

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Pôle Universitaire de KOLÉA



مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر  
في المقاولاتية وإدارة المشاريع

أثر تطبيق الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة.  
دراسة حالة : مؤسسة CR METAL للهياكل المعدنية والنحاسية

المشرف : الدكتور منير بلالي

الطالب : هشام حبوش

السنة الجامعية : 2021/2020



## ملخص

تخوض مؤسسات الصناعات الثقيلة منافسة نحو رفع الإنتاج، الذي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذا المنطلق سلطنا الضوء في دراستنا على مدى تأثير تطبيق الأنماط القيادية على أداء عمال مؤسسة CR Métal ، عن طريق فحص تأثير النمط القيادي التصوري لمعرفة النمط القيادي المطبق في المؤسسة من الأنماط القيادية ( النمط الديمقراطي أو الأتوقراطي أو الحر ) والذي يؤثر بطريقة مباشرة على عناصر الأداء الوظيفي للعاملين عبر فحص الجهد المبذول والقدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي. وتوصلنا إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الواجب تطبيقه في المؤسسة لأنه يؤثر بطريقة إيجابية وذلك لمساعدة المسيرين في المؤسسة في تحسين أداء العاملين، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح بصفة عامة وإنجاز المهام في أقل وقت ممكن ومنه تحسين صورتها في السوق .

**الكلمات المفتاحية:** نمط القيادة، الأداء، المؤسسة.

## Résumé

La production à une grande relation avec la performance au travail des travailleurs. De ce point de vue, nous avons mis en lumière dans notre étude l'impact de l'application des styles de leadership sur la performance des employés de CR Métal en examinant l'effet du style de leadership conceptuel. (Style démocratique, autocratique ou libre) qui affecte directement les éléments du rendement au travail de l'employé en examinant l'effort, les capacités, les caractéristiques et la conscience du rôle du travailleur. Et nous avons conclu que le style de leadership démocratique est celui qui doit être appliqué dans l'organisation car il affecte de manière positive afin d'aider les gestionnaires de l'organisation à améliorer la performance des employés.

**Mots-clés:** Style de Leadership, Performance, Entreprise.

## Summary

Production has a great relationship with the work performance of workers. From this point of view, we shed light in our study on the impact of the application of leadership styles on the performance of CR Metal employees by examining the effect of the conceptual leadership style. (Democratic, autocratic or free style) that directly affects elements of employee job performance by examining the effort, abilities, characteristics and awareness of the role of the worker. And we concluded that the democratic leadership style is the one that should be applied in the organization because it affects in a positive way in order to help the managers of the organization to improve the performance of the employees.

**Keywords:** Leadership style, Performance, Company.

## شكر

أتقدم بفائق الشكر والإحترام إلى كل من ساندني في إتمام مذكرتي سواءا من بعيد أو من قريب من أساتذة وعمال المدرسة وأصدقائي الذين ساندوني في مشواري الدراسي  
أتقدم بشكري وبصفة خاصة إلى مؤطري الدكتور بلالي منير الذي سهل لي المهمة في إتمام عملي هذا وإلى أخي الدكتور حبوش عبد الحميد الذي وجهني في مشواري الدراسي وإلى صديقي بن مدخن نوفل الذي ساعدني في هذا البحث بصفة مباشرة وأشكر رفيقي وأخي منذ السنة أولى جامعي إلى أن أتممت الدراسة في المدرسة الوطنية العليا للماجنت بوغريرة حمزة وإلى إسلام الذي ساعدني أيضا من حيث الجانب المعنوي وأشكر والدتي التي من دونها لم أصل إلى ما أنا عليه الآن وإلى عائلتي دون إستثناء .

### الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، في بادئ الأمر أتقدم بإهداء هذه الدراسة إلى روح أبي الغالية وأترحم عليه راجيا من الله أن يسكنه فسيح جنانه لأنه كان مفتاحا لنجاحي في المجال المهني كما أعطانا أسس المناجمنت في الميدان، وبفائق الشكر والإحترام إلى كل الأستاذة الذين صادفتهم في مشواري الدراسي لأنني من غيرهم لما إكتسبت ما أكتسبه اليوم من علم ومعرفة كما أدوا دورهم على أكمل وجه وقدموا الرسالة على أجيال عديدة، أشكر أيضا المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت من مسؤولين، موظفين الذين علمونا دوما على السير الحسن، الإنضباط، الإحترام داخل المدرسة، كما كانت دائما تمثل المعنى الحقيقي للمانجمنت، أشكر من هذا المنبر كل من ساهم في هذه الدراسة سواءا من قريب أو من بعيد، أشكر بصفة خاصة الأستاذ منير بلالي الذي سهل لنا المهمة، كما أود أن لا أنسى التي كانت دائما تساندني بدعواتها قلبها وخوفها علي، كانت دائما تطمح إلى أن تراني في أعلى المستويات، ومن أحسن الأفراد في المجتمع لن أنسى الدور الهام الذي لعبته في وجودي هنا أمام حضراتكم، وما أنا عليه الآن إنها والدتي الغالية وأنا كلي فخر كوني إبنها، أتقدم أيضا بإهداء هذا العمل إلى كل عائلتي، منهم إخوتي رشيد، محمد، عبد الحميد وعبد اللطيف، ثم أخواتي فريدة، نادية، أمل، سمية، إلى رقيقة دربي الزوجة الغالية وعائلة حيوش بصفة عامة، إلى أصدقائي الذين كانوا بمثابة إخوة لي، في النهاية أدعوا الله عز وجل أن يوفقني في حياتي المهنية مع العلم أن المهمة لن تكون سهلة، لكن ليست مستحيلة أيضا خاصة مع الجد، المثابرة والعمل على تحقيق الأهداف .

## الفهرس

I	..... الملخص
II	..... الشكر
III	..... الإهداء
V	..... جدول المحتويات
VI	..... قائمة الجداول
VI I	..... قائمة الأشكال
IV	..... قائمة الاختصارات
1	..... المقدمة العامة
3	..... الفصل الأول: إشكالية البحث
4	..... 1.1 السياق والاشكالية
6	..... 2.1 أسئلة البحث
6	..... 3.1 أهداف البحث ...
7	..... 4.1 المنهجية
8	..... 5.1 أهمية البحث
8	..... 1.5.1 الأهمية النظرية ...
9	..... 2.5.1 الأهمية المهنية
9	..... 6.1 مجال البحث...
10	..... الفصل 2: الإطار النظري ...
11	..... 1.2 الدراسات السابقة
11	..... 1.1.2 الأنماط القيادية التصورية
13	..... 2.1.2 الأداء
14	..... 2.2 الإطار المفاهيمي
14	..... 1.2.2 المنهج المعرفي
14	..... 2.2.2 مفاهيم البحث
18	..... 3.2.2 الفرضيات
18	..... 3.2 الإطار المنهجي
18	..... 1.3.2 المنهجية
19	..... 2.3.2 طريقة وأداة جمع البيانات
21	..... 3.3.2 مجتمع الدراسة والعينة
21	..... 4.3.2 التفاصيل العملية للمسح
20	..... 5.3.2 أدوات تحليل البيانات
21	..... 6.3.2 معالجة البيانات وتحليلها

22.....	3. الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
23 .....	1.3. عرض النتائج ... ..
23 .....	2.3 وصف العينة .....
24 .....	3.3 تحليلات وصفية .....
32 .....	4.3 تحليلات المكون الرئيسي .....
42.....	5.3 اختبارات الفرضية ثنائية المتغير .....
46 .....	6.3 مناقشة النتائج ... ..
49.....	الخاتمة العامة .....
52 .....	قائمة المراجع.....
56 .....	ملحق أ.....
58.....	ملحق ب.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
1	منهجية البحث	7
2	مقاييس الجهد المبذول	19
3	مقاييس القدرات والخصائص	20
4	مقاييس إدراك العامل لدوره الوظيفي	20
5	وصف العينة	24
6	الإحصاء الوصفي للجهد المبذول	25
7	الوسط الحسابي للجهد المبذول	25
8	الإحصاء الوصفي للقدرات والخصائص	26
9	الوسط الحسابي للقدرات والخصائص	27
10	الإحصاء الوصفي للإدراك	27
11	الوسط الحسابي للإدراك	28
12	مصفوفة ارتباط الجهد المبذول	28
13	نسب الانتماء القيادية	30
13	مؤشر KMO واختبار Bartlett Sphericity	31
14	شرح التباين الكلي	31
15	صفات أداء الجهد المبذول	32
16	معامل ألفا كرونباخ الجهد المبذول	32
17	مصفوفة الارتباط القدرات والخصائص	33
18	مؤشر KMO واختبار Bartlett القدرات والخصائص	33
19	مجموع التباين الموضح بالقدرات والخصائص	34
20	صفات تمثيل القدرات والخصائص	34
21	معامل ألفا كرونباخ للقدرات والخصائص	35
22	مصفوفة ارتباط إدراك العامل لدوره الوظيفي	35
23	لاختبار Bartlett مؤشر KMO إدراك العامل لدوره الوظيفي	36
24	شرح التباين الكلي في إدراك العامل لدوره الوظيفي	36
25	صفات التمثيل لإدراك العامل لدوره الوظيفي	37
26	معامل ألفا كرونباخ لإدراك العامل لدوره الوظيفي	37
27	إختبار الحالة الطبيعية	38
28	إختبار ANOVA	38
29	إختبار تامهان الجهد المبذول	39

30	إختبار تمهان - القدرات والخصائص	40
31	إختبار تامهان إدراك العامل لدوره الوظيفي	41
32	إختبار تامهان إدراك العامل لدوره الوظيفي	42
33	دليل مستخدم للنمط القيادي الديمقراطي	47

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	مكونات الأداء	17
2	الإطار الدراسي	18
3	متوسط درجات الجهد المبذول	26
4	متوسط درجات للقدرات والخصائص	27
5	متوسط درجات إدراك العامل لدوره الوظيفي	29
6	نسب الانتماء القيادية	29

قائمة الاختصارات

**ENCC:** Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie

**CR métal:** Chrome métal

**SEM:** Structural Equation Modeling

**ACP:** Analyse en Composantes Principales

**ANOVA:** Analysis of variance

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin

**PWB:** Psychological Well Being

## المقدمة العامة

إن التطور والتقدم وزيادة الإنتاج الذي تتطلع إليه المؤسسات المختلفة على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات، يتطلب توفير قادة أكفاء على مستوى يتناسب مع حجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود، ولتمكين القادة من صقل مهاراتهم القيادية واستكمالها بحيث يصبحون قادرين على قيادة مؤسساتهم من خلال التأثير الإيجابي على العاملين الذين يمثل تفاعلهم الإيجابي مع بعضهم البعض وقيادتهم، المحور الرئيسي في إنجاح العمل وتطويره وزيادة الإنتاج فيه، لذلك فإنه من المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من شخص ما قائدا، حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات وحتى لا تبقى السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي دونما سند أساسي ألا وهو القيادة.

أما إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر (آرندت)، لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه يحرك أو يقود، وكان الإعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب (آرندت) إلى أن العلاقة بين القادة الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي في حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

وبما أن القيادة تتمثل في قدرة الفرد في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة، فهناك العديد من أنماط القيادة والتي تتميز بفعل العوامل التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم وفلسفاتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل من ناحية أخرى.

فاتخاذ مناهج قيادية من طرف المؤسسة لا يعني بالتأكيد أن كل العمال تلقوا المعلومة يضيف الدكتور (ماهر محمد حسن 2014) أن تباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الإعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وكل هذه العوامل تؤثر في النمط القيادي التصوري للعمال مما يخلق اختلافا بينه وبين النمط القيادي المطبق، نقص كفاءة بعض قادة الفريق أو سوء نيتهم يخلق أيضا فارق ما بين التعليمات وطريقة التنفيذ.

يعرف الدكتور ماهر محمد حسن النمط القيادي التصوري على أنه النمط القيادي الذي يتصور فيه العامل أن المؤسسة تطبقه.

في دراسة بعنوان تركيبة الجنس المرؤوس والمدير وتأثير أسلوب القيادة المتصور على الإلتزام التنظيمي أشار (جانيت آر ما كول كينيدي)، (رونالد دي أندرسون) على أن الفرق بين النمط القيادي التصوري و بين النمط القيادي التطبيقي عادة لا يمثل خطر على المؤسسة لكن عند زيادة هذا الأخير لأسباب أو لأخرى يتأثر أداء العاملين، لهذا على المؤسسة متابعة هذا المؤشر لتفادي سوء الفهم بينها وبين العمال.

يدور بحثنا حول الفرق بين النمط القيادي التصوري و النمط القيادي المطبق أثر النمط القيادي التصوري على أداء العاملين، قد تم اختيار النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر كأنماط قيادية متصورة، والجهد المبذول، القدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي كمقاييس لأداء العاملين.

