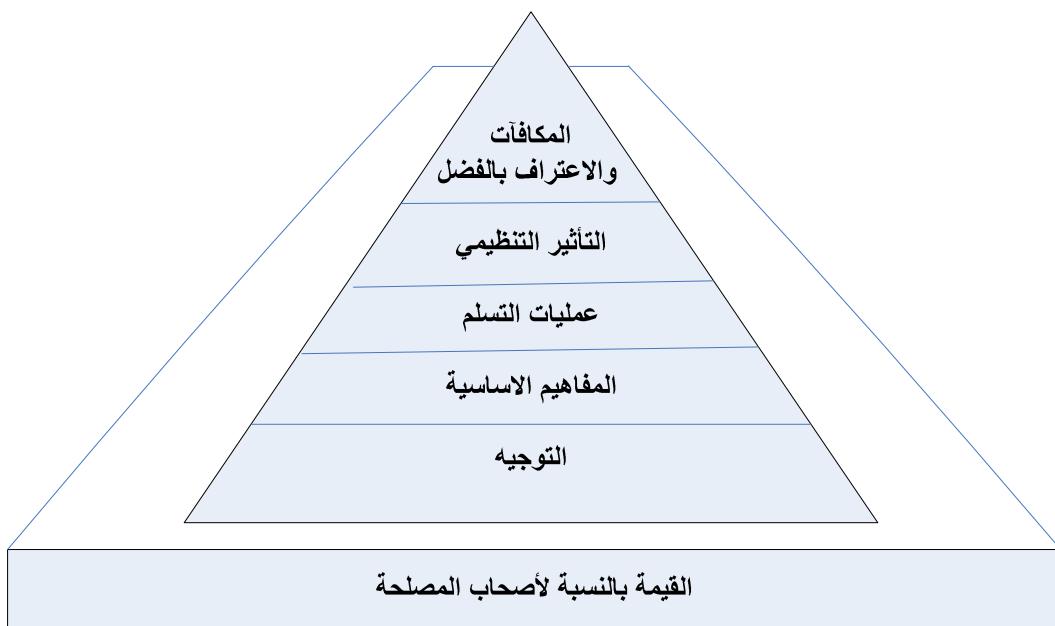
هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توفر رأس المال بالطريقة المثلثي، ويطلب تحسين أداء أيّة منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة). لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطبق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

ب. عناصر إدارة التحسين الشامل:

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية، شكل (2-12) يوضح هذه العناصر:

- أ- **الطبقة الأولى - التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- ب- **الطبقة الثانية - المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بان أحجار بناؤها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العاديّة لأداء الأعمال.
- ج- **الطبقة الثالثة - عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
- د- **الطبقة الرابعة - التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ه- **الطبقة الخامسة - المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي (المربع، 2004، ص: 65-66).

شكل (12-2) عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء



المصدر: المربع، صالح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، (الرياض، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص: 66)

8.1.2.2 محددات الأداء الوظيفي

يرى (مرسي والصباخ، 1988) أن الأداء يتتأثر بكلٍّ من: الموظف، الوظيفة، الموقف، وذلك على النحو التالي (السكنان، 2004، ص: 60):

1. فالموظِّف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

2. والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

3. والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهيكل تنظيم منرن أو جامد، وأساليب الواقعية، وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

كما ذكرنا سابقاً إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كلٍّ من: الجهد، والقدرات، وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها

الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدارك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (عمر، 2009، ص: 87).

2.2.2 تقييم الأداء الوظيفي ومراحله

1.2.2.2 تقييم الأداء الوظيفي

تعد وظيفية تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات. أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفعالية عالية، فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه. ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي للأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها (صالح، والسلام، 2006، ص: 101).

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات متراوحة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بشكل دوري وبهدف تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة (صالح، والسلام، 2006، ص: 102).

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى." (عبد الباقي، 2002، ص: 367).

كما عرف تقييم أداء العاملين بأنه "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقديم مناصب أعلى مستقبلاً." (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 219).

كما يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم، بأنه تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط

والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة إلى أخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيد للأحسن) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف (مصطفى، 2004، ص: 319).

وفي ضوء ما تقدم بالإمكان تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم **تقييم الأداء** (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 219):

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف ، بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ككل.
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والتميز فيما لو اتبع تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

2.2.2.2 أسس التقييم الفعال

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي (مصطفى، 2004، ص: 320):

- 1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة القياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتGANسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
- 2- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصييًداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- 3- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تتميّتهم الذاتية.
- 4- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسية ورؤيه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أراء مرؤوسيه.
- 5- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرءوس في عملية تقييمه، أما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم، أو من خلال الاطلاع على تقييم الرئيس المباشر وإبداء ملاحظاته.

6- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات المعرفية والخبرات اللازمة للأداء.

3.2.2.2 فوائد واستخدامات تقييم الأداء

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تتحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات، وهي: المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين.

1- على مستوى المنظمة:

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم الأعمال يخلق شعور بالراحة والطمأنينة (عبد الباقي، 2002، ص: 368)، كما يخلق مناخاً من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأساس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهاماتها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليس علمية أو موضوعية (صالح، السالم، 2006، ص: 103).
- تقويم سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فإذا تبين أن قصور الأداء يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، أو أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم (مصطفى، 2004، ص: 321)، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح (عبد الباقي، 2002، ص: 368).
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى (مصطفى، 2004، ص: 322)، فذلك يؤدي إلى إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنها يعين الإدارية على اختيار أنساب المرشحين وأكفاء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى الإداري.
- رسم وتقويم سياسة التدريب والتطوير، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج التدريبية أو طرق التدريب (مصطفى، 2004، ص: 320). كما أن نتائج تقييم العاملين يعتمد عليها لإعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين (عبد الباقي، 2002، ص: 369).
- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء (مصطفى، 2004، ص: 321).

- يساعد النظام الموضوعي لتقدير الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، حتى يقوم الرئيس بتقييم مرسوميه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منتظمة عن أداء العاملين ونقطة القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن كفاءة العملية الرقابية في المنظمة (عبد الباقي، 2002، ص: 369).

- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات. بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية (أبو قحاف، 2003، ص: 484)، حيث إن تقييم الأداء يعتبر أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل ومعايير المتبعة ومدى صلاحيتها (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 221).

2- على مستوى المديرين:

- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسيين للأهداف ومفهوم معايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل (مصطففي، 2004، ص: 322).

- تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكاً وأداءً، ومساعدة المديرين في تحطيط القوى العامة، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبمرؤوسيهم (أبو قحاف، 2003، ص: 484).

3- على مستوى المرؤوسيين:

- مساعدة المرؤوسيين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم (مصطففي، 2004، ص: 322)، كما يساعدهم على التعرف على نواحي السلوك الغير مقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة (عبد الباقي، 2002، ص: 368)، وبالتالي فإن التقييم يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبوون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مجزية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 221).

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسيين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهد التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل (صالح، وسالم، 2006، ص: 105).

- تحسين ادراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم، الأداء الماضي، المتوقع)، بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد،

ودعم ثقة الفرد في نفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة (أبو قحف، 2003، ص: 484).

4.2.2.2 مراحل تقييم الأداء

يجب تطبيق أسلوب النظام في عملية تقييم الأداء (System Approach) الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم ويتألف من مرحلة تخطيط التقييم ومرحلة تنفيذ ومرحلة التقييم للنظام، وشكل (13-2) يوضح هذه المراحل، وسنطرق لهذه المراحل فيما يلي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 221):

أولاً- مرحلة التخطيط:

إن تصميم نظام لتقييم الأداء يشمل خطوات كالتالي:

أ. تحديد أهداف المنظمة:

إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين. وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف الإدارات في المنظمة، وكذلك أهداف تقييم الأداء. وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيّمون مرؤوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها. وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة (مصطفى، 2004، ص: 322).

ب. تحديد أهداف تقييم الأداء:

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، ويجب أن تكون ايجابية وبناءة (مصطفى، 2004، ص: 322)، فينبغي بداية تحديد الغاية من النظام وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة وایجابية وإيجاد الدوافع وتحسين الأداء وإتباع نظام تعويضات متكافئ، أو سيقتصر النظام على خدمة أغراض المنظمة واحتياجاتها وإغفال احتياجات العاملين.

كما أن تحديد الأهداف يتطلب معرفة آراء عدة أطراف في المنظمة:

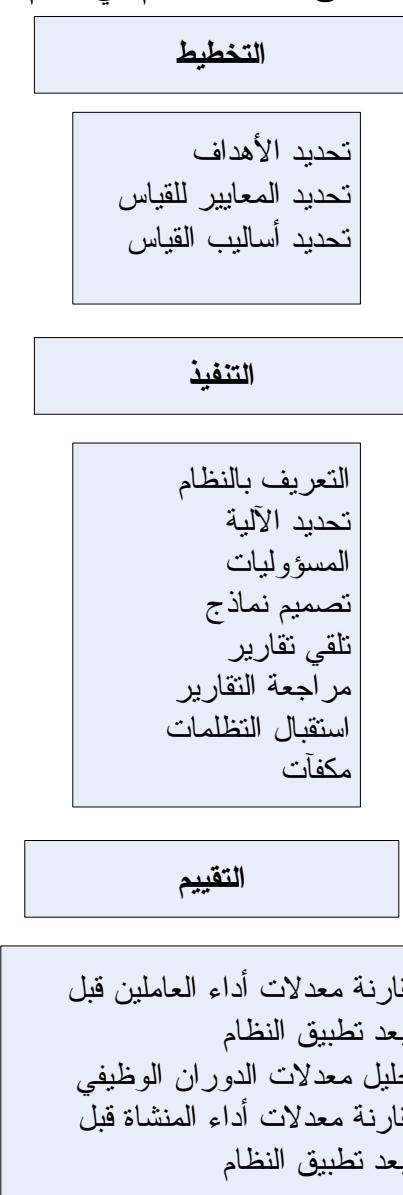
1. الإدارة العليا: لمعرفة آرائها حول أساليب وأهداف التقييم لضمان التزامها ومساندتها للنظام.
2. مدراء الإدارات العامة: لأخذ مشورتهم وآرائهم نظراً لكونهم سيعتبرون مسؤولين عن تطبيق النظام.

3. العاملون في المنظمة: لجمع المعلومات حول احتياجاتهم وآرائهم وتطلعاتهم بهدف ضمنا التزامهم ومشاركتهم الإيجابية في تطبيق النظام.

4. أطراف أخرى: كالنقابات العمالية والجمعيات العلمية والمؤسسات المهنية والحرفية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 222).

شكل (13-2) شكل (13-2)

مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين



المرجع: جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ادارة وإستراتيجية العمليات، (عمان، الجمعية، 2001، ص: 223)

ج. تحديد السياسات والإجراءات:

يلٰ تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل الجوانب التالية:

- تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم: تحديد دور كل من الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 222)، وعادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قریب منه، ولا حَظّ أداء طوال الوقت، ومن الشائع في الحياة

العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات منها: إن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بناء على الوصف الوظيفي، كذلك من مسؤوليات الرئيس المباشر توجيه المرؤوسيين ومراقبة تنفيذ أعمالهم (عبد الباقي، 2002، ص: 372).

- تحديد مجالات التقييم: يقصد بذلك تحديد العناصر والمؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر (مصطفى، 2004، ص: 322):

1- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني، مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.

2- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام.

3- عنصر توضح درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

- تحديد توقيت إجراء التقييم: (سنوي، نصف سنوي، ربع سنوي). من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقدم الموظفين، فإذا كانت الفترة طويلة (سنة وأكثر) فإنها تعتبر غير مناسبة لأنه من الممكن أن لا يتذكر الرئيس المباشر كل الأمور المتعلقة بالأداء وسلوك العاملين لطول الفترة. وهذا يؤدي إلى عدم موضوعية التقييم، ولذلك يفضل أن يكون التقييم خلال الفترة، وليس في نهايتها (عبد الباقي، 2002، ص: 372).

- تحديد نمط التقييم: نظام مغلق أو مفتوح (سرية أو علنية) ودرجة مشاركة العاملين في مناقشة نتائج التقييم والاطلاع عليها (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 222).

د. تحديد المعايير لقياس الأداء:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظفين بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، أو المزج بينهما، وقياس سلوك الموظف وأداءه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي

والانفعالي للرئيس (صالح، والسلام، 2006، ص: 106). إذن يقصد بالمعايير مستوى الانجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يتزموا به، والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الادارة العليا والمسؤولين والمشرفين في الادارة الوسطى والعاملين إلى جانب الاستعانة بالجمعيات العلمية والمهنية والنقابات العمالية لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأييد كل من الادارة العليا والمشرفين والعاملين تكفل التعاون والالتزام بتطبيقها (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 224).

ويجب أن تتميز المعايير بالخصائص التالية (الهبيتي، 2003، ص: 204):

1- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبّر عن تلك الخصائص التي يتطلبه أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يُعرف بقصور القياس.

- في حالة احتواه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ عُرف بتأثيرات المقياس.

2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وان ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

٥. تحديد الطريقة المناسبة (أسلوب) للتقدير:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقدير أداء العاملين (كما سيرد لاحقاً) فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستتصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورؤيه (صالح، والسلام، 2006، ص: 106)، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقديرها سليماً (مصطفى، 2004، ص: 326)، ويتعين على المنظمة لدى اختيارها أسلوب قياس أداء العاملين لديها، أن تراعي تناسب ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفية، ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية قبل تحديد ذلك الأسلوب إذ ليس هناك أسلوب قياسي للتقدير قابل

للتطبيق في كل مكان وزمان (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 224)، وانه ليس من المستغرب أن يستخدم عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة (صالح، والسلام، 2006، ص: 106).

ثانياً- مرحلة تنفيذ نظام تقييم الأداء:

يلي تصميم نظام تقييم الأداء البدء بوضعه موضع التنفيذ بإتباع الخطوات التالية:

أ. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: يتبع إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد其 الإدارية (مصطفى، 2004، ص: 326)، وذلك من خلال قيام ممثلي عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح نظام تقييم الأداء والرد على استفسارات كل من المشرفين والمرؤوسين حول أهداف التقييم وأساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة، وتعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم وكسب تعاونهم (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 227).

ب. تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمدة: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى أدائهم المستقبلي (عبد الباقي، 2002، ص: 106).

ج. تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم: يتطلب ذلك تحديد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية الذين تناط بهم المسؤوليات التالية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 227):

1. تصميم نماذج قياسية لتقارير الأداء وتوزيعه في مواعيد ثابتة لتبئنة من قبل المشرفين والمسؤولين.
2. تلقي تقارير الأداء المعبأة من المسؤولين عن الموظفين.
3. مراجعة تقارير الأداء ورفعها للجهات العليا لاتخاذ ما يلزم حيالها (قرارات الزيادات السنوية، المكافآت، الترقية والنقل، الفصل، الإنذار).
4. تلقي تظلمات العاملين المتعلقة بتقارير الأداء ومراجعة وبحثها مع المشرفين والجهات العليا والعمل على اتخاذ ما يلزم بشأنها.
5. تنفيذ قرارات الإدارة العليا المتعلقة بمنح العاملين المكافآت والعلاوات والزيادات أو النقل والترقية والفصل وفق ما تعتمد其 الإدارية العليا.
6. حفظ قرارات وتقارير الأداء في سجلات أو في الحاسوب.

7. اقتراح سبل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء بالتشاور المستمر مع المسؤولين في ضوء المشكلات والصعوبات في تنفيذ النظام الحالي بهدف التوصية بالتحسينات والتعديلات المناسبة.

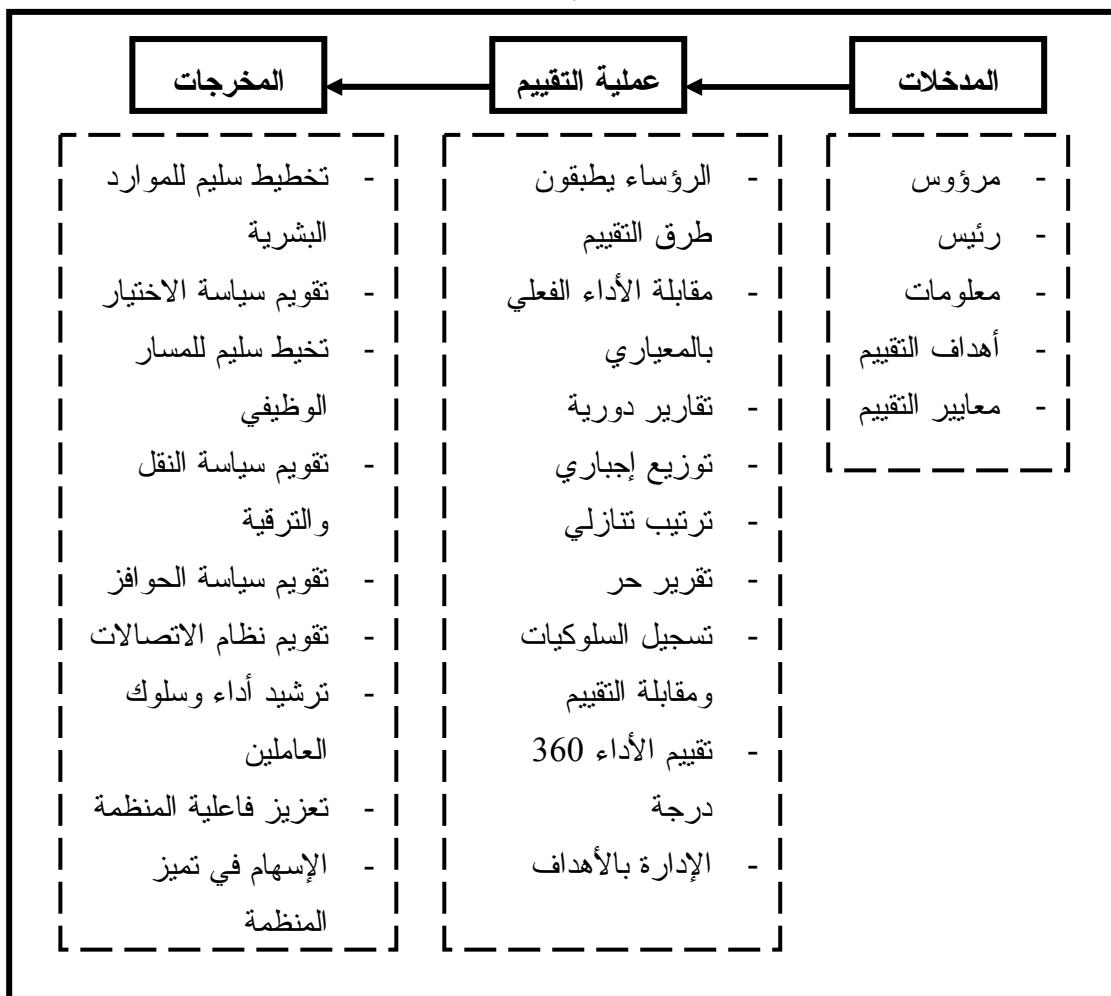
ثالثاً. مرحلة تقييم النظام:

إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والمرؤوس ومدى استيفاءه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة. وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها، كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم، شكل (14-2) يوضح ذلك (مصطفى، 2004، ص: 326).

لذلك يجد إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كالتالي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص: 228):

- مدى الزيادة المتحققة فعلاً في أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء في مطلع العام وفي نهايته بالنسبة لكل عامل.
- مدى انخفاض معدلات دوران العمل وحجم المشكلات والتظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة).
- مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة.
- استقراء آراء وردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام.

شكل (14-2)
منظومة تقييم أداء العاملين



المرجع: مصطفى، احمد، ادارة الموارد البشرية - الادارة العصرية لرأس المال الفكري،
2004، ص: (327)

3.2.2 الكفاءة والفعالية الإدارية

يعتبر معيار الكفاءة من أهم المعايير التي استخدمت لقياس التطوير الإداري في إحدى المنظمات الإدارية أو كفاءة العاملين في هذه المنظمات. وتعني فعالية القيادة - وفقاً لهذا المعيار - قدرتها على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام ممكن. وأن من أهم القدرات التي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً: الفعالية في اتخاذ القرارات، والفعالية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير (كنعان، 2009، ص: 385-386).

1. الفعالية في اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وتقدير. إذ أصبح النجاح الذي تتحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يرتكز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات (كنعان، 2009، ص: 388).

2. الفعالية في الاتصالات

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء. فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه- يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه. كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل (كنعان، 2009، ص: 402).

3. إدارة الوقت

تعتمد فعالية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ وفي أي موضوع؟.. فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحيبة بالوقت ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم. والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر (كنعان، 2009، ص: 410).

4. الإدارة بالأهداف

إن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي - في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم- هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة. وفي ظل هذا المنهج أصبحت الإدارة ترتكز على النشاطات والجهود، حيث يتم الحكم على الفرد العامل من خلال انشغاله في العمل والجهود التي يبذلها لأدائه. إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة أنواع تلك الأهداف، ووضع مقاييس للنتائج، وأخيراً وضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مناسبة، وفي نفس الوقت متراقبة بعضها مع بعض (كنعان، 2009، ص: 415-419).

5. إدارة التغيير

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدى إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري. ومن هنا أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير. وإدارة التغيير كأداة لتحقيق الفعالية الإدارية، قد تتطلب من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكل التنظيم (كنعان، 2009، ص: 429).

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا البحث، يؤكد الباحث على ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات، وذلك لأنَّ الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، وان المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً. ومن هنا يجب الاهتمام أيضاً في تقييم الأداء واستخدام معايير تقييم مختلفة تتناسب مع وظائف ومهام الموظفين، والأقسام الإدارية في المنظمات، لتحديد جوانب القصور إن وجدت ومعرفة أسباب القصور الأساسية ومعالجتها، لضمان أداء كفاء وفعال.

المبحث الثالث

المنظمات الأهلية

مقدمة:

يستطيع أي متابع لوسائل الإعلام في السنوات الأخيرة أن يلاحظ مدى تزايد الاهتمام بمفاهيم ومصطلحات لم تكن في العقود السابقة موضع اهتمام مثل المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية، والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عملية التنمية المستدامة وفي التغيير وترسيخ الديمقراطية وغيرها (الأشرق، 2003، ص: 66).

يتكون أي مجتمع من ثلاثة قطاعات رئيسية هي: المؤسسات الحكومية التي تمثل مؤسسات الدولة أو الحكومة، ومنظمات القطاع الخاص وكذلك المؤسسات غير الحكومية والتي تشكل المجتمع المدني والذي يعرفه البعض بأنه مجتمع المؤسسات، والتي تتكون بشكل رئيسي من المؤسسات الأهلية، أو ما يطلق عليها المؤسسات غير الربحية، وتلعب المؤسسات الأهلية دوراً رئيسياً في المجتمعات الحديثة من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها في مجالات الصحة والتعليم والزراعة والبيئة والتنمية والإعلام وحقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية والمرأة والمساعدات الإنسانية والإغاثية والخيرية ومراكز البحث والتدريب التموي والمهني لتشمل كافة مجالات الحياة المدنية (المشهراوي، 2009، ص: 5).

