

"النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية"

إعداد الباحث:

ماهر طاهر محمد صلاح

محاسب وإداري في مدرسة أكاديمية القرآن الكريم - فلسطين



الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية ودرجة تأثيرها في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة لأبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الثورة الرقمية، والتي تعبر عن ضرورة دمج عناصر التكنولوجيا الحديثة في القيادة الإدارية للمؤسسات التعليمية، كما قصدت هذه الدراسة إلى التعرف أيضاً على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة التعليمية وبين مستويات الأداء الوظيفي، وجاء في نتائج الدراسة أنّ نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء وأنّ العلاقة ما بين هذا النمط ورفع مستوى الأداء هي علاقة طردية، وبينت الدراسة أيضاً أنّ أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلسلي الأوتوقراطي.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الأداء الوظيفي، المؤسسات التعليمية.

المقدمة:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ قديم العصور، وذلك إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال وجود قيادة واعية ومدرّكة تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لكي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وبهذا الأمر فإن القيادة تعد أحد المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية، ومقياساً لتقدمها وبلوغ أهدافها، علماً أنّ أهمية القيادة في الإدارات التعليمية بشكل خاص بدأت تأخذ منحى تصاعدي منذ القرن الماضي نتيجة للتطور الحضاري، وتعد الحياة العصرية، وعليه فقد باتت الحاجة ملحة لضرورة وجود قيادة مؤهلة من نواحي الفهم العميق والنظرة الكافية والحكمة والدراية، لكي تكون قادرة على القيام بالدور المطلوب منها (عيد، 2000).

كما وترتكز القيادة على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأنّ فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على تحفيز الأفراد العاملين، وعلى تضافر جهودهم واستثمار مقدراتهم، وقد اختلفت المدارس الإدارية حول مسألة تحفيز الموظفين للارتقاء بالأداء الوظيفي لديهم، فنجد مثلاً مدرسة الإدارة العلمية ركزت على الظروف المادية للإنتاج وأهملت الجانب الإنساني للمؤسسة، وهو الأمر الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد، في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الفرد والجماعة ودورهم في نجاح المؤسسة، مما أدى للاعتراف بالقيادة كعامل أساسي لتعزيز فاعلية المؤسسة، فالقائد ومن خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (العيان، 2010).

فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أنّ تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (خليل، 2021).

ويمثل النمط القيادي المتبع والممارس من قبل القادة في المؤسسات التعليمية أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنّه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل على الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة التعليمية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على حسب نوعية نمط

القيادة المتبع فيها والتي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاث الأساسية للقيادة والمتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي والذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية التصرف دون أي تدخل للقائد فيه، حيث أن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاث للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الإدارة، وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية إلا أنها تعتبر العامل الرئيسي في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات (خليل، 2021).

– مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في ظل ما يشهده العصر الحالي من عديد التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة كنتيجة للانفجار المعرفي والمعلوماتي، وهو الأمر الذي عمق من التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات التعليمية من حيث آلية مواكبة تلك التطورات والتكيف معها، ولكي تتمكن تلك المؤسسات من مواجهة التحديات المتنوعة في الوقت الحالي والمستقبلي أيضاً فهي بلا شك تحتاج لقيادات تعليمية إدارية قادرة على تنمية رؤيتها وتطويرها والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وإذا ما نظرنا للعاملين في المؤسسات التعليمية فهم المسؤولون عن تقديم خدمات المعلومات إلى مختلف شرائح المجتمع الأكاديمي من طلبة وباحثين وغيرهم، كما وترتبط جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية بمستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي، والواقع يتحدث عن تأثر هؤلاء العاملين بالعديد من الضغوطات والمؤثرات التي يساهم جزء منها في رفع أدائهم الوظيفي وجزء آخر يساهم في تدني أدائهم الوظيفي، بالتالي فإن هنالك العديد من العوامل التي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر في الأداء الوظيفي، وفي هذا الصدد نجد أن أغلب الدراسات تشير إلى أن أنماط القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسات التعليمية تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة والتي تمكن العاملين إلى بذل المزيد من العطاء، وهو الأمر الذي يقود في نهاية المطاف إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي المطموح الوصول إليه؛ وعليه يمكن طرح السؤال التالي:

ماهي العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية؟

إنَّ طرح الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة يوجب في إطار الشرح المعمق لها طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تساهم في مجملها في وضع الخطوط الرئيسية لتوضيح العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية، حيث جاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- 1- ماهو النمط القيادي الأكثر تأثيراً وفاعلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
- 2- ماهي الأنماط القيادية الواجب توافرها لدى إدارات المؤسسات التعليمية؟
- 3- كيف يمكن الدمج بين عناصر التكنولوجيا الحديثة وبين أنماط القيادة للتأثير بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي؟
- 4- ماهي أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي؟

- فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة للفرضية الرئيسية والتي تدور حول أثر النمط القيادي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، علماً أن هذه الدراسة تقترض طرح مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة المتبع في الإدارة التعليمية مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية.
- الفرضية الثانية: وجود تأثير سلبي لنمط القيادة المتبع في الإدارة التعليمية مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية.

