



## الموضوع:

# اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - اولابل -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

د.ا/ بن زاوي عبد الرزاق

إعداد الطالب :

ميلودي سعدية سلسبيل

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضرة " 1 "	معارفي فريدة
بسكرة	مشرفا	أستاذ	بن الزاوي عبد الرزاق
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضرة " 1 "	برني لطيفة





## الموضوع:

# أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - اولادجلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

د. بن زاوي عبد الرزاق

إعداد الطالب:

ميلودي سعدية سلسبيل

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضرة " 1 "	معارفي فريدة
بسكرة	مشرفا	أستاذ	بن الزاوي عبد الرزاق
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضرة " 1 "	برني لطيفة

# إهداء

إلى من أوصاني بهما القران ... إلى أغلى ما املك في الدنيا... إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا...  
إلى من كانت شمعة تنير دربي... إلى من كانت تسقيني دعاءا حتى وصلت إلى أسمى المراتب " أمي الغالية ".  
إلى سندي ودعمي في مشوري الذي علمني حب الخير و الاعتماد على النفس... إلى من ضحى بكل ما  
يملك من اجل أن يرينا ويجعل منا رجالا و نساء دون أن يمل أو يكل " أبي الغالي ".  
إلى أختي الوحيدة " ريان " حفظها الله و رعاها.  
إلى أخواي العزيزين " طيب " و " إدريس " أدامهما الله لي سندا و عوننا.  
إلى أمي الثانية " خالتي الحنون " وعائلتها ، إلى "جدتي الغالية " التي كانت دائما بجانبني بدعائها بالنجاح و  
التوفيق.

إلى كل من رافقني في مشوري الدراسي

إلى كل من مد لي يد العون في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

سعدية سلسبيل

# شكر و عرفان

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك...

ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب آخرة إلا بعفوك...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك...

الله جل جلاله

الحمد لله الذي أعاننا ووقفنا على انجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بأسمى معاني الشكر :

إلى الأستاذ المشرف " بن زاوي عبد الرزاق "

إلى كل من ساعدنا في انجاز مذكرتنا وشكر خاص لكل من السيد "سماتي حميد" و الطيبية "سماتي سعاد "

و الممرض "سماتي منحي "

و في الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره وان يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا

سعدية سلسيل

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان -اولادجلال- ، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة الأوتوقراطي و نمط قيادة الحر، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني و هو المتغير المستقل في الدراسة المتمثل في الأنماط القيادية بأبعادها الثلاث (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر ) ، و القسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في أداء العاملين . حيث تم توزيع 60 استمارة، و استرجاع 56 استمارة، 54 منها قد تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss.

و قد تم التوصل إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية بمختلف أبعادها (الديمقراطية ، الأوتوقراطية ، الحر) على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، وفي الأخير تقترح الدراسة :

✓ ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح دور و تأثير الريادي للقيادة في المؤسسة ، وذلك من خلال تزويد العاملين في المستشفى بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة و أنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة ، و الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

- الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية ، أداء العاملين ، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة

## **Abstract**

The present study is concerned to highlight the effect (s) of styles of leadership on worker's performance at the public Hospital of Achour Ziane \_Ouled jalell. Therefore ,three main leadership styles were determined : democratic, autocratic ,and free style. Consequently, the method that has been adopted is descriptive. Furthermore , a questionnaire was administered and completed by 54 from 60 participants. The questionnaire is composed of three main parts ; the first part deals with the personnel and professional features, the second part is concerned with the Independent variable which is the styles of leadership and the third part is devoted to the dependent variable which is the worker's performance. The findings of this study confirmed that styles of the leadership have a great effect on worker's performance. Finally , the research is supported by some recommendations :

- ✓ The need to give more attention and clarify the leading role of leadership in the factory, by providing the factory employers with theoretical knowledge that highlights the importance of leadership and its styles to achieve the objectives of the factory, attention to factors and characteristics that lead to high level of performance of workers

- Key words:

styles of leadership , democratic style , autocratic style, free style , performance of worker's .

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر والعرفان
II-I	الملخص
V-III	فهرس المحتويات
VII-VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X-IX	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
20-2	الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول النمط القيادي
3	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي
4	المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي
5	المطلب الثالث: نظريات الأنماط القيادية
12	المبحث الثاني: الأنماط القيادية
12	المطلب الأول: تصنيف حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير
18	المطلب الثاني: تصنيف بناء على مصدر السلطة
18	المطلب الثالث: تصنيف بناء على إهتمامات القائد
20	خلاصة
35-22	الفصل الثاني: علاقة أنماط القيادة بأداء العاملين.



## الفهرس

22	تمهيد
23	المبحث الأول: أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
25	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات أداء العاملين
28	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
33	المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية (الإشراف) لأداء العاملين.
33	المطلب الأول: أثر نمط الأوتوقراطي على أداء العاملين
33	المطلب الثاني: أثر نمط الديمقراطية على أداء العاملين
34	المطلب الثالث: أثر نمط الحر على أداء العاملين
35	خلاصة
72-37	الفصل الثالث: دراسة التطبيقية.
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم العام للمصلحة العمومية الإستشفائية عاشور زيان -ولاد جلال-.
38	المطلب الأول: تقسيم عام للمؤسسة محل الدراسة.
39	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
43	المطلب الثالث: تعداد العاملين والموظفين للمؤسسة محل الدراسة
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
44	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.
45	المطلب الثاني: جمع ومعالجة بيانات الدراسة.
47	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق محاور الإستبيان.
54	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

## الفهرس

54	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
60	المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان
66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية
72	خلاصة
75-74	خاتمة
81-77	قائمة المراجع
109-83	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	المصالح الإستشفائية	(01/03)
43	عدد العاملين والموظفين في المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان -ولاد جلال-.	(02/03)
45	الإستييان الخاضعة للدراسة	(03/03)
46	درجات مقياس ليكارت	(04/03)
47	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الكلي للأداة	(05/03)
48	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أنماط القيادة	(06/03)
48	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات لبعء القيادة الديمقراطية	(07/03)
48	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات لبعء القيادة الأوتوقراطية	(08/03)
48	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات لبعء القيادة الحرة	(09/03)
49	معامل ألفا كرونباخ لقياس محور أداء العاملين	(10/03)
50	الجذر التربيعي لمعامل الثبات لقياس صدق متغيرات الدراسة	(11/03)
51	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لها	(12/03)
51	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لها	(13/03)
52	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له	(14/03)
53	يمثل قيم الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له	(15/03)
54	اختبار التوزيع الطبيعي (Somple Kolmogorov-Smirnov)	(16/03)
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(17/03)
56	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(18/03)

## قائمة الجداول

57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(19/03)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	(20/03)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المدة الأقدمية في المؤسسة	(21/03)
60	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم	(22/03)
60	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الأوتوقراطي لدى قادتهم	(23/03)
63	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم	(24/03)
64	استجابة أفراد عينة البحث على محور أداء العاملين	(25/03)
67	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(26/03)
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و النمط الديمقراطي	(27/03)
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و الأوتوقراطي	(28/03)
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و النمط الحر	(29/03)
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين والأنماط القيادية	(30/03)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج تانتيوم وشميت	(01/01)
10	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك/موتون)	(02/01)
27	يمثل معايير أداء العاملين	(01/02)
32	إطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف	(02/02)
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية لعاشور زيان - واد جلال.-	(01/03)
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(02/03)
56	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(03/03)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04/03)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(05/03)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المدة الأقدمية في المؤسسة	(06/03)

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	مخطط لموقع المستشفى العمومي عاشور زيان - اولادجلال -	83
02	الاستبيان	89-84
03	مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ	89
04	مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الديمقراطية	92
05	مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية	93
06	مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الحر .	95
07	مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: أداء العاملين.	96
08	مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي (-) Test Kolmogorov (Smirnov)	98
09	مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة	99
10	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول (نمط القيادة الديمقراطية)	101
11	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني (نمط القيادة الأوتوقراطية)	102
12	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني (نمط القيادة الحر)	102
13	مخرجات spss26 لتحليل عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)	103
14	مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	104
15	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الاول ( نمط القيادة الديمقراطية ) و أداء العاملين.	105
16	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الثاني ( نمط القيادة الأوتوقراطية ) و أداء العاملين.	106
17	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الثالث ( نمط القيادة الحر ) و أداء العاملين.	107

## قائمة الملاحق

108	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين المحور الثاني ( الأنماط القيادية والمحور الثالث (أداء العاملين).	18
-----	---	----

# المقدمة



يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة نتيجة الانفجار المعرفي والثورة المعلومات والاتصالات مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التحولات وطرق التكيف معها، وما يساعد هذه المؤسسات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو المورد البشري الذي يلعب دور هام في إحداث التغيرات، ويعتبر أكثر مورد أهمية بحيث يعتبر ثروة تفوق الثروة مادية، بل أن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية نظري لما يمتلكها من قدرات لتطوير الأداء والمهارات والمعارف الضمنية أو الظاهرية لذلك فإن اتجاه المؤسسة نحو الاهتمام بتحسين الأداء لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث التغيرات الفعلية في توجهات و سلوكيات العاملين، من الطبيعي أن يكون للقائد السبق في تمثيل السلوكيات والتوجيهات المطلوبة، كونهم أكثر متغيرات أهمية في تسيير شؤون المؤسسة ولذلك يعتقد كثيرون أن القيادة تعتبر من العوامل المؤثرة في أداء العاملين داخل المؤسسة.

فإذا كان الهدف العام للإدارة هو سعيها نحو زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرارية وزيادة الأداء وتحقيق كفاءة و فعالية في العمل . فان ذلك يتطلب قيادة الأفراد نحو تلك الأهداف المنظمة ، ومن اجل قيادة الأفراد و التأثير في سلوكهم لابد للإداريين فهم حقيقة ذلك السلوك وأسبابه ودوافعه و أهدافه و أنواعه ، أي أن تحسين الأداء يعتمد على النمط القيادي الذي يمارسه الرئيس الإداري والذي يساهم في تحديد شكل التأثير المطلوب على سلوك المرؤوس المباشر.

ولقد دافعت بيئة الأعمال المتفاعلة مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف مع المتغيرات و تعديل أوضاعها و التجربة المبتكرات و الإبداعات الجديدة لضمان بقائها مما تتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل التقليدية و تبنى التصاميم التنظيمية المرنة و التميز بالكفاءة و التوجه المستقبلي، ولقد خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين ضغوطا متزايدة على المؤسسة الاقتصادية ، وتركت آثارها على جوانب الحياة في المؤسسة بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تتمد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسة على سلوك القادة في إدارتها.

أن نمط القيادة الفعال يساهم بقوة في تحقيق أداء فعال للعاملين والرضا الوظيفي، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها، كما أن القائد الحريص يدرك تماما أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المؤسسة، لكونه الأداة الفعالة التي تقود الإطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع، إذا تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بما وخص ذوي المهارات وتخصص الفنية وتنمية الروح المبادأة والإبداع لدى الأفراد وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الأداء الأمثل والرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، ولذلك فإن القيادة الإدارية بأنماطها القيادية وسماتها الشخصية لها تأثيره مباشر على الأداء لدى العاملين .

وإيماننا بضرورة إبراز الأنماط القيادية الفعالة وسمات الشخصية المعتدلة، ومدى علاقتها بالأداء لدى العاملين فقد برزت هذه الدراسة للتعرف على ذلك.

## ➤ إشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف المؤسسة، والأثر التي تحدثها على الأداء لدى العاملين بها حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج لدراسة الظروف والمؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة اختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقها على كل مؤسسات.

- انطلاقاً من هذا تتمثل إشكالية البحث في التساؤل رئيسي التالي:

✓ إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأنماط القيادية بالمؤسسة على أداء العاملين بها بشكل عام؟ وبالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال - بوجه خاص؟

❖ أولاً: الأسئلة الفرعية

- وبغيت الإمام بهذا الموضوع بصفة أكثر يمكن الإشارة إلى مجموعة من تساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

➤ ما هو النمط القيادي السائد بمصنع بمستشفى العمومي عاشور محمد زيان - أولاد جلال - بسكرة؟

➤ ما هو مستوى أداء العاملين بمستشفى العمومي عاشور محمد زيان - أولاد جلال - بسكرة؟

➤ ما أثر كل نمط من الأنماط القيادية التالية: (نمط الاتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي أو الحر، أنماط أخرى)

على أداء العاملين بمستشفى العمومي عاشور محمد زيان - أولاد جلال - بسكرة؟

❖ ثانياً: فرضيات الدراسة

- بغرض الإجابة عن الإشكالية قمنا بوضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية الأخرى وهذا على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية:

وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي يمكن طرحها في هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة

2. الفرضيات الفرعية:

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية المتمثلة في:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

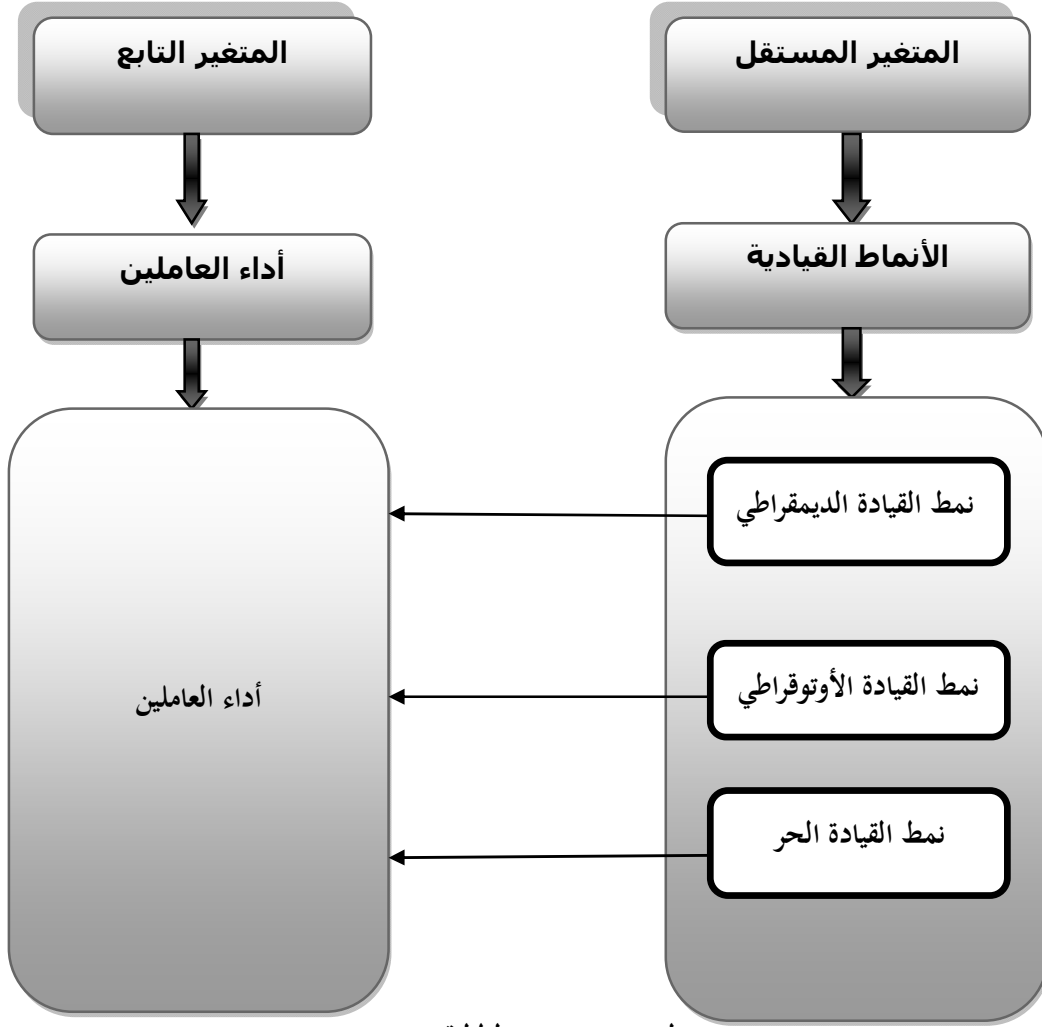
➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ ثالثاً: نموذج الدراسة

لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل لدراستنا (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء العاملين)

قسمنا متغيرائنا في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الطالبة.

### ❖ رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في:

- أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية القيادة باعتباره أداة تسييرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين، إذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية وأداء العاملين آخذين مستشفى عاشور محمد زيان نموذج للدراسة.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين .
- و تحاول هذه الدراسة كذلك اختبار فعالية أنماط القيادة الإدارية في البيئة الجزائرية و التحدث عن هذه الأنماط بإبعادها المختلفة .
- بالإضافة إلى انه يعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية . إذا يتناول مجموعة من الأنماط التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة . وخاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في الجزائر.

### ❖ خامسا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- التعرف على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأنماط القيادية و أداء العاملين
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين وإبراز العلاقة بينهما.
- لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة تحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تحقق الأداء الفعال والمطلوب من العاملين، الذي وينعكس إيجابيا على زيادة الفعالية التنافسية المؤسسة الاقتصادية العمومية.
- تقديم بعض التوصيات على ضوء النتائج الميدانية لتحسين أداء العاملين بتطبيق نمط القيادي المناسب، ويتم ذلك بتوفير المناخ المناسب.

### ❖ سادسا : أسباب اختيار الموضوع

- تعود أسباب اختيار الموضوع إلى العديد من الاعتبارات هي:
  - الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:
- تتمثل في الاهتمام الشخصي بالموضوع، والسعي وراء الاستفادة من الإطار النظري، وواقعها لعملي في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة.
- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:
- التعرف على النمط القيادي المتبع من بين الأنماط القيادية داخل مصلحة من مصالح المؤسسة.
- دراسة إمكانية تحديد سبل لزيادة من مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## المقدمة:

- فحص أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة محل دراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين "أنماط القيادة وأداء العاملين".
- تقديم اقتراحات وتوصيات لدعم وتفعيل دور القيادات في القطاع العمومي نحو الاهتمام بأداء العاملين.
- علاقة الموضوع بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة الذي يتم هذا بحث في إطاره.

### ❖ سابعاً: منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على منهجين هما المنهج الوصفي في الجانب النظري، و ذلك لاعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات ، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في واقعها ويصفها وصفا دقيقا، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال وضع استبيان لأفراد العينة و تحليل النتائج ، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة المعلومات بتطبيق العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل المعلومات وتفسير النتائج.

### ❖ ثامناً: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عينة من جميع موظفي مؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان في اولادجلال - بسكرة-
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان في اولادجلال - بسكرة-
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبيها الموضوعي على بيان أثر الأنماط القيادية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور محمد زيان في اولادجلال - بسكرة-
- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من تاريخ 16 ماي 2021 إلى 27 ماي 2021

### ❖ تاسعاً: مصطلحات الدراسة

- **الأنماط القيادية :** هو مجموع من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة.
- **النمط القيادي الديمقراطي:** يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفراح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم.
- **النمط القيادي الأوتوقراطي:** يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرار ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك.
- **النمط القيادي الحر :** في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.
- **أداء العاملين :** يعبر عن قيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعادل المفروض أدائه من العامل الكفاء .

### ❖ عاشراً: الدراسات السابقة

اعتمدت الطالبة في تحليلها لموضوع الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة التي كان لها دور كبير في اختيارنا له ويمكن ذكر بعضها في ما يلي:

## المقدمة:

✓ أولاً : الدراسات باللغة العربية :

■ الدراسة الأولى : دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (1990م) : بعنوان "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لدى العاملين : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة،

أكاديمية نائف للعلوم الأمنية - الرياض.

والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية

ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة الدراسة من المديرين ورؤساء بالوزارات والشركات التي تم اختيارها

في الدراسة البالغ عددهم ( 612 ) من المديرين و ( 456 ) من العاملين (رؤساء الأقسام)، وقام الباحث بإعداد استبانتين لقياس النمط

القيادي والأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

● يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، وكل من النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط

القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

● يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي بدرجة

قليلة.

● تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي باختلاف العمر، والمؤهل، والخبرة في العمل، وجهة العمل، أما ممارسة

النمط القيادي الحر فتختلف باختلاف الخبرة وجهة العمل.

● وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في القطاع

الحكومي، وبين النمط القيادي (الحر) للمديرين في القطاع الخاص.

● كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (رؤساء الأقسام) بممارسة مدراؤهم للنمط القيادي

الديمقراطي، بينما تنخفض مستويات رضاهم الوظيفي بممارسة مدرائهم للنمط الأوتوقراطي.

■ الدراسة الثانية : دراسة محمود عيد المسلم وراتب سلامة السعود (2010م) تحت عنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس

الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي بلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي،مجلة دراسات في العلوم التربوية،

المجلد 37 ، العدد 02 ، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010 .

## المقدمة:

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة ومعلميهم لعام ( 2003 - 2004 )، إذ تكونت عينة الدراسة من 315 مديراً ومديرة و 1260 معلماً ومعلمة. وتم استخدام أداتين في الدراسة الأولى مقياس الأنماط القيادية، والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى، ثم يليه النمط الداعم المدرب كذلك أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين كان عالياً، وفي الأخير أوصى الباحث بمزيد من الدورات التكوينية لكل من مديري المدارس والمعلمين.

■ الدراسة الثالثة : دراسة أحلام حسين يوسف قرايش، النمط القيادي لدى إداري التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية ( 1999م ) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

حيث هدفت الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها إداريو التمريض في المستشفيات الحكومية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للممرضين العاملين فيها، وبيان أثر كل من الجنس، الحالة الاجتماعية، والعمر في النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والممرضات ( إداريين ومرؤوسين ) من المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية حيث بلغ عدد الإداريين تسعين، ورؤساء الأقسام التمريضية واحد وثمانون، في حين كان عدد مديرات التمريض تسع، وبلغ عدد الممرضين المرؤوسين ستة وأربعون.

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على ثمانين وثلاثون من الإداريين، حيث كان رؤساء الأقسام ثلاثين، وعدد مديرات التمريض ثمانين، بينما كان عدد الممرضين مائتين واثنان عشر ممرضاً وممرضة تماختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبانتين:

● الأولى: لقياس نمط القيادة لدى إداري التمريض في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية.

● الثانية: استبانة قياس مستوى الرضا لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء أقسام التمريض كما يراه رؤساء الأقسام وكما يراه الممرضون هو النمط القيادي

المتوسط ( ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي )

## المقدمة:

✓ أن النمط القيادي السائد لدى مديرات التمريض كما تراه الممرضات كان متوسطاً بين (الديمقراطي والأوتوقراطي) بينما كان النمط ديمقراطياً من وجهة نظر رئيسات الأقسام.

✓ أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية كانت قليلة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة 48 بالمئة.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المجالات رضاً هو مجال التقدير والاعتراف وبدرجة (59.4 بالمئة)، وأقل المجالات رضاً مجال الرواتب والخوافز (37.8 بالمئة) وبدرجة قليلة جداً.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة بالتوصيات التالية:

✓ الحث على استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة، والتركيز في برامج التدريب للمدراء على هذا النمط الذي يتميز بالاهتمام المتوازن بين العمل والعلاقات الإنسانية الطيبة بين إداريي التمريض والهئية التمريضية وتعزيز سلوك الإداريين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسات الصحية

✓ ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

■ دراسة تايلور عام (1997) :

حيث قام بدراسة حول اختبار العلاقة بين سلوك القادة الإداريين وبين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي دراسة ميدانية حيث شملت عينة الدراسة على 200 ممرضة يعملن بدوام كلي وجزئي، ودلت وخلصت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة بين سلوك القادة الإداريين المتمثلين بالتحدي والتمكين والتشجيع وبين الرضا

■ دراسات جامعة ميتشغان :

حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما:

❖ الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضح تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع الرضا لديهم بينما القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بانخفاض.



لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا الدراسة إلى 03 فصول الفصلين النظري و الفصل التطبيقي

كالتالي:

- ✓ الفصل الأول المعنون بالإطار النظري الأنماط القيادية ، يضم مباحثين، قسم كل مبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول النمط القيادي ، في أما المبحث الثاني فتعرفنا فيه على الأنماط القيادية (تصنيفات الأنماط القيادية) .
- ✓ بالنسبة للفصل الثاني المعنون بعلاقة الأنماط القيادية بأداء العاملين، ويضم كذلك مباحثين و ثلاث مطالب ، حيث تناولنا في المبحث الأول أداء العاملين بما فيه من مفهوم و محددات، معايير، مؤشرات وصولا إلى تقييم أداء العاملين ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى علاقة الأنماط القيادية (الإشراف) بأداء العاملين.
- ✓ أما الفصل الثالث المتعلق بتأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان اولادجلال ، فتتمت معالجته في 03 مبحث الأول: تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه تحديد أدوات وإجراءات الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، ثم عرض بناء أداة الدراسة وفحص صدقها وثباتها، و بعد ذلك توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، وضمن المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة ، حيث المطلب الأول تناول الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، والثاني كان لتحليل بيانات الاستمارة، و في المطلب الأخير تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول : الإطار النظري للأنماط القيادية

الإطار النظري للأنماط القيادية

## تمهيد

يعد النمط القيادي احد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات, لذا فانه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها حيث انه يشكل الأسلوب أو الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه , من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها حيث انه يشكل الأسلوب أو الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه وباعتبار أن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعنى في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي, الذي يؤثر بدوره على الموقف و الدوافع وسلوكيا الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة لان القائد يعتمد في سلوكه القيادي على الدعم الذي يقدمه التنظيم من جهة وعلى القيود التي يضعها علي تصرفاته من جهة أخرى, وعليه فان هناك جوانب شخصية و أخرى تنظيمية تؤثر على السلوك القيادي لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى يصبح هذا السلوك أكثر فعالية, وهذا معناه أن نجاح القائد في عمله يعتمد على مدى قدرته في اختيار النمط القيادي المناسب لهم, وسنحاول في هذا الفصل التقرب من مصطلح النمط القيادي وإبراز مختلف الجوانب المتعلقة به , وفقا للمبشرين التاليين :

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النمط القيادي.

- المبحث الثاني : الأنماط القيادية.

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية

يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها حيث أنه يشكل الأسلوب أو الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، وباعتبار أن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة لأن القائد يعتمد في سلوكه القيادي الدعم الذي يقدمه التنظيم من جهة، وعلى القيود التي يضعها على تصرفاته من جهة أخرى ، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم النمط القيادي، خصائص النمط القيادي، نظريات الأنماط القيادية.

➤ **المطلب الأول : تعريف النمط القيادي**

قبل التطرق لتعريف النمط القيادي ككل، سنقوم في البداية بتعريف "النمط" لغة واصطلاحاً .

● **الفرع الأول: تعريف النمط :**

لغة : "النمط هو طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب ، ونمط الشيء أي جعله على نفس النوع أو الأسلوب ، والنمط القيادي هو الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مرؤوسيه".  
اصطلاحاً : "هو تعبير عن تصرفات القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف". (بن معنوق، 2017، صفحة 249).

● **الفرع الثاني: تعريف النمط القيادي:**

يعرف النمط القيادي على أنه "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف و بذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث السلوك القائد مع الآخرين، و الطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من ضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد" (يوسفي و نعيجات، 2018، صفحة 18) .

كما يعرف النمط القيادي على أنه منهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها.

أما "الخفاجي" يعرفه " بأنه مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال وأتخاذ القرارات في المواقف المعينة وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سميا طريقة تفاعله مع التابعين"، ربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف "Fiedler" واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها الشخص مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة. (مناف محمد، 2012، صفحة 5).

وهناك من عرف النمط القيادي على انه " النهج الذي ينتهجه القائد خلال محاولته إحداث وخلق الطاعة لدى المرؤوسين، واعتمادا على النمط الذي ينتهجه، يتمكن القائد من انتزاع قبولهم (أكبال، 2009-2010، صفحة 38)

ويمكن تعريفه كذلك " بأنه ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة و الأهمية التي يعطيها للإعمال وللعنصر البشري . "

أو هو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى ،والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلي الأهداف المحددة و السيطرة وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار وغير ذلك . (الطاهر، صفحة 41)

### ➤ المطلب الثاني : خصائص النمط القيادي

درس علماء النفس الاجتماعي السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعض الخصائص المميزة لهذا السلوك، ولقد رأى هيمفل أن السلوك القيادي له تسعة أبعاد رئيسية وهي :

- المبادأة : وتعني أن القائد أكثر أعضاء الجماعة إسهاماً في الأفكار والأفعال.
- العضوية: وتعني أن القائد يتفاعل مع غيره من أعضاء الجماعة، ويتفاعل معهم في جو من الألفة غير رسمي.
- التمثيل: ويقصد به درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته.
- التكامل : ويقصد به درجة تأليف القائد بين الفرد وجماعته، ومدى ما يبذله من جهد لإنقاذ حدة الخلافات بين الأعضاء.
- التنظيم: ويعني قدرة القائد على تحديد الأعمال وتوزيعها على أعضاء الجماعة والتخطيط لها.
- السيطرة : وتعني مقدار النفوذ الذي يمارسه القائد على جماعته.
- تبادل الإعلام: ويقصد به درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعي.
- الاعتراف: درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة .
- الإنتاج : ويقصد به فرض القائد لمستويات من الإنتاج ينبغي بلوغها، وتشجيعه لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الهدف المشترك. (برو، 2018- 2019، صفحة 79).

بينما قام هالبن "Halpin" وواينر بدراسة تبين لهما من خلالها أن هذه الأبعاد التسعة لا بد أن يعاد تصنيفها إلى أربعة أبعاد رئيسية هي:

- الاكتراث بالآخرين : أي مبلغ اهتمام القائد بأتباعه ومقدار ما بينه وبينهم من علاقة ودية.
  - فرض النظام على الجماعة: أي فرض القائد لمستويات معينة من الأداء وتنظيمه لعلاقات العمل بينه وبين أتباعه.
  - التأكيد على ضرورة الإنتاج: أي تحفيز الجماعة على العمل وتحقيق الهدف المشترك.
  - السياسة أو الوعي الاجتماعي: أي اهتمام القائد بأن يكون القائد مقبولاً في تفاعلاته مع أفراد الجماعة حساساً وواعياً بما يدور داخل الجماعة ونصوصاً بما ينشأ من خلافات بين أفرادها. (مزيان، 2011-2012، الصفحات 48-49).
- ✓ وفي كل الأحوال فإن هذه الخصائص قد تمثل بعضها أو كلها في العديد من القيادات وبنسبة متفاوتة من قائد إلى آخر باعتبار أن القيادة أنماط متعددة، ستفصل الحديث عنها تالياً.

### ➤ **المطلب الثالث: نظريات الأنماط القيادية قيادة**

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجيهات قائد وبناء على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ، ومن هذه النظريات:

#### • الفرع الأول : أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذا الأنماط ومنها: (عيسى، 2013، صفحة 32)

I. نموذج وايت و ليببت:

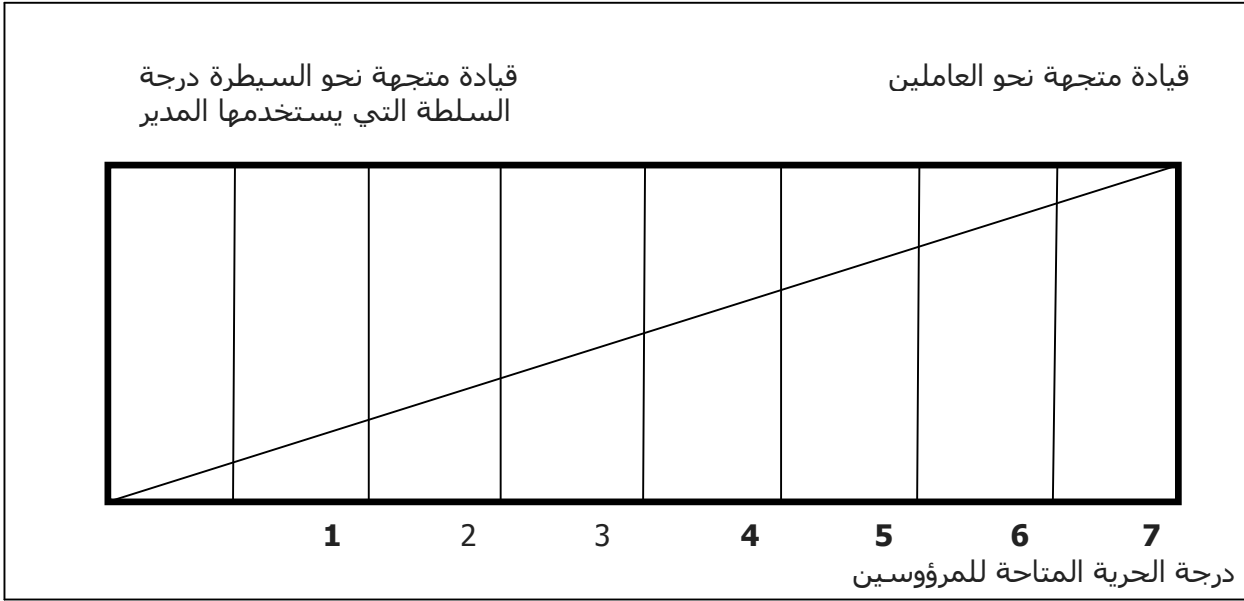
تحت إشراف كيرت لوين 1939 وقد أختار الباحثين عدد من التلاميذ وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات، حيث كلفت كل مجموعة بعمل بعض الأشكال اليدوية، ولقد كان قائد المجموعة الأولى ديمقراطياً أما الثانية فكان قائدها استبدادياً، في حين كان القائد المجموعة الثالثة تسيبياً، ولقد أكدت نتائج الدراسة على تفوق المجموعة الأولى (الديمقراطية) من حيث الإنتاج تلتها المجموعة الثانية (القيادة الديكتاتورية).

أما المجموعة الثالثة (القيادة التسيبية)، فكانت أقل إنتاجاً، أما من حيث السلوك فقد أظهرت النتائج أن المجموعة الثانية (الديكتاتورية) قد غلب سلوك العدواني بين أفرادها، زيادة على الروح المعنوية العالية والعلاقات الإنسانية الممتازة في حين كان الشعور الغالب على أفراد المجموعة الثالثة هو الذاتية. وعلى الرغم من أن النتائج هذه الدراسة قد شجعت عدد كبير من الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية، فإنها تعرضت لنقد من قبل الباحثين كان من أهمها عدم التدقيق في البناء السوسيو مترى للجماعات، وعدم تأكدهم من تكافؤ بين هذه الجماعات، كما أن الأطفال الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة هم أطفال غير ناضجين، ولا يمثلون بأي حال من الأحوال العاملين الراشدين، والذين يقومون بالعمليات المعقدة، كما أنهم اغفلوا عاملاً مهماً وهو عزل بعض المتغيرات دراسة وإحضارها للدراسة مثل شخصية الأفراد ودافعهم و قدرتهم. (الاغبري، 2001، صفحة 92).

II. نموذج تنبؤ وشمت: ( نظرية الخط المستمر في القيادة )

وتعرف بالنموذج المتصل للقيادة، ولقد حدد تانبوم وشميدت في هذه النظرية العالقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل ويبين في نهاية الطرف الأسير من هذا الخط سلوك القائد المركزي التسلطي بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نمطي الخط المذكور والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

❖ الشكل رقم (01/01) نموذج تانبوم وشميت (المجممي، 2004، صفحة ص 35).



ويمكن توضيح ما ترمز إليه الأرقام على النحو التالي:

- 1/ نمط المدير (القائد) الذي يتخذ القرار ويعلنه.
- 2 / نمط المدير (القائد) الذي يبلغ القرار.
- 3 / نمط المدير (القائد) الذي يقدم آراء ويطلب أسئلة.
- 4 / نمط المدير (القائد) الذي يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها.
- 5 / نمط المدير (القائد) الذي يطرح المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار.
- 6 / نمط المدير (القائد) الذي يحدد للمجموعة حدود القرار الذي ينبغي اتخاذه، ويطلب منهم اتخاذ القرار.
- 7 / نمط المدير (القائد) الذي يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقتننة بواسطته. (أبو ندا، 1428هـ- 2007م، صفحة 74)

III. نموذج ليكرت :

اتباع "رنسيس ليكرت" Rensis Likert في دراسته مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وقد وجد "ليكرت" أن المشرفين ذات الإنتاجية العالية يحظون بمباركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكان اهتمامهم بالعمل أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وان يختاروا أسلوب العمل الذي يناسبهم أما بالنسبة للمشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد وجدت مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية وتدخلهم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل.

✓ كما استطاع "ليكرت" التمييز بين ثلاثة أنظمة للقيادة وهي:

- النمط التسلسلي الاستغلالي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروسيهم قليلة ويجفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

- النمط المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكم تحت الرقابة.

- النمط الجماعي المشارك: يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمروسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه. (علي عبد الكريم أبو ناموس، 1437هـ - 2016م، الصفحات 54 - 55).

✓ كما قام ليكرت بدراسة الأنماط القيادية الإدارية في العديد من المؤسسات، وخلص إلى أنه إذا أردنا الحصول على القيمة العظمى من الربح يجب على المؤسسات الاستفادة من رأس مالها البشري بشكل جيد ووجد ليكرت Likert أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية كانوا أكثر اهتماماً بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية (سليمان صباح، 2017، صفحة 35).

● الفرع الثاني: أنماط تعتمد على افتراضات القائد : ومنها:

I. نموذج ماكريجور:

لا بد من الإشارة أن والاتجاهات الكلاسيكية التي برزت مطلع القرن قد كانت سميتها العامة هو ما يعرف نظريته ( $X$ ) في القيادة، وقد تلتها فيما بعد و في ثلاثينيات اتجاه جديد هو اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة و التي تقول أن نوع القيادة يؤثر على الإنتاج، بينما المدرسة السلوكية تبنت قيادة المشاركة ( $Y$ ) أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فيها تعتمد على أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل لكل الظروف.

وقد قام (DOUGLAS MCGREGOR) في كتابه الذي نشره سنة 1960 "الجوانب الإنسانية في المشروع" قدم وصفا

لنظرية  $X$  ،  $Y$  في القيادة يمكن تلخيصها بما يلي:

1. النظرية ( $X$ ): تعبر عن وجه القيادي الصلب والقوي و هذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب التوجيه القريب و السيطرة المحكمة للسلوك فهي لا تأخذ بالحلول الوسط تعتبرها على حساب تنفيذ الواجب و على حسب التنظيم نفسه، فالفرد يعزز سلوكه طالما يؤدي إلى مزيد من الإنجاز و إلا فإنه يوبخ ويؤنب ويتم معاقبته ماديا ومعنويا على حد سواء.



وبدون الخوض في ماهية المدرسة الكلاسيكية إلا بمقدار ما يعيننا من أمرها في مسألة القيادة والنمط القيادي الذي تستخدمه المدرسة، فأن هذه المدرسة تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو "الحل الوحيد الأفضل" لتحقيق أهداف التنظيم.

- نظرية (X) تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكروه ومجبر، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه و تقليله وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ. (كلالدة، 2013، الصفحات 141-143)
- نظرية (X) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات. (عيسى، 2013، صفحة 34)
- ✓ ونحن من وجهه نظرنا فأنا نعتبر أن هذا النمط القيادي قد ذهب إلى غير رجعة ولا يمكن له في حياتنا المعاصرة حيث التشريعات والقوانين والتي قطعت شوطا كبيرا باتجاه الحرية وحقوق المرؤوسين.

2. النظرية (Y): راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب هو نموذج القيادة المشاركة و اقتسام السلطة وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسيط ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية والغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الأهداف التنظيمية والأهداف المستخدمين.

وقد جاءت هذه النظرية بشكل يغاير نظرية (X) في القيادة، فبينما تدعو نظرية (X) إلى الإكراه وتستهج أسلوب ديكتاتوري، فإن نظرية (Y) تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة في الحرية للتابعين. (كلالدة، 2013، الصفحات 143-144).

- نظرية (Y): يفترض القائد أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل الخارجية، ويتمتع برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، و تحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع. (عيسى، 2013، صفحة 34)
- ✓ من هنا نلاحظ أن هناك فرق هائل بين النظرية (X) النظرية (Y) في القيادة، حيث تبدو لنا نظرية (X) بأنها تسلطية، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه، بالمقابل فإن نظرية (Y) تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها ديناميكية ومرونة وتعتمد على توجيهه وسيطرة الذاتيين.

