

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات

القطاع الثقافي

إعداد

ريسة عبدالله الدوسري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023م - 1444هـ

©2023.ريسة عبدالله الدوسري. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة: ريسة الدوسري بتاريخ 31 يوليو 2023، ووافق عليها
كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالبة المذكور اسمها أعلاه.
وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على
أن تكون جزءاً من امتحان الطالب.

الدكتور عبد الكريم عواد

المشرف على الرسالة.

الدكتور عبداللطيف عنوز

مناقش.

المُلخَص

ريسة الدوسري، ماجستير في القيادات:

يونيو 2023.

العنوان: النمط القيادي المتبع وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة مؤسسات القطاع

الثقافي

المشرف على الرسالة: دكتور عبد الكريم عواد

يمثل النمط القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات الثقافية أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة الثقافية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على نوعية نمط القيادة المتبع فيها، والتي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاثة الأساسية للقيادة المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية التصرف دون أي تدخل للقائد فيه، حيث إن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاثة للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الإدارة، وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات الثقافية فإنها تعتبر العامل الرئيس في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات.

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي. والتعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي. وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد على بيانات ونتائج الدراسات السابقة التي تم جمعها، ثم تحليلها بشكل دقيق للوصول إلى النتائج التي يمكن أن نعتمدها على الظاهرة المدروسة بأكملها كما أننا سنعتد في جوانب من البحث على المنهج التحليلي الذي يقوم على تحليل البيانات المتوفرة في نتائج الدراسات السابقة.

وخلصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أن الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر يتضح ذلك في النقاط الآتية: إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي. وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية. إن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي، والنمط المتسيب أو المتساهل. إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكتر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. إن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين

نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين. عدم وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). بعد قراءة ومراجعة نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وتحليل بياناتها خلصت إلى التوصيات الآتية:

- على مديري المؤسسات إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم ومحاولة تحسينه للسير بالعملية الإنتاجية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في العاملين بهدف الارتقاء بمؤسساتهم.
- العمل على تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالموظفين الى الابتكار والإبداع في العمل.
- عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات لتوعيتهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة.
- الاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد الداعم للموظفين، وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة إدارات ودوائر الوزارة.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير.
- ضرورة فسح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل تطوير أدائهم الوظيفي.
- الاهتمام بتوفير نظام للحوافز لدوره الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

وبعد تحليل البيانات يُمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لأنماط القيادة وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى كعملية اتخاذ القرار، أو تفويض السلطة، أو البيئة التنظيمية للمؤسسة ... الخ.

- إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك العاملين.
- القيام بدراسات مشابهة للكشف عن أفضل أنماط القيادة المُسبِّبة للإبداع في العمل.
- إجراء نفس دراسة على المتغيرات نفسها في قطاعات عمل أخرى في دولة قطر ذات طابع خدمي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

شكر وتقدير

كلما اتسع المعنى ضاقت العبارة، ومعاني الشكر والامتنان أوسع من حصرها في كلمات؛ ولكن من حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر، وعليه فبعد شكر المولى عز وجل على محض توفيقه وفضله، أتقدم بالشكر الجزيل والوفير، ثم أثني بالكلمة أبهى ما تكون رواء من معاني الشكر والامتنان والعرفان للدكتور عبد الكريم عواد، صاحب العطاء المتميز، والإسهام الأبلج في تكوين طلبة جامعة قطر وتأهيلهم، وفي ارتسام مطامح البحث العلمي في مختلف مجالاته ومعارفه، وإنني لأفتخر أن أكون إحدى بناته وطالبته.

كما أشكر جامعة قطر التي وفرت لنا كل الإمكانيات لإتمام البحث العلمي.

والشكر موصول إلى كل الذين قدموا المشورة والنصيحة والعون لتتري هذه الدراسة النور لهم مني جميعا كل الشكر والتقدير.

إهداء

إلى سندي وقوتي بعد الله
إلى من غرسوا في حب العلم وذلّلوا الصعاب
التي واجهتني إلى من غمروني بالعطف والحنان
والذي ووالدتي...
وأطواق الياسمين من حولي ..
إلى كل شغوف بالعلم والمعرفة

فهرس المحتويات

ز	شكر وتقدير.....
ح	إهداء.....
ل	فهرس الجداول.....
م	فهرس الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....
1	مقدمة البحث:.....
2	أهمية البحث:.....
3	أهداف البحث:.....
3	إشكالية البحث:.....
4	تساؤلات البحث:.....
5	حدود البحث:.....
5	منهجية البحث:.....
6	مصطلحات البحث:.....
9	الفصل الثاني: القيادة الإدارية.....
11	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية.....
11	1.1 القيادة الأوتوقراطية:.....

13.....	2.1 القيادة الديمقراطية:
15.....	3.1 القيادة الحرة (غير الموجهة):
17.....	المبحث الثاني: نماذج تحليل أنماط القيادة.....
20.....	الفصل الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.....
25.....	المبحث الأول: معايير الأداء الوظيفي.....
33.....	المبحث الثاني: عناصر الاداء الوظيفي.....
51.....	الفصل الرابع: دور مؤسسات القطاع الثقافي في المجتمعات.....
53.....	المبحث الأول: مؤسسات القطاع الثقافي.....
58.....	المبحث الثاني: الصعوبات التي تواجهها عملية تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية.....
61.....	الفصل الخامس: الدراسات السابقة.....
62.....	المبحث الأول: تحليل الدراسات السابقة.....
62.....	أولاً: الدراسات العربية:
68.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
72.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث.....
	التصور المقترح: تطوير النمط القيادي المتبع وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة
83.....	مؤسسات القطاع الثقافي من خلال منصة رقمية للقيادة الثقافية:
83.....	التصوّر المقترح:

83.....	دوافع التصوّر المقترح:
84.....	منطلقات التصوّر المقترح:
84.....	الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:
85.....	الجهات المستفيدة:
85.....	الرؤية:
85.....	الرسالة:
85.....	القيم:
85.....	الاختصاصات:
86.....	آليات التنفيذ:
89.....	قائمة المصادر والمراجع.....
89.....	أولاً: المراجع باللغة العربية:
96.....	ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية:
97.....	ثالثاً: المواقع الإلكترونية.....

فهرس الجداول

32 جدول (1) معايير الأداء الوظيفي

فهرس الأشكال

- 87 الشكل (1) الهيكل التنظيمي للمنصة
- 88 الشكل (2) منصة الافراد
- 88 الشكل (3) منصة المؤسسات الثقافية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يحتل موضوع القيادة باهتمام كبير في أدبيات علوم الإدارة؛ ولا سيما في العصر الحديث، نظراً لأهمية الأنماط القيادية في تحقيق تطلعات وأهداف المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها، حيث إن وجود قيادة خبيرة وواعية ومدركة لأبجديات التعامل الفعال، تشكل طفرة نوعية في تقدم المؤسسات الإدارية ورفقها لتحقيق الأدوار المنوطة بها، بالإضافة إلى تمتعها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية والاحترافية، يجعلها تأخذ بيد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي سطرته في بداية اشتغالها، ولا سيما إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الثقافية التي لها خصوصية على غيرها من المؤسسات الأخرى؛ بسبب التطور الكبير في المجال العلمي والمعرفي، وتعد الحياة العصرية، حيث أصبحت هناك ضرورات ملحة لوجود قيادة إدارية مؤسساتية مؤهلة لها رصيد من الموارد البشرية والرأسمالي اللامادي، الذي يمتلك فهماً عميقاً ونظرةً استراتيجية كافية بتحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى امتلاكها الدراية والحكمة التي تمكنها من القيام بما هو مطلوب منها في القطاع الثقافي (عيد، 2008، 20).

فالقيادة الإدارية تمثل العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط الضرورية المطلوبة، من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات بشكل عام؛ والثقافية بشكل خاص، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال

المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمثل النمط القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات الثقافية أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة الثقافية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على نوعية نمط القيادة المتبع فيها، والتي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاثة الأساسية للقيادة المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية التصرف دون أي تدخل للقائد فيه، حيث إن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاثة للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الإدارة، وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات الثقافية فإنها تعتبر العامل الرئيس في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال الاعتبارات الآتية:

- إن عملية اختيار النمط القيادي المناسب والملائم أصبح ضرورة حتمية ليس فقط لمساهمته في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية وحسب، بل في ظل التحديات التكنولوجية والرقمية.

- إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي أصبح بالنسبة للقيادة الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، بغية تقديم أعلى المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتبع من خلال:

- تسليط الضوء على القيمة العلمية لموضوع النمط القيادي.
- توضيح علاقة النمط القيادي برفع مستويات الأداء الوظيفي.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية؛ وبين مستويات الأداء الوظيفي.
- (2) التعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي.
- (3) تحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إشكالية البحث:

في ظل التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، والتطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي والمعلوماتي، الذي عمق التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الثقافية، والمتمثلة بألية مواكبة تلك التطورات والتكيف معها. ولكي تتمكن تلك المؤسسات من مواجهة التحديات المتنوعة في الوقت الحالي والمستقبلي أيضاً، فهي تحتاج إلى قيادات ثقافية إدارية قادرة على تنمية رؤيتها وتطويرها، والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين فيها.

والعاملون في المؤسسات الثقافية هم المسؤولون بالدرجة الأولى على تقديم خدمات المعلومات والتتقيف والتوعية لمختلف شرائح المجتمع من متقنين وطلبة وباحثين وأشخاص عاديين وغيرهم، وترتبط جودة الخدمات الثقافية المقدمة من قبل هؤلاء العاملين بمستوى أدائهم من ناحية، ومستوى رضاهم الوظيفي، ويتأثر مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي سلباً وإيجاباً بالعديد من الضغوطات والمؤثرات، والتي من شأنها إما أن تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي أو تدنيه، ومن ثم فإن هناك العديد من العوامل التي تتكامل وتتداخل فيما بينها وتؤثر في الأداء الوظيفي، وعلى رأسها أنماط القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسات الثقافية، حيث أشارت أغلب الدراسات إلى أن أنماط القيادة الإدارية تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية ملائمة ومحفزة، تمكن العاملين من بذل مزيد من العطاء والولاء، وهو بدوره يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي الذي تطمح القيادة إلى الوصول إليه (خليل، 2021، 73). وبناءً على ما سبق يمكن أن نصوغ إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي: . "ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي."

تساؤلات البحث:

انطلاقاً من السؤال المحوري الذي طرح في إشكالية البحث، يمكن استنتاج الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هي الأنماط القيادية الواجب توافرها لدى إدارات المؤسسات الثقافية؟
- 2) ما هو النمط القيادي الأكثر تأثيراً وفاعليةً في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
- 3) ما هي أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي؟

4) ما التصور المقترح لتطوير العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة يمكن لها أن تساهم في وضع الخطوط الرئيسية لتوضيح العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الثقافي.

حدود البحث:

1) الحدود الزمانية: العام 2022 – 2023.

2) الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في هذه الدراسة ضمن القطاع الثقافي-وزارة الثقافة القطرية.

3) الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود موضوعية في هذه الدراسة من خلال:

- دراسة الأنماط القيادية المختلفة المتبعة في المؤسسات الثقافية وإبراز دورها على مستوى الأداء الوظيفي دون التطرق لباقي مؤثرات تحسين الأداء الوظيفي الأخرى.
- الاقتصار على دور القيادات الإدارية في المؤسسات الثقافية التابعة لوزارة الثقافة القطرية دون غيرها من مؤسسات ثقافية أخرى.

منهجية البحث:

تمّ الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات عن طبيعة الأنماط القيادية الإدارية ودورها في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية، من أجل الحصول على النتائج المرجوة التي أراد الباحث الوصول إليها من خلال هذا البحث.

وذلك من خلال سلسلة من الإجراءات التي تتمثل بالآتي:

- (1) الاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- (2) جمع المعلومات من الكتب والمراجع العلمية للحصول على معطيات يمكن أن توظف في الإجابة عن إشكالية الدراسة.
- (3) جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المؤسسات الثقافية.
- (4) تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الإطار النظري للدراسة للوصول للنتائج.

مصطلحات البحث:

بالرجوع إلى قواميس اللغة، نجد أن الجذر اللغوي لكلمة القيادة، مأخوذ من الفعل قاد، فالقيادة مصدر من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف (ابن منظور، 2000، 153/8).

مفهوم القيادة: جاء في لغة العرب من أصل القود هو عكس السوق، وهناك الكثير من الباحثين يُرجعون أصل كلمة القيادة إلى اللغة اليونانية واللاتينية، فهي مشتقة من الفعل اليوناني "أرشين" ويعني "يقود"، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني "اجاي"، ومعناه "يقود"، لذلك فمرد الكلمتين إلى لفظ "أرجون"، أي الأرخون، التي يقصد بها الحاكم الأول في أثينا القديمة. فالقيادة في المفهوم العام تعني الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو رؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط وأداء الموظفين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق مناسبة (كنعان، 2002، 98).

النمط القيادي: 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، 60).

الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بحسب " توماس جيلبرت" على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج معاً، واتخاذ السلوك ونتائجه، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، بل تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه. 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، 200).

الثقافة: "ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفة: حدقه. ورجل ثقف: حاذق فهم، ورجل ثقف لقف: إذا كان ضابطاً لما يحتويه قائماً به، ويقال: ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقفت الشيء أي: حدقته وثقفته إذا ظفرت به، قال تعالى: {فإما تتقنهم في الحرب} (المنجد، 1992، 71).

أما من حيث الاصطلاح العام، فتعرف الثقافة على أنها: "هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار وردود الأفعال، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع" (المغربي، 1998، 17).

المؤسسات الثقافية: هي تلك المؤسسات ذات الجذور الثقافية العريقة المعنية بنشر المفاهيم الثقافية وتوضيح وإيصال ونشر مجموعة القيم والمعتقدات والتراث الثقافي والفكري والأدبي لأي مجتمع والمرتبطة بأنماط السلوك والقيم التنظيمية التي تشكل هوية وزارة الثقافة والمؤسسات الثقافية التابعة لها والمرتبطة بها، والتي تؤثر على نجاح المؤسسات الثقافية وبقائها في البيئة الداخلية والخارجية وتمكن من توقع السلوك التنظيمي والوظيفي لكل من القيادات والأفراد داخل تلك المؤسسات (شوشة، 2006، 230).

التنوع الثقافي: ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية التي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: الجنس، العرق، القدرات العقلية والجسدية، المعتقد الديني واللغة، الخبرة، الموقع الجغرافي (براهمي، 2015، 5).

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع الضرورية التي تشغل اهتمام جملة من الباحثين والعلماء، حيث إنها تتعلق بنمط توجيه الأفراد والعاملين نحو انجاز الأعمال وبلوغ الأهداف المراد تحقيقها بنجاح وفعالية مستمرة، من خلال اهتمامها بالموارد البشرية الذي تعد ركائز أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال ما تهدف إليه العملية القيادية من تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، التي تمثل المحور الأساسي لقيام مختلف النشاطات في المؤسسة.

فالقيادة الإدارية بهذا الشكل، تعد عنصراً إيجابياً في التنظيم الإداري الذي يعتبر القائد المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين جميع عناصر المؤسسة، وهو المسؤول أيضاً عن تحقيق أهدافها، من خلال قدرته وتجربته الفعالة على قيادة الأشخاص، كما يعد المؤثر الأساسي في أداء أدوار العاملين وحسن إنتاجهم، لذلك فمن خلال الأدوار الإيجابية للقائد الناجح، يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق الأهداف المسطرة إلى تغير مستمر في السياسات، الأمر الذي يمكن لمؤسسة ما من الحصول على الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية والمناسبة، من أجل أداء واجباتهم بالشكل الأفضل والتي تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة. (مريم،

بومجيرك، 2019، ص15)

وسيحاول الباحث من خلال هذا المبحث من التعريف بأنماط القيادة الإدارية وتحديد مميزات
وعيوب كل نمط، ومن ثم التعريف بأهمية القيادة الإدارية من خلال الحديث عن وظائفها
وأهمية ودور كل وظيفة، بالإضافة إلى الحديث عن الأداء الوظيفي وتحديد الصوبات التي
تواجه القادة في تطوير الأداء الوظيفي والحديث عن بعض السبل التي من شأنها تحسين
ذلك الأداء.

