

تاريخ استقبال المقال: 2016/02/13 تاريخ قبول نشر المقال: 2016/04/10 تاريخ نشر المقال: 2016/06/01

## أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي

### دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف

د. عبدالرحيم الشاذلي يحيى عبدالله

جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف ، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف. ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات التالية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي ، والديمقراطية ، والقيادة الحرة ) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية .  
الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية ، فاعلية الأداء الوظيفي ، القطاع العام .

## The impact of leadership styles in the effectiveness of job performance

### A case study of of workers in the public sector in al jouf region

#### Abstract :

This study aimed to identify the impact of leadership styles on the staff Performance at al jouf region .The subject matter of research can summarized in what is the impact of leadership styles on the staff Performance at public sector in al jouf region? On the basis of this question, the following hypotheses are designed: There is statistically relationship significant between the leadership style (Democratic, Autocratic and Concessional) and the increase level of job performance at public sector in al jouf region north of Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** Leadership styles , Effectiveness of job performance , Public sector

**المقدمة :**

القيادة الإدارية فكرة قديمة قدم البشرية نفسها. فقد أكدت الآثار التاريخية وجود مؤشرات توضح أنماط قيادية متنوعة ومتباينة: مابين قيادة تسلطية، وقيادة حرة، وقيادة ديمقراطية مرنة. في كل من الحضارة المصرية والصينية واليونانية والرومانية القديمة. ومع تطور أدبيات المعرفة الإنسانية في مجال الإدارة تم استحداث مسميات جديدة للأنماط القيادية: منها القيادة الدكتاتورية، والقيادة المتساهلة، والقيادة المنطلقة، وكذا القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية. ومع تعدد الأسماء ظل المفهوم موحداً و لم يتغير كثيراً مع تغيير مدارس الفكر الإداري من مدرسة تقليدية ركزت على أسلوب القيادة الأوتوقراطية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على القيادة الديمقراطية، ومن ثم المدارس السلوكية التي ركزت على القيادة المتساهلة ، ومع ظهور أساليب ومفاهيم حديثة نحو القيادة الموقفية وروح الفريق والتمكين والتعاون بدا الاتجاه إلي التركيز على معرفة أثر هذه الأنماط والأساليب الحديثة على مجموعة من العوامل داخل بيئة العمل، مثل معدلات الغياب، ودرجات الرضا، والروح المعنوية، ومعدلات الشكاوى وغيرها ، امتداداً لدراسات سابقة تمت في بيئات المنظمات الصناعية عبر تجارب مختبرية وميدانية كدراسات التون مايو في مصنع جنرال إلكتريك وغيرها من الدراسات السلوكية التي أشارت إلي ضرورة الاهتمام بتأثير النظريات الحديثة في مجال الأعمال مع التركيز على النواحي الإيجابية ودعمها وتأكيداها واكتشاف نواحي القصور ومعالجتها وتفاديها مستقبلاً.

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية ومنها أنها « تعنى النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين »<sup>1</sup>.

تتعدد الأنماط القيادية المتبعة في مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية في قطاع الأعمال الخاص أو قطاع الأعمال العام ( القطاع الحكومي ) ، وتؤثر بشكل ما على الولاء والرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات. ولذا سوف تركز هذه الدراسة على الأنماط القيادية وأثرها في معدلات الأداء في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية .

**1-1 مشكلة الدراسة :** تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

ما هي الأنماط القيادية المتبعة في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف وما هو تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين؟.

- ما النمط القيادي الأكثر تأثيراً على معدلات الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية وفق رؤية العاملين بهذه المؤسسات .

**1-2 أسئلة الدراسة :** تتمثل أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية :

- ما هو أكثر الأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وذو تأثير إيجابي ملموس على معدلات الأداء الوظيفي ؟

- هل يمكن إيجاد علاقة بين نوع النمط القيادي المستخدم من قبل القادة الإداريين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ومعدلات الأداء الوظيفي؟

**1-3 فرضيات الدراسة :**

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية :

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية .

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية .

**1-4 أهداف الدراسة :** تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الوحدات في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

2- الإلمام بأثر النمط القيادي السائد لدى رؤساء الوحدات في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية على أداء العاملين في تلك الوحدات.

**1-5 أهمية الدراسة :** تتمثل أهمية الدراسة في المحاور التالية :

1- انتشار المفاهيم والنظريات الحديثة في مجال القيادة الإدارية وتحقيقها لنتائج عظيمة للمؤسسات التي اتبعتها يتطلب الإلمام بالجوانب المعرفية للقيادة الإدارية وأنماطها ودراسة تأثير هذه الأنماط على معدلات الأداء الوظيفي .

2- من الناحية التطبيقية ، هناك ضرورة للبحوث العملية الخاصة بكيفية الإعداد للقيادة وتحديد الأسلوب القيادي الملائم حسب ظروف المؤسسات المعنية وأهدافها وحسب درجة الوعي المعرفي لدى العاملين بتلك المؤسسات .

**1-6 منهجية الدراسة :**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة لاستخدام قائمة استقصاء لدراسة عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف لاستطلاع آرائهم حول الأنماط القيادية المستخدمة في الوحدات التي يعملون فيها ومعرفة مدى تأثير هذه الأنماط المستخدمة من قبل القادة في معدلات الأداء الوظيفي .

**1-7 حدود البحث :**

حسب موضوع الدراسة فهي تختص بدراسة الأنماط القيادية وأثرها على معدلات الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية .

**2- الدراسات السابقة :**

**1-2 دراسة جيلح «2013»<sup>2</sup> :** أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال : هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن القيادة الإدارية تتطلب توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

**2-2 دراسة آلا عمر «2012»<sup>3</sup> :** دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين دراسة حالة شركة زين للاتصالات : تمثلت مشكلة البحث في الجهل بدور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن القائد الذي لديه خبرة سابقة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها

**2-3 دراسة باشراحيل «2010»<sup>4</sup> :** أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة إدارة كهرباء مكة : تمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أن هناك قصوراً وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة ، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة .

**2-7 الاختلاف عن الدراسات السابقة :**

تشبه الدراسة الحالية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الإدارية بصورة عامة من حيث المفاهيم والأطر النظرية. وقد استفادت الدراسة من تلك الدراسات في التركيز على الجوانب التي لم يُتطرق إليها بتطوير الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذا أداة الدراسة ، كما تميزت الدراسة في المجتمع الذي تدرسه والخصائص المميزة لعينة الدراسة من حيث التركيز على مؤسسات القطاع العام فقط إضافة إلي أنها تتم في وقت ظهرت فيه مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع تطلعات وآمال العاملين في الأجهزة الحكومية بسبب مفاهيم التنمية الإدارية الحديثة وإدارة المعرفة

**3- القيادة الإدارية Leadership :****3-1 مفهوم القيادة الإدارية :**

ركزت بعض تعريفات القيادة على السمات الشخصية للقائد الذي يقوم بهذه المهمة. وعليه عرفت القيادة حسب R.Presthus و T.Pfifner « بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم»<sup>5</sup> وهي بهذا المفهوم عملية مستمرة متناسقة تضم جهود القيادة و جهود العاملين ، و يعرفها J. litterer « بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة»<sup>6</sup> ، بينما ركزت تعريفات أخرى على العملية نفسها ( الوظيفة ) التي يقوم بها القائد وعرفت على هذا الأساس حسب O'donnell , Koontz « بأنها عملية التأثير التي يقوم بها فرد ( القائد ) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني مشترك لتحقيق هدف ما»<sup>7</sup> ، كما تعنى بنفس السياق حسب Hamphil « السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك »<sup>8</sup> ، ويعرفها R.Stogdill « بأنها عبارة عن عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه»<sup>9</sup>، بينما ركزت مفاهيم أخرى على تفاصيل الدور والعملية التي يقوم بها القائد تجاه الآخرين حيث يرى L. Allen «أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال»<sup>10</sup>.

