

الأتماط القيادية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

(جمعية الهلال الأحمر الليبي فرع مصراته)

أ. أحلام السميوي

جامعة مصراتة/ كلية الآداب

AHALAM OMR3 gmail.com

ملخص الدراسة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج جاءت نتاجا للتكامل بين جانبي الدراسة النظري الذي تم الاعتماد فيه على الدراسات والكتابات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالموضوع المدروس، والجانب العملي الذي تم تطبيقه على 50 متطوعا في جمعية الهلال الأحمر الليبي/ فرع مصراته ليبيا، وقد أمكن التوصل إلى جملة من النتائج ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة:

- 1- يوجد ارتباط بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- 2- لا يوجد ارتباط بين النمط الدكتاتوري ورفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من 0.05.
- 3- يوجد ارتباط بين النمط الفوضوي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دالة عن مستوى معنوية أقل من 0.05.

Summary

The current study reveals a number of results which is based on an integration between the two sides of theoretical study i.e. the direct and indirect relationship of the pattern of democratic leadership and the function of raising the employees' performance level. 50 volunteers of the Libyan Red Crescent Society from Misurata branch has been participated in this study. The present study demonstrates the following results :

.1 There is a correlation the democratic pattern and increasing the performance level of the workers. The indication of this association/ correlation is less than 0.05 .

.2 There is no correlation the dictatorial pattern and raising the performance level of the workers. No significance indication of the workers' level "not greater than 0.05."

.3 there is a link between chaotic pattern and increasing the performance level of the workers . The indication of the level is less than 0.0

المقدمة

تمثل القيادة إحدى الظواهر النفسية الاجتماعية التي تلقى اهتمام الباحثين، فقد عرف الإنسان كيف ينظم شؤون حياته منذ القدم غير أن أساليبه في التنظيم قد ازدادت رقياً وتعقيداً مع مرور الزمن.

ومع أن المخترعات قد وقعت في مجالات التكنولوجيا والصناعة إلا أن مجالات الحياة الاجتماعية الأخرى لم تكن بمعزل عن آثار تلك المخترعات وأن التحولات التي تعرضت لها البنى والنظم الإدارية والسياسية والاقتصادية تمثل أضخم التغيرات التي شاهدها المجتمعات.

(النوري، 1999، ص9)

كما توصف البيئة التي تعمل فيها هذه النظم أو المنظمات في الوقت الحاضر بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً، فالعوامل البيئية الداخلية والخارجية في تغيير متواصل، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة ودراية وإخلاص للتأثير في الموظفين التابعين لهذه الإدارة بصورة جيدة. (السالم، 2006، ص3)

لذلك فقد أثار مفهوم القيادة ومازال يثير اهتمام الباحثين الاجتماعيين وغيرهم لأنها تمثل نشاطاً إنسانياً ومن المسلم به أن التنظيم الإداري الفاعل والمتطور يعتمد أولاً وقبل كل شيء على قائد مقتدر في مجال الأعمال الإدارية والتنظيمات والمؤسسات وخاصة مثل هذه المؤسسات الاجتماعية والخاصة بالخدمة الاجتماعية ، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة وذلك لأن الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبح أقوى من ذي قبل ، وعلى ضوءها يكون الإقبال الفعال على التعامل مع مثل هذه المؤسسات داخل المجتمع. (النوري، 1999، ص 303)

فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والقيادة بهذا المفهوم تعني نمطاً من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل على استثارة جهودها ، وتنسيق اتجاهاتها وأثار دوافعها نحو الإنجاز ، لذلك فإن القادة مطالبون بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم ومهاراتهم ، والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الأداء الوظيفي للفريق الذي تتعامل معه القيادة فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل وأيضاً يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الأهداف كما يكون لديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف. (الريبيق، 2004، ص 15)

وهذا ينطبق أيضاً على جمعية الهلال الأحمر فعند ملاحظة الآخرين إلى مبدأ تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة اجتماعية معينة وهذا نتيجة للقيادة الفعالة وذلك حتى تلقى اهتماماً وتعاوناً من ((أفراد المجتمع)) .

لذلك فإن أغلب المجتمعات تسعى إلى زيادة تنمية القدرات البشرية والمادية لإحداث نوع من التغيير ، وليبيا تعتبر من الدول التي لم تحظ بعمليات التنمية بالرغم من أنها من الدول التي تتمتع بموقع جغرافي متميز وثروة نفطية وطبيعية ، ومع ذلك لم يكن هناك استغلال لكل هذه الموارد التي كان بالإمكان أن تحدث فارقاً يجعلها من الدول الساعية للتقدم.

ومن الواضح أن الإمكانيات البشرية والمادية هي العنصر الأهم في تحقيق التنمية مع إعطاء الأولوية للإمكانيات البشرية ، فالبشر الذين يملكون المواهب والقدرات اللازمة هم المعنيون لتحقيق التغيير المطلوب، ويتضح أن المورد البشري يساهم وبفعالية في إحداث التغيير في المجتمع وخاصة في مجتمع يعيش أوضاعاً خاصة كالمجتمع الليبي، الذي يعيش ظروفاً خاصة نتيجة ثورة فبراير 2011، لذلك وحتى تحدث تنمية بشرية يجب تجاوز أخطاء الماضي وهذا لا يحدث إلا بترسيخ ثقافة التغيير والتعلم من تجارب الماضي ، ولعل الأداء الإداري السيئ ساهم وبشكل كبير في تأخيرنا، فالإدارة في الأداة الأكثر فعالية لإحداث التغيير المطلوب الموصول إليه وهذا لن يتأتى إلا بإدارة ناجحة تعتمد على قدرات ومهارات قيادية خاصة .

الإدارة والقيادة الناجحة تعمل على تسخير كافة المهارات والقدرات والإمكانيات البشرية اللازمة لإحداث التعبير، خاصة وأن الإدارة هي المؤسسة التي تصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، والإدارة بشكلها العام تستطيع المواءمة بين حاجات المجتمع وموارده ، والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على التخطيط السليم من أجل استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للوصول إلى الأهداف المحددة .

