

آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت / ولاية ورقلة -

The Impacts Of Leadership Styles On Functional Performance Applied Study On Djedii Mills Firm In Touggourt Wilaya Of Ouargla

قمو سهيلة
جامعة ورقلة
badi070@yahoo.fr

بوخلوة باديس
جامعة ورقلة
badi070@yahoo.fr

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)
 - عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)
 - وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)
- الكلمات المفتاح:** إدارة، قيادة، أداء وظيفي، أداء تنظيمي.

Abstract: The study aimed to revealing the effects of leadership styles on functional performance on Djedii mills firm in Touggourt ; in addition to investigating the significant statistical differences employee's perspective to administrative leadership styles and functional performance level due to sex, age, education, experience and functional position. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (33) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (84) employees. The study used many statistical methods. After executing the analysis to study hypotheses ; the study concluded that :

- There is a significant statistical impact of Transformational Leadership and Transactional Leadership on functional performance at level (0.05).
- There is no significant statistical impact of Laissez-Faire Leadership style on functional performance at level (0.05).
- There are significant statistical differences in sample study to administrative leadership styles and functional performance level due to sex, age, education, experience and functional position. at level(0.05).

Keywords: Management, leader-ship, functional performance, organizational performance.

I. مقدمة

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسة ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتصبح تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر

الذي يؤكد على ضرورة قيام هذه المنظمات بمواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية. إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين واستغلال الطاقات الإنسانية من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين.

لقد كان الأداء الوظيفي للعاملين ولا يزال مدار جدل في كثير من الدراسات والأوساط الإدارية، وذلك لما يمثله من أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية، فالأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت على الأداء الوظيفي للعاملين.

إن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ويقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الأهداف، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج. إن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل رئيسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها.

لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم رضا المستفيد مما يقدم له من إنتاج وخدمات. من هذا المنطلق سلطنا الضوء على أنماط القيادة الإدارية الممارسة في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت وأثرها على دفع العاملين لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، حيث تعتبر مطاحن جديع واحدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية التي تضطلع بمهمة إنتاج وتسويق السميد والدقيق وصناعة العجائن الغذائية والكسكسي. تعاني هذه المؤسسة من المنافسة الشديدة لذلك تحاول مواجهة ذلك من خلال تحسين أساليب التسيير فيها والتخلص من المنهج البيروقراطي القديم من أجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية.

1-1- إشكالية الدراسة :

بناءً على ما تقدم يمكن طرح التساؤلين التاليين :

◀ ما هي آثار أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الأداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة مطاحن جديع بتقرت من وجهة نظرهم ؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء

الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي) ؟

1-2- أهداف البحث :

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنها تهدف إلى التعرف على آثار أنماط القيادة الإدارية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت على الأداء الوظيفي للعاملين، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)

1-3- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من جانبين :

1-3-1- أهمية نظرية : تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لأنماط القيادة الإدارية في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة أثر هذه الأنماط على الأداء الوظيفي، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، لأن معرفة آثار أنماط القيادة الإدارية في المنظمة يمنح المديرين ترشيحاً أكثر لقراراتهم وسلوكياتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة.

1-3-2- أهمية تطبيقية : تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس آثار أنماط القيادة الإدارية (كل على حدة) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، خاصة أن رفع أداء العاملين يعتبر أولوية من الأولويات، نظراً لما يشاع عن العامل الجزائري من انخفاض في إنتاجيته وتقاعسه في العمل، مما يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والصدور في وجه المنافسة، وهذا ما يطرح تحدياً حقيقياً أمام القادة الإداريين من أجل رفع أداء العاملين.

1-4- نموذج الدراسة :

يوضح نموذج الدراسة علاقات التأثير لأنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ويمكن من خلال نموذج الدراسة الافتراضي الاستدلال على طبيعة التأثيرات القائمة بين متغيرات الدراسة :

- يتمثل المتغير التابع في : الأداء الوظيفي .
- يتمثل المتغير المستقل في : (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل).
- وتضم المتغيرات الديمغرافية : (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

1-5- فرضيات الدراسة :

بناء على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

• **H01 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة

التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين

في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت.

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي للعاملين

في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت.

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت.

• **H02 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة

الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي،

عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

H02-1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة

الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى متغير الجنس.

H02-2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة

الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى متغير العمر.