التعريفات أعلاه تمثل مراحل عدة من مراحل الفكر الإداري حيث ركزت بعضها على القائد كفكرة ملازمة لنظرية السمات التي سادت في مرحلة ما من مراحل الفكر الإداري والتي ارتبطت بشكل أساس بالقيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) التي ميزت المدرسة التقليدية في الفكر الإداري ، ثم تغيرت المفاهيم نوعاً ما لتركز على المرؤوسين في مرحلة ما كتطور مصاحب لفكر مدرسة العلاقات الإنسانية التي وقفت في وجه المدرسة التقليدية وركزت على اهتمامها بالعاملين و أسهمت بالقيادة الديمقراطية ، ثم تغيرت المفاهيم مع تجارب وافتراضات المدرسة السلوكية التي ركزت على مصلحة العاملين وصاحب العمل وأفراد المجتمع فظهرت المفاهيم الخاصة بالقيادة الحرة

**3-2 أنماط القيادة الإدارية Leadership Styles :****- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :**

يطلق عليها القيادة الاستبدادية أو التسلطية وهي تعبر عن « النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها ، حيث يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له»<sup>11</sup>، كما تعرف القيادة الأوتوقراطية بأنها القيادة التي تركز على القائد leader centered .

**- نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership**

وهي عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعتمد على العلاقات الإنسانية مدخلاً للتعامل مع المرؤوسين ولذا يطلق عليها القيادة التي تركز اهتمامها على مجموعة المرؤوسين Group - Centered ، كما تعنى « النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً»<sup>12</sup>.

**نمط القيادة الحرة Laissez-Faire Leadership**

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 تخول فيه سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط»<sup>13</sup>.

**4- الأداء الوظيفي :**

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي فركز بعضها على الوظيفة نفسها حيث عرف الأداء الوظيفي وفقاً لذلك بأنها « تعنى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة»<sup>14</sup> ، كما تعنى « انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»<sup>15</sup> ، ومنها ما ركز على الفرد القائم بالوظيفة وعليه يعبر عن الأداء الوظيفي بتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و أيضاً تعنى النتائج الكمية أو النوعية أو الاثنين معاً و التي يحققها الموظف في المنظمة.

**4-1 العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء :**

هناك ترابط قوي بين القيادة الإدارية والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي ، فجميع مفاهيم الأداء تركز على الكفاءة في الإنجاز والفعالية في تحقيق الأهداف ، وعليه إذا كانت هذه العبارات تعنى الأداء الوظيفي الفعال فكيف يمكن التوصل لذلك بدون توفر نمط قيادي فعال والذي يعتبر الأساس لضمان الاستخدام الكفاء للموارد والنجاح في تحقيق الأهداف أو ما يطلق عليه الأداء ، وحسب أندروود *Andrewd* فإن الأداء « يعتبر تفاعلاً لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته»<sup>16</sup> ، وهذا التعريف يتوافق مع افتراض توافر قيادة واعية قادرة على خلق بيئة عمل جاذبة تعمل على خلق بيئة عمل واضحة الأهداف لدى المرؤوسين مما يزيد من حماسهم و دافعيتهم للتصرف الصحيح وبذل الجهد ومن ثم استغلال قدراتهم المتاحة في إنجاز المطلوب. وهذا يمثل جوهر القيادة الناجحة أي التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين للوصول للنتائج المرغوبة والتي تعبر عن الأداء ( الوظيفي ) المرغوب فيه .