- أهداف الدراسة

- التعرف على أكثر الأنماط القيادة الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي.
- تحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- إبراز أهمية دمج عناصر التكنولوجيا الحديثة في القيادة الإدارية للمؤسسات التعليمية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة التعليمية وبين مستويات الأداء الوظيفي.

- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من القيمة العلمية لموضوع النمط القيادي وعلاقته في رفع مستويات الأداء الوظيفي، حيث أن عملية اختيار النمط القيادي المناسب والملائم أصبح ضرورة حتمية ليس فقط لمساهمته في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية وحسب، بل في ظل التحديات التكنولوجية والرقمية، وهو الأمر الذي أصبح بالنسبة للقيادة الإدارية أمراً لاغنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح من أجل تقديم أعلى المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة.

- حدود الدراسة

إن دراسة النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية سيكون لها حدود موضوعية تتمثل في دراسة الأنماط القيادية المختلفة المتبعة في المؤسسات التعليمية وإبراز دورها على مستوى الأداء الوظيفي دون التطرق لباقي مؤثرات تحسين الأداء الوظيفي الأخرى على غرار الحوافز والرضا الوظيفي، كما ستمثل حدود الدراسة أيضاً في اقتصار دور القيادات الإدارية على المؤسسات التعليمية دون غيرها من مؤسسات أخرى.

- مصطلحات الدراسة

1- القيادة:

القيادة كلمة مأخوذة من الفعل قاد، فالقيادة هي من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف (ابن منظور، 2000).

ومفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق، وهناك الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة إلى أصول يونانية ولاتينية؛ وهي مشتقة من الفعل اليوناني " أرشين " ويعني " يقود"، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني " اجاي" ومعناه " يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة "ارجون" أي الأرخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة (كنعان، 2002).

والقيادة هي الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط وأداء الموظفين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق مناسبة (عبد الباقي، 2001).

2- النمط القيادي:

يعرف النمط القيادي على أنه العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة، وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عليها عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (شريف، 2004).

3- الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بحسب " توماس جيلبرت" على أنه (التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتخاذ السلوك ونتائجه، وهو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده؛ إنه تكاملهما معاً؛ إنه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه) (الدحة، 2001).

ويمكن تعريفه على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقاً للبرنامج المطبق والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة (حروش، 2013).

4 - المؤسسات التعليمية:

هي مكان يلتقي فيه مجموعة من الأشخاص من مختلف الأعمار بقصد التعلم، وكما أن المؤسسات التعليمية تشتمل على عدة مراحل كمؤسسات التعليم قبل المدرسي ورياض الأطفال والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية والجامعات والمعاهد وغيرها من دور التعليم (الحلاينة، 2017).

- منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يوظف من أجل الحصول على النتائج التي أراد الباحث إيصالها من خلال عملية طرح هذا الموضوع، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع المعلومات عن طبيعة الأنماط القيادية الإدارية ودورها في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال سلسلة من الإجراءات والتي تتمثل على النحو التالي:

- الاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة والتي تعتبر على صلة بموضوع البحث.

- جمع المعلومات من الكتب والمراجع العلمية للحصول على معطيات يمكن أن توظف في الإجابة عن إشكالية الدراسة.

- تحليل المعلومات التي ترد من خلال الإطار النظري للدراسة للوصول للنتائج المراد الوصول إليها والتي حددت في أهداف الدراسة مسبقاً.

- الإطار النظري والدراسات السابقة

دور القيادة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

تمثل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المؤسسات، ولقدرتها أيضاً على التأثير في سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تعد عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المؤسسة، فالقيادة بلا شك هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضاً عن تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قدرته على قيادة الآخرين، بالتالي فهو المؤثر الأساسي في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وهو بالتالي يوصف بـ "أساس فعالية القيادة" (السلمي، 2005).