- H02-3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى متغير التحصيل العلمي.
- H02-4 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى متغير عدد سنوات الخبرة.
- H02-5 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى متغير الموقع الوظيفي.

1-6- منهجية الدراسة :

1-6-1- أسلوب وأدوات جمع البيانات : لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. ولقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتغطي هذه الاستبانة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع.

1-6-2- مجتمع الدراسة وعينتها : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة مطاحن جديع بنقرت بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (107) موظفاً، وفقاً لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة في جويلية 2014. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (89) فرداً، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

1-6-3- مصادر جمع البيانات : لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات : المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكمة والأنترنز ذات العلاقة بأنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

1-6-4- توزيع وإدارة الاستبانة : تم توزيع (89) استبانة على العاملين في مختلف دوائر ومصالح المؤسسة، استرجع منها (86) استبانة واستبعدت منها استبانتان غير صالحتين للتحليل الإحصائي، وعليه فإن الاستبانات المعتمدة بلغت (84) أي ما نسبته (94.38%) من الاستبانات الموزعة.

1-6-5- أداة الدراسة : بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيرها التابع (الأداء الوظيفي) ومتغيرها المستقل (أنماط القيادة الإدارية). وتتكون هذه الاستبانة من جزئين على النحو التالي :

- الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)
- الجزء الثاني : يضم (33) فقرة مقسمة على النحو التالي :

أنماط القيادة الإدارية (المتغير المستقل) : يتضمن (21) فقرة تحدد أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة وذلك من خلال :

- نمط القيادة التحويلية : وتضم التأثير المثالي لكل فرد (3 فقرات)، الدافعية الإلهامية (3 فقرات)، الحافز العقلي (3 فقرات)، الاهتمام الفردي (3 فقرات).

- نمط القيادة التبادلية : وتضم المكافأة المشروطة (3 فقرات)، الإدارة بالاستثناء (3 فقرات).

- نمط قيادة عدم التدخل : وتضم (3 فقرات).

الأداء الوظيفي (المتغير التابع) : يتضمن (12) فقرة تقيس الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وذلك من خلال :

- جودة الأداء : وتضم (4 فقرات).

- حسن التنفيذ : وتضم (4 فقرات).

- الخبرة الفنية : وتضم (4 فقرات).

تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1،2،3،4،5) إلى (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لغايات التحليل الإحصائي.

1-7- الطرق الإحصائية المستخدمة :

- تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على :
- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا للتعبير عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار (F-TEST) و (T-TEST) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.
- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)

1-8- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال العام 2014.
- الحدود الموضوعية : ركز هذا البحث على دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت، وكذا تحديد أثر الخصائص الديمغرافية على إجابات المبحوثين، للإشارة أن النتائج تعتمد على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة العاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة :

نحاول في هذا القسم تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وذلك قصد الوقوف على الخلفية النظرية وتمحيص الدراسات السابقة والاستفادة منها في الإجابة عن تساؤلات إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث.

2-1- القيادة الإدارية (مفهومها وأنماطها) : إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ما تم الاختلاف حوله هو المتغيرات التي تجعل القائد فعالاً¹. فالقيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين.

2-1-1- مفهوم القيادة الإدارية : لقد حظى مفهوم القيادة بالكثير من التعريفات التي تباينت بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، فهم لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لمفهوم القيادة، إلا أن هناك تشابهاً ملحوظاً بينها، وسوف نستعرض بعض التعريفات لمفهوم القيادة :

- القيادة هي القدرة على تنسيق جهود أفراد التنظيم وتوجيههم جميعاً وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.²
- القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية ودون إلزام قانوني.³
- هي عملية تأثير اجتماعي في الفرد لحثه على تقديم المساعدة والدعم للآخرين من أجل إنجاز الهدف العام.⁴
- كما أنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.⁵

ويتطابق مفهوم القيادة الإدارية مع مفهوم القيادة بشكل عام، فإن كانت الأولى محصورة في جانب محدد من عمل المؤسسة أو الموقع الرسمي، فإن الثانية تتخطى الموقع وتتجاوزه، ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التالية :

- القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة⁶.

- كما خلص أحد الباحثين إلى أنها الدور الذي يتمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة⁷.

- معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة⁸.

يتبين من خلال العرض السابق لبعض تعريفات القيادة الإدارية، القاسم المشترك بينها وبين القيادة، فبالإضافة إلى توافر القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وانسجام وقدرة على التأثير، نجد أنها أيضا تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الإلمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه.