الإدارة هي تنظيم للنشاط الجماعي الذي يحدث ضمن إطار مؤسسة أو منظمة معينة للوصول إلى أهداف معينة ، وحتى تتحقق الإدارة الجيدة في أي مؤسسة فإن ذلك يعتمد على القيادة التي هي جوهر العملية الإدارية ، وحتى تتم العملية الإدارية بفعالية فإن ذلك يتوقف على القيادة ، فنجاح العمل في أي مؤسسة يتوقف على قادتها، فما يتمتع به القائد من قدرات ومهارات ومواهب هي التي تؤهله للقيام بعمله وهذا سينعكس إيجابياً على المؤسسة ككل، فعالية أي مؤسسة اجتماعية أو خدمية يتوقف على فعالية قادتها، وهذا يتضح في مدى فعالية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة وخاصة إن كان هدف هذه المؤسسات الاجتماعية هو تقديم الخدمات داخل المجتمع.

من خلال الكفاءة في الأداء الوظيفي والذي هو نتيجة للقيادة الفعالة والماهرة ستجد إقبالاً من أفراد المجتمع على تشجيع مثل هذه المؤسسات الخدمية والجمعيات الأهلية الخاصة بفئة تحتاج إلى

المساعدة والتي كانت مثل هذه الخدمات التطوعية أصبحت في الوقت الحاضر عبارة عن مؤسسات اجتماعية خدمية منظمة تعتمد على تحسين القيادة الرشيدة والساعية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتأني بالقيادة الماهرة والإدارة الفعالة التي بدورها تنعكس على أداء أفضل للعاملين داخل المؤسسة وإقبال من تعاون أفراد المجتمع مع هذه المؤسسات .

القائد هو المنسق للعملية الإدارية بحيث يسعى بكل جهده لأن يتم العمل داخل الجمعية في ضوء من الألفة والتعاون والتنظيم والتنسيق، وبما يملكه من قدرات ومهارات يحاول إيجاد آلية للتواصل داخل المؤسسة لضمان نجاح العمل. (العيسوي، 1990ص375)

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها أما إذا كانت الأهداف موضوعة سلفاً فإنه يستطيع أن يحدد في الأهداف بما يتناسب مع الموارد المتاحة واحتياجات المجتمع وحتى يستطيع القائد تحديد الأهداف فإن ذلك يحتاج لبيئة قادرة على أداء المهام المطلوبة ولن يتحقق هذا الأداء إلا إذا كانت العلاقة بين الأفراد المتواجدين بالمؤسسة تربطهم علاقة يسودها التفاهم والتعاون لضمان مشاركة ومردود فعال في أداء العاملين داخل المؤسسة.

لذلك فإن المجتمعات التي تشهد تحولاً ديمقراطياً وبدأت تحاول الدخول في مصاف المجتمعات المتقدمة فإنها تهتم بإنجاح المؤسسات الاجتماعية داخل المجتمع ومن بينها الجمعيات الأهلية . وليبيا اليوم من الدول التي تحاول أن تنشط في هذا المجال خاصة وأن العمل التطوعي في ليبيا كان محدوداً نوعاً ما، وذلك ليس لأن الشعب لا يمتلك نزعة الخير، إنما لأن كل المؤسسات التطوعية بما فيها جمعية الهلال الأحمر الليبي تعمل تحت مظلة الدولة وبالتالي فإن الفرد في عمله ضمن إطار هذه المؤسسة هو ليس مخير لما يريد القيام به، أما اليوم وحتى مع الأوضاع الصعبة التي نعيشها في ليبيا فإن العمل التطوعي وتأسيس الجمعيات الأهلية أصبح متاحاً لكل دونما أن يكون هناك الرقيب الذي يجيز لك ما يجب أن تعمله أو لا تعمله، وبطبيعة الحال فإن هذا أعطى المجال لظهور مهارات قيادية في المجال التطوعي تسهم في تقديم العون للمجتمع الليبي، هذه المهارات التي تعتمد على الخبرات والكفاءات ومهارات القيادة الفعالة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

1- تحديد مشكلة الدراسة:

مع التحول الكبير الذي شهده المجتمع الليبي خلال عام 2011 رافقه تحول في أداء جمعية الهلال الأحمر الليبي ونلاحظ هذا التحول في عدد المتطوعين حيث بلغ عدد المتطوعين في تلك الفترة المئات ، لذلك كان من المهم أن تكون هناك قيادة قادرة على تسيير البرنامج العام للجمعية من إغاثة ومساعدة لكل الفئات المحتاجة .

وأداء جمعية الهلال الأحمر يتوقف على مهارة وفعالية القياديين داخل الجمعية ومدى تأثيرهم في رفع كفاءة العاملين الذين بدورهم يتعاملون مع مثل فئات هي بحاجة إلى دعم ومساندة، خاصة وأن تحقيق أهداف الجمعية تبدأ أولاً بالإدارة السليمة والقيادة الماهرة والرشيدة ومدى قدرتها على استغلال الإمكانيات المتاحة لخدمة هذه الفئات والابتعاد عن الأسلوب الإداري التقليدي، أو تغليب المصلحة الخاصة عن مصالح المجتمع، فالإدارة السليمة مطلوبة لإنجاح أي برامج تقام داخل المجتمع.