كما وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين عناصر الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للمتغيرات المستمرة في مشاعره كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم (المغربي، وآخرون، 1995).

وتبرز أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية من خلال (صفحي، 2011):

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
- 2- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير .
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد .
- 5- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة .
- 6- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

توجد عدة تسميات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هم:

¹ - النمط الأوتوقراطي:

يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي؛ يركز اهتمامه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية (عياصرة، 2007).

ومن أبرز أشكال القيادة الأوتوقراطية ما جاء على النحو التالي:

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في رؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته، علماً أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع رؤوسيه.
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: حيث أن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضاً من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء رؤوسيه في تنفيذ قراراته والقائد في هذا الاتجاه يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله من هذا النوع ومع رؤوسيه لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.
- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل الرؤوسيين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، يحاول خلق الإحساس لدى الرؤوسيين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد رؤوسيه وطاعتهم له.

ونمط القيادة الأوتوقراطي اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدراً ولو بسيطاً من الحرية للرؤوسيين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، إلا أنه يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

ويتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج

إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار "يدن" يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لا زال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلسلي أن يكون فعالاً وناجحاً في بعض المواقف.

ب- النمط الديمقراطي

حيث شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافتراساتها، وكان للمدارس السلوكية فضلاً كبيراً فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومروؤسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المروؤسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولقد أسهمت هذه في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المروؤسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للإبداع والابتكار وينطوي هذا النمط على تقدير جهودهم، ويمارس القائد من خلال هذا النمط أيضاً إشرافاً على عملية تحفيز العاملين من أجل حثهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد على أسلوب التأثير الإيجابي بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم، علماً وأنه من الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المروؤسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين؛ تكون نتيجة ذلك السلوك تحقيق درجة عالية من الشعور بالانتماء وهو الأمر الذي يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتقويض السلطة.

ومن أبرز أشكال القيادة الديمقراطية ما جاء على النحو التالي:

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمروؤسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مروؤسيه التي قد تصنع حلولاً للمشكلة ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسب، وهو إلى حد بعيد يشبه النمط الأوتوقراطي اللبق إلا أن لجوء القائد لمشاركة العاملين ليس بغرض شكلي وإنما عملي هدفه الاستماع للآراء للوصول لأفضل القرارات.
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مروؤسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مروؤسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المروؤسين في كيفية تنفيذه أو قياس درجة الاستياء لديهم للعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع مروؤسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبل أي قرار يتم الاتفاق عليه فيما بينهم، وهذا النمط يشبه لدرجة بعيدة النمط الحر إذ لا بد من أن تكون شخصية لقائد بارزة في عملية إتخاذ القرار وهذا لا يتعارض مع تعزيزه للديمقراطية داخل المؤسسة، فالقائد معزز للحوار والمشاركة وليس معارضاً لها، كما أن القائد الناجح يستمع للحلول ويضع بصماته على أفضلها لتحقيق غايات المؤسسة وليس فقط تنفيذ الحلول المقترحة كما جاءت.

ومن مزايا القيادة الديمقراطية تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، ورفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

ت- النمط الحر (الترسلي أو الفوضوي)

يرجع استخدام النمط الحر إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد وفي مجال الإدارة، ولم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويمنح حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبالرغم مما يمنحه النمط الحر من حرية للمرؤوسين والعاملين في المؤسسة إلا أنه يبقى نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل وتسود الفوضى، ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تنقثر إلى الضبط والتنظيم وتزبد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب من عملية توجيههم نحو تحقيق الأهداف المبتغاة، وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالاً في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم فاعليته في الإدارة.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه القادة نحو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية

من أهم معوقات القيادة التي تواجه القائد وتمنعه من تحسين مستوى الأداء في المؤسسة نذكر ما يلي:

- درجة تحكم القائد في نظام الحوافز وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجر والترقيات ذلك أن نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي يعتبر من أبرز المؤثرات على مستوى الأداء الوظيفي بجانب نمط القيادة المتبع، وفي حال سلب هذا الحق من القائد سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة أو بواسطة النظام الإداري المطبق في المؤسسة فإن فرصة هذا القائد في التأثير في أداء مرؤوسيه تصبح ضئيلة للغاية.
- السوابق الإدارية للمؤسسة والتي عادة ما تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معادي لأي تغيير من جانب القادة الراغبين في التغيير نحو الأفضل.
- طبيعة القائد فكثيراً ما تمثل شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة) تمثل عقبة أمام الإدارة الفعالة.
- طبيعة المؤسسة والتي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه في المنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشاركة غير مرغوب.