وقد ذكر (الجمعة، 2004) بأن قطاع عمل المنظمات الأهلية في أي دولة هو المكمل لعمل القطاع الحكومي وعمل القطاع الخاص ويتميز هذا العمل بأنه يتغلغل ويتعمق داخل احتياجات القاعدة الشعبية العريضة من المجتمع ولقد اقتحم هذا القطاع كافة المجالات سواء مجال الخدمات الصحية أو البيئية أو الزراعية وغيرها (عوض، 2006، ص: 36).

ويعتبر العمل الخيري في الأراضي الفلسطينية الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية واحداً من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، حيث كرس العمل الأهلي والخيري كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، وذلك من أجل رفع مستوى المعيشة وتقديم الخدمات الاقتصادية والصحية والاجتماعية، كما لعبت المنظمات غير الحكومية أدواراً مختلفة انسجمت مع الأوضاع السياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني (محسن، 2008، ص: 90).

وسنخصص هذا المبحث لتسلیط الضوء على هذه المنظمات من خلال التعريف بالمنظمات الأهلية، وتوضیح أهميتها، ثم التطرق إلى الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات

الفلسطينية الأهلية، مبادئ إدارة الجودة في المنظمات الأهلية، مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تتسمج مع القانون، وأخيراً بيئة عمل المنظمات الأهلية بشكل عام وعناصر ناجها.

1.3.2 التعريف بالمنظمات الأهلية (غير الحكومية):

مصطلح المنظمات غير الحكومية أصبح من المصطلحات شائعة الاستخدام في ظل تنامي الحديث عن المجتمع المدني وتهيئة المناخ للمبادرات الفردية والأهلية بعيداً عن تعقيدات البيروقراطية الحكومية وزاد من شيوع مصطلح المنظمات غير الحكومية اتجاه الكثير من دول العالم الثالث نحو الأخذ بالتعديدية والديمقراطية وهو ما يطلق عليه الموجة الثالثة من التحول الديمقراطي (الصندوق النرويجي، 2004).

فلقد وصف مدني (1997) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي لا تستهدف الربح بشكل أساسي، ومن يقوم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان والتي تختلف من مكان لآخر من حيث مدى السماح أو التقييد لها، وهذا طبعاً سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أم لحماية مجموعة معينة من الناس كالأقليات والنساء والأطفال والمعوقين، أم لخدمة أغراض عامة كالصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر. ويتبين من هذا الوصف أن هذا المصطلح يشير إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة لا تسعى للربح، وفي نفس الوقت لا تعتبر بموجب النظام القانوني المعنى جزءاً من القطاع الحكومي وأنه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي تعمل في الأنشطة الاجتماعية أو في أنشطة تتعلق بالتنمية خارج إطار القطاع الخاص والعام (الأشقر، 2003، ص: 68).

وقد ذكر عنان (1997) بأن المنظمات غير الحكومية مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، وهي تؤدي طائفه متعددة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي (الجديلي، 2005، ص: 17).

وقد عرفت الحسيني (1995) المنظمة غير الحكومية بأنها "أى منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كياناً عدلياً مستقلاً وتندرج كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحسابات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها" (الأشقر، 2003، ص: 68).

ويعرف قانون الجمعيات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000 "على أنها هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الواقع الفلسطيني، 2000 ، ص 7).

2.3.2 أسباب الاهتمام في المنظمات الأهلية:

ذكر (فريز، 2002) أن دول العالم تهتم بالمنظمات الأهلية لأسباب عده، تعزز هذه الأسباب أهمية المنظمات الأهلية في عملية التنمية، ومن أهم هذه الأسباب (النباھين، 2008، ص: 54-55):

- كونها تعكس حاجة تنموية اجتماعية، عادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك تكون الرد الطبيعي أو العفوی لحاجات تنموية اجتماعية لفئة معينة أو مجموعة أو شريحة من السكان أو منطقة جغرافية أو تيار سياسي أو قضية اجتماعية.
- القدرة على التحرك بحرية نسبية، حيث أنها متحركة نسبياً من المحددات الحكومية والرسمية من نواحي عديدة، بما فيها النواحي السياسية والإدارية.
- التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة، تبعاً لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية، فإن المنظمات الأهلية عادة ما تكون أقدر على الوصول والتواصل مع الفئات المستهدفة.
- كونها أكثر تقبلاً وتحوز على ثقة أكبر من قبل الفئات المستهدفة، تبعاً للدرجة العالية من الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، فإن المنظمات عادة ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات وبالتالي التعامل بإيجابية أكبر.
- مرونة الحركة، عادة ما يكون للمنظمات الأهلية مرونة نسبية عالية في التحرك. وخاصة لكونها أكثر تحرراً من قيود البيروقراطية التي تعاني منها الحكومات.

3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية في فلسطين

المؤسسات الأهلية الفلسطينية ينطأ بها دوراً رئيسياً في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، فهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال تقديمها البرامج الإغاثية والاجتماعية والتنموية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، وأضحت المؤسسات الأهلية في قطاع غزة طرفاً محورياً في العملية التنموية، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات المجتمع وأصبحت جزءاً من النسيج الاجتماعي (المشهراوي، 2009، ص: 2).

ففقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية، وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءً بفترة الخلافة العثمانية، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة الحكم الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام 1976. ولقد دشن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضمون ومقاصد وادوار جديدة للعمل الأهلي (حمد، 2009، ص: 2-3).

ففقد ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية واقعاً اجتماعياً هشاً، خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى الواقع الاقتصادي السيئ، مع البنية التحتية المدمرة، والانتشار الواسع للفقر والبطالة، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية. فمنذ توليهما واستلامها للصلاحيات الاجتماعية في 15/10/1994 من الإدارة المدنية للاحتلال الإسرائيلي، بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بالتعاون مع وكالة الغوث الدولية وغيرها من المؤسسات الأجنبية والمؤسسات والجمعيات الأهلية، ومؤسسات القطاع الخاص (شاهين، 2007، ص: 95).

وساهم وجود مؤسسات العمل الأهلي في فلسطين في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأن هذه المؤسسات كانت تضطلع بدور كبير في تحديد مسارات واتجاهات العملية التنموية، حيث إن هذه المؤسسات والهيئات قد سبقت السلطة، وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتى في ظل وجود السلطة وبالتعاون مع مؤسسات السلطة أيضاً (حمد، 2009، ص: 3).

ولقد ذكر (عطايا، 2005) إن الاهتمام في إجراء الدراسات على المنظمات الأهلية له دلالات كون هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والمجتمعية في فلسطين، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتدخل معه في كثير من الأحيان، حيث لعبت دوراً مركزياً في تعزيز وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (الfra، 2009، ص: 3).

4.3.2 تعداد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

في الفترة الأخيرة رأينا هذا الكم الهائل من المنظمات الأهلية التي سجلت حسب القوانين، ويوجد فعلاً ما يزيد عن (1736) منظمة أهلية في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، منها (1061) منظمة في محافظات غزة مسجلين في وزارة الداخلية الفلسطينية حسب الأصول والقوانين المعمول بها في السلطة، وفي الضفة الغربية يوجد (675) منظمة أهلية تشغله في

قطاعات اقتصادية مختلفة (عويسة، 2008، ص: 43). ولكن بلغ عدد المنظمات الأهلية التي على رأس عملها في قطاع غزة خلال العام 2009 (838) منظمة، تعمل هذه المنظمات في مجالات مختلفة وتم تقسيمها في وزارة الداخلية إلى (19) قطاع، بما فيها الجمعيات الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة والمسجلة لدى وزارة الداخلية، كما هو موضح في جدول (1-2).

جدول رقم (1-2)

توزيع المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نوعها والمحافظة التي تعمل بها

الإجمالي	المحافظة					نوع المنظمة الأهلية	#
	رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال		
3	0	0	0	3	0	جمعيات الإخوة	1
31	2	2	2	22	3	الجمعيات الطبية	2
13	3	2	1	3	4	الجمعيات العائلية والعشائرية	3
13	1	2	3	6	1	جمعيات التعليم	4
398	55	64	49	149	81	الجمعيات الاجتماعية	5
55	5	11	8	24	7	جمعيات الشباب والرياضة	6
42	4	7	8	19	4	جمعيات الأئمة والطفلة	7
33	3	1	2	20	7	جمعيات المعاقين	8
4	1	0	0	3	0	جمعيات حقوق الإنسان	9
29	3	1	4	15	6	جمعيات إسلامية	10
12	1	1	1	7	2	جمعيات التعليم العالي	11
2	0	1	0	1	0	جمعيات السياحة والآثار	12
36	0	0	1	32	3	الجمعيات الأجنبية	13
12	2	2	3	4	1	جمعيات البيئة	14
32	0	3	0	29	0	الجمعيات النقابية	15
72	5	8	15	34	10	الثقافة والفنون	16
41	2	15	6	10	8	الجمعيات الزراعية	17
8	1	0	0	6	1	جمعيات الخريجين	18
2	0	0	0	2	0	جمعيات الصدقة	19
838	88	120	103	389	138	الإجمالي	

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة، قسم المنظمات الأهلية، نوفمبر - 2009

ومن الملاحظ من جدول (2-1) أن أكثر تواجد للمنظمات حسب التوزيع المكاني، هو محافظة غزة وذلك لأنها تعتبر مركز قطاع غزة، وكذلك يبين جدول (2-2) أن المنظمات التي عمل في القطاع الاجتماعي لها النصيب الأكبر من مجموع هذه المنظمات، وذلك لما تتطلب طبيعة المرحلة التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب الحصار وارتفاع معدلات البطالة والفقر، حيث حسب تقرير للغرفة التجارية غزة في شهر نيسان 2009، بلغ معدل البطالة 65% ومعدل الفقر 80% (جريدة الأيام، 29/04/2009).

5.3.2 الرؤية التنموية الجديدة في عمل المنظمات الفلسطينية الأهلية

ضمن التغيرات السياسية الجديدة بثورت منظمات العمل الأهلي رؤية واضحة وواقعية لطبيعة أهدافها وبرامجها خلال المرحلة الحالية، كما توصلت إلى فهم دقيق وعميق لأدوارها في هذه المرحلة، وخاصة علاقتها بالسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة والمجتمع الفلسطيني من جهة أخرى، لقد استندت هذه الرؤية إلى التالي (عويضة، 2008، ص:41):

1. الإسهام الجاد وال حقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة والديمقراطية من جهة أخرى.
2. الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي حيث إن نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية وليد استحقاقات ومتطلبات وأدوار جديدة للعمل الأهلي، من أهمها تحديد مضمون العلاقة ما بين الدولة من جهة والفرد الفلسطيني من جهة ثانية والمجتمع المدني من جهة ثالثة وكذلك علاقة المجتمع المدني مع القطاع الخاص من جهة رابعة.

إن من واجب منظمات العمل الأهلي المساهمة بفعالية في بناء مجتمع مدني قوي وقدر قادر على أساس الحكم وسيادة القانون، إن المجتمع المدني لا يمكن له أن يكون فاعلاً بدون تنظيم علاقاته مع السلطة الوطنية وخاصة على صعيد الإطار القانوني، والإطار التنموي الذي يستند إلى سياسات وطنية تنموية عامة تستجيب لمصالح وأولويات المجتمع المحلي، إضافة إلى ذلك فان عملية التنمية لا يمكن لها أن تتم أو تتحقق انجازات واضحة بدون إجراء تطوير حقيقي على صعيد التطوير المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات السياسية للسلطة الوطنية الفلسطينية أو وزاراتها ومؤسساتها الفنية (عملية الإصلاح)، كما لا يمكن بناء مجتمع مدني ديمقراطي، بدون الدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة والمهمشة وضمان مصالحهم وحقوقهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في إطار رؤية إستراتيجية شاملة لمكافحة البطالة ومحاربة الفقر، إن هذه الرؤية في غاية الأهمية وخاصة في المرحلة الراهنة حيث تزداد معدلات البطالة والفقر بوتيرة متسرعة.

6.3.2 مبادئ إدارة الجودة في المنظمات الأهلية:

ذكر (الحاد، وعبد الواحد، 2009، ص: 3-5) بأن مبادئ إدارة الجودة مجموعة من القواعد الأساسية الشاملة لقيادة وتشغيل مؤسسة، تهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على فهم احتياجات المستفيدين الآخرين، وهذه المبادئ هي:

1- التركيز على الفئة المستفيدة:

تقوم المؤسسات الأهلية على خدمة الفئة المستفيدة، وتحقيق متطلباتهم، والعمل على تجاوز توقعاتهم، وتحقق ذلك عن طريق: بحث وفهم جميع احتياجات وتوقعات المستفيدين، وربط أهداف المؤسسة مع احتياجات المستفيدين، وإتباع أسلوب يضمن التوازن بين احتياجات وتوقعات الشركاء الآخرين (الممولين، الموظفين، الموردين، المجتمع)، والعمل بشكل مستمر لقياس مدى تحقيق الأهداف ورضا المستفيدين.

2- القيادة

القيادة مسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف ورسم الاتجاهات للمؤسسة، ورسم السياسات والأهداف الطموحة للمؤسسة وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف، ويقع على عاتقهم فهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها، وكذلك المحافظة على المناخ الداخلي المناسب للعاملين لضمان المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال بناء الثقة، ودعم العاملين بالموارد اللازمة والتدريب الكافي ومنحهم الحرية للتصرف بمسؤولية، وتحفيزهم وبث روح الحماس فيهم وتقدير جهودهم الإيجابية، وتشجيع الاتصال المفتوح.

3- مشاركة العاملين

العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المؤسسة وعمودها الفريقي، ومشاركتهم الكاملة تكمن في استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة. ويتحقق ذلك إذا أدرك العاملون أهمية دورهم في المؤسسة، وتحديد العقبات التي تحد من أدائهم، والقبول بمبدأ ملكية مشكلات العمل ومسؤولية حل تلك المشكلات، والبحث عن فرص تحسين العمل وفرص رفع مستوى معلوماتهم وخبراتهم وكفاءتهم، ومشاركه هذه المعلومات والخبرات بين الفرق والمجموعات، ومحاولة التقريب بين أهدافهم وطموحاتهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

4- أسلوب العملية

تحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية. ويتحقق ذلك عن طريق: تحديد الأنشطة الالزامية لتحقيق النتيجة المرغوبة، وقياس مدخلات

ومخرجات العملية، وتحديد نقاط اتصال الأنشطة الرئيسية بين أعمال المؤسسة وتحديد المسئولية عنها، وتقدير النتائج والآثار المحتملة للعمليات على الشركاء.

5- أسلوب النظام في الإدارة

تحديد وفهم إدارة العمليات المرتبطة بنظام واحد يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

6- التحسين المستمر

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال جعل عملية التحسين هدفاً لكل فرد في المؤسسة.

7- أسلوب الحقائق في اتخاذ القرارات

القرارات الفعالة تبني على تحليل البيانات والمعلومات، ويتحقق ذلك من خلال جمع البيانات ذات العلاقة، والتتأكد من صحتها، وتحليلها بأساليب علمية صحيحة، واتخاذ القرار بناء على نتائج التحليل المنطقي بالإضافة إلى عاملي الخبرة والحدس.

8- توطيد العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي والممولين

يعتمد كل من المؤسسة والممول على الآخر، وعلاقة تحقيق الأهداف المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على تحقيق الفائدة والنتيجة المرجوة للمجتمع المحلي وبالخصوص الفئة المستهدفة.

7.3.2 مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تنسجم مع القانون

ذكر (عبد العاطي، 2005) في ورقة عمل حول المنظمات الأهلية، نظمتها الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، أن هناك (9) مواصفات ومحددات لعمل المنظمات الأهلية تجعل عملها أكثر نجاعة، ويجب أن تأخذ في الاعتبار لضمان عمل متكامل مع السلطة الوطنية الفلسطينية (شاهد، 2007، ص 98-99):

1. المرجعية:

هذا الأمر لا بد أن يحدد القانون بما يتلاءم مع طبيعة ومهام المنظمات الأهلية وشروط تشكيلها وتمويلها ومراقبتها بحيث تحدد الوزارة الأكثر ملائمة لتحقيق الانسجام وتنسيق العمل بين المنظمات الأهلية والدولة.

2. التشكيل:

وهو ما يجب أن يحدده النظام الداخلي لكل منظمة أهلية في إطار القانون وبما يشتمل عليه هذا النظام من لوائح داخلية، ومن أهداف ومبادئ وأساليب العمل، بالإضافة إلى ملاحق متعلقة بالوصف الوظيفي للعاملين.

3. العضوية:

وهو ما يفرض وضوح شروط العضوية وحقوقها وواجباتها في المنظمة الأهلية منذ مرحلة التأسيس، وما يتبع ذلك من عضوية الهيئات التنفيذية، والتشريعية متمثلة بالجمعية العمومية وطريقة ممارسة الديمقراطية، وتدالو المسئولية من خلال الانتخابات الدورية.

4. التمويل:

لابد إن يكون مصدر تمويل المنظمات الأهلية، مصدرًا علنياً معروفاً، ومعرفة دوافعه وأسبابه لتمويل مشاريع المنظمات الأهلية، ولا يكون التمويل مدخلاً لفرض شروط تتعارض مع قانون المنظمات الأهلية.

5. الاستقلال:

لابد أن تتمتع المنظمات الأهلية بدرجة من الاستقلالية في نشاطها وذلك ضمن سيادة القانون، فلا يجوز التدخل في شؤونها سواء من جهة التمويل أو من جهة الرقابة العامة، فمهمة التمويل مرتبطة بالمشروع الممول وأهدافه بشكل عام، أما الرقابة ف مهمتها تحديد أي انحراف عن الخط المرسوم للمشروع من أجل تصحيح الأخطاء قبل استفحالها.

6. المحاسبة والرقابة:

لابد أن يكون لكل منظمة أهلية آلية للرقابة الذاتية التي تجعل من الرقابة العامة مجرد عامل تأكيد على حسن الأداء وتأدبة الواجب، ويطلب الأمر كذلك المحاسبة وتحديد بنود الصرف وقيمة المبالغ المطلوبة بما يشمل ترشيد الصرف على الجوانب الإدارية والمكتبية لصالح النتائج ذات المردود العملي لصالح الجماهير والتي تشكل المستفيد الأول من نشاطات المنظمات الأهلية.

7. الإدارة الفاعلة:

إن الفرق بين منظمة أهلية ناجحة وأخرى فاشلة ينحصر أساساً في حسن الإدارة أو سوئها، ولنلافي الفشل لابد من التأكيد على أهمية الممارسة الديمقراطية لتحديد الإدارات المنتجة سواء على مستوى مجلس الأمانة أو الهيئة التنفيذية للمنظمة وتكون الإدارة فاعلة ليس

باجتماعاتها أو ما يصدر عنها من أوراق مطبوعة وملونة، وإنما بالنتائج التي يراها الناس متجلسة على الأرض فيما يتعلق بنشاط المنظمة.

8. التطوعية:

لا تستطيع المنظمات الأهلية الاستغناء عن مبدأ التطوع، حيث ارتباط نشوء هذه المنظمات بمبدأ العمل التطوعي، والاستغناء عن العمل التطوعي يجعل المنظمة الأهلية رهينة التمويل مما يزيد مظاهر الفساد الذي لا يمكن مقاومته إلا بتعزيز مبدأ القناعة.

9. التنسيق:

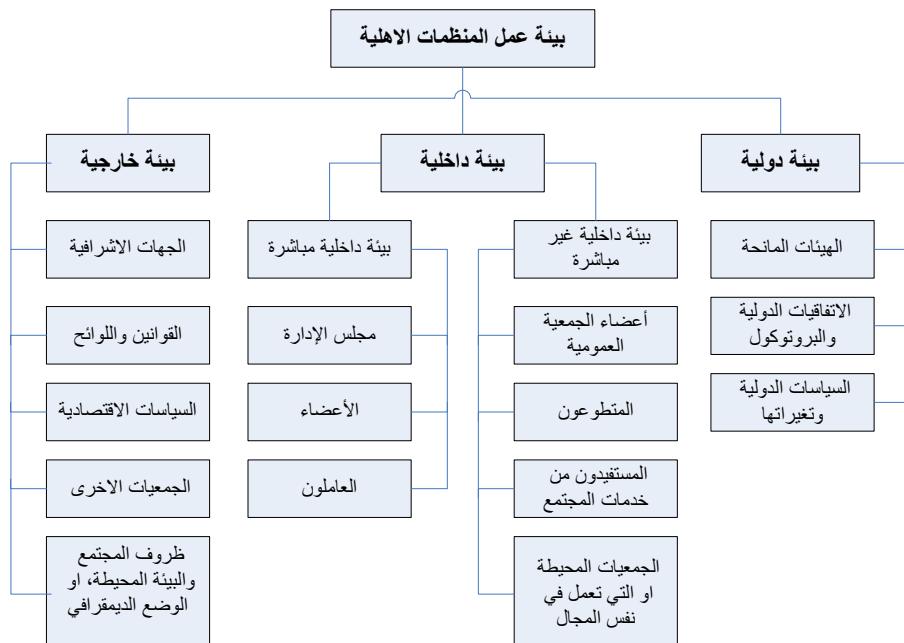
على المنظمات الأهلية القيام بإجراء التنسيق الدائم والمستمر مع كل الجهات التي تتقاطع مهمتها معاً، بدءاً بالوزارة المرجع، ومروراً بأي مؤسسة ذات علاقة بالمشروع المنوي تنفيذه، ووصولاً إلى علاقات مع المؤسسات الجماهيرية الأخرى بما فيها الأحزاب والقوى والمنظمات والاتحادات والنقابات، فالتنسيق من شأنه أن ينهي التجاوزات والتضاربات ويعزز التكامل والتعاون.

8.3.2 بيئة عمل المنظمات الأهلية وعناصر نجاحها

تؤثر بيئة عمل المنظمات الأهلية على قدرتها وفاعليتها في المجتمع. والشكل (15-2) يوضح بيئة عمل هذه المنظمات:

شكل (15-2)

بيئة عمل المنظمات الأهلية



المصدر: الصندوق النرويجي، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، www.ug-law.org

1.8.3.2 عناصر نجاح المنظمات الأهلية:

تم ذكر عناصر نجاح المنظمات الأهلية في ورقة عمل مقدمة (الصندوق النرويجي، وحدة دعم المنظمات الغير حكومية):

- **القيادة:** أهمية تعاون القيادات داخل الجمعيات وعدم وجود مركزية في العمل.
- **المجتمع:** كسر الحاجز النفسي بين الجمعية وبين المجتمع المستهدف العمل فيه.
- **الحكومة:** العلاقة بين الجمعية والجهات الحكومية ودرجة القيود أو الحرية التي تتمتع بها.
- **المشاركة:** المشاركة الايجابية بين مجموعة العمل.
- **التمويل:** التمويل ليس هو الأساس بل الأفكار والمشروعات حيث يمكن أن تتفذ بجهود تطوعية وتعطي عائد جيد. ولكن التمويل يلعب دور في دعم الأفكار والمشروعات.

كما أضاف (Christopher, 2006) في ورقة عمل بعنوان (القيادة الفاعلة)، إن عناصر العمليات التنظيمية التي تؤثر على نجاح أي منظمة كما يلي:

العنصر الأول: هو **الفاعلية التنظيمية:** تعتبر جودة العمل مساهماً هاماً في نجاح المنظمة، ومن المهم أيضاً أن تفعل "كل ما يلزم من أجل سد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ".