أخذنا في بحثنا مؤسسة CR Métal كعينة لدراسة تأثير النمط القيادي الديمقراطي على أداء العاملين.

## الجزء الأول : مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين، الأول سيخصص لمراجعة الأدبيات التي تتناول أثر تطبيق الأنماط القيادية في المؤسسة على أداء العاملين، واخترنا الجهد المبذول، القدرات، الخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي كمقاييس لأداء العاملين. والثاني سيقدم النهج المعرفي والتعريفات الرئيسية والإطار المفاهيمي والفرضيات.

## الجزء الثاني : المنهجية

سيخصص هذا الفصل لمنهجية الدراسة التجريبية، أي المنهجية، وطريقة جمع البيانات، وأخذ العينات، وطرق الدراسة وأدوات التحليل والتحليلات المطبقة.

## الجزء الثالث : النتائج و المناقشة

سيتم تصميم هذا الفصل الأخير بالكامل لعرض البيانات التي تم جمعها ونتائج تحليلاتنا من أجل التعبير عن رأينا حول الفرضيات التي تم إنشاؤها في البداية.

هذه الفصول الثلاثة سوف يسبقها فصل يسمى المقدمة العامة ويتبعه في النهاية فصل يسمى الخاتمة العامة.

سنقدم في الختام تذكيرًا صغيرًا بأهداف الدراسة ثم النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها بمجرد مرور هذه المرحلة، وسنذكر الآثار النظرية والإدارية، وفي النهاية سنقدم حدود البحث الممكنة وامتدادات هذا البحث وآفاقه.

**الفصل الأول:**  
**إشكالية البحث**

## 1.1 السياق و الإشكالية

تعتبر مؤسسة CR Métal من المؤسسات التي تعطي أهمية كبيرة للجانب الإداري لأنها تؤمن أن للمناجمنت دورا هاما في تطوير كل التخصصات داخل المؤسسة، لذلك تعمل دائما على تطويره، لأنه يسهل عملية التطوير بصفة عامة فمثلا :

- تطوير الإنتاج عن طريق زيادة اليد العاملة حيث وصلت إلى يومنا هذا إلى 646 عامل.
- التطوير في الإستثمارات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- الزيادة في المساحة حيث تمتلك الآن قطعة أرض تبلغ مساحتها 57750م<sup>2</sup>.

### قدرات المؤسسة :

تتمثل قدرات المؤسسة في مرافق الإمداد والقدرات المادية، ومنتظر لها في الفرعين التاليين :

### الفرع الأول: مرافق الإمداد

المؤسسة تستعمل وسائلها الخاصة، فمثلا عند قيام المؤسسة بتأدية خدمة ما في مكان بعيد تضطر إلى التنقل إلى ذلك المكان والمبيت فيه حسب متطلبات المشروع من حيث الزمن، وبهذا تأخذ كل مستلزماتها.

### الفرع الثاني: القدرات المادية

و تتمثل في :

### أولاً: القدرات الإنتاجية :

حيث يمكن للمؤسسة إنتاج أكثر من 15000 طن في سنة من الهياكل المعدنية، وكذلك أكثر من 2000 طن في سنة من التجهيزات الصناعية المختلفة، وأكثر من 4000 طن في السنة من الخزانات المعدنية، وأكثر من 3000 وحدة من الحواف المقببة.

### ثانياً: الإستثمارات :

يمكن القول في هذا المجال أن المؤسسة وفي السنوات الأخيرة قد قامت بعدة إستثمارات على المستويين الداخلي و الخارجي.

### أ - الداخلي :

يعني مجموعة الإستثمارات داخل إطار المؤسسة من خلال :

إنشاء وحدة إنتاج جديدة تختص في صناعة الحواف المقببة Fonds Bombés

إقتناؤها لوسائل وآلات ومعدات جديدة.

إعادة هيكلة وتجديد مكاتب وورشات المؤسسة.

ب- الخارجي :

وهي مشاريع الإستثمارات التي قامت بها خارج وحدات المؤسسة، أي ورشاتها التي كانت أهمها في منطقة حاسي مسعود الصحراوية.

ثالثا : الزبائن والموردون

الزبائن :

تتعامل شركة CR Métal مع مجموعة من الزبائن منهم من ينتمي إلى القطاع العام أو الخاص، ومن بين زبائن المؤسسة نذكر على سبيل المثال :

- وزارة الدفاع الوطن.
- مؤسسة سوناطراك والمؤسسات التابعة لها SONATRACH
- مؤسسة نفضال NAFTAL.
- الجماعات المحلية مثل : (مديرية الأشغال العمومية، البناء والتعمير، الصناعة والمناجم، التجهيزات العمومية...).
- المؤسسات الخاصة في قطاعات الأغذية والمعدات والمصانع القرميد.
- الخواص.

وهناك زبائن أجنبية نذكر منهم :

- Petra fac
- Euro Japon
- Saint Gobain
- Samsung
- Siemens
- Placo SAINT-GOBA
- Cegelec

الموردون :

منهم داخل الوطن (NATARA-SOMETO-ISPAT...)

ومن خارج الوطن (Dive MA-Hollande-Belgique VANMANBREEK-THYSSEW-Allemagne)

ولا تزال إلى يومنا هذا تعمل على التطوير وهي الآن تعمل على تحديث طريقة تسيير المؤسسة عن طريق تطبيق نظام النمط الديمقراطي، بعد ملاقاتنا مع مدير المؤسسة في الإجتماعات والملتقيات لقد مدح لنا كثيرا هذا النمط القيادي وثنى بتأثيره الفعال على أداء العاملين، لكن عند سؤالنا عن دراسة تثبت ذلك لاحظنا غياب هذه الأخيرة فقررنا دراسة هذه الحالة . من أجل مساعدة المؤسسة في فهم ظاهرة زيادة الأداء عن طريق دراسة السؤال التالي :

هل النمط القيادي الديمقراطي يؤثر على مستوى الأداء ؟

## 2.1 اسئلة البحث :

### 1.2.1 الأسئلة الأساسية :

س1: هل هناك فرق بين النمط القيادي التصوري وبين النمط القيادي المطبق ؟

س2: ما مدى تأثير النمط القيادي التصوري على مستوى الأداء ؟

### 2.2.1 الأسئلة الثانوية :

س1- ما مدى تأثير النمط القيادي التصوري الديمقراطي على أداء العاملين ؟

س2- ما مدى تأثير النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي على أداء العاملين ؟

س3- ما مدى تأثير النمط القيادي التصوري الحر على أداء العاملين ؟

## 3.1 أهداف البحث :

يدور بحثنا حول تأثير النمط التصوري الديمقراطي، النمط التصوري الأوتوقراطي، النمط التصوري الحر وإسهامه في زيادة أداء العمال، وهذا العمل له هدفان رئيسيان، الأول نظري والثاني مهني، ويمكننا تقديم أهدافنا على النحو التالي :

**نظرياً :** إختبار علاقة النمط التصوري الديمقراطي، النمط التصوري الأوتوقراطي، النمط التصوري الحر وأداء العاملين من أجل الخروج بآثار نظرية مؤكدة إحصائياً.

**مهنيًا:** تحدد أي من النمط التصوري الديمقراطي، النمط التصوري الأوتوقراطي، النمط التصوري الحر يساعد في زيادة مكونات أداء العاملين.

#### 4.1 المنهجية :

للقيام ببحثنا، سنقوم بإجراء دراسة كمية بمنهج تحليلي وصفي مفصلة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01 المنهجية

المنهج الوصفي التحليلي بالطريقة الكمية	المنهجية
الإستبيان	أداة جمع معلومات
النمط القيادي التصوري الأداء صحيفة البيانات	محاور الإستبيان
عبر الإنترنت	طريقة إدارة الإستبيان
مجتمع الدراسة : الموظفين لشركة س ر ميتال وحدة العينة : العمال المنفذين لشركة س ر ميتال طريقة إختيار العينة : إختيار العينة عشوائيا حجم العينة : 450 شخص	العينة

المصدر: من إعداد الطالب

#### 5.1 أهمية البحث :

إن إختيارنا لهذا الموضوع لم يكن محل الصدفة ولم يأت من عدم، بل جاء بعد فترة طويلة من عملية الملاحظة وكذلك القراءة الكثيرة في مجال التسيير والإدارة، وإضافة إلى ذلك كله الإهتمام بالأنماط القيادية ومساهمتها في أداء العمال والآثار النظرية والإدارية ذات الصلة لمتخصصي المناجمنت في المؤسسات.

##### 1.5.1 الأهمية النظرية :

موضوع تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين نال إهتمام الباحثين منذ ثمانينات القرن الماضي لكن هدفنا في هذا الجزء ليس تسليط الضوء على أقدمية وعراقة البحث بل سنسلط الضوء على عالميته من خلال عديد الدراسات، منها :

- دراسة (محمد أسرار الحق) و(بيتر كوتشينك) لتأثير أساليب القيادة على أدائهم، دليل تجريبي من البنوك الباكستانية، قام هذا البحث على دراسة الفرضيات التالية :

H1. هناك علاقة كبيرة بين أسلوب القيادة للمديرين (التحويلية، والمعاملات، عدم التدخل) والفعالية

H2. هناك علاقة كبيرة بين أسلوب القيادة للمديرين (التحويلية، والمعاملات، وعدم التدخل) وإستعداد الموظفين لبذل جهد إضافي.

أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية كانت له أفضل التأثيرات على جميع متغيرات النتائج (الفعالية والرضا والجهد الإضافي والإلتزام التنظيمي).

من ناحية أخرى، كان لأسلوب قيادة عدم التدخل علاقة سلبية مع جميع متغيرات النتائج (الفعالية، الرضا والجهد الإضافي والإلتزام التنظيمي).

تضيف دراسة (ثي ثو نجوين) وآخرون 2017 منظورًا جديد للبحث لأنها تبرز أهمية النظرية بالنسبة لواقع المؤسسات، بالغضون عن فحص كيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية ونظام المكافآت على الأداء، فقد درسوا كيفية اعتماد المديرين التابعين على معلومات واسعة النطاق إلى تسهيل عمليات إتخاذ القرار الإداري والأداء الإداري، تشير النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ومباشر هام على الأداء الإداري . تلقي النتائج التي توصل اليها الضوء على تأثير استخدام المعلومات الإيجابي والمباشر، يعمل على تسهيل عمليات إتخاذ القرار الإداري والأداء الإداري.

إقترحت دراسة (فوندا أوزر) و (سيهان تينازتبيي 2014) لتأثير أنماط القيادة الإستراتيجية على أداء المؤسسة في دراسة شركة تركية صغيرة ومتوسطة فحص الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى النمط القيادي مرتبط بشكل كبير بالمؤسسة أداء.

الفرضية الثانية مقارنة أساليب القيادة.

من نتائج الدراسة أن النمط القيادي مرتبط بشكل كبير بأداء المؤسسة وأن القيادة الديمقراطية لها تأثير أقوى على أداء المؤسسة بفعل أداء العاملين.

دراسة (لقمان الإمام) و(آخرون 2015) بعنوان دور ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين كمتغير وسيط لأسلوب القيادة المرتبط بأداء الموظف (Indonesia Perum Perhutani)، تتمثل أهداف هذا البحث في تحديد تأثير ودور المتغيرات المستقلة، وهي أسلوب القيادة وثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين على أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك، هناك هدف آخر لهذه التجربة وهو تحديد دور ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين كمتغير وسيط لأسلوب القيادة المرتبط بأداء الموظف.

أهم خلاصات هذا البحث أن أسلوب القيادة له تأثير كبير على أداء الموظف والقيادة الديمقراطية لها تأثير أعلى من قيادة المعاملات.

تقوم ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين بوظيفة الوساطة الجزئية لتأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف. من الواضح أنه إذا شاركت جميع المتغيرات المستقلة في دور مهم، سيزداد أداء الموظفين. لذلك من أجل تحسين أداء الموظف، يجب أن يكون أسلوب القيادة المتغير وثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين هو الإصلاح معًا.

حتى الرياضة كان لها نصيب أكبر في الدراسة، (حيدري وآخرون 2011) فحصوا العلاقة بين أسلوب القيادة للمدربين وأداء الرياضيين في فرق كرة القدم وكرة السلة. طريقة البحث المستخدمة هي مقارنة الأنماط القيادية وأداء الفريق، مع إحصاء جميع لاعبي كرة القدم وكرة السلة في دوري الدرجة الأولى الباكستاني (زنجان).

