

اثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين

دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء

م.م فاهم عزيز مجيد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

نظراً لتباين السلوكيات التي ينتهجها القادة مع العاملين فان موضوع الأنماط القيادية يتطلب الدراسة والفحص باستمرار للوقوف على النمط القيادي الأكثر ملائمة للارتقاء بأداء العاملين . وقد جاءت مشكلة هذه الدراسة بتساؤل مفاده (هل تهتم القيادات الادارية موضوع الدراسة بإتباع النمط القيادي الذي يؤثر على اداء العاملين) في حين نبعت اهمية الدراسة بانها تناولت موضوعاً مهماً في العمل الإداري وسط التغيرات والاضطرابات التي حصلت في البيئة العراقية .

وتناولت الدراسة متغيرين هما الأنماط القيادية وأداء العاملين بهدف معرفة طبيعة الانماط القيادية السائدة ومدى انسجامها مع التوجهات الحالية وعلاقة التأثير على اداء العاملين . وتكونت عينة الدراسة من (40) من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في خمسة كليات في جامعة كربلاء . وكانت اهم الاستنتاجات (هناك رغبة وميل لتبني القياديين مجتمع لدراسة للنمط القيادي الديمقراطي) واهم التوصيات (تعزيز الثقة بالنفس وبالقيادات عند العاملين وبيان تأثيرهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن طريق اسنادهم وتشجيعهم ومنحهم صلاحيات في مجال عملهم) .

Abstract :

Due to the differing behaviors pursued by the leaders with the employees the subject of leadership styles requires study and examination continuously to determine the leadership style most appropriate to improve the performance of staff and the problem of this study was that (are you interested in administrative leaders the subject of study by pursuing the type of leadership which affects the performance of workers).while the importance of the study originated as an important topic dealt with administrative work in the middle of changes and disturbances that took place in the Iraqi environment .

The study deal with two variables and this and this variables are leadership styles and performance of staff in order to know the nature of the prevailing leadership styles and their compatibility with current trends and effect relationship on the performance of staff and study sample consisted of (40) of the associate deans and heads of scientific departments in five

collages and the university of karbala and have been of the most important conclusion (that there is a desire and inclination to adopt the lead in a community study of the pattern of the leading Democrats) and the most important recommendations (is to promote self-confidence and leadership among workers and statement of their role to assume greater responsibilities through assign them and encourage them and give them authority in their field).

المقدمة

ظهر الاهتمام بموضوع القيادة في بداية القرن العشرين و لا يزال اهتمام الباحثين بها لان النجاح في أداء هذه الوظيفة يعني النجاح في أداء جميع الوظائف الإدارية الأخرى , هذا من جانب ومن جانب آخر فان الاهتمام بهذه الوظيفة يأتي من ارتباطها بالحياة اليومية للمنظمات وعلاقتها بالجوانب الإنسانية وبجوانب أداء العمل بعدها حالات ملازمة للعمل اليومي لان هذه الجوانب لا تدار وتنشط إلا بوجود قيادة فعالة .

وبمرور الوقت تزداد الحاجة للقيادات الكفوءة بسبب التغير السريع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية وشدّة المنافسة والصراع بينها من اجل البقاء والاستمرار والتوسع وهذا يحتاج القادة متميزين في قدراتهم وإدارتهم لهذه التغيرات البيئية .

والأنماط القيادية هي من المكونات الأساسية لسلوك المديرين وهي الطاقة التي تحرك العاملين لتقديم الأداء العالي فيما إذا أحسن استخدامها . فأداء العاملين يتأثر وبشكل واضح بطبيعة الأنماط القيادية السائدة إن موضوع الأنماط القيادية يتطلب الدراسة والفحص باستمرار نظراً لتباين السلوكيات التي ينتهجها القادة مما يستوجب متابعة أنماطهم القيادية للوقوف على ايجابياتها وسلبياتها . لذا جاء هذا البحث لتحديد الأنماط القيادية وتأثيرها على أداء العاملين عن طريق دراسة وتحليل متغيرين مهمين في جميع المنظمات هما الأنماط القيادية وأداء العاملين .

المبحث الأول (منهجية الدراسة)

أولاً: مشكلة الدراسة

اصبحت الانماط القيادية اساس وسر نجاح المنظمات , لان العاملين هم مورد ثمين بل هم اهم عناصر الانتاج ويتوجب ادارتهم بالشكل الذي يحقق الاهداف المرسومة . فهي المحرك الذي يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الاداء المطلوب .

ورغم ذلك فان اهتمام وتوجه المنظمات موضوع الدراسة نحو الانماط القيادية هو دون المستوى المطلوب مما ينعكس سلباً على اداء العاملين ,فالملاحظ هو توجه اهتمام القيادات الادارية لتطبيق انظمة وتعليمات العمل وضعف اهتمامها بالسلوكيات المطلوبة وفق الانماط القيادية المعروفة .ومن هذه المشكلة يمكن طرح السؤال الاتي :

هل تهتم القيادات الادارية موضوع الدراسة باتتباع النمط القيادي الذي يؤثر على اداء العاملين ؟

ثانياً: اهداف البحث

1. التعرف على طبيعة الانماط القيادية السائدة في مجتمع الدراسة ومدى انسجامها مع التوجهات الحديثة للإدارة .
2. معرفة مستوى اداء العاملين .
3. دراسة الأثر بين انماط القيادة واداء العاملين .
4. اظهار واقعية مشكلة البحث واطلاع المعنيين على الجوانب الايجابية من اجل تعزيزها والجوانب السلبية لمعالجتها .

ثالثاً: اهمية الدراسة

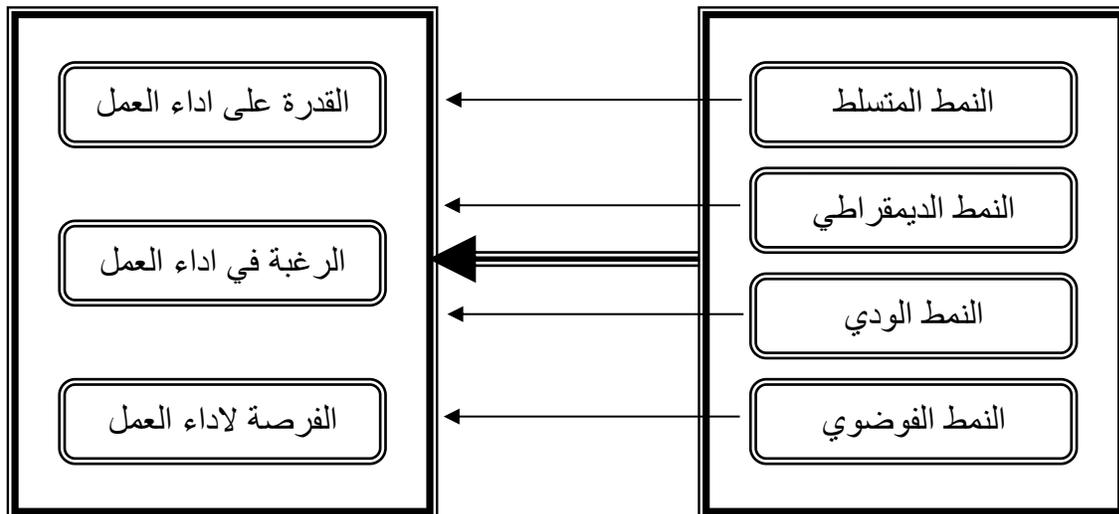
تتبع اهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوع انماط القيادة الادارية في البيئة العراقية المضطربة حالياً كمحاولة لمعرفة أي الانماط التي تلائم او تدفع اداء العاملين باتجاه تحقيق الاهداف المنظمة , في حين كانت هذه البيئة في فترات سابقة مستقرة ويسود فيها النمط المتسلط .

رابعاً: انموذج الدراسة

يفترض انموذج الدراسة وجود علاقة تآثير بين الانماط القيادية واداء العاملين , فعند الاهتمام بالانماط القيادية يزداد الاداء لدى العاملين والعكس صحيح والشكل (1) يوضح الانموذج المفاهيمي للدراسة .

المتغير المعتمد (اداء العاملين)

المتغير المستقل (الأنماط القيادية)



الشكل (1) انموذج البحث المفاهيمي

خامساً: فرضيات الدراسة

اعتماداً على ما ذكر في اهداف البحث فقد وضع فرضية الرئيسة هي :
(توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين انماط السلوك القيادي واداء العاملين) وتتفرع منها الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي المتسلط واداء العاملين .
2. توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واداء العاملين .
3. توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الودي واداء العاملين .
4. توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الفوضوي واداء العاملين .

