

## تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة ولاية بشار

د. عبد الجليل مقدم/mokaddemabdeldjlil@yahoo.com-جامعة طاهري محمد بشار-الجزائر  
أ. شناق سميحة / samo.chenag@yahoo.fr-المدرسة العليا للتجارة بمنوبة-تونس

### الملخص:

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

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التعسفية - القيادة الديمقراطية - القيادة الموقفية - الأداء الوظيفي.

### Abstract :

This study aimed to identify the relationship between Administrative leadership styles and the Functionality at Medical staff of a hospital Tourabi Boudjemaa in Bechar. the study identifies a community of employees Foundation of them were selected sample size was 30 employees, for completion of this study, we prepared a questionnaire composed of three sections : Devoted the first part of personal information , the second of them the respect of Administrative leadership styles consists of 12 questions, and the third part regards Functionality consists of 07 questions, was this relationship is tested using SPSS 19 statistical program , the results of the study indicated that The dominant Leadership style it is Situational Leadership Which has a significant impact on the functionality of employees, And there are significant differences between the independent variables the dependent variable

**Key Words:** Situational Leadership - Arbitrary leadership - Democratic Leadership- Functionality

### مقدمة

تعددت الدراسات التي قامت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية و تأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية و اتفقت فيما بينها على أمر واحد و هو أن القيادة لها أثر كبير على الفرد و المؤسسة و على المجتمع ككل . ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية

فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، وإدارة المستشفيات شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تقديم أفضل خدمة وأفضل رعاية صحية للمرضى.

**إشكالية الدراسة:** ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

" ما مدى تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للمؤسسات الإستشفائية ؟ "

**فرضيات الدراسة:**

- هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي والأداء الوظيفي.

**أهداف الدراسة:**

- توضيح ماهية كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي مع التعرض لمختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.
- الوقوف على أسباب التي يعاني منها أغلب العمال في المؤسسات الاستشفائية ومحاولة كشف انعكاساتها على المرضى .

**منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في تقديم هذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

**المحور الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية و أهميتها**

**1 - مفهوم القيادة**

يعرف بينس "القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد و المنظمة التي يعمل بها" . يعرفها ليكرت " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" .

ويعرفها نيومان" بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق أهداف<sup>1</sup> .

### تعريف القيادة الإدارية :

تعريف أردواي" تيد بأنها الجهد أو العمل الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه"<sup>2</sup> .

يعرف فيدلر" القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك<sup>2</sup>

2- عناصر القيادة الإدارية : هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية هي :

أ- عملية التأثير التي يمارسها المدير على رؤوسيه :

وهي العملية الأساسية التي تركز عليها القيادة الإدارية ، ويقوم التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع رؤوسيه استمالتهم وحثهم على التعاون ، بقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك رؤوسيه و تصرفاتهم تكون قيادته ناجحة فعالة<sup>3</sup> .

ب- توجيه الرؤوسين توحيد جهودهم :

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم يشرف عليهم و يقوم بتوجيههم و ضبط سلوكهم في جميع المواقف ، فالمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم .

ج- تحقيق الهدف الوظيفي :

إن الهدف الأساسي من عملية التأثير و التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو رؤوسيه هو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة<sup>4</sup> .

### 3- أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، فهي تؤثر على مستوى الأداء العام للعاملين ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة .

✓ بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

#### 4- أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة الإدارية و ذلك لاختلاف المعايير التي يبنى عليها التقسيم و لكن هذا التقسيم يحصر أنماط القيادة إلى ثلاث أنواع هي :

##### أ- النمط الأوتوقراطي :

هي تلك القيادة التي يملك فيها القائد سلوفا تسلطيا ويتخذ من خلال القرارات بنفسه دون استشارتهم<sup>5</sup>

##### أ-1- من مبادئ هذا النمط :

- ✓ اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة .
- ✓ عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها .
- ✓ الاهتمام و التركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين .

##### أ-2- مزايا النمط الأوتوقراطي :

- ✓ الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح القائد الأوتوقراطي<sup>6</sup>.
- ✓ الموظفون الذين لديهم ميل عدوانية ، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم.