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

تتمثل القيادة الإدارية بمجموعة من الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة، قادراً على التوجيه والإشراف السليمين لتحقيق الإنتاج الفعلي المنشود، وذلك من خلال مساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها أثناء ممارسة أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين، مع ضرورة العمل على تطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وللقيادة الإدارية عدة أنماط وأساليب التي تحدد العوامل الموقفية التي تصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي للأفراد ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية:

1.1 القيادة الأوتوقراطية:

يمكن القول إن القيادة الأوتوقراطية تركز على قضية الإيمان بمركزية السلطة واتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة العمل الجاد، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف كيفية كان نوعه...تطبيق قاعدة الحاكمية، أي الرجوع إلى رئيسهم بغية إمدادهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم دون تراخي، فهذا النوع من القيادة يعتمد خاصة السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض، والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول إن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين (المكاوي، 2012، ص13).

وعادة ما يُطلق على هذا النوع من القيادة اسم "القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية"، لأنه يبقى

أفراده تحت إمرة الرئيس، لذلك فإن هذا النوع يُفضّل استخدامه في الحالات التالية:

- عندما يكون المرؤوسين قليلي الخبرة بالعمل الفني.
- عندما تنقص المرؤوسين روح المبادرة والمسؤولية.
- عندما يكون القائد ماهرًا في النواح الفنية.
- عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الأهمية (الصيرفي، 2006، ص139).

صفات القيادة الأوتوقراطية:

بالرجوع إلى المفهوم العام للقيادة الإدارية، يمكن الوقوف على الصفات التي يتميز بها أصحاب القيادة الأوتوقراطية، وتتمثل في الآتي:

1. كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير؛
2. أنواع التكتيك والنشاط تصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية، ويبقى المرؤوسين في ظلام دون علم بما قد يُخبئ المستقبل لهم؛
3. يبقى القائد بعيداً عن أية مشاركة مع المجموعة؛
4. يبدأ القائد كل الأنشطة. (خليل، 2013، ص82)

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

1. تحقيق العدالة والمساواة.

2. قوة السلطة التنفيذية التي تساعد على فرض هيمنتها على جميع المرؤوسين.
3. وحدة النظم الإدارية المطبقة والتي تسعى إلى وحدة وتجانس النظم المطبقة في جميع أنحاء المؤسسة.
4. ترشيد الإنفاق العام وتقليل النفقات إلى أقصى حد ممكن.
5. الوصول إلى الفاعلية والإنتاجية الإدارية العالية.

عيوب القيادة الأوتوقراطية:

لابد لأي مشروع قيادي من عوامل تقف سدا منيعاً أمام تحقيق النجاح العلمي، دون إغفال مجموعة من النقائص والعيوب التي تتمثل في الآتي:

1. عدم مرونة النظام المركزي الإداري وقلة الحياة السياسية العامة في المؤسسة؛
2. عدم تلبية ميولات المرؤوسين ورغباتهم المتعددة والمتنوعة والتي تستوجب تعدد وتنوع النظم الإدارية المعمول بها (عبوي، 2010).

2.1 القيادة الديمقراطية:

من المعلوم أن القيادة الديمقراطية يقوم القائد من خلالها بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها بمشاركة مرؤوسيه وذلك بالاتفاق معهم، وهو بذلك يُشعرهم بدورهم الفعال في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يُحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين.

فهذه القيادة تهتم بتنمية قدرات العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في تحقيق النجاح، فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين، حيث إن القيادة الحقيقية تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة

والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر والتقيؤض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب. (المكاوي، 2012، ص15)

ولتحقيق هذا النوع من القيادة، ينبغي اتباع مجموعة من الخطوات في الحالات التالية:

- 1) عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.
- 2) عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية، ومدركاً لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع المرؤوسين. (الصيرفي، 2006، ص138)

صفات القيادة الديمقراطية:

- 1) تكون السياسات موضع قرار من المجموعة ما أمكن ذلك.
- 2) يوضح القائد الأهداف والأغراض.
- 3) يسعى القائد للحصول على الأفكار والمقترحات من مرؤوسيه.
- 4) غالباً ما يتشاور القائد مع مرؤوسيه. (خليل، 2013، ص80)

مزايا القيادة الديمقراطية:

- 1) تزيد من فرص المشاركة في المؤسسة.
- 2) تزيد من الوعي لدى المرؤوسين بأهميتهم وأهمية الأدوار التي يقومون بها.
- 3) تُحمل المرؤوسين مسؤولية وجهة المشاكل المحلية وحلها بشكل سريع.
- 4) السرعة في إنجاز المهام وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري.
- 5) تحفيز المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

عيوب القيادة الديمقراطية:

1. أضعاف القيادة المركزية.
2. الحاجة إلى تشديد الرقابة على أنشطة المرؤوسين.
3. زيادة الأعباء المالية.
4. تجاوز المرؤوسين أحياناً للخطط الموضوعة من قبل القيادة (عبوي، 2010).

3.1 القيادة الحرة (غير الموجهة):

إن تحقيق النجاح المستمر ينبغي أن يصدر من لدن أشخاص لهم من الخبرة والتجربة ما يؤهلهم لمزيد عطاء، لذلك فإنها تعطي أهمية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذا يزدون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، ويمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما يكون المرؤوسين من مستويات عقلية وعلمية عالية، أو أن يكونوا حصلوا على تدريب وخبرة في مجال عملهم (المكاوي، 2012، ص14).

وترتبط فعالية هذا النمط من القيادة بشكل أساسي بنوعية المرؤوسين وطبيعة عمل المؤسسة أكثر من ارتباطها بشخصية القائد نفسه، ويُستخدم هذا النمط بكثرة في مؤسسات الأبحاث والدراسات (العجلوني والطرانة، 2012).

صفات القيادة الحرة:

1) يكون القائد سلبياً، ويكون للمجموعة حرية كاملة في التصرف ووضع القرارات والسياسات.

2) القائد يقدم بعض الحلول والمقترحات ونادراً ما يستلم زمام المبادرة.

3) لا يبذل القائد أي جهد أو تعب لتقييم عمل المرؤوسين.

4) يمارس القائد القليل من الرقابة والقليل من التحكم في عمل مرؤوسيه. (خليل، 2013،

ص81)

مزايا القيادة الحرة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحرة، أن لهذا النوع عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين، مما أظهر نتائج حسنة لا سيما إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد، ومن مزايا هذا النمط:

1) تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار.

2) الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية بالعمل.

3) يتم تفويض السلطة إلى المرؤوسين الأكفاء ذوي الأداء المرتفع، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين (مريم وبومجيرك، 2019، ص48).

عيوب القيادة الحرة:

1) قد يحدث نوع من الفوضى في العمل.

2) قد يستغل المرؤوسين الصلاحيات الممنوحة لهم لأغراض شخصية على حساب العمل.

(المكاوي، 2012، ص14)

المبحث الثاني: نماذج تحليل أنماط القيادة

لقد تعددت النماذج التي حللت أنماط القيادة ويعتبر نموذج (ريدن) أهمها، فقد صنف ريدن في نموده أنماط القيادة إلى 8 أنماط:

1.2 القائد الانسحابي:

- 1) غير مهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية بين مرؤوسيه.
- 2) يعيق تقدم وتطور العمل والعاملين.
- 3) له تأثير سلبي على المرؤوسين والمؤسسة.
- 4) لا يجد حلول للمشاكل التي تقع للمرؤوسين والعمل، ولا يقوم بأي نوع من أنواع الرقابة.
- 5) يتهرب من واجباته ويعتمد على الآخرين.

2.2 القائد المجامل(العاطفي):

- 1) يهتم بالعلاقات الإنسانية وتكون من أولوياته.
- 2) يتسم دوره بعدم الفاعلية كونه يسعى لإرضاء الآخرين وكسب محبتهم.
- 3) سريع في تغيير رأيه ولا يحب الصراع مع المرؤوسين.

3.2 القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي):

- 1) يهتم بالعمل ويكون أهم أولوياته.
- 2) يهمل العلاقات الإنسانية.
- 3) يكون المرؤوسين مكرهين عند العمل معه.

4.2 القائد الوسطي (الموفق):

- 1) قادر على التوفيق بين العمل والمرؤوسين ويصعب عليه اتخاذ قرار بسهولة.
- 2) يقدم أحياناً تنازلات لإرضاء المرؤوسين.
- 3) يتسم بعدم الوضوح في قراراته وتصرفاته.
- 4) لا يفكر كثيراً بالمستقبل ويهتم بالمشاكل والضغط الحالية.

5.2 القائد الروتيني (البيروقراطي):

- 1) لا يهتم بالعلاقات الإنسانية ولا بنوعية بالعمل.
- 2) يتبع التعليمات والقوانين ويطبقها كما تلقاها دون تغيير.
- 3) ليس له تأثير واضح على المرؤوسين وعلى معنوياتهم.
- 4) يتسم دوره بالفاعلية كونه يتبع القوانين ويلتزم بها.

6.2 القائد التطوري (المنمي):

- 1) يثق بالمرؤوسين ويعمل على تنمية مهاراتهم.
- 2) يهتم بالمرؤوسين وبمشاكلهم ويخلق مناخاً للعمل الجيد.
- 3) يتسم دوره بالفاعلية نتيجة وجود علاقة جيدة بمرؤوسيه.
- 4) يحقق مستوى عالٍ من الإنتاج.

7.2 القائد الأوتوقراطي (العادل):

- 1) يخلق مناخ عمل مناسب ليكسب رضا مرؤوسيه.

(2) يصب كل اهتمامه وقدراته ليحقق مستوى عال من دافعية المرؤوسين للعمل.

(3) لديه ثقة عالية في نفسه وأدائه.

8.2 القائد الإداري (المتكامل):

(1) يوجه جميع الجهود والطاقات ليحقق العمل المطلوب.

(2) لديه طوح عال في الأداء والإنتاج.

(3) لديه القدرة في تحقيق أعلى الأهداف.

(4) يهتم بالفروق الفردية بين المرؤوسين ويتعامل معها بحنكة.

(5) يعتم بالعمل والمرؤوسين وهذا سبب فاعليته.

(6) يسعى لتحقيق مستوى عال من الرقابة الذاتية لدى مرؤوسيه وهذه بدوره يساعده في

تحقيق أفضل النتائج.

(7) يتسم بالإيجابية والديناميكية في العمل (الحسيني والشكرجي، 2014)

الفصل الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

إن المصطلح على سيرورة الأداء الوظيفي، يلاحظ أن له أهمية كبرى في عالم الأعمال؛ وعالم المنظمات والمؤسسات، فهو المؤشر الأول والرئيسي لقياس إمكانيات الفرد وإنتاجيته، وقدرته على توظيف معارفه في بيئة العمل، فضلاً عن كونه المكوّن الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية المنتظمة، بالإضافة لارتباطه بالإنسان الذي يشكل العملية الإنتاجية، مما يعني أنّ أهمية الأداء الوظيفي لا تنحصر فقط في المؤسسة أو في المنظمة؛ وإنما تتعدى هذا الأمر لتشمل أجزاء واسعة في عالم الاقتصاد وفي خطط الدولة الاقتصادية والاجتماعية أيضاً.

في حين يتخذ الأداء شكلاً من التفاعل بين السلوك وبين النتائج المترتبة عليه، لذلك فإن أي عملية أو مرحلة من مراحل العمل تحتاج إلى مجموعة أهداف يتم السعي إليها للوصول للنتيجة النهائية للهدف التي تم العمل عليه في البداية، وهذا ما يعرف بالأداء الوظيفي. ومن هنا تكمن أهميته، فكل مؤسسة تسعى جاهدة للنجاح، لكن هذا الأخير رهين بأن تركز على طبيعة الأداء فيها ونوعية سلوكيات الموظفين وأداء الموظف، لأن الأداء المرتفع بصفة عامة يعطي مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة، وهو مؤشر يضمن استقرار المنظمة، وفعاليتها وتطورها، وعندما يقوم الموظف بتقديم أداء عالي الجودة فإن الأمر سينعكس عليه وعلى المؤسسة التي يعمل فيها، وقد قيل إن الأداء الوظيفي للعامل يعتبر انعكاساً لرؤية المؤسسة ورؤية المدراء فيها، كما يعتبر انعكاساً لقدرات ودوافع الموظف، والمدراء في الوقت ذاته.

فمن هنا، يمكن القول إن الأداء الوظيفي له دور مهم بوصفه عنصرا حيويا في العملية الإنتاجية، وأسلوبا واقعيا حيا ومباشرا في حياة المنظمات والمؤسسات، فهو يساهم في تطورها وازدهار أنشطتها وأعمالها المختلفة على اعتبار أنه مجموعة من العمليات المتكاملة بين التحليل والتقييم لتحديد الطرق التي ينبغي الانطلاق منها، والعمل عليها لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى النتائج المرجوة.

لذا تعمل المؤسسات بشكل دائم ومستمر على إيجاد أفراد يؤمنون بالعمل الجاد، ويؤمنون بأهمية النجاح والتطور ويسعون إليه بشكل دائم، لأنه من غير هذا السعي لا يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل المرغوب فيه، ومن خلال ذلك سيكون من السهل وضع تصورات مستقبلية للمنظمة أو المؤسسة ومساعدتها على التعامل مع المتغيرات المختلفة وإيجاد أوضاع تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة.

وتبرز هذه الأهمية من خلال أمور عدة، وهي:

- الأداء الوظيفي الجيد، له أثر كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهداف الشخصية للأفراد، ومن خلاله يتم إشباع حاجات الفرد ومتطلباته في تحقيق المكاسب المادية والمعنوية، والوصول إلى مراتب عالية على مستوى المنظمة نفسها أو مستوى أماكن أخرى.

- العمل على رفع الجودة في المدخلات والمخرجات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى الوصول لمنتجات عالية المستوى؛ أو مستوى عالي من العمل بغض النظر عن نوع العمل المقصود.

• كلما كان مستوى الأداء متميزا، فينعكس الأمر إيجابا على بيئة العمل وعلى المؤسسة، ذلك أنه يخفض التكاليف ويعمل على ترشيد النفقات، واستثمار الموارد المتاحة بالطريقة الأفضل للاستثمار.

• يرتبط الأداء الوظيفي الجيد بدورة حياة المنظمة أو المؤسسة، وهذا سبب من الأسباب الكبرى لتحقيق النجاح، ففي مراحل تأسيس المنظمة وانطلاقها وظهورها واستمراريتها، هناك عامل هام يساعد على تحقيق كل هذه الغايات، وهذا بدون شك هو الأداء الوظيفي مما يؤكد لنا أهميته، وأن تقدم المنظمة أو المؤسسة رهين بالأداء الوظيفي للعاملين فيها؛ والعكس صحيح، فبالتالي دورة حياة المؤسسة مرتبطة بالأداء الوظيفي، ومن هنا يعد عاملا مهما جداً في مختلف مراحلها، من مرحلة الظهور والبدائية، إلى مرحلة البقاء والاستمرارية والحفاظ على توجهها، والسعي لتحقيق أهدافها، إلى مرحلة الاستقرار، ومن ثم مرحلة السمعة ومرحلة التميز ومرحلة الريادة وتحقيق الإنجازات وبلوغ الأهداف مما يعني اعتماد المؤسسة في تطورها على مستوى الأداء فيها، ونجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أمر مرتبط بالأداء الوظيفي في المنظمة مما يعكس أهميته (صليحة، 2010، 65).

