

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر القيادة على سلوك الموظفين

دراسة حالة الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير جامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

هاجر بولدياب

خديجة مذكور

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ محمد صالح
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ هناء الرابطي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ نسيم حمودة

# شكرتكم

انطلاقاً من قوله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم، الآية (07)

وقوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

فالشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وميزنا بالعقل الذي يسر لنا طريقنا

ووفقنا لإنجاز هذا العمل

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كانت له بصمة في هذا العمل، بدءاً

بأستاذتنا المشرفة " الرابطي هناء " التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها طيلة

فترة إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ " عمار بوطاف " على كل ما قدمه من دعم

لإنجاز هذا العمل وتعاونه معنا

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وأمدنا بيد

العون والمساعدة

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر أختي وإخواني

إلى كل صديقاتي بدون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا

## هاجر





## إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوننا وسندا

لي حفظهما الله وأدامهما نور لدربي

إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات وزوجة أخي

إلى من هم أقرب إلي من رحي الكتاكيت سيف، صهيب، لؤي، أحمد، أسيل، لجين

إلى من ساندي وخطى معي خطواتي ويسر لي الصعاب وتشجيعه المستمر لي نانا

إلى صديقاتي وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع

## خديجة

# المخلص

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) على سلوك الموظفين، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومن أجل ذلك تم إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (35 موظف)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد أسفرت هذه الدراسة عن:

- وجود أثر دال إحصائيا لأنماط القيادة على سلوك الموظفين لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- النمط السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هو النمط الديمقراطي لأنه يتبنى العلاقة المبنية على المحبة والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض الاقتراحات من أهمها تعزيز الاعتماد على النمط الديمقراطي في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل فعالية عملية اتخاذ القرار فيها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، سلوك الموظفين.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of leadership (autocratic style, democratic style, free style) on the behavior of employees, at the faculty of economics, commercial and management sciences at Jijel University, and for that, a questionnaire was prepared and distributed to a simple random sample consisting of (35 employees), and the data was analyzed using a set of statistical methods using the Statistical Package for Social Sciences (spss) .

This study resulted in :

- There is statistically significant effect of leadership styles on the behavior of employees among workers in the college of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Jijel University.
- The prevailing pattern in the college of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences is the democratic pattern because it adopts the built relationship on love and mutual trust between the leader and his subordinates.

In light of the results of the study , some suggestions were presented, the most important of which is the strengthening of reliance on the democratic pattern in the management of the college of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences for the effectiveness of the decision –making process in it.

**Keywords** : leadership , autocratic style, democratic style, free style, employee behavior .

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر و الإهداء
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
	<b>الفصل الأول: القيادة وسلوك الموظفين</b>
11	<b>تمهيد</b>
38-12	<b>1- الإطار النظري للقيادة</b>
12	1-1 مفهوم القيادة
17	2-1 مصادر القيادة
18	3-1 أنماط القيادة
25	4-1 نظريات القيادة
54-38	<b>2- أساسيات حول سلوك الموظفين</b>
38	1-2 مفهوم سلوك الموظفين
41	2-2 أهداف سلوك الموظفين
42	3-2 سلوك الموظفين وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى
46	4-2 محددات سلوك الموظفين
59-55	<b>3- أثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين</b>

55	1-3 أثر النمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين
56	2-3 أثر النمط الديمقراطي على سلوك الموظفين
58	3-3 أثر النمط الحر على سلوك الموظفين
60	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: دراسة واقع القيادة وأثرها على سلوك الموظفين لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل</b>
62	تمهيد
64-63	1- نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
63	1-1 تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
63	2-1 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
73-65	2- الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة
65	1-2 منهجية الدراسة
66	2-2 الأساليب الإحصائية المعتمدة
68	3-2 صدق وثبات الدراسة
92-74	3- عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات
74	1-3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية
76	2-3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة
80	3-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور سلوك الموظفين
82	4-3 اختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة
97-94	خاتمة
105-98	قائمة المراجع
106	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
24	مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر	01
29	نتائج دراسات جامعة أوهايو	02
67	درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرث	03
68	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	04
69	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	05
70	صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الأوتوقراطي	06
70	صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي	07
71	صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الحر	08
71	صدق الاتساق الداخلي لأنماط القيادة بالدرجة الكلية للمحور	09
72	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك الموظفين	10
73	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	11
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
75	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الكلية	15
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي	16
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي	17
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الحر	18
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القيادة	19
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور سلوك الموظفين	20
83	اختبار التوزيع الطبيعي	21
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	22
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
87	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	26
87	نتائج التباين الأحادي لمتغير السن	27
88	نتائج التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	28

89	نتائج التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية	29
90	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	30
90	نتائج التباين الأحادي لمتغير السن	31
91	نتائج التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	32
92	نتائج التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية	33