##### ب - النمط الديمقراطي

هي تلك القيادة التي تركز على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات و بعض المهام الإدارية الأخرى ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه و تقوم الديمقراطية على الثقة في مرؤوسيه و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم و إتاحة الفرص لمبادراتهم و في تخطيط أعمالهم .

##### أشكال القيادة الديمقراطية :

هناك عدة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي نذكر بعضها :

- ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار .
- ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
- ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه و إذا لقي استياء لديهم يعمل على تعديله .
- ✓ نموذج القائد الذي يترك مرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافق عليه .

### 3. النمط الموقفي :

يعد القائد بموجب هذا النمط مدير موهوب يعمل على إلفات النظر إلى الطرق التي كانت تضعف قدرات فريقه مع التركيز على الحلول و اقتراح الأفكار حول ما يجب القيام به ووضع خطط عمل خاصة لكل أولوية و اغتنام الفرص الصغيرة لإظهار القيادة الفعالة و لتحقيق التواصل و القبول الذي يسعى إليه مع كل عضو عامل في فريق الإدارة و السعي للتعرف على كيفية فهم كل فرد لوضع المنظمة الحالي و من جهة نظر عملية تنظيمية مع التركيز المكثف على كل واحد منهم كانسان له أحلامه و طموحاته و حياته الخاصة و الإصغاء إليهم بحثا عن طرق مساعدة للحصول على ما يسعى إليه في حياته المهنية<sup>7</sup>.

### المحور الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء من اهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات و البرامج المعتمدة في الاستقطاب و الاختيار و التعيين، أو في برامج و سياسات التدريب و تطوير المرؤوسين، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جنب للكفاءات طال ما أنها تعتمد المصادقية و الحيادية في التقييم، كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج اداء المرؤوسين.

### 1- تعريف الأداء الوظيفي

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها الا انها في مضمونها تؤكد ان الأداء يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة و بقائها، و نذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

تعرف رواية حسن الأداء: على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>8</sup>. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

أما عاشور فيعرف الأداء على انه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أي ان الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.<sup>9</sup>

ويعرف كلاود بلانش اليغرو آخرون الأداء بأنه مجموع المؤشرات المعدة في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، و التي بإمكانها توضيح انجاز الأمتل<sup>10</sup>. يظهر التعريف إن الأداء هو بيانات و معطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد و ما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الاستغلال الأمتل لمواردها، بغية الوصول إلى أقصى حدود للانجاز ( تحقيق أهدافها).

## 2- مراحل تقييم الأداء :

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من اجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل :

أ- **وضع توقعات الأداء :** وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها .

ب- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل و التعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا.

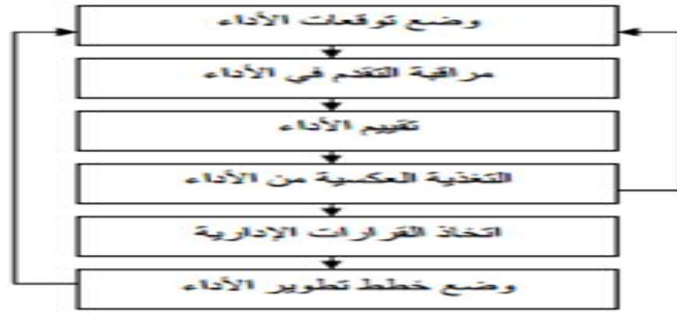
ت- **تقويم الأداء :** يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائه بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

ث- **التغذية الراجعة:** وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل ( المعايير المطلوبة ) وهي ضرورية للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.

ج- **اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.

ح- **وضع خطط لتطوير الأداء :** وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العام .

### و الشكل رقم (1) : يوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الباحثين

### 3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

#### أ- العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام و التي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها:

**أ-1- الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>11</sup>.

**ب- العوامل التقنية (الفنية):** وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:<sup>12</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات.
- نوعية المنتج شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة

- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج
- الموقع الجغرافي للمؤسسة

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.<sup>13</sup>

**ج- العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، و المجموعة، و النمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز دفع الفرد.

#### خ- العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبطة بسلوك الفرد ( أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل.