• المساهمة في تحديد مدى قدرة المنظمة على تطوير قدرات الفرد وإمكاناته ومؤهلاته، واستثمارها، وتحسينها بطريقة تناسب نوع العمل في المنظمة، والعمل على توظيف قدرات الفرد ومعارفه وعلومه ومهاراته، ذلك أن الأداء يعتبر مؤشر قياس لدافعية الفرد اتجاه عمله.

• الأداء الفعال له دور أساسي في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدى نجاح المؤسسة، ومدى نجاح الموظفين العاملين في المؤسسة أو المنظمة، وقدرتهم على عكس التوصيف الوظيفي بطريقة ناجحة، متوافقة مع الأهداف العامة واللوائح التنفيذية، ويؤكد على مدى سلامة البرامج التي يتم إعدادها وتعمل المنظمة على استخدامها وتوظيفها في خدمة أهداف المؤسسة.

• الأداء الفعال له دور هام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، من أجل العمل على تطويرها وتحسينها، والنقاط التي يجدر بالقائمين على المنظمة تعزيزها لتكون نقطة قوة لصالح المنظمة قبل أن تكون نقطة قوة لصالح الفرد إذات نفسه، من هنا فإن كل المنظمات والمؤسسات تنتهج سياسة قائمة على التمكين والتحسين والتطوير المستمر.

• الأداء الجيد له دور متميز من حيث قدرته على إيجاد نظام حوافز وترقيات، ينبغي أن تكون على مستوى جيد، بالإضافة إلى أنه من الضروري العمل على تحقيق الإصلاحات في هذا النظام بشكل مستمر لما له من انعكاسات مباشرة على أداء المنظمة والمؤسسات.

ومن العوامل التي تساهم في تحسين هذا الأداء وتطويره، يمكن أن نذكر:

انطلاقاً من أهميته وانعكاسه المباشر على الأمور المتعلقة بالشركة أو المؤسسة أو المنظمة، فإن الاهتمام بهذا الجزء أمر بالغ الأهمية في عمل إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من الأمور التي يمكن وفقاً لها تحسين الأداء الوظيفي، ومن جملة هذه الأمور نذكر أن البداية تكون مع الموظف، بوصفه الركيزة الأساسية التي ينطلق منها العمل، من هنا يجب بعد القيام بعملية التقويم وتحليل الأداء التي سنتحدث عنها في الجزء القادم من هذا البحث،

يجب بعدها أن يتم العمل على تحسين وضع الموظف، ويكون ذلك من خلال التركيز على مواطن القوة لديه، تعزيزها وتميئتها، واستثمارها بطريقة تعود بالنفع على المؤسسة وعلى الموظف، أما نقاط الضعف والمشاكل التي لديه، يُفترض التعامل معها بإيجابية والسعي لتحسينها وترميم الثغرات المتعلقة بها، ويتوجب التركيز على إقامة نوع من التوازن بين رغبة الفرد في أداء عمل ما، وبين العمل الذي يمكن أن يتميز به، بالإضافة إلى ربط الأداء الوظيفي للفرد بأهدافه الشخصية، والنقطة الثانية في التركيز تكون متمركزة حول تحسين الوظيفة، وتوسيع نطاقها، والعمل على زيادة الارتباط بين الوظيفة وبين الموظف، وتحسين الموقف الوظيفي ذلك أن الموقف بحد ذاته يشكل فرصة مثيلة للموظف فيعتبرها فرصة لأجل التغيير، وهو ما يطمح إليه كل موظف وفي كل مجال، والجزئية الأهم التي تم التركيز عليها زيادة مسؤوليات الموظف، وزيادة المجال المتاح له للأخذ والعطاء بطريقته تكون لديه نوع من الرضا الوظيفي للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء الوظيفي، لذا فإن أهمية الأداء الوظيفي يمكن أن ندركها من خلال فلسفة الأداء الوظيفي والاهتمام بكل الأمور التي تتعلق بشؤون الموظف ولها دور في هذا الأمر.

ومن العوامل التي تساهم في التحسين أيضاً، السعي للتحفيز والتطوير، والإرشاد التوجيه وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة، والمكافآت، والحوافز، والترقية.

(ناصر، 2010، 54).

المبحث الأول: معايير الأداء الوظيفي

لقد تزايد الاهتمام الكبير بالأداء الوظيفي في ظل تطور إدارة الموارد البشرية، وكان هناك حاجة ضرورية تلح على وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي ضمن الجهود التي تسعى إلى العمليات الإصلاحية، بدأت حركة المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية، لتتطرق منها إلى باقي بلدان العالم مشكلة قوة دافعة جديدة نحو الإصلاح ليكون المعيار بهذا الأسلوب عبارة عن آلية يمكن من خلالها تحسين الأداء (البدرى، 2013، 18).

على اعتبار أننا نتحدث عن المعايير، فيجدر بنا الإشارة إليها لتقويم الأداء الخاص بالعامل، وهي:

أولاً: تحديد المعايير، ويجب أن تكون على درجة عالية من الوضوح والشفافية، وأن تكون موضوعية، وتقع في نطاق أدوار العامل والمسؤوليات المرتبطة بها.

ثانياً: أن يتم إبلاغ الموظف عن المعايير الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة، ووفقاً لهذا سيتمكن الموظف أو العامل من معرفة الأمور المترتبة عليه، وما يتوجب عليه إنجازه.

ثالثاً: الاستناد على المعلومات المتوافرة عن أداء الموظف التي تأتي في ضوء المعايير، فيتوجب قياس الأداء الفعلي للموظف من خلال أدوات القياس التي يتم تحديدها سلفاً من قبل المؤسسة.

رابعاً: يجب أن يتسم قياس الأداء بخصائص محددة، كالثبات، والمصدقية، والعملية، والمرونة.

خامساً: الأداء الفعلي للموظف يجب أن يقارن بالمعايير لتحديد الاختلافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

سادساً: نتائج عملية التقييم يُفترض أن تتم مناقشتها مع المدير أو المسؤول، وفي إطار عملية النقاش هذه يتأكد الموظف من أن تقييم الأداء عن عمله وما قام بإنجازه وإنتاجه قد تم بطريقة شفافة وموضوعية وفيها التزام بمبادئ العمل في هذه المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للعامل أن يعرف في أي نقطة يقف وأن يتعرف على مستوى أداؤه الحالي، ويتعرف على طريقة أدائه بالتالي سيسعى لتطوير أسلوبه في العمل ليكون على درجة أداء أفضل، وليكون أسلوبه في العمل متوافق مع معايير المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

سابعاً: هنا تأتي المرحلة الأخيرة، وهي المرحلة التي يتم فيها تقييم في ضوء معايير المؤسسة وهنا يتم اتخاذ القرارات، والعمل على إجراء عمليات التصحيح المتناسبة مع المعايير إذا كان للقيام بها ضرورة، وبعد ذلك يتم إعادة التقييم مرة ثانية بالاستناد للمعايير المحددة والخاصة بألية العمل في هذه المؤسسة.

تعرف المعايير على أنها الوصف التفصيلي والشامل لما يجب أن يكون العامل على دراية به، ويتوجب عليه أن يؤمن به، ويتمكن من أداء العمل المطلوب منه خلال فترة تواجده في إطار هذه المؤسسة أو المنظمة، ويجب أن نذكر أن المعايير تشتمل على معارف المتعلم ومهاراته واتجاهاته ومعارفه، وما هو متوقع منه من أمور يجب أن يقوم بإنجازها مع حرصه على الالتزام التام بمعايير المؤسسة التي يعمل بها (المطلق، 2015، 107).

ويمكن أن نقول إن المعايير في الأداء الوظيفي من شأنها أن تؤسس للعمل الوظيفي بطريقة تجعل العامل أو الموظف قادر على وضع العديد من التصورات التي تساعد على التطور والتحسين، ورفع قدراته في مجال عمله، ويكون هذا الأمر من خلال ما يتم تحديده من خصائص مهنية سيساهم الالتزام بها بالارتقاء للموظف وتطوير إمكانياته، وقدراته، فضلاً عن تحسين ممارساته المهنية، والمعرفية، وهذا أمر كفيلاً بتطوره الوظيفي في نهاية الأمر.

ترتبط المعايير المهنية بالعديد من الأمور التي تشكل المحرك الرئيسي لنجاحها، كجودة أداء الموظف وسلوكه وممارساته المتنوعة المرتبطة بالملاحظة والقياس، وأنماط تفكيره، وقدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بطريقة تناسب أهداف المؤسسة وتوجهاتها بعيداً عن الأسلوب العاطفي، يعني أن المعايير وبالمثل تعتبر بمثابة الإطار الإرشادي للموظف في عمله.

البعض يرى أنها تمثل عقد اجتماعي، بين جميع الجهات في العمل، وللمعايير أهمية بالغة في إطار الأداء الوظيفي للموظف، ويمكن أن نحدد أهميتها بنقاط عديدة، ونذكر منها:

- وجود مستويات متوقعة من المعايير، ومتفق عليها للوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين.
- أن تكون الأهداف بالنسبة للموظفين مشتركة ومحددة، بمعنى أن الجميع يعملون على تحقيق هدف واحد.
- أن يقوم الموظفون بإظهار القابلية والقدرة لتحقيق أهداف عديدة، وقدرة على الوصول للنتائج بطريقة مسبقة.

- في إطار الأداء الوظيفي يتوجب اكتساب العامل، أفكار متجددة لكيفية أداء العمل.
 - تشجيع الموظفين على استخدام الإمكانيات المتاحة بنطاق واسع.
 - التأكيد على النجاعة الإيجابية لإنجازات الموظفين، لأن تعامل المؤسسة بإيجابية وتفاعل مع ما ينجزه الموظف، فإن ثماره تظهر بالضرورة تفاعل المؤسسة مع إنجازاتها ونظرتها إليها بإيجابية، والتي من شأنها تشجيع باقي الموظفين على العمل لأجل تحقيق إنجازات مشابهة أو أكثر تطور من سابقتها، مما سيرفع من مستوى المؤسسة، ويجعلها تتمكن من تطوير أهدافها، ويساعد على تحقيق الارتقاء الوظيفي أيضاً.
 - من المؤشرات المهمة للتقدم والارتقاء؛ أن يحصل الموظف في المؤسسات أو المنظمات على فرص للتخطيط، وللتفكير والابتكار، ودون أدنى شك سيبتز هذا الأمر مؤشر طبيعي لإنجازاتهم، فضلاً عن أنه يمكن أن يعتبر مؤشر لتقدم العامل وتطوره أيضاً.
- من هذا التصور العام لمعايير القيادة الناجحة، يمكن القول إن معايير الأداء تختلف بين جهة وأخرى، ومهما اختلفت الجهات فإن الشركات والمؤسسات تعنتي بالعاملين فيها، وتسعى بشكل دائم لإدخال نظم جديدة تساعد على التطور والارتقاء، وتجعل المؤسسة تتحه نحو مزيد من التقدم، والأساليب في معايير الأداء وتطويرها، يمكن أن تأخذ شكل التقييم بين فترة وأخرى، وفي الوقت نفسه تأخذ شكل وضع الخطط لتحسين وتطوير الأداء الذاتي.
- ومن بين أهم معايير الأداء التي يجب توفرها في الموظف الناجح، والتي تسعى المؤسسات بمجملها إلى وجودها في موظفيها، أو تعمل على تطويرهم لاكتساب ما أمكن ان يكتسبوه من هذا المعايير:

1) السعي لتطوير العمل ضمن المؤسسة أو المنظمة، ذلك أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تهتم بشكل كبير بإيجاد موظف يعمل لأجل تطوير العمل من خلال أفكاره وآراءه واستراتيجيته، ونظراته الشاملة للمؤسسة، وقدرته على تقديم أفكار إبداعية ومبتكرة تساهم في تحسين مستوى العمل، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على اختلاف مناصبهم، الحرص على طرح الأفكار والمقترحات التي تخدم العمل، وابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال ويمكن من خلالها الوصول إلى أداء وظيفي ومهني متميز، مبتكر، سريع، قادر على استثمار الموارد الموجودة، وعلى استثمار الوقت، وقادر على طرح أفكار من شأنها أن تطوّر أساليب العمل.

2) من المعايير التي تساهم في تطوير الأداء المهنية، مرونة الموظف ومرونة الإدارة والقدرة على تبادل الخبرات المختلفة، وتقديم العون والمساعدة من خلال تدريبات متنوعة تساعد العامل على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لديه، ولزملائه، عن طريق مجموعة العمليات التدريبية التي يقوم بتنفيذها.

3) إنجاز العمل من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة، مع مراعاة عدم إهدار الموارد الذي يشكل بدوره مطلباً من مطالب أي منظمة، لأنه يعتبر واحداً من المعايير التي تبحث عنها المنظمات، وتجعلها من أهم معايير الأداء الوظيفي الناجح والمتميز، فمن هنا ينبغي الحرص على تحديد الموارد الفنية والبشرية والعمل على استثمار مهاراتها وقدراتها وإمكاناتها ضمن حدود الأداء الوظيفي بطريقة تنفع الأطراف جميعها.

4) من معايير الأداء الوظيفي الجيد القدرة على تنفيذ الأعمال بمهارة وإتقان، لأن نوعية العمل المنجز أمر مهم ويتم أخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمات، والمؤسسات، من هنا فإن المعايير الجيدة تقتضي أن يتم تنفيذ العمل وفقاً لما تم تحديده من الإجراءات، وبشكل سليم مع نسبة خطأ تكاد تكون معدومة.

5) القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، من موارد وكوادر بشرية وفنية، يجب أن يتم توظيفها واستثمارها بطريقة تضمن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، هذا أمر مهم في معايير الأداء الوظيفي، ذلك أن إنجاز العمل في ضوء المعايير التي تم تحديدها يوضح أن الموظف قادرة على القيام بالمسؤوليات بأبسط الطرق وأسرعها.

6) القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، لأن العديد من العاملين غير قادرين على تحديد الأولويات المسطرة سلفاً، مما يعكس نقطة البداية للوصول إلى الهدف المنشود، لذلك فإن الموارد البشرية في معظم المنظمات تعتبر هذه النقطة مهمة، وتركز عليها مواحدة من معايير الأداء الوظيفي، فمن المهم امتلاك القدرة والإمكانية التي تؤهل الموظف على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ بما يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

7) الدقة في المواعيد أمر يعطي انطباع واضح عن مسؤولية الموظف أو العامل، فكان من أهم معايير الأداء الوظيفي الالتزام بمواعيد العمل بدرجة عالية من الدقة، مع التقيد بالفترة المخصصة لساعات العمل واستثمارها بطريقة تحقق الفوائد للأطراف جميعها، من هنا فإن معايير الأداء الوظيفي المتعلقة بمواعيد العمل وأوقاته تشغل حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات والمنظمات.

8) قدرة الموظف على معالجة مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي ومنطقي، مما يعني أن هذا المعيار يؤكد على قدرة الموظف المتمكن من اتخاذ القرار بنفسه، والقدرة على التغلب على صعوبات العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل، فعليه أن يكون قادر على إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها، مستحضراً جميع مهاراته وتمكنه من المعارف والمهارات التي تجعله القيام بهذه الأعمال سهلة المراس ، ودون وجود أي تعقيدات يمكن أ، تسبب عرقلة في العمل على مستوى المنظمة، ونضيف إلى ما ذكرناه في الإطار ذاته أن الموظف يجب أن يكون على دراية تامة باللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل، وأن يوظفها بشكل أساسي لخدمة العمل، أن يتابع جميع المتغيرات، والمستجدات المحيطة ببيئة العمل.