## قائمة الأشكال



الرقم	العناوين	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ذ
02	مصفوفة أوهابو للقيادة	29
03	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	31
04	نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف	33
05	ملخص لنظرية المسار والهدف	36
06	نموذج دورة الحياة هرسى وبلانشارد	37
07	تطبيقات سلوك الموظفين من خلال العلوم السلوكية	46
08	دورة نشوء الدوافع	52
09	نموذج بسيط للسلوك الإنساني ( عملية الدفع الأساسية)	53
10	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	64

## قائمة الملاحق

الصفحة	العناوين	الرقم
107	استبيان الدراسة	01
110	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة	02
113	صدق الاتساق الداخلي لمحور سلوك الموظفين	03
115	ثبات أداة الدراسة	04
116	معاملات التفرطح والالتواء لمتغيرات الدراسة	05
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	06
118	نتائج اختبار الفرضيات	07

مقدمة

## مقدمة

يعتبر اهتمام المورد البشري من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحالية، نظرا للأهمية التي يحظى بها من طرف الإدارات، كما أنه يعد من أثنى الموارد لديها، وذلك راجع إلى الدور الذي يلعبه في حياتها من حيث نجاحها ورفع كفاءتها، إضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيدا إذ يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم.

وقد حظي سلوك الموظفين في المؤسسات باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة، فقد تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين وأدائهم وتأثير بيئة العمل والقادة عليهم، فالمورد البشري كغيره من الموارد الأخرى يحتاج إلى قيادة قادرة على الاستفادة منه والمحافظة عليه في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات.

كما أن موضوع القيادة من بين المواضيع التي شغلت بال العديد من الباحثين والمؤرخين من علماء الإدارة منذ القدم، وذلك بالنظر إلى الحاجة الماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة، والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ماهو جديد للقيام بالدور القيادي المطلوب، حيث تشكل القيادة المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين وأدوارهم الرسمية وغير الرسمية وبالتالي يؤثر في أداءهم.

## 1- إشكالية الدراسة

تكمن مشكلة هذه الدراسة في توضيح تأثير القيادة على سلوك الموظفين حيث أن للقيادة دور كبير في التأثير على سلوك العاملين، من أجل تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة الإشكالية التالية:

**مامدى تأثير القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ؟**

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل العوامل المتفاعلة لسلوك الموظفين ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول القيادة وسلوكهم تعزى لمتغيرات ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الكلية)؟

## 2- الفرضيات

## 1-2 الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

## 1-1-2 الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

## 2-1-2 الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

## 3-1-2 الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الحر على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

## 2-2 الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف بياناتهم الشخصية.

## 1-2-2 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف جنسهم .

## 2-2-2 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنهم.

## 3-2-2 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية .



## 4-2-2 الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم.

## 3-2 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف بياناتهم الشخصية .

## 1-3-2 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف جنسهم .

## 2-3-2 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنهم.

## 3-3-2 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية .

## 4-3-2 الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم.

## 3- أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين أساسيين :

### 3-1 الأهمية العلمية

- إثراء مكتبة الكلية نظرا لندرة الدراسات المتعلقة بالقيادة وسلوك الموظفين .
- تقديم فائدة علمية للباحثين من خلال استنباط أثر القيادة على سلوك الموظفين.
- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة وأنها تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة.

### 3-2 الأهمية العملية

- بيان أهمية القيادة ومدى تأثيرها على سلوك الموظفين في الواقع التنظيمي للكلية.
- يمكن أن تشكل نتائج وتوصيات الدراسة مرجعا علميا والتي من شأنها أن تحسن من مستوى القيادة وسلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

### 4- أهداف الدراسة

- التعرف على النمط القيادي المتبع في الكلية.
- معرفة أثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معرفة سلوك الموظفين بالكلية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في دعم القيادة المناسبة للارتقاء بسلوك الموظفين بالكلية.

### 5- منهج وأدوات الدراسة

- في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة ووصفها واستخلاص النتائج حولها.
- حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الوسائل للحصول على المعلومات من بينها (الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، المقالات) للجانب النظري للدراسة في حين اعتمدنا في الجانب التطبيقي على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لمعالجة البيانات المتعلقة بالاستبانة واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج الدراسة.

### 6 - أسباب اختيار الموضوع

- ترجع الأسباب لاختيار الموضوع إلى:
- كون الموضوع متعلق بتخصص تسيير الموارد البشرية.
  - الرغبة في معرفة أثر النمط القيادي المتبع في الكلية محل الدراسة على سلوك الموظفين العاملين فيها.
  - رغبتنا في تعميق المعارف حول الموضوع وإثراء المكتبة بمراجع خاصة بهذا الموضوع.
  - قابلية الموضوع للدراسة العلمية.