إن القيادة تظهر إذا ما أتيحت الظروف وتوافرت الإمكانيات والقدرات الخاصة في الأفراد، بما يمكنهم من ممارسة هذا الدور الاجتماعي وهو دور يقوم به الفرد لخدمة مصالح الجماعة، فالقائد الكفاء هو القائد الذي يمتلك القدرات والمهارات التي تمكنه من التأثير في الآخرين وإحداث الفرق والوصول إلى أهداف معينه لذلك فإن فعالية أي مؤسسة يتوقف على فعالية قادتها. (خليفة، 2010، ص8)

من المهم أن نعلم أنه مطلوب من الجهاز الإداري والقيادي لأي مؤسسة اجتماعية تطوير قدرات العاملين والموظفين مما ينعكس إيجابياً على تطوير العمل داخل المؤسسات ومن بينها جمعية الهلال الأحمر، وبما أن أهمية هذه الدراسة تتركز على الأنماط القيادية ودورها على الأداء الوظيفي للعاملين في جمعية الهلال الأحمر الليبي ، فلا بد من التعرف على هذه الأنماط القيادية ومدى أهميتها والدور الذي تلعبه في ازدياد فاعلية العاملين.

لذلك كان مهماً أن يقود مثل هذه المؤسسات أشخاص أكفاء لديهم القدرة والمهارة اللازمة من أجل النهوض بأفراد المجتمع ومساعدتهم ودفعهم للمشاركة في الحياة الاجتماعية ، فوجود القيادات الفاعلة من إداريين كفاء ومتطوعين متمرسين في العمل الاجتماعي نضمن مشاركة فعالة بين القادة والعاملين بصفة عامة داخل جمعية الهلال الأحمر لتحقيق أهداف الجمعية .
ولعل الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في مثل هذه المؤسسات - النمط الديمقراطي - النمط الدكتاتوري - النمط الفوضوي.

- متى ما كان نمط القيادة ديمقراطياً قائماً على المشاركة والحوار ضمناً مستوى أداء أعلى للعاملين .
- وعندما يكون نمط القيادة دكتاتورياً سلطوياً قد ينجم عنه تدنٍ في مستوى أداء للعاملين .
- ونمط القيادة الفوضوي المبني على التساهل مع العاملين أيضاً له نتائج عكسية ومردود غير جيد .

لذلك فقد تبلورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي :-
هل للأنماط القيادية داخل جمعية الهلال الأحمر الليبي دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تدرج الأسئلة الفرعية التالية :-

- 1- هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
 - 2- هل هناك علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
 - 3- هل هناك علاقة بين النمط الفوضوي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
- 2- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل جمعية الهلال الأحمر الليبي كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في حدثتها من حيث إنها من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تبحث

في موضوع ((الأنماط القيادية داخل جمعية الهلال الأحمر الليبي ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين)) ، وتظهر هذه الأهمية من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :-
 - جمعية الهلال الأحمر الليبي :

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدمة في المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في هذه المؤسسات وتساعد على اختيار النمط القيادي الماهر والملائم الذي يؤثر على إيجابيات الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الجمعيات مما ينعكس إيجابياً في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها جمعية الهلال الأحمر الليبي لأفراد المجتمع.

- المكتبات :

توفر مثل هذه الدراسة وستكون مرجعاً في المكتبات الليبية وستساعد الباحثين في الاطلاع على ما متصل إليه الدراسة وتوصياتها ، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى ومؤسسات أو منظمات أخرى في مجالات ذات علاقة بالمهارات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وفي مجتمعات مختلفة ، وإثراء التراث السوسيولوجي في علم اجتماع التنظيم والبناء الاجتماعي .

3- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين النمط الدكتاتوري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

4- فرضيات الدراسة:

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- وجود علاقة ارتباطية بين النمط الدكتاتوري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- وجود علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانيا: مفاهيم الدراسة:

القيادة: "هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب". (لطفي، 2007، ص74)

وتعرف أيضا بأنها "عملية تفاعل فرد مع أفراد آخرين وبالشكل الذي تمكنه أن يمارس تأثيراً على سلوك ومشاعر هؤلاء الآخرين وتوجيه السلوك بالاتجاه المرغوب فيه" (منصور والفارسي، ص332)

النمط القيادي: "هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي" (ناصر، 2010، ص7)

القيادة الديمقراطية: "هي تقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه واعتبار كل الأفراد ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة" (ناصر، 2007، ص7)

القيادة الدكتاتورية: "هو ذلك القائد الذي يقوم بكل الأعمال بنفسه ويزعم انه يعرف كل شيء وأما رأيه فهو الأصح ويوزع الأوامر ويعطي التوجيهات، دون التشاور مع المرؤوسين الذين يقومون بتنفيذ العمل" (الزعي والبطاينة، 2013، ص59)

القيادة الفوضوية: "هي أن يترك ذلك القائد حرية القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ، وتتصف الجماعات الفوضوية بافتقارها إلى القدرة على الإنتاج" (غواص، 2007، ص73)

الكفاءة: "وتعني الكفاءة في اختيار الأشياء أي الأهداف الصحيحة للقيام بها" (بعيرة، 2004، ص21)

الإدارة: "هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية وهي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المديرون في مواقع العمل المختلفة" (رشوان، 1997، ص223)

القيادة والرئاسة: "القيادة نوع من السيطرة التي تقوم على الشخصية أو على تقبل الجماعة أو على إدراك معين في موقف معين، وهي رسمية وغير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو مكان معين، أما الرئاسة فتشير لقوى رسمية" (أبو النيل، ص336)

الأداء: "سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة بمهمة معينة فرضه عليه الآخرون أو قام بها من ذاته" (الجزامي، 1999، ص42)

الأداء الوظيفي: " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله" (عاشور، 1983، ص 138)

الرضا عن العمل: " هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الوظيفة أو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية" (عاشور، 1983، ص 138)

الوظيفة: "يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدراتهم واستعداداتهم ورغباتهم ، والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً" (فلية وعبد المجيد، 2005، ص85-86)

العلاقات الاجتماعية: "العلاقات التي تجري بين إنسان وآخر ، بحيث يوجد بينهما تفاعل واستجابة وهذه العلاقات هي أساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية". (بدوي، ص394)

وتعني العلاقات الاجتماعية أيضا "أن هناك اتصالاً مستمراً بين أعضاء الجماعة يتبادلون عن طريقه قدرًا كبيراً من المعلومات المتعلقة بالعمل والنواحي الشخصية ويأخذ الاتصال شكلاً رسمياً أو غير رسمي". (عبد الوهاب، 1975، ص196)

التطوع: "هو الجهد الذي يبذله أي إنسان بمجتمعه بدون مقابل للإسهام في تحمل مسؤولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الخدمة أو الرعاية للمجتمع" (بن علي، 1421 هـ، ص 40).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على مدى أهمية القدرات والمهارات القيادية ودورها في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات ومنظمات المجتمع المختلفة، وهنا سنتطرق بعدد من الدراسات التي قد تكون لها صلة بموضوع الدراسة.