9) الأخذ بتوجيهات رؤسائه والحرص على العمل وفقاً لها والتعامل معها بإيجابية مطلقة، وتقبل التوجيهات والنقد والاستعداد لتنفيذها، فضلاً عن تقبل التقييم والتقويم، والعمل على تصحيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين، بمعنى آخر العمل على تحسين مواطن نقاط الضعف وترميمها بما يفيد المنظمة، ويفيد الموظف في الوقت ذاته.

10) بناء علاقات جيدة مع الرؤساء في العمل، لأن اتخاذ هذا المنهج يعطي إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة.

11) القدرة على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل، وتقوم هذه العلاقات على أساس مهنية لا تتسبب بالأذى أو الضرر لأي طرف من الأطراف، بل على العكس تكون داعمة، وتساعد على التقدم، وتوجيه العامل للوصول إلى أفضل ما يمكن أن يصل إليه، القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع زملائه، والاستفادة من تبادل

الخبرات والتجارب، كما تقوم على التعاون المستمر فيما بين الموظفين ضمن المنظمة، او ضمن المؤسسة.

لذلك، يمكن اختصار هذه النقاط، وفقاً لنماذج تقييم الأداء ومعايير الأداء الوظيفي، كما هو مبين في الشكل التالي:

جدول (1) معايير الأداء الوظيفي

القدرة على تدريب غيره من العاملين، وتبادل الخبرات معهم	القدرة على تطوير وتحسين أساليب العمل بأسلوب منهجي واضح وفعال
المهارة في التنفيذ، والسرعة في الأداء، والدقة، والوضوح والشفافية والالتزام بمبادئ المنظمة	العمل على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب والمحدد من قبل المنظمة
المحافظة على أوقات العمل، من حضور، ومغادرة، والتزام بمقر العمل وإجازات، وعطل رسمية أو غير رسمية	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، وتحديد الأولويات نقطة البداية
المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل ومواكبة تطوراتها المستمرة	القدرة على التغلب على صعوبات العمل وعراقيله
المتابعة لما يستجد في مجال العمل	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته، واللوائح التنظيمية الخاصة فيه
القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين، من زملاء ورؤساء ومراجعين إن لزم الأمر	المشاركة الفعالة والمؤثرة، والبناءة في الاجتماعات، وفي الحوارات المختلفة ضمن المؤسسة او المنظمة
المعرفة بأهداف ومهام المنظمة، أو المؤسسة مما سيساعد على العمل للوصول إلى هذه الأهداف وبلوغها	إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، مما سيساعد الموارد البشرية ورؤساء العمل على تطوير الموظف

القدرة على المراجعة والتدقيق، والملاحظة، والقياس، والوصول إلى نتائج دقيقة تخلو من الأخطاء	تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والإبداعية التي تحسن بيئة العمل، وظروفه
---	---

المبحث الثاني: عناصر الاداء الوظيفي

1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

العوامل الداخلية: تنشأ من خلال التفاعل بين عناصر داخلية موجودة داخل المؤسسة ومن أهم هذه العوامل عوامل بشرية والتي تتعلق بنوعية العلاقات بين العمال، وهذا بدوره يؤدي للإيجاد تنظيم غير رسمي ينتج عن وجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل اذي يشغله، ورغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل، وعامل السن جنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداده للعمل والعطاء ومستوى الجهد الذي يبذله/ عوامل تقنية ترتبط بنوعية المنح أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ونسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال، بالإضافة إلى طبيعة التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

العوامل الخارجية: يقصد بها العوامل التي تتعلق بالمحيط الخارجي لنظام المؤسسة، حيث إن المؤسسة الناضجة هي المؤسسة التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التغييرات الموجودة فيه، وبالتالي تكون مؤسسة متجددة ومتطورة مواكبة لجميع التحديات، وها ما يجعلها مؤسسة متطورة ومنافسة (طافر وبومجيرك، 2019).

المعوقات التي تواجه القادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ما يلي:

1. درجة تحكم القائد في نظام الحوافز، وخاصة الزيادة في الرواتب والترقيات، لأن نظام الحوافز المادية والمعنوية يعد من أبرز الأمور تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي وهذا بالتوازي مع نمط القيادة المتبع.

2. السوابق الإدارية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معادي لأي تغيير من قبل القيادة التي تسعى إلى إجراء تغييرات نحو الأفضل.

3. طبيعة القائد، حيث إن شخصية القائد لها تأثير سلبي أحياناً على مستوى أداء العاملين وخاصة عندما تكون شخصية مترددة في اتخاذ القرارات وبالتالي تكون عقبة أمام القائد والعاملين والمؤسسة.

4. طبيعة المؤسسة، والتي قد تمنع وجود أنماط متعددة للقيادة الإدارية. (صلاح، 2023، ص214)

5. تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف مما يؤدي إلى وجود صراعات بين العاملين مما يؤثر سلباً على أدائهم وبالتالي عدم فهم العامل لوظيفته.

6. التعارض بين رغبات ومتطلبات الفرد وبين أهداف المؤسسة.

7. ضعف التدريب الذي يتلقاه الأفراد (حسونة، 2008، ص115).

2. تقويم الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات الإدارية والمؤسسات بمجملها على اتباع طرق إدارية تجعلها تزيد من مستوى الفاعلية، والكفاءة بشكل مستمر، من هنا تم اتباع أسلوب تقويم أداء العاملين كواحدة من العمليات التي يمكن من خلالها تحديد الأولويات والاحتياجات والمتطلبات لكل شخص

ضمن المؤسسة بشكل يمكن من خلاله تطوير هذا الفرد وتحفيزه، وحثه على زيادة فاعليته، ومن خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي سيكون لدى الموارد البشرية في أي منظمة تغذية راجعة عن العاملين وقدرة على تحديد الفروق الفردية بينهم، وتحديد متطلباتهم ليكونوا جزء من البرامج التطويرية التي تعمل وفقها المؤسسة، وجزء من القائمين على تطبيق مبادئ المؤسسة ومعاييرها، واعتماد مبدأ العدالة والنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، والمنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها ستتمكن من خلال اعتماد أسلوب تقويم الأداء الوظيفي من أداء مجموعة من الأهداف الكبرى التي ستؤدي بالنهاية إلى تطوير المنظمة وتلبية جميع متطلباتها وتحقيق أهدافها.

فالمنظمات تعتمد أسلوب تقويم الأداء الوظيفي كواحد من أهم العمليات الإدارية التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى فاعلية وكفاءة العاملين لديها، فضلاً عن أنّ هذه العملية من شأنها أن تساعد في عملية اتخاذ القرار الذي تق مسؤوليته على عاتق الإدارة العليا والمشرفين كالقرارات المرتبطة والتدريب وتغيير التوصيف الوظيفي والنقل والفصل.

ويندرج في إطار تطبيق هذه العملية توفير تغذية راجعة للعاملين في المؤسسة، أو في المنظمة، ومن خلالها سيتمكن الموظف من الاطلاع على نقاط الضعف ونقاط القوة لديه من خلال وجهة نظر إدارته، مما سيساعد بالضرورة على سعي الموظف لسد الثغرات وتلافي نقاط الضعف، وفي الوقت ذاته بذل المزيد من الجهد لتعزيز نقاط القوة وتطوير شخصيته في هذا الجانب وتعزيز الأداء الوظيفي له بطريقة تعود بالنفع والفائدة عليه وعلى المؤسسة، حيث أن ذلك سيكون له بالغ الأثر في رفع معدلات إنتاجية المؤسسة، ووسيلة

مهمة يتم من خلالها قياس عليه المنظمة، وتوجيه خططها للأمام ونحو التطور من خلال الاستراتيجيات التي يتم اتباعها للتطوير وتقييم الأداء. (الحداد، أبو الوفا، 2016، 57).

وتقويم الأداء يتم من خلال اختبار الموظف والاطلاع على مدى تطوره وإنتاجيته والوقوف على ما قام بتقديمه تجاه المؤسسة وتجاه نفسه، يتم ذلك بالاستناد إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة وفقاً للتوصيف الوظيفي والتي يتم بموجبها يتم بموجبها تحليل العمل ويتم وفقاً لها قياس أداء العامل وتحقيقه الأهداف المرجوة.

وبالتالي فتقويم الأداء يعد أسلوباً منهجياً متسلسلاً، وعملية منظمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، لأن الهدف منه تحديد مدى تحقيق الأهداف التي تعمل لأجلها المنظمة أو المؤسسة، ويسعى إليها الموظفين، وتتضمن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وهذه العملية تمثل جزءاً عالياً الأهمية في الوظائف الإدارية المختلفة، لتحقيق أعلى معدل من معدلات الكفاءة والإنتاجية والتطور.

لذلك، فإن التصورات تسبق التصديقات، فكان لزاماً تقديم تعريف واضح لمصطلح تقويم الأداء الوظيفي، لذلك يمكن تعريف التقويم على أنه: عملية منظمة، يتم وفقاً لها تحليل المعلومات بعد جمعها، وتصنيفها ودراستها للتأكد من مدى التطور والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وكفاءة القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة ذلك أن عملية تحليل البيانات تساعد في إعادة تنظيم بيئة العمل من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها.

فهو أحد العمليات الإدارية في المؤسسات والمنظمات، وأداة مهمة يتم من خلالها الوقوف على درجة كفاءة العاملين ومدى فاعليتهم، لمساعدة الإدارة والجهات القيادية المسؤولة في المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة المؤسسة، والأمور الجوهرية فيها مثل التدريب والنقل والفصل والترقية وغير ذلك من الإجراءات الإدارية التي لها الأثر الكبير في زيادة الإنتاجية والفاعلية ذلك أنها تقف على نقاط الضعف والقوة، وتساهم في توجيه وتطوير خطط المؤسسة وكيفية أداء الموظف في السابق والحاضر وفق معايير العمل وسلوكه وتحديد إمكانيات الموظف التي تساعد بالارتقاء في سلم التدرج الوظيفي (اليافعي، 2016، 173).

من جهة أخرى، يُعرّف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: عبارة عن عملية يمكن من خلالها تحديد طريقة أداء العامل لعمله، وبناءً على ذلك القيام بتحسين هذا الأداء من خلال خطة واضحة وممنهجة ومدروسة بأسلوب منطقي.

ويوصف التقويم بأنه أشبه بالنظام الرقابي في المنظمة ومن خلاله يتم التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة (جاد الرب، 2009، 50)، كما أنه عملية شاملة للإصلاح والتطوير الإداري وتحديد المستويات الأدائية المتوقعة (الحربي، 2016، 115).

ومن خلاله يتم قياس سلوك الموظف في محيط العمل وخصائصه ونتائج أعماله واحد من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسات (ذنيبات، 2016، 213).

وفي إطار مشابهه نضيف، أن تقويم الأداء الوظيفي يمثل جزء رئيسي من الوظيفة الإدارية للوقوف على أداء المدراء واتباعهم نهج سليم، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، لذا كان التقويم أداة تُستخدم للحث على تطوير الجهود، والإخلاص في العمل، واستغلال الطاقات والكفاءات والقدرات البشرية المتاحة، وعلى ضوء ذلك تقدير الاحتياجات التدريبية، وتقديمها بطريقة تزيد من أداء الموظف ومستوى المؤسسة.

فمن الطبيعي والملاحظ أن تقييم الأداء الوظيفي لا يتم بشكل اعتباطي، وإنما يأتي استناداً على رؤية معينة بهدف تحقيق غايات مسطرة، من أبرزها أهداف تقييم الأداء الوظيفي ما يتعلق برفع الكفاءة الإنتاجية، ذلك أن كل منظمة تسعى لرفع إنتاجيتها، ومن خلال ما استعرضناه سابقاً أدركنا ان رفع الكفاءة والتطوير أمر يتناسب بشكل طردي مع رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، والعاملين في مختلف المنظمات والمؤسسات.

هذا الأمر يحتاج بشكل بديهي إلى رفع أداء الموظف، وقد يكون ذلك من خلال التشجيع من خلال اتباع أسلوب التحفيز والترقية، ويمكن أن نُسند هذا الأمر إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كما ان المدير أو لنقل القائد قادر على تركية الموظف لينال هذه الترقية، وهذه المكافئة التي ستساعد في تحسين مستوى أداءه بالإضافة إلى اتباع أسلوب التحفيز المعنوي.

وفي إطار هذا العمل، يتوجب على القائمين المؤسسة أن يدرسوا كل الأمور التي تحيط بالعمل لديهم، وبما يؤثر سلباً على الموظف وعلى بيئة العمل فيسبب العرقلة أثناء عملية التطوير والتقدم، من هنا توجب معرفة كل الأمور التي تحيط ببيئة العمل، وفي الوقت نفسه

تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد، والتعرف على جوانب الضعف في الأداء والكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

من خلال ما تقدم ذكره، يمكننا الانتقال للحديث عن أهمية التقييم ودوره الجوهرية في الأداء الوظيفي، ومن أبرز النقاط التي يمكن أن نتحدث عنها فيما يتعلق بالعمل والمدير والموظف، أي أفراد العمل في المنظمة، نذكر منها بالدرجة الأولى:

أن التقييم في الأداء الوظيفي يعد ركيزة رئيسية ومهمة ضرورية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية والبعيدة للمنظمة، ومن خلاله يمكن للمسؤول أو المدير في المنظمة، أو في المؤسسة أن يتخذ الإجراءات المناسبة، والقرارات الجوهرية، والضرورية، التي ترتبط بالحياة المهنية، والتطور الوظيفي للعامل، والمدير، والقيادي، أي المؤسسة بشكل كامل، من نقل وحوافز وتأييد وفصل وتطوير وترقية، وسائر العمليات الوظيفية التي يمكن أن يكون لتقييم الأداء الوظيفي دور مهم فيها.

أما ما يتعلق بالتقارير، فإنها بشكل عام تسهم بطريقة أو بأخرى إعطاء تغذية عكسية راجعة لمجموعة من الأمور، وكل التطورات الملحوظة والغير ملحوظة في بيئة عمل المنظمة، ذلك أنه من خلال التقارير الدورية والتي تتعلق بالأداء الوظيفي يمكن أن يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية المتنوعة، ووضع حلول وأهداف استراتيجية لتقديمها في إطار وظيفي يساهم في دعم الموظف وتحفيزه، وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لديه.

ويتم أيضاً في هذا الإطار استخدام تقرير الأداء الوظيفي للقيام بعملية تقييم شاملة لإدارة الموارد البشرية، نحن في كل حديثنا ذكرنا أن الموارد البشرية مهمتها التقييم والنظر في سياسات المنظمة وعملها، إلا أن ذلك يجعلنا نتساءل؟ هل يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية في موضوع التقييم؟ والجواب هو نعم، لأن هذا أمر منطقي وطبيعي، لأن كل جزء من أجزاء المنظمة يخضع لعمليات التقييم بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

النقطة الأخرى تتعلق بتقييم الأداء الوظيفي الذي يعد أداة أو وسيلة يمكن من خلالها تزويد إدارة المؤسسة أو إدارة المنظمة بمعلومات وبيانات عن العاملين والموظفين، يمكن من خلالها التعرف عليهم بشكل أقرب، بالإضافة إلى وجود سجل وظيفي لكل شخص يتضمن كل تفاصيل العمل المتعلقة به، والتي يتم تقديمها للإدارة في إطار عملية تقييم الأداء الوظيفي، ونضيف إلى ما سبق أن هذه التقارير يتم الاعتماد عليها في التوجيه والتحفيز ووضع الأسس والاستراتيجيات للموظفين، وللمدراء، للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، واستراتيجيتها التي تعمل عليها.

ومن أهم الخطوات والمعايير التي يتم النظر إليها عند القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي: الصدق، والتميز، والثبات، والقبول، والوضوح، وسهولة الاستخدام، والعمل على نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين. ومن ثم يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

3. قياس الأداء الوظيفي:

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، تم الاعتماد على أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

(1) ملاحظة الافراد العاملين.