### 7- هيكل البحث

- قسم موضوع هذا البحث إلى فصلين رئيسيين، فصل نظري وفصل تطبيقي، تناولنا في الفصل الأول القيادة وسلوك الموظفين، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء يعرض الجزء الأول الإطار النظري للقيادة، ويتناول الجزء الثاني سلوك الموظفين، أما الجزء الثالث فيوضح أثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين.

في حين تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم فيه دراسة واقع القيادة وأثرها على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

## 8 - صعوبات الدراسة

واجهنا بعض الصعوبات أثناء قيامنا بدراستنا تتمثل أهمها في الآتي:

- شبه انعدام الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- رفض بعض الموظفين الإجابة على أسئلة الاستبانة لعدم فهمهم لمحتواها.

## 9 - حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

### 1-9 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على موضوع أثر القيادة على سلوك الموظفين لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

### 2-9 الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية على عينة من مجتمع الدراسة أي عينة من الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، والمتمثلة في 35 موظف من إجمالي 97 موظف.

### 3-9 الحدود المكانية

تم إجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

### 4-9 الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة بداية من 28 أبريل 2021 إلى نهاية الموسم الجامعي 2021/2020 .

## 10- الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1- دراسة إيمان متعب ناصر بني عيسى بعنوان "أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديمية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، (2018).

كانت إشكالية الدراسة مرتكزة حول أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديمية، كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط

سلوك القادة الأكاديمية وتبيان ما إذا كانت هناك علاقة دالة بينهما من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن العامة والخاصة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك المرؤوسين و أنماط سلوك القادة .
- نمط المرؤوسين الأكثر انتشارا هو النمط المثالي حيث يعتقدون أنهم يبدون أنماط السلوك التي تميز المرؤوس المثالي، أي أنهم يقومون بالتفكير الناقض لأعمالهم.
- أورد المشاركون نسبة متقاربة لأنماط سلوك القادة والتمكيني يليه الديمقراطي ثم الأوتوقراطي.
- انعدام العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي الذي يعتبر نتاج التفاعل بين أنماط سلوك المرؤوسين و بأنماط سلوك القادة.

**2- دراسة محمد عبد النبي عيد بطران بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 10، (2018).**

حيث تمركزت إشكالية البحث في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم، وقد استخدمت لتحقيق ذلك المنهج الوصفي وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء نمط القيادة الديمقراطية في الترتيب الأول حيث حظي بدرجة ممارسة كبيرة مما يعني أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم للنمط الديمقراطي درجة عالية، وذلك راجع إلى توافر مناخ تنظيمي جيد وخبرة بعض المديرين.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين نمط القيادة الديمقراطية وكل من سلوك المواطن التنظيمية وسلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الولاء التنظيمي.

**3- دراسة بنوناس صباح بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2016).**

كانت إشكالية الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، والتي طرحت التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي، يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.

- مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

4- دراسة عالية إبراهيم محمد طحطوح بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، (2016).

وكانت إشكالية الدراسة متمركزة حول ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الحر) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات فقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها:

- تفوق النمط الديمقراطي يليه النمط الحر ثم النمط الأوتوقراطي.

- وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

- وجود تأثير نمط القيادة الحر على سلوك المواطنة التنظيمية وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الديمقراطي على سلوك المواطنة التنظيمية.

5-دراسة Imene Bentadjina, Rédha Younes Bouacida بعنوان Towards Developing Organizational Sustainability By Managerial Leadership Behaviors : Literature Review, Arsad Journal for Economic and Management Studies ,Université 20 Aout 55 Skikda, Volume 3, Issue 3, (2020).