العنصر الثاني: يتكون من ثلاثة عوامل هي التي تحدد الأداء الوظيفي:

1. كفاءة العمليات وإمكانية الاعتماد عليها.
2. التكيف المتزامن مع متغيرات البيئة الخارجية.
3. إدارة موارد بشرية قوية، وعلاقات ناجحة.

العنصر الثالث: هو **المتغيرات الظرفية التنظيمية:** وهذه التغيرات تملأ وتحدد أي التحديات التنظيمية أكثر أهمية للمنظمة في أي وقت من الأوقات.

العنصر الرابع: سلوك القائد المباشر وغير مباشر والذي يؤثر على محددات الأداء.

2.8.3.2 مؤشرات نجاح الجمعيات الأهلية

أ- مؤشرات تنظيمية

- تنظيم العمل داخل الجمعية
- لائحة عمل
- الهيكل الإداري
- توصيف وظيفي لكل شخص داخل الجمعية
- التخطيط المنظم داخل الجمعية

ب- مؤشرات القيادة الفعالة

- الفهم لطبيعة عمل الجمعية
- الالمركزية في الإدارة

- خلق جيل جديد داخل الجمعية
- ج- مؤشرات العمل والتعاون داخل الجمعية**
 - علاقة العاملين مع بعض
 - مدى التعاون القائم بينهم
 - توزيع المسؤوليات على جميع العاملين
- د- مؤشرات التفاعل الإيجابي ومع المؤسسات الأخرى**
 - هل يوجد علاقة بين الجمعيات الأخرى
 - هل يوجد تشبّث بين الجمعيات
 - هل يوجد عمل مشترك وتبادل خبرات

من أجل خلق توازن بين فوّة البساطة وحقيقة الصعوبات؛ لقد صمم Dym and Huston (2005) شبكة تشمل على: القادة، المنظمات، بيئـة علم المنظمـات -المجتمع، القطاع- وتـكون هذه الشبـكة من (12) خلـية موضـحة بالجدـول (2-2). وكـذلك تم وصف أربع مجالـات تركـيز: طبيـعة المـجال، والمـبادـىء، والـوسائل المتـاحة والـغرض والـاتجـاهـات. وتم التـأكـيد على أن التـحدـي الأـسـاسـي لـلـقـيـادـة هو التـوفـيق وـالـموـائـمة بـيـن هـذـه المـكونـات.

كما أضاف (Dym and Huston 2005) بأنـه يجب على القـادة التركـيز على منـظمـاتـهم، وـعليـهم موـائـمة أنـفسـهم مع الأـغـراض التنـظـيمـية، وأـسـاليـب التـشـغـيل وـتـقـافـة منـظمـاتـهم، وكـذلك الموـائـمة مع القطاعـ التي تـعملـ فيه هـذه المنـظمـات. ويـجب على القـادة أـيـضا موـائـمة منـظمـاتـهم مع أـهدـافـها، وكـذلك إـلـى حاجـاتـ وـموـارـد القطاعـ الذي تـعملـ فيه هـذه المنـظمـات وـالمـجـتمـعـاتـ التي تمـثلـ بيـئة عملـ هـذه المنـظمـات. وـتمـ التـأـكـيدـ بـأن النـجـاحـ يـتوـاجـدـ عـنـدـما يـتوـاءـمـ كلـ منـ القـادـةـ، المنـظمـاتـ، المـجـتمـعـاتـ، وـالـقطـاعـاتـ التي تـعملـ بـهـا المنـظمـاتـ، معـ بـعـضـهاـ الـبعـضـ.

جدول (2-2)

الموـائـمة بـيـن القـائد وـالـمنظـمة وـالمـجـتمـع

المجتمع	المنظمة	القائد	
الأـنمـاطـ وـالـاتـجـاهـاتـ	نـوعـ المنـظـمةـ	الـشـخصـيـةـ وـالـأـسـلـوبـ	الـطـبـيـعـةـ
التـقـافـةـ المـجـتمـعـيـةـ	تقـافـةـ المنـظـمةـ	الـقيـمـ الشـخـصـيـةـ	المـبـادـىـءـ
الـاقـتصـادـ وـالـصـنـاعـةـ	موـارـدـ المنـظـمةـ	الـمـهـارـاتـ الفـرـديـةـ	الـوسـائـلـ المـتـاحـةـ
حـاجـاتـ المـجـتمـعـ	رسـالـةـ وـالـإـسـترـاتـيـجـيـةـ	الـأـهـدـافـ الشـخـصـيـةـ	الـغـرضـ وـالـاتـجـاهـاتـ
وـمـتـطلـبـاتـ السـوقـ			

المـصـدرـ: Dym, B. & Huston, H. (2005). **Leadership in nonprofit organizations**. LA: California: Sage Publications, Inc.(p: 93)

خلاصة

في ضوء ما سبق لاحظ الباحث الدور الجوهرى الذى تلعبه المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث أنها تقدم خدمات مختلفة في مجالات متعددة، ويضيف الباحث أن أهمية هذه المنظمات تتبع من كونها الأقرب إلى المجتمعات، وذلك يجعلها الأكثر معرفة بحاجات المجتمع وتعمل على إشباع هذه الحاجات من خلال توفير التمويل اللازم والتنفيذ الجيد لبرمجها ومشاريعها.

ولكن ينبغي على المنظمات الأهلية أن تتبع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الأخذ في الاعتبار محددات العمل ضمن القانون لضمان عمل متكامل مع السلطة الوطنية الفلسطينية، للوصول إلى مشاركة أفضل في تنمية المجتمع الفلسطيني.

الدراسات السابقة

مقدمة

- 1.3 الدراسات المحلية**
- 2.3 الدراسات العربية**
- 3.3 الدراسات الأجنبية**
- 4.3 تعقيب على الدراسات السابقة**

مقدمة

الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال أنماط القيادة والأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كلٍ من موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها. ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد الباحث إنها لم تتطرق إلى موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية.

ومن هنا تم التركيز على أهم هذه الدراسات والأبحاث، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة على النحو التالي: دراسات محلية وعددتها (14)، وعربية وعددتها (8)، وأجنبية وعددتها (6). هذا وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الحديث إلى القديم.

1.3 الدراسات المحلية

1. Saqer, Hassan (2009)

The effects of Perceived Leadership Style on Organizational commitment "An Empirical Study on UNRWA Staff".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة في ضوء النظرية الكلية للقيادة والتي تشمل القيادة التحويلية، والإجرائية، والترسلية، على الالتزام التنظيمي، كمفهوم متعدد يتكون من الالتزام العاطفي، والمستمر، والأخلاقي.

اشتملت عينة الدراسة على (589) موظف محلي من موظفي الأونروا في مناطق عملياتها الخمس (غزة- الضفة الغربية- سوريا- لبنان)، والذين قاموا بتبعة استبانة تحتوي على تحديدي النمط القيادي، والذي قام بتطويره (Avolio and Bass, 1995, 1997)، وكذلك تحديد مستوى الالتزام الوظيفي، المبني على نموذج (Meyer and Allen, 1997). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لم يكن لدى المسؤولين في وكالة الغوث، من وجهة نظر المرؤوسيين، نمط قيادي واضح، ضمن النظرية الكلية للقيادة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للالتزام التنظيمي فكان ضعيفاً، وقد كان مستوى في الالتزام العاطفي أكبر من كلٍ من الالتزام الأخلاقي والمستمر.
- وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي أقوى من تلك الخاصة بنمط القيادة الإجرائية. أما أسلوب القيادة الترسلية فكانت علاقته سلبية بالالتزام التنظيمي.
- وأوضحت نتائج الدراسة أنه هناك فروقاً (بأنماط متغيرة) في إدراك أفراد العينة لأنماط القيادة لدى رؤسائهم، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية (مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد العائلة، مستوى التعليم، عدد الدورات التدريبية).

قام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تحسين السلوك القيادي في الأونروا نحو أسلوب القيادة التحويلية، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي. كذلك قدمت الدراسة مقترحاً لتعديل طيف في نموذج النظرية الكلية للقيادة، وكذلك بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.

2. مغاري، تيسير (2009)

دراسة بعنوان: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات، ومدى ممارسة مديرى التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على تقييرات العاملين لنمط القيادي السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظات غزة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيانتين، إحداها لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديرى التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (180) من (نواب، ورؤساء أقسام، مشرفين تربويين)

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن نمط القيادة الديمocrطي هو النمط السائد لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظات غزة بوزن نسبي (70.23)، يليه النمط الحر بوزن نسبي (61.52)، ثم النمط الأتوغرافي بوزن نسبي (57.80).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمocrطي وعملية صنع القرار، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الحر وعملية صنع القرار، في حين توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين نمط القيادة الأتوغرافي وعملية صنع القرار.
- وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقييرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي). كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقييرات العاملين لنمط القيادة الديمocrطي تعزى لمتغير مكان العمل، في حين توجد فروق دالة إحصائياً بين تقييرات العاملين لنمط القيادة الأتوغرافي ونمط القيادة الحر تعزى لمتغير مكان العمل.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- الحد من ممارسة مديرى التربية والتعليم للنمط الحر، والنمط الأتوغرافي، ما أمكن ذلك، ويتم هذا من خلال التأكيد عليهم بالمضي قدماً في ممارسة نمط القيادة الديمocrطي لارتباطه الإيجابي بعملية صنع القرار التربوي الرشيد.

- رفع الكفاءات المهنية لمديري التربية والتعليم، ويتم ذلك بعقد دورات متقدمة لهم في موضوعي القيادة وصنع القرار، في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- اختيار الكفاءات القيادية المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتم ذلك من خلال إتباع وزارة التربية والتعليم لمستويات الكفاءة المهنية عند الترشيح لوظائف القيادة التربوية.

3. الأغا، رائد (2008)

دراسة بعنوان: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية "ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية" المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. استخدم الباحث لغرض الدراسة استبانة تتكون من (75) فقرة، تمت الدراسة المسحية عن طريق المسح الشامل لمن يحملون مسمى وظيفي (مدير، مهندس أول، قائد فريق، مشرف، إداري أول) حيث بلغت عينة الدراسة (45) موظف وموظفة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات أراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتتوفرها تعزى لمتغيرات (الجنس، قئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية) وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوازن لدى المسؤولين وذلك بعقد دورات أو ورش عمل بالذهاب إلى مؤتمرات أو بتوفير مزيد من الصالحيات والأمن الوظيفي أو بإتاحة جو ديمقراطي أو بطرق أخرى.
- الاستفادة من المهارات القيادية الفكرية المتوفرة لدى المسؤولين في الفئة العمرية (من 40 أقل من 50 سنة)، وكذلك الاستفادة من ثقافة المهارات القيادية الإدارية المتواجدة لدى المديرين وتوفير الإمكانيات لتطبيقها.

4. شحادة، رائف (2008)

دراسة بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث لغرض الدراسة استبيانين: الأولى: تتكون من (39) فقرة لمعرفة الأنماط القيادية، والثانية: مكون من (55) فقرة لمعرفة نمط الاتصال. تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه النمط الدكتاتوري، وثم النمط التسيببي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، ومن خلال الأنشطة ألا منهاجية مثل الندوات العلمية والثقافية والرحلات الترفيهية.

5. عيسى، سنا (2008)

دراسة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبيان مكونة من (71) فقرة، وزرعت على (110) مدير ومديرة من مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة

(مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.
وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد ممارسة لقيادة التحويلية في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في تقديرات المدراء الواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تطبيقية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

6. عويضة، إيهاب (2008)

دراسة بعنوان: **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية - محافظات غزة.**

هدفت الدراسة إلى تحدي أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات ولقد بلغ حجم العينة 360.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوىً عالياً من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة بقدر 81.76%.
- هناك مستوىً جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بنسبة 74.16% وهي نسبة جيدة نوعاً ما، وتدل على أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة والمروءوسين في

- المنظمات ومؤشر على متانة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى مدى الاحترام والتقاهم بين الإدارة العليا والعاملين مما ينتج عنها رضا وظيفي وولاء للمنظمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين، كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، وتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في هذه المنظمات.

7. عاكاشة، اسعد (2008)

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين Paltel.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. قام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (312) موظف من مجتمع الدراسة أي من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية - غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنمط السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

8. أبو ندا، سامية (2007)

دراسة بعنوان: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (652) موظف من حملة المسمايات الوظيفية التالية (مدير عام، مدير، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) والمشارك والتقويضي وإن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة. وإن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي والالتزام الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- إعادة النظر في نظم الحوافر والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.
- أهمية السعي إلى تدريب القادة لبناء علاقات عمل إيجابية بينهم وبين المسؤولين، لما لذلك العلاقات من أثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء والإنتاج.
- الافتداء بمبادئ الفكر الإداري الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبينا الكريم صلى الله عليه وسلم، الذي يتسم بالعدل والرحمة مع الاستفادة من التقدم في العصور الحديثة في مجالات علوم الإدارة والقيادة.

٩. العكش، علاء (2007)

دراسة بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقدير مدى فعاليته وأثره على الأداء. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبياناً لاستطلاع عينة الدراسة والتي بلغ عدده (368) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم استرداد (348) استبانة، واستخدم الباحث برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت غير فاعل، ومتذر، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- أن هناك تقصيراً في دور المديرين والمشرفين في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع العمل، الجنس).

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفعال لنظام الحوافز والمكافآت الحكومي بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافأ بناء عليه الموظف الملائم والمجتهد، ويُسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- على الإدارات العليا في الوزارات العمل على وضع سياسات وإجراءات تبث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل، بغرض التحسين في مناخ وبيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين.

10. المصري، رفيق (2006)

دراسة بعنوان: النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة.

هدف الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسماي الوظيفي وسنوات الخبرة العلمية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). وبهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة وطبقها على نسبة 50% من مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين افرد عينة الدراسة في نظرتهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة بحسب متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للعاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد يعزى لمتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإإناث في رؤيتهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص الجامعة مع احتفاظ كل الهيئات بصلاحياتها.
- عقد ورش عمل وحلقات نقاش ما بين العاملين ورئاسة الجامعة بشكل دوري لمناقشة سياسات الجامعة ووسائل النهوض بها، والبحث في آليات المشاركة من الجميع لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
- ضرورة تبني رئاسة الجامعة للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقويض بعض السلطات للعاملين.

11. أبو عيدة، كفاية (2005)

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإنجابتهم، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحث استبانة بلغ عدد عينتها (178) عضو هيئة تدريس بنسبة (18.7%) من مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية كانت ترتيباً تنازلياً كما يلي (الديمقراطي، الحر، الأوتوقратي).
- لا يوجد تأثير لمتغير مكان العمل على تصورات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية نحو الأنماط القيادية.
- وجود فروق دالة إحصائياً في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور المبحوثين بالنسبة لنمط القيادة.
- وجود انعكاس ايجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء، في حين يوجد انعكاس سلبي للنمط الأوتوقратي والنطحر على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن تعمل الجامعة على إصدار نشرات تربوية ذات صلة بالأنماط القيادية، وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الإيجابية.
- تشجيع القادة على المضي قدماً في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً بتفعيل أداء المرؤوسين، والحد من ممارسة النمطين الانتوغرافي والحر ما أمكن، ذلك لارتباطهما السلبي بتفعيل أداء المرؤوسين.
- إظهار دور النمط الديمقراطي لتحسين أداء رؤساء الأقسام، وتدربيهم عليه.
- رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية، ومساعدتهم على تقبل الرأي والرأي الآخر.
- توزيع الصالحيات والمسؤوليات على المرؤوسين، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الاستبداد بالرأي والتعصب له.

12. عواد، طارق (2005)

دراسة بعنوان: **تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية** (قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبعة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها. وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (520) موظفاً، تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة بنتائج أهمها:

- وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة.
- وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تحفيز وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
- كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الرجعية مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم. وهناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية وبإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.

13. الخطيب، مازن (2004)

دراسة بعنوان: **النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد

عينتها (500) موظف من حملة المسميات الوظيفية التالية (مدير دائرة، نائب مدير، رئيس قسم) من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وجود اختلاف إيجابي في بعض الممارسات الإدارية لصلاح الذكور، وأصحاب الخبرة العالية.
- مدراء الدوائر حظوا بتقدير وبمشاركة في اتخاذ القرار أكثر من غيرهم.
- أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المسؤولين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تفعيل المسؤولين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحث المدراء بعد عن المركزية.
- السعي لوضع معايير محددة لتقدير الأداء، يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومدى اتفاقه مع الخطط الموضوعة، وتحديد الانحرافات وأسبابها.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع القيادة والسلوكيات القيادية والآثار المترتبة عليها.

14. العبيدي، رجاء (1999) دراسة بعنوان: النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهם.

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على طبيعة ممارسة السلوك القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين، لمعرفة الأنماط القيادية الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيما، والتعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة المؤسستين المذكورتين كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيما، وإذا كان هناك اختلاف في النمط القيادي السائد لدى رئيس جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين من وجهاً نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- سيادة النمط القيادي الأوتوقратي لدى رئاسة جامعة الخليل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث يرى أصحاب الراتب المتدني والمتوسط سيادة النمط الأوتوقراطي، بينما يرى أصحاب الراتب المرتفع سيادة النمط الديمقراطي.
- أما فيما يتعلق ببولتيكنيك فلسطين، فقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي (الترسلبي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يختلف أعضاء هيئة التدريس في تصورهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة بولتيكنيك فلسطين باختلاف المؤهل العلمي، بينما اختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بولتيكنيك فلسطين باختلاف سنوات الخبرة، حيث يرى أصحاب الخبرة الطويلة والمتوسطة سيادة النمط الديمقراطي بينما يرى أصحاب الخبرة القصيرة أن النمط الأوتوقراطي هو السائد. وفيما يتعلق بمتغير الراتب الشهري، كان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية، حيث يرى أصحاب الراتب المتدني أن النمط الأوتوقراطي هو السائد، بينما يرى أصحاب الرواتب المتوسطة والعالية أن النمط الديمقراطي هو السائد.

2.3 الدراسات العربية

1. المناقش، سارة (2007)

دراسة بعنوان: القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإإناث في جامعة الملك سعود بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإإناث. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقاييس فلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. وقد طُبّقت الدراسة على عينة من رؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإإناث في ممارساتهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس.
- وإن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.

- إن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإإناث تُعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.
- وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- تعريف القادة التربويين بأنماط القيادة الإدارية واستخداماتها وآثارها على الآخرين عن طريق التدريبات العملية والتطبيقية حتى يستطيعوا ممارستها تبعاً للمواقف الإدارية والظروف الاجتماعية وطبيعة المهام المطلوب انجازها، فالسمات التي تحدد نمط القيادة هي سمات مكتسبة يمكن تشكيلها وتعزيزها بالتدريب المتواصل والإعداد الجيد.
 - تعزيز نمط القيادة مع الجماعة من خلال الدورات وورش العمل لجميع القادة التربويين، خاصة الإناث، ليكون النمط السائد للقائد التربوي في تعامله مع الأفراد ونمط القيادة فوق الجماعة ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري، فالمشاركة والتعاون مع المرؤوسيين (القيادة مع الجماعة) ثبت أن لها دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف وفي رفع الروح المعنوية لدى العاملين وفي تحقيق الرضا النفسي والداعية للعمل مقارنة بنمط القيادة المهم بالإنتاج فقط (القيادة فوق الجميع).
 - وضع معايير وأسس لاختيار وتعيين القيادات التربوية في المناصب القيادية بناء على نتائج الأبحاث العلمية في هذا المجال.

2. المحاسنة، محمد (2006)

دراسة بعنوان: اثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية".

هدف الدراسة إلى تحليل اثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير وتصميم استبانة لتتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن ثم قام بمسح مجتمع الدراسة والبالغ (420) عاملأً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تصورات المبحوثين للنمط القيادي السائد في الجامعة جاءت مرتفعة للنمط القيادي التقويضي، متوسطة لنمط القيادة المسيطر.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة (أنماط القيادة) في المتغيرات التابعة (أبعاد الإبداع التنظيمي).

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- يجب على إدارة الجامعة تعزيز النمط القيادي السائد (التفويضي)، وتغيير الهياكل دورياً وباستمرار لخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع التنظيمي بين المدراء.

3. الشريف، طلال، (2004)

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأماراة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأماراة منطقة مكة المكرمة. وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (240) تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاتوقратي بدرجة أقل.

■ تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية ومحبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاتوقратي

خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- إعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

■ أن تحرص القيادة في منطقة إمارة مكة المكرمة بإتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء ورفع الإنتاجية.

4. المربع، صالح (2004)

دراسة بعنوان: التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات (في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، ومدى اختلاف استجابة المبحوثين تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبابة كأداة لجمع البيانات، استخدم الباحث الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (267) ضابطاً.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، واهم الانعكاسات الايجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تتحصر فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، الدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المروءسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- لدى أفراد مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العملية، أو مستوياتهم الوظيفية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية، وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- منح العاملين فرصة لإبداء آرائهم حيال تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم وتعاونهم، وبالتالي زيادة معدلات الإبداع والابتكار.
- العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين، للاستفادة من أثرها الايجابي في دعم التطوير التنظيمي وفي الوقت ذاته الحد من مقاومته.

5. الخشالي، شاكر (2003)

دراسة بعنوان: اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة وهي الأوتوقратي والديمقراطي والمتناهض على الولاء التنظيمي

وأبعاده (العاطفي، المستمر والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريس، أجريت الدراسة عن طريق استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (204) عضو هيئة تدريس. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تثبت هذه العلاقة مع الولاء المستمر.
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.
- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهم والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تبين هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة وضع أسس لاختيار رؤساء الأقسام العلمية من لهم القدرة على التعامل الإنساني ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في إدارة شؤون أقسامهم.
- ضرورة وضع نظام سنوي لتقييم رؤساء الأقسام مشابه للنظام السنوي لتقييم أعضاء هيئة التدريس المعمول به حاليا.

6. السبيل، حمد (2003)

دراسة بعنوان: عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية (في المملكة العربية السعودية)..

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات، وكذلك التعرف على العلاقة بين عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في المديرية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الاختلافات في رؤية المبحوثين تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية وتتجاه الأنماط القيادية باختلاف الخصائص الديموغرافية. استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بإعداد استبانة لأغراض الدراسة بلغ عدد عيّنتها (170) ضابطاً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن النمط القيادي السائد في قطاع الجوازات هو النمط الديمقراطي.
- هناك علاقة طردية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي، وهذه العلاقة الطردية ترجع إلى مبدأ المشاركة وتقويض السلطة التي يقوم عليها النمط الديمقراطي.
- هناك علاقة عكسية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية وكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

- عدم وجود أية اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية باختلاف المؤهل والمستوى الإداري. مع وجود اختلافات في رؤيتهم تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف المؤهل.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام جميع المسؤولين في المديرية بشكل أكبر بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- العمل على تكريس النمط الديمقراطي وذلك من خلال الاهتمام بإفساح المدراء المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم، وتفويض المدراء لبعض سلطاتهم للمرؤوسين.