2-1-2- القيادة والإدارة : تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من طرق عديدة، فكل من القيادة والإدارة تتضمن التأثير وتتطلب العمل مع الناس وتعنى بتحقيق الأهداف بفاعلية، وبصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمنزلة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة. يقول أحد الباحثين في المقارنة بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة : إن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه⁹.

هناك العديد من الباحثين الذين يقولون أن القيادة والإدارة مفهومان متميزان وهناك اختلاف كبير بين الاثنين، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير، وقد ذهبوا أبعد من ذلك بقولهم إن المديرين هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة هم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة¹⁰.

ويبين أحد الباحثين في التمييز بين القيادة والإدارة، بأن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، تركز الإدارة على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة وأتباعهم يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقي، في حين أن المديرين ومرؤوسيهم يهتمون بتقديم السلع والخدمات¹¹. باحثون آخرون وجدوا أن القيادة جزء من الإدارة لأن المديرين يهتمون بالتخطيط والتنظيم في حين يهتم القادة بالتأثير على الآخرين لتشجيعهم على تحقيق الأهداف الموضوعية¹².

2-1-3- أنماط القيادة الإدارية :

ظهرت حديثا مفاهيم جديدة لأنماط القيادة الإدارية هي : القيادة التحويلية، القيادة التبادلية (التفاعلية) وقيادة عدم التدخل.

2-1-3-1- نمط القيادة التحويلية : القائد التحويلي هو الذي يستثير إبداعات وتخيلات الآخرين من خلال الموهبة والجادبية، لمساعدة التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، ويستفيد من الموارد المتاحة، ويتابع التغييرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية ليواجه التهديدات المحتملة ويستفيد من الفرص المتاحة. كما يتسم القائد التحويلي بالقدرة العالية على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، وتحقق القيادة التحويلية إذا قام القائد برفع إدراكات ووعي العاملين لأهمية وقيمة العوائد أو المكاسب المرغوبة وكيفية تحقيقها، وإذا نجح في إقناع الأفراد بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، كما تتحقق هذه القيادة إذا تمكن القائد من مساعدة الأفراد على تجاوز التركيز على الحاجات الأساسية أو الدنيا إلى التطلع لإشباع الحاجات العليا مثل تأكيد الذات وتقدير الآخرين¹³.

وتعتبر القيادة التحويلية مدخلا حديثا ونموذجا يوجه القادة لإنشاء رؤية جديدة، وجعل منظماتهم تتحرك نحو هذه الرؤية لإظهار الجوانب المتميزة لمنظماتهم، ولا بد للقائد التحويلي من تقديم رؤية تجاه النهاية المرغوبة لعمليات التغيير.¹⁴

وتشمل سلوكيات القادة التحويلية عند (BASS) أربعة عوامل أطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل عامل منها بالحرف اللاتيني (I) وهي :

- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence) :

حسب هذا العامل يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، فيكونون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يكونوا متوافقين مع الآخرين وليسو متسلطين، ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يستخدموا القوة التي يجوزهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى توفرت هذه الصفات المثالية يعمل التابعون على محاكاتهم فتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.¹⁵

- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation) :

يتصرف القادة التحويليون وفق هذا العامل بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فالقائد يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه¹⁶، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق.

- الحافز العقلي (Intellectual stimulation) :

حسب هذا العامل يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، حيث يتجنب القادة التحويليون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد البتة، وفي المقابل يحث التابعون القائد على إعادة التفكير في آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.¹⁷

- الاهتمام الفرد (Individualized consideration) :

وفقا لهذا العامل الرابع من العوامل التحويلية يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات الفرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه، فيعمل القائد كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويزرع فيهم الثقة والاطمئنان. ويقوم القائد وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للت

2-1-3-2 نمط القيادة التبادلية (التفاعلية) :

تظهر القيادة التفاعلية عندما يأخذ شخص معين مبادرة في التفاعل مع شخص آخر بغرض التبادل لبعض الأشياء ذات القيمة والاهتمام، والقادة التفاعليون يعطون الأتباع ما يريدون.¹⁸ كما أن القادة التفاعليين يهتمون دائما بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء ونوعيته وكيفية استبدال هدف بآخر، وكيفية التقليل من المقاومة السرية وتحويلها إلى نشاطات جماعية، والاهتمام بكيفية تطبيق هذه النشاطات، وتقوم هذه القيادة على أساس التفاعل بين الشخص والموقف.¹⁹