وبالتالي لابد للقائد أن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تساعده في تحقيق أهدافه والارتقاء في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المسؤول عنها، ومن أبرز تلك الصفات الأكثر تأثيراً في سلوك القائد ما يلي (غباين، 2009) :

- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، حيث تمثل هذه المسألة نقطة انطلاقاً نحو طريق النجاح، باعتبار أن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت للوصول للأهداف المراد تحقيقها.
- الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
- أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة .
- الاعتماد على الحقائق والوقائع، وألا ينغر بالشائعات، وعليه لابد من التأكد من قراراته أنها مبنية على أسس حقيقية وواقعية لتلافي اتخاذ قرارات خاطئة.

رابعاً: أهمية تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الجانب العملي، ولهذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة وإلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها (عبدالرؤوف، 2001).

كما يعتبر من المراكز الأساسية لوجود المؤسسة ويخضع من خلال مناقشة الأداء في إطار إداري إلى ثلاثة أبعاد رئيسية نظرية وتجريبية وإدارية، فإن أهمية الأداء تظهر خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المؤسسات المختلفة في الأداء ونتائجه والتحول التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء (صحي، 2009).

ومما لا شك فيه أن الأداء الوظيفي من المواضيع التي برزت في علم الإدارة، وهو انعكاس للحالة التي يكون عليها العاملون، والتي من خلالها يمكن تقييم أدائهم خلال فترة زمنية معينة، ولهذا السبب نجد أن المؤسسات بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص تركز على وجود طاقم إداري يتمتع بخبرة كافية للتعامل مع كافة المتغيرات المحيطة به، وقادر على تخطي العقبات باحترافية شديدة لتحقيق أهدافها، ولا يخفى على أحد التطور الكبير الحاصل في ميدان التعليم والذي وضع العاملين في تلك المؤسسات أمام تحديات حقيقية لاختبار مدى قدرتهم الإبداعية على تحقيق المهام الوظيفية المناطة إليهم، وبالتالي وحتى يتمكن هؤلاء العاملون من إنجاز مهامهم الوظيفية على أكمل وجه لابد من عملية متابعة أدائهم الوظيفي بشكل مستمر، علماً أن مسؤولية التقصير في الأداء الوظيفي لا تقع على عاتق العاملين فقط، وإنما لابد من دراستها ومراجعة النظام العام للمؤسسة بشكل كامل، إذا أن درجة التأثير الوظيفي للعاملين تتوقف على مجموعة كبيرة من المحددات، منها المحددات العلمية والشخصية للعاملين، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة النظام العام للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة لهؤلاء العاملين، وتبقى مسألة قياس الأداء الوظيفي مسألة بالغة الأهمية إذ أنه من خلال هذه العملية يمكن التعرف على مكامن القوة والضعف في أداء العاملين، كما توضح السبلات التي قد يتعرض لها العاملون أو الموظفين في بيئة عملهم، وه وما يفسر لجوء أغلب الدول لسن تشريعات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التعليمية، وتركز على ضرورة تحسين أوضاع الموظفين وذلك لما له من أثر في تحسين مخرجاتهم.

خامساً: أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي على العاملين في المؤسسات التعليمية

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، ويرجع بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في حجم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي (وهيبة، 2015).

أ- غياب الأهداف المحددة للمؤسسة التي تملك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، فغياب الأهداف يصعب من عملية قياس ماتم تحقيقه، وما لم يتم إنجازه، لتقييم مستوى الأداء.

ب- عدم المشاركة في الإدارة، فإن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين، لذلك نجد أن أغلب الدراسات تؤكد على ضرورة اعتماد النمط الديمقراطي في الإدارة لما يوفره هذا النمط من فرصة للمشاركة والمناقشة الفعالة.

ت- التسبب الإداري؛ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل، لذلك نجد أن أغلب الدراسات أشارت للنمط الحر بأنه نمط غير مجدي لما لهذا النمط من دور في تعزيز ظاهرة التسبب الإداري.

ويتضح من جملة تلك المعوقات التي تحول بين الارتقاء بالأداء الوظيفي وبين الواقع العملي من مسببات أنها في مجملها تقع على عاتق القائد الذي من المفترض أن يقوم على تذليل تلك الصعاب من أجل الارتقاء والوصول لأفضل مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسة.