7. الغبيوي، ناصر (2003)

دراسة بعنوان: علاقة الأنماط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية (في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة، وتحديد مستوى أداء الأطباء، والتعرف على الفروق -إن وجدت - بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، وكذلك كشف طبيعية العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصمم الباحث استبانة مكونة من (41) عبارة غطت محاور الدراسة المختلفة، وزرعت على عينة عشوائية بلغ عددها (277).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- بعد النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء. توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديموغرافية باستثناء متغير الجنس.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على المحافظة على المستوى الحالي للأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، والحرص على رفعه بالعديد من الوسائل.

- التوسيع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

8. أبو صفيه (2000)

دراسة بعنوان: **معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت كذلك إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات.

وخلصت الدراسة بنتائج أهمها:

- أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التتبُّؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفاً أو أقل من متوسط.
- بالنسبة للعوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات فقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد بالترتيب حسب أهميتها، من أهم المعوقات، وقد أظهرت الدراسة أن درجة التنسيق مرتفعة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية لهذه التنظيمات.
- ضرورة العمل من خلال خطط واستراتيجيات مبرمجة زمنياً وكذلك ضرورة الاهتمام بالوقت بشكل كاف.
- ضرورة إتباع إستراتيجية التطوير الإداري ورفع مستوى الأداء وتطوير قدرات ومهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية.

3.3 الدراسات الأجنبية

1. Chien-Wen Tsai (2009)

دراسة بعنوان: **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق. تهتم هذه الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية (consideration) واعتبار مشاعر الآخرين، construction: المبادرة وتحديد العمل

وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السياحة الفندقي العالمية. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، تم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة، تم استعادة (300) منها أي ما نسبته (73%).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الموظفين يكونوا أكثر راضاً مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمرءوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم "consideration" عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين "construction".
- عدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.
- بغض النظر عن أسلوب القيادة فإنه لا توجد علاقة بين رضا الموظفين وزملائهم في العمل.
- توجد فروق بين إجابات المبحوثين تبعاً لمستوى التعليم والخبرة العملية.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، لكي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات.
- وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.

2. Bruno, (2008)

Leadership and Performance Beyond Expectations. دراسة بعنوان:

تهدف الرسالة لتقييم القيم الشخصية، أنماط القيادة السائدة، فعالية القيادة، والعلاقة بين فعالية القيادة والتوازن بين القيم الشخصية، والعلاقة بين فعالية القيادة والتمايز التنظيمي، والعلاقة بين التوازن بين القيم الشخصية والتمايز التنظيمي، لمجموعة من المديرين التنفيذيين في العديد من المنظمات البرازيلية. تم استخدام نموذج تانينبوم وشميدت لتحديد نمط القيادة السائد. بلغ حجم العينة (400) مدير تنفيذي. ولحساب التمايز التنظيمي تم استخدام نموذج التمايز التنظيمي لعدد (48) منظمة. تم استخدام الانحدار الخطي لحساب معامل الارتباط بين المتغيرات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أنه لا يوجد توازن في القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين، وإن القيم الاقتصادية والنظرية هي السائدة.

- بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عدم وجود المرونة في ما يتعلق بأساليب القيادة، مع سيادة نمط القائد ببيع القرار، حسب نموذج تانينبوم وشميدت.
- وأظهرت الدراسة أيضاً أن مستوى فعالية قيادة المديرين التنفيذيين كان معتدل.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيم الشخصية وفعالية القيادة، وعلاوة على ذلك، أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات مع النجاح الشامل للمنظمات، من خلال قياس مؤشرات التمايز التنظيمي لديها.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ينبغي أن يتم اتخاذ عدداً من المبادرات التي تؤدي إلى تحسين تطوير القادة الذي يهدف إلى إقامة مجتمع جديد.
- لمعالجة قضايا مثل القيادة في المجتمع، يجب أن تبذل جهود تعليمية في مرحلة الطفولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة للقادة التي ترتكز أساساً على الناس وحياتهم المهنية واحتياجاتهم الشخصية.
- تسريع عملية إضفاء الطابع الديمقراطي في مفهوم القيادة، وهذا يعني، نحن بحاجة إلى جعل القيادة في متناول الناس من جميع التخصصات، ومختلف الأعمار وفي كل مكان.

3. Eran Vigoda-Gadot (2007)

دراسة بعنوان: 'Leadership style, organizational politics, and employees' performance.'

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية ك وسيط في هذه العلاقة. وبالتالي، وحاولت الدراسة أيضاً تعزيز معرفتنا عن السياسة التنظيمية وكذلك عن سلوكيات المواطنات التنظيمية. استخدم الباحث استبانة لأغراض الدراسة، تم توزيع استبانة على موظفين يعملون في مؤسسات الأمن العام في دولة الاحتلال "إسرائيل" وبلغ عدد العينة (201) موظف. بالإضافة إلى ذلك قدم المشرفين تقدير موضوعي عن مستوى أداء موظفيهم في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنات التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنات التنظيمية.
- وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما يوجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنات التنظيمية.

- وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التحويلية وتصورات السياسة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المعاملات وتصورات السياسة التنظيمية.
- وجود علاقة سلبية بين التصورات السياسية والتنظيمية في أداء دورها وبين مفاهيم السياسة التنظيمية وسلوكيات المواطنات التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- القيادة التحويلية قد يكون لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين من خلال خلق بيئة لا علاقة لها بالسياسية وكذلك تكمن جذورها في مفاهيم العدل والإنصاف. مثل هذه البيئة ينبغي أن تحفيز الموظفين ليكون أداءهم مميز، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، من خلال مستويات أعلى من الدور السلوكي وتعزيز سلوكيات المواطنات التنظيمية.

4. Yang, Sarah (2006)

دراسة بعنوان: Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفت من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة : القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيتين تقافيدين مختلفتين (استراليا، الصين). بلغ عدد المستجوبين (119) موظف من استراليا، و(122) موظف من الصين.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- المرؤوسين الاستراليين اظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم، مقارنة بالمرؤوسين الصينيين.
- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في استراليا، ولكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في الصين.
- نتائج الدراسة سلطت الضوء على ضرورةأخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

5. Lee & Chuang (2005)

دراسة بعنوان: The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention – Taiwan Insurance Industry as an Example.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية (التحويلية، الإجرائية) للقادة والسمات الشخصية للتتابعين، مع ضغط العمل ومعدل دوران العمل. كما هدفت الدراسة إلى

تحديد دور المتغيرات الشخصية ومتغيرات ضغط العمل. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم استخدام توزيع (220) استبانة على العاملين في شركات التامين، تم استعادة (176) استبانة صالحة للتحليل. بمعدل 80% وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وضغط العمل. علاقة عكssية بين النمط القيادي التحويلي، وضغط العمل، وعلاقة طردية بين النمط القيادي الإجرائي وضغط العمل.
- يوجد علاقة إيجابية بين ضغط العمل ومعدل دوران العمل.
- النمط القيادي له تأثير سلبي على معدل دوران العمل.
- الخصائص الشخصية ليس لها تأثير على العلاقة بين النمط القيادي وضغط العمل.
- الخصائص الشخصية ليس لها تأثير على العلاقة بين ضغط العمل ومعدل دوران العمل.
- ضغط العمل له تأثير إيجابي على العلاقة بين النمط القيادي ومعدل دوران العمل.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- القيادة التحويلية تستخدم لمساعدة المرؤوسين على إدراك أن المكافآت تحتاج إلى جهد إضافي. التشجيع الملائم ومراعاة الآخرين مطلوب لرفع الحماس لرؤية المستقبل ولإنجاز الأهداف المترادفة.
- العمل في مجال التأمين ليس له أساس لدفع الأجر ورجال البيع لهم استقلالية عالية. القائد يجب أن يأخذ وقت أطول في المساعدة والاتصال للحصول على فهم المرؤوسين.

6. Lok & Crawford, (2004)

دراسة بعنوان: The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment "A cross-national comparison".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنوع القيادي (consideration: initiating: المبادر) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، لدى عينة من المدراء من هونج كونج واستراليا، وقد بلغ حجم العينة (317) مديرًا منهم (219) من هونج كونج، و(118) من استراليا (من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين الدولتين. وأظهرت أيضاً أن تفافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي الثقافة السائدة في استراليا، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها تفافة النظم والأدوار.
- كما أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٤.٣ تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة أو الأداء الوظيفي، أن هذه الدراسات تفاوت فيما بينها في تناول موضوعي القيادة والأداء الوظيفي، وقد هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الأنماط القيادية أو الأداء الوظيفي من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية مختلفة، ولكن معظم الدراسات ركزت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية كالعمر والخبرة والحالة الاجتماعية لدى الموظفين في القطاع الحكومي والخاص، ولا شك أن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة، وكانت النتائج متباينة بين مختلف الدراسات.

ولقد وجد الباحث (6) دراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في هدف التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي ولكن في قطاعات مختلفة، وهي: دراسة (Gadot, 2007) في قطاع الأمن، ودراسة (Yang, 2006) في القطاع الخاص، ودراسة (أبو عيدة، 2005) في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ودراسة (الشريف، 2004) في القطاع الحكومي، ودراسة (الغبيوي، 2003) في المستشفيات العسكرية والمدنية، ودراسة (السبيل، 2003) في القطاع الحكومي.

وقد تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الفلسطيني وهو المؤسسات الأهلية والتي تلعب دوراً حيوياً في المجتمع الفلسطيني، ولكنها ليست أول دراسة تتطرق لهذا الجانب من المؤسسات، فهناك دراسات أخرى تناول جوانب مهمة من هذا القطاع الحيوي. ولكن وحسب علم الباحث لم تتطرق أي منها لمعرفة تأثير استجابات المبحوثين تبعاً لخصائص المؤسسات.

كما أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها تناولت اثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأهلية بمحافظات غزة، في حين انه لم توجد أي دراسة حتى الان حسب علم الباحث تناولت موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسات الأهلية كما لا يوجد أي دراسة للتعرف على النمط القيادي السائد في هذا القطاع المهم.

كما أضافت هذه الدراسة للدراسات الفلسطينية فائدة في البحث من اجل إحياء هذا القطاع المهم من قطاعات مجتمعنا المدني الفلسطيني، ولتضييف فائدة جديدة للباحثين وللمكتبة الفلسطينية، وللأبحاث العربية، خاصة في ظل ندرة الدراسات في الواقع الفلسطيني التي تغطي هذا الجانب.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وفي إعداد الاستبانة، كما استفاد من نتائج الدراسات السابقة في التعليق على النتائج وإجراء بعض المقارنات.

الفصل الرابع

الإطار العملي للبحث

- 1.4 المبحث الأول: المنهجية والإجراءات**
- 2.4 المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة**
- 3.4 المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

المبحث الأول

منهجية البحث

مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ولتحقيق ذلك سنتناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا المبحث، وتشتمل على: مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الاستبانة، ثبات الاستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

1.1.4 أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقدير واقع "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين"، ويقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصادرin أساسين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزوّدت على (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترنـت المختلفة.

2.1.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وبما أن عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والتي تمارس أعمالها عام 2008 بلغ (838) مؤسسة أهلية، لذلك تم اختيار المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة التي مر على تأسيسها عاماً فكثير، والتي بلغت مصروفاتها خلال عام 2008 (100,000) مائة ألف شيكل فأكثر، وبذلك بلغ عددها (138) منظمة أهلية حسب البيانات التي حصل عليها الباحث من وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة. وتعمل هذه المنظمات الأهلية في مجالات مختلفة (اجتماعية، صحية، تعليمية، ثقافية، بيئية، زراعية، المرأة والطفل، تأهيل معاقين، حقوق إنسان). ملحق رقم (1) يوضح أسماء المنظمات وأماكن عملها، والمجال الذي تعمل فيه.

3.1.4 عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (40) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكيد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (340) استبانة على عينة الدراسة (العاملين الرسميين، والذي مضى على عملهم في المؤسسة سنة فأكثر) وتم الحصول على (291) استبانة، بنسبة استرداد (85.5%). تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلحياتها للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (277) استبانة.

4.1.4 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين".

ت تكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: معلومات عن المنظمة (المؤسسة، نوعها، مصروفاتها السنوية، عمر المؤسسة، عدد الموظفين)

القسم الثاني: معلومات شخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتكون الاستبانة من (65) فقرة موزعة على مجالين رئисين هي:

المجال الأول: النمط القيادي ويكون في مجمله من (45) فقرة

ويدرج تحت هذا المجال ثلاثة مجالات فرعية:

أ. مجال النمط القيادي الديمقراطي ويشمل الفقرات (من 1 - 15)

ب. مجال النمط القيادي الأوتوقратي ويشمل الفقرات (من 16 - 30)

ج. مجال النمط القيادي الحر ويشمل الفقرات (من 31 - 45)

المجال الثاني: الأداء الوظيفي ويكون من (20) فقرة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (1-4):

جدول (1-4)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتاسب مع هذه الاستجابة.

5.1.4 صدق الأدلة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1-رأي المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (5).

2- صدق المقياس:

أولاً- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.379 و 0.735، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي

والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	0.579	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	.1
*0.000	0.591	يشجع المدير العاملين على الإبداع.	.2
*0.000	0.644	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	.3
*0.000	0.729	يشرك المدير العاملين في تحطيط العمل.	.4
*0.000	0.515	يشارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية.	.5
*0.000	0.735	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها.	.6
*0.000	0.697	يوفر القائد للعاملين كثيراً من التغذية الراجعة	.7
*0.000	0.712	يشجع المدير العاملين على إداء آرائهم في تحطيط العمل وتنفيذها.	.8
*0.000	0.636	يبادر القائد بتنقية بعض صلاحياته.	.9
*0.000	0.735	يحرص المدير على تنسيق جهود العاملين.	.10
*0.000	0.379	ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة.	.11
*0.000	0.706	يتبنى المدير الاقتراحات الهدافة من العاملين.	.12
*0.000	0.681	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.	.13
*0.000	0.640	يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.	.14
*0.000	0.586	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	.15

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.735 و 0.238، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الأوتوقратي والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	m
*0.000	0.238	1. يتقييد المدير بحرفيّة الأنظمة والتعليمات.	
*0.000	0.254	2. يُلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	
*0.000	0.676	3. يعتبر القائد المناقشة وتتبادل الآراء مضيعة للوقت.	
*0.000	0.683	4. يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	
*0.000	0.726	5. يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحرفيات للعاملين.	
*0.000	0.234	6. يقضى المدير حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	
*0.000	0.542	7. يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	
*0.000	0.292	8. يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.	
*0.000	0.696	9. يتصرف القائد دون استشارة العاملين.	
*0.000	0.735	10. يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	
*0.000	0.560	11. يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	
*0.000	0.479	12. يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبت فيها.	
*0.000	0.640	13. لا يعتبر المدير العاملين على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	
*0.000	0.623	14. لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	
*0.000	0.618	15. لا يستطيع القائد كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم.	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية تتراوح بين 0.299 و 0.591، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سيبرمان لارتباط	الفقرة	م
*0.000	0.345	يواافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	.1
*0.000	0.369	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.	.2
*0.000	0.587	يتتأثر المدير عادة برغبات العاملين.	.3
*0.000	0.528	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.	.4
*0.000	0.397	يتسامل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	.5
*0.000	0.591	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	.6
*0.000	0.446	يعتقد المدير أن الإدارة لديها حلول جاهزة.	.7
*0.000	0.332	يتتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات.	.8
*0.000	0.356	يتتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين.	.9
*0.000	0.329	يتترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم.	.10
*0.000	0.332	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل.	.11
*0.000	0.502	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.	.12
*0.000	0.299	يغفل المدير ميول العاملين واتجاهاتهم.	.13
*0.000	0.321	يسمح المدير للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل.	.14
*0.000	0.392	لا يتسبب غياب القائد في إعاقة العمل.	.15

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.767 و 0.451، وهي دالة عند مستوى معنويّة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

القيمة الحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	0.530	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.	.1
*0.000	0.521	يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	.2
*0.000	0.457	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي.	.3
*0.000	0.647	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمنظمة الأهلية في تطوير الأداء المؤسسي.	.4
*0.000	0.690	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة الأهلية في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	.5
*0.000	0.506	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم في أثناء أدائهم الوظيفي.	.6
*0.000	0.551	تمنح المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية.	.7
*0.000	0.486	يتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	.8
*0.000	0.744	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القادة للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	.9
*0.000	0.654	يشترك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.	.10
*0.000	0.658	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	.11
*0.000	0.451	تتوافق لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.	.12
*0.000	0.527	يتوافر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	.13
*0.000	0.475	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره.	.14
*0.000	0.565	يؤدي نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري في المنظمة الأهلية ونوعيته.	.15
*0.000	0.674	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين ومهارات.	.16
*0.000	0.702	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.	.17
*0.000	0.767	يتم الإفاده من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.	.18
*0.000	0.685	يُعد نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.	.19
*0.000	0.548	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	.20

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً- الصدق البنائي Structural Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4-6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (6-4)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان لارتباط	المجال	الرقم
*0.000	0.647	النمط القيادي الديمقراطي	.1
*0.000	0.219	النمط القيادي الأوتوقراطي	.2
*0.001	0.516	النمط القيادي الحر	.3
*0.000	0.779	الأداء الوظيفي	.4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

6.1.4 ثبات الاستبانة :Reliability

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (7-4).

جدول (7-4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الثبات *	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.956	0.913	النمط القيادي الديمقراطي
0.919	0.844	النمط القيادي الأوتوقراطي
0.816	0.665	النمط القيادي الحر
0.952	0.906	الأداء الوظيفي
0.933	0.871	جميع مجالات الاستبانة

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتبيّن من النتائج الموضحة في جدول (4-7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتترواح بين 0.665، 0.913 لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.871). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتترواح بين 0.816، 0.956 لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.933) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

بـ- طريقة التجزئة النصفية :Split Half Method

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-8).

جدول (8-4)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال	م
0.925	0.861	النمط القيادي الديمقراطي	.1
0.828	0.705	النمط القيادي الأوتوقراطي	.2
0.534	0.364	النمط القيادي الحر	.3
0.943	0.810	الأداء الوظيفي	.4
0.929	0.868	جميع مجالات الاستبانة	.5

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4-8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

7.1.4 الأساليب والمعالجات الإحصائية

قام الباحث بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعليمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي من أجل معرفة تكرار فئات متغير معين، وإفاده الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعليمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتنى (Mann – Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal – Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

8.1.4 إجراءات تطبيق الدراسة

1. قام الباحث بإعداد استبانة لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
2. تم مخاطبة المؤسسات مجتمع الدراسة والحصول على موافقتها لتوزيع الاستبانة على موظفيهم (138) مؤسسة.
3. وزع الباحث عينة استطلاعية على (20) مؤسسة أهلية، وتكون العينة الاستطلاعية من (40) موظفاً من أفراد بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
4. بعد ثبات صدق الأداة، وزع الباحث الاستبانة على عينة الدراسة خلال شهر ديسمبر 2009، حيث وزعت الاستبانة على (340) موظف وموظفة من أفراد عينة الدراسة.
5. قام الباحث بتجميع الاستبانة من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد (291) استبانة، وتم استبعاد (14) من التحليل لعدم صلاحيتها وعدم إكمال تعبئته فقرات الاستبانة من المبحوثين، وعليه بلغت عدد الاستبيانات الصالحة والتي تم تحليلها (277) استبانة.

المبحث الثاني

تحليل خصائص عينة الدراسة

مقدمة

فيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق خصائص وسمات المنظمة، ووفق الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة، وذلك بناء على إجابات القسم الأول والثاني من الاستبانة.

1.2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق خصائص المنظمات الأهلية

1. نوع المنظمة: (القطاع الذي تنتهي إليه)

جدول (9-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق نوع المنظمة الأهلية (مجال عملها)

نوع المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
اجتماعية	95	34.3
تأهيل معاين	47	17
الثقافة والفنون	37	13.4
صحية	36	13
إسلامية	18	6.5
المرأة والطفل	16	5.8
الزراعية	16	5.8
تعليمية	5	1.8
بيئية	4	1.4
حقوق إنسان	3	1.1
المجموع الكلي	277	100

يبين جدول (9-4) أن 34.3% من أفراد مجتمع الدراسة يعملون في منظمات نوعها اجتماعي (أي تقدم خدمات اجتماعية)، و17% يعملون في قطاع تأهيل المعاين، و13.4% يعملون في مجال الثقافة والفنون، و13% يعملون في القطاع الصحي، و6.5% يعملون في منظمات إسلامية، و5.8% يعملون في قطاع المرأة والطفل، و5.8% يعملون في القطاع الزراعي قطاع، و1.8% يقدمون خدمات تعليمية، و1.4% يعملون في قطاع البيئة، و1.1% يعملون في مجال حقوق الإنسان. وتوضح النتائج الموضحة في جدول (9-4) بأن المنظمات التي تعمل في القطاع الاجتماعي أكبر بكثير من القطاعات الأخرى، وذلك لارتفاع نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة، ولجاجة المجتمع إلى هذا النوع من الخدمات.

2. المصاروفات السنوية

جدول (10-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المصاروفات السنوية للمنظمة التي يعملون بها

المصاروفات السنوية بالشيكل	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 200 ألف	36	13
200 ألف أقل من 500 ألف	61	22
500 ألف أقل من 1 مليون	64	23.1
مليون فأكثر	116	41.9
المجموع الكلي	277	100

يوضح جدول (10-4) أن عدد 116 من أفراد عينة الدراسة يعملون في منظمات أهلية تزيد مصاروفاتها عن (1,000,000) شيكل أي ما نسبته 41.9%， و 64 من أفراد عينة الدراسة يعملون في منظمات أهلية بلغت مصاروفاتها (من 500,000 إلى أقل من 1,000,000) شيكل أي ما نسبته 23.1%， و 22% منهم يعملون في منظمات بلغت مصاروفاتها (من 200,000 إلى أقل من 500,000) شيكل، و 13% يعملون في منظمات بلغت مصاروفاتها أقل من (200,000) شيكل. وتشير نتائج جدول (10-4) إلى أن عمل معظم المنظمات الأهلية يتسم بالجدية، ووجود حجم معقول من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. حيث إن 87% من عينة الدراسة تبلغ مصاروفات منظماتها السنوية 200 ألف شيكل فأكثر أي ما معدله يزيد عن 16 ألف شيكل شهرياً وهو رقم جيد إذا ما قورن بحالة الحصار المفروضة على قطاع غزة وتراجع معدلات التمويل.

3. عمر المؤسسة

جدول (11-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عمر المنظمة (مدة مزاول نشاطها)

عمر المؤسسة	العدد	النسبة المئوية%
5 سنوات فاقد	63	22.7
10_6 سنوات	72	26
أكثر من 10 سنوات	136	49.1
لم يجب	6	2.2
المجموع	277	100

يبين جدول (11-4) أن عدد (136) موظف يعملون في منظمات يزيد عمرها الزمني عن (10) سنوات أي ما نسبته 49.1%， و 72 في منظمات تراوح عمرها الزمني بين 6-10

سنوات أي ما نسبته 26%， و 22.7% منهم يعملون في منظمات بلغ عمرها الزمني (5) سنوات فأقل، ويتبين من جدول (4-11) أن 65% من أفراد العينة يعملون في منظمات أهلية يزيد عمرها الزمني عن (6) سنوات. ويدل هذا على حرص قطاع المنظمات الأهلية على الاستمرار في تقديم الخدمات، وجود بعد استراتيجي فيما يتعلق بعملها وتحقيقها حيث إن أهدافها طويلة الأجل ولا تقتصر على تنفيذ مشروع صغير هنا أو هناك، أو خدمة يتم تقديمها وينتهي الأمر. كما يدل ذلك على فعالية القيادات القائمة على إدارة هذه المؤسسات فالاستمرار في العمل دليل قاطع على نجاح هذه القيادات في ممارسة مهامها القيادية والإدارية.