### 2.5.1 الأهمية المهنية :

أهمية هذا البحث تتكون في توفير الدعم الإداري لشركة CR Métal، حيث سيوفر للمسيرين معلومات عن الفارق بين النمط القيادي التصوري وبين النمط القيادي المطبق وتأثيره في زيادة مكونات أداء العاملين، هذه المعلومات تمكن الإدارة العليا من إتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

### 6.1 مجال البحث :

تنشط المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية CR Métal في المجال الصناعي، وهي من المؤسسات البارزة في مجال الحديد والهياكل المعدنية والنحاسية، وتتخصص في إنجاز وتركيب البناءات المعدنية الحديثة وخزانات المعدنية والعديد من التجهيزات الصناعية المختلفة، حيث يعود تاريخ إنشائها إلى ديسمبر 1953، وهذا عن طريق قرار من والي الجزائر وسميت آنذاك (J CARMELI) وكانت ملكا للدولة حيث عينوا لها مديرا جديدا وأصبحت مؤسسة وطنية في 19 نوفمبر 1964 تحت إسم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني الميكانيكي ENCC وفي سنة 1975 إرتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN-METAL) في 1975 وكانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة في ذلك الوقت.

## الفصل الثاني : الإطار النظري

## 1.2: الدراسات السابقة :

دراسة لقمان الإمام الشافعي، أرماتو طويب، عمر نمران، جماهير بعنوان دور ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين كوسيط متغير أسلوب القيادة المرتبط بالموظف الأداء دراسات في (Perum Perhutani).

(Perum Perhutani) هي مؤسسة وطنية في إندونيسيا لها واجب وسلطة في تخطيط، إدارة، تشغيل وحماية الغابات. تم جمع البيانات الأولية من الاستبيانات التي تم ملؤها من قبل الموظفين طُلب من المستجيبين الإجابة أو تحديد أحد الأرقام من 1 إلى 5 (Scale Linkert) وفقاً لتوقعاتهم أو أفكارهم التي تتناسب مع الحالة الميدانية.

عدد العينة في هذه الدراسة 8000 موظفاً. تم أخذ العينات باستخدام صيغة (Slovin) التي تزيد عن 550 المستجيبين. تم استخدام (SEM) باستخدام (WarpPLS 3) لتحديد الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

علاوة على ذلك، نفذت هذه الدراسة أيضاً تحليل المربعات الصغرى الجزئي من أجل فحص :

1. إختبار الخطية.

2. إختبار النماذج الخارجية.

3. إختبار النماذج الداخلية (نماذج الإختبار الهيكلية).

من أهم نتائج هذه الدراسة:

هناك ثلاثة متغيرات تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف، تلك المتغيرات هي أسلوب القيادة، ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين.

يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين. ثقافة المؤسسة لديها أيضاً تأثير كبير على تحفيز الموظف.

تعمل ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين كمتغير وسيط ضد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف. دور الوساطة هو وسيط جزئي.

وفي دراسة (الشريف طلال 2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة، وقام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، وإستخدّم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصل هذا البحث إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المستخدم بدرجة عالية من بين الأنماط القيادية الثلاثة المتوافرة في المنطقة، وأن هنالك علاقة إرتباط بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء.

إضافة دراسة (بيكاي ليا، جيان مين صن، تون ديليو تاريس، لو شينغ، ماريا سي ديليو. بيترز)، بعنوان إختلافات الدول في العلاقة بين القيادة والموظف المشاركة: تحليل تلوي نظرة حول ديناميكية أثر الأنماط القيادية و المقارنة بين مختلف الدول.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية إختلاف علاقة مشاركة القيادة والموظف عبر الثقافات الوطنية حيث تم تناول هذا الموضوع في دراسة كمية بتحليل تلوي، شملت 82386 مشاركًا من 45 دولة. تظهر النتائج أن، فإن بعض أبعاد الثقافة الوطنية على سبيل المثال (المساواة بين الجنسين، والتوجه البشري، وتوجيه الأداء، والتوجه المستقبلي، ومسافة القوة) تعمل على زيادة أداء الموظف.

أظهرت النتائج أيضا أن 10 من أصل 45 ثقافة وطنية × أساليب القيادة كانت التأثيرات المعتدلة كبيرة، والتي تدعم إلى حد ما الإدعاء بأن القيادة مشروطة ثقافيًا على وجه التحديد، العلاقة بين القيادة والموظف أقوى في البلدان ذات التوجه المستقبلي (القيادة الأخلاقية وتمكين القيادة)، ومنخفضة في تجنب عدم اليقين (القيادة الخادمة).

دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة إتصالات في فلسطين Paltel.

يتمثل هدف هذا البحث في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

في دراسة كمية قد تم جمع البيانات من طرف الباحث عن طريق الإستبيان، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 213 موظفاً أي بنسبة 32 % من مجتمع الدراسة المكون من 561 موظفاً في المؤسسة، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته :

أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية المتكونة في (السياسات، والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية Paltel .

وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية، وبين مستوى الأداء الوظيفي.

حاجة العاملين لتطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية لمواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

أما في دراسة (الصالح جيلح 2006)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، جامعة الجزائر.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة من بينها:

- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن لها دور رئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

وفي الأخير نرى دراسة (مقدود وهيبية 2007)، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس. في هذه الدراسة إستهدفت موظفي المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في وحدة بومرداس، مع التركيز أكثر على فئة الإطارات، وكانت الدراسة الميدانية والإستبيانات

الموزعة على العمال، حيث مكنتهم من إستنتاجات مهمة من بينها، توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال، توفير شروط الأمان والنظافة وضرورة تحقيق الإنضباط في العمل ومحاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الإجتماعية للعمال، بعد فحص الدراسات السابقة لاحظنا إهتمام الباحثين بدراسة كل جوانب الأنماط القيادية وأثرها على أداء العاملين، لكن ولا باحث إهتم بوجهة نظر العاملين.

يضيف الدكتور (ماهر محمد حسن 2014)، أن تباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف وإتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض الى الإستقلال ويميل البعض الآخر الى الإعتماد أو التردد في إتخاذ القرار وكل هذه العوامل تؤثر في النمط القيادي التصوري للعامل مما يخلق إختلاف بينه وبين النمط القيادي المطبق.

يعرف الدكتور (ماهر محمد حسن) النمط القيادي التصوري للعامل على أنه النمط القيادي الذي يتصور العامل أن المؤسسة تستعمله.

دراسة يوليوس جوست 2018، إن كوبياي بعنوان أسلوب قيادة التدريب المتصور و الرفاهية النفسية للاعبين كرة السلة من جنوب إفريقيا هدفت الى فحص أسلوب القيادة المتصور للمدربين و الرفاهية النفسية للاعبين كرة السلة على الكراسي المتحركة للذكور على المستوى الوطني في جنوب إفريقيا .

تم إستخدام تصميم دراسة إستكشافية وكمية حيث تم إستخدام مقياس القيادة الرياضية ومقياس الحيوية الذاتية ومقياس Ryff للرفاهية النفسية لجمع البيانات. تم تطبيق الإحصاء الوصفي والإستنتاجي لوصف البيانات وتحليلها على التوالي.

توصل هذا البحث إلى إظهار اللاعبين لمستويات عالية من الحيوية الذاتية و PWB بشكل عام. تم تمثيل أسلوب القيادة المتصور للمدرب بقوة من خلال التدريب والتعرض التعليمي، وسلوك ردود الفعل الإيجابية التي إرتبطت أيضاً بشكل معتدل وبشكل كبير بدرجات حيوية اللاعب، الشخصية والأبعاد المختلفة للأداء.

كما لوحظ وجود إرتباطات سلبية معتدلة وقوية بين العلاقات الإيجابية للاعبين مع الآخرين وتعرض المدرب لسلوك القيادة الديمقراطية والإستبدادية على التوالي. بشكل أساسي، كشفت تحليلات الإنحدار المتعدد الهرمي أن مكونات أسلوب القيادة المتصور للمدربين لم تتنبأ ببرنامج العمل والميزانية.

دراسة (هنا سليم 2015) هي التي تقترب أكثر الى بحثنا، تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كانت السياسة التنظيمية المتصورة لها دور وسيط أم لا. في هذه الدراسة تم إستخدام تصميم بحث وصفي وإجراء بحث كمي. تم إختيار عينة هذه الدراسة باستخدام عينات ملائمة غير إحتماالية.

كشفت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

وقيادة المعاملات لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

تشير النتائج أيضاً إلى أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً في العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

بعد مراجعتنا للدراسات السابقة لاحظنا غياب بحث يقوم على المقارنة بين النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق، ومدى تأثير هذا الأخير على الأداء.

إذا درستنا سوف نقوم ملئ فراغ نظري ألا هو أثر كل نوع من أنواع النمط القيادي التصوري على أداء العاملين مما يعطي لبحثنا قيمة مضافة نظرية.

## 2.2 الإطار المفاهيمي :

في هذا القسم، سوف نقدم النهج المعرفي الذي تم الاحتفاظ به، وسوف نحدد المفاهيم الأساسية التي تمت دراستها في عملنا، ثم سنقدم النموذج المفاهيمي الذي تم الاحتفاظ به والذي تم توضيحه حول تأثير النمط القيادي الديمقراطي في أداء العاملين، وفي النهاية سنصوغ فرضياتنا.

### 1.2.2 المنهج المعرفي :

طبيعة الدراسة تلزمنا على إتخاذ المنهج الوصفي التحليلي الذي يحفز التفكير الإستراتيجي الافتراضي، ويقوم على ضبط الفرضيات ثم جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها للوصول لنتائج.

أدت مراجعة الأدبيات الدراسات السابقة إلى إفتراض وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء.

### 2.2.2 مفاهيم البحث :

#### النمط الديمقراطي :

يعرف (ماهر محمد حسن 2014)، الديمقراطية بأنها عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في إتخاذ القرارات.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجياتهم، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والإستشهاد وبالحنان وإعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في إتخاذ القرارات، من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم، الإهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا مهما في تنمية الإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة ويضيف أن القيادة الديمقراطية تركز على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية:

- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم شأن أي إنسان آخر.

- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المؤسسة التي يعمل فيها، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال إحتتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حاليا، ويمكن من ذلك أن نحفز الموظف من خلال إشباع حاجاته الإقتصادية و النفسية، الإجتماعية كحصوله على مرتب أعلى أو عمل أكثر أهمية.

أما المرتكز الثاني في النمط القيادي الديمقراطي هو إشراك العاملين في بعض المهام القيادية.

مهما كانت درجة المشاركة، فإن القائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤثرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الإقتراحات حول حلها، وهذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض القائد مرؤوسيه حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم

بالمقابل مسؤولية الإختيار بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار النهائي، ويتوقف نجاح مثل هذه اللقاءات على مدى تشجيع القائد لمروسيه لتقديم إقتراحاتهم ومدى إهتمامه بها وتقديرها، إلا أنه من الخطورة بمكان أن يدعي القائد لنفسه الإقتراحات والآراء التي يقدمها مرووسه وينسبها إلى شخصه، لأن إدراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات على أنها وسيلة إلى المشاركة الزائفة التي يستهدف القائد من ورائها الحصول على موافقة مرووسيه.

نستطيع تسمية هذا المرتكز إندماج العامل في المؤسسة.

ومن المزايا الهامة لمثل هذه المؤتمرات أن القائد الديمقراطي يجعل مرووسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحيانا.

### النمط القيادي الأوتوقراطي :

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرووسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بذلك بقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرووسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

### النمط القيادي الحر أو التسبيبي :

يرجع إستخدام نمط القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر نمطا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن إستخدام هذا النمط لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، يتفق معظم كتاب الإدارة على أن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الإدارية الأوتوقراطي والديمقراطي، في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، إلا أنها تركز إهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر والتي كشفت عنها الدراسات :

1. إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرووسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
2. إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرووسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
3. إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرووسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرووسيه المزيد من الحرية والإستقلال في ممارسة أعمالهم.

أساسيات حول الأداء العاملين :

يتمثل الأداء في درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وللتعمق أكثر في هذا العنصر سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب : الأول نقوم بتحديد مفهوم الأداء، في المطلب الثاني : نبين محدداته والعوامل المؤثرة فيه، وفي المطلب الثالث والأخير، نبين أهمية قياسه وكيفية قياسه.

مفهوم أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي :

**تعريف الأداء حسب 1990 Miler et Bromily** : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

**تعريف الأداء حسب 2015 Langdom** : يرى أن إصطلاح الأداء مأخوذ من حقل المالية ويعني «تقديم نموذج محكم» بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.

**تعريف الأداء حسب 1984 A.kherakhem** : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على «تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة».

ومن هذه التعاريف فإننا نستخلص بأن الأداء هو «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة».

محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

محددات الأداء

إن أداء الأفراد حسب (مسعودي خديجة 2011 ) يتحدد بثلاث عوامل أساسية وهي كالآتي :

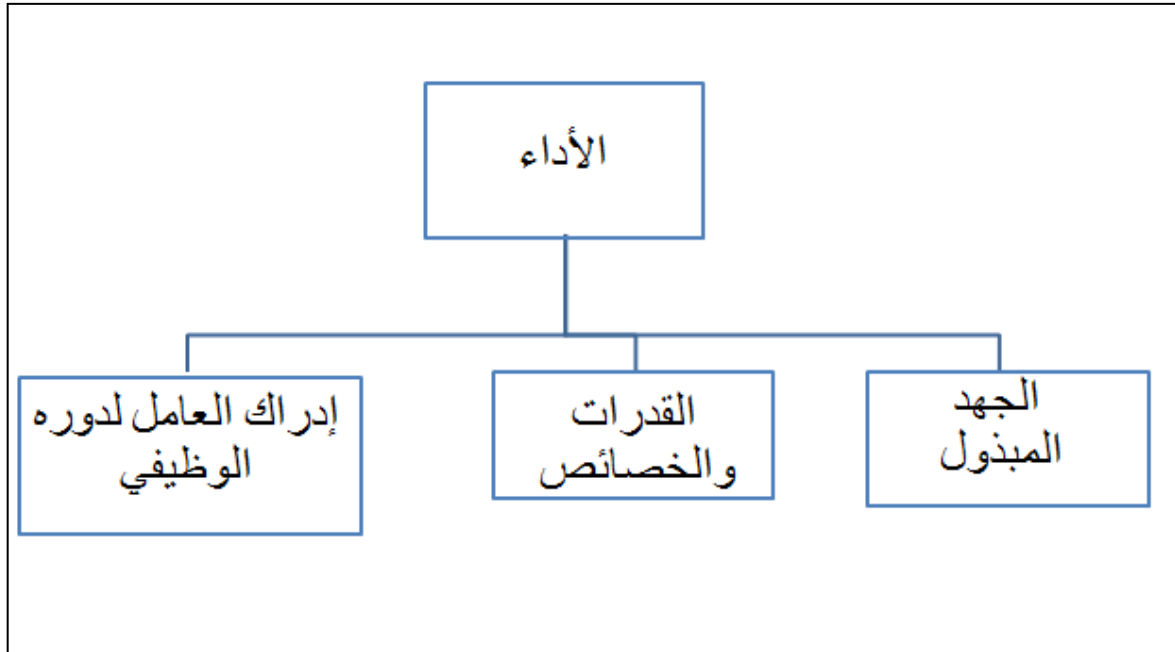
**الجهد المبذول** : وهو درجة الحيوية وقدرة العامل وحماسه عند قيامه بعمله. ويقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل. والجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء وبذلك يكون هذا العنصر أحد أهم محددات الأداء.

**القدرات والخصائص** : يمثل هذا العنصر القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد العامل والتي يكون قد إكتسبها أثناء مراحل عمله أو من قبل وتظهر فاعلية هذه الأخيرة في العنصر السابق وهو الجهد المبذول حيث أن العامل يقوم بإستخدام كل قدراته وخصائصه أثناء قيامه بالعمل ويبدل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

**إدراك العامل لدوره الوظيفي** : وهو إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، بمعنى أن يكون العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما تطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة.

وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أنه لا بد أن تعمل هذه المحددات مع بعضها البعض أي لا بد من وجود مزيج بينها حتى تتمكن من تحديد الأداء.

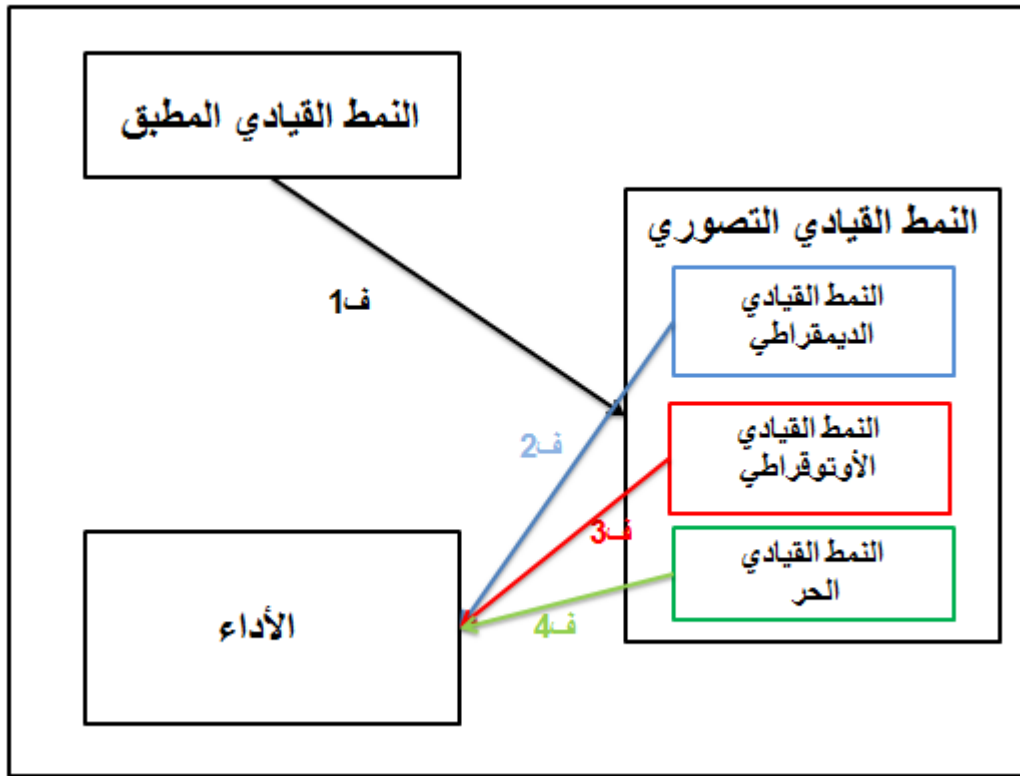
الشكل 1 مكونات الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم الأساسية لإطارنا المفاهيمي، سنركز على النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر كأنماط قيادية متصورة من أجل تحديد تأثيرها على مكونات الأداء، وهي الجهد المبذول، القدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي.

الشكل 2 : الإطار الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب

### 3.2.2 الفرضيات :

الفرضية الأولى : هناك فرق ما بين النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق.

الفرضية الثانية : النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر على الجهد المبذول.

الفرضية الثالثة : النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي يؤثر على الجهد المبذول.

الفرضية الرابعة : النمط القيادي التصوري الحر يؤثر على الجهد المبذول.

### 2.3 الإطار المنهجي :

في هذا الجزء سوف نرى المنهجية المستخدمة لتنفيذ هذا العمل، وسنقدم أدوات جمع البيانات وأخذ العينات والطرق العملية للمسح ومعالجة البيانات وتحليلها في نهاية إستراتيجية التحليل.

#### 2.3.1. المنهجية :

مع الأخذ بعين الاعتبار إلى أهدافنا وبالنظر إلى طبيعة متغيراتنا، أي مميزات النمط القيادي والأداء ومكوناته المتمثلة في الجهد والإدراك والقدرات، فقد إعتدنا دراسة كمية من خلال إستبيان والذي يعد جزءاً من إطار عمل الدراسة، ثم تبين دلالي الأثار المتعلقة بالحقائق، بعد التجربة أو الملاحظة لمعرفة ما إذا كانت الحقائق المتوقعة تتوافق، وفي النهاية

العودة إلى الفرضية من نتائج التجربة، هذا النهج مناسب أيضًا لقياس المتغيرات التي تم النظر فيها في إطارنا المفاهيمي.

### 2.3.2. طريقة وأدوات جمع البيانات :

من أجل الحصول على البيانات اللازمة والحصول على نتائج موثوقة، وبما أن نوعية الدراسة هي كمية، من أجل دراسة أثر تطبيق الأنماط القيادية في المؤسسة على أداء العاملين، فقد اخترنا إجراء مسح عينة مع الإستبيان.

#### قسم الإستبيان :

من أجل أن يكون إستبياننا متجانسًا ومتوازنًا، أخذنا 4 عناصر لكل بناء. لتسهيل الأمر على للمسير تأكدنا من أن الإجابات المقترحة أنها كانت دقيقة وتتكون من كلمات بسيطة قدر الإمكان، يتكون هذا الإستبيان من ثلاث محاور وهم كالتالي المحور

الأول خاص بالعامل مكون من سؤال واحد لتعيين الخاصية التي تمثل أكثر المؤسسة بالنسبة إليه

المحور الثاني يخص المعلومات الشخصية للعمال

المحور الثالث يخص المسير لمحاولة قياس الجهد المبذول والقدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي (أنظر الملحق أ).

في ما يلي سوف نقدم بنية الإستبيان وكذلك مقاييس قياس المتغيرات المدروسة

#### • موازين القياس المستخدمة :

لقياس متغيراتنا، استخدمنا العناصر المعروضة في الجدول أدناه بقياس ليكرت الذي يكون الحد الأدنى للإستجابة فيه هو 1 و الإستجابة القصوى هي 5.

أسئلة البحث كالتالي :

#### 1 الجهد المبذول :

#### الجدول 02 مقاييس الجهد المبذول :

المتغيرة	السؤال
الحيوية	ماهي درجة حيوية العامل عند قيامه بعمله ؟
القدرة	ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟
الحماس	ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله ؟
الدافعية	ماهي درجة دافعيته لأداء العمل ؟

المصدر : من إعداد الطالب

2 القدرات و الخصائص :

الجدول 03 مقاييس القدرات والخصائص :

المتغيرة	السؤال
الخبرة	ماهي درجة خبرات العامل ؟
القدرة	ماهي درجة قدرة العامل لأداء مهمته ؟
التركيز	ماهي درجة تركيزه عند قيامه بعمله ؟
الفعالية	ماهي درجة فعالية العامل عند أداء عمله ؟

المصدر : من إعداد الطالب

3 إدراك العامل لدوره الوظيفي

الجدول 04 مقاييس إدراك العامل لدوره الوظيفي :

المتغيرة	السؤال
الإطلاع	ماهي درجة إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟
الإدراك	هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟
الإيجابية	ما مدى إيجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة ؟
الثقافة	ما مدى إتساع ثقافة العامل ؟

المصدر : من إعداد الطالب

ورقة بيانات :

تركنا ورقة بيانات في نهاية الإستبيان حتى لا تخلق الغموض أو الإنزعاج مع العامل وحتى لا يتخلوا عن مشاركتهم في الدراسة.

طريقة الإنتشار :

تم توزيع الإستبيان على مجموعات من العاملين الذين يشكلون عينة في مجتمع البحث للمؤسسة .

### 3.3.2 مجتمع الدراسة والعينة

دراسة العاملين :

تعتبر عينة الدراسة من مجموعة من العمال داخل المؤسسة.

طريقة أخذ العينات :

إخترنا عينة الدراسة عن طريق توزيع إستبيان على العاملين بالحضور إلى المؤسسة، وكان إختيارنا للعينة بطريقة عشوائية، ومن جهتهم قاموا بمساعدتنا عن طريق إرجاع الإجابات في وقت قياسي.

حجم العينة :

قمنا بالدراسة على عينة من مجتمع البحث داخل المؤسسة حيث يصل عدد العاملين فيها 450، من إجمالي 646 عامل.

الطرائق العملية للمسح :

• فترة المسح :

تم جمع البيانات بين 2021/06/08 و 2021/06/30، في المجموع إستغرق جمع البيانات 7 أيام.

• طريقة إدارة الإستبيان :

في دراستنا، تم إجراء الإستبيان الذي تم توزيعه على العمال بالحضور.

5.3.2. أدوات تحليل البيانات :

سيتم إجراء تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها مع الإستبيان بإستخدام برنامج IBM SPSS لتحليل البيانات الإحصائية 25.0 و Microsoft Excel 2010.

6.3.2. معالجة البيانات وتحليلها :

أولاً، سنقوم بإجراء تحليل وصفي (فرز مسطح) من أجل تحديد الملف الشخصي للعمال لدينا، بعد ذلك وبهدف تجميع عناصرنا في عوامل الجهد المبذول والقدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره سنطبق تحليل المكون الرئيسي (ACP)، في الأخير سنقوم بإجراء تحليل التباين وهو تحليل ثنائي المتغير بين الأنماط القيادية وأداء ولتبيين العلاقة ما بينهما بالتحليل عبر المتوسط (ANOVA) لإختبار فرضياتنا عن طريق إختبار (تام هان TAM HAN).

**الفصل الثالث :**  
**تحليل النتائج ومناقشتها**

في هذا الفصل سوف نقدم النتائج الناتجة عن التحليل الذي تم بعد ذلك وسوف نناقش هذه النتائج.