هذا النمط من القيادة يأخذ في الاعتبار عملية التفاعل الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه، حيث يربط النجاح في القيادة بقوة القائد على التفاعل بين أعضاء المجموعة وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهو الذي يستطيع إحداث التكامل في سلوك أعضائها.²⁰

وتشمل سلوكيات القيادة التبادلية عاملين هما²¹ :

- المكافأة المشروطة : حيث يشير هذا العامل الى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، التي يتم فيها مبادلة مجهود الأتباع بمكافآت معينة، وفي هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات.

- الإدارة بالاستثناء : ويعني القيادة التي تهتم بالنقد التصحيحي والتغذية العكسية السلبية والتعزيز السلبي، والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين : نشط وساكن، فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء ومن ثم يتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة أو بعد ظهور المشكلات. وفي الواقع كلا نوعي الإدارة النشط والساكن يستخدمان أنماط تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي المذكور في المكافآت المشروطة.

2-3-1-3- قيادة عدم التدخل (الطليقة) :

هذا النمط من القيادة يشمل عاملا واحدا وهو مبدأ عدم التدخل الذي يمثل غياب القيادة، حيث يتبنى مبدأ دع الأمور تسير، وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية عكسية ويبدل مجهودا قليلا لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور، فبينما يتصف القادة التحويليون والتبادليون بأنهم قادة نشطون، يتصف القادة الطليقون بعدم النشاط حيث يتجنبون المسؤولية واتخاذ القرار. هذا النمط من القيادة فعال في ظروف معينة مثل : مجموعة من العلماء أو دكاترة الجامعات، إلا أنه في بعض الحالات وصف بأنه غياب للقيادة، لذلك تم اعتباره نمط غير مناسب.²²

2-2- الأداء الوظيفي :

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، حيث أجريت العديد من الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء من خلال محاولات إشراك العاملين في المنظمة في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى.

2-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي :

تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث جاء في قاموس (the Oxford paperback dictionary) بأن الأداء يحدد بطريقتين²³ : طريقة الأداء، والإنجاز أو ملاحظة العمل.

وقد تم تعريف الأداء بأنه مخرجات العمل الفعلية، ويقترح البعض بأن الأداء هو ما يبقى في نهاية العمل.²⁴ كما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.²⁵ وعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب.²⁶ فالأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.²⁷ الأداء الوظيفي يشير كذلك إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحوى تحقيق الأهداف المرغوبة.²⁸ ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة : قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

2-2-2- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. ويمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي تستند على أربعة متغيرات هي²⁹ :

- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

- نوعية العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2-2-3- أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً مميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة. ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تحطيم مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.³⁰
وتظهر أهمية ثلاث عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي³¹ :

- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- البيئة التنظيمية : وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل.

2-2-4- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه :

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو المهني والتقدم للفرد والمستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له وظيفة أخرى.³² وبذلك فإن التقييم يهدف إلى دراسة جوانب القوة والضعف التي تتضمن إنجاز الأنشطة والمهام المطلوبة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، وبذلك فهي وسيلة لتصويب الانحرافات وتحديد كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة.³³

إن عملية تقييم أداء الموظفين تشغل مركزاً مهماً بين اهتمامات القيادات الإدارية لما لها من نتائج إيجابية على الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، فهي تهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين بغية تحديد الترتيبات الإدارية والتخطيط للموارد البشرية، فهي تغذية عكسية لطرفي عملية التقييم (الموظف والمنظمة)، إضافة إلى توجيه الأفراد نحو المهام الموكلة إليهم وتعزيز مواطن القوة عندهم ومعالجة مواطن الضعف.³⁴

2-2-5- معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين :

تخضع عملية تقييم أداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملاءمة إجراءات التقسيم بصفتها عملية إدارية لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين³⁵ :

- المعايير الكمية : والتي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل.
- المعايير غير الكمية : وهي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب مثل زيادة دافعية الموظفين.
- وتشتمل نماذج قياس الأداء على عناصر أساسية منها³⁶ :
- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه : ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج : تشمل مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة
- جودة الإنتاج : يشمل هذا العنصر مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل وقواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.
- التعاون : يقيس هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء كانوا من المنظمة أو خارجها.