(2) التقارير الإحصائية.

(3) التقارير الشفوية.

(4) التقارير المكتوبة.

1.3 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

2.3 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

3.3 الاجراءات التصحيحية:

فهذه الإجراءات قد تكون مباشرة وسريعة لمحاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الأداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

4. أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

يمكن جمع أهداف تقويم الأداء الوظيفي بالاستناد على مجموعة من المعطيات، وهي:

- 1) وسائل الإصلاح الوظيفي، التي يمكن من خلالها التعرف على نقاط الضعف والقوة، واتباع الأسس الصحيحة لتحقيق التطوير ومعالجة الفجوات، ذلك أنه أسلوب يوفر معلومات عن أداء الموظف وكفاءته، بالتالي تحديد أهم الوسائل لتطويره.
- 2) تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري، سيساعد على خلق جو من الاهتمام والتواصل التفاعلي بين المدير والموظف، كما سيكون له دور في زيادة معدل أداء الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، وتحديد أهداف المؤسسة (الزهراني والدوسري، 2015، ص24).

- 3) الوقوف على أداء المؤسسة أو المنظمة ذات نفسها، وتحديد موقعها بين غيرها من المؤسسات، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومعرفة مواضع ومواطن القوة بالنسبة للمؤسسة ذاتها، وللعاملين فيها.

- 4) الانتقال بسلاسة ومرونة بين الخطط التطويرية والتشغيلية المختلفة للمؤسسة، مما له دور في مساعدتها على تحديد الأولويات واتخاذ أفضل القرارات والبدائل المتاحة، والتعرف على مدى ملاءمة الأساليب الإدارية التي يتم العمل وفقاً، بالإضافة إلى تأكد القائمين على المؤسسة من ارتفاع الروح المعنوية والنمو المهني للعاملين فيها.

تقويم الأداء الوظيفي يمكن أن يكون بصورة جماعية، أو فردية، وهذه العملية بالعموم تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات العمل، ومتطلبات رفع الكفاءة.

• تقييم أداء الموظف بشكل فعلي قياساً لمعدلات العمل التي تم وضعها سابقاً، وقياس وضعه بين الماضي والحاضر

• إضافة تغذية عكسية راجعة لأداء الموظف مهمتها رفح الروح المعنوية وزيادة التواصل بين المدير والموظف وحث الموظف على التخلص من نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة (ديسلر، 2004، 322)

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

• خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

• النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

• وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

• تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

• تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

• التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

• الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

• تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

• تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

• تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ووفقاً لما استعرضناه من تعاريف للمصطلح، وأهداف، يمكن نستنتج أهميته ودوره ضمن المؤسسات والمنظمات المختلفة على اختلاف توجهاتها، وتنطوي هذه الأهمية على:

توفير التغذية الراجعة: وتستفيد إدارة الموارد البشرية من هذه الجزئية، فمن خلال التغذية الراجعة التي تكشف عن مواطن القصور والضعف، سواء أكان ذلك في سلوكيات الموظف وشخصيته، أو في سياسة المؤسسة وأنشطتها وبرامجها، والخلل وعدم دقة المعلومات التي يتم استخدامها، أو القصور في تصميم الوظائف، والاختيار الوظيفي وتحليل الأداء، وعمليات التغذية الراجعة هذه تتضمن اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

تنمية وتطوير أداء الموظف: كنا قد ذكرنا في سياق تعريف تقويم الأداء الوظيفي أنه يهدف للوقوف على نقاط الضعف وترميمها، وتطوير نقاط القوة لدى الموظف، بالتالي تقويم الأداء الوظيفي له دور كبير ومباشر في معرفة مدى انسجام الموظف لعمله مع سياسة المؤسسة ورسالتها ورؤيتها، ومساعدته على تصحيح ما قد يكون غير مفهوم بالنسبة له.

زيادة الإحساس بالمسؤولية: فشعور الموظف بأن أداءه أمر خاضع للتقويم بطريقة يمكن أن يكون لها تأثير مباشر عليه وعلى مستقبله المهني سيجعله مخلص وبيدلاً يساعده على أداء العمل بصورة صحيحة وبطريقة مميزة وسيدفعه للمزيد من التطورات والتحسينات على مستوى الأداء، وفي الوقت ذاته المدراء ورؤساء العمل سيكون لديهم إحساس بالمسؤولية لمتابعة أداء الموظفين والعمل بشكل جاد وفعلي لمعالجة مشكلات أداء الموظف.

تحقيق الفاعلية التنظيمية: وذلك من خلال العمل على تحسين أداء الموظف وتطويره بشكل دائم على المستويات الفردية والتنظيمية، وتقويم الأداء الرسمي للموظف الذي يوفر معلومات هامة للجهاز الإداري والوحدات الإدارية ضمن هذا الجهاز، من هنا فإن للتقويم أهمية كبيرة لأنه يزود الجمهور بمستويات عالية من الخدمات العامة.

تحسين الاتصالات التنظيمية: ونقصد هنا الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، على اعتبار أن هذا النمط من العمل، يشعر الموظف بأهمية عند المدير والعدالة والإنصاف، أما المدير سيكتسب قدرة أفضل لفهم الموظف وتحفيزه ورفع معنوياته وبالنتيجة هذا الأمر ينعكس على المناخ العام للعمل.

الموضوعية: وهو أمر مرتبط بالموارد البشرية التي سنتمكن من خلال التقييم أن نقوم باتخاذ قرارات وإجراءات موضوعية نحوهم، كالتثبيت والتكليف والنقل والتأديب وإنهاء خدمة الموظف، هذا سيكون وفقاً لمعايير محددة وموضوعية بعيداً عن الانطباعات الشخصية والاجتهادات، وستكون المنظمة قادرة على انتهاج الموضوعية كأسلوب لها من خلال التقييم، ويتمحور ذلك في قدرتها على اتخاذ القرارات بطرق موضوعية ناجحة، وبعيدة عن الانحياز نحو طرف من أطراف العمل، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

محددات الأداء: وترتكز على إبراز مجموعة من الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عندما يتم تقييم الأداء، وقد تكون هذه الأمور متعلقة بالفرد العامل وشخصه بشكل مباشر، على اعتبار أن الأداء المهني في أي مؤسسة هو خليط من المعارف والعلوم والمهارات، بالإضافة إلى السلوكيات والتصرفات الشخصية، وفي الوقت ذاته هناك عوامل متصلة بالمنظمة ذات نفسها، أو بالمؤسسة بشكل مباشر.

وفي تفصيل ذلك نذكر:

بدايةً العوامل التي تتعلق بالفرد العامل، أو الموظف، وهذه العوامل هي القدرات والمعارف والمهارات والعلوم المختلفة، التركيب النفسي للعامل ويشمل هذا عواطفه وسلوكياته وطرق تعامله، والتركيب الاجتماعي المتعلق ببيئة الموظف.

الأمر الثاني، عبارة عن عوامل متعلقة بالمؤسسة أو المنظمة، وهي عبارة عن الواجبات والالتزامات والمهام، وطبيعة العمل، والموارد والإمكانيات المادية المتاحة، والتنظيم الاجتماعي للعمل.

وأما عن الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء، نجملها في التالي:

- القبول، وهذا أمر يفترض أن يكون مقبول من قبل المقيّم، ومن قبل من تم تقييمه، بمعنى أن الشخص أو الموظف الذي يكون في موضع التقييم يحق له الاعتراض، ويحق له وضع الملاحظات والتحفظات على التقييم في الأجزاء أو الأماكن التي أحس فيها بالظلم.
- التركيز تحديداً على العمل، أي التعامل بمهنية مطلقة، دون وجود عواطف أو انطباعات شخصية ضمن عملية تقويم وتقييم الأداء الوظيفي.
- أن يكون التركيز بشكل كامل من خلال التقييم على رفع مستوى الأداء والكفاءة وتحسين الإنتاجية والتأهيل والتطوير بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة، والعمل على الإصلاح.

5. سبل تحسين الأداء الوظيفي:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها ومن خلال ذلك تسعى إلى وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء، ومن بين الأساليب المتبعة نذكر ما يلي:

1.5 أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية: ويتم من خلال هذا الأسلوب تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، الذي يعتمد على عدد من المبادئ أهمها:

- أن المورد البشري هو العنصر المهم في المؤسسة والطاقة القادرة على الابتكار والابداع.

- إن للقوى البشرية طاقات تحتاج إلى اكتشاف وصل وإعداد، ولديها قدرات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب بواسطة أنماط سلوكية وأداء فاعل، كل هذا يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء الفعال المحقق للأهداف.

2.5 نموذج الجدارة لتحسين الأداء: ويعبر هذا النموذج وسيلة وصفية لتحديد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور معين بكفاءة معينة داخل المؤسسة، بما يساعد تلك المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وسنعرض عدد من الخطوات التي يمكن من خلالها تصميم نموذج للجدارة الوظيفية:

- **الخطوة الأولى: تحديد معايير فعالية الأداء:** عن طريق تقييم الجدارة في المعايير الذي على أساسها يتم تحديد الأداء المميز والفعال في الوظيفة، وتستخدم هذه الخطوة

للتعرف على مجموعة واضحة من ذوي الأداء المرتفع ومجموعة من ذوي الأداء المتوسط.

• **الخطوة الثانية: التعرف على العينة المعيارية:** تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقدير التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جداً في التعرف على عينة معيارية جيدة في إعداد نموذج الجدارة.

• **الخطوة الثالثة: جمع المعلومات:** يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم، أي بما يتناسب مع الوظيفة المراد تحسينها وتطويرها، وتستخدم المعلومات في إعداد نموذج الجدارة.

• **الخطوة الرابعة: تحليل المعلومات وتطوير نموذج الجدارة:** يتم في هذه الخطوة تحليل المعلومات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تميز بين ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المتوسط.

• **الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارة:** الناتج من الخطوة السابقة، وذلك من خلال تدريب مجموعة من الأفراد على استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأفراد يحققون فعلاً أداء أفضل في المستقبل أم لا.

• **الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:** في هذه الخطوة يتم الإقرار بصلاحيات نموذج الجدارة الذي تم التحقق منه واعتماده وبمجرد إقراره سيتم استخدامه بطرق مختلفة، كتصميم المقابلات والاختبارات.

3.5 الإدارة بالأهداف: يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي

للأفراد في المؤسسة من خلال الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، وذلك من خلال

دفع الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم مقارنة بالأفراد الذين لم تتاح لهم فرصة المشاركة في تحديد أهدافهم، كما يتم في هذا الأسلوب على الأداء وليس على السمات الشخصية للفرد (عمار، 2015).

الفصل الرابع: دور مؤسسات القطاع الثقافي في المجتمعات

إن تطور الحياة الإنسانية عبر مختلف العصور والأزمنة رافقه تطور ثقافي مستمر على كل الأصعدة، ذلك أنّ الثقافة ترتبط بالحياة الإنسانية كمحرك أساسي للأفعال والسلوكيات البشرية، مما دفع الدول إلى الاهتمام بالقطاع الثقافي والمؤسسات المرتبطة به، انطلاقاً من الرؤية المستقبلية لدورها وتأثيرها في المجتمعات المختلفة، وما تقدمه على كل الأصعدة.

وهذا التأثير ناتج عن أن مؤسسات القطاع الثقافي بما تملكه من قدرات وإمكانيات ووسائل، ونتيجة لتعدد أنواعها بطريقة تلبى كل متطلبات الشعب، وتعطشه للثقافة والمعرفة والاطلاع والترفيه، تعتبر وسائل جماهيرية لها دور في إثراء الوعي المجتمعي، وتنميته وزيادته والتركيز على التنمية الثقافية؛ بل حتى أنها من أكثر القطاعات فاعلية وحيوية وتأثير في سلوكيات الأفراد وأخلاقهم ويرجع إليها تطور الأحلاف الاجتماعية أو انهيارها.

وتعد دولة قطر سبقة لمثل هكذا تظاهرات، فقد ركزت على القطاع الثقافي لأهميته وتأثيره، ودوره في التطوير والتحديث في عالم يتجه إلى لغة عصرنة المعلومات والدخول في سباقات تنافسية ثقافية، وقد تبين لنا هذا نتيجة ما تم في قطر من اهتمام بالثقافة ومؤسسات القطاع الثقافي المختلفة والمتنوعة، والتي ترتبط بمجالات وقطاعات متنوعة، تشمل جميع مجالات المجتمع، "ومن خلال المبادرات الثقافية التي تم القيام بها على مستوى الدلة، والتركيز على تنمية القطاع الثقافي من خلال اتباع منهج التغيير والابتكار، وانتشار ثقافة التعاون ومسايرة التغييرات المحيطة". (parcel, 2019).

وانطلاقاً مما ذكرناه في الحديث عن القطاع الثقافي وما يتعلق به من أمور مرتبطة بالثقافة في المجتمع وعمليات التنمية المختلفة، سنتحدث في هذا البحث عن مؤسسات القطاع الثقافي من خلال عدة نقاط:

ومن أبرزها:

- التعريف بمؤسسات القطاع الثقافي
- أهمية القطاع الثقافي
- الصعوبات التي تواجهها عملية تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية

المبحث الأول: مؤسسات القطاع الثقافي

1. تعريف القطاع الثقافي:

تعد مؤسسات القطاع الثقافي أهم البنيات الاجتماعية التي تجعل الثقافة أساس التطور، فهي عبارة عن العديد من الأبنية الإدارية العامة ترجع في مركزيتها وتبعيتها للدولة، وهذه المرجعية تتمركز حول مجموعة من الأمور كالتمويل على سبيل المثال أو الإدارة والأمور الإجرائية.

لهذه الأبنية مجموعة أهداف قامت لأجلها وتعمل على تحقيقها، ومن جملة هذه الأهداف التنمية في شتى مجالات الحياة، "ومنها التنمية الثقافية والفكرية والبيئية والفنية عن طريق إنتاج وتصدير معلومات لا حصر لها، وتتعلق في مجالات الحياة كافة، ويتم ذلك عن طريق الأنشطة التي يتم تقديمها للجمهور المتلقي. (زموري، 2015، 1).

ويعرف القطاع الثقافي بأنه:

هيئات حكومية أو خاصة تتبع الدولة، تنشأ لتحقيق أهداف اجتماعية وثقافية غايتها الأولى وهدفها الأساسي الذي تعمل على تحقيقه هو التنمية الثقافية، وتقوم هذه التنمية "من خلال تنمية رأس مال الثقافة، وتعمل على تقديم خدمات ثقافية وفنية وعلمية تسعى من خلال الدور الذي تقوم به إلى تحقيق التقارب بين الشعوب". (حمزة، 2021، 464).

والأمر هنا يأخذنا بالضرورة لتسليط الضوء على التنمية الثقافية والتي تعتبر جهد منظم هدفه إحداث تغييرات ثقافية على مستوى الفكر والأسلوب من ناحية والعناصر الثقافية التقليدية

والجديدة من ناحية، الأمر الذي يعني بالضرورة "استبعاد العناصر التي لا تتمتع بالمرونة وتعجز عن التناغم مع الأمور والعناصر الجديدة". (زموري، مرجع سابق، 20).

والتنمية الثقافية تسهم بنشر قيم المجتمع ونشر المعرفة، فضلاً عن كونها "تعمل على تحديث النظم والوسائل والأدوات وتوظيف قوى العقل والارتقاء بالوجدان العربي". (آل نهيان، 2013، 77).

ويعتبر مفهوم المؤسسة الثقافية من المفاهيم الصعبة على اعتبار أنه مصطلح متشعب ومن الممكن أن يشمل العديد من الميادين والمجالات وبالعموم هي منظمة تتضمن ثقافة فرعية أو رئيسية، وتعمل للترويج للثقافة ونشرها والنهوض بالمجتمع.