كما يعرف الأداء « بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة»<sup>17</sup> مما لا شك فيه أن من أهم المدخلات التي تعتمد عليها أي إدارة العناصر البشرية والتي تستطيع المساهمة الفعالة في توفير منتجات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ولتحقق ذلك لا بد من توافر قيادة مدربة قادرة على إدارة العناصر البشرية والمادية المتاحة بمنظمة العمل وفي حال عدم توافر مثل هذه القيادة فإنه من غير المناسب القدرة على إحداث التأثير المطلوب على العاملين ومن ثم زيادة مساهمتهم في تقديم منتج محدد وبتكلفة أقل ، و أخيراً « يشير الأداء إلى قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها»<sup>18</sup> ومن هذا التعريف نجد أن القدرة وحدها لا تمكن الفرد من تحقيق أهداف الوظيفة إذ لا بد أن ترتبط هذه القدرة برغبة داخلية ( دافعية ) في الأداء وهذه الرغبة تزيد وتقوى بتوفر قيادة واعية تركز على تحقيق أهداف كل من العاملين ومنظمة العمل والمجتمع

**5- تحليل نتائج الدراسة الميدانية :**

**أولاً: تصميم أداة الدراسة :** اعتمدت هذه الدراسة على إعداد استمارة خاصة لإجراء الدراسة الميدانية وتم توضيح العبارات التي تقيس أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي وهي المحاور الأساسية والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة وتشتمل على ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** يقيس النمط القيادي لدى المدير (القائد) ( النمط الديمقراطي): ويتكون من (9) عبارات.

**المحور الثاني:** يقيس النمط القيادي لدى المدير (القائد) (القيادة الأوتوقراطية): ويتكون من (9) عبارات.

**المحور الثالث:** يقيس النمط القيادي لدى المدير (القائد) (القيادة الحرة): ويتكون من (9) عبارات.

**المحور الرابع:** يقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي): ويتكون من (12) عبارة.

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة و الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات و الذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (1) درجة واحدة ويمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان ، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم.

**ثانياً تقييم أدوات القياس :** تم تقييم أدوات القياس باستخدام الاختبارات التالية:

**- اختبار صدق محتوى المقياس :**

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال عرض عبارات المقاييس على عدد (3) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه ، ووفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس.

**- اختبارات الصدق والثبات:** يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة ، ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي: (طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيبرمان- براون - معادلة ألفا كرونباخ - طريقة إعادة تطبيق الاختبار - طريقة الصور المتكافئة - معادلة جوتمان ) .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح ، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له ،

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة ألفا كرنباخ ، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة : يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ، وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) وتم توزيع عدد (120) استبانة وتم استرجاع (110) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (91)%. بيانها كآتي:

جدول رقم (1) الاستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة
استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	110	91%
استبيانات لم يتم إعادتها	10	9%
إجمالي الاستبيانات الموزعة	120	100%

جدول رقم (2) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	80	72.7
	أنثى	30	27.3
الحالة الاجتماعية	متزوج	70	63.6
	غير متزوج	40	36.4
العمر	أقل من 30 سنة	13	11.8
	30 الي 40 سنة	27	24.5
	40 إلي 50 سنة	52	47.3
	أكثر من 50 سنة	18	16.4
المؤهل العلمي	قبل الثانوي	2	1.8
	ثانوي	38	34.5
	بكلوريوس	60	54.5
	ماجستير	8	7.3
	دكتوراه	2	1.8
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	47	42.7
	5-10 سنة	11	10
	10-15 سنة	11	10
	أكثر من 15 سنة	41	37.2

رابعاً: الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة : تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for "Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كل من :

أ- اختبار الصدق الظاهري : للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب- معامل ألفا كرونباخ وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :  
أ- التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة : وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على جِدّة.

ب- الانحراف المعياري : لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.  
ج- تحليل الانحدار : وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة أي تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، أيضاً يتم الاعتماد على اختبار ( $T$ ) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Probability Value) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، و يتم الاعتماد على قيمة بيتا ( $B$ ) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل، بينما يتم استخدام اختبار  $F$  للتعرف على معنوية النموذج ككل.

خامساً عرض وتحليل نتائج الدراسة : هدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية معرفة مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة ومن ثم يقدم الباحث إحصاءً وصفيًا للبيانات الأساسية، وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول توضح قيم المتوسط والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة لتوضيح المميزات الأساسية للعينة ومن ثم قام بمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

## - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

فيما يلي يعرض الباحث المقاييس الأساسية لعبارات الدراسة وأهميتها النسبية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم عن عبارات كل مقياس والموضحة بالجدول التالية.