2-2-6- فوائد واستخدامات تقييم الأداء :

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات وهي : المنظمة، المديرين والمرؤوسين.

- على مستوى المنظمة :

- يساعد تقييم أداء الموارد البشرية في حالة وجود نظام سليم وعادل لتقييم الأعمال على خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، وهذا عن طريق الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعض العمال على بعض لاعتبارات شخصية³⁷.

- تقويم سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فإذا تبين أن قصور الأداء يرجع لنقص في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار أو عدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم فالزاما يجب مراجعة سياسة الاختيار والتعيين.³⁸

- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي : من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها إلى النجاح في وظائف أعلى.³⁹

- رسم وتقويم سياسة التدريب والتطوير : نتائج تقييم العاملين يعتمد عليها لإعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.⁴⁰

- تقويم سياسة الأجور والحوافز : إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء.⁴¹

- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية.⁴²

- على مستوى المديرين :

- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف ومفهوم معايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

- تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء ومساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة ودعم ثقتهم بأنفسهم ومرؤوسيههم.⁴³

- على مستوى المرؤوسين :

- يساعد تقييم الأداء المرؤوسين على التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، ونواحي السلوك غير المقبول والتي يقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي فإن التقييم يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مرضية.⁴⁴
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل.⁴⁵
- تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم، الأداء الماضي والمتوقع) بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.⁴⁶

2-3- الدراسات السابقة :

سيتم استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض الكثير من الباحثين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

2-3-1- الدراسات العربية :

- دراسة كفاية أبو عيدة (2005) بعنوان : الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، من أجل ذلك أعدت الباحثة استبانة بلغ عدد عينتها (178) عضو هيئة تدريس بنسبة (18,7%) من المجتمع المدرس، وقد خلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً : الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي، كما خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصور الباحثين بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على نمط القيادة في تصور الباحثين، إضافة إلى وجود انعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي على تفعيل الأداء من جهة، وانعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والحر على تفعيل الأداء.

- دراسة محمد المحاسنة (2006) بعنوان : أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، من أجل ذلك تم تصميم استبانة وزعت على جميع المدراء البالغ عددهم (420)، وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط السائد في الجامعة هو النمط التفويضي بنسبة مرتفعة كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية لأنماط القيادة في أبعاد الإبداع التنظيمي.

- دراسة طلال عبد المالك الشريف (2004) بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، من أجل ذلك تم توزيع 240 استبانة عشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً : النمط الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي كما خلصت إلى وجود علاقة دالة إحصائية وموجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء، ووجود علاقة دالة إحصائية وسالبة بين النمط الحر والأوتوقراطي من جهة ومستوى الأداء من جهة أخرى.

- دراسة ناصر الغبيوي (2003) بعنوان : علاقة الأنماط القيادية بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع للدراسة وتحديد مستوى أداء الأطباء، والتعرف على الفروق بين المستشفيات العسكرية والمدنية في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، وكذلك كشف طبيعة العلاقات بين النمط القيادي وأداء الأطباء، من أجل ذلك تم توزيع 277 استبانة عشوائيا ضمت 41 فقرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط السائد في المستشفيات العسكرية والمدنية هو النمط الديمقراطي، وأنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء، وعلاقة عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء، وأنه لا توجد فروق جوهرية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديمغرافية باستثناء متغير الجنس.

2-3-2- الدراسات الأجنبية :

- Chien-Wen Tsai (2009) : Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، تهتم هذه الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية (consideration) تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، construction : المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية.

حيث تم توزيع 500 استبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع منها 60%. وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد رؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم (consideration) عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين (construction). كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات الباحثين تبعا لمتغير التعليم والخبرة المهنية.