## II- نموذج أوشي نظرية (Z):

عند الحديث عن القيادة، يتبادر إلى أذهان البعض صورة ذلك القائد صاحب الرأي السديد والشخصية الصارمة والرؤية المستقبلية، ولكن في حقيقة الأمر، تعتبر القيادة في الإدارة اليابانية فناً قائماً بحد ذاته.

إذا أن القائد في المنظمة اليابانية لا يفرض رأيه بشكل يخالف آراء الموظفين، ولا يخلق الأجواء التي قد تؤدي إلى عدم الانسجام، وإنما يكمن دوره في كيفية تحقيق التوازن وخلق التسوية بين أعضاء المنظمة، والنظر إلى المنظمة بشكل شامل؛ لذلك يواجه الكثير من المستثمرين والتجار في العالم العربي بعض التحديات في التعامل مع المنظمات اليابانية، فالقيادي في المنظمة العربية يملك القدرة الكاملة في اتخاذ القرار وبشكل مباشر وسريع، مهما

كان حجمه .في نفس اللحظة وبالمقابل لا يمكن للقائد الياباني اتخاذ القرار بشكل مباشر؛ وذلك لوجوب استشارة فريق العمل ودراسة الموضوع وعدم وضع الموظفين تحت ظروف قاسية قد تؤدي إلى إخلال التوازن بين أفراد المنظمة.

كما الرئيس السابق لبنك ( شنسي ) الياباني : ياشيرو ماساموتو في كتابه الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية يشير إلى أهم الاختلافات في أساليب القيادة بين القائد الياباني والقائد الأمريكي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- يتميز القائد الياباني بمقدرته على خلق أجواء التعاون بين أفراد المنشأة ومقدرته على تحريك الجماعة واستدعاء قوة الجماعة بد من قوة الفرد، وبالمقابل يحتاج القائد في المنظمات الأمريكية إلى قدرات التغيير السريع، ويتطلب منه المقدرة والسرعة في اتخاذ القرارات المهمة بشكل فردي، ويتطلب منه توجيه المنشأة بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تواجهها.
- يتميز القائد الياباني بمقدرته على تجنّب إبراز ذاته فوق الجماعة، وإخفاء الصفة الفردية له، والذويان داخل المجموعة، والانسياب والاندماج مع التيار، وترك مسألة التغيير تعمل بشكل طبيعي وتلقائي داخل الوضع الراهن للمنشأة دون التدخل في إحداثها.
- وبالمقابل يتميز القائد الأمريكي بمقدرته على براز الذات وإحداث التغيير للوضع الحالي؛ مما قد يعطيه الأفضلية في ميدان سرعة الابتكار وخلق التغيير لدى المنشأة الأمريكية .(المزيد، 2018، الصفحات 8-9).

● كما ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته على الفرد الياباني وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم الغير رسمي يجب أن تمارس في المؤسسة الأمريكية في الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من الأعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية،التنظيم الرسمي البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات الغير رسمية ومحاولـة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل (عيسى، 2013، صـ 34)

● الفرع الثالث: أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا:

I. كنموذج بليك وموتون : (نظرية الشبكة الإدارية)

قام نموذج الشبكة الإدارية على ضوء أبحاث بليك وموتون Mouton & Blake في عام 1976م وينظر إلى الأسلوب القيادي في هذا النموذج على أنه مزيج من بعدين هما بعد "الاهتمام بالإنتاج" وبعد "الاهتمام بالعاملين"

ويركز الاهتمام بالإنتاج على نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات ومقدار النتائج بينما بعد الاهتمام بالعاملين يركز على بناء صداقات وعلاقات اجتماعية والمساءلة المبنية على الثقة وعلاقات عمل جيدة والعمل على رضا العاملين وهما ما يشيران إلى ( التنظيمي والبعـد/ البعد الإنساني).

- ولقد عرفت هذه الشبكة شهرةً واسعةً فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة وتحديد البدائل القيادية وتحسين فاعلية القائد حيث يشكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الخط الأفقي، في حين يشكل البعد الثاني (الاهتمام بالإنفراد) الخط الراسي بمدى يمتد من (1-9) درجات لكل منهما وبذلك فإن تقاطع أية نقطتين عن الخطين الراسي والأفقي يشكل نمطاً معيناً.
- غير أن هذين الباحثين فضلاً عن تقسيم هذه الشبكة إلى خمسة أنماط قيادية، أربعة منها وزعت على زوايا الشبكة، فيما يتوسط الشبكة النمط الخامس الذي يمثل النمط المتوازن، وشكل رقم (02/01) يوضح هذه الشبكة وأنماطها القيادية.
- ❖ الشكل رقم (02/01): نموذج الشبكة الإدارية (بلاك-موتون).

<b>9 - 1</b>				<b>9 - 9</b>
يركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين و رغباتهم على حسب أهداف التنظيم				التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم
	<b>5 - 5</b>			
	إيجاد نوع من التوازن بين الحاجات التنظيم و حاجات العاملين مما يحقق الاستقرار و الإنتاجية			
<b>1 - 1</b>				<b>1 - 9</b>
بذل جهود متدنية سواء الإرضاء العاملين أو تحقيق أهداف التنظيم				التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم
<b>مدى الاهتمام بالإنتاج</b>				

المصدر: (النمر، 1989، صفحة 335)

إن نموذج الشبكة الإدارية السابق يبين خمسة أنماط قيادية تضمنها هذه الشبكة في نموذج بليك وموتون، وفيما يلي عرض لهذه

الأنماط:

- **النمط (1-1):** ويطلق على هذا النمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية، حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتماماً قليلاً بالإنتاج والأفراد، فهو يعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويترك الأفراد أحراراً في أداء أعمالهم، ويتسم بإعطاء مهام غير محددة وبدون أهداف محددة للعمل، فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أهدافهم وبرايمهم بالطريقة التي يرونها.
- **النمط (9-1):** ويطلق على هذا النمط الإدارة السلطوية، ويعطي فيها الإداري الاهتمام الأكبر بانجاز العمل، والاهتمام الأقل بالعاملين، ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل هذا الهدف، ويعتبر الأفراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره، أم من ناحية شروط العمل، فتتظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الإنساني لا قيمة له.
- **النمط (5-5):** ويطلق عليه الإدارة المتوازنة أو المعتدلة يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماماً بالإنتاج وبالأفراد، أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين بحيث لا يطغى أي البعدين على الآخر، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الإنتاجي، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم، إذا لاقى هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم، لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة، حتى يقيهم على علم ومعرفة بكل ما يجري مستخدماً بذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية.
- **النمط (9-1):** ويطلق على هذا النمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية، ويعطي هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للأفراد العاملين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضا، ويعتقد بليك أنه لا يحتمل أن يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة للإنتاج الأفضل، وقد لا يؤدي أيضاً إلى علاقات إنسانية دائمة وثابتة، لأن موقفه إزاء الإحباط أو الصراع ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة، كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.
- **النمط (9-9):** ويطلق عليه إدارة الفريق يقع في الزاوية العليا اليمنى من الشبكة حيث يولي القائد أقصى اهتمام لكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة، وتسود علاقات الثقة والاحترام المتبادل، وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط، وأكثرها تحفيزاً للعاملين. (كبارة، 2010، الصفحات 100-101).

يمكن القول أن النموذج القيادي الأفضل و المرغوب فيه هو الذي يهتم بدرجة عالية بالإنتاج و الناس في آن واحد وان اقل سلوك قيادي مرغوب هو الذي لديه ادني درجة من الاهتمام في الإنتاج والناس الذي يرأسهم .

✓ أذان قمنا في هذا المبحث بتطرق إلى كل من تعريف الأنماط القيادية ثم ولجنا بعد ذلك إلى ذكر مختلف الخصائص المميز له ، وختامنا المبحث بمختلف النظريات التي تصف النمط القيادي والتي يمكن من خلالها التنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه و ما عرفت ما إذا كان هذا النمط سيكون فعال أو غير فعال.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى القيادة المركزية و أخرى لامركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية و أخرى غير رسمية ومن حيث مصادر السلطة يمكن تقسيمها إلى القيادة العقلانية و القيادة الجذابة و القيادة التقليدية كما يمكن تقسيم القيادة بناء على اهتمامات القائد إلى بعد المبادأة و بعد الاعتبارية

وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ويحضر هذا التقسيم الأنماط القيادية إلى تقسيم القيادة القيادة الأوتوقراطي و القيادة الديمقراطية و القيادة الحرة ( الفوضوي ).

وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

➤ **المطلب الأول: تصنيف حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير**

يقوم هذا المعيار على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه وعلى هذا الأساس ينتج لنا حسب المعيار الأول ثلاثة أنماط للقيادة وهي: القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والحرة. (هادي و عين احجر، 2018، صفحة 715).

● **الفرع الأول : القيادة الأوتوقراطية : ( الاستبدادية)**

تتميز بتفرد القائد في الرأي واتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه وحرصه على ضرورة التزام المرؤوسين بالتنفيذ دون أي اعتراض أو نقاش، وبذلك يكون هو محور عملية التسيير بحيث يحيط به كل الأعضاء ويتصلون به بصفة مباشرة في كل ما يتعلق بالتنظيم سواء كانت صغيرة أو كبيرة بينما يكون الاتصال المرؤوسين فيما بينهم ضعيفاً. ثم هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضائها، يتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة ويحاول الإقناع بوجهة نظره... ويحاول الفوضي إلى نظام ويحافظ على معايير محددة للأداء ويرفض شرح ما يقوم به ولا يستشير مجموعته ولا يسمح بأية حرية في العمل. (قاسمي، 2012، الصفحات 274-275).

كما يسمى كذلك هذا النمط بالنمط الاستبدادي بحيث يكون القائد المستبد هو الذي يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصيرهم بغير إرادتهم ويضع خطته لوحده بعيداً عنهم بدون مشاركتهم في الرأي وإعطائهم فرصة لذلك، بل يجلي عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر دون نقاش بأساليب تحكيمية مسيطرة فهو يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم. (العلاق، 2000، الصفحات 285-288).

وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميع السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها و الشدة وإنما يتفاوتون في ذلك فمنهم:

✓ القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم ويتميز بما يلي:

- الحزم والانضباط في إدارة المؤسسة وعدم تقبله للنقد.

- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً: إي أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد من المرؤوسين

- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

- أن القيادة الأوتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة ورغم أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة و انتظام العمل، ولكن على

حسب المرؤوسين مما يخلق نوع من الكراهية والحقد من مرؤوسيه.

✓ القائد الأوتوقراطي (العادل) ويتميز بما يلي:

- يتفق مع القيادات المتسلطة ولكن يعتبر أقل قسوة في تعامله مع المرؤوسين

- رقيق في تعامله مع المرؤوسين ولديه ثقة في نفسه وفي طريقه أدائه.

- يحاول كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم.

- يكافئ المتفوق ويمجزي المتكاسل في العمل عن طريق الحوافز والعقوبات.

- يحاول أن يشارك المرؤوسين معها في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

✓ القائد الأوتوقراطي (اللبق) ويتميز بما يلي:

- رغم أنه أسلوب أوتوقراطي إلا أنه يتميز بحسن لباقتة في تعامله مع مرؤوسيه ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة في المسؤولية وفي اتخاذ القرارات حتى لو لم يشاركوا.

- يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرهم اقتراباً من سلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى سلوك أوتوقراطياً، لأن القائد

يحتفظ لنفسه بالحق في أخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها. (قنديل، 2010، الصفحات 40-41).

#### ● الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية:

يعتمد أسلوب القيادة الديمقراطي على العلاقات الإنسانية والمشاركة و تفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد

أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل

مشكلاتهم ، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين للقائد الديمقراطي للاطلاع بالمهام القيادية الهامة. (كنعان،

2007، صفحة 186).

فالقادة الديمقراطيون يفوضون السلطة ويشركون موظفيهم في اتخاذ القرارات، وبالرغم من أنهم يرحبون بمشاركة الموظفين بالاتصال مفتوح ، إلا

أنهم مسئولين عن القرار الأخير.

والقادة الديمقراطيون يقومون إلى حد ما بقليل من الإشراف والملاحظة ويكون أكثر فاعلية عندما يديرون أفراد ذوي مهارات عالية وعلى الرغم من أن اتخاذ القرار يمكن أن يتسم بالبطء، و ربما ينتهي الأمر بالقائد أن يكون لديه درجة أقل من الرقابة على تصرفات الموظفين إلا أن القيادة الديمقراطية تزداد شعبيتها وتنتشر، على سبيل المثال، تقوم شركة "سيمكو" باستخدام القيادة الديمقراطية لجعل موظفيها أكثر مشاركة في قرارات الشركة. وهذا الاتجاه ساعد "سيمكو" في أن تكون المصنع الأكبر في البرازيل للآلات الملاحية وآلات تجهيز الطعام. (راتشمان و واخرون، صفحة 185).

✓ أساس القيادة الديمقراطية:

هناك أسس تقوم عليها القيادة الديمقراطية وهي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه: ( تنمية العلاقات الديمقراطية )

تعرف العلاقات الإنسانية بأنها " تلك العمليات التي تساعد العاملين في موقف معين بما تخلفه من تأثير إيجابي على دافعيتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المنظمة، بحيث تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءات العاملين وتنمية أدائهم وتطويرهم في الوقت نفسه، وذلك لتحقيق الشعور بالانتماء والألفة لدى العاملين " . (عباصرة، 2006، صفحة 186)

ج - المشاركة: (المشاركة في اتخاذ القرار):

أن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف وبالتالي اتخاذ القرار رشيد.

ج- تفويض السلطة:

أن التطور الذي حصل للمنظمات، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، لكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، وهذا ما يتماشى مع تمكين الأفراد لبلوغ الأهداف. (العباصرة و الفاضل، 2006، صفحة 121).

✓ خصائص القيادة الديمقراطية

للقيادة الديمقراطية عدد خصائص نذكر منها

-القائد يتشاور مع مرؤوسيه بخصوص ما يعمله ويحدد القرارات التي يمكن اتخاذها.

-موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

-يؤمن بأن تابعيه يمكن توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

-القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.

-يتسم القائد بروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة ( J P & autre, 2000, p. 315)

✓ مزايا القيادة الديمقراطية :

أهم الملامح التي تميز هذا النمط من الأنماط القيادية هي :

- الرأفة في التعامل مع المرؤوسين وإعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم.

- اقتراب القائد من تابعيه وانخراطه بينهم بحيث لا يشعرون بتعالي القائد وانعزاله عنهم

- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بالمنظمة أو تلك المرتبطة بأعمالهم، وذلك على أساس أن

المشاركة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها: أن المشاركة تمثل فلسفة لتحقيق الرضا كما أنها تجعل المشتركين أكثر فهما للقرارات

وأكثر التزام للعمل في تحقيقها، أنها تقلل من مخاوف العاملين على اعتبار أن الأفراد يخافون ما يجهلون.

- أن القائد يلجأ إلى كافة الوسائل الرسمية لتشجيع المرؤوسين على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- أن القائد الديمقراطي يكون أكثر شعور باحتياجات الذين يعملون معه، من أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره في تصريف

الأمر. (بن معتوق، 2017، صفحة 324).

✓ عيوب (مساوي) القيادة الديمقراطية:

من بين أهم عيوب هذا النمط :

-تقييد الإبداع والمبادرة الفردية لالتزامها بالتفكير الجماعي: حيث تمزق حق الملكية الخاصة للذين يشعرون بمسؤولياتهم الخاصة وحرية تصرفهم

لما يقومون به.

-أن القيادة الديمقراطية تكون أكثر ما تكون في الأحوال يعتقد الأستاذ Kei t hdavi s التالية:

■ عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بالمشاركة المساعدين.

■ عندما يجوز المشاركون على قدرات ثقافية عالية.

■ عندما يشعر القائد بالأمان والطمأنينة، بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

■ عندما تكون التكاليف المادية في المشاركة أقل من فوائد الناجمة عنها. (خيرى، 2013، صفحة 130).

● الفرع الثالث: القيادة الحرة:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات و الأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته

في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد و معلومات ضرورية لإنجاز العمل المطلوب من

المرؤوسين تأديته (بلكرمي، 2013، صفحة 496).

كما يطلق عليها القيادة التي تركز اهتمامها على شخصية المرؤوس " Individual Centered " وتطلق له الحرية في العمل ويعبر عنها

بالقيادة المتساهلة وهي تعبر عن « النمط الذي تحول فيه سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك

يتدخل عندما يطلب منه فقط» . (عبد الله، 2016، صفحة 12).

حيث يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب

على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة



أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها. (قاسمي، 2012، صفحة 277).

✓ سمات القيادة الحرة

من أهم السمات المميزة لأسلوب هذه القيادة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية هي:

- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.

- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات. (برو، 2018-2019، صفحة 118).

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، و تفويض السلطة يكون على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية بالاستقلال في ممارسة أعمالهم.

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز أعمالهم. - إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحر يرى أنه أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً وسهل لهم سبيل الاتصال (عبد الباقي، 2003، صفحة 227).

#### ✓ مزايا القيادة الحرة:

من أهم السمات التي تميز هذا النمط:

- أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءاتهم عالية بحيث يفوضهم القائد السلطة، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم القائد حيث سيبدلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذا لا شك أن هذا الأسلوب.

- لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيداً من الواجبات بل بالقدر الذي تسمح به القدرات على أن تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته.

- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب مثل العاملين في هيئة الطاقة الذرية فقد يمنعهم القائد من الإبداع والابتكار، ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.

✓ عيوب القيادة الحرة:

كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يرتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظلها، فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله؛ وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده قد تؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن هذه المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في أن القادة في هذا غالب الأحيان لا كيان لها، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أم غير موجود، وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون وقتهم في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم مجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم، وهناك من يرى أن القائد في هذا النوع لا يصدر قراراً إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تحرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيتترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم، أي أن هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة (كنعان، 2007، صفحة 257).

➤ **المطلب الثاني: تصنيف بناء على مصادر السلطة**

يقوم على أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجه مرؤوسه ومن حيث تعيينه فالقائد الذي تعين الإدارة أو الهيئة كمدير لها هو قائد رسمي يستمد قوة التأثير من سلطة المنصب، أما القائد الذي تختاره الجماعة فهو قائد غير رسمي يستمد قوة التأثير من خلال شخصيته والقدرة على الإقناع وغيرها، من أساليب العلاقات الإنسانية. (هادي و عين احجر، 2018، صفحة 715).

● **الفرع الأول: القيادة التقليدية**

وتقوم على كبار السن وفصاحة القول والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود هذا النمط المجتمعات التقليدية القبلية والريفية.

● **الفرع الثاني: القيادة الجذابة:**

وتقوم القيادة الجذابة على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية، وعلى قوة تأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي للقائد وتكون أنسب ما يمكن للزعامات الشعبية والمنظمات الغير الرسمية والحركات الاجتماعية.

● **الفرع الثالث: القيادة العقلانية:**

وتقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يقدمه في ممارسته القيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا على نفس الشيء. (عطوي، 2008، صفحة 85).

✓ والذي يمكن ملاحظاته أو استنتاجه أن مهما كان نمط القيادة فهي عملية تحريك الناس نحو الهدف، فهي مكونة من ثلاث عناصر: وجود هدف يحرك الناس وجود مجموعة من الأفراد ووجود قائد يمارس مجموعة من السلوكيات.

### ➤ المطلب الثالث : تصنيف بناء على اهتمامات القائد

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالبن عام 1966 من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد Leader Behavior Description L. B. D. Q حيث توصل إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة وهما: (برو، 2018-2019، صفحة 121).

#### ● الفرع الأول: بعد المبادأة (العمل)

ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والثواب، كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين، كما لا يسمح بمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات. وفي ظل هذا النمط يتحقق إنتاجها عالية على المدى القريب، ولكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية وتتدنى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل. (عباصرة و بني احمد، 2008، صفحة 154).