أولاً: المتغيرات المستقلة (متغيرات قياس النمط القيادي لدى المدير) وتشمل المتغيرات التالية:

1/ النمط الديمقراطي. 2/ النمط الأوتوقراطي. 3/ النمط الحر.

\* وفيما يلي التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة : الإحصاء الوصفي لعبارات متغير النمط الديمقراطي  
جدول - رقم (4) يوضح الإحصاء الوصفي لبيانات عبارات النمط الديمقراطي

البيانات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1/ القائد محبوب من قبل الجميع	3.95	1.03	عالية	7
2/ يشيد القائد بالأعمال الممتازة للعاملين معه	4.46	0.895	عالية جداً	1
3/ يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	4.17	1.06	عالية جداً	3
4/ يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق	4.25	1.01	عالية جداً	2
5/ يراعي القائد العدالة في التكليف بإنجاز المهام	4.05	1.13	عالية جداً	4
6/ يتواصل القائد اجتماعياً مع المرؤوسين خارج بيئة العمل	3.65	1.17	عالية	9
7/ يعطي القائد الوقت للمرؤوسين سعياً لمزيد من التطوير الشخصي	4.01	1.10	عالية جداً	6
8/ يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم	4.03	1.16	عالية جداً	5
9/ يفوض القائد جزء من مهامه للمرؤوسين	3.82	1.17	عالية	8
<b>الإجمالي</b>	<b>4.04</b>	<b>1.08</b>	<b>عالية جداً</b>	

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تقيس النمط الديمقراطي للقيادة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير النمط الديمقراطي .

2/ يتضح أن أهم عبارة من عبارات محور متغير النمط الديمقراطي من وجهة نظر عينة الدراسة هي عبارة (يشيد القائد بالأعمال الممتازة للعاملين معه) حيث بلغ متوسط العبارة (4.46) بانحراف معياري (0.895) وأقل عبارة هي العبارة (يتواصل القائد اجتماعياً مع المرؤوسين خارج بيئة العمل) حيث بلغ متوسط العبارة (3.65) بانحراف معياري (1.17).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس متغير النمط الديمقراطي (4.04) بانحراف معياري (1.08) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على إجمالي عبارات متغير النمط الديمقراطي .

## - الإحصاء الوصفي لعبارات القيادة الأوتوقراطية:

## جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لبيانات عبارات القيادة الأوتوقراطية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	عالية جدا	1.04	4.13	1/ يصدر القائد التعليمات للمرؤوسين ويتابع تنفيذها بحرفية
2	عالية جدا	1.10	4.02	2/ يركز القائد على بذل أقصى طاقة وجهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل .
5	متوسطة	1.48	3.27	3/ لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات
4	عالية	1.25	3.55	4/ يتبع القائد أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أداء المرؤوسين
3	عالية	1.31	3.68	5/ يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين
7	متوسطة	1.57	3.10	6/ يتبع القائد أسلوب الضغط والتهديد لإنجاز العمل.
8	متوسطة	1.50	3.07	7/ يتصيد القائد أخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها
9	منخفضة	1.44	2.75	8/ يتعامل القائد بتعالٍ وكبرياء مع المرؤوسين
6	متوسطة	1.39	3.25	9/ ينعزل القائد في القيام بمهامه وأعماله دون القيام بتفويض بعض المهام للمرؤوسين
	عالية	1.34	3.42	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تقيس القيادة الأوتوقراطية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة (يتعامل القائد بتعالٍ وكبرياء مع المرؤوسين) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير القيادة الأوتوقراطية . ماعدا العبارة الثامنة (يتعامل القائد بتعالٍ وكبرياء مع المرؤوسين)
- 2/ يتضح أن أهم عبارة من عبارات محور متغير القيادة الأوتوقراطية من وجهة نظر عينة الدراسة هي عبارة (يصدر القائد التعليمات للمرؤوسين ويتابع تنفيذها بحرفية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.13) بانحراف معياري (1.04) أقل عبارة هي العبارة (يتعامل القائد بتعالٍ وكبرياء مع المرؤوسين) حيث بلغ متوسط العبارة (2.75) بانحراف معياري (1.44).
- 3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس متغير القيادة الأوتوقراطية (3.42) بانحراف معياري (1.34) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على إجمالي عبارات متغير القيادة الأوتوقراطية .