سادساً: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف، حيث عرف على أنه الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وتنقسم معايير الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية جاءت على النحو التالي:

- المعايير الإنسانية:

وتتمثل في العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم داخل محيط العمل، وهل هناك تعاون بينهم أم لا، وكذلك تتمثل في قياس علاقة العمل هل إذا ما كانت تتم كفريق واحد من أجل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف التي تصبوا لها المؤسسة أم لا، وبالتالي فإن المعيار الإنساني مهم جداً لقياس مدى كفاءة ونجاعة الأداء الوظيفي.

- المعايير الشخصية:

وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل والتي تساهم في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقاً لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير: الإنتاج، الإخلاص، اللطف، الاتزان، الانفعال، النية، الرغبة، وغيرها من الصفات الشخصية الأخرى.

- المعايير المهنية:

وهي قدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات المرتبطة به على أحسن حال وقدرته على التكيف مع المشاكل والتصدي للعقبات والصعوبات التي تواجهه.

- المعايير الكمية:

وهي المعايير التي تقيس الأداء من حيث الكم؛ وهي العلاقة الموجودة بين كمية الإنتاج والزمن المرتبط بالأداء.

- المعايير النوعية:

وهي الوصول بالإنتاج إلى جودة عالية.

- المعايير السلوكية:

وتتمثل في سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال التعاون والنشاط والحرص والمواظبة.

سابعاً: سبل تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية وأبرز الصعوبات التي تواجهها

بدايةً يعرف تقويم الأداء الوظيفي على أنه دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم داخل إطار مؤسسة ما، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم (Al-Salami, 1997).

كما يعرف على أنه عملية مستمرة يقوم بها المدراء لتحديد وقياس مستوى الأداء الوظيفي خلال فترة زمنية محددة ومحاولة تطوير أدائهم مستقبلاً ومساعدتهم في اكتشاف الإمكانيات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسات التعليمية، بالتالي فإن عملية تقويم الأداء الوظيفي وبصفتها عملية سلوكية وإدارية للأداء الوظيفي للعاملين تتضمن العناصر الآتية :

1-وجود مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد.

2-قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

3-جمع البيانات والمعلومات والتقارير عن أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

4-قياس السلوك الإداري للعاملين.

5-تطوير وتحسين الأداء الوظيفي مستقبلاً.

6-المقارنة بين الفرد المنتج والأقل إنتاجاً وغير المنتج.

ويكمن الهدف الأساسي من عملية تقويم الأداء الوظيفي تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية؛ حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي مؤسسة، ومن جملة أهداف تقويم الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1- معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء، وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والعلاج.
 - 2- توفير البيانات والمعلومات لإعادة رسم السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.
 - 3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- وبالنسبة لأهمية تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية فقد حدد قسم التعليم بولاية مانوستا في الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من جوانب الأهمية تتمثل فيما يلي:
- 1- مساعدة المعلمين على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال خطط للنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة.
 - 2- توثيق جوانب التواصل بين المعلمين.
 - 3- مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف تعلم الطلبة، ودعم تقدمهم وإنجازهم الأكاديمي.
 - 4- تسهيل عمليات التقييم الذاتي للمعلمين، وتلخيص عملية مراجعة أداء المعلمين وتوثيق ملخصات تقارن الأداء.
 - 5- تقديم التغذية الراجعة الفعالة كجزء من التقويم الختامي للمعلمين.
- أما بالنسبة لصعوبات تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، فإن تفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة في المؤسسات التعليمية يجعل من غير الممكن تقويم الأداء الوظيفي للعاملين جميعاً على أسس كمية تستند لعدد الوحدات المنتجة أو غيرها من الأسس التي تعتمد على الكم المحدد؛ وبناء على ذلك نجد الإدارة نفسها مضطرة لاتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقويم الأداء الوظيفي، وهذا ينطوي على عدد من الأخطاء التي يرتكبها القادة والتي تؤثر على فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وأهمها ما يلي:
- 1- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء: بعض المدراء يعتمدون على أسلوب التساهل في عملية تقويم الأداء الوظيفي بهدف تجنب المشاكل ولكي يكسب مودة العاملين ويتعد عن معاداتهم ظناً منه بأن التقويم عشوائي وعديم الفائدة، وبالمقابل نجد آخرين يعتمدون على أسلوب التشدد، وقد يرجع ذلك لصفات المشرف الشخصية من خشونة أو صرامة أو جدية مفرطة.
 - 2- التحيز الشخصي للمدراء: بعض المديرين يتحيزون لبعض العاملين فيعطونهم تقديراً مرتفعاً لا يتناسب مع حقيقة مستوى الأداء الوظيفي لهم، وهذا التمييز قد يكون نابعاً من طبيعة العلاقات الشخصية، أو بسبب المستوى الثقافي أو أي سبب آخر بعيد كل البعد عن مستويات الأداء الموضوعي.