الدراسة الأولى : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين: (ناصر 2010، ص20)

هذه الدراسة من إعداد حسن محمود حسن ناصر ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي فيها، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر، كما أظهرت الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.

الدراسة الثانية : التطوع والمتطوعون في العالم العربي: (اشتيوي وآخرون، 2000، ص 25-26)

هذه الدراسة من إعداد موسى اشتيوي وآخرين وطبقت هذه الدراسة على عينة من الأفراد المتطوعين وغير المتطوعين في الأردن ومصر وفلسطين، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان وهدفت الدراسة إلى تحديد خصائص المتطوعين ومقارنتها بخصائص غير المتطوعين، وتحديد دوافع العمل التطوعي لدى المتطوعين، ومقارنتها بالدوافع التي تحول دون العمل التطوعي لدى غير المتطوعين .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1- إن معدل المتطوعين الذكور أعلى من معدل متطوعات الإناث ، ومعدل المتطوعين المسلمين أعلى من معدل المتطوعين المسيحيين ، ومعدل المتطوعين متوسطي العمر أعلى من معدل المتطوعين الكبار في العمر.

2- هناك غياب تام في الساحة العربية لمراكز توجيه المتطوعين وعدم توفر التوجيه والتدريب الكافي للمتطوعين .

3- وجود علاقة إيجابية بين التعليم والعمل التطوعي .

4- هناك علاقة قوية بين الدخل والعمل التطوعي .

5- اتضح أن من أهم العوامل المؤثرة في المشاركة التطوعية تدني المستوى التعليمي .

الدراسة الثالثة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة:(الشريف،2004، ص99)

هذه الدراسة من إعداد الشريف ، طلال 2004، هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة المنطقة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة كالآتي :-

- 1- تبين أن هناك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الفوضوي بدرجة اقل .
- 2- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفية ، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى أداء الوظيفي لذا كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الفوضوي .

الدراسة الرابعة: واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة:(ابودرة،2009، ص142)

الدراسة من إعداد حياة محمد بن سعد الحربي، سنة 1994، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الأداء الوظيفي لموظفي الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى ،كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على تأثير المتغيرات التالية : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة الإدارية، التخصص الدراسي، على استجابات الرؤساء والرئيسات المباشرات في تحديد العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي بالجامعة، كما هدفت إلى التعرف على المستوى الأدائي عن طريق الترتيبات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية ومعالجة السلبيات من خلال برامج التدريب والتوجيه والتنمية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :-

1- وضوح الأهداف التي يحققها تقويم الأداء الوظيفي والرؤساء بنسب عالية لدى مستوى الدراسة، في مقابل غموض الأهداف التي تحققها الإدارة العليا بالجامعة بوجه عام، وإدارة شؤون الموظفين بوجه خاص لديهم .

2- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المقيمين لتحديد العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي بالجامعة حسب متغيرات الجنس ، والسن، والمؤهل العلمي .

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

- إن غالبية الدراسات السابقة دراسات متنوعة ما بين الدراسات التي ركزت على القيادات وأخرى ركزت على الأداء الوظيفي، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية أنها ركزت على عمل الجمعيات الأهلية في ظل التحولات التي يمر بها المجتمع الليبي، في حين أن الدراسات السابقة هنا تركز على هذا الدور في ظل الوضع الطبيعي.

- تنوع الدراسات التي تتناول المجتمع المدني والجمعيات الأهلية والأنماط القيادية، وقد غطت هذه الدراسات ميادين متعددة كدور الجمعيات الأهلية والأنماط القيادية بكل أشكالها في مجال التنمية المحلية، والمشاركة السياسية، ورفع الأداء الوظيفي، والشباب، والمواطنة.

- اتضح من مسح الدراسات السابقة غلبة البحوث الوصفية التحليلية وقلة البحوث المقارنة والارتباطية، وغلب على الدراسات الأسلوب الكمي وذلك باستخدامها لأداة الاستبيان.

- اتضح قلة الدراسات التي تستهدف دور الأنماط القيادية في الجمعيات الأهلية وتركيز غالبية الدراسات على المجتمع المدني وأدواره المتعددة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن القول إن جميع الدراسات السابقة في موضوع البحث ساهم في توفير بيانات ومعلومات ساعدت الباحث في بلورة مشكلة الدراسة ومفاهيم الدراسة.

- كان للدراسات السابقة دور في تحديد وفهم الخطوات المنهجية بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة المستخدم، وتحديد نوع المقاييس والمعاملات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في معرفة مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة الحالية مع تلك الدراسات.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة الاستمارة الاستبائية للدراسة.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة فصول الدراسة.
- رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

من منطلق مفهوم إجراءات الدراسة بأنها تعني كافة الوسائل المنهجية والإحصائية التي ستستخدمها الباحثة في دراستها النظرية والميدانية ستقوم الباحثة بالعديد من الإجراءات التي قد تستطيع أن تحقق بها أهداف البحث ، فيما يلي توضيح الخطوات التي سوف تتبع في تنفيذ الدراسة.