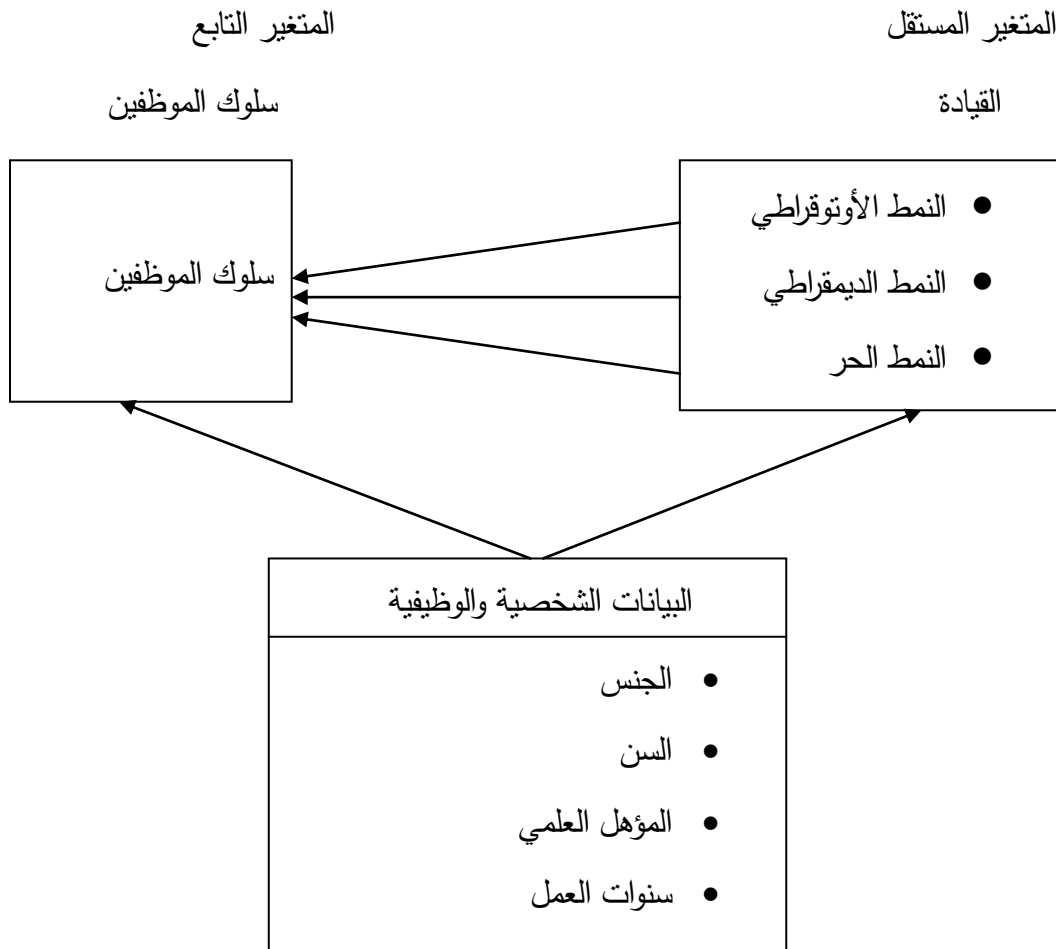
هدفت هذه الدراسة إلى البحث في سلوكيات القيادة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومحاولة الإجابة على الإشكالية: فيما تتمثل سلوكيات القيادة الإدارية التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية؟، وقد اعتمدت على مناقشة نظريات القيادة الإدارية الحديثة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن أهم الآليات التي ارتكزت عليها هي: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الابتكار الأخضر، الهوية التنظيمية الخضراء وقد توصلت إلى كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية الخضراء، القيادة البيئية، القيادة الخدمية والقيادة المستدامة.

## 11- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أنه في دراستنا تطرقنا إلى أجزاء مهمة في الموظفين وهي عبارة عن مجموعة من المحددات (الإدراك، الشخصية، التعلم، الدافعية، التحفيز، الاتصال...)، والتي تعتبر هذه الأخيرة من محددات سلوك الموظفين، حيث تتنوع وتختلف من موظف لآخر، وبالتالي التمايز في سلوكياتهم الفردية والجماعية، مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام بينهم، الأمر الذي يتطلب وجود قائد ديمقراطي قادر على توجيه هذه السلوكيات ودفعها إلى بذل مجهودات في جو من التعاون لتحقيق الأهداف المرغوبة.

## 12- نموذج الدراسة

### الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري.



---

# الفصل الأول

---

## القيادة وسلوك الموظفين

- 1- الإطار النظري للقيادة
- 2- أساسيات حول سلوك الموظفين
- 3- اثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين

## تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلاله مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية في تحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

فسلوك الموظفين من الدعائم الأساسية للمحافظة على بقاء ونمو المؤسسة لما تمتاز به من فعالية في التأثير على أداء المؤسسة. إن التركيز على فهم سلوكيات العنصر البشري مطلب حيوي وإستراتيجي للارتقاء بالأداء للمستوى المطلوب. ولإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- 1- الإطار النظري للقيادة
- 2- أساسيات حول سلوك الموظفين
- 3- أثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين

## 1- الإطار النظري للقيادة

تطور مفهوم القيادة في العصر الحديث واختلف اختلافا جذريا عما كان سائدا، فقد أصبحنا نحتاج إلى قادة في كل المجالات ، حتى أن دور القائد تطور من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين والتعرف على آرائهم وقبول انتقاداتهم وملاحظاتهم .

### 1-1 مفهوم القيادة

للقيادة مفهوم واسع يختلف باختلاف نظرة المفكرين الاجتماعيين و الاقتصاديين لها.

#### 1-1-1 تعريف القيادة

بما أن موضوع القيادة تم تناوله منذ القدم، ولا زال يحظى بالاهتمام حتى وقتنا هذا فقد تعددت التعاريف التي منحت لها وذلك بتعدد دارسها ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يقول **تيد Tead** بأن القيادة هي: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يرغبون في تحقيق هدف معين، ويعملون على تحقيقه".<sup>1</sup>
- أما **همفل Hemphil** فعرفها بأنها: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفعيل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة".<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا على أنها: " قدرة شخص ما على التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دون إلزام قانوني".<sup>3</sup>
- وكذلك تعرف بأنها: " قدرة الشخص الذي يتوافر له قدر من التأثير الشخصي، السلطة غير الرسمية على التأثير على عدد من الأفراد، ويكون قادرا على توجيه سلوكياتهم".<sup>4</sup>
- كما تعرف بأنها: " عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".<sup>5</sup>
- وتعرف أيضا: " بأنها نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص146.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي في التطوير الإداري، ط3، دار هومة للنشر، الجزائر، 2009، ص32.

<sup>4</sup> عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية غرداية، مجلة Global Journal of Economics and Business ، المجلد 4، العدد3، الجزائر، 2018، ص295.

<sup>5</sup> PETER G , Leadership- theory and practice , seventh edition, SAGE, Inc, USA, 2016, p6 .

<sup>6</sup> نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2017، ص 94.

- وهناك من يعرفها بأنها: " فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين".<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا على أنها: " عملية تشمل التأثير على الأشخاص في المنظمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتحقيق الأهداف، وكذا التأثير على صيانة المجموعة وتحديثها والتأثير على قائمة المنظمة".<sup>2</sup>
- وتعرف كذلك بأنها: " أدوار معينة يقوم بها فرد معين في وقت محدد وفي جماعة معينة، حيث أورد كارثر Karter خمس تعاريف للقائد لازالت تستخدم إلى الآن وتتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي:<sup>3</sup>

✓ يمثل مركز سلوك الجماعة.

✓ لديه القدرة على قيادة الجماعة نحو أهدافها.

✓ يتم تحديده من طرف الجماعة.

✓ يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

✓ يهتم بسلوك الجماعة.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ مدى تباين آراء الباحثين في وضع تعريف محدد للقيادة، وهذا ما يؤكد على أنها ليست علم فقط وإنما هي فن أيضا.

ومن هذه التعاريف نستنتج بان القيادة هي: " عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة تعمل ضمن إطار معين ، حيث تقوم على التفاعل الإنساني في بيئة واضحة المعالم بين جماعة من الناس ، وقائد يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية، نال قبول هذه الجماعة، وامتلك ناصية التأثير فيها، والتوجيه، وحظي بالرضا والقبول الدائم قصد تحقيق أهداف مشتركة ومحددة".<sup>4</sup>

من هذه التعاريف نستطيع التمييز بين كل من القائد والمدير:

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق والاتصالات- الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص238.

<sup>2</sup> Hai Nam Nguyen, The **Impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises**, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of doctor of philosophy, griffith school of engineering science, environment, engineering and technology, Griffith University, Australia , 2009, p 31.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص82.

<sup>4</sup> منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء والغاز "سونلغاز" جيجل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006-2007، ص22.

حيث أن القائد هو: "الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء المجموعة في الاتجاه المطلوب ولكي يتمكن من ذلك يجب أن يتمتع بمجموعة من الصفات والمهارات".<sup>1</sup>

أما المدير فهو: "الشخص المعين من قبل السلطة، لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة حيث يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة على هؤلاء الأفراد، تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".<sup>2</sup>

من هذين التعريفين نستنتج الفرق بين القائد والمدير والمتمثل في:

القائد هو: "من يحدد أهداف المنظمة، ويقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ هذه الأهداف، وكذلك يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير".<sup>3</sup>

إضافة إلى ذلك يعمل القادة على ما يلي:<sup>4</sup>

+ السعي الدائم إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.

+ الأخذ بزمام الأمور في المواقف، ويركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.

+ الاهتمام بالحاضر والمستقبل المؤسسة ويضعون الحلول المسبقة لذلك.

+ الدعوة للتغيير والتطوير والإصلاح والتجديد والإبداع.

+ استخدام تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.

أما المدير فيقوم بالتالي:<sup>5</sup>

+ التخطيط للأنشطة حسب المقررة.

+ مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية.

+ يضع بدائل عن تقييم الوضع الحالي.

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، مرجع سبق ذكره، ص295.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص337.

<sup>4</sup> حسن علي حمد الساعدي، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات

الصناعية العامة في بنغازي، رسالة ماجستير، بكالوريوس إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012، ص23.

<sup>5</sup> هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة حالة تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة

دكتوراه العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015-2016،

ص28.

- + يعتمد على السلطة الرسمية والتنظيمية.
- + ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة.
- + يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري.

### 1-1-2 أهمية القيادة

لقد ذهب الكثير من المفكرين إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة ، حيث أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبياً، فإن الحاجة تكون في إثارة جماعة الموظفين، وشن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم، من أجل أحداث تغيير جذري فيها. أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بها، فإن مهارات القيادة تكون مطلوبة في هذه الحالة بشكل كبير.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن أهمية القيادة تتجلى فيما يلي:<sup>3</sup>

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة.
- بالإضافة إلى:<sup>4</sup>
- تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تعتبر اليوتقة التي تنحصر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

<sup>1</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص7.

<sup>2</sup> مبروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال- دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة- ميلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص57.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>4</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.



### 1-1-3 خصائص القيادة

في إطار ما سبق فإن القيادة هي روح الإدارة، طبقاً لما يراه البعض، وتتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

**1- الخصائص الذاتية والشخصية:** وهي وجود عدة صفات وخصائص مشتركة يجب أن تتوفر في القائد، حيث تتنوع هذه الصفات من سمات جسدية فطرية، وذهنية وأخرى مكتسبة لقوة التحمل، الذكاء، القوة المحركة للعمل... الخ

**2- الخصائص السلوكية أو الإنسانية:** وترتبط بالخصائص المطلوب توافرها في القائد بالمكان الذي يشغله ومجاله وطبيعته، والظروف المحيطة به، وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى، وكذلك قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص، والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن زيادة توضيح خصائص القيادة في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- **الخصائص الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف. وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل التكنولوجية والعلمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **الخصائص السياسية والإدارية:**

**فالخصائص السياسية** هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر المصالح والأهداف العامة، وكذلك التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة ألا تتجاهل الأهداف التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

**أما الخصائص الإدارية** فهي قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وهذا يتمثل في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للأنظمة لاستغلال الطاقات البشرية.

وهناك من يرى أن القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، حيث تعتبر نشاط وتأثير وتعاون وهدف وتكمن خصائصها في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أكبال آسيا ليديّة، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012، ص 35، 36

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسدية و عقلية، فعلى القائد الناجح توجيه هذه القدرات توجيهها بناءا.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم يتوجب على القائد أن يحفز المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف.

- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن للقيادة خاصيتين أساسيتين تتمثلان في:<sup>2</sup>

• **خاصية التأثير:** فالقائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة وزملاء العمل، وهم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل ولا وجود لقائد بدون أتباع، ولا أتباع بدون قائد.

• **خاصية الانتماء:** يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها، وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم.

## 1-2 مصادر القيادة

من أهم المصادر التي يبرز منها القادة ما يلي:<sup>3</sup>

أ- **الصفات الخاصة:** هذا المصدر تقرره نظرية السمات التي تنتظر للقيادة على أنها صفات وخصائص تتوفر في القائد، كالثبات، الوضوح، البساطة، الجرأة، اتخاذ القرارات بصفة قاطعة إضافة إلى الثقة والذكاء وغيرها.

ب- **التقاليد:** تعد مصدر من مصادر بروز القيادة سواء كانت عن طريق الوراثة أو عن طريق الأقدمية في العمر، أو عن طريق الأعراف القبلية، إذ يتم الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة بها، وتصبح القيادة مؤثرة.

ت- **المركز والمكانة:** حتى يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مركزا في أذهان أعضاء المجموعة، ويصبح هذا بمثابة جزء من كيان الفرد، حيث يلعب دور هاما في دعم قدراته القيادية.

بالإضافة إلى المصادر سالفة الذكر نجد كذلك:<sup>4</sup>

\* **الحاجات:** حيث أثبتت الدراسات أن حاجة أو دافع القائد أو رغبته في القيادة، تجعل منه قائدا ناجحا، أي أن هناك أفراد يرغبون فيها أكثر من غيرهم، مما يجعلهم أكثر قوة على تحمل مسؤوليتها وممارسة مهامها.

<sup>1</sup> دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص 8.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 232.

<sup>3</sup> فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008-2009، ص 16.

<sup>4</sup> منير لواج، مرجع سبق ذكره، ص ص، 28-29.

\* **المهارات المحددة:** وذلك بالاتجاه إلى الأفراد يمتلكون مهارات معينة في الأعمال المطلوب أدائها، أي الأفراد الذين يتميزون بتفوق معلوماتهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن قادة المهارات المحددة يكون مجال قيادتهم في حدود المجال الذي تتوقف عنده مهاراتهم.

### 1-2-1 مصادر قوة القيادة

تعددت تصنيفات مصادر قوة القيادة كما ونوعاً، غير أنه يمكن القول أن أهمها يكمن فيما يلي:

**1-1-2-1 القوة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث تتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.<sup>1</sup>

**1-1-2-2 قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.<sup>2</sup>

**1-1-2-3 قوة العقاب:** حيث أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.<sup>3</sup>

**1-1-2-4 قوة الخبرة:** وهي تستند إلى المعرفة والخبرة و المهارة والقدرة التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له، وامتثالهم له، وكذلك يزيد من احترام نظراته.<sup>4</sup>

**1-1-2-5 قوة الإعجاب:** يحصل عليها القائد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، نتيجة لتوافر السحر والجاذبية في شخصية القائد.<sup>5</sup>

**1-1-2-6 القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القائد بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة.<sup>6</sup>

### 1-2 أنماط القيادة

تجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، ولكن يعتبر التقسيم الكلاسيكي هو أكثر التقسيمات شيوعاً، حيث يقسم الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنواع وهي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص258.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي المفاهيم المعاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 239.

<sup>3</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>4</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص197.

<sup>5</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>6</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص10.

### 1-3-1 النمط الأوتوقراطي

يقوم القائد الأوتوقراطي بجمع كل السلطة في يده، فينفرد بوضع السياسات والإستراتيجيات، واتخاذ اغلب الإجراءات والقرارات، فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ومتسلط على الأفراد،<sup>1</sup> فهو من يرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر العقاب والثواب، حيث يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساومة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.<sup>2</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من النمط القيادي الأوتوقراطي والتي تتراوح بين الأوتوقراطي المستبد أو المتسلط، والأوتوقراطي الخيرية، إضافة إلى الأوتوقراطي المتفاعل.

**أولاً: النمط الأوتوقراطي المستبد (المتسلط):** يعرف القائد في هذا النوع باسم القائد الاستبدادي، حيث يميل القادة إلى حصر السلطة فيهم والإنفراد في عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه.<sup>3</sup>

**ثانياً: النمط الأوتوقراطي الخيرية:** وهنا يستخدم القائد وسائل ترغيبية كالثناء والمدح ولا يلجأ للأساليب العقابية غلا عرضاً، ويلجأ أحياناً إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

**ثالثاً: النمط الأوتوقراطي المتفاعل:** يتسم هذا النمط بلباقة القائد في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على الاتصالات الشخصية لانجاز عمله، وكذلك المرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه، ولا يسعى القائد للتعاون مع مرؤوسيه في اتخاذ قراراته.<sup>5</sup>

### 1-1-3-1 مزايا النمط الأوتوقراطي

هناك جوانب ايجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها، حيث أنها تكون في بعض الأوقات فعالة أكثر من غيرها، منها:<sup>6</sup>

- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم، والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص104.

<sup>2</sup> بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص66.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>4</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص149.

<sup>5</sup> سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص264.

<sup>6</sup> عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأقرها على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص23.

- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا النمط.
- الحالات التي يكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين الخاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

### 1-3-1-2 عيوب النمط الأوتوقراطي

- على الرغم من أن هذا النمط قد يكون فعال في بعض الأحيان، إلا أن له مساوئ وعيوب كثيرة أهمها:<sup>1</sup>
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا عن الوظيفة لديهم.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين.
- يؤدي إلى عدم ولاء المرؤوسين.
- قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ارتفاع نسبة الشكاوي والغياب ودوران العمل.

### 1-3-2 النمط الديمقراطي

- في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر القائد الأوامر إلا من بعد مناقشة مسبقة مع ذوي العلاقة، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب والمشاركة.<sup>2</sup>

### 1-2-3-1 خصائص النمط الديمقراطي

- يتسم النمط الديمقراطي بالخصائص التالية:<sup>3</sup>
- مشاركة الآخرين في صنع القرار.
- يتيح تعدد الآراء ويرحب بوجهات النظر المختلفة.
- يقوم على تفويض الصلاحيات من القائد إلى المرؤوسين.
- يتبنى العلاقة القائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- يهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، ويسعى لحل مشكلاتهم.
- يتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين.
- يدعم الاتصال الرأسي بين القائد والمرؤوسين بالإضافة للاتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم.
- يشجع التجديد والابتكار، ويدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تطوير المؤسسة.

### 1-3-2-2 أنواع النمط الديمقراطي للقيادة

يوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهي:

**أولاً: القيادة الجماعية:** وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر القرارات بعد اتفاقهم، وذلك مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى في سورة الشورى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون".<sup>1</sup> (القرآن الكريم، سورة الشورى:38).

**ثانياً: القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين:** وفيها لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه، ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول، ثم يتخذ في النهاية القرار بمفرده، بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. وذلك مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى: "... فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله..."<sup>2</sup> (القرآن الكريم، سورة آل عمران: 159).

### 1-3-2-3 مزايا النمط الديمقراطي

يتميز النمط الديمقراطي بالمزايا التالية:<sup>3</sup>

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة.
- تدريب المرؤوسين على العمل القيادي.
- السرعة في إنجاز العمل واتخاذ القرارات.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وتنمية روح الابتكار والعطاء بينهم.
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

<sup>1</sup> أكبال آسيا ليدية، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009، ص 30.

<sup>3</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 52.