#### ● الفرع الثاني: بعد الاعتبارية (العلاقات الإنسانية)

فهو يعني سيادة جو الصداقة والاحترام، والود في العلاقات التي تسود بين القائد والعاملين فيها مع التعاون، و التفاعل مع القيادة بشكل مستمر فالمدير هنا يهتم كقائد بمشاعر مرؤوسيه ويأخذه بعين الاعتبار فهو يقيم علاقات إنسانية معهم قائمة على التقدير و الاحترام و الثقة (نشوان، 2004، الصفحات 42-43).

## خلاصة الفصل

تعد القوة العاملة اليوم أكثر تطوراً وتنوعاً واطلاعاً من أي وقت مضى، ونتيجة لذلك لم يعد أسلوب الإدارة المسيطر والمتحكم - أسلوب الإدارة القديم - يصلح لهذه القوى العاملة لأن المرؤوسين يبحثون في النهاية عن شيء مختلف ومحسن في القيادة التنظيمية والمؤسسية، فهم يطالبون بقائد لا يحرز النتائج بل يكتسب ثقة واحترام الفريق الذي يقوده ويظهر نزاهته، ويهيئ ظروفاً تسودها ثقافة المشاركة، ويؤكد شعور مرؤوسيه بتقدير الذات بإعلامهم بمدى ما يقومون به.

إن النمط القيادي هو الأسلوب الغالب الذي يستخدمه القائد في تعامله أو تفاعله مع مرؤوسيه، والذي على أساسه تحدد فاعلية دوره القيادي، ويختلف هذا الأسلوب من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو الأداء أو الإنتاج، واختيار السلوك القيادي المناسب يعتمد على ثلاثة عوامل وهي: طبيعة القائد ومدى اقتناعه بنمط قيادي معين، ثم عوامل ترتبط بالمرؤوسين ووعيهم وقدراتهم وأخيراً عوامل ترتبط بالبيئة وظروف العمل.

ولقد تعددت أنماط القيادة واختلاف المؤسسات، واختلاف الشخصيات والأدوار والمواقف والوظائف والظروف حيث تصنف أنماط القيادة حسب المدرسة الكلاسيكية إلى: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، فالقيادة الديمقراطية تمتاز بالمشاركة الجماعية للأفراد في اتخاذ القرارات، إذا يحرص القائد الديمقراطي على تفهم حاجات مرؤوسيه ومتطلباتهم، ويوفق بينهم وبين متطلبات المنظمة وأهدافها، ويشعرهم دائماً بأهميتهم في العمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم، أما القيادة الأوتوقراطية فالقائد يصدر القرارات دون إشراك الجماعة لان السلطة المطلقة في يده، فهو يمتاز بالسلط والتجبر والتحكم في تسيير شؤون الجماعة .

إذ يستمد هذا القائد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري فهو دائماً ينسب النجاح في إنجاز المهام إلى نفسه، أما الفشل أو النتائج السلبية فاللوم على مرؤوسيه الذين يصفهم بالإهمال والتهاون، ثم ذكرنا مميزات القيادة الفوضوية التي تتصف بالحرية المطلقة، فالقائد لا يشترك في اتخاذ القرارات ولا في تنفيذها، ولا يتدخل في توجيه الجماعة وإرشادها، ونعتبر هذه القيادة مهمة بإهمال القائد لها، وبالطبع يكون مؤدى هذا الموقف فقدان القائد كل مقومات القيادة الفعالة بالنظر لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

# الفصل الثاني :

علاقة الأنماط القيادية

بأداء العاملين

تمهيد:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فان يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مباحثين:

- المبحث الأول : أداء العاملين.
- المبحث الثاني : علاقة الأنماط القيادية (الإشراف) بأداء العاملين.

### المبحث الأول : أداء العاملين

يعد الأداء العاملين موضوع بالغ الأهمية ومن أهم وظائف الموارد البشرية، حيث شهد الدراسات عديدة تبحث عن كيفية تحسين الأداء، ويمثل أداء العنصر البشري (العاملين) جزءاً هاماً من الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم أداء العاملين ومحدداته ومعايير تقييمه.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

إن إدارة الموارد العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل وبالتالي سنتناول مفهوم أداء العاملين وكذا أهميته وأهدافه

##### ● الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين:

إن الأفراد العاملين بالمؤسسة يمثلون مورد بشرياً هاماً لذلك فإن أداء العاملين شغل اهتمام العديد من الباحثين وتولد عن هذا

الاهتمام الكثير من الدراسات التي حاولت تحديد مفهوم له وسنحاول التطرق إلى بعض هذه التعاريف.

- أولاً: تعريف أداء العاملين:

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة الأداء العاملين في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بلغ الأهمية من

أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها.

■ عرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بمحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية وتطويرها و تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية (عبد الباسط، 2011، الصفحات 22- 23).

■ و يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الكريم الخناق، 2005، صفحة 35).

✓ بين هذا التعريف أن أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

■ كم عرف بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام " (حسن، 2004، صفحة 123) .

✓ وركز هذا التعريف على محددات الأداء والتي هي القدرات الموجودة لدى الأفراد، ومدى إدراكه للمهام الموكلة إليه .

■ ويعرفه عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"، حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. (صقر، 2005، الصفحات 25- 26).

✓ ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

- ثانيا : أهمية أداء العاملين :

لأداء العاملين أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسة و الأفراد وتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- للأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشر واضحا لنجاح المؤسسة و استقرارها وفعاليتها.
- فالمؤسسة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا .
- ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، إذا أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة ، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء (عاشور، 2016، صفحة 587).

- ثالثا : أهداف أداء العاملين :

للأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في نقاط التالية:

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة لتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن تصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل (قديري، 2016، صفحة 25).

● الفرع الثاني : محددات أداء العاملين :

ليس من السهولة تحديد العناصر المحددة الأداء الموارد البشري و ذلك لوجود عوامل مختلفة يصعب تحديدها غير أننا نجد بعض الباحثين في هذا المجال قد أعطوا عدة متغيرات للأداء ومن بينهم "Vroom" الذي فسّر أداء الموارد البشرية بأنه محصلة للقدرة والدافعية وعبر عنه بالعلاقة التالية: (عبد الباقي ص.، 2004، صفحة 145).

الأداء البشري = القدرة × الدافعية × البيئة العمل

انطلاقا من العلاقة يتضح التفاعل والتداخل بين محددات الأداء وسنقوم بتوضيح كل واحدة.



- القدرة: تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب. (عاشور، 2016، صفحة 586).
- ✓ والقدرة تتألف من محصلة المعرفة، المهارات، ومدى وإدراك الدور، والتي يمكن توضيحها بالعلاقة التالية: (دوباخ، 2005-2006، صفحة 75)

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى إدراك الدور}$$

ويمكن تعريف كل منهما على النحو التالي:

- المعرفة: "هي حصيلة المعلومات التي توجد عند موظف العامل تجاه شيء معين مثل الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها، نوعها، تركيبها... الخ". (عاشور، 2016، صفحة 586).
- المهارة: "هي التمكن من ترجمة المعارف إلى أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة". (حنفي، 2007، صفحة 356).
- إدراك الدور أو المهمة: "الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء لمهامه". (قديري، 2016، صفحة 26).

### ➤ المطلب الثاني: معايير مؤشرات أداء العاملين

تقوم المؤسسات بمقارنة الأداء الفعلي للعاملين و بالأداء المنجز بوضع معايير محددة لتحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك ، كما أن هناك عدة مؤشرات يتم على أساسها تحديد ما سيتم تقييمه و سنتناول في هذا المطلب معايير و مؤشرات أداء العاملين.

#### ● الفرع الأول: معايير أداء العاملين

أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما أيضا يتضمن الاختيار الجيد لتلك الأهداف، فالحكم على أداء العامل يتم في ضوء عدة معايير منها الكفاءة ، الملائمة ، الفعالية.

1/ الكفاءة : وتوجد لها عدة تعاريف نوجزها فيما يلي

" هي قدرة إنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة ، وبهذا المعنى فان كفاءة القيادة تقاس بمدى مساهمتها في انجاز الأعمال الموكلة إليها " (سالم، 2003، الصفحات 90-93)

وتعرف كذلك على أنها " تجميع بين المعارف ، المهارات و الخبرات المتراكمة للعاملين للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم ، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة " (citeau, 2000, p. 65).

2 / الفاعلية : لقد تعددت تعريف الفاعلية نجد منها:

تعرف الفاعلية ببساطة على أنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك " (بن حبيب، 2000، صفحة 26).

وهذا بين أداء الفاعلية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفاعلية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر على الفاعلية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة

كما تعرف على أنها " القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة دون أن يتعارض ذلك مع الأهداف الفردية " (بوخمم، 2002، صفحة 129).

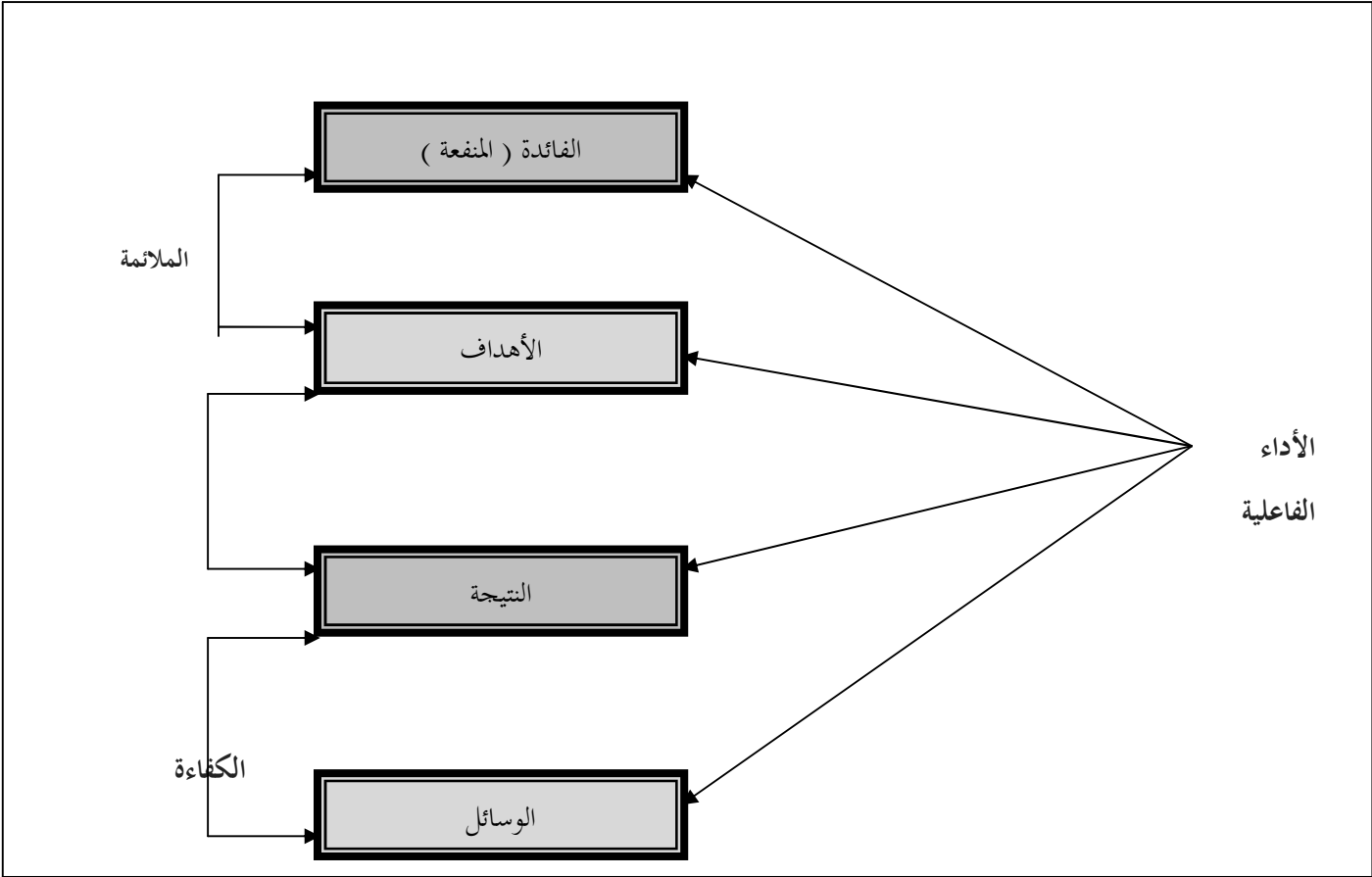
3 / الملائمة : ويمكن تعريفها على أنها " تحقيق الأهداف المحددة بالنظر إلى الرضا المتوقع أي الفائدة المحققة "

حيث أن: (غري و اخرون، 2008، صفحة 129).



ويمكن تمثيل المعايير السابقة الذكر من خلال الشكل التالي :

❖ الشكل رقم (01/02) يمثل معايير أداء العاملين



المصدر: (غربي و اخرون، 2008، صفحة 132).

● الفرع الثاني: مؤشرات أداء العاملين

- يقصد بمؤشرات أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى ثلاثة أنواع هي :
- مؤشرات الصفات الشخصية مؤشرات النتائج و الإنجاز و مؤشرات السلوك
  - مؤشرات الصفات الشخصية : ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون،... ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة
  - مؤشرات النتائج والإنجازات: يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي :
- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف .

- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.
- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.
- مؤشرات السلوك : وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:
  - مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.
  - علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل .
  - علاقة الموظف بمروسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.
  - علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم
  - علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل .(عقيلي و اخرون، 1994، صفحة 410).

### ➤ المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بتنسيق والتعاون مع المدير الإدارات الأخرى، الهدف منها هو تحقيق الرضا تام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم كاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق الأهداف.

#### ● الفرع الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين، وعليه سنحاول عرض بعضها منها فيما يلي:

■ عرف على انه : "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك استناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"

■ كما يقصد بتقييم أداء العاملين " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسند إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". (بن عيشي، 2012، صفحة 15).

■ ويعرف تقييم أداء العاملين على أنه : " نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتناوبهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى ، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر، ذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة" .

✓ ومن خلال هذا التعريف نستخلص النقاط التالية:

- تقييم الأداء عملية مستمرة، ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذا يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.
- يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم، وذلك لإشعارهم بالعدالة، وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم، وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم عملهم.
- نتائج تقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية، النقل، الفصل، المكافآت، لذلك يجب توفر عنصر الموضوعية في عملية تقييم الأداء.

- القياس وتقييم الأداء يكشف مراكز القوة لتدعيمها، ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.

✓ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على انه " عملية إدارية دورية هدفها قياس أداء الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين ومدى تحقيقه لههدف معين

### ● الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

يمكن إبراز أهمية عملية تقييم الأداء في نقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية: حيث يعمل تقييم الأداء على رفع الروح المعنوية من خلال شعور العاملين بأن جهودهم المبذولة في العمل هي محط اهتمام وتقدير الإدارة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم: وذلك بشعور العامل بأن أدائه في العمل هو موضع تقييم، وهذا التقييم يترتب عليه نتائج يتخذ على أساسها قرارات تخص مستقبله في العمل.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث أن استخدام نظام موضوعي لتقييم الأداء يضمن أن ينال كل موظف ما يستحقه من مزايا الوظيفية المتنوعة.
- الرقابة على الرؤساء: عن طريق تقييم الأداء تستطيع الإدارة العليا مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدرتهم الإشرافية والتوجيهية.
- استمرار الرقابة والإشراف: حيث يسمح سجل تقييم الأداء الخاص بكل عامل للقائمين بعملية التقييم تسجيل ملاحظاتهم بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة. (دوباخ، 2005-2006، الصفحات 80-81).

### ● الفرع الثالث : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

- إن عملية تقييم أداء العاملين تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وهي عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل وهو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية إعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة وذلك بما يحقق أهداف محددة مسبقا، وتحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة:
- المساعدة في تحديد السياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنسانية. (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 267).

- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- تزويد الإدارة بالمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية كالاختيار، التدريب، النقل، الترقية... الخ
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج تدريب لرفع مستوى الأداء وتخفيض نقاط الضعف والتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب. (ابو بكر، 2003-2004، صفحة 320).
- ✓ وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المؤسسة.

#### • الفرع الرابع : طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من الطرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق، حيث ممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى طرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة و المجموعة الثانية الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في طرق التقليدية .

#### ▪ أولا: طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن أخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط و طريقة التوزيع الإجباري و طريقة التدرج.... الخ وأدناه شرح لبعض الطرق (محمد عباس و علي، 2007، صفحة 248).

#### 1. طريقة الترتيب البسيط :

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل مشرف إذا أن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب عامليه، غير أن المشكلة الرئيسية في هذا الطريقة هي أنها لا تعطي صورة دقيقة أو موحدة عن أداء العاملين، كما أنها تفترض أن الفروق بينها المراتب المختلفة متساوية، وكذلك فهي لا تعني بخصائص أو عوامل محددة من الأداء وإنما تقييمه ككل ، وبالإضافة إلى أن هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة العاملين في المجموعات المختلفة فليس هناك أساس واضح نستطيع أن نستخدمه في معرفة ما إذا كان أحسن عامل في المجموعة مساويا لأحسن عامل في المجموعة الأخرى أو أضعف منها. (سلطان، 1993، صفحة 309).

#### 2. طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر عنها إحصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين، وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة حيث يتفاوت أداء العاملين من الممتاز إلى الضعيف، ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتاز وقلّة يحققون أداء ضعيف بينما أغلبية يكون أدائهم متوسط، ويلاحظ بأن هذا الأسلوب يشير إلى أن أداء العاملين يميل إلى توزيع طبيعي كأى ظاهرة عادية، وهنا يقوم المشرف بتوزيع تقديرات أداء العاملين على الفئة تم إعدادها سابقا وتراوح بين الضعيف والممتاز. (اللوزي، 2002، صفحة 222).

### 3. طريقة التدرج :

ووفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي:  
أداء المرضى وأداء الغير مرضى وأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من أفراد العاملين أما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي

#### ■ ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة:

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. مقياس التدرج على أساليب السلوكي.

2. مقياس الملاحظات السلوكية.

3. الإدارة بالأهداف.

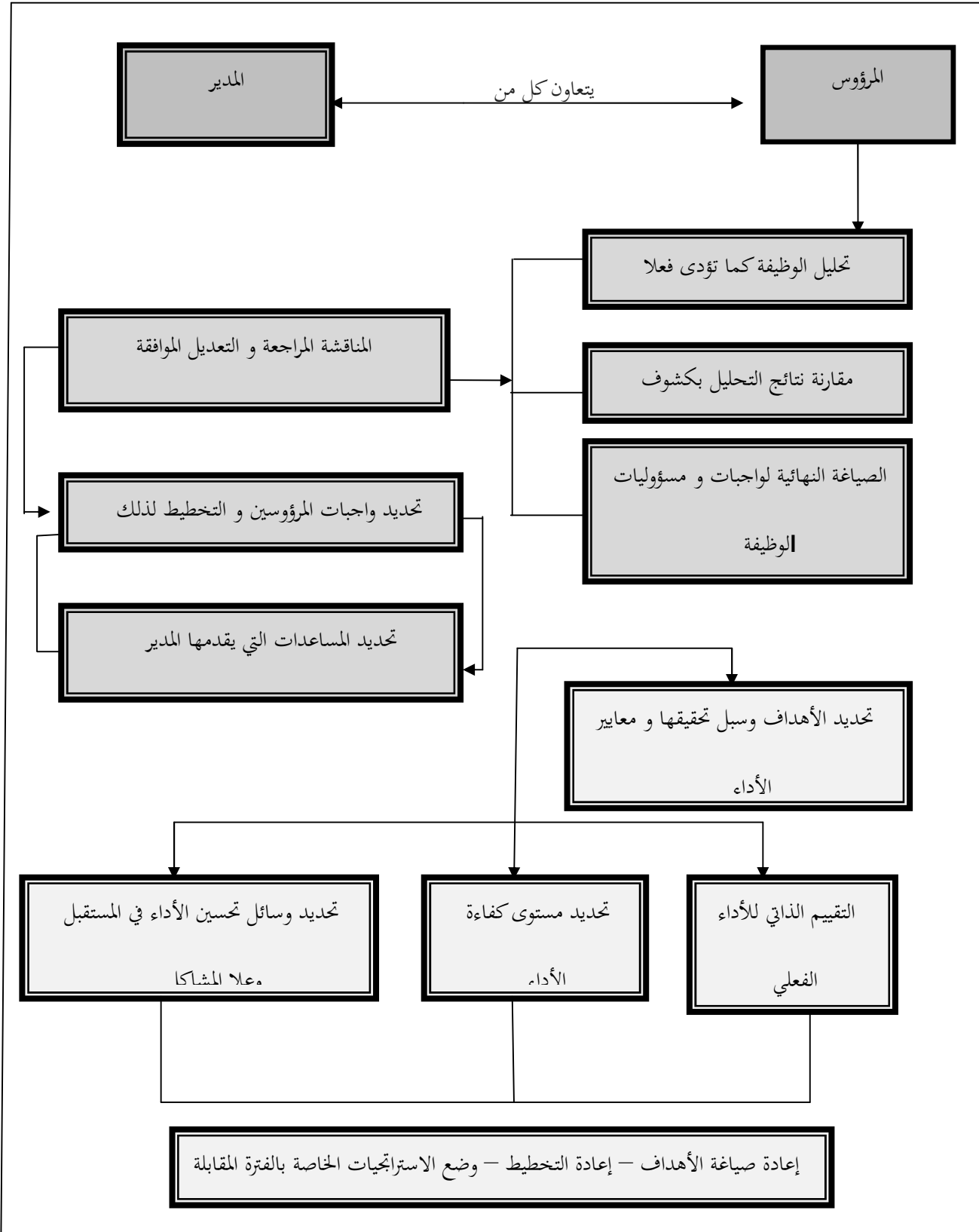
4. مركز التقييم .(شحاذاة و اخرون، 2000، الصفحات 78-79).

- وفي ما يلي نستعرض طريقة الإدارة بالأهداف:

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في المجال تقييم بالكفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشارك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم الكفاءة الأداء ومعاييرها في الماضي و المستقبل، و الشكل التالي يوضح الإطار العام لهذه الطريقة .(عبد الباسط، 2011، صفحة 280).

❖ الشكل رقم (02/02): الإطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: (عبد الباسط، 2011، صفحة 281).



✓ وخلاصة لما سبق في هذا المبحث ، فإننا حاولنا أن نشير إلى أهمية أداء العاملين وطرق تقييمه، فتقييم أداء العاملين ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل فيكل المؤسسات سواء أكانت صناعية أو خدمية أو غير ذلك....، لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة، فتساعد على معرفة حقيقة أداء العاملين بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين، ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة، وذلك بتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية (الإشراف) بأداء العاملين:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع رؤوسهم عامل مهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فإثر الأسلوب الأوتوقراطي (الديكتاتوري) يختلف عن اثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي سوف يتم تحديد أثر كل نمط على الأفراد (أداء العاملين).

#### ➤ **المطلب الأول: اثر نمط القيادة الأوتوقراطي (الديكتاتوري) على أداء العاملين:**

إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الأفراد والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم

نذكر ما يلي :

- محاولة بعض الأفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة، و التسلق على أكتاف الآخرين.
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.
- قتل الاقتراحات البناءة.
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة.

#### ➤ **المطلب الثاني: اثر النمط الديمقراطي على أداء العاملين:**

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا.
- لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد .
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم .
- كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة. (العجمي، 2008، الصفحات 80-84).

➤ **المطلب الثالث : اثر النمط الحر ( الفوضوي ) على أداء العاملين :**

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم.
- كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه.
- المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي. (شيشة، 2017، صفحة 201).

و إجمالاً، توجد جوانب قصور في سلوك القادة والتي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها :

- بعض السلوكيات المفروضة : عندما يصبح القائد أنانيا، يفشل في سماع نصائح الآخرين، ينظر للآخرين بتكبر وتعالٍ...
  - الاعتقاد بان القائد يولد ولا يصنع : مقولة شهيرة " ولدت قائدا " بالرغم من صحتها في بعض الظروف إلا أنها لا تكون صحيحة باستمرار، فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة. وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر إلى المرؤوسين بنظرة دونية ، ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه ، الأمر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على الأداء .
  - الشائع عن القيادة إلا انه غير دقيق: فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يبتكرون الأفكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون من النماذج الجيدة للقيادة.
  - الاعتقاد بان القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون ويحركون الآخرين : فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين وإنما هي القدرة على تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم (بلال، 2005، الصفحات 340-342).
- و يضيف عاشور انه كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس. فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل.
- أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل. (صقر، 2005، صفحة 149).

## خلاصة الفصل :

يمكن القول أن أداء العاملين هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة ، كما إن تقييم أداء العاملين له الأثر الكبير على أداء المنظمة، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير أداء العاملين يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدراء بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين المشتركة والمتسقة مع بعضها البعض .

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم أداء العاملين لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في التقييم وغنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف ، ونظر لصعوبة عملية تقييم أداء العاملين وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع بالإنتاجية غير الملموسة إي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل العمال الإدارية .

وعليه يجب أن ندرك بوضوح أن هناك علاقة وثيقة بين أداء العاملين والقيادة الإدارية وان الفرد العامل بحاجة إلى تقدير الغير بجهده على اعتباره من الأمور الأساسية التي تساهم في إشباع حاجات الأفراد.

# الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

## تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى جانب النظري للمتغيرات الدراسة وأداء العاملين، أما الآن من خلال هذا الفصل سنتناول الجانب التطبيقي للدراسة الذي قمنا فيه في بدراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال - و الذي استخدمنا فيه تقنية الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتوزيعها على عينة مناسبة من مجتمع الدراسة، وقد تم في هذا الفصل ترجمة نتائج التحليل الذي توصلنا إليه لإيجاد أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وكذلك تفسير النتائج وفي الأخير اقترحنا توصيات وتوجيهات للبحوث المستقبلية. حيث سنتطرق في الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمصلحة العمومية الاستشفائية "عاشور زيان- أولاد جلال" .
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام للمصلحة العمومية الإستشفائية "عاشور زيان - أولاد جلال -

يهدف هذا المبحث إلى عرض تقديم عام للمؤسسة -عاشور زيان - من نشأة و تعريفها ثم التعريف بالهيكل التنظيمي لها وفي الأخير التطرق إلى تعداد الموظفين و العاملين في المؤسسة.

### ➤ المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة و التعريف بها.

#### ● الفرع الأول : نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 ماي 2007 م ، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية ، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و تسييرها .

#### ● الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

##### 1. موقع المؤسسة :

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان في شارع العربي بن مهيدي بشكل خاص، يحده من الشمال شارع العربي بن مهيدي ومن الجنوب حقل النخيل أما من جهة الشرق شارع سليمان إلى الشارع الغربي - الوصول إلى جناح الولادة بالمستشفى (انظر الملحق رقم ) . والذي تم تكليفه في ديسمبر 1985 م ، بتصنيف "س" وعدد أسرة (151 سرير) ، أما عدد المؤسسات للصحة الجوارية التابعة له تمثلت في 03 مؤسسات ( رأس الميعاد- الدوسن- اولادجلال). و تتربع المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان على مساحة تقدر ب 11263.80 م 2 (انظر الملحق رقم )

##### 2. طبيعة نشاط المؤسسة :

وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي السابق ، فإنه يمكن تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ، و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي ، وهي مهيكلة للتشخيص ، والعلاج و الاستشفاء ، إعادة التأهيل الطبي . تغطي الاحتياجات الصحية المتضمنة لها لسكان بلدية اولادجلال و البلديات المجاورة لها."

أ/ الأنشطة الرئيسية والمرفقات : تتمثل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان في :

- تنظيم وبرمجة توزيع الرعاية حاول تشخيص وإعادة التأهيل والاستشفاء لتطبيق برامج الصحة العامة الوطنية.
- ضمان النظافة والصرف الصحي.
- محاربة الإزعاج والشور الاجتماعي لضمان تحسين.

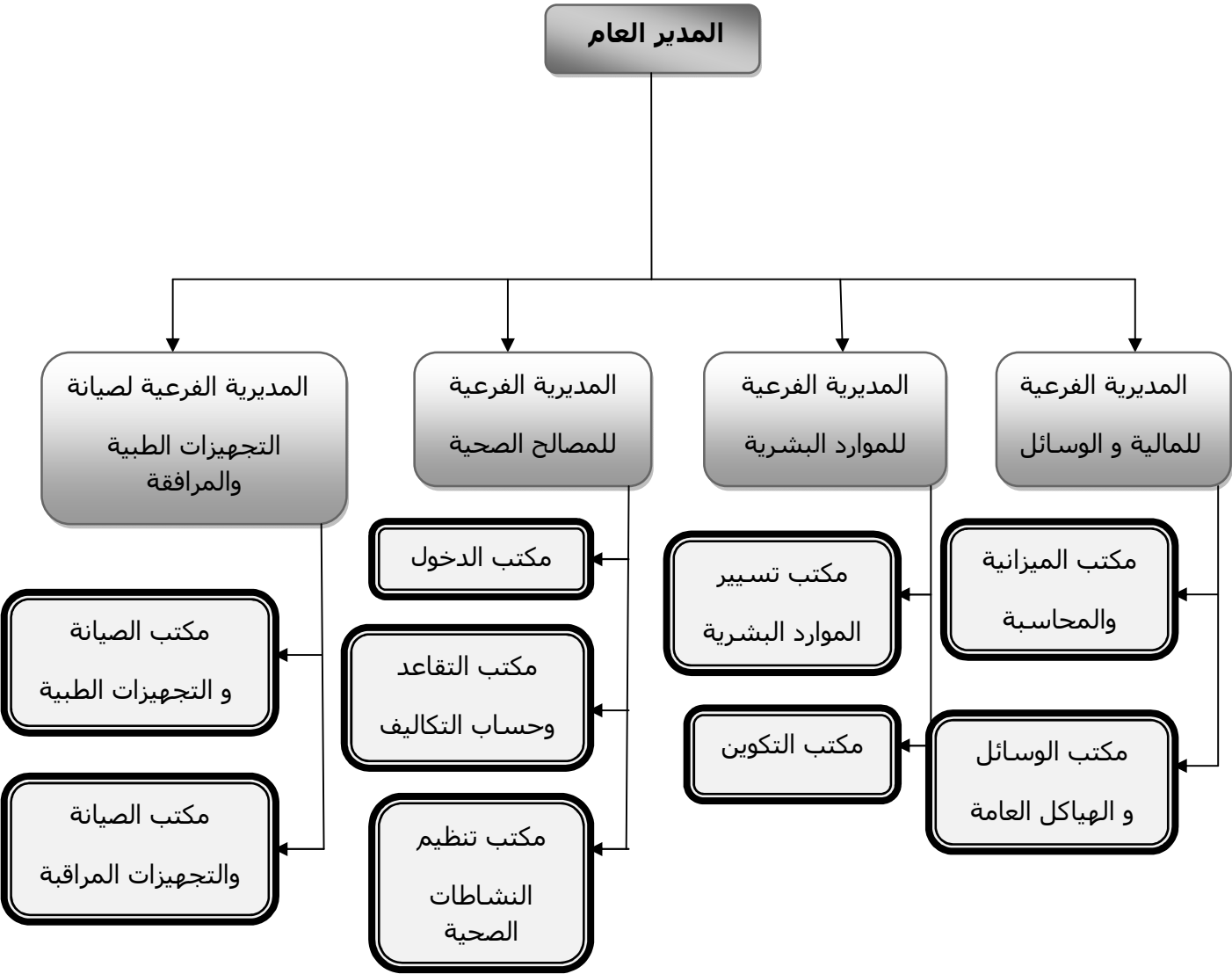
ب / الأنشطة الأخرى للمؤسسة:

- إلى جانب نشاطات الصحة التي تقدمها المؤسسة فإنها في إطار البرنامج الوطني للصحة تسعى إلى تقديم نشاطات أخرى تهدف إلى تحسين المنظومة الصحية و عصرنتها خدمة للمريض.
- تم وضع حيز الخدمة الاستشفاء المنزلي ابتداء من سنة 2016 ..
- المشاركة في إحياء الأيام الوطنية و العالمية التحسيسية.
- تنظيم حملات تبرع بالدم في إطار برنامج نقطة حقن الدم بالمؤسسة .

➤ **المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان- اولادجلال - و الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01/03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومي الاستشفائية عاشور زيان - اولادجلال-



المصدر : مديرية الصحة و السكان لولاية - اولادجلال-



من خلال الشكل نلاحظ ان المؤسسة الاستشفائية العمومية تنقسم إلى أربعة مديريات فرعية و عدة مكاتب تتمثل في:

1. المدير: يعين أو يكلف من طرف وزارة الصحة ، ويقوم بالمهام التالية :

- تسيير المؤسسة

- الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة

- تسيير الميزانية

- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيته

- القدرة على فرض العقاب ومنح المكافآت

2. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تضم ثلاث مكاتب هي :

أ/ مكتب الميزانية و المحاسبة : و تتمثل مهامه فيما يلي :

- إعداد وصولات الطلب .

- إعداد الفواتير .

- إعداد الميزانية.

ب / مكتب الوسائل و الهياكل العامة : ينقسم هذا المكتب إلى :

■ أعمال عامة : و تضم ما يلي :

- مراقبة أعمال المقاولات.

- متابعة و مراقبة أعمال الترميم و البناءات الداخلية.

■ أعمال الجرد : و تضم ما يلي :

- تسجيل كل العتاد و ترقيمه :

- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى .

- مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو موجود في المستشفى .

3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و هي عبارة عن وسيط بين الإدارة و شبه الطبيين، و تقوم بما يلي :

- إعداد برامج الأطباء و الشبه الطبيين، و تنقسم هذه المديرية إلى :

أ/ مكتب الدخول: من مهامه

■ تسجيل دخول المريض مع كامل بياناته :

■ متابعة تحركات المريض شهريا و سنويا .

■ تقديم التقارير الشهرية و السنوية لوزارة الصحة.

■ تحويل المرضى إلى مؤسسات إستشفائية أخرى.

■ تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة و التصريح لدى المصالح الحكومية.

■ الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة .

ب/ مكتب التعاقد و حساب التكاليف: من مهامه :

■ حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة .

■ التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم .

ج / مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها وتنظيمها: من مهامه :

- تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة.
- توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياجات.
- تقييم نشاطات أخرى مدة (شهريا و سنويا) .

4. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تخسر جهودها لخدمة العاملين في الجانب الطبي

والإداري والتسيير الإداري والمالي. وتتركز :

- تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالعاملين .
- أنجاز المهام والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف.
- متابعة التقييم الدوري للعاملين.
- تكوين ملفات العاملين الحاليين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم.
- متابعة تطورات الحالة المهنية .
- تسيير الحياة المهنية للعاملين.

وتحتوي هذه المديرية على مكتبين هما

أ / مكتب الموارد البشرية: يهتم بتسيير العاملين من الجانب الإداري والمالي، مثل ملفات العاملين والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة

والدرجة والرواتب الشهرية والمنح والعلاوات

ب / مكتب التكوين: يقوم بالعمل على تكوين العاملين وتطوير العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة على

شكل تكوين متواصل، ويكون داخلي ( داخل المؤسسة ) أو خارجي في مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

و لقيام هذه المديرية بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل: شهادة العمل، بطاقة الحضور، سند عطلة، عقد عمل، كشف تنقيط سنوي، كشف الراتب، وضعية الاستيداع، أمر تحويل، طلب خصم من المرتب، جدول إرسال، وصل استلام وحالة احتياجات مناصب العمل.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: من مهامها إعادة الهيكلة بشكل فعال وتشكل من مكتبين تقنيين هما :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

كما تحتوي المؤسسة الاستشفائية العمومية على مصلحتين هما:

✓ المصالح الإستشفائية.

✓ المصالح التقنية.

❖ جدول (01/03) : المصالح الإستشفائية والتقنية.

المصالح التقنية	المصالح الاستشفائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مصلحة الأشعة:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التصوير العادي بالأشعة السينية</li> <li>✓ التصوير بجهاز سكانبيير</li> <li>✓ التصوير بالايكوغرافيا</li> </ul> </li> <li>● مصلحة المخبر:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وحدة لتحليل الدم</li> <li>✓ وحدة لتحليل كيمياء الأحياء</li> <li>✓ وحدة لتحليل المصل والمناعة</li> <li>✓ وحدة لتحليل الجرثومية، الطفيلية وغيرها</li> </ul> </li> <li>● مصلحة الصيدلية المركزية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإنعاش الطبي والإنعاش و التحذير</li> <li>● الجراحة العامة :  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الجراحة العامة</li> <li>✓ جراحة العظام</li> <li>✓ جراحة الكلى و المسالك البولية</li> <li>✓ جراحة الأطفال</li> <li>✓ جراحة الأعصاب</li> </ul> </li> <li>● الطب الشرعي</li> <li>● طب الأطفال</li> <li>● طب الداخلي</li> <li>● الولادة و الأمراض النسائية</li> <li>● الهيمويولوجيا</li> <li>● أمراض الطفيليات</li> <li>● طب التأهيل الحركي</li> </ul>

المصدر: أعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة.

➤ **المطلب الثالث: تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال-**

حيث يمكن معرفة تعداد العاملين و الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية عاشور زيان - اولادجلال من خلال التأطير الطبي و التأطير الإداري الذي يوضحه الجدول التالي:

❖ **جدول رقم (02/03):عدد العاملين والموظفين في مستشفى عاشور -أولاد جلال-**

التأطير الإداري		التأطير الطبي	
العدد	المستخدمين	العدد	المستخدمين
01	المدير العام	33	أطباء مختصون
01	المدير الفرعي للموارد البشرية	46	أطباء عاملون
01	المدير الفرعي للمصالح الصحية	04	جراحي الأسنان
01	المدير الفرعي للمالية و الوسائل	03	صيدلي
01	المدير الفرعي لصيانة العتاد الطبي و العتاد الملحق	05	نفسانيين
32	مستخدمين إداريين و التقنيين	10	البيولوجيين
124	حارس، أعوان امن، سائقين، عمال مهنيين، وعمال خدمات	179	شبه طبيون
		16	القبالات
		19	أعوان التحذير والإنعاش
		110	مساعدتي التمريض
	<b>546</b>		<b>المجموع العام</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر من المؤسسة.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث سنعرض خطوات الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في إعداد الدراسة التطبيقية، وذلك بإظهار نموذج الدراسة، عينة الدراسة وحدودها، الأداة المستعملة في جمع البيانات، ولنبين فيما بعد أهم الأساليب المختارة لمعالجة المعطيات وفي النهاية نقوم باختبار مدى ثباتها وصدقها.

#### ➤ المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى كل من منهج الدراسة و كذا مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى وحدود هذه الدراسة.

##### ● الفرع الأول: المنهج الدراسة

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين النظري والتطبيقي، ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة لوصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو الاجتماعية ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها (كبير، 2014 / 2015، صفحة 146).

##### ● الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

- أولاً : مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني " يقصد بالمجتمع الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لا استقراء العلاقة بينها .. "

ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين و المرؤوسين لمؤسسة العمومية الاستشفائية " عاشور زيان - أولاد جلال - " ، حيث تضم المؤسسة العمومية الاستشفائية " عاشور زيان - أولاد جلال - " ثلاثة مصحات جوارية هي المصححة الجوارية رأس الميعاد والمصححة الجوارية الدوسن و مصحة أخرى في أولاد جلال ، بمجموع يد عاملة قدرت ب 546 وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

- ثانياً: عينة الدراسة

حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 54 موظف ، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات و الأطباء و المرضى ، الذين كان عددهم كبير نسبياً مقارنة بعدد القادة، وقد بلغت نسبة العينة من مجتمع الدراسة.

❖ الجدول (03/03) الاستبيانات الخاضعة للدراسة

الاستبيان	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	القابلة للاختبار
العدد	60	56	02	54
النسب النهائية	%100	%93	%3	%90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

● الفرع الثالث حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال-
2. الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال- (الإطارات والعمال التنفيذيون ) دون استثناء احد.
3. الحدود الزمنية : تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 16 ماي 2021 إلى 27 ماي 2021.

➤ **المطلب الثاني: جمع ومعالجة بيانات الدراسة**

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأسلوب الذي تم انتقاؤه في جمع بيانات الدراسة وكيفية تصميمه، ليتم إخضاعه لاختبارات تطبق عليه لمعرفة مدى صلاحيته كأداة قياس يمكن الاعتماد عليها والوثوق فيها أم يجب إجراء تغييرات على محتواها وتعديلها بما يتناسب ومحتوى الدراسة.

● الفرع الأول: طرق جمع ومعالجة البيانات

لا بد من جمع بيانات تتعلق بمتغيرات الدراسة كمرحلة أولية، بهدف تبويبها وتصنيفها لتتم معالجتها واختبارها للخروج بنتائج أخيرة صالحة للتعميم، ومن أجل جمع البيانات في هذه الدراسة تم الاعتماد على:

▪ بناء الاستبيان: وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

✓ المحور الأول: المعلومات أو البيانات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم خامس فقرات تعلق بكل من:

-الجنس.

-السن.

-المستوى التعليمي.

- الحالة الاجتماعية.

- مدة الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

- ✓ المحور الثاني : أسئلة متعلقة بالأنماط القيادية ويتضمن هذا المحور 18 عبارة حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كآتي:
- البعد الأول : ويمثل بعد نمط القيادة الديمقراطي ويتضمن هذا البعد 06 عبارات ( من العبارة 01 إلى العبارة 06 ) وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي
  - البعد الثاني : ويمثل في نمط القيادة الأوتوقراطي ويتضمن هذا البعد 06 عبارات ( من العبارة 07 إلى العبارة 12 ) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي
  - البعد الثالث : ويمثل في نمط القيادة الحر وتضمن 06 عبارات ( من العبارة 13 إلى العبارة 18 ) والتي سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي.
- ✓ المحور الثالث : يركز على أداء العاملين حيث احتوى هذا المحور على 13 عبارة ( من العبارة 19 إلى العبارة 30 ) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي،
- وقد تم قياس جميع الاستجابات لعبارات المقياس وفقا لسلم ليكرت الخماسي على الشكل التالي : (الحواجرة، 2010، صفحة 13).

❖ الجدول رقم (04/03): درجات مقياس ليكرت

درجات الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.79:1.00]	[2.59 :1.80]	[3.39 :2.60]	[4.19 :3.40]	[5.00 :4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

- الفرع الثاني : أدوات التحليل الإحصائية في الدراسة
1. SPSS.26: يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية و اختصارا ب spss أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامها لا استخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية :
    - ✓ لتكرارات و النسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة.
    - ✓ المتوسط الحسابي: هو من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما في الوصف الكمي الإحصائي للبيانات وهو يعبر عن ناتج قسمة مجموع قيم (كميات أو أعداد مطلقة أو نسبية ) مفردات الظاهرة على عدد هذه المفردات وهو لا يعبر عن مقدار التشتت الذي يقصد به مدى تقارب أو تباعد أرقام الظاهرة قيد البحث وهذا ما يميزه عن الوسط الحسابي . (الزوكه و رمضان، 2000، صفحة 104).

- ✓ الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما ، يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف على الوسط الحسابي ويتأثر بالقيم الشاذة (المتطرفة) بصورة مباشرة كونه يعتمد في إيجادها على الوسط الحسابي. (العتوم، 2008، صفحة 161).
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: يشير هذا المقياس إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل كرونباخ أكثر من 50% وهناك دراسات تقول المدروسة. (قبال، 2011، صفحة 99).
- ✓ معامل بيرسون: إذا كان لدينا متغيرين X, Y فإن معامل الارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين. (العتوم، 2008، صفحة 416).
- ✓ توزيع (T): يستخدم في اختبار الفروض الإحصائية، وهو توزيع احتمالي متصل متماثل شكله الحقيقي يتوقف على حجم العينة التي استخدمت في إنشائه، وكلما زاد حجم العينة فإنه يقترب من توزيع الطبيعي. (الزوكه و رمضان، 2000، صفحة 251).
2. EXCEL2007: تم من خلاله تفرغ البيانات المتحصل عليها وتبويبها وتصنيفها، وإنجاز الرسوم البيانية المختلفة من أعمدة، دوائر، منحنيات... إلخ

### ➤ المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق محاور الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات عبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، والذي ثباته العالي يعني الحصول على نفس النتائج في حالة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الشروط السابقة لتجربة التوزيع الأولى

#### • الفرع الأول: ثبات الاستبيان: (ثبات أداة الدراسة)

لتقييم ثبات أداء الدراسة تم حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ" للاتساق الداخلي الكلي و لكل محور على حدى (الأنماط القيادية بأبعادها القيادة الديمقراطية و القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة ) ثم محور أداء العاملين ككل ، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الواحد الصحيح والصففر حيث كلما زادت قيمة " ألفا كرونباخ " أي اقتراب من الواحد فهذا يعني استقرار أداة الدراسة و عدم تناقضها مع نفسها ، وقد تم التحصل على النتائج الملخصة في الجداول التالية :

#### ❖ الجدول رقم (05/03): معامل " ألفا كرونباخ" لقياس الثبات الكلي للأداة

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
31	,781

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

- ✓ يتبين من الجدول أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.781) الذي يمثل جميع فقرات الاستبانة (31) فقرة وهذا يعني انه هناك اتساق داخلي لذا فان أداة الدراسة ككل مستقرة وغير متناقضة مع مضمونها ولهذا فثباتها مقبول .



❖ الجدول رقم (06/03): معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محور الأنماط القيادية

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
18	.801

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ من خلال الجدول يتبين أن معامل الثبات محور الأنماط القيادية الذي يبلغ عدد فقراته (18) فقرة مرتفع قدر ب (0.801) وهذا يعني وجود اتساق داخلي وان هذا البعد مستقر وغير متناقض مع مضمونة مما يستدعي قبول ثبات محور الأنماط القيادية

❖ الجدول رقم (07/03): معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات بعد القيادة الديمقراطية

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
06	.889

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ يتضح من الجدول أن معامل الثبات لبعء القيادة الديمقراطية الذي يبلغ عدد فقراته (06) فقرة مرتفع قدر ب (0.889) وهذا يعني وجود اتساق داخلي وان هذا البعد مستقر وغير متناقض مع مضمونة مما يستدعي قبول ثبات بعد القيادة الديمقراطية

❖ الجدول رقم (08/03): معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات بعد القيادة الأوتوقراطية

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
06	.737

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ من الجدول يتضح أن معامل الثبات لبعء القيادة الأوتوقراطية الذي يبلغ عدد فقراته (06) فقرة مرتفع قدر ب (0.737) وهذا يعني وجود اتساق داخلي وان هذا البعد مستقر وغير متناقض مع مضمونة مما يستدعي قبول ثبات بعد القيادة الأوتوقراطية.

❖ الجدول رقم (09/03): معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات بعد القيادة الحرة

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
06	.632

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ يتبين من الجدول أن معامل الثبات لبعده القيادة الحرة الذي يبلغ عدد فقراته (06) فقرة مرتفع قدر ب (0.632) وهذا يعني وجود اتساق داخلي وان هذا البعد مستقر وغير متناقض مع مضمونة مما يستدعي قبول ثبات بعده القيادة الحرة

❖ الجدول رقم (10/03): معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات محور أداة العاملين.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
13	,878

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ من خلال الجدول يتبين أن معامل الثبات محور أداء العاملين الذي يبلغ عدد فقراته (13) فقرة مرتفع قدر ب (0.878) وهذا يعني وجود اتساق داخلي وان هذا البعد مستقر وغير متناقض مع مضمونة مما يستدعي قبول ثبات محور أداء العاملين.

• الفرع الثاني: صدق الاستبيان

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويتم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

I. الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة .

II. الصدق البنائي : يرى "Staub" أن الصدق البنائي يقيس إلى مدى تكون وتبني الأداة المتغير المرغوب فيه ، وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة ثم استنتاج صدق أداة الدراسة من قيم معامل الثبات " ألفا كرونباخ " حيث أن معامل الصدق هو الجذر التربيع لمعامل الثبات و النتائج المتحصل عليها ملخص في الجدول الآتي :

❖ الجدول رقم (11/03): الجذر التربيعي لمعامل الثبات لقياس صدق متغيري الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة الجذر التربيعي لمعامل الثبات
الأداة ككل	31	0.883
الأنماط القيادية	18	0.894
القيادة الديمقراطية	06	0.943
القيادة الأوتوقراطية	06	0.858
القيادة الحرة	06	0.795
أداء العاملين	13	0.937

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح أن جذر التريبيعي لمعامل الثبات الكلي مرتفع قدر ب (0.883) بالنسبة للأداة ككل والتي بلغ عدد فقراتها (31) وهذا يعني أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه (أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين) ، كما يتضح أيضا أن الجذر التريبيعي لمعامل ثبات محور الأنماط القيادية مرتفع قدر ب (0.894) والذي عدد فقراته (18) وهذا ما يعكس صدق فقرات هذا المحور أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه ، كما نلاحظ أن فقرات بعد القيادة الديمقراطية التي بلغ معامل الصدق لها (0.943) تقيس الأنماط القيادية في المصحة محل الدراسة أكثر من الفقرات القيادة الأوتوقراطية الذي قدر معامل الصدق لها ب (0.958) وكذا القيادة الحرة التي قدر ب (0.795) ، كما أن الجذر التريبيعي لمعامل ثبات محور أداء العاملين مرتفع قدر ب (0.937) والذي عدد فقراته (13) وهذا ما يعكس صدق فقرات هذا المحور أي أنها كذلك تقيس ما وضعت لقياسه.

### III. الصدق الذاتي ( صدق الاتساق الداخلي ) :

للقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول التالية: (انظر الملاحق)

#### 1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني : الأنماط القيادية

من خلال هذا نبرز الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من المحور الثاني في الآتي:

▪ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول : نمط القيادة الديمقراطية.

الجدول الموالي يوضح صدق الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

❖ الجدول رقم ( 12/03 ) : يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الأول و الدرجة الكلية له.

البعد الأول : نمط القيادة الديمقراطية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.908	0.000
02	**0.817	0.000
03	**0.852	0.000
04	**0.758	0.000
05	**0.698	0.000
06	**0.779	0.000

المصدر : أعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالنمط القيادة الديمقراطية موجبة وتراوح بين (0.698\*\*) في حدها الأدنى أمام العبارة الخامسة ، وبين (0.908\*\*)، في حدها الأعلى أمام العبارة الأولى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig < 0.05).

✓ وعليه فإن جميع عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

▪ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول : نمط القيادة الأوتوقراطية.

الجدول الموالي يوضح صدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون

❖ الجدول رقم ( 13/03 ) : يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثاني و الدرجة الكلية له.

البعد الأول : نمط القيادة الأوتوقراطية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	**0.378	0.005
08	**0.692	0.000
09	**0.636	0.000
10	**0.628	0.000
11	**0.574	0.000
12	**0.679	0.000

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالنمط القيادة الأوتوقراطية موجبة وتراوح بين (0.378\*\*) في حدها الأدنى أمام العبارة السابعة ، وبين (0.692\*\*)، في حدها الأعلى أمام العبارة الثامنة ، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig < 0.05).

وعليه فإن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

▪ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث : نمط القيادة الحر.

الجدول الموالي يوضح صدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

❖ الجدول رقم ( 14/03 ) : يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثالث و الدرجة الكلية له.

البعد الأول : نمط القيادة الحر		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	**0.493	0.000
14	**0.643	0.000
15	**0.654	0.000
16	**0.542	0.000
17	**0.446	0.001
18	**0.382	0.004

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالنمط القيادة الحر موجبة وتراوح بين (0.382\*\*) في حدها الأدنى أمام العبارة الثامن عشر ، وبين (0.654\*\*)، في حدها الأعلى أمام العبارة الخامس عشر ، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig < 0.05).

✓ وعليه فإن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث : أداء العاملين  
من خلال هذا العنصر يتم توضيح الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث كما هو في الجدول رقم (15/03):

❖ الجدول رقم (15/03) : يمثل قيم ارتباط بين عبارات المحور الثالث و الدرجة الكلية له.

المحور الثالث : أداء العاملين					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	**0.566	0.000	26	**0.731	0.000
20	**0.718	0.000	27	**0.793	0.000
21	**0.588	0.000	28	**0.667	0.000
22	**0.711	0.000	29	**0.560	0.000

0.000	**0.706	30	0.001	**0.443	23
0.000	**0.616	31	0.000	**0.677	24
			0.000	**0.584	25

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بأداء العاملين موجبة و تراوحت بين (0.443\*\*) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (23) ، وبين (0.793\*\*)، في حدها الأعلى أمام العبارة (27) ، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي ( $sig < 0.05$ ).  
 ✓ وعليه فإن جميع عبارات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

• الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف الذي يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ومن ناحية أخرى تحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية أو غير معلمية، حيث أن معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. (أنظر الملاحق).

❖ الجدول رقم (16/03): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

رقم المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
02	الأنماط القيادية	نمط القيادة الديمقراطية	0.200
		نمط القيادة الأوتوقراطية	0.000
		نمط القيادة الحر	0.071
03	أداء العاملين	0.162	0.001

المصدر: أعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال الجدول رقم (16/03) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، سنتطرق في هذا المبحث إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية و الأقدمية ، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أوخطأ فرضيات الدراسة .

➤ **المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.**

يتضمن هذا المطلب عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال خمس أبعاد تمثلت في جنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى التعليمي.

- الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين:

❖ **الجدول رقم (17/03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.**

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
44.4	24	ذكور
55.6	30	إناث
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

❖ **الشكل رقم (02/03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007



✓ يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (44.4%) من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 24 ذكر أما ، الإناث فقد بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (55.6%) وعددهم 30 أنثى وهذا يعني أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وهذا راجع لكثرة الممرضات الإناث في المصحة مقارنة بالذكور .

▪ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

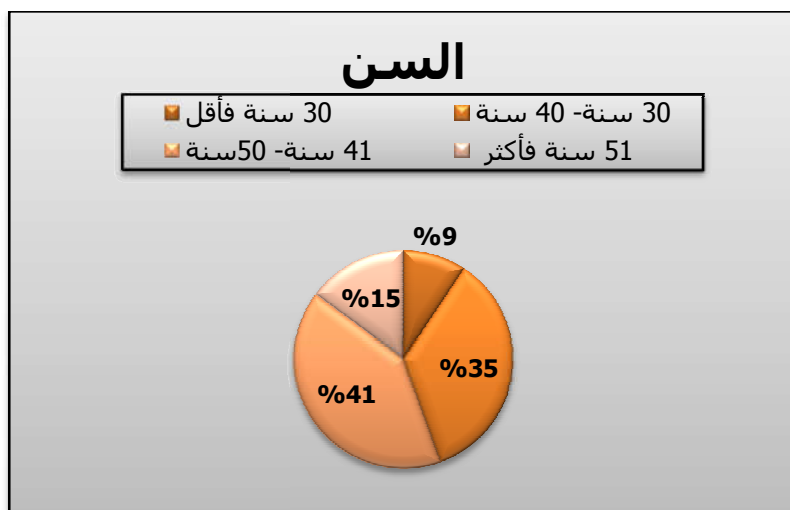
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول و الشكل المواليين:

❖ الجدول رقم (18/03) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
9.3	05	30 سنة فأقل
35.2	19	30 سنة - 40 سنة
40.7	22	41 سنة - 50 سنة
14.8	08	51 سنة فأكثر
100	54	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

❖ الشكل رقم (03/03) : توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

✓ نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في مفردات العينة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة و 50 سنة حيث بلغ عدد أفرادها 22 يمثلون نسبة 40.7% من عينة الدراسة، ثم تليها بعد ذلك فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و الذين بلغ عددهم 19 و يمثلون نسبة 35.5% من عينة الدراسة، في حين أن الفئة العمرية تقل أعمارهم عن 30 سنة بلغ عدد أفرادها 5 يمثلون نسبة 9.3% من إجمالي العينة.

✓ أما الفئة الرابعة من 51 سنة فأكثر تتضمن موظفين بلغ عددهم 8 يمثلون نسبة 14.8% من حجم العينة، ومن هنا نلاحظ أن معظم الإجابات تراوحت بين الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 30 سنة إلى 50 سنة وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة الثانية و الثالث حسب الجدول.

▪ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

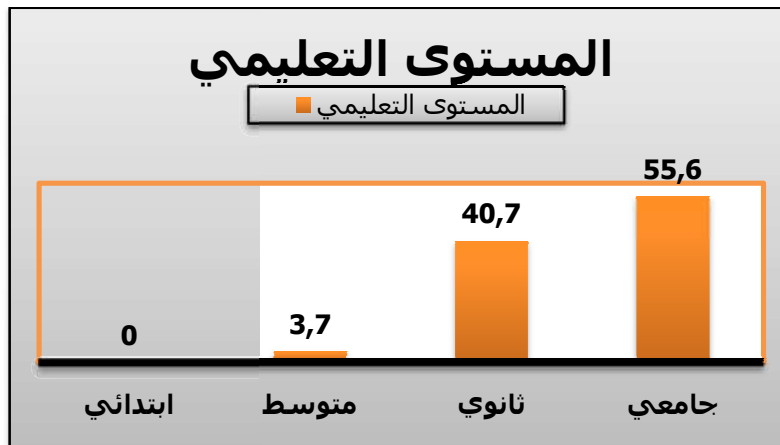
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول و الشكل المواليين:

❖ الجدول رقم (19/03) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
0	00	الابتدائي
3.7	02	متوسط
40.7	22	ثانوي
55.6	30	جامعي
100	54	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

❖ الشكل رقم (04/03) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

أهم ما يمكن ملاحظته فيما يخص المستوى التعليمي هو أن أغلب أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي أي ما يعادل 55.6% وبلغ عدد الأفراد ذات تعليم ثانوي 22 فرد أي ما يعادل نسبة 40.7% ، فيما بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط 02 فرد أي ما يعادل 3.7% فقط ، أما المستوى التعليمي الابتدائي فلم تتضمن إي عامل حيث مثلت 0% من حجم العينة.

▪ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حالة الاجتماعية

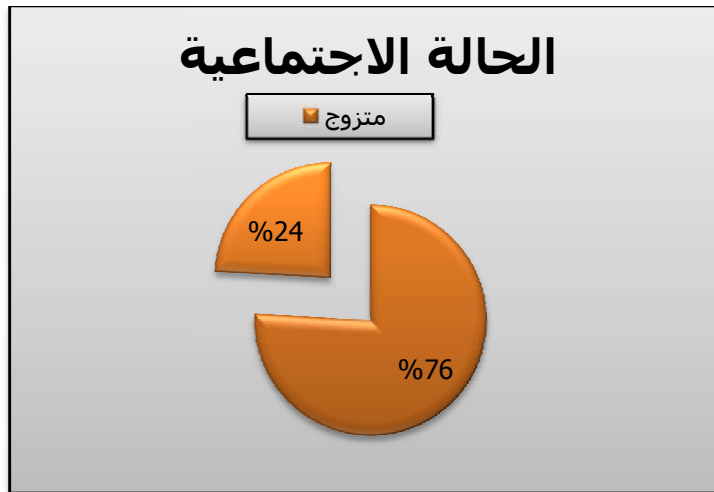
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية من خلال الجدول و الشكل المواليين:

❖ الجدول رقم (20/03) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
75.9	41	متزوج
24.1	13	أعزب
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

❖ الشكل رقم (05/03) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

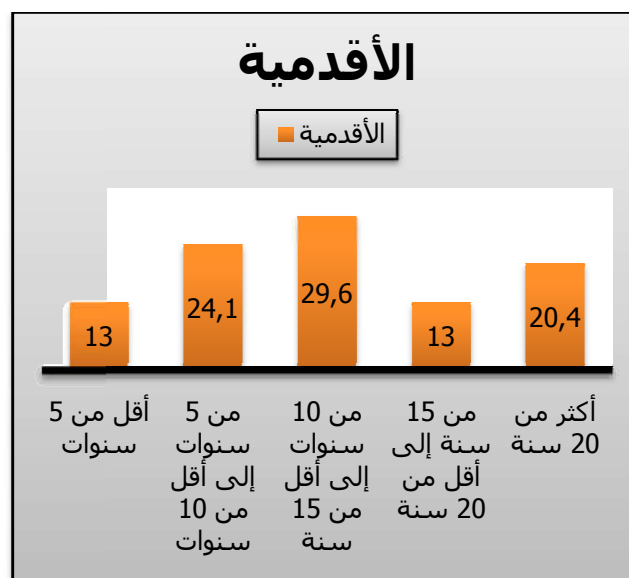
✓ أهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن أغلب أفراد العينة أي ما يقدر 75.9% من الأفراد متزوجون، بينما بلغ عدد الأفراد العزب 13 فرد أي ما يعادل 24.1% من أفراد العينة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة مدة الاقدامية في المؤسسة  
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث مدة الاقدامية من خلال الجدول و الشكل المواليين:  
❖ الجدول رقم (21/03) : توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاقدامية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة الاقدامية في المؤسسة
13.0	7	اقل من 5 سنوات
24.1	13	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
29.6	16	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
13.0	7	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة
20.4	11	أكثر من 20 سنة
100	54	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

- ❖ الشكل رقم (06/03) : توزيع عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.2007

- ✓ بالنسبة للأقدمية المهنية فنلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ذات خبرة مهنية تتراوح من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة أي بنسبة 29.6 %، و 24.1 % تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، في حين نجد 7 أفراد ذوي أقدمية مهنية من 15 سنة إلى 20 سنة و الأقل من 5 سنوات ، و 11 فرد أقدميتهم المهنية أكثر من 20 سنة.

➤ **المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان**

سنتناول في هذا المطلب عرض نتائج محاور الاستبيان الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) بناءً على مخرجات برنامج SPSS.20، لنتم تحليلها وتفسيرها فيما بعد.

- **الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات محور الأنماط القيادية:** يضم محور الأنماط القيادية ثلاث أبعاد رئيسية وهي بعد نمط القيادة الديمقراطي، بعد نمط القيادة الأوتوقراطي، بعد نمط القيادة الحر، وكانت النتائج كما يلي:

1. استجابة أفراد العينة على بعد النمط الديمقراطي:

❖ **جدول رقم (22/03): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم**

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	
محايد	1.391	2.91	12	9	14	10	9	1. يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل
			22.2	16.7	25.9	18.5	16.7	
محايد	1.245	2.87	10	11	13	16	4	2. يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون
			18.5	20.4	24.1	29.6	7.4	
موافق	1.22	3.39	7	3	15	20	9	3. يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون
			13.0	5.6	27.8	37.0	16.7	
غير موافق	1.161	2.46	11	21	12	6	4	4. يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة
			20.4	38.9	22.2	11.1	7.4	
محايد	1.236	3.02	7	14	9	19	5	5. يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين
			13.0	25.9	16.7	35.2	9.3	
محايد	0.991	2.67	8	12	26	6	2	6. يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
			14.8	22.2	48.1	11.1	3.7	

محايد	0.972	2.88	استجابات أفراد العينة لبعء النمط الديمقراطي
-------	-------	------	---

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تمثلت المؤشرات الإحصائية للجدول السابق (22/03) فيما يلي:

✓ نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعء الأول "نمط القيادة الديمقراطية" ما بين القيمة 2.46 و 3.39 على مختلف عبارات البعء فكانت اتجاه إجابات كل من العبارة الثالثة ب "موافق" و العبارة الرابعة ب "غير موافق" في حين أن أغلبية العبارات كان اتجاه إجاباتها ينجح نحو "محايد"، كما أن النتيجة الإجمالية للمحور بلغت 2.88 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذا البعء ككل.

✓ نتائج الانحراف المعياري: تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات البعء الأول " نمط القيادة الديمقراطي " ما بين قيمتي 0.991 و 1.391 فكانت أغلب النتائج عبارات أكبر من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل بقيمة 0.972 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة تشتت قوي جد

2. استجابة أفراد العينة على بعء النمط الأوتوقراطي:

❖ جدول رقم (23/03) : استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الأوتوقراطي لدى قادتهم

اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	أوافق تماماً	
محايد	1.198	3.13	5	13	13	16	7	7. يركز المدير على بعء العمل و يهمل العلاقات الإنسانية
			9.3	24.1	24.1	29.6	13.0	
محايد	1.039	3.7	3	4	9	28	18	8. يركز المدير على اتخاذ القرارات
			5.6	7.4	16.7	51.9	18.5	
محايد	1.149	3.33	2	13	14	15	10	9. يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين
			3.7	24.1	25.9	27.8	18.7	
محايد	0.984	3.22	3	8	21	18	4	10. يتقيد المدير بحرفية الوائح و الأنظمة
			5.6	14.8	38.9	33.3	7.4	

ت	3	14	12	18	7	2.78	1.144	محايد	11. يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل
	5.6	25.9	22.2	33.3	13.00	%			
ت	7	14	10	16	7	2.96	1.273	محايد	12. يركز المدير جميع سلطاته في يده
	13.0	25.9	18.7	29.6	13.00	%			
استجابات أفراد العينة لبعء النمط الأوتوقراطي									
						3.18	0.673	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تمثلت المؤشرات الإحصائية للجدول السابق (23/03) فيما يلي:

✓ نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "نمط القيادة الأوتوقراطي" ما بين القيمة 2.87 و 3.70 على مختلف عبارات فكان اتجاه أغلبية العبارات ينجح نحو "محايد"، كما أن النتيجة الإجمالية للمحور بلغت 3.18 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذا البعد ككل.

✓ نتائج الانحراف المعياري: تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات البعد الأول "نمط القيادة الأوتوقراطي" ما بين قيمتي 0.984 و 1.273 فكانت أغلب النتائج عبارات أكبر من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل بقيمة 0.673 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة تشتت ضعيف جداً.

3. استجابة أفراد العينة على بعد النمط الحر :

❖ جدول رقم ( 24/03) : استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قاداتهم

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
								البعء الثالث: نمط القيادة الحر	
محايد	0.952	2.67	6	18	18	12	0	ت	13. يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة
			11.1	33.3	33.3	22.2	00.0	%	

محايد	1.11	2.89	6	16	12	18	2	ت	14. يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه
			11.1	29.6	22.2	33.3	3.7	%	
محايد	1.047	3.13	2	15	16	16	5	ت	15. يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم
			3.7	27.8	29.6	29.6	9.3	%	
محايد	0.953	2.87	2	21	14	16	1	ت	16. يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها
			3.7	38.9	25.9	29.6	1.9	%	
محايد	0.987	3.31	2	9	18	20	5	ت	17. للمدير سياسة معينة لسير العمل
			3.7	16.7	33.3	37.0	9.3	%	
محايد	1.164	2.76	9	13	18	10	4	ت	18. يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته
			16.7	24.1	33.3	18.5	7.4	%	
محايد	0.54	2.93	استجابات أفراد العينة لبعد النمط الحر						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تمثلت المؤشرات الإحصائية للجدول السابق (24/03) فيما يلي:

- ✓ نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "نمط القيادة الحر" ما بين القيمة 2.67 و 3.31 على مختلف عبارات فكان اتجاه أغلبية العبارات ينجح نحو "محايد"، كما أن النتيجة الإجمالية للمحور بلغت 2.93 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذا البعد ككل.
- ✓ نتائج الانحراف المعياري: تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات البعد الأول " نمط القيادة الحر" ما بين قيمتي 0.952 و 1.164 فكانت أغلب النتائج عبارات أكبر من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل بقيمة 0.54 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة تشتت ضعيف جداً.



الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين

بعد تحليل بيانات محور الأنماط القيادية ، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان – أولاد جلال- لعبارات محور أداء العاملين ، و بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

1. استجابة أفراد العينة على محور أداء العاملين :

❖ جدول رقم (25/03) : استجابة أفراد عينة البحث على محور أداء العاملين.

اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	
			لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما		
موافق	0.763	4.15	0	3	3	31	17	ت	19. أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة
			0.0	5.6	5.6	57.4	31.5	%	
موافق تماما	0.699	4.24	0	1	5	28	20	ت	20. ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد
			0.0	1.9	9.3	51.9	37.00	%	
موافق تماما	0.614	4.33	0	1	1	31	21	ت	21. أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للمورد المتاحة
			0.0	1.9	1.9	57.4	38.9	%	
موافق	0.87	4.13	0	3	8	22	21	ت	22. لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة
			0.0	5.6	14.8	40.7	38.9	%	
موافق	0.746	4.17	0	3	2	32	17	ت	23. أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائي لوظيفتي
			0.0	5.6	3.7	59.3	31.5	%	
موافق	0.89	3.67	0	4	21	18	11	ت	24. لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع رؤسائي
			0.0	7.4	38.9	33.3	20.4	%	

		بأفكاري							
موافق	0.8	3.96	0	3	9	29	13	ت	25.لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي
			0.0	5.6	16.7	53.7	24.1	%	
موافق تماما	0.656	4.39	0	0	5	23	26	ت	26.تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء
			0.0	0.0	9.3	42.6	48.1	%	
موافق تماما	0.738	4.28	0	3	0	30	21	ت	27.لدي الرغبة المستمرة في تغيير و التطوير
			0.0	5.6	0.0	55.6	38.9	%	
موافق تماما	0.868	3.69	0	3	12	23	16	ت	28.لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل
			0.0	5.6	22.6	42.6	29.6	%	
موافق	0.818	4.17	1	1	5	28	19	ت	29.تساعد المراقبة في تحسين أداء العاملين
			1.9	1.9	9.3	51.9	35.2	%	
موافق تماما	0.799	4.24	1	1	3	28	21	ت	30.التزم يتحمل المسؤولية الكاملة للعمل داخل المستشفى
			1.9	1.9	5.6	51.9	38.9	%	
موافق	1.04	3.78	0	7	15	15	17	ت	31.أميل إلى المغامرة و التحدي الصعاب في مجال عملي
			0.0	13.0	27.8	27.8	31.5	%	

موافق	0.50	4.11	استجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين
-------	------	------	---

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تمثلت المؤشرات الإحصائية للجدول السابق (25/03) فيما يلي:

✓ نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول "أداء العاملين" ما بين القيمة 3,67 و 4.39 على مختلف عبارات المحور فكانت أغلبية اتجاه الإجابات تختلف بين "موافق بشدة" و "موافق" من العبارة الأولى إلى العبارة الأخيرة في هذا المحور ، إلا أن النتيجة الإجمالية للمحور بلغت 4.11 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذا المحور ككل.

✓ نتائج الانحراف المعياري: تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول "أداء العاملين" ما بين قيمتي 0.614 و 1.04 فكانت أغلب النتائج العبارات تقترب من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل بقيمة 0.50 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة لكن تشتت ضعيف جداً.

➤ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

يتم من خلال هذا المطلب دراسة تحليل واختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتحقق من هذا لكن من خلال اختبار الارتباط و اختبار الانحدار البسيط، ومعرفة علاقة وتأثير الأنماط القيادية على اداء العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الفروع التالية:

• **الفروع الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة**

بمذا الفروع نسعى إلى دراسة العلاقة بين نموذج الدراسة باستخدام معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

❖ **الجدول رقم (26/03): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.**

أداء العاملين	الأنماط القيادية		
-0.108	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي	
0.437	مستوى الدلالة		
54	العدد		
-0.06	معامل الارتباط	النمط الأوتوقراطي	
0.666	مستوى الدلالة		
54	العدد		
0.038	معامل الارتباط	النمط الحر	
0.787	مستوى الدلالة		
54	العدد		
-0.077	معامل الارتباط	الكلي	
0.580	مستوى الدلالة		
54	العدد		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات 26 spss

بالاعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول رقم(26/03) نستنتج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) للمتغير المستقل أي الأنماط القيادية بمختلف أبعادها من ( النمط الديمقراطي

والأوتوقراطي ، النمط الحر) و المتغير التابع أداء العاملين حيث بلغ مستوى الدلالة (0.580) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، بمعنى عدم وجود ارتباط بين الأنماط القيادية وأداء العاملين .

• الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الفرع نتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط ، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) للأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) للأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

قبل اختبارنا على الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية أولاً

▪ أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل ( بعد النمط الديمقراطي ) و أداء العاملين المتغير التابع ، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (27/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و النمط الديمقراطي

النمط الديمقراطي						
أداء العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig
	R	R <sup>2</sup>				
	0.108	0.012	-0.783	0.613	-0.057	0.437

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار البسيط الموضحة بالجدول أعلاه رقم (27/03)، نجد قيمة T المحسوبة (-0.783) وقيمة احتمالية (0.437) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و أداء العاملين.

✓ التحليل الاقتصادي للبعد الأول : نمط القيادة الديمقراطية

• بعد تحليل عبارات محاور الاستبيان وخاصة عبارات بعد النمط الديمقراطي نجد أن مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية عاشور زيان - اولادجالال لا يعمل على سيادة روح التعاون وروح المعنوية في العمل ولا بين المرؤوسين ولا يأخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون ، كما انه لا يساعد مرؤوسيه في حل مشاكلهما الخاصة وهذا الشيء الذي يتناقض مع ما ورد في الجانب النظري للدراسة ( صفات وخصائص القائد الديمقراطي )، إضافة إلى إن هذا القائد لا يرعى قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات كما انه لا يفوض جزء من سلطاته للمرؤوسين.

▪ ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين ( بعد الأوتوقراطي )، المتغير المستقل و أداء العاملين المتغير التابع فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (28/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و الأوتوقراطي

النمط الأوتوقراطي						
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أداء العاملين
0.666	-0.045	0.189	-0.434	0.004	0.060	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات 26 spss

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار البسيط الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28/03)، نجد قيمة T المحسوبة (-0.434) وبقية احتمالية (0.666) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي و أداء العاملين.

✓ التحليل الاقتصادي للبعد الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية

• بعد تحليل عبارات محاور الاستبيان وخاصة عبارات بعد النمط الأوتوقراطي نجد أن القائد في هذه المؤسسة (محل الدراسة) لا يتابع عمليات غياب موظفيه بحزم ولا يراعي ظروف العاملين، كما انه لا يقضي وقته في مناقشة تفاصيل العمل، وهذا ما يدل على غياب أو إهمال المدير من هذا الجانب، إضافة إلى عدم تقيد هذا المدير بحرفية اللوائح والأنظمة، وذلك حسب النتائج و رأي عينة الدراسة.

▪ ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين ( النمط الحر ) المتغير المستقل و المتغير التابع أداء العاملين، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (29/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين و النمط الحر

النمط الحر						
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أداء العاملين
0.787	0.035	0.074	0.038	0.001	0.038	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات 26 spss

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار البسيط الموضحة بالجدول أعلاه رقم (29/03)، نجد قيمة T المحسوبة (0.038) وبقيمة احتمالية (0.787) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر و أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة.

✓ التحليل الاقتصادي للبعد الثالث : نمط القيادة الحر

● بعد تحليل عبارات محاور الاستبيان وخاصة عبارات بعد النمط الحر نجد أن القائد في هذه المؤسسة ليس له سياسة معينة لسير العمل إضافة إلى ذلك فانه يفوض مهامه لموظفيه بصورة غير محددة كما انه يقدم لهم الملاحظات العامة دون متابعة في حين انه لا يهتم بالنقد الذي يوجه إليه .

▪ رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (الأنماط القيادية) المتغير المستقل و أداء العاملين المتغير التابع ، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (30/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أداء العاملين والأنماط القيادية

الأنماط القيادية						
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أداء العاملين
0.580	-0.073	0.311	-0.557	0.298	0.077	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات 26 spss

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار البسيط الموضحة بالجدول أعلاه رقم (30/03)، نجد قيمة T المحسوبة (-0.557) وبقيمة احتمالية (0.580) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة.

✓ التحليل الاقتصادي:

بناء على هذه النتيجة أي توجد اثر ذوا دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة نستنتج عدم انتشار ثقافة القيادة أو النمط القيادية في المؤسسة محل الدراسة مما يستدعي ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح دور تأثير الريادي للقيادة في المؤسسة ، وذلك من خلال تزويد العاملين في المستشفى بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة و أنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة ، و الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

## خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل أدوات وإجراءات ، حيث تناولنا إجراءات الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة ، ثم تطرقنا إلى الأداة المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك بالتفصيل فيها من حيث بنائها، تصميمها، صدقها وثباتها، وبعد ذلك تطرقنا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات و المعلومات.

وكما استعرضنا نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل بيانات محاور الاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الانحدار البسيط.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة ) و أداء العاملين، في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان – اولادجالال.



الختمة

## الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين إلى أبرز التأثير الفعال الذي تلعبه أنماط الإشراف (الأنماط القيادية) في التأثير على أداء العاملين، وخاصة في القطاع العمومي، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول، فتناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للأنماط القيادية، فيما تطرقنا في الفصل الثاني إلى العلاقة الأنماط القيادية بأداء العاملين، أما في الفصل الثالث فقد احتوى على إسقاط الجانب النظري في مؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان، حيث استعملت فيه الاستمارة كأداة للدراسة، و تم توجيه أسئلتها لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة وبعد إخراج النتائج من برنامج SPSS الإحصائية تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى إجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

### ❖ أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

#### I. النتائج النظرية:

- تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل النظري للدراسة وتشتمل ما يلي:
- أن النمط القيادي هو ذلك النهج الذي ينتهجه القائد خلال محاولته إحداث وخلق الطاعة لدى المرؤوسين، واعتمادا على النمط الذي ينتهجه، يتمكن القائد من انتزاع قبولهم.
  - أن بناء على نظريات الأنماط القيادية يمكننا أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال .
  - يوجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة و ذلك وفق معايير مختلفة أهمها : تصنيف حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير، تصنيف بناء على مصدر السلطة، تصنيف بناء على اهتمامات القائد.
  - إن عملية تقييم أداء العاملين عليه ضرورة ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهذا لما له من فوائد ومزايا للمؤسسة مثل رفع روح المعنوية للعاملين.
  - أن هناك علاقة وثيقة بين الأنماط القيادية و أداء العاملين و أن الفرد العامل بحاجة إلى تقدير الغير بجهده على اعتباره من الأمور الأساسية التي تساهم في إشباع حاجات الأفراد.

#### II. النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا التي تناولت اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج التطبيقية ، و التي تمثلت في :

- أظهرت الدراسة انه لا يوجد اثر للأنماط القيادية على أداء العاملين.
- ليس هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- ليس هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ليس هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) .

### ❖ ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها في الآتي:

- ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح دور و تأثير الريادي للقيادة في المؤسسة ، وذلك من خلال تزويد العاملين في المستشفى بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة و أنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة ، و الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.
- على المستشفى الاهتمام بالقيادة وتكوينهم واستعمال النمط القيادي المناسب لتحقيق كافة أهداف المستشفى.
- على المستشفى أن يشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل.
- توصي هذه الدراسة بأن تحرص القيادة في المؤسسة محل الدراسة على إتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء، ورفع الإنتاجية.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية للعاملين، وخاصة الجدد منهم لمناقشة الشؤون والمستجدات التنظيمية، وطبيعة سير العمل المهني، وتبني مطالب العاملين وحاجاتهم.
- الاهتمام بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

### ❖ ثالثاً : آفاق الدراسة

من خلال الدراسة وجدت الطالبة أن هناك العديد من المواضيع والجوانب يمكن التطرق إليها في هذا المجال الخصب نذكر منها:

- دراسة أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة تبحث في أحد الأساليب القيادية المعاصرة ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى .

# قائمة المراجع

I. قائمة المراجع العربية:

➤ قائمة الكتب:

1. اسامة خيرى. (2013). *الجديد في القيادة الادارية*. عمان: دار اليازر للنشر و التوزيع.
2. بشير العلاق. (2000). *الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. دافيد راتشمان، و واخرون. *الادارة المعاصرة*. (محمد زفاعي زفاعي، و محمد سيد احمد عبد المتعال، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
4. رواية حسن. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. سعود بن محمد النمر. (1989). *السلوك الاداري*. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.
6. سهيلة محمد عباس، و علي حسن علي. (2007). *ادارة الموارد البشرية ط3*. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
7. شفيق العتوم. (2008). *طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام SPSS*. الاردن: دار المناهج.
8. صلاح الدين عبد الباقي. (2003). *السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)*. الدار الجامعية الاسكندرية.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. مصر: الدار الجامعية.
10. ظاهر كاللدة. (2013). *الاتجاهات الحديثة القيادة الادارية ط1*. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
11. عاشور أحمد صقر. (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. عباس انس عبد الباسط. (2011). *إدارة الموارد البشرية ط1*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. عبد الرزاق بن حبيب. (2000). *اقتصاد وتسيير مؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
14. عبد الصمد الاغبري. (2001). *الادارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ط1*. بيروت: دار النهضة العربية.
15. عبد الغفار حنفي. (2007). *السلوك التنظيمي وادارة المورد البشري*. مصر: دار الجامعية الجديدة.
16. عزت جودت عطوي. (2008). *الادارة التعليمية و الاشراف التربوي - اصولها و تطبيقاتها*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
17. علاء محمدم سي قنديل. (2010). *القيادة الادارية وادارة الابتكار*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون .

18. علي احمد العياصرة، و محمود العودة الفاضل. (2006). الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
19. علي احمد عبد الرحمان عياصرة. (2006). القيادة و الدافعية في الادارة التربوية. عمان: دار الحامد.
20. علي غربي، و اخرون. (2008). تنمية الموارد البشرية (المجلد 1). القاهرة: دارالفجر.
21. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد. الاردن - عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.
22. عمر وصفي عقيلي، و اخرون. (1994). وظائف منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
23. فاروق عبده فليه، و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ط1. عمان: دار المسيرة.
24. محمد اسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
25. محمد حسنين العجمي. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ط1. الاردن: المسيرة للنشر.
26. محمد خميس الزوكه، و محمد ابراهيم رمضان. (2000). الاحصاء و الاساليب الكمية في العلوم الانسانية. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
27. محمد سعيد سلطان. (1993). ادارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
28. مصطفى محمد ابو بكر. (2003-2004). الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). مصر: الدار الجامعية.
29. معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني احمد. (2008). القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ط1. الاردان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
30. منصور عيسى. (2013). القيادة المهارات القيادية وفعالية القيادة الادارية. القاهرة: الدارالمصرية للعلوم.
31. موسى اللوزي. (2002). التنظيم واجراءات العمل ط1. عمان: دار وائل.
32. ناصر قاسيمي. (2012). الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
33. نزيه كبارة. (2010). المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
34. نظمي شحادة، و و اخرون. (2000). ادارة الموارد البشرية ط1. عمان - الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
35. نوف كنعان. (2007). القيادة الادارية. الاردن: دار الثقافة للنشر.

36. يعقوب حسين نشوان. (2004). السلوك التنظيمي في الادارة و الاشراف التربوي ط2. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

### ➤ قائمة المذكرات:

#### • مذكرات ماجستير:

1. اسيا ليديا اقبال. (2009-2010). فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي رمل (مذكرة ماجستير). كلية العلوم السياسية و الاعلام ، الجزائر : جامعة الجزائر.
2. بشرى مزيان. (2011-2012). العلاقة بين الاساليب القيادية و أنماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة ( مذكرة ماجستير). قسم علم النفس وعلوم التربية، وهران: جامعة وهران-السانية.
3. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس. (1437هـ- 2016م). فاعلية القيادة و عاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة (درجة الماجستير). أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين - غزة: جامعة الأقصى.
4. سامية خميس أبو ندا. (1428هـ- 2007م). العلاقة بين متغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (درجة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية غزة.
5. سعيده دوباخ. (2005-2006). الرضا عن العمل و أثره على اداء الخدمات العمومية ( مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، بسكرة: جامعة محمد حيضر .
6. عائشة قديري. (2016). العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، المسيلة: جامعة المسيلة.
7. عمار كيرد. (2014 / 2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة اكلي منحد اولحاج.
8. فهد رزق لله سالم. (2003). مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى اداء الافراد ( مذكرة ماجستير). قسم علوم الشرطة: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
9. ناصر محمد ابراهيم الجممي. (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية ( مذكرة ماجستير). قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود .
10. هدى قلال. (2011). دور القيادة في تحسين اداء المؤسسة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد حيضر.

### • أطروحات الدكتوراه:

1. دينا مناف محمد. (2012). أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوي ( دبلوم عالي). العراق: جامعة الموصل.
  2. راضية دريوش. (2017-2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، تيزي وزو: جامعة مولود معمري.
  3. هشام برو. (2018-2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- قائمة المجالات:
1. احمد امين يوسف، و عبد الحميد نعيجات. (2018). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الاجر. مجلة اقتصاديات المال و الاعمال *JFBE*، صفحة 18.
  2. الهاني عاشور. (جوان, 2016). اداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الإنسانية .
  3. حمزة بن معتوق. (سبتمبر, 2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسة .
  4. عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله. (جوان, 2016). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، الصفحات 7- 24.
  5. عبد الفتاح بوخمحم. (ديسمبر, 2002). تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في منشأة صناعية. مجلة العلوم الانسانية .
  6. عثمان علي المزيد. (2018). الادارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الاساسية. المملكة العربية السعودية: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
  7. كامل محمد الحواجرة. (2010). المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية .
  8. معاذ لبيب سليمان صباح. (يونيو, 2017). أثر النمط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الداء ال وظيفي في وزارة الشباب الردية دراسة حالة في مركز الوزارة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، صفحة 35.
  9. نوال شيشة. (جانفي, 2017). واقع الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة - .المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة .



10. وداد بلكرمي. (ديسمبر, 2013). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية ETRAG. مجلة العلوم الانسانية ، الصفحات 493- 506 .
11. يسرى هادي، و زهير عين احجر. (ديسمبر, 2018). اثر النمط القيادي على الاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. الدراسات و الابحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية .

➤ قائمة المداخلات:

1. سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير (صفحة 35). ورقة: جامعة ورقلة.

➤ قائمة المحاضرات:

1. مجاهدي الطاهر. (بدون ذكر التاريخ). محاضرات في القيادة الادارية. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .

## II. List of foreign references

➤ Books :

1. citeau, J. P. (2000). *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> Ed. Paris: édition Dalloz Paris.
2. Hellfer J P و ، autre .(2000) .*Management ( stratégie et organisation) 3ed* .Paris: Vribert.

# قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): مخطط لموقع المستشفى العمومي عاشور زيان - اولادجلال -



❖ الملحق رقم (02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة



استمارة مواجهة لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان – اولادجلال

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

تحية تقدير واحترام

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بعنوان " أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية عاشور زيان " حيث قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك من أجل معرفة درجة التأثير بينهما. وباعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة علي فقراته بدقة وموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع ملاحظة أن كل ماسيرد في إجاباتكم سيكون موضع تقدير، وسوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض لبحث العلمي.

ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبة :

أ.د/ عبد الرازق بن الزاوي

ميلودي سعدية سلسبيل

السنة الجامعية : 2022/2021

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

السن:  30 سنة فأقل  30 سنة - 40 سنة  41 سنة - 50 سنة  51 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب

مدة الاقدامية في المؤسسة :  أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل 10

من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة

من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

## ❖ المحور الأول : أسئلة متعلقة الأنماط القيادية

لا وافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	الرقم
					الأنماط القيادية	
					نمط القيادة الديمقراطية	
					يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	01
					يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	02
					يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات	03
					يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة	04
					يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	05
					يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	06

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لاوافق إطلاقا
	نمط القيادة الأوتوقراطية					
07	يركز المدير على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية					
08	يركز المدير على اتخاذ القرارات					
09	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
10	يتقيد المدير بحرفية الواثق و الأنظمة					
11	يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل					
12	يركز المدير جميع سلطاته في يده					
	نمط القيادة الحر					
13	يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة					
14	يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه					
15	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم					
16	يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها					
17	للمدير سياسة معينة لسير العمل					
18	يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته					

## ❖ المحور الثالث: أسئلة متعلقة بأداء العاملين

لا وافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	الرقم
					أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقاً للمعايير المطلوبة	19
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	20
					أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للمورد المتاحة	21
					لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	22
					أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائي لوظيفتي	23
					لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع رؤسائي	24
					لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء إنجازي لمهامي	25
					تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء	26
					لدي الرغبة المستمرة في تغيير و التطوير	27
					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	28
					تساعد المراقبة في تحسين أداء العاملين	29
					التزم يتحمل المسؤولية الكاملة للعمل داخل المستشفى	30



❖ الملحق رقم (03) : مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ.

**Echelle :** ثبات عبارات البعد الأول (نمط القيادة الديمقراطية)

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	54	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	6

**Echelle :** ثبات عبارات البعد الثاني (نمط القيادة الأوتوقراطية)

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

Observations	Valide	54	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	54	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	6

**Echelle :** ثبات عبارات البعد الثالث (نمط القيادة الحر)

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	54	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,473	6

**Echelle :** ثبات عبارات المحور الثاني (الأنماط القيادية)

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	54	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	18

**Echelle :** ثبات عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
--	--	---	---

Observations	Valide	54	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	54	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	13

❖ الملحق رقم (04) : مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الديمقراطية .

### Correlations

		القيادة الديمقراطية	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	يراعى المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات	يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة	يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
القيادة الديمقراطية	Corrélation de Pearson	1	,908	,817	,852	,758	,698	,779
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	Corrélation de Pearson	,908	1	,789	,700	,635	,539	,676
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	Corrélation de Pearson	,817	,789	1	,755	,499	,320	,531
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,018	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54

يراعى المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات	Corrélation de Pearson	,852	,700	,755	1	,577	,483	,578
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة	Corrélation de Pearson	,758	,635	,499	,577	1	,467	,481
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	Corrélation de Pearson	,698	,539	,320	,483	,467	1	,560
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,018	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	Corrélation de Pearson	,779	,676	,531	,578	,481	,560	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54

❖ الملحق رقم (05) : مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية .

#### Correlations

	يركز المدير على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	يركز المدير على اتخاذ القرارات	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	يقضى المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل	يركز المدير جميع سلطاته في يده			
القيادة الأوتوقراطية	Correlation de Pearson	1	,378	,692	,636	,628	,574	,679
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
يركز المدير على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson	,378	1	-,120	,064	,167	-,130	,288
	Sig. (bilatérale)	,005		,387	,646	,227	,349	,035
	N	54	54	54	54	54	54	54

يركز المدير على اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,692	-,120	1	,463	,379	,531	,305
	Sig. (bilatérale)	,000	,387		,000	,005	,000	,025
	N	54	54	54	54	54	54	54
يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	Corrélation de Pearson	,636	,064	,463	1	,117	,158	,447
	Sig. (bilatérale)	,000	,646	,000		,400	,254	,001
	N	54	54	54	54	54	54	54
يتقيد المدير بحرفية الواجب و الأنظمة	Corrélation de Pearson	,628	,167	,379	,117	1	,497	,202
	Sig. (bilatérale)	,000	,227	,005	,400		,000	,142
	N	54	54	54	54	54	54	54
يقضى المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل	Corrélation de Pearson	,574	-,130	,531	,158	,497	1	,085
	Sig. (bilatérale)	,000	,349	,000	,254	,000		,541
	N	54	54	54	54	54	54	54
يركز المدير جميع سلطاته في يده	Corrélation de Pearson	,679	,288	,305	,447	,202	,085	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,025	,001	,142	,541	
	N	54	54	54	54	54	54	54

❖ الملحق رقم (06) : مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نمط القيادة الحر .

## Correlations

		القيادة الحرّة	يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة	يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم	يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها	للمدير سياسة معينة لسيير العمل	يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته
القيادة الحرّة	Corrélacion de Pearson	1	,493	,643	,654	,542	,446	,382
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,004
	N	54	54	54	54	54	54	54
يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة	Corrélacion de Pearson	,493	1	,054	,063	,222	-,067	,335
	Sig. (bilatérale)	,000		,700	,650	,107	,631	,013
	N	54	54	54	54	54	54	54
يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	Corrélacion de Pearson	,643	,054	1	,629	,004	,463	-,152
	Sig. (bilatérale)	,000	,700		,000	,977	,000	,271
	N	54	54	54	54	54	54	54
يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم	Corrélacion de Pearson	,654	,063	,629	1	,150	,288	-,082
	Sig. (bilatérale)	,000	,650	,000		,280	,034	,554
	N	54	54	54	54	54	54	54
يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها	Corrélacion de Pearson	,542	,222	,004	,150	1	,064	,329
	Sig. (bilatérale)	,000	,107	,977	,280		,644	,015
	N	54	54	54	54	54	54	54
للمدير سياسة معينة لسيير العمل	Corrélacion de Pearson	,446	-,067	,463	,288	,064	1	-,294

	Sig. (bilatérale)	,001	,631	,000	,034	,644		,031
	N	54	54	54	54	54	54	54
يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته	Corrélation de Pearson	,382	,335	-,152	-,082	,329	-,294	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,013	,271	,554	,015	,031	
	N	54	54	54	54	54	54	54

❖ الملحق رقم (07) : مخرجات spss26 لصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: أداء العاملين.

		اداء العاملين
اداء العاملين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	54
أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقاً للمعايير المطلوبة	Corrélation de Pearson	,566
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	54
أبذل الجهد الكافي لأتجاوز المهام في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	,718
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	54
أقوم بأعمال مهامي بطريقة لا يكون فيها تأثير للمورد المتناقص	Corrélation de Pearson	,588
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	54



لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	Corrélation de Pearson	.711
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائي لوظيفتي	Corrélation de Pearson	.443
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	54
لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إنتاج روستاتي	Corrélation de Pearson	.677
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي	Corrélation de Pearson	.584
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
تزيد دافعيته للعمل عندما أرى تقدما في الأداء	Corrélation de Pearson	.731
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
لدي الرغبة المستمرة في تطوير و التلميز	Corrélation de Pearson	.793
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.667
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	54
تساعد المراقبة في تحسين أداء العاملين	Corrélation de Pearson	.560
	Sig. (bilatérale)	.000

N		54
التردد المحمل المسؤولية الكاملة للعمل داخل المستشفى	Corrélation de Pearson	,706
	Sig. (bilatérale)	,000
N		54
أقبل إلى المعافرة و التحدي الصعاب في مجال عملي	Corrélation de Pearson	,616
	Sig. (bilatérale)	,000
N		54

❖ الملحق رقم (08): مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov)

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		القيادة الديمقراطية	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الحرة	اداء العاملين
N		54	54	54	54
Paramètres normaux	Moyenne	2,8858	3,1883	2,9383	4,1125
	Ecart type	,97227	,67374	,54494	,50909
Différences les plus extrêmes	Absolue	,076	,178	,115	,162
	Positif	,066	,114	,115	,162
	Négatif	-,076	-,178	-,109	-,112
Statistiques de test		,076	,178	,115	,162
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200	,000	,071	,001

## ❖ الملحق رقم (09): مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة

## Statistiques

		جنس امستجوب	سن المستجوب	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية
N	Valide	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

## جنس امستجوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	44,4	44,4	44,4
	انثى	30	55,6	55,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

## سن المستجوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فاقل 30	5	9,3	9,3	9,3
	سنة - 40 سنة 30	19	35,2	35,2	44,4
	سنة - 50 سنة 41	22	40,7	40,7	85,2
	سنة فاكثر 51	8	14,8	14,8	100,0

Total	54	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	3,7	3,7	3,7
	ثانوي	22	40,7	40,7	44,4
	جامعي	30	55,6	55,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

## الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	41	75,9	75,9	75,9
	أعزب	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

❖ الملحق رقم (10): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول (نمط القيادة الديمقراطية)

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الديمقراطية	54	2,8858	,97227
يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	54	2,91	1,391
يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	54	2,87	1,245
يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات	54	3,39	1,220
يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة	54	2,46	1,161
يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	54	3,02	1,236
يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	54	2,67	,991
N valide (liste)	54		

❖ الملحق رقم (11): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني (نمط القيادة الأوتوقراطية)

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الأوتوقراطية	54	3,1883	,67374
يركز المدير على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	54	3,13	1,198
يركز المدير على اتخاذ القرارات	54	3,70	1,039
يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	54	3,33	1,149
يتقيد المدير بحرفية الواجبات والأنظمة	54	3,22	,984
يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل	54	2,78	1,144
يركز المدير جميع سلطاته في يده	54	2,96	1,273
N valide (liste)	54		

❖ الملحق رقم (12): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني (نمط القيادة الحر)

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الحرة	54	2,9383	,54494
يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة	54	2,67	,952
يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	54	2,89	1,110
يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم	54	3,13	1,047

يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها	54	2,87	,953
للمدير سياسة معينة لسير العمل	54	3,31	,987
يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته	54	2,76	1,164
N valide (liste)	54		

❖ الملحق رقم (13): مخرجات spss26 لتحليل عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اداء العاملين	54	4,1125	,50909
أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة	54	4,15	,763
ابدل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	54	4,24	,699
أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تذبذب للمورد المتاحة	54	4,33	,614
لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	54	4,13	,870
أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائي لوظيفتي	54	4,17	,746
لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع رؤسائي	54	3,67	,890
لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي	54	3,96	,800
تزداد دافعيته للعمل عندما أرى تقدما في الأداء	54	4,39	,656
لدي الرغبة المستمرة في تغيير و التطوير	54	4,28	,738

لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	54	3,96	,868
تساعد المراقبة في تحسين أداء العاملين	54	4,17	,818
التزم يتحمل المسؤولية الكاملة للعمل داخل المستشفى	54	4,24	,799
أميل إلى المغامرة و التحدي الصعاب في مجال عملي	54	3,78	1,040
N valide (liste)	54		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X	54	3,0041	,54013
القيادة الديمقراطية	54	2,8858	,97227
القيادة الاوتوقراطية	54	3,1883	,67374
القيادة الحرة	54	2,9383	,54494
N valide (liste)	54		

❖ الملحق رقم (14): مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

### Corrélations

		اداء العاملين	X	القيادة الديمقراطية	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الحرة
اداء العاملين	Corrélacion de Pearson	1	-,077	-,108	-,060	,038
	Sig. (bilatérale)		,580	,437	,666	,787
	N	54	54	54	54	54
X	Corrélacion de Pearson	-,077	1	,831	,705	,620



	Sig. (bilatérale)	,580		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
القيادة الديمقراطية	Corrélation de Pearson	-,108	,831	1	,327	,281
	Sig. (bilatérale)	,437	,000		,016	,039
	N	54	54	54	54	54
القيادة الاوتوقراطية	Corrélation de Pearson	-,060	,705	,327	1	,276
	Sig. (bilatérale)	,666	,000	,016		,043
	N	54	54	54	54	54
القيادة الحرة	Corrélation de Pearson	,038	,620	,281	,276	1
	Sig. (bilatérale)	,787	,000	,039	,043	
	N	54	54	54	54	54

❖ الملحق رقم (15): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الاول ( نمط القيادة الديمقراطية ) و أداء العاملين.

#### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الديمقراطية	.	Introduire

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,108	,012	-,007	,51096

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,160	1	,160	,613	,437
	de Student	13,576	52	,261		
	Total	13,736	53			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,276	,220		19,469	,000
	القيادة الديمقراطية	-,057	,072	-,108	-,783	,437

❖ الملحق رقم (16): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الثاني (نمط القيادة الأوتوقراطية) و أداء العاملين.

## Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الأوتوقراطية	.	Introduire

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,060	,004	-,016	,51303

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,050	1	,050	,189	,666
	de Student	13,687	52	,263		
	Total	13,736	53			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,257	,341		12,496	,000
	القيادة الاوتوقراطية	-,045	,105	-,060	-,434	,666

❖ الملحق رقم (17): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين البعد الثالث ( نمط القيادة الحر ) و أداء العاملين.

## Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الحرة	.	Introduire

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,038	,001	-,018	,51360

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,020	1	,020	,074	,787
	de Student	13,717	52	,264		
	Total	13,736	53			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,009	,387		10,366	,000
	القيادة الحرة	,035	,129	,038	,272	,787

❖ الملحق رقم (18): مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين المحور الثاني ( الانماط القيادية ) والمحور الثالث (أداء العاملين).

## Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني	.	Introduire

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,077	,006	-,013	,51243

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,082	1	,082	,311	,580
	de Student	13,655	52	,263		
	Total	13,736	53			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,331	,398		10,891	,000
	المحور الثاني	-,073	,130	-,077	-,557	,580