1- نوع منهج الدراسة :

تم استخدام منهج المسح الاجتماعي، حيث إن المسح الشامل يستخدم إذا كان عدد أفراد مجتمع البحث صغيراً، أما إذا كان العدد كبيراً فإنه يستخدم المسح الاجتماعي باستخدام العينة. أما نوع الدراسة فهي وصفية تحليلية على اعتبار أن علم الاجتماع يعتمد بالأساس على وصف الواقع الاجتماعي كما هو قائم بالفعل.

2- مجتمع الدراسة والعينة :

يقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد مجتمع الدراسة، والعينة هم المفردات التي تم اختيارهم ضمن العينة وبالتالي فإنها ستدخل ضمن الدراسة ويجب التأكد أن حجم العينة سيمثل المجتمع الأصلي.

من هنا فان مجتمع الدراسة الحالية سيكون العاملين بجمعية الهلال الأحمر الليبي فرع مصراته وسيكون حجم العينة خمسين مبحوثاً بنسبة تمثيل 25% من خلال العملية الحسابية التالية:

$$50 = \frac{25 \times 200}{100}$$

3- أدوات جمع البيانات :

تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات .

4- مجالات الدراسة :

- المجال المكاني :- يتحدد المجال المكاني والجغرافي في مدينة مصراته ، حيث ستجرى الدراسة على جمعية الهلال الأحمر الليبي / فرع مصراته .
- المجال البشري :- يتحدد المجال البشري للدراسة في العاملين بجمعية الهلال الأحمر الليبي / فرع مصراته

- المجال الزمني :- هو الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية وقد كانت سنة 2016.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات :

- فيما يخص عرض البيانات :-
اعتمد الدراسة في عرضها للبيانات على الجداول البسيطة .
- أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة :-
تم الاعتماد على - مقاييس النزعة المركزية ، وفيما يخص اختبار الفروض تم الاعتماد على معامل الارتباط ، ويستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين المتغيرين .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولا الأنماط القيادية:

انطلاقاً من وجود ثلاثة أنماط مختلفات من الأساليب القيادية ، فإنه يمكن تصنيف القيادة حسب استخدام القائد لتلك الأساليب إلى قيادة دكتاتورية ، وقيادة ديمقراطية، وقيادة فوضوية، ومن الواضح أن لكل قائد فلسفة خاصة يتبناها في التعامل مع الآخرين وقد يقتنع القائد بأسلوب القيادة التشددي أو المتساهل وقد يخلط القائد بين أساليب التعامل ليكون فلسفته الخاصة في القيادة، مما يضطره إلى التنقل بين أشكال القيادة من شكل إلى آخر حسب المواقف: (القحطاني، 2008، ص77)

ويمكن تفصيل هذه الأنماط الثلاثة من أنواع القيادة كالتالي:

1- **نمط القيادة الدكتاتورية:** هي القيادة المتسلطة المستبدة وفيها يقوم القائد بكل الأعمال بنفسه ويزعم أنه يعرف كل شيء وأن رأيه هو الأصح ويوزع الأوامر ويعطي التوجيهات دون التشاور مع المرؤوسين، ويتميز القائد الدكتاتوري بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده وهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو استشارة الآخرين:

(ابوالنصر، 2009، ص122)

2- **نمط القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة الاستشارية تعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشباعه لحاجاتهم والتعاون معاً لحل المشكلات وإشراكهم في بعض المهام القيادية واتخاذ القرارات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات: (عبدالرحمن، 2009، ص122)

3- **نمط القيادة الفوضوية:** ويطلق عليها أحياناً القيادة المتحررة أو قيادة عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية ، لذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف تقتضي مع القيادة التسلطية ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة بل انه يفوض سلطته لأتباعه تفويضاً واسعاً وهو

لا يرى نفسه منسقا للإدارة وما عليه إلا إبداء الرأي والمشورة عند الضرورة: (القحطاني، 2008، ص80)

ثانيا القيادة في المؤسسات التطوعية:

إن من أشكال القيادة في الجماعات التطوعية، القيادة الفاعلة والتي تضمن تحقيق تطوع المواطنين، والقائد في المنظمات التطوعية يتم اختياره بواسطة أعضاء المنظمة بفعل موافقه وقدراته ومهاراته في وضع الخطط ويعتمد عليه أعضاء المنظمة في العديد من الأنشطة والبرامج، وهذا أحد أشكال القيادة التطوعية التي تقوم على اختيار الأعضاء المتطوعين لشخص له صفات معينة كما أوضحناها سلفاً.

وهناك العاملون الذين يتقاضون أجراً نظير تدريبهم وإشرافهم على المتطوعين، وهذا يمثل نوعاً آخر من القيادة التطوعية، ومثل أولئك يتمثلون في الأخصائيين الاجتماعيين أو الأطباء أو المدرسين اللذين يقومون بمهام لأفراد المجتمع وذلك من خلال المتطوعين.

هناك نوع ثالث من القيادة التطوعية ويتمثل في العاملين الذين يقومون بتنسيق عمل المتطوعين، وأيضاً هم يتقاضون أجر نظير خدماتهم.

النوع الأول من القيادة هو اختيار القائد من الجماعة التي ينتمي إليها، والنوع الثاني اختيار القائد بناء على تقديمه لخدماته للمتطوعين بمقابل، والنوع الثالث قائد يقوم بتنسيق العمل الخاص بالمتطوعين وأيضاً بمقابل: (ناجي، 2014، ص343-344)

وبما أنه يوجد التزام مالي بين القائد والمتطوعين في منظمة المجتمع المدني فإنه قد سقط أهم شرط من شروط المجتمع المدني وهو الربح المادي، إلا أن ذلك التصنيف وضعه أليس ونويلس لأشكال القيادة التطوعية في منظمات المجتمع المدني.