## الإحصاء الوصفي لعبارات القيادة الحرة :

## جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لبيانات عبارات القيادة الحرة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
3	متوسطة	1.33	3.03	1/ ليس للقائد تأثير واضح في أداء المرؤوسين
2	متوسطة	1.37	3.10	2/ يتردد القائد في اتخاذ القرارات إلا عند الضرورة القصوى
4	متوسطة	1.35	3.03	3/ يعمل المرؤوسون بحرية مطلقة دون أدنى رقابة من القائد
7	متوسطة	1.36	2.79	4/ يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
9	منخفضة	1.52	2.73	5/ لا يهتم القائد بتطبيق اللوائح والأنظمة
8	منخفضة	1.52	2.74	6/ يتنازل القائد عن معظم المسؤوليات الإدارية ويشعر كعدم وجود قائد بالمؤسسة
6	منخفضة	1.31	2.79	7/ يفوض القائد كل مهامه للمرؤوسين
1	متوسطة	1.27	3.22	8/ القرارات التي يتخذها القائد مصدرها الأساس المرؤوسون
5	منخفضة	1.50	2.83	9/ يتخلى القائد عن دوره كقائد في توجيه و إرشاد وقيادة المرؤوسين
	منخفضة	1.37	2.91	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تقيس القيادة الحرة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الخامسة والسادسة والسابعة والتاسعة) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على خمسة عبارات من العبارات التي تقيس متغير القيادة الحرة.
- 2- يتضح أن أهم عبارة من عبارات محور متغير القيادة الحرة من وجهة نظر عينة الدراسة هي عبارة (القرارات التي يتخذها القائد مصدرها الأساس المرؤوسون) حيث بلغ متوسط العبارة (3.22) بانحراف معياري (1.27) وأقل عبارة هي العبارة (لا يهتم القائد بتطبيق اللوائح والأنظمة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.73) بانحراف معياري (1.52).
- 3- كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس متغير القيادة الحرة (2.92) بانحراف معياري (1.37) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات بدرجة منخفضة .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات الأداء الوظيفي بالمؤسسة:  
جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لبيانات عبارات الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	عالية جدا	0.644	4.77	1/ إشادة القيادة بإنجازاتي يرفع من روحي المعنوية ويزيد من إنجازاتي
3	عالية جدا	1.03	4.42	2/ منحي الوقت الكافي من قبل القيادة للمزيد من التطوير الشخصي زاد من دافعتي تجاه العمل
2	عالية جدا	0.904	4.45	3/ تشجيع القائد العمل وفق روح الفريق ساعدني على العمل بصورة أفضل
5	عالية جدا	1.01	4.30	4/ تفويضي للقيام ببعض المهام من قبل القيادة يزيد من مستوى إنجازي الوظيفي
10	عالية	1.32	3.59	5/ الأوامر والتعليمات المستمرة من القيادة وإنجاز الأعمال بحرفية يقلل من رغبتني في الإنجاز
8	عالية	1.33	3.74	6/ قد أترك العمل إذا كان القائد يتعامل معي بتعالٍ وكبرياء
4	عالية جدا	1.10	4.36	7/ العمل في بيئة تتسم بالضغط والتهديد تقلل من إنجازي للمهام الوظيفية المطلوبة مني
6	عالية جدا	1.07	4.25	8/ تركيز القائد الزائد على العمل وإهمال الجوانب الإنسانية يقلل من حماسي في الإنجاز الوظيفي
7	عالية	1.21	3.80	9/ انعدام روح القيادة لدى القائد أفقطني الرغبة في الإنجاز
9	عالية	1.07	3.60	10/ العمل بحرية مطلقة دون أدنى رقابة من القائد يشجعني على الإبداع والابتكار.
11	متوسطة	1.35	3.25	11/ تخلي القائد عن دوره في التوجيه و الإرشاد سبب في عدم اهتمامي ببذل الجهد في أداء عملي
12	متوسطة	1.41	3.07	12/ العمل بحرية مطلقة دون أدنى رقابة يجعلني أتكاسل في أداء مهامي
	عالية	1.12	3.97	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي بالمؤسسة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) و هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير الأداء الوظيفي .
- 2/ يتضح أن أهم عبارة من عبارات محور متغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة هي عبارة (إشادة القيادة بإنجازاتي يرفع من روحي المعنوية ويزيد من إنجازاتي) حيث بلغ متوسط العبارة (4.77) بانحراف معياري (0.644) وأقل عبارة هي العبارة ( العمل بحرية مطلقة دون أدنى رقابة يجعلني أتكاسل في أداء مهامي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.07) بانحراف معياري (1.41).