سادساً: أساليب جمع المعلومات والوسائل الإحصائية

في ما يخص اساليب جمع المعلومات اعتمد البحث في الجانب النظري على الادبيات الادارية المتخصصة العربية والاجنبية . اما معلومات الجانب الميداني فقد حصل عليها من الاستبانة التي تم تصميمها في ضوء الاطار النظري للبحث وبلاستعانة من ((Hellriegel , etal ., 1999:526 –)) في صياغة الاسئلة الخاصة بالانماط القيادية . اما الاسئلة المتعلقة باداء العاملين فقد تم صيغت بالاعتماد على ((Forster , 2005:68)). وهذه الاستبانة وزعت على عينة تمثلت بالقيادات الوسطى (معاونوا العمداء ورؤساء الاقسام العلمية) في كليات الادارة والاقتصاد والقانون والعلوم الاسلامية والتربية والعلوم .

وبخصوص الوسائل الاحصائية استخدم الوسط الحسابي الموزون , وشدة الاجابة , والانحراف المعياري , ومعامل الاختلاف لقياس مدى اتساق اجابات افراد العينة . وكذلك استخدام معامل الانحدار البسيط لقياس اثر الانماط القيادية في اداء العاملين .

سابعاً: اختبار الصدق والثبات

لقد اجري اختبار (الفكرونباخ) من اجل قياس الصدق والثبات لاداة الدراسة (الاستبانة). وقد ظهرت النتائج الاتية بما يتعلق بالمتغير المستقل (انماط القيادة)

1. قيمة الفكرونباخ للنمط المتسلط (0.998)
2. قيمة الفكرونباخ للنمط الديمقراطي (0.994)
3. قيمة الفكرونباخ للنمط الودي (0.999)
4. قيمة الفكرونباخ للنمط الفوضوي (0.997)

وفيما يتعلق بمحددات المتغير التابع (اداء العاملين) فكانت كما يأتي :

1. قيمة الفاكرونباخ لمتغير القدرة على اداء العمل (0.956)

2. قيمة الفاكرونباخ لمتغير الفرصة لاداء العمل (0.956)

3. قيمة الفاكرونباخ لمتغير الرغبة لاداء العمل (0.955)

وبما ان النتائج التي حصل عليها كانت نسبتها اكبر من (75%) وهي النسبة المقبولة في بحوث الدراسات الانسانية والادارية , عليه تعد الاستبانة ذات صدق وثبات كبيرين وصالحة لقياس متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني (الجانب النظري)

اولاً: مفهوم القيادة

كان المفهوم التقليدي للقيادة يعتمد على نمط موحد هو أسلوب الضغط على العاملين للحصول على الأداء المطلوب منهم ، يعدهم سلبيون ولا يفكرون بأهداف المنظمة وليس لديهم استعداد لتحمل المسؤولية . ألا إن القيادة بمفهومها الحديث تعتقد بالطبيعة الموقفية للقيادة ، وان العاملين يرغبون إن يكون لهم قادة يشركونهم في شؤون المؤسسة وما يحدث فيها وما يراد تحقيقه منذ البداية وان استمالتهم بهذه الطريقة يساعد على استجاباتهم إلى كل ما يطلب منهم (العطيات ، 2006 : 203)

وظهر هذا المفهوم العلمي للقيادة وتناولته دراسات الكتاب والباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة طبيعتها وأهميتها وتأثيرها في تنمية أداء الأفراد والعلاقات السائدة بينهم (Daft & Nio., 2001: 349) .

ومع كل هذا الاهتمام فان موضوع القيادة يبقى ضمن تركيبه معقدة كونها تتعامل مع النفس البشرية التي يصعب احتوائها ، الأمر الذي لا يعطي المجال لوضع مسار محدد لها ، فضلا عن تعقيد البيئة وتغيرها باستمرار مما يجعل قيادة المنظمات محاطة بالمخاطر التي قد يصعب استيعابها.

وهناك تعاريف متعددة وضعت للقيادة تماشياً مع المتغيرات البيئية وطبيعة المجتمع ، وبذلك لا يوجد إجماع متكامل بين الباحثين المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة (الشماع وحمود ، 2000: 222) . فمن التعاريف التي وضعت للقيادة بأنها عملية تفاعل تعريف كل من (Click , 2002:19) و (Rose , 1999:314) و (Robbins, 2001:314) بأنها (إمكانية التأثير في المجموع باتجاه تحقيق الأهداف) ويشير التعريف إلى إن هذا التأثير ممكن أن يأخذ الجانبين الرسمي وغير الرسمي عن طريق السلسلة الإدارية في المنظمة . وعرفها (Nickels , etal ., 2002:207) بأنها (خلق رؤيا للمنظمة وتوجيه وتدريب وتحفيز الآخرين للعمل بفاعلية للوصول إلى أهداف المنظمة) . إن هذا المدخل يوضح بان عملية تحقيق الأهداف لا تكتفي بما يحمله القائد

من مؤهلات وإنما تستكمل إمكانات القائد باستجابة المرؤوسين وقناعتهم ودعمهم له كقوة سائدة تؤدي إلى التفاعل بين الطرفين بعد ان كانت محصورة في شخص القائد .وهي كذلك (عملية تأثير أي شخص على الأفراد الآخرين والإيحاءات والحث وتوجيه أنشطتهم للمساعدة في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Jones, etal ., 2000:463) وهذا يعني إن إمكانية القيادة تظهر عن طريق التأثير على المرؤوسين وان هذا التأثير يمارس حسب الموقف الذي يواجهه القائد حيث لا يوجد نمط موحد في القيادة . وهناك اتجاه أضاف بعداً آخر للقيادة يتعلق بالسلوك الإنساني فقد عرفها (Chmiel, 2000:279) بأنها (عملية التأثير في سلوك المرؤوسين) . وعرفت كذلك بأنها (توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين) (Gerto,1997:350) كما عرفها (Julie & Tim, 2010:336) (هي ذلك النشاط الذي يهيئ ويوجه جهود الأفراد العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنظمة) إن هذا الاتجاه قد أضاف مفهوماً جديداً للقيادة بوصفها سلوكاً يرتبط بالمتغيرات المتعلقة بالقائد كقدراته المتنوعة وشخصيته وبتغيرات الموقف ، وكذلك المتعلقة بحاجات المرؤوسين . وعن طريق هذه المتغيرات يتمكن القائد من التأثير على سلوك الآخرين .

ثانياً : أنماط القيادة

في بداية الكلام عن الانماط القيادية يتضح بان الكثير من التصنيفات لها تنبثق من أفكار نظرية (X) و (Y) . فيذكر (المدهون والجزراوي ، 1995 : 488 – 490) إشارة إلى ما طرحه (Benson) بان النمط القيادي للمدير يأتي من الاعتقادات التي يحملها عن العاملين معتمداً على افكار (ماكريكر) . فاذا كان اعتقاد القائد تجاه الافراد من منظار نظرية (X) فانه يعتمد النمط القيادي المهمم بالعمل واذا كان اعتقاده من منظار نظرية (Y) فانه يستخدم النمط القيادي المهمم بالعاملين .

ان النمط القيادي هو الاسلوب الذي يستخدمه القائد في أي منظمة وفي جميع مستوياتها والذي يحدد عن طريقه كيفية قيادته للمرؤوسين وكذلك كيفية انجازه لوظائفه الادارية الاخرى (Jones , etal ., 2000 : 463) بوبت الانماط القيادية وفق معايير مختلفة وحسب نتائج الدراسات والبحوث التي اظهرتها اتجاهات الفكر الاداري وعلى مرور الفترات الزمنية التي سُقلت وتطورت خلالها هذه الانماط من حيث اعدادها وانواعها . فقد صنفنا هذه الانماط الى: (Nickels, etal ., 2002 : 217- 219) .

1. النمط الأوتوقراطي : وهو الذي ينفرد فيه المدير باتخاذ القرارات ، وهذا النمط فعال في حالات الطوارئ وعند التعامل مع الموظفين الجدد لحاجتهم إلى التوجيه المباشر .
 2. النمط الديمقراطي : وهنا يعمل المدير مع العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
 3. النمط الفوضوي : يقوم المدير بدفع الأهداف للعاملين وترك الحرية لهم في كيفية تحقيقها .
- وتوصلت دراسات جامعة (أوهايو) و(ميشيكان) إلى نمطين قياديين هما : (Robbins,2001:316) .

1. النمط القيادي المتوجه نحو العمل : وفيه يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين .
 2. النمط القيادي المتوجه نحو العاملين : يهتم فيه القائد بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل .
- وحددت هذه الدراسة بان النمط الفعال هو الذي يجمع بين النمطين .
- وفي دراسة الشبكة الإدارية لـ (بلك) و (موتون) حددت خمسة أنماط قيادية هي :
(Hellriegel,etal .,1999 : 207 - 208).

1. النمط الفوضوي : ويتميز باهتمام منخفض بالعاملين و بالإنتاج .
 2. نمط نوادي القرية : وهو النمط الذي يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل .
 3. النمط الإنتاجي : وفيه يهتم القائد بالإنتاج وينخفض اهتمامه بالعاملين .
 4. النمط الوسط : ويسعى القائد هنا إلى الموازنة باهتمامه بالعاملين وبالعامل .
 5. نمط الفريق : ويهتم القائد هنا بشكل كبير بالعاملين وبالعامل معاً ، وهذا هو النمط المفضل.
- وجاءت دراسة (فدلر 1967) والتي اعتمد فيها على افتراض ان القيادة الناجحة تعتمد على الموازنة بين النمط القيادي ومتطلبات الموقف ، بمعنى ان كل نمط قيادي هو فعال في حالة استخدامه في الموقف الصحيح ، وعلى المدير ان يعرف نمطه القيادي ويشخص الموقف ثم يوائم النمط مع الموقف ، وهذا يعني اما تغيير الموقف ليوائم نمط القائد او اعطاء القيادة لشخص يمتلك النمط الملائم لهذا الموقف (Robbins , 2001 :319- 320) . لقد وضع (فدلر) نمطين قياديين وثلاثة عوامل موقفية تحدد نمط القائد حسب نظريته هما (الشماع ، 2004 : 258 – 259) .

1. القائد المتوجه نحو العمل .
 2. القائد المتوجه نحو العاملين .
- وأشار إلى إن هناك ثلاثة عوامل موقفية هي التي تحدد أي من الأنماط القيادية أكثر فاعلية وهذه العوامل هي :

1. علاقة العاملين بالقائد : وتشير الى مدى وجود توتر او عدم وجوده بالعلاقات الشخصية بين القائد والعاملين .
 2. هيكل المهمة (العمل) : فالعمل المهيكل هو الذي ينجز بخطوات محددة للعاملين وغير المهيكل لا توجد فيه طريقة محددة لانجازه .
 3. قوة القائد : وتعني سلطته الوظيفية في إصدار الأوامر للعاملين .
- فالمواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العوامل الثلاثة انفة الذكر مرتفعاً .

وفي دراسة (ريدن 1970) التي تضمنت تطوير الشبكة الإدارية لـ (بلك و موتون) أضاف بعداً ثالثاً هو (الفاعلية) إلى جانب بعدي (الاهتمام بالإنتاج) و (الاهتمام بالعاملين) وكانت خلاصة هذه الدراسة بان القائد يجب أن يمتلك نمطاً متكيفاً حسب الموقف وهذا النمط يقود للفاعلية .

وطرح (هاوس 1973) أربعة أنماط قيادية هي : (الشماع ، 2004 : 260 – 261)

1. القيادة الموجهة : وهي التي توجه المرؤوسين بما مطلوب منهم انجازه .
2. القيادة المساندة : وتهتم بحاجات المرؤوسين وتعمل على جعل مناخ العمل ودياً .
3. القيادة المشاركة : وهذه تأخذ برأي العاملين و تستشيرهم في عملية اتخاذ القرارات .
4. القيادة المتوجهة للانجاز : وهي التي تميز في أداء العاملين وتؤمن بتحملهم للمسؤولية ومواجهة التحديات .

إن مهمة القائد هنا العمل على إزالة العقبات أمام العاملين و مساعدتهم على تحقيق أهدافهم والتميز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية والسبل التي تؤدي إلى تحقيقها . وان(هاوس)لم يدرس فقط تحليل النمط القيادي بل درس تأثير ذلك السلوك القيادي على دافعية التابعين ودرجة رضاهم عن العمل فهو يرى ان درجة هذا التأثير تتوقف على قدرة السلوك القيادي على تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة . ويرى (هاوس) ان نمط السلوك القيادي الملائم يعتمد على عاملين هما :

أ. التابع (المرؤوس) : اذا توقع بان سلوك القائد متجه نحو اشباع حاجاته الحالية والمستقبلية فانه ينظر له بانه سلوك مقبول .

ب. العمل (المهمة) : اذا كان العمل غير واضح وغير محدد ولا يعرف المرؤوسون ماذا عليهم انجازه فانهم يميلون الى السلوك القيادي المهمم بالعمل (الذي يرشدهم لانجاز العمل)

واشار دراسة (هيرسي و بلانكارد 1988) والتي اعتمدت على درجة نضج العاملين وأكدت على مرونة القائد حتى يتكيف مع الظروف المتغيرة (الموقف) . وهو يعتمد على بعدي (الاهتمام بالعمل) و (الاهتمام بالعاملين) وكذلك (مستوى نضج العاملين) وينتج من هذه الأبعاد الثلاثة الأنماط القيادية الأربعة الآتية :

1. نمط الأمر (الموجه) : يستخدم هذا النمط إذا كانت درجة نضج المرؤوسين منخفضة ويحتاجون التوجيه ليتمكنوا من انجاز العمل 0
2. نمط المسوق (المدرب) : يستخدم عندما يحصل تغيير نحو الأفضل في مستوى نضج العاملين ، من حيث القدرات والرغبة في تحمل المسؤولية و الميل نحو الانجاز .
3. نمط المشارك : وفيه يركز على الجوانب الاجتماعية ويعطي القائد فرصة للعاملين في اتخاذ القرارات .

4. نمط التفويض : يلجا القائد إلى استخدام هذا النمط عند توفر الثقة بالنفس لدى العاملين وتحمل المسؤولية والرغبة في مراقبة أنفسهم ذاتياً، فيكون التوجه نحو منح الصلاحيات لهم كونهم مؤهلين ويمتازون بالقدرة على الانجاز .

وفق هذا التقسيم لأنماط يرى (هيرسي) إن لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه ، فكلمة كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كلما كان أكثر فاعلية في التأثير .

ويذكر (Robbin , 2001:325) بان (فروم) وضع الانماط القيادية والتي هي :

(النمط الأوتوقراطي ، النمط الاستشاري ، نمط المجموعة) .

وتقوم فكرته إن سلوك القائد يعدل حتى يتلائم مع المهمة المراد انجازها بان يختار النمط القيادي الملائم بعد أن يحلل الموقف .

كما إن (العطييات ، 2006 : 191 – 192) تطرق إلى أنواع أخرى من أنماط القيادة هي :

1. القادة التقليديون : وهؤلاء يعتمدون على الطرق القديمة في معالجة الأزمات ويحاولون تحسينها ، لكنهم عند حصول الأزمات يعالجون المواقف بالأساليب القديمة والتي غالباً ما تكون غير فعالة في عالم التغيير المتسارع .

2. القادة المحولون : وهم قادة التغيير عن طريق وضع أهداف وتوقعات بدرجة عالية من الثقة . وهم يتفاعلون مع المرؤوسين بطرح أفكارهم ومشاركتهم في مناقشتها ليكون قرارهم واعياً ليرفع من مستوى فاعلية المنظمة .

3. القادة البناة : وهم المحولون الملتزمون الذين يملكون وجهات نظر كافية عن المنظمة ولديهم رؤيا جديدة للمستقبل ويواكبون الضغوط التي تتعرض لها المنظمة ويدعمون دعاة التغيير ويعملون على رفع سمعة المنظمة وتميزها .

ويصنفها (الشماع ، 2004 : 256) و (سيد مصطفى ، 2005 : 316) إلى :

1. القائد المعاملاتي (التبادلي) : وهو الذي يرفع أداء العاملين عن طريق مبادلة أدائهم بأنواع الحوافز الايجابية والسلبية .

2. القائد التحويلي : وهو الذي يمتلك إمكانية رسم صورة مرتقبة لمستقبل المنظمة أفضل من واقعها الحالي ، إضافة إلى عدم تدخله في شؤون العاملين طالما يرى بان العمل يسير بالشكل الصحيح وهذا يجعل العاملين يقدمون الأداء العالي .

ونظراً لأهمية وفاعلية الأنماط القيادية وتأثيرها على أداء العاملين فقد اعتمد الأنماط القيادية حسب تصنيف (Hellriegel , etal ., 1999: 529) وذلك لأنها تتسجم مع مضمون هذا البحث ومع طبيعة عمل البيئة العراقية . وهذه الأنماط هي (النمط المتسلط ، النمط الديمقراطي ، النمط الودي ، النمط الفوضوي) .

ثالثاً: نظريات القيادة :

ظهر العديد من نظريات القيادة التي تناولت وبأسلوب علمي السلوكيات التي يمتاز بها القادة .

وهذا جدول يوضح بايجاز اهم هذه النظريات .

جدول رقم (1)

النظرية	مفهومها
نظرية السمات	يذكر (Robbins , 2001 : 314 – 315) و(سيد مصطفى ، 2005 : 272-273) بان هذه النظرية ركزت على الخصائص الشخصية والاجتماعية والذهنية كالثقة بالنفس والنشاط والهيمنة والذكاء والمعرفة ... الخ . وبسبب صعوبة تكامل هذه الصفات في شخص واحد اضافة الى ان هذه النظرية لم تهتم بالجوانب السلوكية وتجاهلها للعوامل الموقفية ، الامر الذي ادى الى ضعف اعتمادها . فهي ركزت على القائد ولم تركز على المرؤوسين الذين هم طرف مهم في موضوع القيادة .
النظرية السلوكية	اشار كل من (Daft & Noi ., 2001 :384) و (Gibson & Donnelly , 2003:305) بان هذه النظرية جاءت بعد عجز نظرية السمات في اعطاء صفات وخصائص مشتركة للقادة . واتجهت ابحاث المهتمين بهذه النظرية نحو السلوكيات التي يتصف بها القادة فظهرت عدد من الدراسات ضمن هذا المدخل منها دراسة جامعة (اوهايو) بقيادة (ستوكدل) ودراسة جامعة (مشيكان) بقيادة (كاتز و كان) وهذه كانت تهدف الى تحديد سلوك القائد وفسرت نوعين من السلوك القيادي هما (القائد الذي يتوجه نحو العمل ويهتم به) و (القائد الذي يتوجه نحو العاملين ويهتم بهم) ، وأضافت بان القائد الناجح هو الذي يهتم بكلا البعدين لان الاهتمام بالإنتاج قد يحقق في بداية العمل تفوقاً لكن سرعان ماينخفض سبب التوتر والصراع الذي يحصل بين الأفراد وكذلك الحال مع النمط الثاني . وبالرغم من ان هذه الدراسة حققت انجازاً في تشخيصها للسلوك القيادي الا انها يؤخذ عليها بساطتها بوجود بعدين فقط للقيادة إضافة إلى عدم التطرق لعوامل الموقف على السلوك القيادي .
نظرية الشبكة الادارية	تركز هذه النظرية على القيادة المتوازنة ذات السلوك المتكامل (التي تهتم بالإنتاج وبالعاملين) حتى تصل الى مستوى الفاعلية لانها في هذا السلوك سوف تجعل الافراد ملتزمون ومتضامنون ولهم ارتباط عالي بالمنظمة مما يؤدي الى خلق مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة . فالقيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والعاملين تكون ضعيفة وتسمى (المسلوبية القوة) اما اذا كان اهتمام القيادة متوجها نحو بعداً دون اخرى فان هذا يجعلها غير متوازنة (Daft & Noi, . 2001:388) و (العميان ، 2004 : 270) .
النظرية الموقفية	تؤكد هذه النظرية على المرونة في سلوك القائد وعليه أن يمارس سلوكيات تتلائم مع الموقف ، وقد بنى (فدلر) فكرة النظرية على افتراض مفاده إن فعالية القيادة تتفاوت حسب شخصية القائد

<p>(المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين) وحسب طبيعة العاملين (استخدام السلوك الذي يتلائم مع سلوك العاملين) وكذلك حسب خصائص الموقف (الطرف الذي تمارس في ظله القيادة مثل حجم السلطة ، وضوح الأعمال ، قبول المرؤوسين وإيمانهم بالأهداف ... الخ) . (Nickels , 2002:210 . etal) و (شاويش ، 2006 : 160) فالقيادة المتوجهون للعمل كما يرى (فدلر) يتفوقون حينما تكون المواقف تعطيهم درجة عالية من التحكم او درجة ضئيلة من التحكم ، وفي المواقف التي تكون غير واضحة تماماً حيث يمكن تطبيق رقابة معتدلة (ديسلر، 2002 : 542) . والقائد الناجح لا يكون متميزاً وقوياً ولا متسامحاً وانما يكون قائداً يحافظ على معدل مرتفع من القوة في التخمين الدقيق لما يجب ان يكون عليه سلوكه الاكثر ملائمة في أي وقت وان يكون قادراً على التصرف طبقاً لذلك (Gibson & Donnelly , 2003:307) .</p>	
<p>ركزت هذه النظرية على الربط بين سلوك القائد الذي يتوجب ان يكون متفهماً للمرؤوسين ومؤثراً فيهم عن طريق اثاره دوافعهم ومشاعرهم نحو المسارات التي تتجه صوب الاهداف التي تريدها المنظمة (Gibson & Donnelly , 2003:311) . فمفهوم النظرية هو ان يكون سلوك القائد توجيهياً يتضمن تعريف المرؤوسين بما هو مطلوب منهم تاديتهم من مهام ومسؤوليات ومعدلات اداء واساليب عمل (العميان ، 2004 : 2074) وتفترض هذه النظرية ان يتعرف القائد على حاجات المرؤوسين ويوضح لهم طبيعة العمل المطلوب ويعمل على زيادة العائد لهم وازالة العوائق التي تعترض طريقهم او تحبط مشاعرهم (جرينبرج و بارون ، 2009 : 604) و (عساف ، 2006 : 161) .</p>	<p>نظرية المسار الهدف</p>
<p>يوضح (Hellriegel , etal . , 1999:514-515) و(المدهون والجزراوي ، 1995 : 496 مفهوم هذه النظرية بان النمط القيادي يعتمد على النضج الوظيفي للعاملين (ومعنى النضج هو رغبة وقدرة الموظف في انجاز العمل وكذلك خبرته ومؤهلاته واستعداده لتحمل المسؤولية ويؤكد على مرونة القائد ليتكيف مع الظروف المتغيرة ، كما تفترض هذه النظرية ان العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر عبر مراحل وكل مرحلة لها النمط القيادي الذي يتلائم معها فهناك مرحلة النضج الاولي وفيها يحتاج الموظف للتوجيه كونه غير ملم بعمله ، ومرحلة النضج الثانية وفيها يكون قد اكتسب خبرة بالعمل ، ومرحلة النضج الثالثة وفيها يكون اكثر تحملاً للمسؤولية وقادراً على تادية العمل وبناء علاقات مع الاخرين ، وفي مرحلة النضج الرابعة يكون الفرد قد استكمل مهاراته واستعداده لتادية العمل باكمل صورة .</p>	<p>نظرية النضج الوظيفي</p>
<p>تسعى هذه النظرية لتغيير الوضع الراهن بما يتناسب والتصورات الذهنية للقائد ، وهذا التغيير يدعمه بتعزيز وتوسيع ومصالح ورغبات العاملين بما يتلائم وطموحاتهم مما يجعل العملية التحويلية تاخذ مفعولها ، بمعنى ان التغيير يتحقق عندما يتمكن القائد من جعل اتباعه يرجحون مصلحة المنظمة على مصالحهم الذاتية ، فالقيادة التحويلية يصلون الى هذا المستوى عندما يتسمون بالموهبة والالهام والاهتمام باتباعهم وتنمية ادراكهم والقدرة على خلق رؤيا صحيحة لهم وحثهم واستنهاضهم ذهنياً ، والقادة التحويليون في المستويات العليا وفق هذا المفهوم هم قادة ستراتيجيون يدركون ان تحويل المنظمة لايجري الا عن طريق استعداد التابعين وتقبلهم لهذا التحويل وهم يختارون المنظمات التي تعاني من ازمات او مشاكل والتي تكون بحاجة لهم (Bass , 1998:18-19) و (Robbins ,1998:375)</p>	<p>نظرية القيادة التحويلية</p>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة .

رابعاً : مفهوم اداء العاملين

يعد اداء العاملين من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمنظمات الاعمال , لان نتائج هذا الاداء يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمة في بيئتها , مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن عن طريقه قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها البشرية بما يضمن تحقيق اهدافها (الحسيني والتأثيري ، 2000 : 221) .

كذلك فان متابعة وتشخيص اداء العاملين من قبل رؤساء العمل وجعل العاملين يطلعون عليه يكون هذا بمثابة الحافز لهم لان اطلاعهم على مستوى ادائهم سيكون منبه لهم اضافة الى انه سيبعث فيهم روح المنافسة لتكون النتيجة هي زيادة الاداء (Dessler , 2009:191) . وضمن هذا المفهوم هناك ضرورة ملحة الى قيادة العاملين وكسب تعاونهم وجعلهم يؤدون العمل برغبتهم ، وبالنتيجة سوف يتجه هذا التصرف نحو رفع كفاءة ادائهم (حيدر ، 2006 : 78) وهذا يعنينا ان الافراد يتولد لديهم اعتقاد بان الادارة قابلت جهودهم بالاستحسان واهتمت بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وعملت على اشباعها ومن ثم فان النتيجة التي تحصل عليها الادارة الاداء العالي للعاملين (صالح ، 2004 : 117) و (سيد مصطفى ، 2005 : 151-153) .

وتشير ادبيات الادارة الى تعدد مفاهيم اداء العاملين بسبب تعدد الخلفيات الفكرية للباحثين فنجد (Beardwell & Claydon, 2010:464) يعرف اداء العاملين بانه ، نشاطات تقوم عن طريقه المنظمة بتقييم العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين الاداء . وعرفه (شاويش ، 2005 : 87) بانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما انجزه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوصفين القائم والمطلوب . وهنا يبين التعريف نوعين من الاعمال هي الاعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم والتي تكون على شكل مادي ملموس يمكن حصر وحداته وامكانية مطابقتها مع المواصفات المحددة ، وكذلك يشير التعريف الى الاعمال التي تعتمد على الجهد الذهني كاعمال التخطيط والتنظيم والاشراف والرقابة واعمال البحوث ، وهنا يصعب وضع معايير قياس واضحة ودقيقة حيث يعتمد قياس الاداء في الغالب على التقدير الشخصي .

كما عرفه (الجوهري ، 1995 : 35) بانه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى مخرجات بشكل سلعة او خدمة وبمواصفات محددة وباقل كلفة ممكنة .

وكمحاولة متواضعة للباحث عن طريق المعرفة التي تكونت نتيجة دراسة هذا الموضوع يمكن تعريف اداء العاملين بانه عبارة عن النتائج المتأتية من الجهود التي يؤديها الافراد والحاصلة عن وعي وادراك لانجاز عمل معين خلال فترة زمنية معينة .

خامساً : محددات اداء العاملين

وضع كتاب الادارة عدد من المعايير التي تحدد اداء العاملين فقد ذكر (شاويش، 2005: 101-102) بان محددات الاداء تتكون من :

1. العناصر : وهذه منها ملموس مثل المواظبة على العمل ، المتمثلة باحترام وقت العمل والدقة وهذه تعرف عن طريق الاعمال المنجزة للفرد وخلوها من الازخام . ومنها غير ملموسة وتتعلق بالصفات الشخصية للفرد ((كالذكاء ، الامانة ، التعاون ، ... الخ) .

2. معدلات الاداء : ويحدد اداء الفرد بمقارنة العمل المنجز مع المعدل المطلوب ((المخطط له)) ، فهناك المعدلات الكمية ، والمعدلات النوعية .

وقسمها (Harris , 2000 : 211) الى :

1. محددات اداء موضوعية: وتشمل الاعمال القابلة للقياس الكمي مثل المبيعات ، وعدد الوحدات المنتجة .

2. محددات اداء غير موضوعية: وتستخدم للاعمال التي لا يمكن قياسها كميّاً مثل اعمال توجيه الخدمة المعتمدة على المعرفة.

ويشير (Forster , 2005 : 60) الى ان اداء الافراد تتاثر بـ (ضغط العمل ، ضعف فرص الترقية ، غموض الادوار ، الصراعات السلبية ، عدم توفر مستلزمات العمل ، البيروقراطية السلبية ، ضعف الاتصالات ، علاقات العمل السيئة) .

اما (Beardwell & Claydon , 2010 : 466 – 467) فقد ذكر مجموعة من المعايير التي لها علاقة باداء الافراد هي(خلق الثقة لدى الافراد ، القدرة على الاداء ، الدافعية للاداء ، التوجه نحو التغيير ، التوجه نحو الزبون ، بناء العمل الجماعي) .

ويذكر (جاد الرب ، 2009 : 96) بان محددات اداء الافراد هي (القدرة على العمل ، الواقعية لاداء العمل ، الظروف الاقتصادية وانخفاض حجم المبيعات) .

اما (جرينبرج وبارون ، 2009 : 183 – 184) فيتطرق الى العوامل التي لها علاقة باداء الافراد وهي (المهارات والقدرات ، الدافعية نحو العمل ، الفرصة لاداء العمل) .

كما تناول (الشماع ، 2004 : 245) محددات اداء الافراد بانها (القدرة على العمل ، الدافعية او الرغبة نحو العمل ، الفرصة لاداء العمل) .

المبحث الثالث (الجانب العملي)

جدول رقم (2)

N=40 أنماط السلوك القيادي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الوسط الحسابي	مجموع العينة	فترات المقياس					الأسئلة	الأبعاد
					1	2	3	4	5		
0.338415	1.261	74.50%	3.725	40	3	5	5	14	13	X1	النمط المتسلط
0.420075	1.271	60.50%	3.025	40	6	8	10	11	5	X2	
0.361348	1.328	73.50%	3.675	40	4	5	4	14	13	X3	
0.490492	1.545	63.00%	3.15	40	7	10	6	4	13	X4	
0.40006	1.43	71.50%	3.575	40	6	5	1	16	12	X5	
0.562797	1.309	46.50%	2.325	40	13	13	6	4	4	X6	
0.346171	1.203	69.50%	3.475	240	الاجمالي						
0.451192	1.511	67.00%	3.35	40	9	3	3	15	10	X7	النمط الديمقراطي
0.434905	1.566	72.00%	3.6	40	9	1	2	13	15	X8	
0.468185	1.58	67.50%	3.375	40	9	4	3	11	13	X9	
0.304875	1.219	80.00%	4	40	4	1	2	17	16	X10	
0.353566	1.344	76.00%	3.8	40	5	3	1	17	14	X11	
0.235278	0.947	80.50%	4.025	40	1	3	2	22	12	X12	
0.377099	1.392	73.83%	3.691	240	الاجمالي						

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الوسط الحسابي	مجموع العينة	فقرات المقياس					الأستئلة	الأبعاد
					1	2	3	4	5		
0.538602	1.75	65.00%	3.25	40	12	4	2	6	16	X13	النمط الودي
0.478238	1.722	72.00%	3.6	40	11	0	3	6	20	X14	
0.518999	1.713	66.00%	3.3	40	12	1	6	5	16	X15	
0.564998	1.836	65.00%	3.25	40	15	0	2	6	17	X16	
0.546117	1.761	64.50%	3.225	40	14	0	4	7	15	X17	
0.521649	1.748	67.00%	3.35	40	12	2	3	6	17	X18	
0.523158	1.742	66.58%	3.329	240	الاجمالي						
0.380712	1.037	54.50%	2.725	40	3	18	7	11	1	X19	النمط القوضوي
0.415888	1.081	52.00%	2.6	40	5	18	6	10	1	X20	
0.528364	1.374	52.00%	2.6	40	14	5	5	15	1	X21	
0.333559	1.042	62.50%	3.125	40	3	7	15	12	3	X22	
0.490492	1.104	45.00%	2.25	40	8	22	6	0	4	X23	

0.465867	1.13	48.50%	2.425	40	8	16	10	3	3	X24	
0.440467	1.154	52.42	2.620	240	الاجمالي						
0.441185	1.447	65.58%	3.279	960	إجمالي الانماط القيادية						

جدول رقم (3)

اداء العاملين

N=40

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الوسط الحسابي	مجموع العينة	فترات المقياس					الأسئلة	الأبعاد
					1	2	3	4	5		
0.372385	1.043	56.00%	2.8	40	4	12	14	8	2	Y1	القدرة على اداء العمل
0.385464	1.339	69.50%	3.475	40	7	1	6	18	8	Y2	
0.329035	1.259	76.50%	3.825	40	5	1	2	20	12	Y3	
0.453359	1.485	65.50%	3.275	40	6	9	5	8	12	Y4	
0.464427	1.405	60.50%	3.025	40	7	8	11	5	9	Y5	
0.411382	1.349	65.60%	3.28	200	الاجمالي						
0.354057	1.062	60.00%	3	40	3	12	8	16	1	Y6	الرغبة لأداء العمل
0.301904	0.966	64.00%	3.2	40	4	3	14	19	0	Y7	
0.281029	0.871	62.00%	3.1	40	2	7	16	15	0	Y8	
0.412497	1.207	58.50%	2.925	40	6	9	10	12	3	Y9	
0.499317	1.51	60.50%	3.025	40	8	11	2	10	9	Y10	

0.37296	1.138	61.00%	3.05	200	الاجمالي						
0.324932	1.105	68.00%	3.4	40	3	7	4	23	3	Y11	الفرصة لأداء العمل
0.396397	1.259	63.50%	3.175	40	6	5	10	14	5	Y12	
0.340307	1.097	64.50%	3.225	40	3	7	12	14	4	Y13	
0.319165	0.838	52.50%	2.625	40	0	24	7	9	0	Y14	
0.348379	0.984	56.50%	2.825	40	3	14	10	13	0	Y15	
0.358183	1.092	61.00%	3.05	200	الاجمالي						
0.384199	1.201	62.53%	3.1267	600	اجمالي اداء العاملين						

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث تحليل النتائج التي أفرزتها استمارة الاستبانة عن طريق تحليل الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف الواردة في الجدولين رقم (1) و (2) وعلى النحو الآتي :-

أولاً:- وصف وتشخيص متغيرات أنماط القيادة

1- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون لمتغير الأنماط القيادية بشكل عام إذ بلغ (3.279)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.447)، وكانت شدة الإجابة (65.58%) فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.441%) إن النتائج انفة الذكر تدل على وضوح المتغير بشكل عام لدى أفراد الدراسة، وذلك ناتج عن تبنيه من قبل مجتمع الدراسة

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون للنمط القيادي المتسلط (3.475) وهو بذلك اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على تبني هذا النمط من قبل بعض مديري مجتمع الدراسة مما انعكس على إجابات أفراد العينة، ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (69.50% : 1.20 : 0.34) على التوالي .

وعلى المستوى التفصيلي نجد إن فقرات هذا البعد كافة قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي، عدا الفقرة (x6) التي كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ضعف تبنيها داخل مجتمع الدراسة، ولقد كانت الفقرة (x1) أكثر الفقرات تجانساً في مجال إجابات أفراد العينة، إذ حققت اقل معامل اختلاف، فيما حققت الفقرة (x6) اعلى معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً من حيث إجابات أفراد العينة .

3- كانت قيمة الوسط الحسابي الموزون للنمط القيادي الديمقراطي (3.691) وهو بذلك اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على قوة تبني هذا النمط من قبل مديري عينة الدراسة مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة، ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (73.83 : 1.39 : 0.37) على التوالي .

وعلى المستوى التفصيلي نجد إن كافة فقرات هذا البعد قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على وضوحها بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة، ولقد كانت الفقرة (x12) أكثر الفقرات تجانساً في مجال إجابات أفراد العينة، إذ حققت

اقل معامل اختلاف، فيما حققت الفقرة (x9) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً" من حيث إجابات أفراد العينة .

4- هناك ارتفاع في قيمة الوسط الحسابي الموزون للنمط القيادي الودي إذ بلغت (3.329) وهو بذلك اعلي من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على قوة تبني هذا النمط من قبل مديري عينة الدراسة مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة، ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (66.58%: 1.74: 0.52) على التوالي . وعلى المستوى التفصيلي نجد إن فقرات هذا البعد كافة قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على وضوحها بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة ، عدا الفقرة (x16) مما يدل على ضعف تبنيها من قبل مجتمع الدراسة، ولقد كانت الفقرة (x14) أكثر الفقرات تجانساً" في مجال إجابات أفراد العينة، إذ حققت اقل معامل اختلاف، فيما حققت الفقرة (x16) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً" من حيث إجابات أفراد العينة .

5- هناك انخفاض في قيمة الوسط الحسابي الموزون للنمط القيادي الفوضوي إذ بلغت (2.620) وهو بذلك اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ضعف تبني هذا النمط من قبل مديري عينة الدراسة مما انعكس بشكل سلبي على إجابات أفراد العينة، ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (52.42%: 1.15: 0.44) على التوالي .

وعلى المستوى التفصيلي نجد إن فقرات هذا البعد كافة قد حققت انخفاضاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على عدم وضوحها بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة ، عدا الفقرة (x22) مما يدل على قوة تبنيها من قبل مجتمع الدراسة، ولقد كانت هذه الفقرة أكثر الفقرات تجانساً" في مجال إجابات أفراد العينة، إذ حققت اقل معامل اختلاف، فيما حققت الفقرة (x21) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً" من حيث إجابات أفراد العينة .

ثانياً:- وصف وتشخيص متغيرات أداء العاملين:-

هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون لمتغير اداء العاملين بشكل عام إذ بلغ (3.126) وهو اعلي بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.201) وكانت شدة الإجابة (62.53%) فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.384) إن النتائج انفة الذكر تدل على إن متغير أداء العاملين يعد متغيراً واضحاً بشكل عام لدى أفراد الدراسة 0

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرة على أداء العمل (3.28) وهو بذلك اعلي من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على تبني هذا المتغير من قبل بعض مديري مجتمع الدراسة مما انعكس على إجابات أفراد العينة ،ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري ،ومعامل الاختلاف (65.60%:1.34:0.41) على التوالي . وعلى المستوى التفصيلي نجد إن فقرات هذا البعد كافة قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي ،عدا الفقرة (γ1) التي كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ضعف تبنيها داخل مجتمع الدراسة ،ولقد كانت الفقرة (γ3) أكثر الفقرات تجانساً في مجال إجابات أفراد العينة ،إذ حققت اقل معامل اختلاف ،فيما حققت الفقرة (γ5) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً من حيث إجابات أفراد العينة .

2- كانت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرغبة والدافعية لأداء العمل (3.05) وهو بذلك اعلي بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،مما يدل على وجود الرغبة والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة لأداء الأعمال المكلفين بها مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة ،ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري ،ومعامل الاختلاف (61%:1.13:0.37) على التوالي .

وعلى المستوى التفصيلي نجد إن فقرات هذا البعد كافة قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي ،مما يدل على وضوحها لدى أفراد عينة الدراسة ، عدا الفقرة (γ9) مما يدل على ضعف تبنيها من قبل مجتمع الدراسة ، ولقد كانت الفقرة (γ8) أكثر الفقرات تجانساً في مجال إجابات أفراد العينة ،إذ حققت اقل معامل اختلاف ،فيما حققت الفقرة (γ10) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً من حيث إجابات أفراد العينة .

3- هناك ارتفاع في قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الفرصة لأداء العمل إذ بلغت (3.05) وهو بذلك اعلي بقليل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على تبني هذا المتغير من قبل مجتمع الدراسة مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة ،ولقد كانت قيم معاملات شدة الإجابة والانحراف المعياري ،ومعامل الاختلاف (61%:1.09:0.35) على التوالي . وعلى المستوى التفصيلي نجد إن الفقرات (y11، y12، y13) من هذا البعد قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون عن الوسط الحسابي الفرضي ،مما يدل على وضوحها بشكل جيد لدى أفراد عينة الدراسة ، أما الفقرات (y14 ، y15) فقد كانت قيمها اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ضعف تبنيها من قبل مجتمع الدراسة ،ولقد كانت الفقرة (y14) أكثر الفقرات تجانساً في مجال إجابات أفراد العينة ، إذ حققت اقل معامل اختلاف ،فيما حققت الفقرة (y12) اعلي معامل اختلاف مما يدل على أنها اقل الفقرات تجانساً من حيث إجابات أفراد العينة .

تحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضية الدراسة، ولقد استخدم الباحث لذلك تحليل الانحدار البسيط، من اجل قياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وسيكون في البدء اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ،ومن ثم اختبارها بشكل كلي.

الفرضية الفرعية الأولى:-

فرضية العدم (H0):- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين

فرضية الوجود (H1):- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين

يبين الجدول أدناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (4)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل
					B1	B0	
0.72	0.53	0.000	7.56	42.7	0.53	1.65	المتسلط

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبة الألكترونية

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (42.7) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقته (99%) ،عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين
- 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلا" برفض فرضية العدم ،فلن يكون هناك أي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد (0.53) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
- 4- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط .

الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H0):- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وأداء العاملين

فرضية الوجود (H1):- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وأداء العاملين. يبين الجدول أدناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (5)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل الديمقراطي
					B1	B0	
0.80	0.64	0.000	7.56	69.6	0.51	1.83	

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبه الألكترونيه

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (69.6) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقته (99%) ،عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وأداء العاملين
- 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100)قرار مثلا" برفض فرضية العدم ،فلن يكون هناك أي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد(0.64) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
- 4- يشير المعامل المعياري للانحدار(BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (80%) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط .

الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم(H0):- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الودي وأداء العاملين

فرضية الوجود(H1):- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الودي وأداء العاملين

يبين الجدول أدناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (6)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل
					B1	B0	
0.68	0.46	0.000	7.56	33	0.30	2.24	الودي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الألكترونية

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (33) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقته (99%) ،عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الودي وأداء العاملين
- 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلا" برفض فرضية العدم ،فلن يكون هناك أي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد (0.46) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
- 4- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (68%) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط .

الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0):- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وأداء العاملين
- فرضية الوجود (H1):- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وأداء العاملين
- يبين الجدول أدناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر .

جدول (7)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل
					B1	B0	
62	38	0.024	7.56	23	0.66	1.49	الفوضوي

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبه الألكترونيه

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (23) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (5%) ودرجة ثقته (99%) ، عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وأداء العاملين
 - 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.024) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلا" برفض فرضية العدم ،فسيكون هناك أي قرارين تقريبا" يتضمنان رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
 - 3- بلغت قيمة معامل التحديد (0.38) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
 - 4- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (62%) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط.
- بعد أن اختير الفرضيات الفرعية للدراسة وسيكون اختبار الفرضية الرئيسية بشكل كلي وعلى النحو الآتي:-

فرضية العدم (H0):- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين

فرضية الوجود (H1):- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين

يبين الجدول الآتي نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (8)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل الأنماط القيادية
					B1	B0	
0.87	0.76	0.000	7.56	123	0.70	1	

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبه الالكترونيه

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

1. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (123) وهي اعلى من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة حرية (38) ،عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين.
2. بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلاً برفض فرضية العدم ،فلن يكون هناك أي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
3. بلغت قيمة معامل التحديد (0.76) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (76%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج.
4. يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (87%) من وحدة انحراف معياري واحدة للأنماط القيادية.

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات هي :

1. وجود ادراك وتدني للانماط القيادية في مجتمع الدراسة ، وهذا ما دل عليه ارتفاع الوسط الحسابي الموزون على الوسط الحسابي الفرضي .
2. ظهر بان هناك ادراك لاهمية الارتقاء باداء العاملين وذلك عن طريق ارتفاع الوسط الحسابي الموزون على الوسط الحسابي الفرضي .
3. هناك رغبة وميل لتبني القياديين مجتمع الدراسة للنمط القيادي الديمقراطي .
4. تبين من التحليل بان هناك تقبل للنمط القيادي المتسلط من قبل مجتمع الدراسة ، اذ جاء بالمرتبة الثانية بعد النمط القيادي الديمقراطي .
5. اظهرت نتائج التحليل ميل مجتمع الدراسة الى اعتماد قواعد واجراءات عمل محددة وواضحة ، وهذا ادى الى ضعف اهتمامهم بالنمط القيادي الفوضوي .
6. اكدت نتائج تحليل الاثر بان الاهتمام بالانماط القيادية يؤثر بشكل كبير في اداء العاملين .
7. على الرغم من اهمية الانماط القيادية في اداء العاملين ، الا انها كانت متاينة من حيث التأثير . اذ جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الاولى ، وجاء النمط القيادي المتسلط بالمرتبة الثانية ، يليه الودي ثم الفوضوي .
8. اثبت البحث صحة الفرضية الالترئيسية ، حيث ظهر هناك علاقة تاثير للانماط القيادية في اداء العاملين .

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على الاستنتاجات التي جاءت في هذا البحث سيوضع مجموعة من التوصيات بهدف تطوير وديمومة المسيرة العلمية وهي :

1. التأكيد على ادخال مفاهيم الفكر الاداري الحديث عند جميع القيادات في الجامعة وتوظيفها بما ينسجم مع ظروف المرحلة الحالية التي يعيشها المجتمع ، عن طريق الاصدارات التثقيفية المتعلقة بتوعية وتوجيه سلوك القيادات نحو الاهتمام بتتمية الجوانب الفكرية والانسانية لهم .

2. اعطاء حرية التصرف والاجتهاد المدروس المتأتي من الخبرة والمعرفة المتخصصة للقيادات الادارية في المواقف المختلفة في محاولة لاتاحة الفرص وخلق الابداع بالطريقة التي تسمح بالتوجه الديمقراطي المنشود .

3. حث القيادات موضوع الدراسة باستثمار طاقاتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية وتوظيفها نحو التعامل الذي يثمر عن رفع الاداء للعاملين عن طريق خلق اجواء فريق العمل كونه المصدر الذي لا ينضب في دعم الصلاحيات سيما اللارسمية والذي يفوق في تاثيره المعنوي ما تعطيه لهم القوانين والنظم واللوائح من صلاحيات .

4. اشاعة ثقافة احترام وتقبل افكار الطرف الاخر عن طريق اقامة الندوات التثقيفية التي تسهم في توعية المعنيين بانماط السلوك القيادي وكيفية التعامل معها . وكذلك الاشتراك بتأثيرات حقوق الانسان لمعرفة كيفية التعامل مع العاملين واحترامهم .

5. تشجيع العاملين لطرح افكارهم عن طريق .

أ- تشجيع وتنشيط تأثير الجماعات الاسمية والاستفادة من افكارها في رفع اداء العمل .

ب- عقد لقاءات تأثيرية معهم يكون فيها مناقشة الايجابيات والسلبيات التي يعيشونها .

ت- استقبال افكار العاملين ومقترحاتهم بطريقة غير مباشرة كاسلوب صندوق المقترحات .

ث- اشعارهم باهمية الافكار المطروحة من قبلهم وان لم تتبنى

6. تعزيز الثقة عند العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن طريق زرع وتنمية ثقافة المنافسة المشروعة بين العاملين واسنادهم من قبل المسؤول المباشر ومنحهم صلاحيات اوسع في مجال عملهم .

7. اعتماد برامج استراتيجية تهدف الى ادخال المفاهيم الحديثة في الادارة كدرس تخصصي في جميع الكليات من اجل غرس وتنشيط هذه الثقافات لدى الدارسين وجعلها جزء من التخصصات التي يتسلحون بها سيما عند ممارستهم مسؤوليات قيادية .

المصادر العربية:

1. الشماع ، خليل محمد حسن ، وحمود ، خضير كاظم (نظرية المنظمة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن ، 2000 .
2. الشماع ، خليل محمد حسن (مبادئ الادارة : مع التركيز على ادارة الاعمال) ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن ، 2004 .
3. العطيات ، محمد بن يوسف النمران (ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير) ، الطبعة الاولى ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2006 .
4. العميان ، محمود سلمان (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن ، 2004 .
5. المدهون ، موسى توفيق ، والجزراوي ، ابراهيم محمد علي (تحليل السلوك التنظيمي) ، الطبعة الاولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان - الاردن ، 1995 .
6. ال محو ، يونس ابراهيم حيدر (اساسيات الادارة) الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا ، 2006 .
7. جاد الرب ، سيد محمد (استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء) ، جامعة قناة السويس ، القاهرة ، 2009 .

8. جرينبرج ، جيرالد ، وبارون ، روبرت (ادارة السلوك في المنظمات) ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، 2009 .
9. ديسلر ، جاري (اساسيات الادارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة) دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية ، 2002 .
10. سيد مصطفى ، احمد (ادارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس) ، دار الكتب ، القاهرة ، 2005 .
11. شاويش ، مصطفى نجيب (ادارة الموارد البشرية) ، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان - الاردن ، 2005 .
12. صالح ، محمد فالح (ادارة الموارد البشرية) ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2004 .
13. عباس ، سهيلة محمد (ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2006 .
14. عساف ، عبد المعطي (السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة) ، الطبعة الثانية ، عمان - الاردن ، 2006 .

المصادر الاجنبية :

1. Bass ,B.M.,(Transformational Leadership : Industry , Military and Educational Impact),Mahwah , Nj.Lawerence Erbaum and Associates , 1998 .
2. Beardwell , Julie & Claydon , Tim (Human Resource management) 6th ed; prentice Hall , 2010 .
3. Chmiel , N., (introduction to work and organizational psychology) 1st ed; newyourk, blackwel , 2000 .
4. Daft , R. & Noi, R. A. (organizational theory behavior) , Harcourt Collage publisher , U.S.A , 2001 .
5. Dessler , Gary (A frame work for humane resource management) 5th ed; prentice Hall , 2009 .
6. Forster , Nick (Maximum Performance) , A practical Guid to leading and managing people at work , Edward Elgar , U.S.A ,2005.
7. Gerto , Samvel C.(Modern management) 7th ed; New jersey , prentice Hall , International INC . 1997 .
8. Gibson & Donnelly , (organizations behavior structure Processes) Mc Graw – Hill , Co., 2003 .
9. Harris , M. (Human Resource Management) the drydan press , 2000 .
- 10.Hellriegel , Don & Jackson , E. Susan , & Jr., Slocum , w,John (Management) 8th ed; South - western College publishing , Newyork , 1999 .
- 11.Jones , R. Gareth & George , M.Jennifer & Hill m w. L. Charles (Contemporary Management) McGraw – Hill Irwin , New york , 2000 .
- 12.Nickles , G. William & Mchugh , M. James & Mchugh , M.Susan (Understanding business) 6th ed; McGraw – Hill Irwin , New york ,2002 .
- 13.Robbins , Stephen P.,(Organization Behavior) 8th ed., Newjersey : Printice – Hall , Upper Saddle River , 1998.
- 14.Robbins , P. Stephen (Organizational behavior) 9th ed; Prentice – Hall of India , 2001 .
- 15.Rose , S. Peter (Commercial Bank Management) 4th ed; McGraw – Hill , 1999 .

الملاحق

الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	عنوان العمل
1.	حاكم محسن محمد	أ.د.	عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2.	علاء فرحان طالب	أ.د.	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية / جامعة كربلاء
3.	اكرم محسن الياسري	أ.م.د.	رئيس قسم ادارة الاعمال / جامعة كربلاء
4.	علي كريم عبد سالم	أ.م.د.	قسم ادارة الاعمال / جامعة كربلاء
5.	فؤاد حمودي العطار	أ.م.د.	قسم ادارة الاعمال / جامعة كربلاء

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الاستاذ الفاضل

تحية طيبة

هذه الاستبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة الخاصة بمؤشرات البحث الموسوم (اثر انماط السلوك القيادي في اداء العاملين) يرجى المساهمة في اختيار الاجابة الملائمة من اجل تطوير العمل البحثي لميدان الدراسة ، وان اجابتكم ستوظف للاغراض العلمية فقط .

...مع الشكر والتقدير ...

اولاً : المعلومات العامة

- | | | | | | |
|-------------------|---------|----------|----------|----------|---------|
| 1. الجنس | ذكر | انثى | | | |
| 2. الفئات العمرية | 35 – 30 | 40 – 36 | 45 – 41 | 46 فاكتر | |
| 3. المؤهل العلمي | اعدادية | دبلوم | بكلوريوس | ماجستير | دكتوراه |
| 4. سنوات الخدمة | 5 – 2 | 10 – 6 | 15 – 11 | 20 – 16 | 25 – 21 |
| | 30 – 26 | 31 فاكتر | | | |

الباحث

ثانياً : الاسئلة الخاصة بانماط السلوك القيادي

ت	الاسئلة	مقياس الاجابة	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
1.	اركز على مسؤولية العاملين في انجاز مقداراً كبيراً من العمل						
2.	احاول ترك مسافة بيني وبين العاملين						
3.	احدد بنفسني ماذا سيتم انجازه وكيف سيتم ذلك						
4.	رغم احترامي للعاملين الاكفاء الا اني لا ارجب ان اكون بمستواهم						
5.	اعتمد سياسة تلزم العاملين بالتقيد بقواعد واجراءات العمل						
6.	تعاملاتي مع العاملين مقتصرة على مايهم العمل فقط						
7.	اشجع العاملين باستخدام الاساليب التي يرونها مناسبة لانجاز اعمالهم بشكل افضل						
8.	اخصص الوقت الكافي لاوضح للعاملين وجهات نظري بخصوص الطرق التي يتم بها انجاز الاعمال						
9.	اسمح للعاملين بتقديم افكارهم المتعلقة بالعمل واشعرهم باخذها بنظر الاعتبار						
10.	احرص على ان اجعل العاملين يفهمون ما هو مطلوب منهم						
11.	احث العاملين بالاجتماع معاً من اجل تبادل الافكار والمعلومات						
12.	احرث على التاكيد من انه عند اتخاذ قرار يؤثر على العاملين ان يفهموا ذلك مسبقاً						
13.	اتعامل مع العاملين بطرق ودية وبشكل متساوي						
14.	يهمني ان يعرف العاملين مدى تقديري لجهودهم						
15.	أأخذ بنظر الاعتبار امكانيات العاملين ولا اتوقع منهم انجاز الكثير من الاعمال						
16.	احرص على اشعار العاملين بانني منفتح لهم ومهتم						

					بشؤونهم واحترم خصوصياتهم
					17. اساعد العاملين من اجل الارتقاء بالاهداف التي يحدونها لانفسهم
					18. اتفهم مشاكل العاملين واتابعها
					19. عندما ينجز العاملون عملهم بشكل جيد فانهم يعرفون ذلك ولا حاجة لاخبارهم
					20. اريد من العاملين ان يحلوا مشاكلهم بانفسهم
					21. اتوقع من العاملين معرفتهم بكيفية انجاز العمل
					22. يحدد العاملون اهدافهم وطرق انجازها
					23. نادراً ما اقضي وقت في اجتماعات مع العاملين
					24. ارى انه من الافضل ان اجعل العالمين هم الذين يختارون من هو الاصلح لمهمة ما ؟

ثالثا : الاسئلة المتعلقة باداء العاملين

أ- القدرة على اداء العمل

ت	الاسئلة	مقياس الاجابة	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
1.	يواجه العاملون صعوبة في انجاز عملهم						
2.	العمل الذي يمارسه العاملون يتلائم مع امكاناتهم وقدراتهم التخصصية						
3.	تتناسب القدرات البدنية والنفسية مع العمل الذي يمارسه العاملون						
4.	تهتم الادارة باشرارك منتسبها بتأثيرات تدريبيه لزيادة قدراتهم						
5.	للعاملين المام كافي في جميع جوانب العمل						

ب- الرغبة او الدافعية لاداء العمل

ت	الاسئلة	مقياس الاجابة	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
1.	في الغالب توجد صراعات سلبية بين العاملين						
2.	في العادة يوجد شعور بالاندفاع نحو العمل والاستمتاع به						
3.	من الملاحظ وجود حب التحدي والتعاون بين العاملين						
4.	يوجد استعداد لدى العاملين للاستماع والاستمتاع براء الاخرين وتصوراتهم						
5.	تتبنى الادارة مجالات التحفيز المتنوعة للعاملين						

ج - الفرصة لاداء العمل

ت	الاسئلة	مقياس الاجابة	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
1.	تتوفر فرص للعاملين لاداء اكثر من عمل						
2.	يشارك العاملون فيم عالجة المشاكل وطرح الاراء في محيط العمل						
3.	يسمح للعاملين تخطيط وتنظيم وتنفيذ عملهم بالاسلوب الذي يروونه						
4.	حجم المسؤوليات المتاحة للعاملين قليلة						
5.	قواعد العمل والتعليمات تعيق العاملين من اداء العمل						