وكما ذكرنا أن المؤسسات الثقافية بدأت تنمو بشكل متسار وتأخذ العديد من الأشكال ومنها الشكل الرقمي، بمعنى أن برامجها وخدماتها أصبحت تقدم بشكل رقمي، وهذا ما يتطلب مجهودات إضافية للإحاطة بالمتغيرات التي طرأ على حياة الناس جميعاً، ويجب أن نشير إلى الدور الرئيسي الذي تقوم به مؤسسات القطاع الثقافي في تكوين الوعي، ومن أبرز أنواعها:

• المكتبات ودور المحفوظات

• المتاحف والمعارض الفنية

• المساجد والكنائس

• المدارس والجامعات ودور العلم المختلفة

• المؤسسات المتعلقة بالتراث الثقافي

2. أهمية القطاع الثقافي:

ينطوي القطاع الثقافي بما يشمله من مؤسسات مختلفة على أهمية بالغة، ذلك أنه بمثابة المرجع لتاريخ منطقة ما؛ فمن خلال مراكزه ومنشأته يتم حفظ المعلومات والحفاظ عليها وعلى التراث، ونقله وتطويره ومن أهم ما تقوم به مؤسسات القطاع الثقافي في الدول العربية الحفاظ على اللغة العربية، وعلى الهوية الربية بالدرجة الأولى، كما أنها تسعى لإضافة لمسة من تاريخ المكان على أنشطتها وفعاليتها المختلفة، من خلال الدور الذي تقوم به.

تؤمن مؤسسات القطاع الثقافي لأبناء البلد ميزة القدرة على التواصل مع الحضارات، والعودة إلى الماضي ربما من خلال كتب تراثية، أو كتب، أو لوحات فنية، أو معارض، لها دور هام وأساسي في رسم الحراك الثقافي العربي وترسيخه وإثراء فاعليته ومكوناته، كما أن القطاع الثقافي يسهم في نقل المخزون الثقافية، ذلك أن مؤسسات هذا القطاع بمجموعها تمثل ذاكرة ثقافية وتراثية، لها أهمية بارزة تتجلى في سد الفجوة بين الأجيال في المجتمعات المختلفة، ومهما تباينت ثقافتهم واختلفت رؤاهم.

فالناظر في القطاعات الثقافية يجدها تقوم بتفعيل الحركات الثقافية بطريقة مبتكرة وجديدة، وبأسلوب يتماشى مع أسلوب الأجيال الجديدة، كما أنها تؤمن طرق للحوار، "والتفاعل والتواصل والاتصال وتنتشر ثقافة معاصرة تقترب من جيل الشباب، وتتيح التعرف على ثقافات الشعوب الأخرى على اختلافها وتنوعها، وتقدم مساحة للحوار" (العرب، 2023).

فالمؤسسات الثقافية لها دور هام ورئيسي في بناء وعي الشباب، ذلك أن الفترات الأخيرة من حياة البشرية شهدت العديد من الأنشطة الفاعلة للمؤسسات الثقافية والتي كان من شأنها

تطوير وعي الشباب فضلاً عن أنها فتحت العديد من جسور الحوار والتواصل بين الحضارات والثقافات المختلفة، فالمؤسسات في القطاع الثقافي تركز على استقطاب الشباب في العديد من ميادين الأدب والموسيقى واللغات وغير ذلك، لا سيما في ظل التوجه الشبابي نحو مسألة الثقافة، ونشير إل أن هذا القطاع يمكن أن ترجع أهميته إلى اتصاله المباشر بفئة المبدعين والباحثين عن المعلومات والمعرفة وعن الحصول على خدمات ثقافية مختلفة.

ومن الأمور المهمة التي تؤديها مؤسسات القطاع الثقافي أنها تهتم بالتنمية الثقافية، والتنمية المجتمعية وصنع إنسان يؤمن بالقيم والمعارف ويسعى لتحقيقها، وتهتم بالارتقاء بالثقافة والمعرفة وبناء الوعي المجتمعي الثقافي.

فالمطلع على الأدوار الثقافية، يرى أن جميع النقاط التي نتحدث عن أهمية هذا القطاع تصب في نهاية المطاف عند عملية التنمية والارتقاء بالفكر الإنساني، وبناء إنسان واعي، وفتح آفاق ومسارات للتواصل والتطوير وإلغاء جسور المسافات بين الحضارات.

وفي إطار هذه الأهمية لا نغفل الحديث عن دولة قطر، ورؤيتها المستقبلية 2030، تقوم على عدة أساسيات وركائز ومن أبرز الركائز التي تقوم عليها هذه الرؤية التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية إضافة إلى التنمية على المستوى البيئي والمستوى الاجتماعي أيضاً، من هنا عملت دولة قطر في إطار عملها ضمن القطاع الثقافي والتركيز على مجموعة من المبادرات والتي كان من أبرزها مبادرة "قطر تقرأ".

هذه المبادرة من شأنها تعزيز ثقافة القراءة بصورة واسعة، الأمر الذي يعكس رؤية الدولة وتوجهها، فضلاً عن كونه يعكس رؤية مؤسسات القطاع الثقافي وتوجهها ممثلة بالمراكز الثقافية ومراكز التعليم من مدارس وجامعات وحتى المؤسسات الثقافية، مثل مؤسسة قطر التي أطلقت هذه المبادرة، يجب أن نشير إلى أن هذه المبادرة تحقق التماسك والتعاون بين القطاعات المختلفة.

وكنا قد أشرنا سابقاً أن القطاع الثقافي والمؤسسات الثقافية تتقاطع مع باقي مجالات وقطاعات المجتمع ومع ميادين الحياة المختلفة، لذا فإن السعي من خلال هذه المبادرة كان يقوم على أساس التوصل لنتائج وأهداف محددة أبرزها ضمن قطاع المؤسسات الثقافية، وتشجيع الرؤى الإبداعية المختلفة والإبداعات، وتشجيع القراءة التي ستنمي ثقافة المجتمع على اعتبار أن القراءة هدف للمؤسسات الثقافية إضافة إلى أنها تجسد الهدف الذي يرمي إلى التركيز على اللغة العربية وإنشاء مجتمع يركز على الثقافة بشكل خاص ثقافة القراءة، "ومن أبرز المشاريع التي تم إطلاقها في إطار مبادرة قطر نقرأ: مشروع اقرأ وارتق، برنامج القراءة" (كوشران، 2022، 4).

كما أن هذا النوع من المبادرات يعكس الاهتمام الكبير بتطوير القدرات الشخصية، والتركيز على دور المكتبات، وإحداث تغيير إيجابي على مستوى العادات، والسلوكيات، والقيم الثقافية، والمجتمعية.

المبحث الثاني: الصعوبات التي تواجهها عملية تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "قيام الموظف بتنفيذ مهامه وواجباته المحددة والمسؤوليات المطلوبة منه بفاعلية وكفاءة". (خرشي، 2018، 6)

والفعالية التي يشير إليها التعريف ترتبط بـ "درجة قدرة العامل على تحقيق الهدف". (عبد الرحيم، 2009، 94)، في حين أن الكفاءة تمثل الاستغلال الأمثل للموارد بأقل تكلفة.

ومن أهم أهداف تقويم الأداء الوظيفي الكشف عن مدى احتياجات الموظف للتدريبات والمحاضرات التأهيلية التي تساعد على أن يتغلب على نقاط ضعفه تفتح له أبواب وآفاق متعددة ومتنوعة من التطور والإبداع وإعمال الفكر وتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية الإبداعية، والتقييم آلية يمكن من خلالها التأكد من مدى وجود طرق وآليات ناجحة يتم استخدامها ضمن المؤسسة.

إلا أن تقييم الأداء الوظيفي يعاني من بعض الصعوبات والمعوقات شأن القطاعات الأخرى،
ومن أبرزها:

معوقات فردية: ترتبط بالفرد ذات نفسه أو الموظف ومؤهلاته، وقدراته، وتركيبته النفسية، والاجتماعية.

معوقات مؤسسية: تشمل الواجبات، والمهام، والإمكانيات، والموارد.

أما عن الصعوبات التي تواجهها عملية تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية، نبدأ بالحديث عن انعدام التطوير، وعدم وجود خطط استراتيجية للمؤسسات ضمن القطاع

الثقافي، فالإجراءات روتينية والأنشطة نمطية لا يوجد فيها أمور متطورة تسعى لتحقيق الإبداع وزيادة الوعي وتنمية الثقافة إلا أنه يمكن لنا أن نستثني من هذا العديد من الدول، ومن ضمنها دولة قطر التي تسعى لإقامة مبادرات ومشاريع استراتيجية تعكس رؤية الدولة حكومة وشعباً.

والافتقار للموضوعية والدقة والتقييم، بالإضافة إلى التأثير بالعلاقات الشخصية، والميل إلى فرض المركزية، ونضيف إلى ذلك غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء وهذا سبب واضح لعرقلة سير عملية تقييم الأداء.

الأداء الوظيفي وتقويمه وتنميته يحتاج دون أدنى شك إلى دعم وتكامل من قبل الموظفين في قطاع المؤسسات الثقافية ورغبة منهم في التطوير، لكن هذا الأمر في الأساس يحتاج إلى وجود مؤسسات ثقافية ذات أهداف وتطلعات كبرى، ونحن في الوطن العربي نعاني من غياب المؤسسات الثقافية التي تسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنعكس على جوهر الثقافة وهذا يتسبب في عرقلة الأداء الوظيفي، ويجعله يعاني من صعوبات متعددة، فهناك عدم وضوح من حيث الأهداف، فلا يوجد أهداف أو تطلعات لهذه المؤسسات، بمعنى أنها تعاني من العشوائية في تحركاتها، ذلك أن عدم الوضوح في الهدف والتوجه يعطي نوعاً من عدم الاهتمام في تحقيق المقصود من العمل الوظيفي.

كما نجد الصعوبات أخرى، ترجع إلى تداخل توجهات وغايات مؤسسات القطاع الثقافي مع غيره من القطاعات، مما يعني أن عملية قياس الأداء الوظيفي تعتبر عملية صعبة ومن معيقات تقييم الأداء الوظيفي وصعوباته، وعلى اعتبار أنه لا يوجد آلية ومنهجية واضحة

لتقييم عمل الموظف في هذا القطاع، وفي الوقت نفسه لا يمكن قياس مستوى الإنتاجية بسبب العدد الكبير للموظفين والذين لا يقومون بالتخطيط، بل فقط بالتنفيذ مما يعني أن الإبداع غائب عن هذا المجال.

فالعامل على تطوير الأداء الوظيفي وتقويمه ونجاعته في المؤسسات الثقافية أمر يحتاج إلى جهود عديدة واستثنائية، فضلاً عن الاحتياج لاقتصاد وموارد مالية، لأجل تدريب القائمين على هذا القطاع والعاملين في المؤسسات الثقافية، ولا يوجد دعم مالي كافي لهذه الأنشطة مما يعيث عمل العاملين في المؤسسات الثقافية، ومن الضروري أن نشير إلى أن الأنشطة ضمن المؤسسات الثقافية لا تحظى بالدعم المالي الكافي، مما يعني أن العامل ضمن هذا القطاع لا يوجد لديه مساحة من الحرية والإبداع للتطوير، فالنمط الروتيني الذي اعتاد عليه العاملين في المؤسسات الثقافية يفرض وجود نوع من الصعوبات في تقويم الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس: الدراسات السابقة

تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيئه عن عدد كبير من الأسئلة، كما أنها تساعد الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، وذلك بدراستها والتعرف على الباحثين السابقين، ولى الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي، يجدر بالذكر أن الباحثة قامت بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتعرف على مجمل النقاط التي تناولتها الدراسات وذلك بغرض تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون تم الحصول على إجابات لأسئلة كثيرة حيث قدمت تلك الدراسات شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي (قيد الدراسة)، مما يجعل الباحثة تأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

وفرت الدراسات السابقة للباحثة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي ساعدت الباحثة على إنجاز هذا البحث العلمي بشكل صحيح.

المبحث الأول: تحليل الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة صلاح (2023): بعنوان: (النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي

داخل المؤسسات التعليمية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة التعليمية وبين مستويات الأداء الوظيفي، وجاء في نتائج الدراسة أن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي، وأن العلاقة بين هذا النمط ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية، وبينت الدراسة أيضاً أن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي.

2) دراسة عويس (2021): بعنوان: (الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس

الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم).

كشفت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي والأوتوقراطي وأخيراً المتسيب أو المتساهل، كما بينت النتائج أن هناك أثر يحمل دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، فقد بينت أن معلمي المدارس الذي يديرها مدراء من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. فأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي المرتبط بسلوك المعلمين واستنتجت الباحثة من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس

ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل، وذلك من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في معلمهم بهدف الارتقاء بمدارسهم تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين الى الابتكار والإبداع.

(3) دراسة حشاني وآخرون (2021): بعنوان: (القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي").

أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، هي فرض السلطة يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، فيزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى الموظفين مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وتشجيع فرصة الظهور والتميز، حيث تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في حل المشاكل وإبداء الرأي وتخفيف العبء على القائد، لأن العمل ضمن الجماعة يساهم في تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار الداخلي، فروح الجماعة تؤدي إلى ظهور التماسك، كما أنّ التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية.

(4) دراسة عدلان وطيوش (2021): بعنوان: (أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين "دراسة ميدانية بلدية ودانة").

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين/ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

5) دراسة آمال (2021). بعنوان: (علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة

إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي).

توصلت إلى النتائج التالية: أن هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أهم المتغيرات التنظيمية (القيادة الإدارية)، حيث اختلفت في تبيان مدى تأثيرها على الأداء. فالقيادة في مفهومها العام 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، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

6) دراسة أمال ونور الهدى (2020): بعنوان: (النمط القيادي وأثره على أداء

الموظفين).

خلصت للنتائج التالية: تبين لنا من خلال الدراسة أن نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى ضبط سلوك الموظفين، وهو النمط السائد والمستخدم في المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى؛ وأن نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين بعملهم، بخلاف نمط القائد الفوضوي الذي لا يؤدي إلى هذا ضبط الموظفين.

7) دراسة سعادة (2019): بعنوان: (الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية

في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان - الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، كما أظهرت -النتائج- أن درجة الرضا الوظيفي

بلغ (0.76)، وأن مستوى الأنماط القيادية جميعها حصلت على متوسط عام بلغ (3.42)، وعلى مستوى الأنماط الأربعة، حصل النمط التحويلي على أعلى متوسط حسابي (3.58)، ويليه النمط الإجرائي بمتوسط حسابي (3.46)، ثم نمط عدم التدخل بمتوسط (3.39)، وأخيراً النمط الديمقراطي بمتوسط (3.28) وجميعها بتقدير لفظي. كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية المتبعة لدى مدراء ومديرات المدارس جاء بدرجة جد متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.32) وبمستوى متوسط. وفي ضوء النتائج تم تقديم العديد من التوصيات والمقترحات لتحسين نمط القيادة وزيادة درجة الرضا الوظيفي لتحسين درجات مستوى العمل.

8) دراسة حكومي (2019): بعنوان: (الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها).

كشفت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، كما أوضحت الكثير من الدراسات منها: دراسة عُربيات (2012) أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وهناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الأداء الوظيفي والنمط الترسلّي والأوتوقراطي.

9) دراسة إسماعيل، (2019): بعنوان: (القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• التميز في صياغة المعايير وكتابتها ينبغي أن يكون وسيلة فاعلة وركيزة أساسية لعمليات تطوير وتحسين محتوى المنهج، لكونه يتيح فرص التكافؤ لإكساب المتعلمين نمواً متكاملًا.

• مراعاة التدرج في العمق والدقة والتحليل وفق المعايير ومؤشراتها التي تضع أسسا وقواعدا لمنهج دراسي ناجح.