-Eran Vigada –Gadot (2007) : Leadership style, oranzizational politics and employee's performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين كما هدفت إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة، لذلك تم توزيع (201) استبانة على عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

-Yang Sarah (2006) : Trust and the relationship between leadership and follower performance

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين ونوعين من القيادة : التحويلية والإجرائية في بيئتين ثقافيتين مختلفتين (استراليا والصين) بلغ عدد المستجوبين 119 موظفا من استراليا و 122 موظفا من الصين، وقد خلصت الدراسة إلى أن المرؤوسين الاستراليين أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم مقارنة بالمرؤوسين الصينيين إضافة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء الموظفين في استراليا، لكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء الموظفين في الصين. كما سلطت الدراسة الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

◀ تعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة في أغلبها نفس موضوع الدراسة الحالية وهو الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات واعتمدت على أسلوب العينة كما استخدمت جميعها الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ويتضح من الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة، ولكن هناك اختلاف في الجانب الميداني، حيث أن الدراسة الحالية تركز على أنماط القيادة الإدارية المستخدمة في مؤسسة إنتاجية خاصة في البيئة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وقد اعتمدت على أسلوب العينة. لذلك فإن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة عن الأنماط القيادية الإدارية السائدة في هذه المؤسسة في البيئة الثقافية الجزائرية وتأثير هذه الأنماط على الأداء الوظيفي سلباً أو إيجاباً. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

III. الإطار الميداني :

يعد الإطار الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في الكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي من جهة، وما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد العينة حول أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

3-1- صدق وثبات أداة القياس :

3-1-1- صدق الأداة : لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، تم إخراجها في شكلها النهائي.

3-1-2- ثبات الأداة : لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول (01) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، وكانت ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (78.1%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد مقبول.

3-2- اختبار و تحليل فرضيات الدراسة :

قبول H_0 : اذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

رفض H_0 : اذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

3-2-1- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) الواردة في

الملاحق ما يلي :

3-2-1-1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى :

يتضح من خلال الجدول (2) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي موجبة بمعنى

أن زيادة التركيز على نمط القيادة التحويلية يزيد من الأداء الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (3) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة β ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الأداء الوظيفي = $0.511 \times$ نمط القيادة التحويلية + 2.198

3-2-1-2-3-2-2-3 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من خلال الجدول (4) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.008) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على نمط القيادة التبادلية يزيد من الأداء الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (10.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (5) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.008) المقابلة لقيمة β ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن نمط القيادة التبادلية له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الأداء الوظيفي = $0.240 \times$ نمط القيادة التبادلية + 3.207

3-3-1-2-3-3-1-2-3-3 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من خلال الجدول (6) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.178) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين نمط قيادة عدم التدخل والأداء الوظيفي ليست لها دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن تفسير الأداء الوظيفي من خلال نمط قيادة عدم التدخل.

3-2-2-3-2-2-3-3 اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

لقد تم الاعتماد على اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) الواردة في الملاحق ما يلي:

3-1-2-2-3-2-2-3-3-1-2-2-3-3 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: يشير الجدول (8) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين على نمط القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت تلك الفروقات لصالح الإناث بحوالي (0,43) بدلالة وسطها الحسابي الذي بلغ (4,01) في حين بلغ لفئة الذكور (3,58). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإجابات العاملين على نمط القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس.

بالنسبة إلى نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل ومستوى الأداء فقد أظهرت النتائج في الجدول (8) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة إلى إجابات الأفراد على هذه المتغيرات، حيث أنه من النتائج السابقة يتضح أن جميع قيم مستوى دلالة قيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد العاملين تعزى إلى متغير الجنس، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الجنس على إجابات العاملين على هذه المتغيرات.

وكمحصلة فإن الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة" هي فرضية مرفوضة.

3-2-2-5- اختصار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : يشير الجدول (12) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي فيما يتعلق بنمط القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في إجابات العاملين فيما يخص هذين المتغيرين. أما بالنسبة إلى نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل فقد أظهرت النتائج في الجدول (12) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة إلى إجابات الأفراد على هذين المتغيرين، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الموقع الوظيفي في إجابات العاملين على هذين المتغيرين.

وكمحصلة فإن الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي" هي فرضية مرفوضة.

IV. خاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار أنماط القيادة الإدارية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت على الأداء الوظيفي للعاملين، وما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على أدبيات الموضوع وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، ثم صياغتها في تساؤلين رئيسيين وفرضيتين أساسيتين، بعد ذلك تم استعراض الإطار الميداني، حيث صممت استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتوزيعها على عينة مكونة من (84) موظفا في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت. وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها :

ملحق الجداول

الجدول (1) : قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
أنماط القيادة الإدارية	21	0.619
الأداء الوظيفي	12	0.661
مجموع المتغيرات	33	0.781

الجدول (2) : نتائج تحليل التباين لأثر نمط القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	2,962 3,309 6,270	1 58 59	2,962 ,057	51,912 ,000 ^a

$$R = 0.687$$

$$R^2 = 0.472$$

الجدول (3) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,198	,265		8,296	,000
	X	,511	,071	,687	7,205	,000

الجدول (4) : نتائج تحليل التباين لأثر نمط القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,792	1	,792	7,475	,008 ^a
	Residual	6,568	62	,106		
	Total	7,359	63			

$$R = 0.328 \quad R^2 = 0.108$$

الجدول (5) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين نمط القيادة التبادلية والأداء الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,207	,325		9,865	,000
	Y	,240	,088	,328	2,734	,008

الجدول (6) : نتائج تحليل التباين لأثر نمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,211	1	,211	1,849	,178 ^a
	Residual	7,767	68	,114		
	Total	7,978	69			

$$R = 0.163 \quad R^2 = 0.026$$

الجدول (7) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين نمط قيادة عدم التدخل والأداء الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,703	,307		12,064	,000
	Z	,109	,080	,163	1,360	,178

الجدول (8) : نتائج اختبار (T) لأنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
قبول الفرضية العدمية	0,075	-1,806	0,45	3,58	66	ذكر	نمط القيادة
			0,33	4,01	18	أنثى	التحويلية
رفض الفرضية العدمية	0,050	-2,878	0,47	3,68	66	ذكر	نمط القيادة
			0,51	3,66	18	أنثى	التبادلية
قبول الفرضية العدمية	0,921	0,100	0,56	3,68	66	ذكر	نمط قيادة
			0,87	3,86	18	أنثى	عدم التدخل
قبول الفرضية العدمية	0,380	-0,883	0,34	4,08	66	ذكر	متغير الأداء
			0,22	4,27	18	أنثى	الوظيفي

الجدول (9) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	1,45	3	0,48	2,407	0,075	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	12,90	81	0,20			العدمية
	مجموع التباين	14,35	84				
نمط القيادة التبادلية	بين المجموعات	3,07	3	1,02	5,493	0,020	رفض الفرضية
	داخل المجموعات	12,68	81	0,18			العدمية
	مجموع التباين	15,75	84				
نمط قيادة عدم التدخل	بين المجموعات	1,53	3	0,51	1,410	0,246	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	27,44	81	0,36			العدمية
	مجموع التباين	28,97	84				
متغير الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,85	3	0,28	2,710	0,052	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	7,15	81	0,10			العدمية
	مجموع التباين	8	84				

الجدول (10) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التحصيل العلمي على أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	2,28	3	1,14	6,149	0,004	رفض الفرضية
	داخل المجموعات	12,07	81	0,18			العدمية
	مجموع التباين	14,35	84				
نمط القيادة التبادلية	بين المجموعات	0,30	3	0,15	0,689	0,505	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	15,44	81	0,22			العدمية
	مجموع التباين	15,74	84				
نمط قيادة عدم التدخل	بين المجموعات	0,42	3	0,21	0,699	0,500	رفض الفرضية
	داخل المجموعات	22,56	81	0,30			العدمية
	مجموع التباين	22,98	84				
متغير الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,56	3	0,28	2,525	0,080	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	7,41	81	0,11			العدمية
	مجموع التباين	7,97	84				

الجدول (11) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات		3	0,85	4,545	0,006	رفض الفرضية
	داخل المجموعات		81	0,18			العدمية
	مجموع التباين		84				
نمط القيادة التبادلية	بين المجموعات		3	1,11	0,497	0,686	قبول الفرضية
	داخل المجموعات		81	0,23			العدمية
	مجموع التباين		84				
قبول الفرضية	بين المجموعات		3	0,53			قبول الفرضية

العدمية	0,233	1,457	0,37	81	داخل المجموعات	نمط قيادة
				84	مجموع التباين	عدم التدخل
رفض الفرضية العدمية	0,007	4,413	0,43	3	بين المجموعات	متغير الأداء الوظيفي
			0,09	81	داخل المجموعات	
				84	مجموع التباين	

الجدول (12) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الموقع الوظيفي على أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
رفض الفرضية العدمية	0,040	3,386	0,67	3	1,35	بين المجموعات	نمط القيادة
			0,20	81	13,00	داخل المجموعات	التحويلية
				84	14,35	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	0,343	1,086	0,24	3	0,48	بين المجموعات	نمط القيادة
			0,22	81	15,27	داخل المجموعات	التبادلية
				84	15,75	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	0,793	0,233	0,07	3	0,14	بين المجموعات	نمط قيادة
			0,30	81	22,84	داخل المجموعات	عدم التدخل
				84	22,98	مجموع التباين	
رفض الفرضية العدمية	0,011	4,786	0,48	3	0,97	بين المجموعات	متغير الأداء
			0,10	81	7,03	داخل المجموعات	الوظيفي
				84	8,00	مجموع التباين	

الإحالات والمراجع :

- ¹ - محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 30.
- ² - محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1987، ص 121.
- ³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن، 1997، ص 138.
- ⁴ - Chemer , M.M : **An integrative theory of leadership**, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N. J , USA , 1997, P 79.
- ⁵ - Stogdil, R, M, **Hand Book of leadership : A survey of Theory and Research** Free Press, New York, 1984, P11 .
- ⁶ - ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983، ص 151.
- ⁷ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001، ص 8.
- ⁸ - محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202.
- ⁹ - Kotter, J,P, **A force for change : How leadership differs from management**, Free press, New York, USA, 1990, p54.
- ¹⁰ - Bennis, W.G, & Nanus, B, **Leaders : the stragies for taking change**, Harper & Row, New York, USA , 1985, p 221 .
- ¹¹ - Rost, J,C, **Leadership for the twenty first centry**, Praeger, New York, USA, 1991, p 149 .
- ¹² - Davis, K, & Newstrom, J, W, **Human behavior at work, organizational behavior**, 7th edition, McGraw-Hill Book company, New York, USA, 1985, p 37 .
- ¹³ - جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 569، 570.
- ¹⁴ - szilagyi , a & allace.m , **organizational behavior and performance**, 5th edition , foresman & company, 1990 p 412, 413.

- 15 - أفوليو وباس ، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، دار الفخر القاهرة ، 2003 ، ص 83.
- 16 - أحمد سالم العامري : القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لأراء المواطنين ، جامعة الملك سعود الرياض ، 2001 ، ص 8.
- 17 - أفوليو وباس ، مرجع سابق ، ص 74
- 18 - Kuchinke . k,p, **leadership and culture : work –related values and leadership stlyls among one companies us and german telecommunication employees** , human ressource development quarterly , use , vol , 10 , N2 , 1999 , P 135.
- 19- Bass . b.m , **leadership & performance beyond expectations** , new York , free press,1985 p 27.
- 20 - رواية حسن ، **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 67.
- 21- Kuhnert, K. W, & Lewis, **transactional and transformational leadership : A constructive developmental analysis**, Academyof management Review,vol 13, N 4, 1987, p 648-657.
- 22 - Hartog, D. N, Muijen, J. J & Koopman, P. L, **Measures of leadership**, Jornal of occupational & organizational psychology, vol 7, N 1,1997, p 19.
- 23- Hadyn ingram, **Linking teamwork with performance**, research paper, jornal team performance management, vol 2, N 4,1996, p5-10.
- 24- Harbour, Jerry, **the basics of performance measurement**, New York : quality resources, 1997, p6.
- 25 - محمد عبد الغني هلال ، **مهارات إدارة الأداء** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص 12.
- 26 - طلال عبد الملك الشريف ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 82.
- 27 - أحمد صقر عاشور ، **مهارات إدارة الأداء** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 40.
- 28 - محمد الربيع ، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 58.
- 29 - ناصر السكران ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 55.
- 30 - حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1990 ، ص 188،189.
- 31 - فهد بن محمد الصغير ، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2002 ، ص 32.
- 32 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 367.
- 33 - عبد الغفار حنفي وآخرون ، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 567.
- 34 - عاصم حمدان ، **واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نابلس ، فلسطين ، 2002 ، ص 12.
- 35 - محمد الصحن وآخرون ، **مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 242.
- 36 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 374،375.
- 37 - عادل صالح وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الأردن ، 2006 ، ص 103.
- 38 - أحمد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 321.
- 39 - المرجع نفسه ، ص 323.
- 40 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 369.
- 41 - أحمد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 321.
- 42 - عبد السلام بوقحف ، **أساسيات التنظيم والإدارة** ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 484.
- 43 - المرجع نفسه ، ص 484.
- 44 - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، **إدارة إستراتيجية العمليات** ، مطبعة المجمع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 221.
- 45 - عادل صالح وآخرون ، مرجع سابق ، ص 484.
- 46 - عبد السلام أبوقحف ، مرجع سابق ، ص 105.