**1/ القدرة:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>14</sup>:

قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي غما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

**2/ الدافعية:** مرتبطة بالدوافع، و دوافع هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بمحاجاته المطلوب إشباعها و (أولويتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل و الحياة، ثم تحركه نحو نشاط و سلوك و اتجاهات مهينة و محددة<sup>15</sup> و الشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء:

#### المحور الثالث : الدراسة الميدانية

##### 1- مجتمع الدراسة ونوع العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي المؤسسة الاستشفائية "ترابي بوجمعة" بشار، ولقد تم اختيار العينة بصفة عشوائية، حيث قدر عدد المستجوبين في العينة ب(45) موظف من المؤسسة الاستشفائية "ترابي بوجمعة 240 سرير" بشار حيث تم توزيع 45 استمارة وتم استرجاع 30 صالحة للتحليل الإحصائي.



الجدول (1) خصائص المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	33.3 %
	أنثى	20	66.7 %
السن	من 20-30 سنة	20	67 %
	31-40 سنة	7	23 %
	41-50 سنة	3	10 %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	43,3 %
	من 6-10 سنة	19	40 %
	من 11-15 سنة	2	6,7 %
	أكثر من 15 سنة	6	10 %
المركز الوظيفي	طبيب	5	16,7 %
	ممرض	6	20 %
	إداري	14	46,7 %
	رئيس مصلحة	5	16,7 %

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

2- اختبار فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية الأولى: العلاقة بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي.

الجدول (2): نتائج قياس العلاقة بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي				مقطع خط	ميل خط	المتغير
قبول الفرضية	مستوى دلالة	قيمة R-deux	قيمة R	الانحدار b	الانحدار a	المستقل: النمط الديمقراطي
$H_1$	0.034	0.150	0.387	2.325	0.32	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss 19.

تعليق: من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل الارتباط (R) بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي قدر بـ 38,7 بالمائة أي أقل من 50 بالمائة وهذا يعني أنه يوجد ارتباط ضعيف بين نمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي ،

أما بالنسبة لمعامل التحديد قدر بـ 15 بالمائة فالتغيرات التي تحدث في أداء الوظيفي تعود إلى التغير في نمط الديمقراطية والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

أما فيما يخص مستوى الدلال Sig قدر بـ 0.034 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اختيار الفرضية H<sub>1</sub>، والناصة على أنه يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي و أداء الوظيفي بمستشفى تراي بوجمعة ورفض الفرضية H<sub>0</sub>. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط الديمقراطي (X<sub>1</sub>) و الأداء الوظيفي (Y) كما يلي:  $Y=0.32 x_1+2.325$

ب - الفرضية الثانية: العلاقة بين النمط التعسفي و الأداء الوظيفي.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي و الأداء الوظيفي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي و الأداء الوظيفي.

الجدول(3): نتائج قياس العلاقة بين النمط التعسفي و الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي			مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: النمط التعسفي
قبول الفرضية	مستوى دلالة	قيمة R-deux	الانحدار b	الانحدار a	
H <sub>1</sub>	0.017	.0180	1.958	0.580	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات 19 spss.

**تعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل الارتباط (R) 43,4 % أي أقل من 50 بالمائة وهذا يعني أنه يوجد ارتباط ضعيف بين نمط التعسفي و الأداء الوظيفي ، أما بالنسبة لمعامل التحديد قدر بـ (R Square 0.180) أي 18 % من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في النمط التعسفي والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

أما فيما يخص مستوى الدلالة Sig قدر بـ 0.017 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اختيار الفرضية H<sub>1</sub>، والناصة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النمط التعسفي و الأداء الوظيفي بمستشفى تراي بوجمعة ورفض الفرضية H<sub>0</sub>. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط التعسفي (X<sub>2</sub>) و الأداء الوظيفي (Y) كما يلي:  $Y=0.580 x_1+1.958$

ج - الفرضية الثالثة: العلاقة بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي.

#### الجدول(4): نتائج قياس العلاقة بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: النمط الموقفي
قبول الفرضية	مستوى دلالة	قيمة R-deux	قيمة R	الانحدار b	الانحدار a	
H <sub>1</sub>	0.001	0.460	0.656	1.592	0.567	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات 19 spss.

**تعليق :** من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل الارتباط (R) بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي قدر بـ (0,656) أي بنسبة (65.6%) وهذا يعني أنه يوجد ارتباط قوي بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي ، أما بالنسبة لمعامل التحديد قدر (R Square 0.460) أي أن 46 % من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في نمط الموقفي والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

أما فيما يخص مستوى الدلالة Sig قدر بـ 0.001 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اختيار الفرضية H<sub>1</sub>، والناصة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي بمسشفى تراي بوجمعة ونرفض الفرضية H<sub>0</sub>. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط الموقفي (X<sub>3</sub>) و الأداء الوظيفي (Y) كما يلي:

$$Y=0.567x_3+1.592$$

**د- الفرضية الرئيسية:** العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي.

#### الجدول(5): نتائج قياس العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: أنماط القيادة
قبول الفرضية	مستوى دلالة	قيمة R-deux	قيمة R	الانحدار b	الانحدار a	
H <sub>1</sub>	0.024	0.440	0.668	0.708	0.860	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات 19 spss.

**تعليق :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل الارتباط (R) هي 66,8% أي أكبر من 50 بالمائة وهذا يعني أنه يوجد ارتباط قوي بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، أما بالنسبة لمعامل التحديد قدر بـ (R Square 0.440) أي 44 % من التغيرات التي تحدث في أداء الوظيفي تعود إلى التغير في أنماط القيادة الإدارية والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

أما فيما يخص مستوى الدلالة Sig قدر ب 0.024 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اختيار الفرضية  $H_1$ ، والناصة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي بمستشفى ترابي بوجمعة ورفض الفرضية  $H_0$ . وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين أنماط القيادة الإدارية (X) و الأداء الوظيفي (Y) كما يلي:  $Y=0.860x+0.708$

### الخاتمة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة و ضمان استمراريته، ومن هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير ( أنماط القيادة الإدارية ) لتحديد الأثر الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، و لاختبار فرضيات الدراسة و تحليلها و تفسيرها تم استعمال معامل التحديد و الارتباط لتحديد هذه العلاقة و عليه توصلت الدراسة الميدانية في المستشفى إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي و هذا من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثيره على الأداء ب46 بالمائة و الباقي 54 بالمائة يعود لعوامل أخرى .

### توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية للمستشفى.
- توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- دراسة أوضاع العاملين في المستشفى والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.
- زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- حرص القيادة داخل المستشفى على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بحيث يكون هناك توافق بين لسان حالها ولسان مقالها، وأن تولى أهمية للحوار والنقاش في العمل.
- أن تعمل إدارة المستشفى على إصدار نشرات ترويجية ذات صلة بالأنماط القيادية، وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الإيجابية.

### الإحالات والمراجع:

1 - محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، (القاهرة، دار الجامعة الجديدة)، 2005 ، ص 227.

2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، (مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية)، ص 26.

3 - كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، (عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع )، 1992، ص 85.

4 - نفس المرجع السابق ، ص 86 .87.

5 - المعهد الوطني لتنمية الموارد البشرية ، القيادة الإدارية ، (دار المعمورة للطباعة و النشر ، العراق )طبعة 2011، ص 45.

- 6 - هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة، (وكالة المطبوعات الكويت) ، 1970 ، ص248.
- 7 - Denise .Griffin human Resource Management Houghton Miffling company .2001 p 126. 128.
- 8 - رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، (المكتب الجامعي الحديث ، مصر) ، 1999 ، ص 216.
- 9 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي ، (دار النهضة العربية ، بيروت) ، 1983، ص 50.
- 10 - Claude Blanche Allégre et autre, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1<sup>er</sup> édition, de Baeck, Bruxelles, 2008 ;p127.
- 11 - إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، (المنظمة العربية للعلوم، القاهرة)، 1997، ص 71.
- 12 - عبد المالك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير بسكرة ، نوفمبر 2001 ، ص 94.
- 13 - دفيد ويتون ، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم ، (ميمك، القاهرة)، 2001، ص 241.
- 14 - عبد المالك مزهوده ، مرجع سبق ذكره، ص 102.
- 15 - عبد المالك مزهوده ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.