10) دراسة يسرى (2018): بعنوان: (النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية" - دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي).

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي.

11) دراسة كامل (2018): بعنوان: (القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات).

أسفرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً إلا أن يقتر بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

12) دراسة العامودي (2013): بعنوان: (مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته

بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص

بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة").

خلصت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

13) دراسة حميدان وآخرون (2013): بعنوان: (واقع القيادة من وجهة نظر المدراء

ونائبهم وأثرها على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل).

توصلت الدراسة إلى أهم الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل، كان النمط الديمقراطي ثم الاوتوقراطي ثم النمط الحر. وأن أهم الصفات القيادية التي يجب كانت على التوالي الأخلاق الحميدة، ثم الصدق في الوعود، ثم الإخلاص والاجتهاد)، ومن أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل؛ كانت تنمية المهارات القيادية التي تسهم في رفع جودة أداء العاملين، كما أن تنمية المهارات القيادية تزيد من الكفاءة الادارية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن تنمية المهارات القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت، حيث تعد المهارات القيادية أبرز

العوامل التي يجب توفرها لدى المدراء ونائبهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت العمل بروح الفريق الواحد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and (1

aliAbasaltian (2014) دراسة بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية

على المعرفة الادارية في مراكز البحوث المختارة).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية، حيث وجد أن ثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الإدارية.
- ثقافة الاستقرار لها علاقة ايجابية موجبة بالمعرفة الإدارية.
- الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة حيث ان نمط القيادة الديمقراطي له تأثير ايجابي على عمليات إدارة المعرفة.

Aripin1, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir(2013) (2

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والأداء

التنظيمي لقطاع الشرطة في(Bandung, Cimahi, Garut– West Java)

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك أثر واضح للثقافة التنظيمية والنمط القيادي اتجاه الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي عمل وسيط مؤثر بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وبين النمط القيادي والأداء التنظيمي.

- هناك أثر معنوي واضح للثقافة التنظيمية والنمط القيادي اتجاه الأداء التنظيمي.
- (3) دراسة كينث لوه وآخرون (Law, et al, 2007): بعنوان: (أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين).

The Effects of Emotional Intelligence on job Performance and life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China.

فتم التوصل النتائج التالية:

أنها أعطت إفادة حول ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبئي للأداء الوظيفي (تم التحقق من أن الذكاء العاطفي أداة تنبأ صحيحة حول الأداء الوظيفي).

- الذكاء العاطفي مؤثر أساسي لأصحاب القدرات العقلية العالية (العلماء) على الأداء.
- هناك فرق في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) والنموذج الصيني (WLEIS)، ويعزى هذا الفرق إلى اختلاف الثقافات.

ومن أهم نتائج الدراسة، محاولة مقارنتها لأسلوب قياس الذكاء العاطفي هل يكون بالتقرير الذاتي أو على أساس المهمة، الدراسة تؤكد على وجود سلبيات وإيجابيات لكل من الطريقتين لكن الأفضل استخدام أسلوب المهمة لاختلاف الثقافات.

- (4) Yang, Sarah (2006) دراسة بعنوان: الثقة والعلاقة بين القيادة وأداء الموظفين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في أستراليا، ولكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في الصين.

- نتائج الدراسة سلطت الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

The Impact of " (5 Lee & Chuanghg]vhs m hgvhfum: (2005): بعنوان "
Turnover Intention – Leadership Styles on Job Stress and
"Taiwan Insurance Industry as an Example

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وضغط العمل وعلاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي، وضغط العمل، بالإضافة لعلاقة طردية بين النمط القيادي الإجرائي وضغط العمل.

- النمط القيادي له أثر سلبي مباشر على معدل دوران العمل.
- أن الخصائص الشخصية لا يوجد لها تأثير على العلاقة بين النمط القيادي وضغط العمل.

- الخصائص الشخصية ليس لها تأثير على العلاقة بين ضغط العمل ومعدل دوران العمل.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة استخدام القيادة التحويلية لمساعدة المرؤوسين على إدراك أن المكافآت تحتاج إلى مزيد من المجهودات.
- ضرورة أن يأخذ القائد المزيد من الوقت في التواصل والاتصال ليكون أكثر فهما للمرؤوسين.

6) دراسة أولوا وجولي (Ulloa & Julie, 2003): بعنوان Leadership

behaviors and communications satisfaction: community

college in Micronesia. (سلوكيات القيادة ورضا الاتصالات: كلية المجتمع في

ميكرونيزيا).

كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات ان هناك اختلافا في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

7) دراسة هاوكنز (Hawkins, 2002): بعنوان: Principles leadership and

organization climate: in international schools. (الأنماط القيادية

ومناخ المنظمة في المدارس الدولية).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وأنّ نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

المبحث الثاني: نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث

1. نقد تحليل الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعاملين، تبين وجود صلة وثيقة بين الأنماط القيادية السلوك المتبعة والأداء الوظيفي للعاملين، من خلال هذه المؤشرات يتضح لنا أهمية القيادة وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المؤسسة وارتباطها بنتائج تلك الدراسات؛ وأكدت معظم الدراسات السابقة أن أفضل الأنماط القيادية التي تتبع هي تلك المتعلقة بالاهتمام بالجانب الإنساني إلى جانب اهتمامها بالإنتاجية والعمل، مع ضرورة إتباع النهج الديمقراطي في التعامل واحترام الآراء، مما يساهم في تحقيق الرضا وقناعة العاملين. وبالتالي ينعكس على أدائهم الوظيفي وإنجازهم لأهداف المؤسسة، كذلك أكدت الدراسات على أهمية الأداء الوظيفي الجيد مما يعزز روح المشاركة الفاعلة في المؤسسة وانعكاس ذلك على العمل، وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وأثر ذلك على أداء الموظف ومشاركته في إنجاز المهمات ومن العوامل التي تؤثر في أداء العاملين الوظيفي والتي تتمثل في شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، ومن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا النمط القيادي المتبع في المؤسسة وسياسة المؤسسة والأجر والعلاقات الشخصية، وتبين أن شعور الفرد بعدم الرضا قد يؤدي إلى محاولات التهرب من العمل أو ضعف الإنتاج مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي له.

ومعظم الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها أعلاه تناولت مفهوم الأنماط القيادية وأعمالها وواجباتها ودراساتها من جوانب متعددة؛ ومفهوم الأداء الوظيفي للعاملين في

المؤسسات الدبلوماسية، إلا أنها جميعها لم تتناول المفاهيم التي تناولتها الدراسة الحالية من حيث تناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في دولة قطر.

فالدراسة الحالية تطرقت إلى مفهوم الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في دولة قطر، وبيان طبيعة العلاقة ما بين نمط القيادة المتبع في المؤسسة باعتباره متغير مستقل وفاعلية وتحسن الأداء الوظيفي للعامل باعتباره متغير تابع، وبيان ما مدى الدور الفاعل والحاسم الذي يؤديه نمط القيادة المتبع في دعم وتوجيه خطط وبرامج وعمليات رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات دولة قطر والحصول على أداء مهني جيد.

وبالتالي نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في المواضيع التي تناولتها من جانب تناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في دولة قطر.

2. الأثر والمساهمة للبحث:

نجد أن البحث الحالي يتميز عن الدراسات السابقة في المواضيع الذي تناولها من زاوية النمط القيادي وعلاقته بالتدريب الوظيفي في المؤسسات الثقافية ككل.

وعلى الرغم من ذلك فإن الباحثة قد استفادت من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري والمفاهيم لخطة البحث في الدراسة الحالية، وإيضاح خط سير الدراسة والخطوط العريضة في تناول موضوعات البحث.

وهنا يمكننا تسليط الضوء على القيم والمساهمات التي يمكن أن تقدمها الباحثة من خلال هذا البحث وهي:

- **سد الثغرة البحثية:** عندما تكتشف الباحثة أن هناك فراغ في الأدب العلمي المتعلق بالنمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية، ولا توجد دراسات سابقة تتناول النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية، فإن تقديم هذه الدراسة يسد هذه الفجوة ويساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال الإداري.
- **توفير الإرشاد والتوجيه:** من خلال تحليل الدراسات السابقة، المساهمة في تقديم توجيهات وإرشادات عملية للقادة في المؤسسات الثقافية بشأن دورهم في التدريب الوظيفي. يمكن أن يتضمن ذلك استنباط ممارسات فعالة وتوصيات لتطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثقافية.
- **تعزيز الأداء المؤسسي للمؤسسات الثقافية:** فهم النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية بشكل عام. يمكن للدراسة تحديد الروابط بين التدريب والنتائج المؤسسية مثل زيادة الأداء للمؤسسة الثقافية وتحسين جودة العمل.
- **تعزيز ممارسات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثقافية:** من خلال تحليل الدراسات السابقة وتبيان النقص فيها وتقديم دراسة جديدة، يمكن للباحثة توفير معلومات قيمة حول أفضل الممارسات في مجال النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية. يمكن أن يساعد هذا في تعزيز فعالية وفاعلية برامج تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
- **توجيه البحوث المستقبلية ذات الصلة بعلم الإدارة:** يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحفيز البحوث المستقبلية في مجال الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي

في المؤسسات الثقافية. يمكن أن تفتح الأبواب لمزيد من الدراسات والأبحاث لتعميق فهمنا لهذا الموضوع وتطوير المعرفة في هذا المجال.

3. نتائج البحث:

تُشكل الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في دولة قطر بوجه عام مرجعاً مهماً خصباً للباحث، حيث تمكنه من فهم الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في دولة قطر، كما تُعد بعض نتائج الدراسات السابقة في حد ذاتها حافزاً لإجراء هذا البحث، وذلك من خلال الوقوف على أحدث النتائج التي توصل إليها الباحثين السابقين، وتحديد ببلورة مشكلة البحث ومسوغاتها ووضع تساؤلات البحث، وتحديد مجال البحث بالتركيز على دراسة دور القيادة في رفع مستوى أداء العاملين الوظيفي، واختيار المنهج المناسب لتناول موضوع البحث، حيث ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحث في الكشف عن أهم الأنماط القيادية التي ينبغي تطبيقها لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات قطر؛ حيث أُكِّدَت دراسة صلاح (2023): بعنوان: (النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية) أن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي، وأن العلاقة بين هذا النمط ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية، وبينت الدراسة أيضاً أن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي. وأكِّدَت دراسة عويس (2021): بعنوان: (الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم)، أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وأخيراً المتسيب أو المتساهل. كما بينت النتائج ان هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي

على سلوك المعلمين، فقد بينت ان معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكثُر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسبب ثم النمط الديمقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي سلوك المعلمين واستنتجت الباحثة من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في معلمهم بهدف الارتقاء بمدارسهم تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين الى الابتكار والإبداع وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية اساليب وأنماط القيادة، وإجراء المزيد من الدراسات حول الانماط القيادية وانعكاساته على سلوك المعلمين.

وبينت دراسة حشاني وآخرون (2021): بعنوان: (القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي")، أن تفويض السلطة يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى الموظفين مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وتشجيع فرصة الظهور والتميز، حيث تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في حل المشاكل وإبداء الرأي وتخفيف العبء على القائد و العمل ضمن الجماعة يساهم في تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار، فروح الجماعة تؤدي إلى ظهور التماسك، كما أنّ التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية.

وأثبتت دراسة عدلان وطيوش (2021): بعنوان: (أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين "دراسة ميدانية بلدية ودانة")، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين/ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

وأشارت دراسة آمال (2021) إلى أنّ هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أهم المتغيرات التنظيمية (القيادة الإدارية)، حيث اختلفت 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، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

وبيّنت دراسة يونس وطلاحة (2021): بعنوان: (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين)، أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وآخر المتسبب أو المتساهل. كما بينت النتائج أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على العملية التعليمية، فقد بينت ان معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسبب ثم النمط الديمقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية

على النمط القيادي وسير العملية التعليمية. واستنتج الباحثان من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس، ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل.

وأشارت دراسة أمال ونور الهدى (2020): بعنوان: (النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين) إلى أن نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى انضباط الموظفين، وهو النمط السائد والمستخدم في المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى؛ وأن نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين، أن نمط القائد الفوضوي لا يؤدي إلى انضباط الموظفين.

وأكدت دراسة سعادة (2019): بعنوان: (الأنماط القيادية لمدرء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان- الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي بلغ (0.76)، وأن مستوى الأنماط القيادية جميعها حصلت على متوسط عام بلغ (3.42)، وعلى مستوى الأنماط الأربعة، حصل النمط التحويلي على أعلى متوسط حسابي (3.58)، ويليه النمط الإجرائي بمتوسط حسابي (3.46)، ثم نمط عدم التدخل بمتوسط (3.39)، وأخيراً النمط الديمقراطي بمتوسط (3.28) وجميعها بتقدير لفظي. كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية المتبعة لدى مدرء ومديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي

(3.32) وبمستوى متوسط. وفي ضوء النتائج تم تقديم العديد من التوصيات والمقترحات لتحسين نمط القيادة وزيادة درجة الرضا الوظيفي.

وكشفت دراسة حكيمى (2019): بعنوان: (الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها)، أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، كما أوضحت الكثير من الدراسات منها: دراسة عُربيات (2012) أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وهناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الأداء الوظيفي والنمط الترسلّي والأوتوقراطي. في حين يرى بعض المفكرين التربويين أن الموظفين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج الجامعة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي. ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، فالموظف يعد المحور الأساسي للعملية التربوية، لذا استحوذ موضوع فاعلية الموظف على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

وأكدت دراسة يسرى (2018): بعنوان: (النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية" - دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي)، أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي. وأسفرت نتائج دراسة كامل (2018):

بعنوان: (القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات)، أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً إلا أن يقتر بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

وتوصلت دراسة العامودي (2013): بعنوان: (مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة")، إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وكان أهم التوصيات ما يلي: الاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة إدارات ودوائر الوزارة. وأن يتم التوازن والموائمة بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط الترسلّي في انتهاج الأسلوب القيادي الموقفي. والاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات كأساس للتنمية والتطوير الإداري.

وأكدت نتائج دراسة حميدان وآخرون (2013): بعنوان: (واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبهم وأثرها على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل)، أنّ أهم الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان النمط الديمقراطي ثم

الائتوقراطي ثم النمط الحر، وأن أهم الصفات القيادية التي يجب كانت على التوالي الأخلاق الحميدة، ثم الصدق في الوعود، ثم الإخلاص والاجتهاد)، وأيضاً أن من أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت تنمية المهارات القيادية التي تسهم في رفع جودة أداء العاملين وأن تنمية المهارات القيادية تزيد من الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات وان تنمية المهارات القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت، فأشارت إلى أن أهم المهارات القيادية التي يجب توفرها لدى المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت العمل بروح الفريق الواحد.

وخلصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أن الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر يتضح ذلك في النقاط الآتية:

- (1) إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي.
- (2) وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية.
- (3) إن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي، والنمط المتسيب أو المتساهل.
- (4) إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديرين من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي.
- (5) إن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية.
- (6) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

- (7) إن نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى انضباط الموظفين، وهو النمط السائد والمستخدم في المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى؛ وأن نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين، أن نمط القائد الفوضوي لا يؤدي إلى انضباط الموظفين.
- (8) إنّ النموذج الديمقراطي يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية من خلال مؤشرات في المؤسسة.
- (9) هناك علاقة ارتباطية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.
- (10) عدم وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه للكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات دولة قطر، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على تناول بالبحث والدراسة متغير الأنماط القيادية مع متغيرات بحثية أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية ... الخ، ولم تتطرق أي الأبحاث والدراسات السابقة إلى موضوع العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات دولة قطر، وهو ما يتميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات دولة قطر.