4. عدد الموظفين

جدول (4-12)

توزيع أفراد العينة على المنظمات الأهلية حسب عدد موظفيها

النسبة المئوية %	العدد	عدد الموظفين
46.9	130	أقل من 20
34.7	96	20_ أقل من 50
13	36	50_ أقل من 100
4.3	12	فأكثر 100
1.1	3	لم يجب
100	277	المجموع

يوضح جدول (4-12) أن عدد أفراد العينة الذين يعملون في منظمات عدد موظفيها أقل من (20) موظفاً قد بلغ (130) موظف أي ما نسبته 46.9%， وأن (96) موظفاً من أفراد العينة يعملون في منظمات أهلية بلغ عدد موظفيها 20- أقل من 50 موظف، أي ما نسبته 34.7%， ونسبة 13% من أفراد العينة يعملون في منظمات أهلية بلغ عدد موظفيها 50- أقل من 100 موظف، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين يعملون في منظمات عدد موظفيها 100 فأكثر 4.3%. ويتبين من جدول (4-12) بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون في منظمات أهلية يقل عدد موظفيها عن (20) موظفاً، وذلك بسبب اعتماد المنظمات الأهلية على المتظوعين بشكل كبير في تنفيذ أنشطتها وبرامجها.

2.2.4 المعلومات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (13-4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
18.8	52	مدير دائرة
20.9	58	رئيس قسم
6.1	17	رئيس شعبة
54.2	150	أخرى
100.0	277	المجموع الكلي

تبين النتائج الموضحة في جدول (13-4) أن 18.8% من أفراد العينة هم في مسمى وظيفي "مدير"، 20.9% منهم في مسمى وظيفي "رئيس قسم"، وأن ما نسبته 6.1% هم في مسمى وظيفي "رئيس شعبة"، 54.2% منهم يعملون في مسميات وظيفية أخرى. وذلك يعني وجود توازن ومرونة في الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الأهلية، مما يحد من مركزية اتخاذ القرارات في المنظمات الأهلية. ويوضح الجدول (14-4) المسميات الوظيفية الأخرى لموظفي المنظمات الأهلية.

جدول (14-4)

توزيع أفراد العينة حسب المسميات الوظيفية الأخرى

العدد	المسمى الوظيفي
6	أخصائي نفسي
14	إداري
12	باحث اجتماعي
25	سكرتارية
3	علاقات عامة
18	محاسب
5	مدرب
5	مشرف
6	معلم
17	منسق
19	منشط
20	موظف
150	المجموع

7- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (15-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	12	4.3
دبلوم	64	23.1
بكالوريوس	184	66.4
دراسات عليا	14	5.1
لم يجب	3	1.1
المجموع الكلي	277	100.0

يتضح من جدول (15-4) أن معظم عينة الدراسة هم من حملة بكالوريوس وقد بلغت نسبتهم 66.4%， وأن 4.3% منهم يحملون شهادة الثانوية العامة، وأن 23.1% منهم يحملون درجة الدبلوم، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 5.1% من أفراد العينة قد أنجزوا دراسات عليا، وهناك 1.1% من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. ولعل ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس بالنسبة للمؤهل العلمي يعطي مؤشراً جيداً بأن المسؤولين عن المنظمات الأهلية يهتمون بمستوى أداء موظفيهم، لأن حملة البكالوريوس فأعلى عادة ما يعتبرون مؤهلين للعمل بفعالية وكفاءة. أما بخصوص حملة الشهادات العليا "ماجستير، دكتوراه" فإن نسبتهم مقنعة كما تحدثنا سابقاً بخصوص المسميات الوظيفية، فكل مدير يحتاج إلى فريق عمل مساند له. أي من الممكن أن يكون عدد من المديرين هم حملة الشهادات العليا، وبعضهم الآخر من حملة البكالوريوس ولكن لديهم سنوات خبرة أكثر. أضف إلى ذلك أن معدل رواتب حملة البكالوريوس أقل من معدل رواتب حملة الشهادات العليا، وهذا ما يتم عادةً أخذـه بالحسبان من قبل إدارة المنظمات الأهلية.

8- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (16-4)

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	123	44.4
6_10 سنوات	90	32.5
أكثر من 10 سنوات	60	21.7
لم يجب	4	1.4
المجموع الكلي	277	100

يتبيّن من جدول (16-4) أن ما نسبته 44.4% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، و32.5% تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات، وأن 21.7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات. وهناك 1.4% من أفراد العينة لم يجربوا على هذا السؤال. وهذا يبيّن أن الجزء الأكبر من المبحوثين في المنظمات الأهلية لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وذلك يدل على استقطاب معظم المنظمات الأهلية لعدد كبير من الخريجين الجامعيين، مما ينسجم مع ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس الذين يمتلكون المعرفة ولديهم اندفاع لإثبات ذاتهم، ويتقاضون رواتب مقنعة.

9. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول (17-4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
20 أقل من 30	131	47.3
30 أقل من 40	109	39.4
40 أقل من 50	26	9.4
50 فأكثر	11	4
المجموع الكلي	277	100

يتبيّن من جدول (17-4) أن ما نسبته 47.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 - أقل من 30 سنة، و39.4% تتراوح أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، وأن 9.4% تتراوح أعمارهم من 40 - أقل من 50 سنة، وأن 4% من عينة الدراسة أعمارهم 50 سنة فأكثر. وهذا يبيّن إن نسبة 88% من المبحوثين في المنظمات الأهلية أعمارهم لا تزيد عن 40 سنة. ويدل ذلك على أن المنظمات الأهلية تعمل على تجنيد الطاقات الشابة لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى عدد من أصحاب الخبرة الذين لا يمكن الاستغناء عن خبراتهم في المجالات المختلفة.

10. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول (18-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	145	52.3
أنثى	132	47.7
المجموع الكلي	277	100.0

يبين جدول (4-18) أن ما نسبته 52.3% من عينة الدراسية من الذكور و47.7% من الإناث. وهذا يدل على حصول الإناث على نسبة مرتفعة من الوظائف في قطاع المنظمات الأهلية مقارنة بالقطاع الحكومي الذي يصل فيه عدد الذكور إلى ضعفي عدد الإناث، وذلك يدل على اهتمام المنظمات الأهلية بعنصر الإناث لوجود العديد من مجالات العمل التي تتلاءم مع قدراتهن مثل العمل الإداري وأعمال السكرتارية، بالإضافة إلى وظيفة الباحث الاجتماعي والتي يفضل أن يشغلها إناث لسهولة قيامهن بزيارة المنازل وهذا ما يتاسب مع ثقافة المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة. كذلك اشتراط بعض الممولين تشغيل الإناث لتحقيق مبدأ المساواة.

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة

فيما يلي نتائج استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي (3) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) إذا كانت (Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي (3)، أما إذا كانت (Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهيرية عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ولاختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين مجالين من مجالات الدراسة تم استخدام دلالة معامل ارتباط سبيرمان وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضوع الاهتمام

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضوع الاهتمام إذا كانت (Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة، أما إذا كانت (Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوريين من محاور الدراسة.

1.3.4 تحليل ومناقشة فقرات الاستبانة

1.1.3.4 تحليل فقرات المجال الأول: الأنماط القيادية

قد تم التعليق على أعلى وأقل ثلاث فقرات من حيث المتوسط الحسابي النسبي لكل مجال من مجالات الدراسة.

أ. تحليل فقرات النمط القيادي الديمقراطي

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (19-4).

جدول (19-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
1	*0.000	14.1	80.8	4.0	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	1.
2	*0.000	12.7	80.7	4.0	يشجع المدير العاملين على الإبداع.	2.
4	*0.000	11.9	78.6	3.9	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.
11	*0.000	9.4	72.9	3.6	يشرك المدير العاملين في تحضير العمل.	4.
5	*0.000	10.7	77.7	3.9	يشارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية.	5.
10	*0.000	10.2	74.2	3.7	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها.	6.
13	*0.000	7.6	69.5	3.5	يوفر القائد للعاملين كثيراً من التغذية الراجعة.	7.
7	*0.000	11.3	76.1	3.8	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تحضير العمل وتنفيذها.	8.
14	*0.000	7.0	68.7	3.4	يبادر القائد بقويض بعض صلاحياته.	9.
9	*0.000	11.6	75.7	3.8	يحرص المدير على تنسيق جهود العاملين.	10.
15	*0.000	3.6	64.4	3.2	ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة.	11.
6	*0.000	11.8	77.4	3.9	يتبنى المدير الاقتراحات الهدافة من العاملين.	12.
8	*0.000	11.9	75.7	3.8	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.	13.
3	*0.000	12.5	79.0	3.9	يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.	14.
12	*0.000	8.2	72.4	3.6	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	15.
	*0.000	12.2	74.8	3.7	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4-19) يمكن استنتاج ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم" يساوي 4.0 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.8%， قيمة اختبار الإشارة 14.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجات، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يشجع المدير العاملين على الإبداع" يساوي 4.0 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.7%， قيمة اختبار الإشارة 12.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجات، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين" يساوي 3.9 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79%， قيمة اختبار الإشارة 12.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجات، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة "ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة" يساوي 3.2 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.4%， قيمة اختبار الإشارة 3.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته" يساوي 3.4 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.7%， قيمة اختبار الإشارة 7.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يوفِر القائد للعاملين كثيراً من التغذية الراجعة" يساوي 3.5 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.5%， قيمة اختبار الإشارة 7.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.7 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.8%， قيمة اختبار الإشارة 12.2 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "النمط القيادي الديمقراطي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المديرين والقادة في المنظمات الأهلية يمارسون سلوكاً ديمقراطياً، ومن أهم هذه الممارسات: مراعاة القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإظهار المدير مرونة في تعامله معهم، وحثهم على المناقشة الجماعية لأساليب العمل، ومشاركة إيمانهم في المناسبات الاجتماعية، وتبنيه الاقتراحات الهدافة التي يقدمها العاملون، وتشجعه لهم على إبداء آرائهم في تحديد العمل وتنفيذها، وحرصه على تنسيق جهود العاملين، وطرحه لأفكاره على العاملين لمناقشتها.

ويعزز الباحث حصول الفقرة الأولى "يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم" على المرتبة الأولى بين ممارسات النمط القيادي الديمقراطي إلى إدراك مديرى المنظمات الأهلية بأن إنجاز الأعمال بشكل فعال يتطلب تكليف الموظفين بالمهام التي تتناسب مع قدراتهم.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثانية "يشجع المدير العاملين على الإبداع" على المرتبة الثانية بين ممارسات النمط القيادي الديمقراطي إلى أن المدير الناجح يكون قائداً تشاركيًا يحيط نفسه بموظفيه يعملون معه ولا يعملون لديه، ويشركهم في رسم خطة المنظمة، ويشجع العاملين المبدعين الذين لديهم الرغبة في التعلم والتطوير والنمو المهني المستمر، الأمر الذي يؤدي إلى وجود كادر مهني كفاء يعمل على التطوير المستمر لأداء المنظمة.

كما يعزو الباحث حصول الفقرة الحادية عشرة "ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة" على المرتبة الأخيرة من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، بأن المسؤولين يرون بأن المديرين لا يرغبون في وجود مشكلات في العمل بأي شكل من الأشكال، لاعتقادهم بأن وجود مشكلات في نطاق العمل يعتبر من أبرز معوقات تحقيق الأهداف، مع أنه لا يمكن الجزم بأنه يمكن لبيئة منظمة ما أن تخلي بشكل كامل من مشاكل العمل. ومن هنا يكون التركيز على تجنب ما يمكن من مشكلات وخاصة تلك التي لها بعد استراتيجي والعمل على حل ما يبرز من مشاكل بسرعة وفاعلية حتى لا تتفاقم هذه المشكلات وتصبح عملية حلها معقدة ومكلفة.

ب. تحليل فقرات النمط القيادي الأتوغرافي

لقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (20-4)

جدول (20-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نمط القيادي الأتوغرافي

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نسبة المخبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	6.5	69.0	3.4	ينقيد المدير بحرفيّة الأنظمة والتعليمات.	.1
3	*0.000	7.6	69.7	3.5	يُلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	.2
13	*0.000	-10.7	41.4	2.1	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	.3
6	*0.000	3.3	65.2	3.3	يرحص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	.4
8	*0.000	-5.8	51.6	2.6	يتزدد المدير في إعطاء أي نوع من الحرفيات للعاملين.	.5
7	*0.000	3.3	64.0	3.2	يقضي المدير حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	.6
12	*0.000	-11.1	41.6	2.1	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	.7
1	*0.000	9.2	71.7	3.6	يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.	.8
9	*0.000	-4.7	51.2	2.6	ينصرف القائد دون استشارة العاملين.	.9
10	*0.000	-6.5	48.2	2.4	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	.10
5	*0.000	6.1	67.6	3.4	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	.11
2	*0.000	8.6	70.9	3.5	يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبيت فيها.	.12
11	*0.000	-7.8	47.0	2.3	لا يعتبر المدير العاملين على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	.13
15	*0.000	-11.4	39.2	2.0	لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	.14
14	*0.000	-11.2	39.8	2.0	لا يستطيع القائد كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم.	.15
	*0.000	-5.6	55.9	2.8	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (4-20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها" يساوي 3.6 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.7%， قيمة اختبار الإشارة 9.2 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبت فيها" يساوي 3.5 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.9%， قيمة اختبار الإشارة 8.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء" يساوي 3.5 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.7%， قيمة اختبار الإشارة 7.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين" يساوي 2.0 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 39.2%， قيمة اختبار الإشارة 11.4- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر "لا يستطيع القائد كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم" يساوي 2.0 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 39.8%， قيمة اختبار الإشارة 11.2- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة

المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت" يساوي 2.1 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.4%， قيمة اختبار الإشارة 10.7- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.8 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.9%， قيمة اختبار الإشارة 5.6- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نمط القيادة الأتوقراطي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن بعضًا من المديرين والقادة في المنظمات الأهلية يمارسون سلوكاً أوتوقراطياً، ومن أهم مظاهر هذا السلوك: وضع القائد لخطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها، وحل المشكلات والبت فيها، وإلزام جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء، والتقييد بحرافية الأنظمة والتعليمات. ويعتبر الباحث أن ممارسة القادة في المنظمات الأهلية إلى النمط الأتوقراطي لم تصل إلى درجة الاستبدادية، حيث إن المنظمات الأهلية في الأغلب تعتبر جزءاً من المجتمع المدني والذي يعتبر الديمقراطية وحقوق الإنسان سواء في المجتمع أم داخل المؤسسات من أبرز القيم والمبادئ التي ينادي بها ويعمل على تعزيزها.

ويعزّز الباحث حصول الفقرة الثامنة "يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها" على المرتبة الأولى بين ممارسات النمط القيادي الأتوقراطي إلى أهمية خطط العمل بالنسبة لمديري المنظمات الأهلية، وضرورة الالتزام ببنود خطط العمل من حيث تنفيذ الأنشطة والالتزام بالجدول الزمني للخطة، وذلك كون المنظمات الأهلية تتعامل مع المانحين الذين يقومون بتمويل المشاريع والبرامج، وإن الالتزام بخطط العمل يعطي انطباعاً جيداً عن المؤسسات الأهلية ويكون مؤشراً جيداً لتمويل مشاريع وبرامج ذات علاقة بعمل هذه المنظمات.

ويعزّز الباحث حصول الفقرة الثانية عشرة "يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبت فيها" على المرتبة الثانية من ممارسة النمط القيادي الأتوقراطي، بأن المدراء يعملون على حل

مشكلات العمل أول بأول وبشكل مباشر دون تردد، وهنا يؤكد الباحث مرة أخرى أن مديرى المنظمات الأهلية لا يرغبون في وجود المشكلات في العمل لاعتبارها من معوقات تحقيق الأهداف وأهمية حل هذه المشكلات بسرعة وفاعلية.

كما يعزو الباحث حصول الفقرة الثانية "يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء" على المرتبة الثالثة من ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي، إلى أن المنظمات الأهلية تقدم خدمات مهمة في ظروف حساسة وصعبة، توجب الالتزام بجداول زمنية معينة حسب مؤشرات يتم عادة الاتفاق مع الممولين عليها، حيث إن عدم الالتزام بهذه الجداول والمعايير يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين الجهة المانحة والمنظمة مما يؤثر على مستويات التمويل.

ج. تحليل فقرات النمط القيادي الحر

قد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (21-4)

جدول (21-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الحر

النقطة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	9.8	72.1	3.6	يواافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	.1
2	*0.000	9.5	71.6	3.6	يتقبل المدير أي تعديل يقترحه العاملين في أسلوب العمل.	.2
7	0.074	-1.4	58.0	2.9	يتتأثر المدير عادة برغبات العاملين.	.3
9	*0.000	-5.0	52.8	2.6	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.	.4
14	*0.000	-12.0	39.0	1.9	يتتساهم القائد مع العاملين المقصررين في أعمالهم.	.5
11	*0.000	-8.8	44.8	2.2	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	.6
8	*0.000	-4.1	53.1	2.7	يعتقد المدير أن الإدارة لديها حلول جاهزة.	.7
12	*0.000	-10.6	41.6	2.1	يتتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات.	.8
13	*0.000	-10.9	41.0	2.1	يتتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين.	.9
3	*0.000	7.3	68.9	3.4	يتترك القائد للعاملين الواجبات التي تناسب وقدراتهم.	.10
15	*0.000	-13.7	33.6	1.7	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	.11
5	*0.000	4.5	65.7	3.3	يسمح القائد بالاجتهد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.	.12
10	*0.000	-7.8	47.2	2.4	يغفل المدير ميول العاملين واتجاهاتهم.	.13
4	*0.000	5.9	67.1	3.4	يسمح المدير للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل.	.14
6	*0.020	2.1	62.3	3.1	لا يتسبب غياب القائد في إعاقة العمل.	.15
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (21-4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم" يساوي 3.6 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسي 72.1%， قيمة اختبار الإشارة 9.8 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتقبل المدير أي تغيير يقترب العاملين في أسلوب العمل" يساوي 3.6 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسي 71.6%， قيمة اختبار الإشارة 9.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم" يساوي 3.4 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسي 68.9%， قيمة اختبار الإشارة 7.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتأثر المدير عادة برغبات العاملين" يساوي 2.9 أي أن المتوسط الحسابي النسي 58.0%， قيمة اختبار الإشارة 1.4- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.074 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل" يساوي 1.7 أي أن المتوسط الحسابي النسي 33.6%， قيمة اختبار الإشارة 13.7- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة

المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتناهى القائد مع العاملين المقصررين في أعمالهم" يساوي 1.9 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 39.0%， قيمة اختبار الإشارة 12.0- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يتتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين" يساوي 2.1 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.0%， قيمة اختبار الإشارة 10.0- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.7 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.7%， قيمة اختبار الإشارة 8.3- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "النمط القيادي الحر" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن بعض المديرين والقادة في المنظمات الأهلية يمارسون سلوكاً حرّاً، ومن أهم مظاهر هذا السلوك موافقة المدير على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم، وتقبله أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل، وتركه اختيار العاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم.

ويعزّو الباحث حصول الفقرات الثلاث (الأولى، والثانية، والعشرة) على الرتب الثلاثة الأولى ضمن ممارسات نمط القيادة الحر إلى أن مدراء المنظمات الأهلية يقومون بهذه الممارسات أكثر من غيرها اعتقاداً منهم أنهم يمارسون النمط الديمقراطي وليس الحر، فهم لا يتبعون هذه الممارسات وإنما يختلط عليهم الأمر، فلا يفرقون بين بعض الممارسات الديمقراطية وبين الحرّة.

2.1.3.4 النتائج المتعلقة بالوزن النسبي للنمط القيادة السائد

ومن أجل التعرف على نمط القيادة السائد في المنظمات الأهلية، قام الباحث بإجمال النتائج وذلك من خلال حساب مجموع الدرجات والمت渥سطات والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الأنماط القيادية كما هو موضح في جدول (22-4)

جدول (22-4)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي للأنماط القيادية في المنظمات

الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

الدرجة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	النمط القيادي	الترتيب
كبيرة	*0.000	74.8	3.7	الديمقراطي	الأول
قليلة	*0.000	55.9	2.8	الأوتوقراطي	الثاني
قليلة	*0.000	54.7	2.7	الحر	الثالث

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من جدول رقم (22-4) أن درجة الاستجابة للنمط القيادي الديمقراطي كان الأعلى بين الأنماط القيادية حيث وصل المتوسط الحسابي النسبي للاستجابة إلى (74.8%) بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، وفي المرتبة الثانية النمط القيادة الأوتوقراطي حيث وصل المتوسط الحسابي النسبي للاستجابة إلى (55.9%) بدرجة موافقة قليلة، بينما جاء النمط القيادي الحر ثالثاً وأخيراً حيث وصل المتوسط الحسابي النسبي للاستجابة إلى (54.7%) بدرجة موافقة قليلة.

ويعني ذلك بأن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر المسؤولين، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.

ويعزو الباحث حصول النمط القيادي الديمقراطي على درجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي (74.8%)، إلى عوامل عدة من أهمها:

- فهم وإدراك مدراء وقادة المنظمات الأهلية أن العمل الإداري لا يتکل بالنجاح إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والعمل بروح الفريق، وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل، فذلك يضمن التكافف الجماعة حول قائدتهم، ويعطونه قدرأً كبيراً من ولائهم.

- كون المنظمات الأهلية تعتمد على العمل التطوعي بجانب عمل الموظفين الرسميين، وعليه يتعين على القادة استخدام النمط الديمقراطي؛ لأنه يشبع حاجات كل من القائد

والمرؤوسين، ويتسم بالاحترام المتبادل، وينقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا ويعاونون معه من أجل تحقيق أهداف المنظمات الأهلية وخدمة المجتمع.

- فرص التدريب التي يحصل عليها العاملون في المنظمات الأهلية والتي تتعلق بالكثير من الجوانب الإدارية، تؤدي إلى تعزيز استخدام النمط القيادي.
- أخيراً ونتيجة ل الواقع وجود هذه المنظمات ضمن منظومة المجتمع المدني والتي تناولت تعزيز مبادئ الديمقراطية والشفافية وحقوق الإنسان يصبح لزاماً على المسؤولين تطبيق ما يرفعونه من شعارات على أرض الواقع من خلال ممارساتهم الإدارية وتعاملهم مع مرؤوسيهم.

ويعزى الباحث حصول النمط الأوتوقراطي على درجة موافقة قليلة وبمتوسط حسابي نسبي (55.9%) إلى بعض الظروف والمواصفات التي تفرض على القائد ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة وبنسبة متفاوتة، أو إلى طبيعة الأعمال الموكلة إلى المرؤوسين. وهذه يكون نتيجةً للأزمات التي يمر بها قطاع غزة التي توجب اتخاذ قرارات حازمة لإنجاز أعمال إغاثة سريعة وإيصال هذه الخدمات لمستحقيها بغض النظر عما يكتنف هذه العملية من استبعاد عملية إدارة ديمقراطية بغية إيصال هذه الخدمات الطارئة. وقد ظهر هذا على نحو جلي في أثناء الحرب على غزة مباشرة وبعدها.

كما يعزى الباحث حصول النمط الحر على درجة موافقة قليلة وبمتوسط حسابي نسبي (54.7%)، إلى أن بعض المدراء في المنظمات الأهلية يعتبرون أن العاملين معهم في المنظمات الأهلية ذوو كفاءات عالية ويمكن الاعتماد عليهم. وبعضهم يمارس النمط الديمقراطي وليس الحر، فهم لا يتعمدون هذه الممارسات وإنما يختلط عليهم الأمر، فلا يفرقون بين بعض الممارسات الديمقراطية وبين الحرية. وحيث إن عمل المنظمات الأهلية غير ربحي وهدفه خدمة المجتمع الفلسطيني، يكون لدى العاملين الدافعية للعمل دون رقابة وتوجيهه.

وأتفقت هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:

- دراسة (مغاري، 2009) بأن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظات غزة بوزن نسبي (70.23%).
- دراسة (شحادة، 2008) بأن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (57.2%)، يليه الأوتوقراطي (55%)، يليه الترسلي بوزن نسبي (53.2%).
- دراسة (عويضة، 2008) بأن هناك مستوى جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بنسبة (74.16%) وتدل هذه النسبة على وجود نوع من الانسجام بين القيادة والمرؤوسين في المنظمات الأهلية.

- دراسة (المحاسنة، 2006) بأن تصور المبحوثين للنمط القيادي السائد في الجامعة الأردنية جاءت مرتفعة للنمط القيادي التفويضي، ومتوسطة لمنط القيادة المسيطر.
 - دراسة (أبو عيدة، 2005) بأن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (%) 69.56.
 - دراسة (الخطيب، 2004) بأن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في مؤسسات السلطة الوطنية بوزن نسبي (%) 71.7، يليه النمط الأوتوقратي بوزن نسبي (%) 55.4، بينما جاء النمط الترスلي على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (%) 55.6.
 - دراسة (الشريف، 2004) هناك توافق لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية.
 - دراسة (الغببوي، 2003) أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية.
 - دراسة (السبيل، 2003) النمط القيادي السائد في المديرية العامة للجوازات هو النمط الديمقراطي.
 - دراسة (العسيلي، 1994) بسيادة النمط الديمقراطي في بولتيكنيك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويليه النمط الأوتوقратي ثم النمط الفوضوي (الترسلي).
- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة حيث إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً كونه الأكثر نجاعة فيما يتعلق بخلق بيئة عمل تلبى احتياجات المؤسسة من حيث تحقيق الأهداف العليا، وتساعد المرؤوسين على تحقيق طموحاتهم المهنية. كما ترسخ مفاهيم وقيم ثقافة مؤسساتية تسهم في نمو وتطوير المؤسسة والعاملين فيها وتقوية العلاقة بين المؤسسة والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- واختلفت هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:**
- دراسة (المصري، 2006) حيث إن النمط الأوتوقратي هو النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة بوزن نسبي (%) 74.2 يليه الترسل بوزن نسبي (%) 65 ثم الديمقراطي بوزن نسبي (%) 45.2.
- ويعزو الباحث سبب الاختلاف مع نتائج هذه الدراسة إلى أن دراسة (المصري، 2006) حول جامعة الأقصى جاءت بعد تحولها من كلية إلى جامعة. ويبدو أن إدارة الجامعة في تلك الفترة ارتأت تطبيق النمط الأوتوقратي حتى تتمكن من فرض النظم واللوائح الجديدة وفرض هيبة للنظام الأكاديمي للجامعة، حيث إن التحول إلى جامعة تتطلب مستلزمات جديدة، منها تعديل المنهاج الدراسية.

3.1.3.4 تحليل فقرات المجال الثاني: الأداء الوظيفي

لقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (23-4).

جدول (23-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الانحراف	المتوسط الحسابي في التسلبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	14.6	81.9	4.1	يقوم العاملون بتادية الأعمال بكفاءة وفاعلية.	.1
2	*0.000	14.7	81.8	4.1	يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	.2
13	*0.000	11.0	73.8	3.7	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي.	.3
6	*0.000	11.6	76.5	3.8	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمنظمة الأهلية في تطوير الأداء المؤسسي.	.4
7	*0.000	11.2	76.0	3.8	تساهم السياسات والإجراءات المتتبعة في المنظمة الأهلية في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	.5
5	*0.000	11.9	77.5	3.9	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم في أثاء أدائهم الوظيفي.	.6
20	0.156	-1.0	56.5	2.8	تمتحن المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه.	.7
11	*0.000	11.5	74.5	3.7	يتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	.8
16	*0.000	9.5	72.4	3.6	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القادة للاقترادات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	.9
18	*0.000	6.6	68.2	3.4	يشترك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.	.10
10	*0.000	10.1	74.8	3.7	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	.11
9	*0.000	10.5	74.9	3.7	تتوافق لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.	.12
2	*0.000	14.3	81.8	4.1	يتواافق لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	.13
19	*0.000	4.7	65.8	3.3	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره.	.14
14	*0.000	10.3	73.5	3.7	يؤدي نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري في المنظمة الأهلية ونوعيته.	.15
17	*0.000	8.9	71.8	3.6	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين ومهارات.	.16
12	*0.000	9.8	73.9	3.7	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.	.17
15	*0.000	8.9	72.9	3.6	يتم الإفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.	.18
8	*0.000	10.4	75.9	3.8	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.	.19
4	*0.000	11.8	78.6	3.9	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	.20
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4-23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية" يساوي 4.1 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.9%， قيمة اختبار الإشارة 14.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد" يساوي 4.1 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.8%， قيمة اختبار الإشارة 14.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر "يتتوفر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم" يساوي 4.1 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.8%， قيمة اختبار الإشارة 14.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تمنح المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه" يساوي 2.8 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.5%， قيمة اختبار الإشارة 1.0- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.156 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره" يساوي 3.3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.8%， قيمة اختبار الإشارة 4.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي" يساوي 3.4 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.2%， قيمة اختبار الإشارة 6.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) مما يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.7 والمتوسط الحسابي النسبي 74.1%， قيمة اختبار الإشارة 12.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأداء الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزّز الباحث ذلك إلى كون المنظمات الأهلية مؤسسات غير ربحية وتهدف إلى خدمة المجتمع الفلسطيني، وبما أن الموظفين جزء من ذلك المجتمع، فإنهم ومن جانب المسؤولية المجتمعية يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وينذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب منهم في الوقت المحدد، ويقومون باستغلال جميع الموارد المتاحة لديهم، بالإضافة لتوفّر مستوى عالٍ من الجاهزية والاستعداد لديهم ورغبتهم بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي. كما يعزو الباحث ذلك إلى أسباب تتعلق بإدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ لأن هذه المؤسسات تهتم بالأداء لأنّه يعكس نجاحها من عدمه على جميع المستويات، سواء كان من ناحية الممولين أم المؤسسات الشريكة، أم المجتمع المحلي الذي تقدم فيه خدماتها. وتعمل هذه المنظمات على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال وضع الأنظمة والقوانين ولوائح التي تُساهم في تطوير الأداء المؤسسي، واعتماد الإجراءات التي تُساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، والتنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال، وتعمل على توظيف الكادر الذي يتواافق لديه المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال والمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل. هذا بالإضافة إلى استخدام نظام تقييم الأداء يحدّد نواحي القوة والضعف لدى العاملين، ويعتبر حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم.

تنقق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، ويرجع هذا الاختلاف الجزئي إلى اختلاف الهدف من الدراسة، كذلك اختلاف قطاع الدراسة.

فلقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عكاشه، 2007)، (المربع، 2004)، (الغبيوي، 2003)، (السبيل، 2003)

ويرجع هذا الاتفاق الجزئي إلى النقاط التالية:

- لدى العاملين القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة.
- أن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- أن العاملين يعملون بروح الفريق.
- الموظفين يحملون مؤهلات علمية تتناسب والمهام الموكلة لديهم.
- هناك تحسين دائم في أساليب العمل.

وهذا يدل على اهتمام المؤسسات باختلاف أنواعها بأداء العاملين لديها من حيث: تعيين العاملين ذوي المؤهلات العلمية التي تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، وتوفير بيئة عمل تساعد العاملين على الانجاز، والتطوير الدائم والمستمر في أساليب العمل للوصول دائماً إلى الأفضل.

كما اتفقت مع دراسة (العكش، 2007) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة غير فاعل، ومتدينٍ، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي. وهذا يدل على وجود خلل في نظام الحوافز والمكافآت سواء في القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات الأهلية.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:

- (عواد، 2005)، هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الرجعية مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية.
ويرجع هذا الاختلاف إلى المدراء في المنظمات الأهلية يعملون على تعزيز أداء العاملين معهم، وتوضيح نقاط القوة لديهم والضعف في الأداء حتى يتم أخذها في الحسبان، عند القيام بمهام أخرى. على العكس في القطاع الحكومي وقت إعداد دراسة (عواد، 2005) حيث إن نظام تقييم أداء العاملين في السلطة في ذلك الوقت كان تقليدي ويتم استخدام نموذج واحد لجميع الفئات والمستويات الوظيفية، ولا مجال لمناقشة العاملين في نتائج تقييمهم.
- (أبو صفيه، 2000)، إن درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد من أهم المعوقات في المنظمات غير الحكومية الأردنية. ويرجع هذا الاختلاف إلى أن معظم المدراء في المنظمات الأهلية الفلسطينية يستخدمون نمط القيادة الديمقراطي.

2.3.4 فرضيات الدراسة

1.2.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

وتقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً - الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الأول "النمط القيادي الديمقراطي" وفقرات المجال الثاني "الأداء الوظيفي".

جدول (24-4)

معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان لارتباط	المجال
*0.000	0.653	النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (24-4) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي يساوي 0.653، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي.

وترجع هذه العلاقة الطردية إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن التكافف الجماعة حول قائدتهم ويعطونه قدرًا كبيراً من ولائهم، ووجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك المسؤولين مع القائد في التخطيط واتخاذ القرارات. كما ويتضمن تقويضها للسلطة من خلال منح العاملين صلاحيات تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم العملية.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (أبو عيدة، 2005) وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة على تفعيل الأداء.
- دراسة (الشريف، 2004) التي تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية ومحضبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء لدى العاملين في إمارة مكة المكرمة.
- دراسة (السبيل، 2003) حيث توجد علاقة طردية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي.
- دراسة (الغبيوي، 2003) توجد علاقة ارتباط طردية محضبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء أي أنه كلما زاد النمط الديمقراطي تحسن أداء الأطباء.

ويعزز الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة أنه وبغض النظر عن نوع المؤسسة ومكان تواجدها فإن النمط الديمقراطي يعتبر مفضلاً لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا نتيجة لما يوفره هذا النمط من مناخ إداري وبيئة عمل تعزز مبادئ الشفافية والاحترام المتبادل للحقوق وتوفير فرصة للإبداع وجود رؤية مشتركة يعمل جميع أفراد المؤسسة من خلالها كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة والأهداف الفردية لكل فرد من العاملين.

ثانياً - الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوocratic المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعى الثاني "نمط القيادة الاتوغرافي" وفقرات المجال الثاني "الأداء الوظيفي".

جدول (25-4)

معامل الارتباط بين نمط القيادة الأتوغرافي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نمط القيادة الأتوغرافي ومستوى الأداء الوظيفي	-0.179	*0.001

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (4-25) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين نمط القيادة الأتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات يساوي 0.179، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 α = وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

وترجع هذه العلاقة العكسية إلى أن القائد الأتوقراطي يركز كل السلطات في يده ويطلع على كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً لآراء المرؤوسيين، كما أنه يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة المرؤوسيين لها. وهذا يؤدي إلى وجود مشاركة محدودة للغاية في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والانتماء للمؤسسة، وبالتالي انخفاض معدلات الانجاز وجود فجوة إدارية ونفسية بين القيادة العليا والمرؤوسيين.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (أبو عيدة، 2005) وجود انعكاس سلبي للنمط الأتوقراطي على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
- دراسة (الشريف، 2004) التي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى لنمط القيادة الأتوقراطي.
- دراسة (السبيل، 2003) حيث توجد علاقة عكسية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط القيادي الأتوقراطي.
- دراسة (الغبيوي، 2003) توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأتوقراطي وأداء الأطباء.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن إتباع النمط القيادي الأتوقراطي يؤدي إلى وجود نوع من الاضطهاد والقمع داخل المؤسسة مما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين تأثيراً كبيراً بغض النظر عن نوع المؤسسة ومكان تواجدها. حيث إن البشر بطبيعتهم يكرهون النظام التسلطى الذى يحد من فرص نموهم المهني والمعنوى.

ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعى الثالث "النمط القيادي الحر" وفقرات المجال الثاني "والأداء الوظيفي".

جدول (26-4)

معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.026	0.118	النمط القيادي الحر ومستوى الأداء

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (26-4) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات يساوي 0.118، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.026 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسيلي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

وترجع هذه العلاقة الطردية إلى ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين في المنظمات الأهلية بالإضافة إلى كون العاملين في المنظمات الأهلية ذوي كفاءات عالية.

اختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (أبو عيدة، 2005) وجود انعكاس سلبي للنمط الترسيلي على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
- دراسة (الشريف، 2004) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لنمط القيادة الحر.
- دراسة (السبيل، 2003) توجد علاقة عكسية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية ونمط القيادة الحر.

ويعزز الباحث سبب هذا الاختلاف إلى أن الهدف من المنظمات الأهلية الفلسطينية هو تقديم خدمات في مجالات مختلفة للمجتمع الفلسطيني وكون العاملين جزءاً من هذا المجتمع يعتبر دافعاً هاماً وقوياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث أنهم يرون في هذا الانجاز خدمة يقدمونها لشعبهم ويساهمون من خلالها في تخفيف حدة المعاناة والظلم الواقع على هذا الشعب. أما بخصوص دراسة (أبو عيدة، 2005) فقد استهدفت المؤسسات الأكademie، حيث إن النمط الحر يؤدي إلى حالة من عدم الانضباط الأكاديمي والإداري مما يؤثر سلباً وإلى حد كبير على جودة العملية التعليمية. ويساهم في تراجع الانضباط الأكاديمي والأخلاقي، كما يؤثر سلباً على مستوى التحصيل العلمي.

أما ما يتعلّق بدراسة (الشريفي، 2004)، فهي في نطاق حكومي روتيني عادةً ما يفتقر إلى الدافعية. فعلى سبيل المثال يختلف مستوى الدافعية لدى موظف يقوم بتوزيع مواد غذائية في منطقة تعرضت للاجتياح أو القصف، وبين موظف يعمل في مكتب مكيف وعلى مكتب أثير في دولة مستقرة سياسياً واقتصادياً.

أما بخصوص دراسة (السبيل، 2003)، فهي في قطاع مختلف تماماً وهو قطاع الأمن. فالقيادة الحرة تعتبر غائبة، فإن استخدام النمط القيادي الحر يؤدي إلى الترهل والفووضى في الأجهزة الأمنية، بالإضافة إلى أن قضايا الأمن تعتبر في غاية الحساسية عالية، ومن هنا فإن النمط الترسلي لا يصلح في هذا النوع من المؤسسات.

بين جدول (4-24) و(4-25) وأن يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية والأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

2.2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار "مان - وتنى" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معملي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعملي يصلح لمقارنة (3) متosteats أو أكثر.

أولاً - "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (4-27) أنه باستخدام اختبار "مان - وتنى" تبين أن القيمة الاحتمالية ($Sig.$) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي بغض النظر عن الجنس، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفرد مجتمع الدراسة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.

ويعزى ذلك إلى أن كلاً من الذكور والإإناث العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية يتلقون نفس المعاملة، من القادة والمدراء دون تمييز.

جدول (27-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال	m
0.829	-0.216	النمط القيادي الديمقراطي	-1
0.597	-0.529	النمط القيادي الأوتوقراطي	-2
0.762	-0.302	النمط القيادي الحر	-3
0.505	-0.667	الأداء الوظيفي	-4

وتنتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التالية:

- (مغاري، 2009) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير الجنس.
- (شحادة، 2008) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط السلوك القيادي تعزى للجنس.
- (عيسى، 2008) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
- (عكاشه، 2007) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- (المصري، 2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين افرد عينة الدراسة في نظرتهم لنمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة بحسب متغير الجنس.

وتحتفي هذه النتائج مع نتائج الدراسات التالية:

- (الخطيب، 2004) وجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور.
- (الغبيوي، 2003) توجد فروق جوهيرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف متغير الجنس.

- (السبيل، 2003) وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية يعزى لمتغير الجنس.

ثانياً- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير العمر" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (28-4) بأنه باستخدام "كروسکال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى العمر.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة حول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية مع اختلاف أعمارهم، وهذا يؤشر إلى أن العمر يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الأنماط القيادية" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى العمر.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول الأنماط القيادية في المنظمات الأهلية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا يؤشر إلى أن العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

جدول (28-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير العمر

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الحرية	قيمة الاختبار
النمط القيادي الديمقراطي	0.536	3	2.178
النمط القيادي الأوتوقراطي	0.082	3	6.698
النمط القيادي الحر	0.871	3	0.711
الأداء الوظيفي	*0.019	3	9.902

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو عيدة، 2005) توجد فروق دالة في النمط الديمقراطي لصالح السن الأصغر. أي أنه توجد علاقة عكسية بين السن وتصور النمط الديمقراطي. فكلما صغر سن هيئة أعضاء التدريس زاد تصورهم لنمط القيادة الديمقراطي.

جدول (29-4) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر.

جدول (29-4)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية- متغير العمر

متوسطات الرتب				المجال
50 فأكثر	40 أقل من 50	30 من 40	20 من 30	
142.95	117.79	138.86	142.99	النمط القيادي الديمقراطي
99.77	155.85	129.32	147.01	النمط القيادي الأوتوقراطي
121.77	142.73	137.27	141.15	النمط القيادي الحر
111.77	143.29	121.44	151.74	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (29-4) تبين أنه بالنسبة لمجال الأداء الوظيفي كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة في الفئة العمرية 20 أقل من 30 أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين في الفئة العمرية 20 أقل من 30. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في الفئة العمرية 20 أقل من 30 هي فئة الشباب، حيث يكون لديهم الحماسة والاندفاع للعمل، وينظر إليهم في العمل على أنهم دم جديد للمؤسسة وطاقة حيوية تحتاج إلى استثمار قدراتها، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالعمل في مجال خدمة المجتمع، فهم يطمحون للعب دور في تنمية المجتمع الذي ينتمون إليه وخدمته.

ثالثاً- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (4-30) أنه باستخدام اختبار "كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.

ويعزّو الباحث عدم تأثير المؤهل العلمي الذي يحمله العاملون في المنظمات الأهلية في استجابتهم على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي إلى التجانس والتواافق الموجود بينهم في مجال الثقافة التنظيمية. علاوةً على أن حملة المؤهل العلمي الأقل يمتلكون سنوات خبرة أكثر، وتساعدهم هذه الخبرة في الاستجابة بشكل جيد لمجالات الدراسة، أي أن المعرفة المكتسبة من الخبرة العملية تقابل المعرفة المكتسبة من خلال التعلم.

جدول (4-30)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي

المجال	م	النوع	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط القيادي الديمقراطي	.1	نوع	6.019	3	0.111
النمط القيادي الأوتوقراطي	.2	نوع	6.680	3	0.083
النمط القيادي الحر	.3	نوع	0.437	3	0.933
الأداء الوظيفي	.4	نوع	1.984	3	0.576

تفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التالية:

- (مغاري، 2009) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (عيسي، 2008) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (شحادة، 2008) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط السلوك القيادي تعزى للمؤهل العلمي.

- (المنقاش، 2007) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف التخصص.
- (المصري، 2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين افراد عينة الدراسة في نظرتهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة بحسب متغير المؤهل العلمي.
- (السبيل، 2003) عدم وجود أية اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية باختلاف المؤهل العلمي.
- (الغبيوي، 2003) لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقратي باختلاف المؤهل العلمي.
- (العسيلي، 1999) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الخليل وجامعة بولитеكnic فلسطين للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
وتحتاج هذه النتائج مع الدراسات التالية:
- (Chien-Wen Tsai, 2009) حيث توجد فروق بين إجابات المبحوثين تجاه الأنماط القيادية تبعاً لمستوى التعليم.
- (السبيل، 2003) وجود اختلافات في رؤية المبحوثين اتجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف المؤهل العلمي.

رابعاً - "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (31-4) أنه باستخدام اختبار "کروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية ($Sig.$) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلفت خبرتهم العملية، وهذا مؤشر على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.

ويعزى الباحث عدم تأثير الخبرة العملية لدى العاملين في المنظمات الأهلية في استجابتهم على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بأن ذوي الخبرة القليلة يمتلكون مؤهلات علمية

عالية، ولديهم المعرفة الجيدة التي تساعدهم في الاستجابة لكل من مجالى: الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

جدول (31-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الحرية	قيمة الاختبار	المجال	م
0.468	2	1.517	النمط القيادي الديمقراطي	.1
0.256	2	2.725	النمط القيادي الأوتوقратي	.2
0.307	2	2.360	النمط القيادي الحر	.3
0.091	2	4.784	الأداء الوظيفي	.4

تفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- (مغاري، 2009) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- (عيسي، 2008) لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a= 0.05$) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- (شحادة، 2008) لا توجد فروق ذات دالة إحصائية لأنماط السلوك القيادي تعزى للخبرة العملية.
- (المناقش، 2007) لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
- (المصري، 2006) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين افرد عينة الدراسة في نظرتهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة بحسب متغير الخبرة.
- (الغبيوي، 2003) لا توجد فروق جوهرية ذات دالة إحصائية في النمط الأوتوقратي باختلاف الخبرة العملية.
- (العسيلي، 1999) لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الخليل للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- (Chien-Wen Tsai, 2009) حيث توجد فروق بين إجابات المبحوثين تبعاً للخبرة العملية.

- (أبو عيدة، 2005) هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بالنسبة لأنماط القيادة الديمقراطية والترسلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- (الخطيب، 2004) وجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة العالية.
- (العسيلي، 1999) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة بولتيكنيك فلسطين للنمط القيادي السائد يعزى لسنوات الخبرة.

خامساً- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (32-4) أنه باستخدام اختبار "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية، وهذا مؤشر على أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.
ويعرو الباحث عدم تأثير المسمى الوظيفي الذي يشغله العاملون في المنظمات الأهلية في استجابتهم على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي إلى التجانس والتواافق الموجود بينهم في مجال الثقافة التنظيمية.

جدول (32-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية- متغير المسمى الوظيفي

المجال	م	النوع	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النوع	.1	النوع	3.052	3	0.384
النوع	.2	النوع	4.942	3	0.176
النوع	.3	النوع	7.325	3	0.062
النوع	.4	النوع	3.596	3	0.308

تفق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:

- (مغاري، 2009) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- (المناقش، 2007) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية.
- (عكاشه، 2007) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- (السبيل، 2003) عدم وجود أية اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية باختلاف المستوى الإداري.
- (الغبيوي، 2003) لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف المسمى الوظيفي.

3.2.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (عمر المنظمة، مصروفات المنظمة، عدد الموظفين في المنظمة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أولاً - "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عمر المنظمة" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (33-4) بأنه باستخدام "كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "النمط القيادي الديمقراطي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "النمط القيادي الديمقراطي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عمر المنظمة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لمجال النمط القيادي الديمقراطي حسب عمر المنظمة التي يعملون بها، وهذا مؤشر على أن عمر المنظمة يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو نمط القيادة الديمقراطي.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عمر المنظمة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلف عمر المنظمة باستثناء نمط القيادة الديمقراطي.

جدول (33-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الحرية	قيمة الاختبار	المجال	م
*0.036	2	6.641	النمط القيادي الديمقراطي	.1
0.436	2	1.661	النمط القيادي الأوتوقратي	.2
0.157	2	3.697	النمط القيادي الحر	.3
0.558	2	1.167	الأداء الوظيفي	.4

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول (34-4) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (34-4)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عمر المنظمة

متوسطات الرتب			المجال
أكثر من 10 سنوات	6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	
135.18	120.61	155.36	النمط القيادي الديمقراطي
130.81	145.51	136.33	النمط القيادي الأوتوقратي
127.78	149.51	138.31	النمط القيادي الحر
129.77	136.69	142.18	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (34-4) تبين أنه بالنسبة لمجال "النمط القيادي الديمقراطي" كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عمرها "5 سنوات فأقل" أكبر من متوسطات الرتب لباقي فئات عمر المنظمات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال "النمط القيادي الديمقراطي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عمرها "5 سنوات فأقل".

يعزو الباحث تأثير النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية للمنظمات التي عمرها (5) سنوات فأقل في استجابات المبحوثين، إلى أن المنظمات حديثة العهد تكون أكثر تماسكاً بالنمط القيادي الديمقراطي، خصوصاً في مراعاة القائد لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وإظهار مرونة في تعامله معهم، وتشجعيه المناقشة الجماعية لأساليب العمل، ومشاركته إياهم في المناسبات الاجتماعية. وكون عمر المنظمة قصيراً فإنه من الطبيعي أن تكون المدة التي قضتها المدير قصيرة كذلك وفي هذه الحالة يكون المدير بحاجة لتعزيز موقعه من خلال حشد دعم ومحبة المسؤولين له نحو تحقيق نتائج إيجابية ترضي مجلس إدارة المنظمة الذي عادة ما يعزز نجاحات المنظمة لمديريها. وفي حالات أخرى قد يكون السبب في ذلك تطبيق المؤسسات الناشئة لأساليب الإدارة الحديثة من خلال تشجيع مجالس الإدارة للمراء بتطبيق أساليب إدارة ديمقراطية.

ثانياً- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى مصروفات المنظمة" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (4-35) أنه باستخدام كروسکال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى مصروفات المنظمة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لمجال الأداء الوظيفي حسب مصروفات المنظمة التي يعملون بها، وهذا مؤشر على أن مصروفات المنظمة تؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى مصروفات المنظمة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو مجال الأنماط القيادية مهما اختلفت مصروفات المنظمة.

جدول (35-4)
نتائج الفرضية الثالثة - متغير مصروفات المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الحرية	قيمة الاختبار	المجال	m
0.071	3	7.036	النمط القيادي الديمقراطي	.5
0.096	3	6.348	النمط القيادي الأوتوقراطي	.6
0.542	3	2.150	النمط القيادي الحر	.7
*0.019	3	9.965	الأداء الوظيفي	.8

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (36-4) يبيّن متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى إلى مصروفات المنظمة.

جدول (36-4)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - متغير مصروفات المنظمة

مليون فأكثر	متوسطات الرتب			المجال
	أقل من 500 ألف	من 500 ألف إلى 200 ألف	أقل من 200 ألف	
138.54	120.78	144.37	163.76	النمط القيادي الديمقراطي
136.92	159.30	131.79	121.82	النمط القيادي الأوتوقراطي
139.97	127.46	142.86	149.83	النمط القيادي الحر
137.18	119.25	136.19	171.68	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (36-4) تبين أنه بالنسبة لمجال "الأداء الوظيفي" كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي مصروفاتها "أقل من 200 ألف شيكل" أكبر من متوسطات الرتب لباقي فئات مصروفات المنظمات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال "الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي مصروفاتها "أقل من 200 ألف شيكل".

ويعزى الباحث ذلك إلى أن حجم المصروفات يدل على حجم الأنشطة، وإن فئة المصروفات أقل من "200 ألف شيكل" هي أقل المصروفات، ويشير هذا إلى قلة المشاريع المنفذة من خلال هذه المنظمات، وبناء عليه لا يوجد أعباء كبيرة تؤدي لضغط عمل، ويتم تأدية الأعمال على أكمل وجه.

ثالثاً - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد موظفي المنظمة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (37-4) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجال "النمط القيادي الديمقراطي" و "الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذين المجالين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد موظفي المنظمة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول نمطي القيادي الأوتوقراطي والحر وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد موظفي المنظمة.

جدول (37-4)

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة- متغير عدد موظفي المنظمة

المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط القيادي الديمقراطي	17.971	3	*0.000
النمط القيادي الأوتوقراطي	6.975	3	0.073
النمط القيادي الحر	2.920	3	0.404
الأداء الوظيفي	19.526	3	*0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

جدول (38-4) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى إلى عدد موظفي المنظمة.

جدول (38-4)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - متغير عدد موظفي المنظمة

متوسطات الرتب				المجال
أقل من 100 فأكثر	100 فأقل من 50	50 فأقل من 20	20 فأقل من	
132.75	110.48	154.21	153.27	النمط القيادي الديمقراطي
170.54	150.01	125.57	128.52	النمط القيادي الأوتوقратي
166.46	138.65	122.54	138.12	النمط القيادي الحر
151.00	107.27	155.89	149.99	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38-4) تبين أنه بالنسبة لكل من مجال "النمط القيادي الديمقراطي" و"الأداء الوظيفي" كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عدد موظفيها "20 فأقل من 50" أكبر من متوسطات الرتب لباقي فئات عدد موظفي المنظمات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال "النمط القيادي الديمقراطي" و"الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عدد موظفيها "20 فأقل من 50". ويلاحظ الباحث انه لا يوجد فرق بين متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عدد موظفيها "20 فأقل من 50" ومتوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عدد موظفيها "أقل من 20" لمجال النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي.

ويعزّز الباحث كون درجة الموافقة حول مجال "الأداء الوظيفي" و"النمط القيادي الديمقراطي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية التي بلغ عدد موظفيها 50 فأقل إلى أنه كلما قل العدد الذي يشرف عليه المدير من العاملين، زادت معرفته بمهاراتهم وقدراتهم وال المجالات التي يستطيعون العمل بها، وهذا يتبع للقائد توزيع المهام والمسؤوليات المناسبة لقدرات العاملين لديه، وكذلك تقويض صلاحياته للعاملين الأكثر جدارة وكفاءة. كما أن قلة عدد الموظفين التابعين للمدير تساعده في متابعته إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتقييمها أو لاً بأول وترويدهم بالتجذية العكسية. الأمر الذي يؤدي إلى أداء وظيفي فعال، وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- 1.5 نتائج الدراسة**
- 2.5 توصيات الدراسة**
- 3.5 مقتراحات لدراسات مستقبلية**

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج هي على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة بوزن نسيبي (74.8%) وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات نمط القيادة الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي بوزن نسيبي (55.90%)، ثم النمط الحر بوزن نسيبي (54.7%)، وإن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر. ويدل ذلك إلى فهم وإدراك معظم مدراء وقادة المنظمات الأهلية الفلسطينية أن العمل الإداري لا يتکل بالنجاح إلا من خلال توفير مناخ ديمقراطي إيجابي، والعمل بروح الفريق، وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل، فذلك يضمن التفاف الجماعة حول قائدتهم، ويعطونه قدرأً كبيراً من ولائهم. كما ويدل حصول النمط الأوتوقراطي والنطحر على درجة موافقة قليلة إلى بعض الظروف والمواصفات التي تفرض على القائد ممارسة هذه الأنماط القيادية وبنسب متفاوتة.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الأداء الوظيفي وكان المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأداء الوظيفي 74.1%. وقد تصدر هذه الفقرات كل من "يقوم العاملون بتآدية الأعمال بكفاءة وفاعلية"، "يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد"، و"يتوفر لدى العاملين معرفة والإمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي نسيبي 81.9%， و81.8%， و81.8% على التوالي. وقد جاء في المرتبة الأخيرة "تمتح المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه" بمتوسط حسابي نسيبي 56.5%. ويرجع ذلك إلى أن الموظفين الذين يعملون في المنظمات الأهلية جزء من المجتمع الفلسطيني، وكون المنظمات الأهلية مؤسسات غير ربحية وتهدف إلى خدمة ذلك المجتمع، فإنهم ومن جانب المسؤولية المجتمعية يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. ويرجع ذلك أيضاً إلى أسباب تتعلق بإدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ لأن هذه المؤسسات تهتم بالأداء لأنه يعكس نجاحها من عدمه على جميع المستويات، سواء كان من ناحية الممولين أم المؤسسات الشريكية، أم المجتمع المحلي الذي تقدم فيه خدماتها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. وترجع هذه العلاقة الطردية إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن التكافف الجماعة حول قائدتهم ويعطونه قدرًا كبيراً من ولائهم، ووجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك المرؤوسين مع القائد في التخطيط واتخاذ القرارات، كما ويتضمن تقويساً للسلطة من خلال منح العاملين صلاحيات تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم العملية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. وترجع هذه العلاقة الطردية إلى ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين في المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى كون العاملين في المنظمات الأهلية ذوي كفاءات عالية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوocratic المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات. وترجع هذه العلاقة العكسية إلى أن القائد الأتوocratic يركز كل السلطات في يده، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً لآراء المرؤوسين. وهذا يؤدي إلى وجود مشاركة محدودة للغاية في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والانتماء للمؤسسة، وبالتالي انخفاض معدلات الانجاز وجود فجوة إدارية ونفسية بين القيادة العليا والمرؤوسين.
- وضحت الدراسة عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس. ويدل ذلك على أن كل من الذكور والإثاث العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية يتلقون نفس المعاملة من المدراء والقادة دون تمييز.
- وبينت الدراسة عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى العمر، في حين بينت الدراسة وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى العمر لصالح الفئة العمرية 20 أقل من 30. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول الأنماط القيادية في المنظمات الأهلية مهما اختلفت أعمارهم، ولكن هناك رؤية مختلفة حول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية مع اختلاف أعمارهم، وذلك لأن الموظفين في الفئة العمرية 20 أقل من 30 هي فئة الشباب، حيث يكون لديهم الحماسة والاندفاع للعمل، وينظر إليهم في العمل على أنهم طاقة حيوية تحتاج إلى استثمار قدراتها.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: "المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي" وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وخبرتهم العملية، ومسمياتهم الوظيفية. وهذا نتيجة إلى تشابه الظروف التي تعيشها المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ويدل ذلك أيضاً على التجانس والتواافق الموجود بين العاملين في مجال الثقافة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول نمط القيادية الأوتوقراطي والحر وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عمر المنظمة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "النمط القيادي الديمقراطي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عمر المنظمة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال "النمط القيادي الديمقراطي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عمرها 5 سنوات فأقل. ويدل ذلك إلى أن المنظمات حديثة العهد تكون أكثر تمسكاً بالنمط القيادي الديمقراطي. وقد يرجع ذلك إلى تطبيق المؤسسات الناشئة لأساليب الإدارة الحديثة من خلال تشجيع مجالس الإدارة للمراء بتطبيق أساليب إدارة ديمقراطية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى مصروفات المنظمة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى مصروفات المنظمة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال "الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي مصروفاتها "أقل من 200 ألف شيكل". وذلك لأن المؤسسات التي مصروفات أقل من "200 ألف شيكل" تعتبر أقل المصروفات حسب تصنيف الباحث، ويشير هذا إلى قلة المشاريع المنفذة من خلال هذه المنظمات، وبالتالي يتم تأدية الأعمال على أكمل وجه.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول نمط القيادية الأوتوقراطي والحر في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد موظفي المنظمة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين

للدراسة حول "النمط القيادي الديمقراطي" و"الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد موظفي المنظمة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجمل "النمط القيادي الديمقراطي" و"الأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون في المنظمات التي عدد موظفيها "20_ أقل من 50". وذلك لأنه كلما قل العدد الذي يشرف عليه المدير من العاملين، كلما زادت معرفته بمهاراتهم وقدراتهم وال المجالات التي يستطيعون العمل بها، وهذا يتتيح للقائد توزيع المهام والمسؤوليات المناسبة لقدرات العاملين لديه، وكذلك تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر جدارة وكفاءة. كما أن قلت عدد الموظفين التابعين للمدير تساعده في متابعة إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتقييمها أول بأول وترويدهم بالتجذبة العكسية. الأمر الذي يؤدي إلى أداء وظيفي فعال، وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي.

2.5 توصيات الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من التوصيات هي على النحو التالي:

- تعزيز ممارسة القادة للنمط القيادي الديمقراطي، وذلك من خلال الممارسات التالية:
 - العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في إدارة المؤسسة ومشروعاتها وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يقود إلى خلق قيادات مستقبلية داخل المنظمة وبالتالي يزيد من فرص نموها واستمراريتها، وهذا يتطلب أن يؤمن القائد بقدرات العاملين في المنظمة بالإضافة لتزويدهم بطرق القيادة والإدارة الحديثة وزرع روح العمل الجماعي بينهم.
 - ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق، فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية والحد من مركزية اتخاذ القرارات والبيروقراطية.
 - ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، لأن المنظمات الأهلية تعتبر جزءاً من المجتمع المدني والذي يعتبر الديمقراطي وحقوق الإنسان سواء في المجتمع أم داخل المؤسسات من أبرز القيم والمبادئ التي ينادي بها ويعمل على تعزيزها.
 - الحد قدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر، لأن الإفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرية يؤدي إلى افتقار فرق العمل إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل منه الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء.
 - يوصى الباحث بضرورة بناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطي المؤسساتية مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء وهذا من شأنه أن يؤدي لرفع درجة الكفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت يتناسب مع كل من حاجات المجتمع ومتطلبات الجهات المانحة.
 - يوصي الباحث بتخصيص مكافآت للموظفين المبدعين والمثاليين مما من شأنه أن يزيد الدافعية لدى الموظفين ويسهل من مستوى روحهم المعنوية. ووضع نظام خاص بذلك في كل مؤسسة وتشكيل لجان خاصة بذلك تتضمن في عضويتها ممثلين من مختلف دوائر المؤسسة بالإضافة لقسم أو دائرة الموارد البشرية.

- كما يوصي الباحث بضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات الأهلية بالعمل على توفير مناخ إيجابي وبيئة صحية للعمل من خلال تعزيز أسس المساواة والقيم الإيجابية والتحفيز ومشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية والاهتمام بتطوير قدراتهم وخلق توازن بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية النفسية والصحية للموظفين.
- هذا ويوصي الباحث الإدارية العليا للمؤسسات بتطوير نظام تقييم للأداء الوظيفي للموظفين وذلك من أجل تحديد مواطن الضعف والقوة لدى كل موظف وبناءً عليه يتم تخصيص برامج تدريبية تساهم في تطوير أداء الموظفين، وحتى تكون عملية الترقى مبنية على أسس سليمة وشفافة ومنصفة لجميع العاملين. وهذا بدوره من شأنه الارتقاء بأداء المؤسسة بشكل عام وتحقيق منظومة الأهداف الموضوعة.
- ضرورة تشجيع المرؤوسيين على المشاركة فيما يتتوفر من برامج تدريبية مناسبة بحيث لا تكون فرص التدريب والتطوير مقصورة على القيادة العليا للمنظمة على اعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصول المنظمة وأبرز عوامل استمراريتها وسبل نجاحها في تحقيق أهدافها وإغاثة وتنمية المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.
- ضرورة أن تقوم قيادة المنظمات الأهلية بعمل استطلاع دوري لآراء الموظفين حول طريقة إدارة المنظمة والعلاقة بين القيادة والمرؤوسيين وكذلك فيما يتعلق بنجاعة اتصال القيادة بالمجتمع المحلي والجهات المنحة فإن هذا من شأنه يوفر للقادة مصادر لتطوير أدائهم بالإضافة لتعزيز سبل الشفافية داخل المنظمات الأهلية والتي تعتبر أن الشفافية تمثل أحد أهم قيمها المؤسساتية، ولكن هذا يتطلب أن يأخذ القادة بما يطرحه المرؤوسيون من ملاحظات وأفكار.
- ضرورة أن يقوم مدير المنظمات الأهلية في قطاع غزة بشرح وتوضيح رؤيا المنظمة وقيمها وأهدافها للمرؤوسيين وحثهم على إيصالها للمجتمع المحلي وجمهور المستفيدين وذلك لوجود علاقة بين هذه المنظمات والمجتمع مبنية على أساس الشراكة والتعاون في إحداث تنمية مستدامة في قطاع غزة وفي مواجهة حالات الطوارئ التي يتعرض لها القطاع، وهو ما من شأنه أن يساهم في تضييق الفجوة بين المنظمات والجمهور وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتنفيذ البرامج والمشروعات من خلال مشاركة مجتمعية فعالة.

3.5 مقتراحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث أن تجرى دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً - المراجع العربية

أ- الكتب المطبوعة

أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003).

آل عروان، هند، الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004).

باشر احيل، فيصل، السويدان، طارق، صناعة القائد، الطبعة الرابعة، (السعودية، 2006).

برنوطى، سعاد، الادارة أساسيات إدارة الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر، 2001).

جامعة القدس المفتوحة، إدارة السلوك التنظيمي، (2007).

جرياي، جيري، ترجمة هوانة، وليد، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، (السعودية، معهد الإدارة العامة، 1988).

جريبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، ترجمة رفاعي، رفاعي وبسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، (الرياض، دار المريخ للنشر، 2004).

جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ادارة وإستراتيجية العمليات، (عمان، الجمعية، 2001).

حسن، رواية، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).

حسن، ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، (اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004).

دحلان، عبدالله صادق، القيادة الإدارية، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994).

راتشمان، دافيد، وآخرون، ترجمة، د. رفاعي، رفاعي، ود. المتعال، محمد، الادارة المعاصرة، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001).

سالم، وآخرون، المفاهيم الحديثة للادارة، الطبعة السادسة، (عمان: مركز الكتب الأردني، 1998).

السكارنه، بلال، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2010).

شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005).

صالح، عادل، والسامي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (اربد، عالم الكتب الحديث، 2006).

عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر، 2004).

عبد الباقي، صلاح، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002).

العجمي، محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشرة والتوزيع، ط 2، 2010)

العديلي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي (الرياض، 1993).

العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995).

العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2005).

الغالبي، طاهر، وادريس، وائل، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، (عمان، دار وائل للنشر، 2007).

الفرا، ماجد، وآخرون، الإدارة "المفاهيم والممارسات"، (كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007).

كنعان، نواف، القيادة الإدارية، (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، 2009) مصطفى، احمد، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (2004).

الهواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997).

الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).

ب- رسائل علمية

أبو عيدة، كفایة، الأبعاد القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، (فلسطين، غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005).

أبو ندا، سامية، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

الأشقر، إبراهيم، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرى المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003)

الأغا، رائد، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (حوال) بين الواقع والمنظور المعياري، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2008).

الجديلي، محمد، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005).

الربيق، محمد، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، (السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004).

السبيل، حمد، عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات)، (السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2004).

السکران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، (السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004).

شاهين، سمر، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007).

شحادة، رائف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، 2008).

الشريف، طلال، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمارة مكة المكرمة، (السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2004).

العساف، عبدالله، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، (السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2003).

عكاشة، اسعد، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، (غزة، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

العخش، علاء، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007).

عمار، محمد، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكلالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009).

عوض، عدنان، واقع حالة الطلب على خدمة تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006).

عويضة، إيهاب، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية- محافظات غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

عيسي، سنا، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

الغبيوي، ناصر، علاقة النمط القبادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية(دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي)، (السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003).

الفايدبي، سالم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، (السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

محسن، محمود، مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

المربع، صالح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، (السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004).

النباهين، يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، (فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008).

ج- دوريات علمية وأرائق عمل

الأشرق، وفاء، الأنماط القيادية السائدة في جامعي البرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية ما يرها أعضاء هيئة التدريس، (مجلة اتحاد الجامعات العربية- 1996، العدد 31، 106-158).

جودة، إيمان، اليافي، رندة، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموض الدور وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، (مجلة جامعة الملك سعود، 2006، المجلد: 19، العدد: 1، 83-83). (125).

الحداد، عماد، وعبد الواحد، خلف، ورقة عمل بعنوان: واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة، مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات، (فلسطين، غزة، يونيو 2009).

حمد، احمد، ورقة عمل بعنوان: واقع المؤسسات الأهلية... آفاق وتحديات، مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات، (فلسطين، غزة، يونيو 2009).

الخشالي، شاكر، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، (المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية- 2003: المجلد السادس، العدد الأول، 124-158).

الفرا، ماجد، ورقة عمل بعنوان: التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية- آفاق وتحديات، (فلسطين، غزة، يونيو 2009).

الكبيس، موفق، ضغط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية، (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (جامعة حلوان، القاهرة، 2004).

اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية- إدارة الأداء الوظيفي، إمارة أبو Dhabi (2008).

المحاسنة، محمد، اثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - 2006، العدد 67، 281-334).

المشهراوي، احمد، ورقة عمل بعنوان: التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي، مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات، (فلسطين، غزة، يونيو 2009).

المصري، رفيق، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة (مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص ٦٢٣ - ص ٦٦١ ، يناير ٢٠٠٧ . ISSN 1726-6807 . <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/>

هاشم، عبد العزيز، اثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل- دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، (جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2001).

د- موقع انترنت:

جريدة الأيام . <http://www.al-ayyam.ps>

الصندوق النرويجي - المجموعة المتحدة لحقوق الإنسان محامون مستشارون قانونيون واقتصاديون - وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، التدريب المتقدم للجمعيات الأهلية حول بناء القدرات المالية والقانونية للجمعيات الأهلية. عنوان الورقة: بيئة عمل الجمعية وعناصر نجاحها، (2004). www.ug-law.org/en/Down/633150080423413750.pdf. تاريخ الزيارة 2008/11/12

العساف، أحمد، مهارات القيادة وصفات القائد، مقالات إدارية، مجلة الالكترونية صيد الفوائد، .<http://www.saaid.net/Doat/assaf/3.htm> تاريخ الزيارة 2009/3/15.

كونر، جون ب، القيادة الإدارية- الفرق بين القيادة والإدارة، خلاصات، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شاع) العدد العاشر، ابريل 1993، المكتبة المجانية الالكترونية <http://www.scribd.com/doc/6323078>، www.fiseb.com تاريخ الزيارة: 14 ابريل 2009.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Bruno, F.C, (2008). Leadership and Performance beyond expectations. E-leader Bangkok. <http://www.g-casa.com/E LEader Thailand Program.htm>.

Chien-Wen Tsai, Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, 2009. www.emeraldinsight.com.

- Debra L. Nelson, James Campbell Quick (1994), **Organizational behavior: foundations, realities, and challenges**, (West publishing company, New York)
- Dowsett, Christopher, **Effective Leadership**, (December, 2006), AllBusiness.com, <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/4107723-1.html>.
- Drucker, P. (1974). **Management**. (Rev. ed. by the Peter F. Drucker Literary Trust 2008). New York, NY: HaperCollins.
- Dym, B. & Huston, H. (2005). **Leadership in nonprofit organizations**. LA: California: Sage Publications, Inc.
- Eran Vigoda-Gadot (2007), **Leadership style, organizational politics, and employees' performance**, *Division of Public Administration and Policy, School of Political Sciences, University of Haifa, Haifa, Isreal*, Emerald Full text article. www.emeraldinsight.com.
- Hadyn Ingram (1996), **Linking teamwork with performance**, Research paper, Journal: Team Performance Management, Volume: 2, Number: 4, Year: 1996, pp: 5-10Harbour, Jerry, (1997) **The Basics of Performance Measurement**.New York: quality resources.
- Hardy, Bruce, **Leadership in NGO's: is it all that different than the for-profit sector**. COPYRIGHT 2007 Canadian Institute of Management Reproduced.<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/166693157.html>.
- Linda Maund (1999), **Understanding people and organizations; an introduction to organizational behavior**, (Licensing Agency Limited, London)
- Peter Lok, John Crawford, 2004, **The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment**: A cross-national comparison, Journal: Journal of Management Development, Volume: 23, Page: 321 – 338. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02621710410529785>.
- Richard W. Dunford (1992), **organizational behavior: an organizational analysis perspective**, (Addison-wesley publishing company, Amsterdam)
- Saqer, Hassan. (2009) **The effects of Perceived Leadership Style on Organizational commitment "An Empirical Study on UNRWA Staff"** , (a Master dissertation, Islamic University, Gaza).
- Tsai-Hua Chuang, 2005. **The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention** – Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan. www.Academic-papers.org/ocs2/session/Papers/E1/619.doc, visited on March 16, 2009.
- Wadie, Marlin, (2008). **Leadership Style and Success, a comparison of gender, cultural identity and team composition**. Department of informatics, University of Zurich, Switzerland. www_ifi_uzh_ch_pax_uploads_pdf_publication_998_Diploma_Thesis_Marlin_Wadie_2008_09_20.pdf, visited on March 15, 2009.

Weiss, W. H., (1999) **Leadership**, Publication: Supervision, Friday, January 1 1999.

Wren, J. T. (1995). **The Leader's Champion: insights on leadership through the ages**. The free press, New York.

Yang, Sarah, (2006), **Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance**. Publication: Journal of Leadership & Organizational Studies. <http://jlo.sagepub.com>.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)
جدول يوضح المؤسسات الأهلية مجتمع الدراسة

رقم	اسم المؤسسة الأهلية	المحافظة	نوعها	تاريخ التسجيل
1	الجمعية الفلسطينية للإغاثة والتنمية	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	2/8/2001
2	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية -	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	7/27/2002
3	جمعية التكافل الخيرية	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	3/1/2001
4	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	10/30/2002
5	جمعية الفالوجا الخيرية للإغاثة والتنمية والتطوير	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	12/24/2006
6	جمعية الفلاح الخيرية	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	1/24/1999
7	جمعية الملتقى الفلسطيني للتغيير	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	1/10/2001
8	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	5/20/2003
9	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	10/20/2004
10	جمعية مركز الإرشاد التربوي	شمال غزة	الجمعيات الاجتماعية	9/8/1996
11	جمعية الثروة الحيوانية الخيرية	شمال غزة	الجمعيات الزراعية	7/19/2003
12	الجمعية الصحية الخيرية للجميع	شمال غزة	الجمعيات الطبية	10/28/1998
13	جمعية الحياة والأمل	شمال غزة	الجمعيات الطبية	2/24/1996
14	جمعية الطفولة الخيرية	شمال غزة	جمعيات الأمومة والطفولة	7/20/2000
15	جمعية العطاء الخيرية	شمال غزة	جمعيات الأمومة والطفولة	2/12/2000
16	جمعية بناء فلسطين للتنمية المجتمعية	شمال غزة	جمعيات الأمومة والطفولة	12/9/2001
17	جمعية الباقيات الصالحة	شمال غزة	جمعيات الأمومة والطفولة	2/22/2006
18	جمعية أصدقاء الطفل	شمال غزة	جمعيات المعاقين	9/10/1996
19	جمعية جباريا للتأهيل	شمال غزة	جمعيات المعاقين	6/8/1995
20	الاتحاد العام للمراكز الثقافية	غزة	الثقافة والفنون	2/7/2002
21	هيئة أصالة للتراث الشعبي الفلسطيني والتنمية	غزة	الثقافة والفنون	7/9/2002
22	جمعية مجموعه غزه للثقافة والتنمية	غزة	الثقافة والفنون	5/20/2003
23	جمعية باسمة للثقافة والفنون	غزة	الثقافة والفنون	9/27/2006
24	جمعية طموح لتنمية المهارات	غزة	الثقافة والفنون	11/7/2006
25	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	غزة	الجمعيات الاجتماعية	
26	جمعية فرسان العرب الخيرية	غزة	الجمعيات الاجتماعية	5/10/2003
27	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	غزة	الجمعيات الاجتماعية	4/1/1993

11/29/1997	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية	28
3/19/1998	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	29
6/5/1997	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية المستقبل لرعاية ضحايا العنف	30
11/22/2001	الجمعيات الاجتماعية	غزة	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار (بادر)	31
4/4/2001	الجمعيات الاجتماعية	غزة	هيئة فلسطين الخيرية	32
4/12/2001	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية مركز شؤون المرأة	33
2/8/2001	الجمعيات الاجتماعية	غزة	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	34
12/4/2002	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية ابن خالون للتنمية المجتمعية	35
8/9/2003	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية فارس العرب للتنمية والأعمال الخيرية	36
8/13/2005	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية كنعان للتنمية المجتمعية	37
7/4/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية الوفاق للإغاثة والتنمية	38
12/2/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية التيسير للزواج والتنمية	39
12/2/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية الدعم النفسي الاجتماعي للشباب	40
1/26/2005	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية المستقبل للصم الكبار	41
4/25/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية مركز الموارد العمالية الخيرية	42
8/30/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية بيت الخير من فلسطين إلى فلسطين	43
1/17/2007	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية	44
12/6/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية الشموع المضيئة الخيرية	45
12/12/2006	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية أرض الإسراء الخيرية	46
1/14/2007	الجمعيات الاجتماعية	غزة	جمعية مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	47
11/28/2006	الجمعيات الزراعية	غزة	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	48
8/9/2003	الجمعيات الزراعية	غزة	الجمعية الأهلية لحماية شجرة الزيتون	49
9/11/1996	الجمعيات الزراعية	غزة	جمعية التنمية الزراعية- فرع غزة	50
7/25/1996	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	51
1/1/1972	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية الهلال الأحمر	52
5/13/1971	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية بنك الدم المركزي	53
7/21/1998	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية لجان الرعاية الصحية	54
7/14/1999	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	55
1/14/2001	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	56
8/9/2003	الجمعيات الطبية	غزة	جمعية مجمع الصحابة الطبي	57

7/28/1980	الجمعيات النقابية	غزة	جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية	58
2/14/1995	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفلة المبكرة	59
4/24/1998	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة	جمعية خدمة الأسرة الفلسطينية	60
11/18/2000	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة	جمعية الأعمال الخيرية	61
2/25/2006	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	62
12/26/1993	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة	جمعية مؤسسة البيت الصادم	63
7/29/2002	جمعيات البيئة	غزة	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	64
7/25/2002	جمعيات البيئة	غزة	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة	65
9/9/2006	جمعيات التعليم	غزة	جمعية اقرأ الخيرية	66
12/12/2006	جمعيات التعليم	غزة	جمعية دار الأرقم التعليمية	67
5/10/2006	جمعيات الشباب والرياضة	غزة	جمعية المركز الفلسطيني للعمل الشبابي	68
3/1/1993	جمعيات المعاقين	غزة	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	69
8/28/1996	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية المركز الوطني لتأهيل المجتمعى	70
4/29/1975	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	71
9/5/1995	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية أصدقاء تأهيل المعاقين بصربيا	72
4/7/1980	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية الوفاء الخيرية	73
3/24/1992	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية أطفالنا للصم	74
8/8/1993	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	75
3/24/1994	جمعيات المعاقين	غزة	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	76
2/15/2001	جمعيات المعاقين	غزة	جمعية النورين لتأهيل المعاقين	77
7/23/1981	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية الشابات المسلمات	78
3/25/1979	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية الصلاح الإسلامية	79
6/18/1979	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية المجمع الإسلامي	80
3/1/1993	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية مبرة الرحمة	81
4/6/1995	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية دار القرآن الكريم والسنّة الخيرية	82
5/9/1998	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	83
9/1/1998	جمعيات إسلامية	غزة	جمعية التكافل للتنمية المجتمعية	84
12/4/2002	جمعيات حقوق الإنسان	غزة	الهيئة الفلسطينية للاجئين	85
6/4/1995	الثقافة والفنون	الوسطى	جمعية الكرمل الثقافية بالنصيرات	86
8/19/2000	الثقافة والفنون	الوسطى	جمعية نور المعرفة	87

3/17/2001	الثقافة والفنون	الوسطى	جمعية مركز المغازي الثقافي	88
12/20/1995	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية رعاية الطالب الفلسطيني	89
4/28/1997	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية المغازي للتأهيل الاجتماعي	90
1/24/1999	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية تطوير وتأهيل البيت الفلسطيني	91
1/10/2001	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية خدمات بلا حدود الخيرية المجتمعية والتربية	92
7/9/2002	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية صوت المجتمع للعمل الاجتماعي والتنموي	93
4/14/2003	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية التدريب التنموي والتأهيل الأسري الفلسطيني	94
10/20/2004	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي	95
3/15/2004	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	الجمعية المحلية للخدمات المجتمعية	96
2/22/2006	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	97
4/1/2006	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	98
12/23/2006	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية وادي السلقا الخيرية	99
2/10/2007	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى	جمعية حنان للثقافة والتنمية المجتمعية	100
3/15/2004	الجمعيات الزراعية	الوسطى	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	101
11/27/1995	جمعيات الأمومة والطفولة	الوسطى	جمعية شمس الحرية	102
5/15/1997	جمعيات الأمومة والطفولة	الوسطى	جمعية المجد النسائية	103
11/29/1998	جمعيات الأمومة والطفولة	الوسطى	جمعية دير البلح للتنمية المجتمعية والطفولة	104
9/25/2002	جمعيات الأمومة والطفولة	الوسطى	جمعية تطوير المرأة الفلسطينية	105
8/18/1998	جمعيات المعاقين	الوسطى	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	106
3/25/1979	جمعيات إسلامية	الوسطى	جمعية الصلاح الإسلامية	107
8/13/1995	جمعيات إسلامية	الوسطى	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	108
10/26/2000	جمعيات إسلامية	الوسطى	جمعية الفضيلة الخيرية	109
1/3/1996	الثقافة والفنون	خانيونس	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	110
5/17/2004	الثقافة والفنون	خانيونس	جمعية وطن للترااث والتنمية الأسرية	111
9/1/1996	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية العودة الخيرية	112
10/11/1998	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية تطوير وتنمية المجتمع	113
7/25/2002	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية الولاء الخيرية	114
7/19/2003	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية الرحمة الخيرية	115
12/6/2006	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية إعمار	116
10/28/2006	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية الأقصى للإغاثة والتنمية	117

11/7/2006	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس	جمعية إسناد المجتمع	118
6/5/1997	الجمعيات الزراعية	خانيونس	جمعية مركز خزامه للزراعة المستمرة	119
3/3/1998	الجمعيات الزراعية	خانيونس	جمعية المزارعين الفلسطينيين	120
4/27/1999	الجمعيات الزراعية	خانيونس	جمعية النخيل الفلسطينية للتنمية والتطوير	121
4/4/2001	الجمعيات الزراعية	خانيونس	جمعية مزارعي البيوت البلاستيكية	122
8/13/2005	الجمعيات الزراعية	خانيونس	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	123
2/25/2006	الجمعيات الزراعية	خانيونس	الجمعية الريفية للتطوير الزراعي	124
6/2/2007	جمعيات البيئة	خانيونس	جمعية بيدار للبيئة والتنمية	125
1/31/2002	جمعيات التعليم	خانيونس	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	126
10/24/1994	جمعيات إسلامية	خانيونس	جمعية دار الكتاب والسنّة	127
11/7/2006	الجمعيات الاجتماعية	رفح	جمعية المد والعطاء والتعاون	128
2/20/1995	الجمعيات الاجتماعية	رفح	جمعية الخدمة العامة لحي كندا	129
9/13/2005	الجمعيات الاجتماعية	رفح	جمعية المستقبل للثقافة والتنمية	130
8/22/2001	الجمعيات الاجتماعية	رفح	الجمعية الخيرية الاجتماعية	131
12/22/2001	الجمعيات الزراعية	رفح	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	132
10/10/1997	جمعيات الأمومة والطفولة	رفح	جمعية القدس للإصلاح والارتقاء	133
11/28/2006	جمعيات البيئة	رفح	جمعية راصد للتنمية المجتمعية	134
3/2/1999	جمعيات البيئة	رفح	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	135
5/5/1999	جمعيات المعاقين	رفح	جمعية الأصدقاء لنوى الاحتياجات الخاصة	136
5/9/1998	جمعيات المعاقين	رفح	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	137
8/9/2003	جمعيات حقوق الإنسان	رفح	الجمعية الوطنية للديمقراطية والقانون الخيرية	138

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	المحكم
الجامعة الإسلامية- غزة	د. رشدي وادي
جامعة القدس المفتوحة- غزة	د. زياد الجرجاوي
الجامعة الإسلامية- غزة	د. سامي أبو الروس
الجامعة الإسلامية- غزة	د. سمير صافي
الجامعة الإسلامية- غزة	د. ماجد الفرا
الجامعة الإسلامية- غزة	د. نافذ بركات
جامعة الأزهر- غزة	د. وائل ثابت
الجامعة الإسلامية- غزة	د. يوسف عاشور

ملحق رقم (3)
رسالة طلب تحكيم استبانة موجهة للأستاذة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله الأخ الأستاذ /
.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بكلية الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية بغزة
بعنوان "الأإنماط القيادية وعلاقاتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من
 وجهة نظر العاملين" ، يرجى التكرم بإبداء الرأي في العبارات الواردة في الاستبانة المرفقة.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،،،

الباحث / حسن محمود ناصر

ملحق رقم (4)
الاستبانة قبل التحكيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الإسلامية - غزة
كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة أعمال

الاستبانة **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين.**

عزيزتي المحب ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أما بعد ...

فنرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأنها موجهة للعاملين الرسميين في المنظمات الأهلية الفلسطينية باستثناء الفئة العليا (المدربين التدريبيين)، والفئة الدنيا (الخدمات). ويجرد بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي، وذلك لمحاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلاقة هذه الأنماط بالأداء الوظيفي.

شكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حسن محمود ناصر

أولاً: معلومات عامة
المؤسسة:.....

1. المسمى الوظيفي
 أخرى: رئيس شعبة رئيس قسم مدير دائرة

2. المؤهل العلمي
 ثانوية عامة بكالوريوس دبلوم دراسات عليا

3. سنوات الخبرة
 أكثر من 10 سنوات 5 سنوات فاصل (10-6) سنوات

4. العمر
 51 فأكثر (50- 41) (40-31) (30-20)

5. الجنس
 ذكر أنثى

ثانياً: فقرات الاستبانة

المجال الأول: الأنماط القيادية

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي، يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحديد خصائص النمط القيادي السائد في منظمتكم

#	الفقرة	درجة الموافقة	كثيرة جداً	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أ. النمط الديمقراطي							
-1	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.						
-2	يشجع المدير العاملين على الإبداع.						
-3	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.						
-4	يشرك المدير العاملين في تخطيط العمل.						
-5	يشارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية.						
-6	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها.						
-7	يوفّر القائد للعاملين كثيراً من التغذية الراجعة						
-8	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذـه.						
-9	يبادر القائد بتقويض بعض صلاحياته.						
-10	يحرص المدير على تنسيق جهود العاملين.						
-11	ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة.						

درجة الموافقة					الفقرة	#
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يتبني المدير الاقتراحات الهدافة من العاملين.	-12
					يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.	-13
					يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.	-14
					يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإثبات الحاجات النفسية للعاملين.	-15
ب. النمط الأوتوقراطي						
					يقييد المدير بحرافية الأنظمة والتعليمات.	-16
					يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	-17
					يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	-18
					يرحص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	-19
					يتزدد المدير في إعطاء أي نوع من الحرفيات للعاملين.	-20
					يقضي المدير حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	-21
					يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدرائهم.	-22
					يسعى القائد خطأ العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.	-23
					يتصرف القائد دون استشارة العاملين.	-24
					يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	-25
					يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	-26
					يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبت فيها.	-27
					لا يعتبر المدير العاملين على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	-28
					لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	-29
					لا يستطيع القائد كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم.	-30

درجة الموافقة					الفقرة	#
كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
ب. النمط الترسلي						
					يُوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	-31
					يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.	-32
					يتأثر المدير عادة برغبات العاملين.	-33
					يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.	-34
					يتناهى القائد مع العاملين المقصررين في أعمالهم.	-35
					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	-36
					يعتقد المدير أن الإدارة لديها حلول جاهزة.	-37
					يتتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات.	-38
					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين.	-39
					يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم.	-40
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	-41
					يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.	-42
					يغفل المدير ميول العاملين واتجاهاتهم.	-43
					يسمح المدير للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل.	-44
					لا يتسبب غياب القائد في إعاقة العمل.	-45

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

فبما يلي عدد من العبارات التي تصف عناصر الأداء الوظيفي، يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة

درجة الموافقة					الفقرة	#
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.	-1
					يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	-2
					تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي.	-3
					تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمنظمة الأهلية في تطوير الأداء المؤسسي.	-4
					تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة الأهلية في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	-5
					يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم في أثناء أدائهم الوظيفي.	-6
					تمتحن المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه.	-7
					يتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	-8
					يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القادة لاقتراحات التي يتقدم بها العاملون وخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	-9
					يشترك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.	-10
					يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	-11
					لتتوافق لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.	-12
					للتتوافق لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	-13

درجة الموافقة					الفقرة	#
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره.	-14
					يؤدي نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري في المنظمة الأهلية ونوعيته.	-15
					يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين ومهارات.	-16
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.	-17
					يتم الإفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.	-18
					يُعد نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.	-19
					يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	-20

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،،

ملحق رقم (5)
الاستبانة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة أعمال

الاستبانة **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين.**

عزيزتي المحب ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أما بعد ...

فنرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأنها موجهة للعاملين الرسميين في المنظمات الأهلية الفلسطينية باستثناء الفئة العليا (المدربين التدريبيين)، والفئة الدنيا (الخدمات). ويجرد بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي، وذلك لمحاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلاقة هذه الأنماط بالأداء الوظيفي.

شكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حسن محمود ناصر

أولاً: معلومات عامة عن المؤسسة

1. المؤسسة:

2. نوعها:

3. مصروفاتها السنوية

1 مليون شيكـل فأكـثر 500 الف شيكـل - أقل من 1 مليون شيكـل	200 الف شيكـل - أقل من 500 الف شيكـل	أقل من 200 الف شيكـل	

4. عمر المؤسسة

أكـثر من 10 سـنوات 5 سـنوات فـاـقل

5. عدد الموظفين

أـقل من 20 20-50 50-100 100 فأـكـثر

ثانياً: معلومات شخصية

6. المسمى الوظيفي

..... أخرى: رئيس رئيس قسم مدير دائرة
شعبة

7. المؤهل العلمي

دراسات عليا بكالوريوس دبلوم ثانوية عامة

8. سنوات الخبرة

أكـثر من 10 سـنوات 5 سـنوات فـاـقل

9. العمر

50 فأـكـثر 50-40 40-30 30-20 20 فأـلـى

10. الجنس

أنـثـى ذـكـر

ثالثاً: فقرات الاستبانة

المجال الأول: الأنماط القيادية

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي، يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحديد خصائص النمط القيادي السائد في منظمتك

#	الفقرة	درجة الموافقة	كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.						
-2	يشجع المدير العاملين على الإبداع.						
-3	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.						
-4	يشترك المدير العاملين في تخطيط العمل.						
-5	يسارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية.						
-6	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها.						
-7	يوفر القائد للعاملين كثيراً من التغذية الراجعة						
-8	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذها.						
-9	يبادر القائد بتقويض بعض صلاحياته.						
-10	يحرص المدير على تنسيق جهود العاملين.						
-11	ينظر المدير للمشكلات على أنها متعددة.						
-12	يتبنى المدير الاقتراحات الهدافة من العاملين.						
-13	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.						
-14	يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.						
-15	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.						
-16	يتقدِّم المدير بحرافية الأنظمة والتعليمات.						
-17	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.						
-18	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.						
-19	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.						
-20	يتردَّد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.						
-21	يقضي المدير حيزاً من وقته في مناقشة تقصيات مشكلات العمل.						
-22	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.						
-23	يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.						
-24	يتصرف القائد دون استشارة العاملين.						
-25	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.						
-26	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.						
#	الفقرة	درجة الموافقة					

كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					يتولى القائد بنفسه حل المشكلات والبت فيها. -27
					لا يعتبر المدير العاملين على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية. -28
					لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين. -29
					لا يستطيع القائد كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم. -30
					يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم. -31
					يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل. -32
					يتأثر المدير عادة برغبات العاملين. -33
					يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم. -34
					يتناهى القائد مع العاملين المقصررين في أعمالهم. -35
					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين. -36
					يعتقد المدير أن الإدارة لديها حلول جاهزة. -37
					يتزدد المدير عادة في اتخاذ القرارات. -38
					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين. -39
					يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم. -40
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل. -41
					يسمح القائد بالاجتهد الشخصي للعاملين في حل المشكلات. -42
					يغفل المدير ميول العاملين واتجاهاتهم. -43
					يسمح المدير للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل. -44
					لا يتسبب غياب القائد في إعاقة العمل. -45

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف عناصر الأداء الوظيفي، يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة

#	الفقرة	درجة الموافقة	كثيرة جداً	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة جداً	قليلة
-1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.						
-2	يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.						
-3	تُساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي.						
-4	تُساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمنظمة الأهلية في تطوير الأداء المؤسسي.						
-5	تُساهم السياسات والإجراءات المتتبعة في المنظمة الأهلية في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.						
-6	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم في أثناء أدائهم الوظيفي.						
-7	تمتحن المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه.						
-8	يتتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.						
-9	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القادة للاقترادات التي يقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.						
-10	يشترك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.						
-11	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.						
-12	تتوافر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.						
-13	يتتوافر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.						
-14	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المنظمة الأهلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره.						
-15	يؤدي نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحديد طبيعة أداء الكادر الشري في المنظمة الأهلية ونوعيته.						
-16	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين ومهارات.						
-17	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.						
-18	يتم الإفاده من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.						
-19	يُعد نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.						
-20	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.						

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،،،