في بعض الأحيان يواجه القائد مشكلة وهي أن المجموعة التي تعمل معه تتخوف من المسؤولية وما يترتب عنها، فيرفضون المشاركة في اتخاذ القرارات ويعطون كل الصلاحية للقائد حتى لا يتحملوا مسؤولية أي مجازفة، وهذا النوع من القيادة هو إعطاء كامل المسؤولية للقائد وهو المسئول عن قراراته مهما كانت نتيجتها.

ولكن في حالة القيادة المشتركة القائمة على الحوار والتفاهم فإن النتائج أيضا ستكون مشتركة، بمعنى أن النجاح والفشل هو نتيجة حتمية للقيادة المشتركة بين القائد وأعضاء المنظمة. ومع كل ذلك فإن القائد عندما يمنح السلطة لأعضاء المنظمة فإنه يضمن أيضا إبداعاً وابتكاراً في إحداث تغيير إيجابي، فالسلطة المركزية لا تصلح في العمل الاجتماعي: (مليكي وآخرون، 2000، ص 157-158)

ثالثاً الأداء الوظيفي - المفهوم والأهمية:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو ينعكس في الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، والأداء في اللغة العربية هو قضاء الشيء فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في مهام وأعباء وظيفته ، ويمكن تقديم تعريف عام ومبسط للأداء بأنه درجة نجاح المؤسسة أو المنظمة في تحقيقها لأهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً ودرجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على أعلى عائد ممكن: (الشاهد، 1989، ص 22)

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لكافة الأنشطة، والمنظمة تستمد استمراريتها وبقائها من مستوى أداء العاملين بها، ويعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة في المستقبل ويجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً للأداء في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي وغالباً ما يقاس الأداء بما يحققه من نتائج.

رابعاً العوامل الأساسية للأداء الإيجابي في المنظمات التطوعية:

من أهم عناصر نجاح أي منظمة تقوم على العمل التطوعي مثل جمعية الهلال الأحمر الليبي موارد بشرية قوية يمكن الاعتماد عليها لضمان تفاعل إيجابي ومستوى أداء جيد، وهذا بطبيعة الحال لن يحدث إلا بوجود القائد صاحب الشخصية والأسلوب والذي يمتلك مهارات تؤهله لقيادة المنظمة.

من الصعب تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لوجود قصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي، ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الموظفين والمتطوعين من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات البشرية والمادية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.

الموظف والوظيفة والبيئة التنظيمية هي أكثر العوامل تأثيراً في مستوى الأداء، فالأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك يقوم به الفرد لأداء الأعمال المطلوبة منه، ومن أهم العوامل التي تضمن أداء فاعلاً وإيجابياً التأكد من تزويد الموظفين وكل العاملين في المنظمة سواء كان في الهلال الأحمر أو أي جمعية أهلية بالمعلومات اللازمة للقيام بأي عمل كالتعرف على طبيعة المهام الموكلة لهم، وتحديد مواعيد لإنجازها، وأيضاً الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، وكذلك دراسة ومعرفة كل العوامل والمعوقات التي تعرقل القيام بالأعمال المطلوب تنفيذها.

ولعل من أهم العوامل العلاقة التفاعلية بين المدراء والموظفين والمتطوعين في جمعية الهلال الأحمر خاصة فيما يتعلق بتقديم التصورات عن الأعمال المراد القيام بها، وتوقعاتهم للمستقبل: (ناصر، 2010، ص 54)

خامساً: النظريات المفسرة للسلوك القيادي في الجمعيات الأهلية:

1- النظرية السلوكية:

تعتبر النظرية أن السلوك الإنساني سلوك فطري منعكس أي أنه عبارة عن فعل ورد فعل ويعتد العالم الأمريكي " ثور نديك " من دعاة هذه النظرية ولا تعترف النظرية السلوكية بوجود استعدادات فطرية دافعة يرثها النوع الإنساني ، فالإنسان في نظرهم عبارة عن آله تستجيب لما حولها من منبهات ولا تحركه دوافع داخلية نحو غايات بل منبهات خارجية وداخلية: (شفيق، 2001، ص 30)

ويقرر أنصار هذه النظرية أن الانفعالات الفطرية لا تزيد عن ثلاثة هي (الخوف والغضب والحب) أما ما عداها من انفعالات هو مكتسب، وتتركز الاهتمامات الرئيسية في هذه النظرية على

دراسة العلاقات الإنسانية والأنماط القيادية المختلفة ، من أجل الوصول إلى أفضل الطرق لفهم الأفراد بعضهم البعض بغرض تحقيق هدف المنظمة ، ولتتم دراسة الحوافز التي تعمل على استخراج الطاقات في النفس البشرية.

تقترح هذه النظرية استخدام كافة الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين لإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية: (فليه وعبدالمجيد، 2005، ص65-66)، ونجد أن هذه النظرية قد أخذت بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين في بيئة العمل، على أمل الوصول إلى نوعيات من السلوك التي تميز القائد الفعال على نقيضه.

لذلك فقد نظرت هذه النظرية إلى القيادة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية لذلك نجدها قد أهتمت بالنواحي المادية والإنسانية في العمل واعتبرتها محددات للكفاءة المهنية من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي.

2- نظرية الرجل العظيم:

وهي من النظريات الأولى في القيادة، وتؤكد هذه النظرية أن التغيير في الحياة الاجتماعية يتحقق عن طريق أشخاص لهم مواهب خاصة ، من أهمها قوة التأثير في الموقف الاجتماعي، فقد يحدث القائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن أحداثها في ظروف أخرى، ومن هنا يتبين أن هنالك صفات موروثية يتمتع بها مثل هؤلاء القادة: (الزبيدي، 2003، ص217)

3- نظرية أنماط القيادة:

كانت نظرية تنبؤ وشميدات من النظريات السلوكية في القيادة التي ظهرت عام 1953 م ، وقد حاولت هذه النظرية أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة التي يتبعها حيث تظهر هذه النظرية أن هناك عدة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي وهذه الأنماط تتأثر بعدد من العوامل أهمها ، العوامل الشخصية للقائد - العوامل المتعلقة بالمرؤوسين - العوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي، هذه النظرية تصور لنا السلوك القيادي الذي يمتد على شكل خط متصل تقع على طول أنماط قيادية مختلفة تتراوح بين القيادة

الإدارية التقليدية التي لا تهتم إلا بالعمل حيث يتخذ القائد كافة القرارات دون أي مساهمة للمرؤوسين ، والسلوك القيادي الديمقراطي الحر الذي يهتم فيه القائد بالمرؤوسين أو يفوضهم باتخاذ القرارات بأوسع الصور: (القحطاني، 2008، ص 105-106).