3-التأثر بسلوك العاملين في الفترة التي تسبق عملية تقويم الأداء الوظيفي: يتأثر المديرون بمستوى الأداء الذي يقدمه العامل، كذلك بسلوكه خلال الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقويم؛ فإذا كان العامل في التقويم السابق جيداً يعد حالياً جيداً حتى لو انخفض مستوى أدائه ويبقى العامل الضعيف في أدائه على التقويم السابق نفسه حتى ولو زاد مستوى أدائه وتحسنت قدراته وكفاءته.

4-الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: يميل المدراء لإعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين بسبب عدم وجود وقت كافٍ لهم للقيام بعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، أو لشعور المدراء بأن جميع العاملين يتمتعون بمستويات تدور حول المتوسط.

5-الحكم على الأداء وفق الوظيفة أو المركز: فكلما ارتفع المنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف كان التقويم عالياً؛ وكأنما التقويم يعطى للوظيفة أو المركز وليس للشخص الذي يشغل تلك الوظيفة، والعكس صحيح، فالتركيز هنا على اسم الوظيفة دون الاكتراث للأداء الواقعي لشاغل تلك الوظيفة.

ومن أبرز المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي تلك المتعلقة بالقادة القائمين على عملية التقويم ومنها:

- 1-تأثر القائد المباشر بانطباعه الشخصي عن مرؤوسيه.
- 2-تحيز القائد الشخصي بسبب العلاقات الاجتماعية.
- 3-الميل نحو الوسط عند تقويم أداء الموظفين.
- 4-الميل إلى التساهل أو التشدد عند تقويم أداء الموظفين.
- 5-تأثر القائد بالأداء الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الأداء العام السابق.
- 6-عدم الجدية في تحديد المواصفات المطلوب من الموظف القيام بها.
- 7-الاعتماد على سمعة الموظف في الإدارة.
- 8-ميل القائد لإعطاء درجة أعلى للموظف الذي يكون في مستوى وظيفي أعلى في الهرم الإداري.
- 9-التوافقية: وهي أن يتشابه الموظف مع رئيسه في بعض الصفات أو السلوكيات مما قد يؤثر في تقويم القائد له.

الدراسات السابقة:

- دراسة آمال (2021)، بعنوان " علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي - مؤسسة الخبر"، يجدر الإشارة إلى إن هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أهم المتغيرات التنظيمية القيادة الإدارية حيث اختلفت الدراسات في تبيان مدى تأثيرها على الأداء، والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر في العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وإن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

- دراسة بلكرمي (2013)، بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي (الرغبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) لدى مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لأجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية في المتغير التابع الأداء الوظيفي، وعلى ضوء هذه النتائج تؤكد على تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسة، وخلق جو من التعاون بين الأفراد وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء.
- دراسة يسرى (2018)، بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية- دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي"، هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية، وبينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة عواضة (2020)، بعنوان " النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين"، هدفت الدراسة للوقوف على أبرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية ووظائفها، ومن ثم القيادة ونظرياتها وأنماطها، وأوضحت نتائج الدراسة عن وجود ثلاثة أنماط قيادية هي: الديمقراطي والديكتاتوري والترسلي، وتصدر النمط القيادي الديمقراطي ترتيب الأنماط القيادية الثلاثة من حيث التوافر، وبينت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي مؤداها أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط له تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي.
- دراسة المالكي (2018)، بعنوان " الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في من منطقة الرياض"، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، إضافة إلى تعرف الاختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد، تلاه بالمرتبة الثانية النمط القيادي الترسل (التساهلي)، وجاء النمط القيادي التسلطي بدرجة ضعيفة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسل "التساهلي") ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.
- دراسة باشيوة (2016) بعنوان " النمط القيادي في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية" هدفت الدراسة إلى التعرف النمط القيادي السائد بجامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات و التي تتمثل في: الجنس، و التخصص، و المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد يتمثل في النمط الإداري الأوتوقراطي، كما أشارت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات و التي تتمثل في: الجنس، و التخصص، و المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي.
- دراسة درويش (2017) بعنوان " القيادة الإدارية"، تسعى المؤسسات في العصر الحالي لتحسين مستوى أداء العاملين إلى أعلى مستوى ممكن من خلال رفع دافعيتهم وحماهم للعمل بواسطة مجموعة من الأساليب القيادية تتوافق مع خصوصيات العاملين والموقف وطبيعة العمل، واتباع الأسلوب الأوتوقراطي مع العمال غير المنضبطين في العمل ويتمتعون بدافعية قليلة

نحو العمل، بالإضافة إلى حديثي الالتحاق بالوظيفة، واتباع النمط الديمقراطي والتشاور مع ذوي الكفاءة المهنية والعلمية العالية والخرق المتخصصة بالإضافة إلى الرغبة والحماس للعمل، وفي الأخير نجد النمط الحر يجب أن يستخدم مع العمال المتميزين وذوي الخبرة والكفاءة المتخصصة، ولديهم الرغبة والدافعية القوية للعمل.

- دراسة سميحة (2018) بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة- ولاية بشار"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند الطاقم الطبي لمستشفى ترابي بوجمعة 240 سرير ببشار وقد تحدد مجتمع الدراسة من الطاقم الطبي والإداري للمؤسسة الاستشفائية وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (30) موظف، ولإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: خصص الجزء الأول منها للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني منها يتعلق بطبيعة الأنماط القيادية يتكون من (12) سؤال، والجزء الثالث يتعلق بالأداء الوظيفي يتكون من (07) أسئلة، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19، أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي والذي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (النمط الموقفي، النمط التعسفي، النمط الديمقراطي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- دراسة الشربيني (2020)، بعنوان "أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الخيرة، بأبعادها المختلفة (التحسس الأخلاقي، الاستغراق الإيجابي، العمق الروحي) على أبعاد الأداء الوظيفي (الانضباط، إنجاز المهام، علاقات العمل) وذلك بالتطبيق على العاملين بهيئة ميناء دمياط، وبلغت عينة الدراسة بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة 250 مفردة بنسبة استجابة قدرها 77%، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخيرة على الانضباط، إنجاز المهام، علاقات العمل في هيئة ميناء دمياط، وتم وضع مجموعة من التوصيات منها:

1- اهتمام القيادات الإدارية في هيئة ميناء دمياط بالعاملين والسلوكيات الإيجابية التي تؤدي زيادة المخرجات التنظيمية المتمثلة سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي والابتعاد عن السلوكيات السلبية التي تقلل من تلك المخرجات التنظيمية.

2- ينبغي على القيادات الإدارية في هيئة ميناء دمياط أن ينموا قدراتهم وقابلياتهم ومعارفهم ببرامج تنمية خاصة بالقيادة الخيرة وما تمثله من ممارسات أخلاقية وتأمّل روحي واستغراق إيجابي في العمل وخدمتهم للمجتمع.

3- من الضروري مكافأة أفراد عينة البحث والذين يتمتعون ويحققون مخرجات عمل تنظيمية وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة والمبتكرة والتي تسهم في خدمة ميناء دمياط.

- دراسة إسماعيل (2019) بعنوان "القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، هدف البحث إلى التعرف على بعض تنظيمات محتوى منهج الاجتماعيات للمرحلة الابتدائية المستندة على وفق أهداف تربوية وتعليمية تسعى لإرساء قواعد التعلم من أجل التمكن وغايتها اختصار مسافة الزمن للوصول إلى نتائج تعليمية ضمن تقديرات نوعية وكمية تؤثر مواكبتها للتحويلات الثقافية والاجتماعية للمجتمع العراقي. ولما كانت صياغة المعايير الوصفية الإجابة الحقيقية لتحديد الصورة الأفضل التي ينبغي أن تتوفر في بنائية المناهج في ضوء حركة الإصلاح التربوي، فالواجب يدعو البحث فيها (المعايير) كأداة لتنظيم كتب الاجتماعيات للمرحلة الابتدائية والوقوف على أهم معطياتها التربوية ومجالاتها العلمية، ولقد حاول البحث عرض مدخل للمعايير ومستوياتها في إطار إعداد وتنظيم منهج دراسي يمكن التلاميذ أن يكونوا قادرين على التعلم، ولقد توصل البحث إلى أن التميز في صياغة المعايير وكتابتها ينبغي أن يكون وسيلة فاعلة وركيزة أساسية لعمليات تطوير وتحسين محتوى المنهج،

كونه يتيح فرص التكافؤ لإكساب المتعلمين نمواً متكاملًا كما توصل البحث أيضاً إلى مراعاة التدرج في العمق والدقة والتحليل وفق المعايير ومؤشراتها التي تضع أسس وقواعد منهج دراسي ناجح.

- الخاتمة والنتائج والتوصيات

إن إهتمام مختلف المؤسسات أصبح منصباً أكثر على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من أن تعطيه قدرًا من الحرية في إنجاز العمل، وكذلك تشجع أسلوب العمل الجماعي وتتجنب إصدار الأوامر ودفعه لتنفيذها، أو تقييده في إنجاز المهام وذلك لتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع والابتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال أنماط قيادية التي يمكن للقائد أن يطلقها على مرؤوسيه ولهذه الأنماط تأثير كبير على أداء الموظف الإداري ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أثر الأنماط القيادية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية وتأكيدها للمعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري أثبت أنه هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية وبين أداء الموظفين العاملين.

ومن المؤكد أن هنالك أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، وقد أثبتت مختلف الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً على الأداء الوظيفي، باعتبار أنه يجمع بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية، ويوازن فيما بينهما، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، وأخيراً النمط الحر الفوضوي فهو صاحب أكبر علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد نمط القيادة الحر كلما قل مستوى الأداء الوظيفي خاصة الرغبة في العمل وفرص النمو والتقدم.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- القيادة الناجحة تمثل حجر الزاوية في إنجاح العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- إن وجود قيادة واعية تسير على مناهج تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومنها الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية، تمثل أحد أسباب نجاح المؤسسة.
- إن الأداء العالي الجيد، الذي هو نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة، مبني على استغلال الموارد المتاحة، ويتم هذا الأمر تحت إشراف قادة إداريين يعتمدون في ذلك على أنماط قيادية مختلفة، لتحقيق هدف أوحده وهو الرفع من مستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن للنمط القيادي علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين، ويبرز هذا من خلال مسؤولية القيادة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، الذي يقودها بالضرورة إلى تحقيق أهدافها.
- إن النمط الديمقراطي هو النمط المتبع السائد في أغلب المؤسسات التعليمية، يليه في الممارسة النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الحر الفوضوي، وقد أظهرت النتائج كذلك أن للنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تأثيراً إيجابياً على الأداء في المؤسسات التعليمية، بينما للنمط الحر الفوضوي تأثيراً سلبياً.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ما يلي:

- ضرورة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي بشكل أكبر في المؤسسات التعليمية لكي يتم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية.
- حث مدراء المدارس على استخدام أساليب قيادة أكثر ديمقراطية، وإشراك المعلمين في عملية صنع القرار، ومنحهم فرصاً كافية لممارسة أدوار قيادية، من أجل تحقيق أداء إداري وأكاديمي جيد أو متفوق.
- محاولة التقليل من ممارسة النمط الحر الفوضوي لما له من أثر سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ضرورة تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات التعليمية وبين القادة لتلك المؤسسات بغرض نشر ثقافة الديمقراطية والتي تؤدي بنهاية المطاف إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الإلتزام وهو الأمر الذي سينعكس على رفع كفاءة الاداء الوظيفي.
- ضرورة تشجيع العاملين وتقدير مجهوداتهم الشخصية التي يقومون بها وذلك لما له من دور هام في تطوير أدائهم.
- الإهتمام بالمؤثرات الأخرى على الأداء الوظيفي دون إهمال النمط القيادي ومحوريته الأساسية.
- الحرص على تنمية الرقابة الذاتية لبث الثقة في روح العاملين.

قائمة المراجع:

- ابن منظور، 2000، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص 153.
- الصفحي، يحيى، 2011، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخاصة، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، ص18.
- السلمي، علي، 2005، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص30.
- المغربي، كامل، وآخرون، 1995، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص164. - الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، 2001، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، ص96.
- كنعان، نواف، 2002، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ص98.
- صبحي، وائل، والغالب، إدريس، 2009، أساسيات الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص90.
- عياصرة، محمد، وبن أحمد، مروان، 2007، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد، عمان، ص153.
- غباين، عمر محمود، 2009، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص206.
- حروش، رفيقة، 2013، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص200.
- خليل، آمال، 2021، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة، المركز الجامعي علي تندرون، العدد 2، المجلد 5، الجزائر، ص73.

شريف، طلال عبد الملك، 2004، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص60.

الحلايته، غادة، 2017، معنى المؤسسة التعليمية، مجلة موضوع الإلكترونية، مقال بتاريخ 9 من يوليو 2017.

Abstract:

This study aimed to identify the leadership styles used in educational institutions and the degree of their impact on job performance. Between the different leadership styles of the educational administration and the levels of job performance. The results of the study stated that the democratic management style is the most influential in the level of performance, and that the relationship between this style and raising the level of performance is a direct relationship. The study also showed that the worst leadership management style is the authoritarian, autocratic style.

Keywords: Leadership style, Job performance, Educational institutions.