3/ كما بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس متغير الأداء الوظيفي بالمؤسسة (3.97) بانحراف معياري (1.12) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على إجمالي العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي .

سادساً: اختبار فرض الدراسة الرئيس:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للمؤسسة.

يتم اختبار فرض الدراسة عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن النمط القيادي دالة في الأداء الوظيفي للمؤسسة ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح إحصائياً تم تقسيم فرض الدراسة الأصلي الأول إلى ثلاث فروض فرعية هي:

(1) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي.

(2) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي.

(3) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي.

ولذلك فإن خطة التحليل تسير على النحو التالي:

أ- اختبار الفرض الفرعي الأول.

ب- اختبار الفرض الفرعي الثاني.

ت- اختبار الفرض الفرعي الثالث.

ث- اختبار فرض الدراسة الرئيس.

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( النمط الديمقراطي للقيادة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي

الفرعية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي	0.36	0.13	0.312	3.95	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (8):

1/ هناك ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي للمؤسسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.36) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط ضعيف بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي.

\* كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.312) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (النمط الديمقراطي للقيادة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.13). وهذه النتيجة تدل على أن متغير النمط الديمقراطي للقيادة يفسر التغيرات على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة (13%). وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للمؤسسة) والمتغير المستقل (ممارسة النمط الديمقراطي للقيادة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (3.95) بمستوى دلالة معنوية (0.000) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والأداء الوظيفي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى الفرعية الأولى والتي نصت: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للمؤسسة) يعتبر فرضاً مقبولاً .

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي

و لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( القيادة الأوتوقراطية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 9 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي	0.26	0.07	0.162	2.77	0.006	قبول

يتضح من الجدول رقم ( 9 ):

1/هناك ارتباط طردي ضعيف بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي للمؤسسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط ضعيف بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي.

\* كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.162) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.07). وهذه النتيجة تدل على أن متغير القيادة الأوتوقراطية يفسر التغيرات على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة (7%). وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للمؤسسة) والمتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (2.77) بمستوى دلالة معنوية (0.006) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للمؤسسة) يعتبر فرضاً مقبولاً .

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( القيادة ) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي

الفرعية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي	0.44	0.20	0.255	5.11	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (10):

1/هناك ارتباط طردي وسط بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي للمؤسسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط وسط بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي.

\* كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.255) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الحرة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل التحديد (0.20). وهذه النتيجة تدل على أن متغير النمط الديمقراطي للقيادة

يفسر التغيرات على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة (20%) . وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة) والمتغير المستقل (القيادة الحرة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (5.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5% . وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي للمؤسسة) يعتبر فرضاً مقبولاً .