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً تحليل النتائج:

أولاً: إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي:

قام الباحث في بداية الأمر بإدخال ومعالجة البيانات، حيث قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات، ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ثم تأتي مرحلة الإحصاءات الوصفية، حيث قام الباحث فيها باستخراج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث آنفة الذكر، هذا ويشمل الإحصاء الوصفي كل من التكرارات والنسب المئوية، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الأنماط القيادية والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء المتطوعين.

ثانياً: توصيف عينة البحث:

توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات مفردات عينة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كما سبق الإشارة إليها وذلك على النحو التالي:

1. الجنس 88% ذكور و 12% إناث
2. العمر اتضح ان 46% اعمارهم (16-26) و 34% (27-37) و 10% ما بين (38-48) و 10% ما بعد (49 فأكثر)
3. تبين أن الحالة الاجتماعية 68% حالتهم الاجتماعية اعزب و 32% متزوجين

4. المستوى التعليمي 50% مستواهم التعليمي متوسط 40% مستواهم التعليمي جامعي 10% فوق الجامعي
5. اتضح أن مستوى أداء العاملين الوظيفي 20% أدائهم محدود 46% أدائهم متوسط 34% أدائهم عالي
6. اتضح أن هل تشارك في برامج وأنشطة الجمعية 10% لا يشاركون بالأنشطة والبرامج 28% لحد ما يشاركون 62% يشاركون
7. تبين أن نوع الأنشطة التي تقام في جمعية الهلال الأحمر 38% أعمال خيرية 2% حقوق الانسان 2% رعاية أطفال 2% أنشطة ثقافية 36% أغائه 20% كل ما ذكر سابقاً
8. تبين من الدراسة أن الرضا عن مستوى الأداء 6% غير راضين عن مستوى الأداء 18% راضين لحد ما 76% راضين
9. اتضح أن الأسلوب الذي يميل القائد لاستخدامه 2% أسلوب اللامبالاة والتساهل 14% يستخدم التسلط والدكتاتورية 84% تستخدم الحوار والمشاركة
10. تبين أن طبيعة العلاقة بين العاملين والقادة 72% تتسم بالمرونة 6% متوترة 12% تسمح بالنقد الصادق والبناء 10% قائمة على التسلط
11. اتضح من خلال الدراسة أن استشارة القائد للعاملين / 2% لا يستشير العاملين 28% لحد ما يستشيرهم 70% يستشيرهم
12. اتضح أن الميل الى تركيز جميع السلطات في يده 54% لا يميل الى تركيز جميع السلطات في يده 34% لحد ما يميل الى تركيز جميع السلطات في يده 12% يميل الى تركيز جميع السلطات في يده
13. تبين أن استخدام القائد القرارات بنفسه 70% لا يستخدمها بنفسه 26% لحد ما يستخدمها بنفسه 4% يستخدمها بنفسه
14. اتضح أن محاولة القائد اخضاع الأمور لنفسه 66% لا تخضع الأمور لنفسه 26% لحد ما يخضعها لنفسه 8% يخضعها لنفسه

- 15 - اتضح أن تساهل القائد مع الأعضاء المقصرين / 36% لا يتساهل مع العاملين المقصرين
48% لحد ما يتساهل مع الأعضاء المقصرين
16 - تحرب القائد من مسؤولياته في الجمعية / 82% لا يتهرب من مسؤولياته 18% لحد ما يتهرب من مسؤولياته
- 17 - تردد القائد في اتخاذ القرارات داخل الجمعية / 56% لا يتردد في اتخاذ القرارات 40% لحد ما يتردد في اتخاذ القرارات 4% يتردد في اتخاذ القرارات.
- ثالثا فرضيات الدراسة:

من خلال النتائج الإحصائية الوصفية السابقة استطاع الباحث أن يثبت بعض الحقائق التي تساعده في إضفاء رأي قاطع ودال إحصائيا في إثبات فرضياته التالية:

- الفرضية البحثية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء المتطوعين.

- الفرضية البحثية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين النمط الدكتاتوري ومستوى أداء المتطوعين.

- الفرضية البحثية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي ومستوى أداء المتطوعين. في الجدول اللاحق اختبار الفرضيات البحثية السابقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد إن كان هناك ارتباط بين المتغيرين على أساس مستوى معنوية أقل من (0.05%) ليدل على وجود ارتباط، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05%) دل ذلك على عدم وجود ارتباط.

جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين

القرار		قيمة معامل الارتباط	الأنماط القيادية
الدلالة	مستوى المعنوية		
دالة	0.01	0.946	النمط الديمقراطي
غير دالة	0.07	0.603	النمط الدكتاتوري
دالة	0.04	0.763	النمط الفوضوي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- يوجد ارتباط بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دالة عن مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا يدل على المشاركة في الرأي واستشارة العاملين له دور إيجابي في رفع الروح المعنوية ومن ثم رفع مستوى الأداء.

2- لا يوجد ارتباط بين النمط الدكتاتوري ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين غير دالة عن مستوى معنوية أكبر من 0.05، ويدل هذا على أن القيادة الاستبدادية تعبر عن شخصية القائد المتسلط الذي يتخذ القرارات بنفسه دون استشارة أعضاء الجمعية، وبالتالي فإن التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب لن يكون له تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين بالجمعية.