إضافة إلى حاجة المؤسسات الثقافية في دولة قطر إلى الأخذ بأساليب أفضل الأنماط القيادة الإدارية كالنمط الديمقراطي من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتحسين مخرجات العملية الثقافية في دولة قطر.

التصور المقترح: تطوير النمط القيادي المتبع وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة مؤسسات القطاع الثقافي من خلال منصة رقمية للقيادة الثقافية:

التصوّر المقترح:

انشاء منصة رقمية للقيادة الثقافية تلبي تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية وتأهيلها بالمؤسسات الثقافية القطرية، وإعدادها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهداف المؤسسة الثقافية، وأهمية ذلك في رسم السياسات المستقبلية، وذلك عن طريق تقييم ومعرفة جوانب القوة والضعف في برامج تطوير الأداء الوظيفي لتتلاءم مع التوجهات المستقبلية للمؤسسات الثقافية وسعيها نحو تحقيق الريادة والمنافسة العالمية، وتحويل الهدف من الحصول على مؤهل عالٍ، إلى اكتساب كفايات ومهارات مهنية جديدة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وجود منصة رقمية للقطاع الثقافي تطرح برامج وظيفية تخصصية لتدريب وتطوير ممارسات الموارد البشرية وتأهيلها بالشكل الذي يخدم تطلعات المجتمع القطري.

دوافع التصوّر المقترح:

هناك أسباب كثيرة تدعو إلى ضرورة عمل المنصة الرقمية لتنمية الاوساط الثقافية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثقافية القطرية، منها ما يلي:

- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم دور القيادة في تطوير الأداء الوظيفي والتمسك بالقديم وعدّه الأصل والأساس في تسيير الأمور، ووقف انتهاج مداخل جديدة للتقليل من المركزية الزائدة، وتمكين القادة الجدد من أدوات تمكنهم من حرية التصرف والإبداع والابتكار.

- تزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري بالمؤسسات الثقافية بصفة عامة، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية تواجه التحديات المعاصرة، وإقامة علاقات مبنية على الصدق والثقة، والعمل كفريق والتحسين التدريجي المستمر.
- يفرض علينا عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتفجر المعرفي والتعاون الدولي الذي نعيش فيه الاطلاع على أفكار وتجارب الآخرين عند النظر في تطوير مؤسساتنا الثقافية، من أجل الاستفادة من تجاربهم، وإيجاد نوعية جديدة من الموظفين مزودين بقدرات وكفاءات تمكّنهم من مواجهة التغيرات المستمرة، والتكيف مع المستجدات العصرية.

منطلقات التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح في ضوء المنطلقات الآتية:

- الخطط التنموية، التي أكدت على أهمية المؤسسات الثقافية ودوره في نمو المجتمع من الجوانب كافة.
- طبيعة العصر: فهو عصر العولمة المعلوماتية والتكنولوجيا قائمة التقدم والفضائيات.
- طبيعة المجتمع: يشهد المجتمع تحولات عديدة من تغيرات مفاهيمية واستنتاج بطاقات المنافسة وتوكيل الشركات العالمية واختلاف المفاهيم والقيم.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

- وزارة التربية.
- المؤسسة التدريبية المختصة.

- المؤسسات الثقافية القطرية.
- مؤسسات ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص ورجال الأعمال.

الجهات المستفيدة:

الافراد بصورة شخصية – المؤسسات الثقافية بأنواعها.

الرؤية:

تنشئة عقول بشرية قادرة على تحويل المعرفة إلى اقتصاد

الرسالة:

تنشئة عقول بشرية قادرة على تحويل المعرفة إلى اقتصاد من خلال التدريب والتطوير على

القيادة الثقافية عبر منصات رقمية.

القيم:

- النزاهة
- المشاركة
- الشفافية

الاختصاصات:

- تطوير الشؤون الثقافية والفنون والتراث.
- ابراز التراث الشعبي، والتراث الثقافي الوطني، وإبراز خصائصه
- إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بالثقافة.
- الترخيص بإنشاء الفرق الفنية والمعارض والندوات والمؤتمرات
- ابراز دور المكتبة العامة والمؤسسات الثقافية والمتاحف وتكوين وسيط رقمي لهم.

آليات التنفيذ:

يُعَوَّلُ التصور المقترح على المؤسسات الثقافية القطرية، أنها المسؤولة عن تطوير وتنمية

وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثقافية من خلال عدة مراحل:

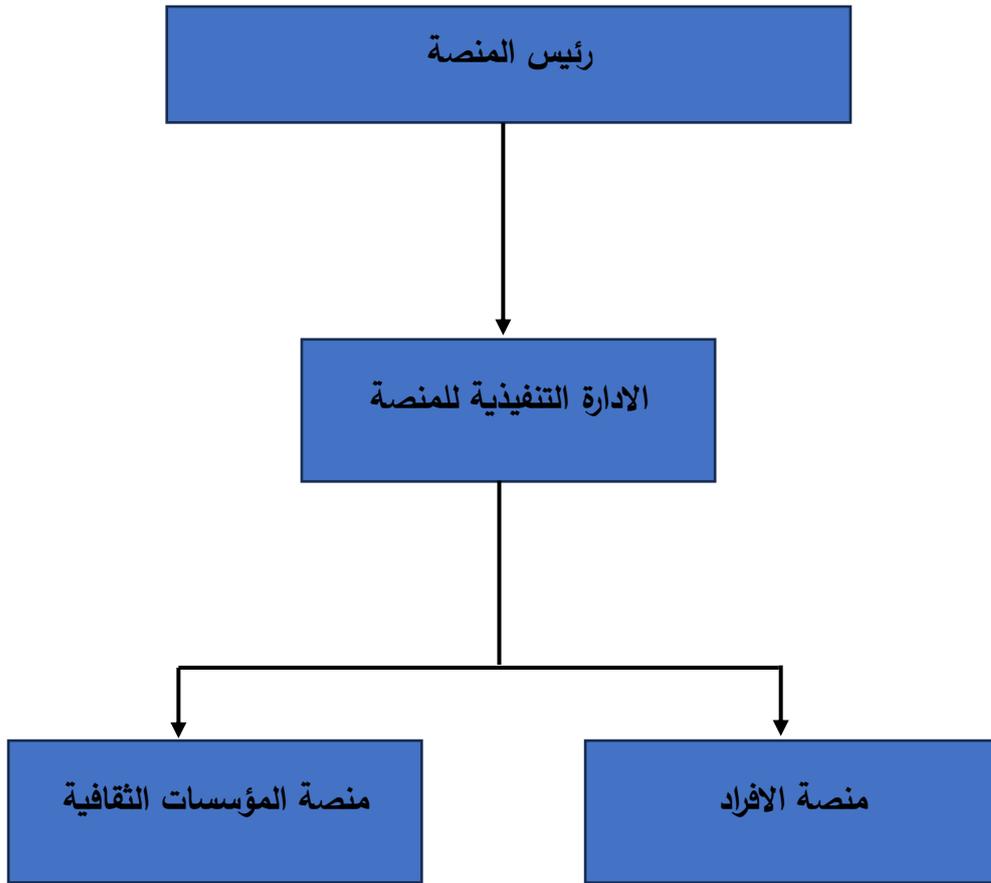
- تحديد نوع المنصة الرقمية المناسبة وربطها بمواقع المؤسسات الثقافية

- وضع الخطط الأولوية والاحتياجات.

- انشاء فريق عمل للمنصة يتكون من جزئين:

- الافراد - المؤسسات الثقافية

- وصغ الخطة التنفيذية مع الاحتياجات المالية المقدرة.



رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي للمنصة

تهدف هذه المنصة الى تنمية القطاع الثقافي على الصعيدين الفردي والمؤسسي من خلال:

- رسم خطة التعاون بين الجامعات والمؤسسات الثقافية لتدريب وتأهيل الموظفين.
- تطوير مهارات الموظفين من خلال دورات تأهيلية متخصصة.
- تقديم حوافز للموظفين في المؤسسات الثقافية لتشجيعهم على الالتحاق بالمنصة



رسم توضيحي 2: منصة الأفراد



رسم توضيحي 3: المؤسسات الثقافية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (2000). "لسان العرب". بيروت- لبنان: دار صادر.
2. آل نهيان، شما بنت خالد. (2013)، *التنمية الثقافية وتعزيز الهوية الوطنية*. ط1، الإمارات العربية المتحدة: دار العين للنشر.
3. أمال، تغريج؛ نور الهدى، هادي. (2020). *النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
4. بدر، فاطمة، الباغ، معاذ. (2020). *الإجازة في علوم الإدارة*. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
5. البدري، فوزي. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
6. بوخلخال، عبد الرحيم. (2010). *القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات*. جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
7. بيرت، جيان؛ بيهفارا، كريستن؛ بوركس، جيفري سانيشيز (2015). "كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى". <https://hbrarabic.com>.
8. جاد الرب، سيد. (2009). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء*. القاهرة - مصر: دار الفكر العربي.
9. الحداد، جعفر يوسف عبد الله؛ أبو الوفا، جمال محمد. (2016). *الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية*. مجلة كلية التربية، الكويت، العدد (107).

10. الحربي، عيسى دخيل الله. (2022). معايير تقويم الأداء الوظيفي للمعلم في كوريا الجنوبية. *مجلة الثقافة والتنمية*، العدد (76)، مصر.
11. حروش، رفيقة. (2013). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
12. الحسيني، صلاح؛ الشكري، اعتصام. (2015). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً*. (ط1)، عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
13. حشاني، باكة؛ غرنوق، بية؛ سعيد، ليلي. (2021). *القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
14. حكيمي، خلود محمد. (2019). *الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها*. مجلة كلية التربية بأسبوط، المجلد (35)، العدد (2)، مصر، ص. ص: 29 - 47.
15. حمزة، بسنت. (2021)، دور المؤسسات الثقافية في تنمية رأس المال الثقافي: السينما المستقلة أنموذجاً. *مجلة عين شمس*، المجلد (49)، مصر.
16. حميدان، محمد عمر؛ صوالحة، بلال عطا؛ الطواني، معتصم. (2013). *القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبهم وأثرها على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل*. جامعة بوليتكنك، فلسطين.

17. خرشي، فيصل. (2018)، *فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية*. جامعة المسيلة، الجزائر.
18. خليل، آمال. (2021). "علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي، دراسة حالة". *المركز الجامعي*. العدد (2)، المجلد (5)، الجزائر.
19. خليل، منى. (2013). *إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة*. (ط1)، حلوان - مصر: دار الكتب والوثائق القومية.
20. الدليمي، عبد الرزاق؛ مراد، كامل. (2010). *القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (23)، العراق.
21. ديسلر، جاري. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة محمد سيد، الرياض - السعودية: دار المريخ للنشر.
22. ذنبيات، بكر؛ الخوادة، ابتهاج. (2016). *الأداء الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية: دراسة تطبيقية في محافظة الكرك*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد (11)، جامعة النجاح الوطنية، الأردن.
23. رشيد، مازن. (2001). *إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية*. جدة - السعودية: مكتبة العبيكان.
24. زرزور، براهيم (2015)، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات". أعمال المؤتمر الدولي الثامن في طرابلس: التنوع الثقافي. www.jilrc.com.
25. زرطال، لطيفة. (2016). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين*. رسالة ماجستير. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل. الجزائر.

26. زموري، زينب. (2015)، دور المؤسسات الثقافية في التنمية الثقافية. الجزائر: منشورات جامعة محمد خيضر.
27. الزهراني، سعيد بن عبد الله بن حسين، وراشد حماد الدوسري. (2015). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام. جامعة البحرين، البحرين.
28. سعادة سميرة. (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان- الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (21)، العدد (3)، ص. ص: 92-105.
29. شوشة، فريد (2006). "القيادة الإستراتيجية". الطبعة الثانية. القاهرة- مصر: دار النهضة العربية.
30. صلاح، ماهر طاهر محمد. (2023). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية فلسطين. المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد (51)، ص. ص: 206-224.
31. صليحة، شادي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. جامعة بومرداس، الجزائر.
32. الصيرفي، محمد. (2006). القيادة الإدارية والإبداعية. القاهرة - مصر: دار الفكر العربي.

33. طافر، مريم؛ بومجريك، أحلام. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر.
34. عاشور، عادل. (2017). تأثير الأساليب القيادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد (8). جامعة الشهيد حمه لخضر. الجزائر.
35. العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، فلسطين.
36. عبد الرحيم، عاطف. (2009)، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار النشر والتوزيع.
37. عبوي، زيد. (2010). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. (ط1)، عمان- الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع.
38. العجلوني، محمد، الطراونة، رشا. (2012). أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها. مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدية، العدد (7).
39. عدلان، شهير؛ طيوش، لولو. (2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين "دراسة كيدانية بلدية ودانة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.

40. عمار، كيرد. (2015). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. مجلة البديل الاقتصادي، العدد (8). ص 83-101. الجزائر.
41. عويس، بثينة إلياس. (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (1)، فلسطين.
42. عيد، سيد (2008). "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية.
43. فيصل، حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
44. كامل، جمال. (2018). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. مجلة كلية التربية بدمنهور، المجلد (12)، العدد (12)، مصر، ص. ص: 198 - 297.
45. كنعان، نواف (2002). "القيادة الإدارية". عمان - الأردن: مكتبة دار الثقافة.
46. المطلق، فرح سليمان. (2015). معايير جودة أداء معلم الصف وفق المدخل التكاملي. مجلة جامعة دمشق، ع1.
47. معلوف، لويس. (1992). "المنجد". بيروت - لبنان: دار المشرق للنشر والتوزيع.
48. المغربي، عبد الحميد. (1998). "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات". المنصورة - مصر: المكتبة العربية.

49. المكاوي، عاطف. (2012). القيادة الإدارية. ط1. القاهرة- مصر: مؤسسة طيبة

للنشر والتوزيع،

50. ناصر، حسن محمد. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

المنظمات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

51. اليافعي، شريفة بنت عبد الله بن علي. (2016). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي

للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. المجلة العربية للعلوم

الاجتماعية: المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية، ع5، ج2، عُمان.

52. يسرى، هادفي. (2018). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات

الجامعية" - دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي.

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (15)، الجزائر، ص. ص: 268 - 289.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية:

1. Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and aliAbasaltian (2014), The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations, *International Journal of Scientific Management and Development*; Vol. 2, No. 9, pp. 432-440.
2. Aripin, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir (2013). *Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java*. Doctorate Program of Management Sciences -Faculty of Economics and Business - University Brawijaya, Malang, East Java, Indonesia.
3. Bruno. (2008). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
4. EranVigoda-Gadot. (2007). "*Leadership style, organizational politics, and employees' performance*".
5. Hawkins, L., (2002). Principles leadership and organization climate: in international schools. *Dissertation Abstracts International (A)*. 11.3639.
6. Law, Kenneth S. et al., (2007). "*The Effects of Emotional Intelligence on job Performance and life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China*". Springer Science.
7. Lee & Chuang. (2005). *The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention-Taiwan Insurance Industry as an Example*.
8. Parcell, I. (2019), creating the library of the future:

<https://www.jisc.ac.uk/blog/creating-the-library>

9. Refik Balay & Cemalettin IPEK. (2010). Teachers, Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of World of Turks*, Vol. 2, No.1.
10. Ulloa, H. & Julie. M. (2003). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. *Dissertation Abstracts International*, (A), 64, 1163.
11. Yang, Sarah. (2006). *"Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance"*.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

12. العرب، منتدى الفكر يناقش دور المؤسسات الثقافية في التواصل بين الأجيال، 2023

<https://alarab.co.uk/>