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية :

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (النمط القيادي والأداء الوظيفي للمؤسسة)

مستويات القيادة الإدارية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار المعنوية (T)	نتيجة العلاقة
العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي	0.36	0.13	0.312	3.95	قبول
العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والأداء الوظيفي	0.26	0.07	0.162	2.77	قبول
العلاقة بين القيادة الحرة والأداء الوظيفي	0.44	0.20	0.255	5.11	قبول

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ؟ تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الثلاثة ( الديمقراطية و الأوتوقراطية و الحرة ومعدلات الأداء الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف .

**النتائج :** توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها :

- 1- أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف و ذات تأثير ايجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي وهذا مؤشر يدل على انتشار مفهوم المشاركة والتقبوض وروح الفريق وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات الحكومية .
- 2- يلي النمط الديمقراطي من حيث درجة الممارسة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف ومن حيث التأثير في معدلات الأداء الوظيفي النمط الأتوقراطي الذي يتصف بالحدة وعدم المرونة المطلقة ويعاب عليه إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين مع التركيز المبالغ فيه علي الإنتاجية ، وإن كان هذا

مؤشراً جيداً من ناحية الأداء إلا أن التأثير السلبي يتمثل لاحقاً في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم التأثير على معدلات الأداء الوظيفي.

3- يلي النمط الاتقراطي من حيث درجة الممارسة والتطبيق لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية ومن حيث التأثير في معدلات الأداء الوظيفي النمط الحر أو القيادة المتساهلة وهذه تعتبر محمداً فقلة وجود هذا النمط يعنى وجود أداء وظيفي منتظم يخلو من حالات عدم الجدية والاهتمام من قبل الموظفين ، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية للنمط الحر في أحيان كثيرة إلا أنها تتطلب توفر نوعية من المرؤوسين تتوافر لديهم الثقة في النفس ومستوى معرفي معين مع الرغبة في الإبداع والابتكار بشكل مستمر وفي حال عدم توفر مثل هذه الشروط فإن عدم ممارسة أسلوب القيادة الحرة يحسب من مصلحة المؤسسة المعنية حتى لا يتحول هذا الأسلوب القيادي إلي نوع من الفوضى وعدم الاهتمام بمعدلات الأداء .

### الهوامش :

- 1- غابيين ، عمر محمود (2009) ، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ص: 73 .
- 2- جيلح ، الصالح ( 2013 ) ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر .
- 3- إبراهيم ، آلاء محمد الحسن عمر ( 2012 ) ، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين دراسة حالة شركة زين للاتصالات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 4- بشراحييل ، فيصل عمر بن محفوظ ( 2010 ) ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 5- عبد الباقي،صلاح الدين(2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية ص: 241.
- 6- J.A. Litterer, ( The Analysis of Organization ) ( Jhon Wiley & sonsInc. New York), Second ed., 1973, p: 168.
- 7- كنعان ، نواف (1992) ، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، ص: 98.
- 8- كلالدة ، ظاهر ، و مرسى، محمد ( 1984 ) ، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، ص:141.
- 9- أبو النيل ، محمود سيد (1985) ، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية ص:623.
- 10- L. Allen, (The Management Profession ) , ( McGRAW-Hill book Co New York),.1994,P:70- 11
- 11- Marcel LAFLAM, Le management: approche systématique, Getan morin, Canada, 1981, P: 314- 12
- 12- عبد السلام، أبو قحف (2001) ، إدارة الأعمال الدولية الإسكندرية، الدار الجامعية ص:422
- 13- عبوي ، زيد منير (2008) ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان ، دار البداية ص: 41
- 14- زكي ، بدي أحمد ( 1984 ) معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري، القاهرة ص:107
- 15- Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management Journal, Vol 33 No (4), 1990, p: 759.
- 16- باجاير، عادل عبدالله علي (1996) ، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإخصائيين الاجتماعيين والإخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة :جامعة أم القرى ص:24.
- 17- غيث ، محمد عاطف (1990) قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ص:153
- 18- آل نمشة ، علي عبيد محمد ( 1996 ) أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .