

## أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي (الرغبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) لدى مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على الإستبيان لجمع البيانات لأجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية في المتغير التابع الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة

$\geq 0,05$ .

وعلى ضوء هذه النتائج نؤكد على تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسة، وخلق جو من التعاون بين الأفراد وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء.

أ. و داد بكرمي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
جامعة عنابة  
الجزائر

### مقدمة

**القيادة** الإدارية هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المطلوبة، وهي التي تكتشف طاقات العاملين وتوجهها في إطار خطط المنظمة بما يحقق أهدافها المستقبلية، ويضمن نجاحها وتميزها واستمرارها، فمنذ الثمانينات من القرن العشرين ميلادي، بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم، وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

### Abstract

This study aims at determining the effects of leadership styles (Democratic, autocratic, free) on the professional performance (desire to achieve, capacity, opportunities for growth and development) at ETRAG, Constantine. A questionnaire was used to collect data and meet the objectives of the research and identify the leadership styles adopted by the managers to achieve the required performance. The results obtained show that there is an effect of the independent variable on the dependant variable. In order words, the leadership style affects the professional performance with a significant value  $\leq 0.05$ .

**إشكالية البحث:** On the light of these results, we insist to promote the democratic style at the company, create cooperation between individuals, and improve the managers' capacity to lead human resources through a positive influence on the employee's behavior to reach the desired objectives

من هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل العام التالي:  
هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي بمتغيراته (الرغبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة؟ ويتفرع عنه السؤالين التاليين:

ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟ وهل هذا النمط ذو تأثير إيجابي أم سلبي على الأداء في المؤسسة؟

**فرضيات البحث :** ننتقل من الفرضية الصفرية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRAG عند مستوى دلالة 0,05"، تتفرع عنه الفرضيات التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRAG عند مستوى دلالة 0,05.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRAG عند مستوى دلالة 0,05.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRAG عند مستوى دلالة 0,05.

**أهمية الموضوع:** لقد أصبح نجاح المؤسسات يتوقف على قدرة و كفاءة قياداتها على تنمية و توجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث أن القيادة الإدارية:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تساعد على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها، مع مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .
- تعمل على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم و تحفيزهم، باعتبارهم أهم مورد للمنظمة .
- تحدد مدى فعالية أو عدم فعالية المنظمات الإدارية كما تحدد نجاحها أو فشلها.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

## - منهج الدراسة :

من أجل تطبيق هذه الدراسة، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع و خصائصه والأهداف التي نريد الوصول إليها، فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

هذه الدراسة تهتم بوصف وتحليل القيادة الإدارية من خلال أنماطها، والموجهة لسلوك الموارد البشرية نحو تحقيق الأداء، كما تتم بدراسة حالة مؤسسة صناعة الجرارات بواد حميميم الخروب قسنطينة.

## الإطار النظري للدراسة :

### أولاً: القيادة الإدارية وأنماطها:

#### 1- تعريف القيادة الإدارية:

"القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء " (1) ترتبط القيادة الإدارية بالمنظمة، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية هنا تجمع بين السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . (2)

"القيادة هي طريقة لممارسة السلطة بهدف تعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما". (3)

#### 2- صفات القائد الإداري:

قام داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتلخيص أهم صفات القائد الإداري إلى عشر صفات (4) وهي:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: تطابق الشخصية العامة مع الأخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: الترفع عن توافه الأمور والانغماس في القضايا الجليلة والهامة.
- الإنجاز: القدرة على إنجاز الأولويات.
- امتلاك الشجاعة: الجرأة والشجاعة والإقدام مع تحمل النتائج المترتبة والمسؤولية الكاملة.
- العمل بدافع الإبداع: القائد المبدع الخلاق.
- العمل الجاد بتفان والتزام: التفاني والعطاء الكبير والالتزام تجاه كل الأعمال.

- تحديد الأهداف: أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين الخاصة.
  - استمرار الحماس: امتلاك حماس ملهم على الدوام.
  - امتلاك الحنكة: امتلاك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن تنظيم المواقف الفوضوية مع المشاكل ويستجيب لها.
  - مساعدة الآخرين على النمو: القادة الحقيقيون لا يسعون للتطور و النمو الذاتي فقط بل خلق التعاون و تبادل الأفكار بحرية
- 3- أساليب وأنماط القيادة الإدارية:** النمط القيادي هو نوع من القيادة ذات السلوك المميز، و هو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد. (5)
- ولقد اختلفت أساليب القيادة باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه المرؤوسين و من هنا ظهر معياران للتصنيف.

**3-1 المعيار الأول:** يقوم على أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه مرؤوسيه ومن حيث تعيينه، فالقائد الذي تعينه 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.

**3-2 المعيار الثاني:** يقوم 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، والحررة.

**3-2-1- النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي):** و يتميز سلوك القادة ( في هذا النمط ) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ولقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يندرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحداهما : السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته، و الثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف

**3-2-2- النمط الديمقراطي (المشارك):** تقوم فلسفة القيادة هنا على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات و بالتالي يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه. (6)

**3-2-3- نمط القيادة الحررة (الطليقة، المتسيبة):** يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات و الأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات

الأساسية من مواد و معلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته . (7)

**ثانيا - الأداء الوظيفي:** الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية، كالموارد الأولية و الموارد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية . (8)

"الأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة". (9)

الأداء الوظيفي هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل و مستوى الأداء " . (10) فالأداء هو العمل والجهد الذي يؤديه الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة.

ويختلف هذا المفهوم عن الكفاءة (الفعالية) والتي تعني انجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)، أو هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد" (11) ، كما يختلف عن مفهوم الفاعلية الذي يشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقا والنتائج المتوقعة (12)، و الإنتاجية ما هي إلا مقياس الكفاءة التي تتمتع بها الإدارة في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومستلزمات إنتاج و غيرها إلى مخرجات تأخذ شكل سلع أو خدمات، و عند الحصول على مخرجات بنفس الكمية ولكن بمدخلات أقل تكون أمام ما يسمى بزيادة الإنتاجية. (13) فالأداء هنا يعبر عن الفعالية و الفاعلية.

#### المهام الأساسية للقائد المدير:

يتضح دور القائد الإداري المتمتع بالمهارات الذهنية (الفكرية) والإنسانية والفنية في تركيزه على زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى تابعيه من خلال ما يوضحه لهم بالإجابة على التساؤلات التالية: (14)

- ما هو المطلوب منهم؟ ( الواجبات، المسؤوليات، و إتاحة الفرصة للإبداع إن أمكن ).
- ما هي فرص نجاحهم و أين يمكن تحقيق ذلك؟ (الوحدات، الأقسام، المؤسسة ككل).
- ما هي الإمكانيات المتاحة لإثبات نجاحهم؟ ( المساعدة أو الدعم، الموارد، التكنولوجيا ).
- ما هي فرص المكافآت في حال تحقيق نتائج إيجابية؟ (السناء، التقدير، العلاوة، الترقية).
- ما هي الصفة الملازمة لمستقبلهم الوظيفي (الاستقرار الوظيفي، تحقيق الطموحات والذات).

لكي يتمكن القائد من الإجابة على التساؤلات السابقة يجب أن يتولى مهامها في المنظمة تمكنه من قيادتها نحو تحقيق الأداء المرغوب والتميز والسمو بها إلى تحقيق الرؤية المستقبلية، وتنقسم هذه المهام إلى مهام رسمية تهدف إلى تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه أو التنسيق والاتصال، المتابعة والإشراف، ومهام غير رسمية تعتمد على شخصية القائد وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين مثل الاهتمام بجماعة العمل غير الرسمية، الاتصال مع جماعات مختلفة في المنظمة..... وغيرها.

#### 4-1 مهام رسمية تنظيمية: (15)

- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف ووضع الخطة التي تحقق تلك الأهداف مع تحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، والقائد هنا يجب أن يوضح الأهداف المنظمة للعاملين معه ويشركهم في وصفها و تحقيقها دون إهمال أهدافهم الشخصية.
- **التنظيم:** أي تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **التنسيق:** بين أطراف العمل باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية عن طريق شرح أهداف المنظمة وخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات وتدليل العقبات والصعوبات التي تعرقل ذلك .
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية .
- المتابعة والإشراف .

#### 4-2 مهام غير رسمية:

- **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي تجمعها مصالح مشتركة و تفرض سياسة تخدم أهدافها بعيدا على الإدارة الرسمية، على القائد هنا التقرب من هذه الجماعات والتعرف على أفكارها ومشكلاتها ومحاولة إدماج هذه الجماعات لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الطموح والمصلحة المشتركة.
- المشاركة من خلال إقامة علاقات إنسانية طيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم، وهنا تظهر المهارات الإنسانية للقائد.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث المشاكل ومعالجتها ووضع الحلول الناجعة لها بروح جماعية متوحدة.

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل .
  - التسامح، الوفاء، الكرم... الخ
  - مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع و معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة.
  - المهارة في تنظيم الوقت و إدارته بحيث تتلافى الهدر وتحدد الأولويات .
- نضيف إلى ذلك مهام أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وتحقق التميز التنظيمي وهي: (16)

- تحديد الرؤية المستقبلية و هي صورة شمولية لما يريده قائد المنظمة أن يكون عليه عليه تنظيمه، وخلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية.
- ترسيخ قيم التميز في قلوب العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
- تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة والقوة الحسنة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في الأرباح، تفويض السلطة الاعتراف بالجهد، تحديث وتنمية القدرات.
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح (حملة الأسهم، المستهلك، الموظف، المنافس، المورد، الحكومات).
- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع أي تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل باعتبار المنظمة "مواطنًا صالحًا" له حقوق وعليه واجبات.

وحتى يتمكن القائد من إدارة وتحسين الأداء يجب أن يستخدم مهاراته الفكرية والإنسانية والفنية وخبرته مع مزيج من الأنماط القيادية حسب نوعية الأفراد والموقف القائم، وكذلك الاهتمام بالجماعات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و بحث المشكلات وغيرها من المهارات.

يلاحظ في كثير من الأحيان أن السبب الأساسي في تغيير القيادات يرجع إلى انخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين وفي كثير من الأحيان يوجه اللوم إلى قائد مجموعة العمل، وكذلك يلاحظ أن معدل دوران القيادات الإدارية في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم غالبا ما يكون مرتفعا، وبصفة عامة يمكن القول بأن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيرا إيجابيا أو تأثيرا سلبيا على أداء العاملين وتشير الدراسات إلى أن للقائد تأثيرا ملموسا على أداء فرق وجماعات العمل . (17)

من شروط نجاح المنظمات هو وجود قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة لمواكبة النجاح من خلال دورها بحيث تكون:

- قيادة متجاوبة مع حاجات ومستلزمات إدارة الموارد البشرية .
- قيادة داعمة لنجاح الأفراد من خلال إعطائهم فرص المشاركة الكاملة في القرارات.

- قيادة ملتزمة بتحديد مؤشرات النجاح ومقاييسه ومراقبة المديرين لتحقيق ذلك.
- قيادة مواكبة للتحديات الحاضرة والمستقبلية ذات الرؤى والقدرات التي تمكنها من تحويل التحديات إلى فرص للنجاح.

### مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية بالمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة الجرارات الفلاحية" *Entreprise des tracteurs agricoles (ETRAG)* مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، رأسمالها 5.000.000.000 دح، وهي وحدة إنتاجية مسؤولة عن إنتاج الجرارات الزراعية ذات العجلات المطاطية ذات القوة من 68 إلى 100 حصان ثنائية و رباعية الدفع، تعمل برخص معترف بها دوليا DEUTZ، وهو حائز على شهادة ISO 90012000، تحتل مكانة الريادة على مستوى السوق الجزائرية، حيث تحوز على قسمة كبيرة من الحظيرة الوطنية للجرارات الفلاحية.

مجتمع الدراسة يبلغ عددهم (1405) سنة 2013، أما عينة الدراسة فقد بلغت (306) من المجتمع الكلي، وذلك بالاعتماد على الجدول الذي وضعه كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة بناء على حجم المجتمع الأصلي، وبافتراض أن هامش الخطأ المسموح به هو 5% . (18)

### أداة الدراسة :

**الاستبيان:** لقد تم اللجوء إلى استبيان كأداة رئيسة في البحث، وقد شملت عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة، وقد استخدم مقياس Likert الخماسي، ولأغراض التحليل سيتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، وهما.

أولاً: القسم الأول يتعلق بمحور النمط القيادي عبر ثلاث أبعاد رئيسية لقياسها و30 سؤالاً وهي النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي.  
ثانياً: القسم الثاني ويحتوي متغيرات تتعلق بالأداء الوظيفي عبر ثلاث أبعاد رئيسية لقياسها و30 سؤالاً.

بني الاستبيان ليصف متغيرات الدراسة وهي اثنين:

1- **المتغير المستقل:** والمتمثل في القيادة الإدارية والمتمثلة في الأنماط ولها ثلاثة أبعاد النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي.



2- المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي وله ثلاثة أبعاد القدرة على العمل، الرغبة في العمل (الدافعية)، فرص النمو والتقدم الوظيفي

أولاً: المتوسط المرجح للإجابات: (ETRAG)

1- النمط الديمقراطي: الإجابات حول النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة، جاءت في المرتبة الأولى " يعزز رئيسي لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية بمتوسط حسابي (3.61) وهو أعلى من المتوسط العام، وانحراف معياري (1.18)، فيما حصلت على المرتبة الثانية الفقرة " يطبق رئيسي القوانين التنظيمية بمتوسط حسابي (3.34) وهو أعلى من المتوسط الكلي (3.14) وانحراف معياري (1.26) والنتيجة العامة هي الموافقة على هذين المحورين، ثم تأتي الفقرة " يراعي رئيسي القدرات في توزيع المهام بمتوسط (3.33) وهو أيضاً أعلى من المتوسط العام (3.14)، ثم تأتي الفقرات الأخرى، وبشكل عام يتبين أن النمط الديمقراطي في مؤسسة ETRAG موجود في بعض الأقسام أو الفروع وهذا ما لمسناه خلال الدراسة التطبيقية، خاصة في مصلحة الإدارة والرواتب، وفي ورشات الصنع من قبل بعض الرؤساء المباشرين والذين تربطهم علاقة حسنة مع العمال من خلال الاحترام المتبادل والاعتراف بالجهد والمرونة في تطبيق القوانين.

2- النمط الحر: نلاحظ أن النمط الحر في المؤسسة محل الدراسة ضئيل مقارنة بالنمط الديمقراطي حيث النسبة العامة (2.75) وهي محايد، ونجد أن المتوسط المرجح لجميع العبارات محايد ماعدا العبارة "يسمح رئيس بالاجتهاد في حل مشكلات العمل" بنسبة (3.44) أي موافق، حيث من خلال تواجدها بالمؤسسة ETRAG وجدنا أن رؤساء الورشات يجبرون العمال على حل المشاكل التقنية في الآلات الصناعية، والتي تعتبر مهتلكة نهائياً حيث لم يتم تجديدها منذ تأسيس الشركة الأصلية "المؤسسة الجزائرية للصناعة الميكانيكية صوناكوم ومباشرتها للعمل سنة 74، ويتم الاستعانة بعمال آخرين لديهم خبرة طويلة في المؤسسة الأم، والعبارة "يسمح رئيس بالتسيب في العمل" بمتوسط (2.15) معارض، حيث لاحظنا أن رؤساء المديرية والمصالح يحرصون على إتمام ومراقبة العمل، أما في الورشات فيطلبون من العمال عمل إضافي حتى وإن كان في غير تخصص ذلك العامل، بشكل عام نلاحظ أن النمط الحر موجود في المؤسسة ولكن بنسبة أقل من النمطين الآخرين، وقد لاحظنا هذا النمط خاصة في الرؤساء المحببون نتيجة تعسف الإدارة في بعض قراراتها الخاصة بالنقل والتحويل، فنجد الرئيس الذي يتم نقله من مكان لآخر كونه يسبب لهم المشاكل (حسب رأي الشخص) محبط ولا يهتم بالعمل.