### 1.3 عرض النتائج :

في هذا الجزء سنرى وصف العينة باستخدام الإحصاء الوصفي لتحديد الملف الشخصي للمستجيبين لدينا، في الرغبة في الحصول على عمل علمي جدير بالإسم، سيكون إختبار التركيبات للتحقق من موثوقيتها، في الاستمرارية المنطقية ضروري، من أجل الحصول على عوامل تسمح لنا باختبار فرضياتنا سوف نستعمل تحليل المكون الرئيسي لكي نرى مدى موثوقية مقياس الأداء.

### 2.3 وصف العينة :

في هذا الجزء، سوف نكتشف الملف الشخصي للمستجيبين لدينا متغيرات مختلفة متمثلة في الجنس والعمر والفئة الاجتماعية والمهنية والحالة الاجتماعية والدخل الشهري وحجم الأسرة ومكان الإقامة، ستساعدنا هذه المعلومات لاحقاً في اتخاذ القرارات الإدارية.

الشخصية المهيمنة في عينتنا هي الذكور (67.1٪)، الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29، (56.2٪)، يعملون كموظف (40.4٪)، أعزب (93٪)، يكسبون شهرياً ما بين 40,000 دج و 60,000 دج (53.5٪)، يعيش في أسرة مكونة من 5 إلى 6 أشخاص (44.8٪).

سنرى في الجدول التالي رقم 05، مزيداً من التفاصيل حول مجتمع الدراسة.

الجدول 05 : وصف العينة

المتغيرات	الأشكال	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	397	67.1%
	أنثى	195	32.9%
العمر	ما بين 20 و 29 سنة	333	56.2%
	ما بين 30 و 39 سنة	121	20.4%
	من 40 سنة فما فوق	138	23.4%
الحالة الإجتماعية	أعزب	555	93.8%
	متزوج (ة) مع الأطفال	16	2.7%
	متزوج (ة) بدون أطفال	21	3.5%
	مطلق (ة)	0	0%
الدخل الشهري	أقل من 15000 دينار جزائري	96	16.2%
	من 15000 إلى 40000 دينار جزائري	73	12.3%
	من 40001 إلى 60000 دينار جزائري	317	53.6%
حجم الأسرة	أكثر من 60000 دينار جزائري	106	17.9%
	من شخص إلى شخصين	37	6.3%
	من 3 إلى 4 أشخاص	165	27.9%
	من 5 إلى 6 أشخاص	265	44.8%
	من 7 إلى 8 أشخاص	109	18.4%
	أكثر من 8 أشخاص	16	2.7%

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

### 3.3 تحليلات وصفية مختلفة:

من أجل إنشاء متغير جديد خاص بكل بنية تمت معالجتها في بحثنا، قمنا بتنفيذ هذه العملية بشكل خاص بفضل المتوسط الحسابي للنتائج التي تم الحصول عليها من خلال 4 عناصر قياس، الجهد المبذول، القدرات والخصائص، إدراك العامل لدوره الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت النقطي، يكون الحد الأدنى للإستجابة 1 والحد الأقصى للإستجابة هو 5، لذلك كلما ارتفع المتوسط كلما زاد المفهوم المقاس. سنبدأ بتقديم جدول تكرارات درجات المفاهيم المقاسة، مباشرة بعد أن نرى جدولاً يعرض متوسط كل مفهوم تمت دراسته، في النهاية سنكتشف مدرج تكراري من أجل توضيح البيانات بشكل أفضل.

مقارنة النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق لمعرفة إذا هناك فرق واسع بينهما سنتم عن طريق تحليل وصفي، بواسطة معدلات الإجابة لخاصيات التي تمثل أكثر المؤسسة.

• الجهد المبذول:

يعرض الجدول التالي الإحصاء الوصفي للجهد المبذول

الجدول 06 الإحصاء الوصفي للجهد المبذول

الأوزان النسبية	% النسبة المئوية	التكرار	معدلات الإدراك
معدل الإدراك من 1 الى 2.50	15,54%	92	1,50
	18,24%	108	1,75
	8,78%	52	2,25
	5,09%	30	2,50
معدل الإدراك من 2.51 الى 3.99	2,03%	12	3,25
	16,89%	100	3,75
معدل الإدراك من 4 الى 5	4,05%	24	4,00
	7,09%	42	4,25
	4,05%	24	4,50
	18,24%	108	4,75
المجموع	100,00%	592	

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نلاحظ في جدول الإحصاء الوصفي للجهد المبذول أن 47.65% من العاملين سجلوا من 1 الى 2.50 هذه تسلط الضوء على نقص بذل الجهد من طرف العاملين، وأن 52.35% من العاملين سجلوا من 2.51 إلى 5 وهذا يدل على زيادة في الجهد المبذول.

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي للجهد المبذول.

الجدول 07 الوسط الحسابي الجهد المبذول

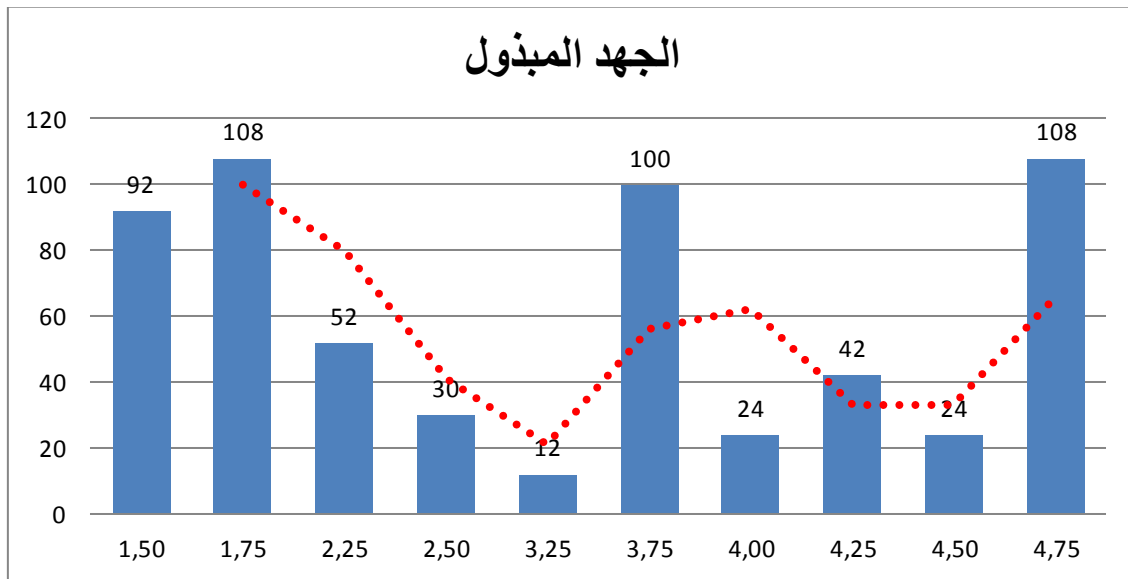
		الجهد المبذول
N	صالح	592
	مفقود	0
المتوسط		0887,3

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

الوسط الحسابي للجهد المبذول يساوي 3.08 نلاحظ أنه فوق المعدل لكن لازال هناك مجال لتنميته.

يوضح هذا الشكل نتائج الجهد المبذول.

الشكل 3 متوسط درجات الجهد المبذول :



المصدر : من إعداد الطالب باستخدام Excel

من هذا التسطيح، نرى ظهور 3 اتجاهات رئيسية ولكن المقياس يميل نحو اتجاه الإيجاب مع إجمالي 52.35%.

• القدرات والخصائص:

يعرض الجدول التالي الإحصاء الوصفي للقدرات والخصائص.

الجدول 08 الإحصاء الوصفي للقدرات والخصائص :

معدل القدرات والخصائص		التكرار	الدرجة المئوية	الأوزان النسبية
1 إلى 2.25	1,25	69	11,66%	معدل للقدرات والخصائص من 1 إلى 2.25
	1,75	36	6,08%	
	2,25	21	3,55%	
2.26 إلى 3.99	3,25	49	8,28%	معدل للقدرات والخصائص من 2.26 إلى 3.99
	3,75	36	6,08%	
4 إلى 5	4,00	76	12,84%	معدل للقدرات والخصائص من 4 إلى 5
	4,25	62	10,47%	
	4,50	21	3,55%	
	4,75	153	25,84%	
	5,00	69	11,66%	
		592	100,00%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نلاحظ في جدول الإحصاء الوصفي للقدرات أن 21.29% من العاملين سجلوا من 1 إلى 2.25 هذه تسلط الضوء على نقص في القدرات من طرف العاملين، وأن 52.35% من العاملين سجلوا من 2.26 إلى 5 وهذا يدل على زيادة في القدرات لدى العاملين.

يعرض هذا الجدول الوسط الحسابي للقدرات والخصائص متبوعاً برقم يوضح درجات القدرة.

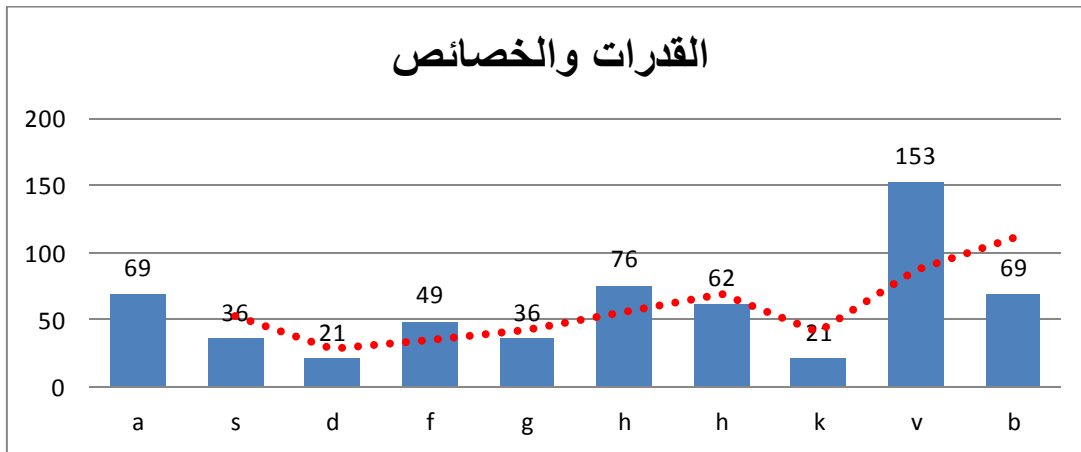
الجدول 09 الوسط الحسابي للقدرات والخصائص :

		القدرات والخصائص
N	صالح	592
	مفقود	0
المتوسط		3,7576

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

الوسط الحسابي للقدرات يساوي 3.75 نلاحظ أنه فوق المعدل لكن لازال هناك مجال لتنميته وعلى القائد البحث على طريقة تمكنه من زيادة القدرات لدى العاملين.

الشكل 3 متوسط درجات للقدرات والخصائص :



المصدر : من إعداد الطالب باستخدام Excel

مع النتائج التي تم الحصول عليها، يمكننا أن نقول أولاً أن هناك اتجاهاً كبيراً يظهر لأن 78.71% من مجتمع الدراسة لديهم درجة تزيد عن 3 في القدرات والخصائص.

• إدراك العامل لدوره الوظيفي:

يعرض الجدول التالي الإحصاء الوصفي لإدراك العامل لدوره الوظيفي

الجدول 10 الإحصاء الوصفي لإدراك العامل لدوره الوظيفي :

الأوزان التناسبية	النسبة المئوية	التكرار	معدل الإدراك
معدل الإدراك من 1 الى 2.25	11,82%	70	1,50
	22,97%	136	1,75
	0,34%	2	2,00
	4,73%	28	2,25
	5,07%	30	2,50
معدل الإدراك من 2.26 الى 3.99	4,73%	28	3,00
	2,03%	12	3,25
	8,11%	48	3,75
معدل الإدراك من 4 الى 5	9,80%	58	4,00
	9,12%	54	4,25
	8,78%	52	4,50
	5,07%	30	4,75
	7,43%	44	5,00
	100,00%	592	
المجموع			

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

يوضح هذا الجدول المتوسط الحسابي للإدراك

نلاحظ في جدول الإحصاء الوصفي لإدراك العامل لدوره الوظيفي أن 44.93% من العاملين سجلوا من 1 الى 2.50 هذه تسلط الضوء على نقص الإدراك من طرف العاملين، وأن 55.07% سجلوا من 2.51 إلى 5 وهذا يدل على زيادة في الإدراك من طرف العاملين.

الجدول 11 الوسط الحسابي لإدراك العامل لدوره الوظيفي :

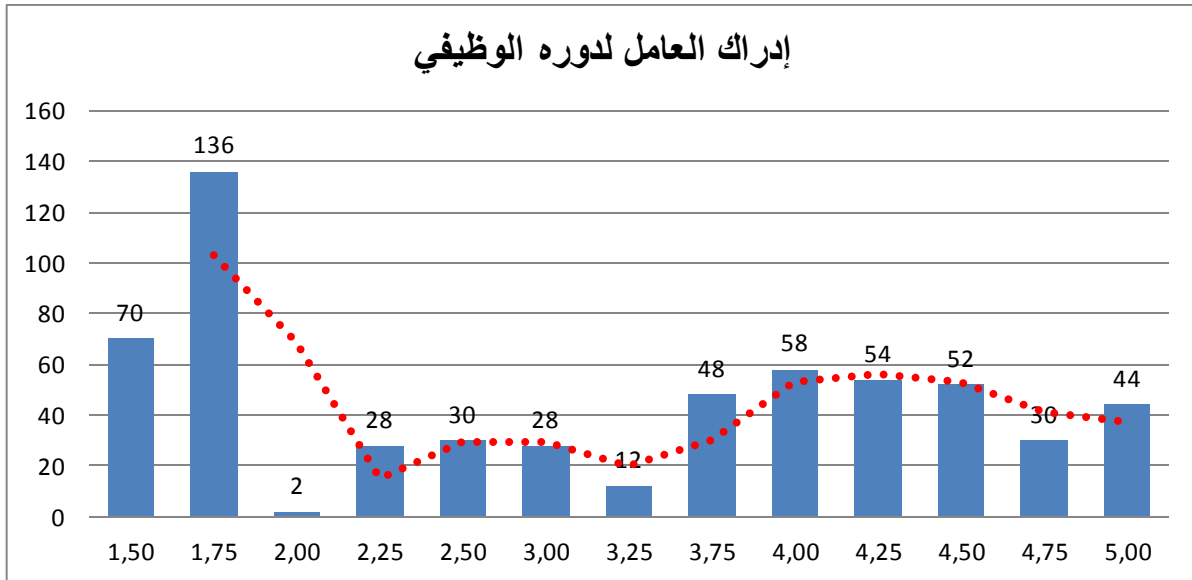
إدراك العامل لدوره الوظيفي	
N	صالح
	مفقود
المتوسط	3,1182

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

يوضح الشكل التالي متوسط درجات إدراك العامل لدوره الوظيفي.

الوسط الحسابي لإدراك العامل لدوره الوظيفي يساوي 3.11 نلاحظ أنه فوق المعدل لكن لازال هناك مجال لتنميته وهذه من واجب القائد للوصول إلى طريقة لزيادة الإدراك لدى العاملين.

الشكل 4 متوسط درجات إدراك العامل لدوره الوظيفي :

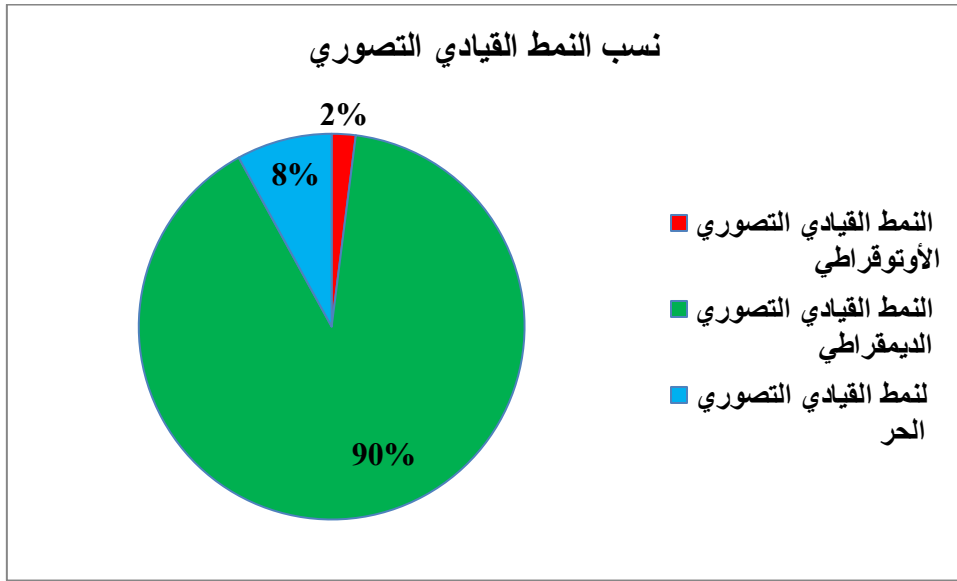


المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

بمساعدة الإحصائيات التي تم الحصول عليها، يمكننا أن نرى ظهور اتجاه سلبي كبير يبلغ حوالي 22.97٪، لكن الإيجابية تفوز بنسبة 55.07٪ وترفع المتوسط إلى 3.1.

نسب النمط القيادي التصوري :

الشكل 6 نسب النمط القيادي التصوري :



المصدر : من إعداد الطالب باستخدام Excel

الجدول 1 نسب الأنماط القيادية :

عدد الاجابات	النمط القيادي التصوري
9	النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي
405	النمط القيادي التصوري الديمقراطي
36	النمط القيادي التصوري الحر

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نلاحظ عن طريق هذه المعطيات أن النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي سجلت فقط 9 إجابات بنسبة 2%، النسبة المسجلة هامشية و ليس لها نسبة كبيرة.

أما النمط القيادي التصوري الحر سجلت 36 إجابة بنسبة 8%، نستطيع تفسير هذه النسبة بتشابه النمط القيادي التصوري الحر والنمط القيادي التصوري الديمقراطي.

نلاحظ أيضا أن النمط القيادي التصوري السائد هو النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 90%، إذا لا يوجد فرق واسع بين النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق.

ومنه نستطيع رفض :

الفرضية الأولى : هناك فارق ما بين النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق.

#### 4.3. تحليلات المكون الرئيسي متعدد المتغيرات:

في هذا الجزء، تم إجراء تحليل المكون الرئيسي على العناصر التي تقيس المفاهيم التي تم تناولها في هذا البحث من أجل تأكيد أحادية بعدهم، سنقدم أولاً جدول مصفوفة الارتباط من أجل التحقق من الارتباط بين العناصر الذاتي تأخذ القيمة بين 1 و -1، فكلما اقترب المعامل من 1، كانت العلاقة الإيجابية بين المتغيرات أقوى، وكلما اقترب المعامل من -1، كانت العلاقة سلبية بين المتغيرات أقوى بعد ذلك، سوف نتحقق من كفاية أخذ العينات باستخدام مؤشر

وكلما اقترب الأخير من 1، كانت جودة الارتباط بين العناصر أفضل، Kaiser-Meyer-Olkin، واختبار

Bartlett Sphericity، لقبول أو رفض الفرضية الصفرية بفضل النتيجة التي تم الحصول عليها إذا كانت  $p > 0.0005$  تكون مهمة وأن الارتباطات لا تساوي جميعها صفراً. إذا سمح لنا اختبار للكروية بمواصلة التحليل، فسنحاول استخراج مكون واحد بفضل إجمالي التباين الموضح إذا كان الأخير يحتوي على قيمة ذاتية تتجاوز 1، ونسبة المعلومات الأولية الخاصة به. بمجرد استخراج العامل، سوف نتحقق من معاملة الهيكل باختبار الموثوقية، وبعبارة أخرى تجانس المقاييس المطبقة أثناء

الجهد المبذول

• الارتباط بين العناصر

الجدول 2 مصفوفة ارتباط الجهد المبذول :

مصفوفة الارتباط				
	1.1 ماهي درجة حيوية العامل عند قيامه بعمله	2.1 ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟	3.1 ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله؟	4.1 ماهي درجة دافعيته لأداء العمل ؟
1.1 ماهي درجة حيوية العامل عند قيامه بعمله	1,000	0,759	0,798	0,745
2.1 ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟	0,759	1,000	0,879	0,814
3.1 ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله؟	0,798	0,879	1,000	0,817
4.1 ماهي درجة دافعيته لأداء العمل ؟	0,745	0,814	0,817	1,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نميز بفضل جدول مصفوفة الارتباط أن هناك عددًا جيدًا من الارتباطات بين عناصر القياس، أقوى ارتباط هو بين العنصر 3.1 ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله؟ و 2.1 ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟ هي 0.87.

مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin واختبار Bartlett Sphericity

الجدول 3 مؤشر KMO واختبار Bartlett Sphericity:

مؤشر KMO واختبار Bartlett Sphericity		
لقياس جودة أخذ العينات. Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر		0,856
اختبار كروية بارتليت	Khi-carré approx.	2243,920
	Ddl	6
	المعنى	0,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

أخذ KMO قيمة 0.85 وهي أعلى من 0.5 مما يمنحنا الحق في القول إن جودة الارتباط جيدة. قيمة اختبار بارتليت هي 0.00، لذا يمكننا رفض الفرضية الصفرية ويمكننا متابعة التحليل.

شرح التباين الكلي :

الجدول 4 شرح التباين الكلي :

أوضح التباين الكلي			
المكون	القيم النظيفة الأولية		
	المجموع	% من التباين	% تراكمي
1	3,407	85,181	85,181
2	0,271	6,779	91,961
3	0,204	5,109	97,070
4	0,117	2,930	100,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نظرًا لأن قيمة التباين الإجمالي للمكون أكبر من 1، يسمح لنا باستخراج مكون واحد، فإن الأخير وحده يلخص 85% من المعلومات الأولية.

مصفوفة معاملات المكونات:

يعرض الجدول التالي جودة تمثيل العامل المستخرج للجهد المبذول

الجدول 5 صفات أداء الجهد المبذول :

صفات التمثيل		
	الأحرف الأولى	استخلاص
1.1 ماهي درجة حيوية العامل عند قيامه بعمله	1,000	0,796
2.1 ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟	1,000	0,877
3.1 ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله؟	1,000	0,898
4.1 ماهي درجة دافعيته لأداء العمل ؟	1,000	0,836
طريقة الاستخراج : تحليل المكون الرئيسي		

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

يحتوي المحور المستخرج من بناء الجهد المبذول على نوعية جيدة من تمثيل المقاييس الأربعة المستخدمة في هذا المفهوم.

#### • اختبار ألفا كرونباخ

فيما يلي إحصائيات موثوقة تجانس العناصر المستخدمة لقياس الجهد المبذول

الجدول 6 معامل ألفا كرونباخ الجهد المبذول :

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
4	0.941

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

مثل الأبعاد التي تم اختبارها من قبل، فإن العناصر التي استخدمناها لقياس الجهد المبذول موثوقة للغاية لأنها تتجاوز 0.9 في درجة التناسق.

القدرات والخصائص:

الإرتباط بين العناصر:

من الجدول 17 الذي يمثل مصفوفة الارتباط للقدرات والخصائص

الجدول 7 مصفوفة الإرتباط القدرات والخصائص :

مصفوفة الارتباط				
	1.2 ماهي درجة خبرات العامل ؟	2.2 ماهي درجة قدرة العامل لاداء مهمته ؟	3.2 ماهي درجة تركيزه عند قيامه بعمله؟	4.2 ماهي درجة فعالية العامل عند أداء عمله ؟
1.2 ماهي درجة خبرات العامل ؟	1,000	0,907	0,926	0,944
2.2 ماهي درجة قدرة العامل لاداء مهمته ؟	0,907	1,000	0,833	0,859
3.2 ماهي درجة تركيزه عند قيامه بعمله؟	0,926	0,833	1,000	0,931
4.2 ماهي درجة فعالية العامل عند أداء عمله ؟	0,944	0,859	0,931	1,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

يمكننا أن نرى بوضوح الارتباطات بين عناصر قياس القدرة، وأهمها ما بين 1.2 ماهي درجة خبرات العامل ؟

و 4.2 ماهي درجة فعالية العامل عند أداء عمله ؟ وهو من رتبة 0.94.

• مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin واختبار Bartlett Sphericity:

الجدول 8 مؤشر KMO واختبار Bartlett القدرات والخصائص :

مؤشر KMO اختبار بارتلبيت		
مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin لقياس جودة أخذ العينات.		0,848
إختبار كروية بارتلبيت	Khi-carré approx.	3611,490
	Ddl	6
	المعنى	0,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

مؤشر KMO هو 0.84 وهو أعلى من 0.5 مما يمنحنا الحق في القول إن جودة الارتباط جيدة. قيمة اختبار بارتلليت هي 0.00، لذا يمكننا رفض الفرضية الصفرية ويمكننا متابعة التحليل.

شرح التباين الكلي :

جدول 9 مجموع التباين الموضح بالقدرات و الخصائص

اوضح التباين الكلي			
المكون	Valeurs propres initiales		
	المجموع	% التباين	% تراكم
1	3,701	92,528	92,528
2	0,184	4,595	97,123
3	0,069	1,715	98,838
4	0,046	1,162	100,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نظرًا لأن قيمة التباين الإجمالي للمكون 1 أكبر من 1، يسمح لنا باستخراج مكون واحد، فإن الأخير وحده يلخص 92% من المعلومات الأولية.

مصفوفة معاملات المكونات:

يعرض الجدول التالي جودة تمثيلا العامل المستخرج القدرات والخصائص

الجدول 10 صفات تمثيل القدرات والخصائص :

صفات التمثيل		
	الأحرف الأولى	الإستخلاص
1.3 ما هي درجة إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟	1,000	0,964
2.3 هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟	1,000	0,873
4.3 ما مدى اتساع ثقافة العامل؟	1,000	0,921
3.3 ما مدى ايجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة؟	1,000	0,943
طريقة الاستخراج : تحليل المكون الرئيسي .		

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

يُظهر التحليل توافقًا جيدًا لمقياس القدرات والخصائص مع محور واحد لتمثيل العناصر الأربعة بجودة عالية.

#### إختبار ألفا كرونباخ:

فيما يلي إحصائيات موثوقة تجانس العناصر المستخدمة لقياس القدرة

الجدول 11 معامل ألفا كرونباخ للقدرات والخصائص :

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
4	0.97

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

العناصر المستخدمة لقياس القدرات والخصائص موثوقة للغاية من خلال تبرير تفسيرنا لها بمعامل ألفا كرونباخ وهو 0.97

إدراك العامل لدوره الوظيفي:

الارتباط بين العناصر :

الجدول 12 مصفوفة ارتباط إدراك العامل لدوره الوظيفي :

مصفوفة الارتباط				
4.3 ما مدى اتساع ثقافة العامل؟	3.3 ما مدى ايجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة؟	2.3 هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله و البيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟	1.3 ماهي درجة اطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟	
0,802	0,895	0,836	1,000	1.3 ماهي درجة اطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟
0,874	0,898	1,000	0,836	2.3 هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟
0,814	1,000	0,898	0,895	3.3 ما مدى ايجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة؟
1,000	0,814	0,874	0,802	4.3 ما مدى اتساع ثقافة العامل؟

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin واختبار Bartlett Sphericity :

الجدول 13 الإختبار Bartlett مؤشر KMO إدراك العامل لدوره الوظيفي

KMO و الإختبار Bartlett مؤشر إدراك العامل لدوره الوظيفي		
مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin لقياس جودة أخذ العينات.		0,819
إختبار كروية بارتليت	Khi-carré approx.	2824,481
	ddl	6
	المعنى	0,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

قيمة KMO 0.81 وهي أعلى من 0.5 مما يمنحنا الحق في القول إن جودة الارتباط جيدة. قيمة اختبار (بارتليت) هي 0.00، لذا يمكننا رفض الفرضية الصفرية ويمكننا متابعة التحليل.

شرح التباين الكلي :

الجدول 14 شرح التباين الكلي في إدراك العامل لدوره الوظيفي

أوضح التباين الكلي			
المكون	Valeurs propres initiales		
	المجموع	% التباين	% تراكم
1	3,560	89,005	89,005
2	0,228	5,695	94,700
3	0,139	3,463	98,162
4	0,074	1,838	100,000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نظرًا لأن قيمة التباين الإجمالي للمكون أكبر من 1، يسمح لنا باستخراج مكون واحد، فإن الأخير وحده يلخص 89% من المعلومات الأولية

مصفوفة معاملات المكونات:

يوضح الجدول التالي جودة تمثيل العامل المستخرج لإدراك العامل لدوره الوظيفي

الجدول 15 : صفات التمثيل لإدراك العامل لدوره الوظيفي

صفات التمثيل		
الأسئلة	الأحرف الأولى	الإستخلاص
1.3 ما هي درجة إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟	1,000	0,877
2.3 هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟	1,000	0,915
3.3 ما مدى ايجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة؟	1,000	0,915
4.3 ما مدى اتساع ثقافة العامل؟	1,000	0,854
طريقة الإستخراج : تحليل المكون الرئيسي .		

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نحن نعتبر أن تمثيل العناصر الأربعة بواسطة العامل المستخرج ممتاز لأن جميع القواسم المشتركة أكبر من 0.5 .

• إختبار ألفا كرونباخ :

فيما يلي إحصائيات موثوقة تجانس العناصر المستخدمة لقياس إدراك العامل لدوره الوظيفي

الجدول 16 معامل ألفا كرونباخ لإدراك العامل لدوره الوظيفي

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
4	0.959

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

أخيراً، يمكن تصنيف العناصر المكونة لبعدها على أنها ممتازة لأن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.9.

5.3 إختبارات الفرضيات ثنائية التنوع :

سنقوم في هذا الجزء بإجراء إختبارات الفرضيات الخاصة بنا، من أجل إختيار الطريقة الصحيحة للتحليل، يجب أن نسأل أنفسنا بعض الأسئلة. ما هي طبيعة المتغيرات لدينا؟، هل الفروق قابلة للمقارنة؟ هل التوزيع طبيعي؟ هل هناك أكثر من مجموعتين للمقارنة؟

المتغير الأول هو المتغير الذي يسمى المجموعة، وهي الخاصية المختارة من بين النمط القيادي الديمقراطي النمط القيادي الأوتوقراطي النمط القيادي الحر وهو متغير نوعي إسمي، أما المفاهيم الثلاث المقاسة وهي : الجهد المبذول، القدرة، إدراك العامل لدوره الوظيفي، وهي متغيرات كمية مستمرة.

إختبار الحالة الطبيعية:

يوضح الجدول التالي التوزيع على التوزيع الطبيعي

الجدول 17 إختبار الحالة الطبيعية

إختبارات الحالة الطبيعية			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	ddl	Sig.
النمط القيادي الديمقراطي	0,220	592	0,000
النمط القيادي الأوتوقراطي	0,203	592	0,000
النمط القيادي الحر	0,209	592	0,000
a. Correction de signification de Lilliefors			

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

قيمة أقل من 0.5، لذلك لدينا توزيع لها P، وجدنا أن مجموعة الأحرف Kolmogorov-Smirnov يفضل اختبار غير متمائل (التوزيع لا يتبع القانون العادي) لجميع العوامل في مجتمعنا

### اختبار ANOVA

الجدول 18 اختبار ANOVA

اختبار ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القدرات والخصائص	بين المجموعات	17,596	2	8,798	6,051	0,003
	المجموعات الداخلية	641,216	441	1,454		
	المجموع	658,812	443			
الجهد المبذول	بين المجموعات	312,165	2	156,082	209,070	0,000
	المجموعات الداخلية	329,231	441	0,747		
	المجموع	641,396	443			
إدراك العامل لدوره الوظيفي	بين المجموعات	333,261	2	166,631	233,442	0,000
	المجموعات الداخلية	314,785	441	0,714		
	المجموع	648,047	443			

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

وبفضل اختبار ANOVA وجدنا أن جميع المتغيرات تحتوي على وسيلة واحدة على الأقل إختلافا عن غيرها، حتى متغيرة القدرات والخصائص التي لها مستوى دلالة ضعيفة لكن لم تصل لحد رفض فرضيتها سنفحص تأثيرها لاحقا

الحد الأدنى وهو 0.05، سوف نتحقق من قرارنا من خلال إختبارات التأثير

إختبارات التأثير:

وفقاً لمركز معرفة IBM، فإن إختبارات المقارنة المتعددة التي لا تفترض تباينات متساوية هي Tamhane T2 إختبار تأثير النمط القيادي التصوري الديمقراطي، النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي والنمط القيادي التصوري الحر على الجهد المبذول

يوضح الجدول التالي المقارنات المتعددة بين المجموعات في متغير الجهد المبذول.

الجدول 19 إختبار تامهان الجهد المبذول :

المقارنة المتعددة:				
المتغيرة التابع			Différence moyenne (I-J)	Sig.
الجهد المبذول	النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي	الحر	-0,03716	0,002
		الديمقراطي	-0,07432	0,000
	نمط القيادي التصوري الحر	الأوتوقراطي	0,03716	0,002
		الديمقراطي	-0,03716	0,000
	النمط القيادي التصوري الديمقراطي	الأوتوقراطي	0,07432	0,000
		الحر	0,03716	0,002

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نتائج إختبار(تامهان) في متغير الجهد المبذول تسمح لنا أن نلاحظ النمط القيادي التصوري الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الجهد المبذول بمعدل زيادة على النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي ب 0,74320 اما مقارنة مع نمط القيادي التصوري الحر فإنه يفوقه ب 0,03716.

إذا النمط القيادي التصوري الحر يفوق تأثيره على الجهد المبذول مقارنة بالنمط القيادي التصوري الأوتوقراطي ب 0,03716 .

تم تأكيد النتائج التي توصلنا إليها من خلال عتبة الأهمية التي عتبات أهميتها تتجاوز إلى حد كبير الحد الأدنى المقبول، حيث تكون قيمة P هي 0.5

ومنه:

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابياً على الجهد المبذول

- النمط القيادي التصوري الحر يؤثر إيجابياً على الجهد المبذول

- النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر إيجابيا على الجهد المبذول

إختبار تأثير النمط القيادي التصوري الديمقراطي، النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي والنمط القيادي التصوري الحر على القدرات والخصائص :

يعرض الجدول التالي المقارنات المتعددة بين المجموعات في متغير القدرات والخصائص.

الجدول 20 إختبار تامهان - القدرات والخصائص

المقارنة المتعددة :				
المتغير التابع			Différence moyenne (I-J)	Sig.
القدرات و الخصائص	النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي	الديمقراطي	-0,05912	0.000
		الحر	0.00000	1.000
	النمط القيادي التصوري الديمقراطي	الأوتوقراطي	0,05912	0,000
		الحر	0,05912	0,000
	النمط القيادي التصوري الحر	الأوتوقراطي	0.00000	1.000
		الديمقراطي	-0,05912	0.000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نتائج إختبار (تامهان) في متغير القدرات والخصائص تسمح لنا أن نلاحظ تساوي معدل تأثير كل من النمط القيادي التصوري الحر والنمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لكن يبقى النمط القيادي التصوري الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر تأثيرا على القدرات والخصائص بمعدل زيادة على النمطين الآخرين ب 0.05912

تم تأكيد النتائج التي توصلنا إليها من خلال عتبة الأهمية التي تجاوزت أهميتها إلى حد كبير الحد الأدنى المقبول، حيث تكون قيمة P هي 0.5

و منه :

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على القدرات و الخصائص

- النمط القيادي التصوري الحر لا يؤثر إيجابيا على القدرات و الخصائص

- النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر إيجابيا على القدرات و الخصائص

إختبار تأثير النمط القيادي التصوري الديمقراطي، النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي والنمط القيادي التصوري الحر على إدراك العامل لدوره الوظيفي :

يوضح الجدول التالي المقارنات المتعددة بين المجموعات في متغير إدراك العامل لدوره الوظيفي.

الجدول 21 إختبار تامهان إدراك العامل لدوره الوظيفي

المقارنات المتعددة:				
المتغير التابع			Différence moyenne (I-J)	Sig.
ادراك العامل لدوره الوظيفي	نمط القيادي التصوري الحر	الديمقراطي	0.03716	0.004
		الأوتوقراطي	0.07432	0.000
	النمط القيادي التصوري الديمقراطي	الحر	-0.03716	0.004
		الأوتوقراطي	0.03716	0.000
	النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي	الحر	-0.07432	0.000
		الديمقراطي	-0.03716	0.000

المصدر : من إعداد الطالب باستخدام spss

نتائج إختبار تامهان في متغير الجهد المبذول تسمح لنا أن نلاحظ النمط القيادي التصوري الحر هو النمط القيادي الأكثر تأثيراً على إدراك العامل لدوره الوظيفي بمعدل زيادة على النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي ب 0.07432 اما مقارنتنا مع النمط القيادي التصوري الديمقراطي فإنه يفوقه ب 0.03716.

إذا النمط القيادي التصوري الديمقراطي يفوق تأثيره على إدراك العامل لدوره الوظيفي مقارنتنا بالنمط القيادي التصوري الأوتوقراطي ب 0.03716.

تم تأكيد النتائج التي توصلنا إليها من خلال عتبة الأهمية التي عتبات أهميتها تتجاوز إلى حد كبير الحد الأدنى المقبول، حيث تكون قيمة P هي 0.5

ومنه :

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي

- النمط القيادي التصوري الحر يؤثر ايجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي

- النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي

وبعد فحصنا للنتائج وبما أن

- النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على الجهد المبذول
  - النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على ادراك القدرات و الخصائص
  - النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي
- نستطيع قبول :

**الفرضية الثانية :** النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على اداء العاملين

وبما أن

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابيا على الجهد المبذول
  - النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابيا على ادراك القدرات و الخصائص
  - النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابيا على إدراك العامل لدوره الوظيفي
- نستطيع رفض :

**الفرضية الثالثة :** النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابيا على اداء العاملين

وبما أن

- النمط القيادي التصوري الحر لا يؤثر ايجابيا على الجهد المبذول
  - النمط القيادي التصوري الحر يؤثر ايجابيا على ادراك القدرات و الخصائص
  - النمط القيادي التصوري الحر يؤثر ايجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي
- نستطيع قبول :

**الفرضية الرابعة :** النمط القيادي التصوري الحر يؤثر ايجابيا على أداء العاملين

### 6.3 مناقشة النتائج

في البداية نريد إعادة تقديم الفرضيات مجددا للتذكير:

- الفرضية الأولى :** يوجد تباين بين النمط القيادي التصوري والنمط القيادي المطبق
- الفرضية الثانية :** النمط القيادي التصوري الديمقراطي يؤثر ايجابيا على أداء العاملين

الفرضية الثالثة : النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على أداء العاملين

الفرضية الرابعة : النمط القيادي التصوري الحر يؤثر إيجابيا على أداء العاملين

سوف نعرض أهم استنتاجات البحث لمقارنتها بنتائج الباحثين سابقا.

لاحظنا في دراستنا أن النمط القيادي التصوري لا يختلف عن النمط القيادي المطبق في مؤسسة CR Métal هذا يدل على أن المديرين وقادة الفرق يقومون بعملهم على أكمل وجه.

حسب دراسة (الصالح جيلح 2006)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، جامعة الجزائر أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة وأن لها دور رئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين. سمات النمط القيادي الديمقراطي تؤثر إيجابيا على كل مكونات أداء العاملين من الجهد المبذول، إدراك القدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي إذا هي السمات التي يجب أن تكون في مؤسسة CRMétal. هذه النقطة تتوافق أيضا مع دراسة (لقمان الإمام الشافعي، أرمانو طويب، عمر نمران، جماهير) بعنوان دور ثقافة المؤسسة وتحفيز الموظفين كوسيط متغير أسلوب القيادة المرتبط بأداء الموظف دراسات في Perum Perhutani التي أظهرت أن أسلوب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف.

دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة اتصالات في فلسطين تؤكد لنا حاجة العاملين لتطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية لمواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة أسلوب القيادة الديمقراطي.

دراسة (بوليوس جوست 2018)، بعنوان أسلوب قيادة التدريب المتصور والرفاهية النفسية للاعب كرة السلة من جنوب إفريقيا تتفق في كل جوانب بحثنا أظهر اللاعبون مستويات عالية من الحيوية الذاتية و PWB بشكل عام. تم تمثيل أسلوب القيادة المتصور للمدرب بقوة من خلال التدريب والتعرض التعليمي، وسلوك ردود الفعل الإيجابية التي ارتبطت أيضًا بشكل معتدل وبشكل كبير بدرجات حيوية اللاعب الشخصية والأبعاد المختلفة للأداء.

و كما لوحظ وجود ارتباطات سلبية معتدلة وقوية بين العلاقات الإيجابية للاعبين مع الآخرين وتعرض المدرب لسلوك الإستبدادية بشكل أساسي حيث توصلنا الى أن

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على الجهد المبذول

- النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على ادراك القدرات و الخصائص

- النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على ادراك العامل لدوره الوظيفي

إذا النمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي لا يؤثر إيجابيا على أداء العاملين. هذه الدراسة ليست الوحيدة حيث دراسة (هنا سليم 2015)، التي تهدف إلى دراسة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي توصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي مثل بحثنا.

- النمط القيادي التصوري الحر لا يؤثر إيجابيا على الجهد المبذول

- النمط القيادي التصوري الحر يؤثر إيجابيا على إدراك القدرات و الخصائص

- النمط القيادي التصوري الحر يؤثر إيجابيا على إدراك العامل لدوره الوظيفي

إذا النمط القيادي التصوري الحر يؤثر إيجابيا على أداء العاملين

توصلت (هنا سليم)، حيث تشير النتائج أيضاً إلى أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً في العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي وفي بحثنا السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط كلياً في العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي

في الأخير نريد القول أن دراستنا وصلت تقريبا إلى نفس الإستنتاجات التي توصل إليها الباحثين سابقا.

الخاتمة العامة

تمحورت أعمالنا البحثية حول النمط القيادي التصوري ومساهماته في أداء العمال، لا سيما الجهد المبذول، القدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي، وكان لهذا العمل هدفين رئيسيين:

الأول نظري والثاني إحترافي، بحيث يمكننا تقسيم أهدافنا إلى قسمين كما يلي :

- نظرياً: إختبار علاقة النمط القيادي التصوري وأداء العاملين من أجل الخروج بآثار نظرية مؤكدة إحصائياً.

- مهنيًا: تحدد أي نمط القيادي من الأنماط القيادية التصورية التي تساعد في زيادة مكونات أداء العاملين لاستهداف المكونات المهمة والأقل أهمية.

فيما يتعلق بالنمط القيادي التصوري الديمقراطي أنه يؤثر إيجابيا على الجهد المبذول، إدراك القدرات والخصائص وعلى إدراك العامل لدوره الوظيفي إذا استحسن إبقاء هذا الأسلوب القادي للمؤسسة.

أما النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على كل مكونات أداء العمال أي الجهد المبذول، إدراك القدرات والخصائص، وإدراك العامل لدوره الوظيفي. إذا النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر إيجابيا على أداء العاملين.

من المستحب أن يتخلى رؤساء مؤسسة CR Métal عن النمط القيادي الأوتوقراطي.

في ما يخص النمط القيادي التصوري الحر أنه لا يؤثر إيجابيا على الجهد المبذول لكن يؤثر إيجابيا على إدراك القدرات و الخصائص وعلى إدراك العامل لدوره الوظيفي.

في الأخير نقترح على رؤساء المؤسسات إتاحة بعض المجال في الحرية للعمال أثناء تأديتهم لمهامهم، لأن ذلك يؤثر إيجابيا على إدراك القدرات والخصائص وعلى إدراك العامل لدوره الوظيفي.

من ناحية أخرى، نؤكد وجود تأثير إداري، بالفعل بعد بحثنا وتحليل البيانات، نقترح دليل مستخدم للنمط القيادي الديمقراطي في شكل جدول:

الجدول 22 دليل مستخدم للنمط القيادي الديمقراطي :

الهدف المراد تحقيقه	النمط القيادي التصوري الديمقراطي	النمط القيادي التصوري الأوتوقراطي	النمط القيادي التصوري الحر
الجهد المبذول	يؤثر	لا يؤثر	لا يؤثر
القدرات والخصائص	يؤثر	لا يؤثر	يؤثر
إدراك العامل لدوره الوظيفي	يؤثر	لا يؤثر	يؤثر

المصدر : من إعداد الطالب

بهذه الطريقة يمكن الحصول على نظرة عامة لمساهمة الأنماط القيادية في أداء العامل، يمكن أن يساعد هذا الجدول مسيري المؤسسات في بناء إستراتيجية فعالة لتحسين أداء العاملين.

نوصي بشدة أن تأخذ المؤسسة المضيفة في الاعتبار تأثيرا عند تنفيذ إستراتيجية القيادة الديمقراطية، من أجل أن يكون لها تأثير أمثل على أداء العامل، ننصح مسيري المؤسسات بالتالي :

- التركيز على القيادة الديمقراطية لزيادة الجهد المبذول والقدرات والخصائص.

- التركيز على النمط القيادي التصوري الحر لزيادة القدرات والخصائص وإدراك العامل لدوره الوظيفي.

ومع ذلك، فقد واجهنا الكثير من العقبات و الحدود أثناء دراستنا لهذا البحث، ويمكن حصر الحدود على النحو التالي:

- يعتبر التقييد الزمني أيضًا حدًا مهم لأن عيناتنا خضعت للنمط الديمقراطي لمدة 6 أشهر، مما قد يؤثر على النتائج.
- عامل نقص ثقافة الدراسات وتعاون العمال مع الباحث لحضة ملئ الإستبيان يؤثر أيضا على موثوقية البيانات.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة اتصالات Paltel في فلسطين ص 9، 2008
2. الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ص 68، 2004
3. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، جامعة الجزائر ص 11، 2006
4. أكبر حيدري، أفسان إمامي، شهرام إسكندريبور، علي صياح، سعيد يار، محمدي، مجتبي شهبازي بروسيديا - العلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد 30، 2011، الصفحات 2408-2409 Elsevier
5. آر ماكول كينيدي، رونالد دي أندرسون مجلة أبحاث الأعمال، المجلد 58، العدد 2، فبراير 2005، الصفحات 115-125
6. بيكاي ليا، جيان مين صن، تون ديليو تاريس، لو شينغ، مارياسي ديليو. بيترز Le trimestriel du Leaders المجلد 32، 2021، ص 101458
7. تونكياس، توني اد، «أنظمة قياس الأداء: النماذج والخصائص والمقاييس» المجلة الدولية للعمليات وإدارة الإنتاج، 2001، المجلد 21، ص 4
8. ثي ثونجين لقمان، ميا لاني ويناتا، فينسينت ك. تشونج. 14 مجلة أبحاث الأعمال، المجلد 70، يناير 2017، الصفحات 202-213 Elsevier
9. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة-القاهرة ص 42، 2001،
10. غمد أوزير، جيهان تينازيتيبي مجلة - العلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد 150، 15 سبتمبر 2014، الصفحات 778 - 784 Elsevier
11. لقمان الإمام الشافعي، أرمانو طويب، عمر نمران، جماهير procedia sciences - social and behavioral (2015) 211 ص 1142
12. لقمان إمام سياقي أرمانو ذويب عمر نمران جمهور مجلة العلوم الاجتماعية والسلوكية 211 (2015) ص Elsevier 1147-1142
13. ماهر محمد حسن القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ص 11 73، 2014
14. مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس ص 64 8، 2007
15. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، ص 16، 2016،
16. هنا سليم، بروسيديا - العلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد 172، 27 يناير 2015، الصفحات 563-569

17. مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 16
18. مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، شعبة العلوم السياسية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، سنة 2011-2012، ص 52
19. محمد أسرار الحق بيتر كوتشينك، مجلة الأعمال المستقبلية، المجلد 2، العدد 1، يونيو 2016، الصفحات 54-
20. يوليوس جوست 2018، مجلة الإعاقة والصحة، المجلد 11، العدد 4، أكتوبر 2018، الصفحات 659-655

المراجع الإلكترونية:

1. <https://www.cairn.info>
2. <https://www.aiacademy.info>
3. موقع المؤسسة <https://www.Encc-crmatal.dz>

## ملحق أ - الاستبيان



## الإستبيان

### المحور الأول:

بالنسبة اليك ما هي الخاصية التي تمثل أكثر CR METAL

1. إندماج العمال في المؤسسة
2. حرية العمال في المؤسسة
3. عدم مناقشة العمال في اوامر الرئيس
4. حسن المعاملة ما بين الرئيس و المرؤوس
5. تفويض السلطة من طرف الرئيس للمرؤوس
6. حكر المسؤولية من طرف الرئيس

### المحور الثالث:

#### 1 الجهد المبذول:

1.1 ماهي درجة حيوية العامل عند قيامه بعمله

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.1 ماهي درجة قدرة العامل عند قيامه بعمله ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.1 ماهي درجة حماسه عند قيامه بعمله؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1 ماهي درجة دافعيته لأداء العمل ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 2 القدرات والخصائص:

1.2 ماهي درجة خبرت العامل ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 ماهي درجة قدرة العامل لاداء مهمته ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 ماهي درجة تركيزه عند قيامه بعمله؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 ماهي درجة فعالية العامل عند أداء عمله ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3 إدراك العامل لدوره الوظيفي:

1.3 ماهي درجة إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 هل العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 ما مدى إيجابية الكيفية التي يمارس العامل بها دوره في المؤسسة؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 ما مدى إتساع ثقافة العامل؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### المحور الثاني:

ورقة بيانات

الجنس

أنثى ذكر

الفئة العمرية

ما بين 20 و 29 سنة

ما بين 30 و 39 سنة

من 40 سنة فما فوق

أعزب الحالة الإجتماعية

متزوج (ة) مع الأطفال

متزوج (ة) بدون أطفال

مطلق (ة)

#### **الدخل الشهري**

أقل من 15000 دينار جزائري

من 25000 إلى 40000 دينار جزائري

من 40000 إلى 60000 دينار جزائري

أكثر من 60000 دينار جزائري

#### **حجم الأسرة**

من شخص إلى شخصين

من 3 إلى 4 أشخاص

من 5 إلى 6 أشخاص

من 7 إلى 8 أشخاص

ملحق ب