3- يوجد ارتباط بين النمط الفوضوي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دالة عن مستوى معنوية أقل من 0.05، ويدل ذلك على أن القائد يتساهل في إعطاء العاملين بالجمعية كامل الحرية في التصرف والعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويرجع ذلك كون جمعية الهلال الأحمر مؤسسة قائمة على التطوع، وبالتالي من الضروري وجود مرونة في التعامل مع كل الأعضاء، فهو لا يرى نفسه إلا منسقا لإدارة الجمعية وما عليه إلا إبداء الرأي والمشورة عند الضرورة.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الباحثة، نختتم هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تتوجه بها الدراسة إلى الجمعيات الأهلية عامة.

لقد تم وضع التوصيات الختامية بناء على نتائج الدراسة الميدانية:

1- التأكيد على ممارسة القادة للنمط الديمقراطي في التعامل مع الموظفين لما له من دور في رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع مستوى الأداء في الجمعيات الأهلية، مع التأكيد على تجنب استخدام الأسلوب الدكتاتوري.

2- ضرورة قيام علاقة تفاعلية إيجابية بين القائد والعاملين في المؤسسة ما يزيد من مستوى التعاون فيما بينهم.

- 3- تخصيص مكافآت للموظفين والمتطوعين المبدعين وهذا بطبيعة الحال يساهم في رفع الروح المعنوية.
- 4- العمل على توفير مناخ إيجابي وبيئة عمل مناسبة من خلال التأكيد على مبدأ المساواة بين الموظفين والتحفيز.
- 5- العمل على اكتشاف القادة الجدد من فئة الشباب تحديدا، والتأكيد على مبدأ تداول السلطة في جمعية الهلال الأحمر لضمان قدر عال من مستوى الأداء.
- 6- تنمية الوعي بمدى أهمية جمعية الهلال الأحمر الليبي وتحفيز المواطنين على التطوع، لذلك يتوجب على وسائل الإعلام التعريف بالجمعية وبأهدافها وبأنشطتها وبرامجها ومشاريعها.
- 7- جذب المتطوعين من خلال نشر ثقافة المشاركة التطوعية.

الخلاصة:

استخلص الباحث عددا من الاستنتاجات وهي كالتالي:

- 1- نتيجة التحول الكبير الذي مرت به ليبيا خلال ثورة فبراير 2011، وفي ظل الأوضاع التي تعيشها اليوم فقد استطاعت جمعية الهلال الأحمر/ فرع مصراته جذب المتطوعين من كافة شرائح المجتمع للمشاركة في تقديم الخدمات والمساعدات الإنسانية.
- 2- إن من أهم الأنشطة التي تقام في جمعية الهلال الأحمر تتمثل في الأعمال الخيرية مثل رعاية الأطفال والشباب والمسنين، وأيضا من الأنشطة التي تستهدفها الجمعية برامج الإغاثة والأنشطة الثقافية وحقوق الإنسان.
- 3- التأكيد على ممارسة القادة للنمط الديمقراطي في التعامل مع الموظفين لما له من دور في رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع مستوى الأداء في الجمعيات الأهلية، مع التأكيد على تجنب استخدام الأسلوب الدكتاتوري.
- 4- العمل على اكتشاف القادة الجدد من فئة الشباب تحديدا، والتأكيد على مبدأ تداول السلطة في جمعية الهلال الأحمر لضمان قدر عال من مستوى الأداء.

قائمة المراجع

أولاً :- الكتب :

- 1- أبوبكر بعيره ، مبادئ الإدارة،بنغازي،دار الفضيل ، 2004 .
- 2- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1982 .
- 3- احمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983.
- 4- أحمد عبد الفتاح ناجي،تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2014.
- 5- الصديق منصور وسليمان الفارسي،الموارد البشرية، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003 .
- 6- بيريت م.ليكي وآخرون، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح- دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2000 .
- 7- حسن محمد رشوان، العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 8- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، 2008.
- 9- صالح عادل السالم ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الاردن، عالم الكتب الحديث ، 2006.
- 10- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة ، دار غريب، 2007 .

- 11- عبد الحكيم محمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول تقييم الأداء، (القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999) .
- 12- عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1990.
- 13- عبدالله محمد عبدالرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 14- علي محمد عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، القاهرة ،مكتبة عين شمس، 1975.
- 15- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان، دار المسيرة، 2005.
- 16- قيس النوري، السلوك الإداري ، وخلفياته الاجتماعية، الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، 1999 .
- 17- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2010.
- 18- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1985.
- 19- محمد شفيق، السلوك الاجتماعي مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2001.
- 20- محمد عمر الزعبي، د. محمد تركي البطاينه، القيادة الإدارية، الأردن، دار وائل للنشر، 2013 .
- 21- مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

- 22- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
- ثانياً :- الرسائل العلمية :
- 1- حاتم محمود الشاهد، دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، 1989 .
- 2- حسن محمود حسن الناصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، 2010 .
- 3- سعيد بن سليم غواص ، دور قيادات العمل التطوعي في تنمية المشاركة الأهلية ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان 2007 .
- 4- طلال الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير (السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004) .
- 5- عادل محمد احمد ابودرة، بعض العوامل وعلاقتها بأداء الدور الوظيفي للعاملين بقطاع الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة ، طرابلس ، أكاديمية الدراسات العليا ، 2009 .
- 6- محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، السعودية ، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة 2004 .

7- موسى اشتيوي وآخرون ، التطوع والمتطوعون في العالم العربي، 2000 . نقلا عن هناء حسني محمد النابلسي، دور الشباب الجامعي في العمل التطوعي والمشاركة السياسية، الأردن، دار مجدلاوي للنشر 2009.

رابعاً :- المؤتمرات العلمية :

1- المقوش عبدالعزيز بن علي، الإعلام وتنمية الوعي العمل التطوعي ، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2000 .