3- النمط الأوتوقراطي: نلاحظ أن النمط الأوتوقراطي هو الغالب في المؤسسة حيث نجد نسبة الموافقة على عباراته أكبر من الأنماط السابقة، وفي مقدمة العبارة "يصدر رئيسي الأوامر ويصر على تنفيذها" بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.96)، وهذا ما لمسناه في تدمير بعض المرؤوسين الذين يعتبرون قرارات الإدارة تعسفية ولا تخدم إلا مصالحها، يليها عبارة "يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.27)، تم "يميل رئيس لا تباع الإشراف المركزي بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (1.06) ثم العبارة "يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.12) ثم العبارة " يهتم رئيس بالإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.35) وهي ستة عبارات من أصل عشر عبارات متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط العام (3.35) مما يؤكد أن النمط الأوتوقراطي هو السائد في المؤسسة (ETRAG).

#### نتائج اختبار الفرضيات:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.283، 0.285، 0.351) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على التوالي أما معامل التحديد فقد بلغ (0.080، 0.081، 0.132) على التوالي أي أن ما قيمته (0.080، 0.081، 0.132) من التغيرات في الأداء الوظيفي (القدرة، الرغبة، فرص النمو والتقدم) ناتج عن تغير في أنماط القيادة ، حيث بلغت درجة التأثير (0.280، 0.306، 0.431) على التوالي وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في أنماط القيادة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (القدرة، الرغبة، فرص النمو والتقدم) بقيمة (0.280، 0.306، 0.431) على التوالي. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.486، 26.779، 42.768) على التوالي وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لأنماط القيادة أثر على الأداء الوظيفي (القدرة، الرغبة فرص النمو والتقدم) عند مستوى دلالة 0.05

أثر نمط القيادة الديمقراطي على الأداء: بلغ معامل الارتباط  $R(0.344, 0.422)$ ، عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  على التوالي أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.119, 0.195, 0.246)$  على التوالي أي ما قيمة  $(0.119, 0.195, 0.246)$  من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في النمط الديمقراطي، كما بلغت درجة التأثير  $(\beta)$   $(0.184, 0.257, 0.326)$  على التوالي، وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي – القدرة الرغبة، فرص النمو والتقدم) بقيمة  $(0.184, 0.257, 0.326)$  على التوالي يؤكد معنوية الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(37.622, 40.922, 95.812)$  على التوالي وهي دالة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$ .

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:  
نمط القيادة الديمقراطي أثر على الأداء الوظيفي (القدرة، الدافعية، فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05).

أثر نمط القيادة الحر على الأداء: بلغ معامل الارتباط  $R(0.146, 0.178)$ ، عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  على التوالي أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.021, 0.032, 0.076)$  على التوالي أي ما قيمته  $(0.021, 0.032, 0.076)$  من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن نمط القيادة الحر، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$   $(0.111, 0.148, 0.262)$  وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الحر يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (القدرة، الرغبة، فرص النمو والتقدم) بقيمة  $(0.111, 0.148, 0.262)$  على التوالي ويؤكد معنوية الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(6.580, 9.998, 25.154)$  على التوالي وهي دالة عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$ .

نلاحظ أن أثر النمط الحر على الأداء ضعيف حيث نجد معاملات الارتباط ضعيفة مقارنة مع النمط السابق كما أن معامل التحديد الذي يفسر التغيرات التي تحدث في الأداء ضعيف أيضا ويؤكد ذلك معامل التأثير  $\beta$ .

وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية (الصفريية) الثالثة وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: لنمط القيادة الحر أثر على الأداء الوظيفي (القدرة ، الرغبة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

**أثر نمط القيادة الأتوقراطي الأداء:** بلغ معامل الارتباط (0.019، 0.146، 0.158) على التوالي ، أما معامل التحديد (0.000، 0.021، 0.025) أي أن ما قيمته ( 0.021، 0.025) من التغيرات في الأداء (والمتمثل في الرغبة وفرص النمو والتقدم) ناتج عن نمط القيادة الأتوقراطي أما القدرة على الأداء فلا يؤثر فيها هذا النمط ويؤكد ذلك مستوى الدلالة  $0.744 < 0.05$  ، حيث بلغ مستوى الدلالة  $0.744 < 0.05$  و  $R^2 = 0$  أي لا يوجد أثر في القدرة على الأداء أما المتغيرات الأخرى فهي ذي أثر ضعيف (0.021، 0.025) .

وكما أن درجة التأثير  $\beta$  ( - 0.119 ، - 0.147 ) فهي ضعيفة وعكسية أي وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل وهو نمط القيادة الأتوقراطي والأداء من حيث الرغبة وفرص النمو والتقدم، أي أن النمط الأتوقراطي يؤثر سلبا على الأداء، وهذا ما لمسناه من تدمير وشكوى لدى العاملين المرؤوسين اتجاه الرؤساء الذين يطبقون هذا النمط في التسيير.

وعليه عموما تقبل الفرضية الصفريية الرابعة وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطي على الأداء الوظيفي (القدرة، الرغبة، فرص النمو والتقدم) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### الخاتمة

نلاحظ أن أثر الأنماط القيادية على الأداء يعزى إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة أما النمط الحر فهو ذو تأثير ضعيف ومنعدم في القدرة على الإنجاز، حيث درجة التأثير لا تتجاوز 0.5 ما يعني أن أقل من 50% من التغير في المتغير المستقل (نمط القيادة الحر) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

أما النمط الأتوقراطي فهو إما ذو علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد المتغير المستقل (نمط القيادة الأتوقراطي) كلما قل مستوى الأداء الوظيفي (خاصة الرغبة في العمل وفرص النمو والتقدم الوظيفي) وهو المتغير التابع، أو ليس له علاقة بالأداء الوظيفي خاصة القدرة على الأداء.

وبما أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي بصفة أكبر فهذا يفسر حالة التذمر والشكوى والسخط والإحباط الذي يعاني منه غالبية المبحوثين ،حيث يؤكدون أنهم إن وجدوا فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى سيتركون العمل في هذه المؤسسة لأنه يغلب عليها اللاعدالة واستغلال المنصب في تنفيذ المزيد من التسلط.

## المراجع :

1. Brett Anthony Hayward :Relationship between employee ,performance ,leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce ,department of management ,Rhodes university,2005,p21
2. زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن،2008، ص 25.
3. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء – دراسة تطبيقية – رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – قسم العلوم الإدارية – الرياض ، المملكة العربية السعودية 2006 ص 71.
4. R.Brosque :Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris1989 ,p11 .
5. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر 2005، ص 175.
6. Annie Bartoli : Le management dans les organisations publiques, édition Dunod ,Paris 1997,p 80.
7. Yves Saubou : Tableaux de bord pour décideurs de qualité, édition Afnor, Paris 2004, p 153.
8. مجيد جعفر الكرمي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2010.
9. بوعمامة أحمد فارس: المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع – قسنطينة – رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2009-2010 ص ص 129.

10. خيرى مصطفى كنانة : مرجع سابق ص ص 131 - 134
11. عادل زايد، الأداء التنظيمي: الطريق إلى منظمة المستقبل: مرجع سابق، ص ص 26-25.
12. المرجع نفسه ، ص24.
13. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون: أساليب البحث العلمي والإحصاء، كيف تكتب بحثا علميا؟ ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 90-91.
14. Philippe Magnai : Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation, Paris ,1993 p19.
15. زيد منير عبودي: مرجع سابق ص ص 27-30.
16. نوال روميل، : القيادة و تسيير الموارد البشرية –رؤية نقدية و دراسة تطبيقية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2009 ، ص22.
17. عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر، عمان- الأردن 2008، ص 157.
18. كاسر المنصور، يونس عواد: وظائف الإدارة- منشورات الجامعة دمشق – سوريا 1996، ص 251.