### 1-3-2-4 عيوب النمط الديمقراطي

تتمثل عيوب النمط الديمقراطي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- نقيذ الإبداع و المبادرة الفردية لالتزامها بالتفكير الجماعي.
- إن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية الذي يفرضها عليه منصبه.
- ينظر بعض القادة للمشاركة على أنها غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لأن الهدف منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا أن القائد في الغالب صاحب القرار النهائي.
- يعييبها أيضا التباطؤ في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.
- والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

### 1-3-3-3 النمط القيادي الحر

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية انجاز العمل، إذ يبقى دوره دور المرشد والموجه، حيث يركز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد ويعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب، بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص وما شابهها من المنظمات.<sup>2</sup>

### 1-3-3-1 خصائص النمط القيادي الحر

من العرض السابق يتضح أن هناك خصائص للنمط الحر والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- الحرية الكبيرة التي تمنح للمرؤوسين لممارسة أعمالهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل.
- تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جدا.
- اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وإنجازه على النحو المطلوب.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

### 1-3-3-2 مزايا النمط الحر

يتسم النمط الحر بالمزايا التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup> خيضر كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>3</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

- يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر المهارات لدى القائد، حيث يؤدي إلى تشجيع المرؤوسين على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل حيث يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

- ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

### 1-3-3-3 عيوب النمط الحر

يعاب على هذا النمط:<sup>2</sup>

- يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
- يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.
- هذا النمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- يفقد التوجه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

ويكمن فيما يلي وضع الجدول رقم (1) للمقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>2</sup> عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 25.



الجدول رقم (1): مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر

عامل المقارنة	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
المناخ الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشباع حاجات القائد</li> <li>- فيه تبنى علاقات بين القائد والمرؤوسين على القوة والإرغام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشباع القائد حاجات المرؤوسين.</li> <li>- يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد.</li> <li>- تحدد السياسات والأهداف والخطط نتيجة المناقشة الجماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة بحرية مطلقة دون ضوابط.</li> </ul>
القائد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد بنفسه إجراءات العمل ويملي كل خطواته ومراحله.</li> <li>- يحدد نوع العمل لكل فرد.</li> <li>- يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة.</li> <li>- يبقى محور انتباه الجماعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأفراد على المناقشة والتعاون.</li> <li>- يترك للجماعة حرية توزيع العمل بينهم.</li> <li>- يشجع التقويم الذاتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويصبح في حكم المستشار.</li> <li>- لا يسعى لتحسين العمل.</li> <li>- لا يمدح ولا يذم.</li> <li>- يقوم على فكرة دعه يعمل، ويترك الحرية للفرد والجماعة.</li> </ul>
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينفذ القائد خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة.</li> <li>- ليس لهم حرية الاختيار لزملاء العمل، بل يعين القائد العمل وزملاء العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر كل منهم بأهميته ومساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.</li> <li>- يترك أمامها حرية الاختيار.</li> <li>- هم أكثر اندفاعا وحماسا للعمل.</li> <li>- يبذل كل منهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يختار زملاء العمل بحرية كاملة.</li> </ul>

	- انخفاض الروح المعنوية الوظيفي. - ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي. حسب قدراته.	
السلوك الاجتماعي	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي، وكثرة المناوشة والسلبية، واللامبالاة. - يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم ببعض، وبينهم وبين القائد.	- يميزه الود والثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم ببعض، ومتوسطة بينهم وبين القائد.

المصدر: ( هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61).

#### 4-1 نظريات القيادة

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة، وتحاول تحديد وتفسير السلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين، وقد تفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة في السلوك القيادي، فهناك نظريات ركزت على السمات الشخصية للقائد وافترضت أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، وأخرى ركزت على متغيرات الموقف. وفيما يلي عرض لهذه النظريات.

##### 1-4-1 نظريات القيادة في مدخل السمات ( النظريات التقليدية )

كانت هذه النظريات تركز على القائد دون الاهتمام بعناصر القيادة الأخرى، حيث يقترح هذا المدخل أن القادة يمكن تمييزهم والتعرف عليهم من خلال بعض الخصائص أو الصفات التي يتصفون بها، من بينها الصفات الجسمية إضافة إلى الصفات النفسية كالحماسة والثقة في النفس وكذلك صفات ذهنية كالذكاء، القدرة على التفكير، الشجاعة... الخ.<sup>1</sup> ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

##### 1-1-4-1 نظرية الرجل العظيم

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية أفراد المجموعة، وهذه الصفات ثابتة و لا تتأثر بالزمن،<sup>2</sup> لكنه يستطيع أن يغير من سمات وخصائص الجماعة التي ينتمي إليها. وتعد هذه النظرية من أول النظريات في القيادة وتتطوي على:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 337.

<sup>3</sup> أكبال آسيا ليدية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- نظرية الأمير

- نظرية البطل

- نظرية الرجل المتميز

حيث تستند نظرية الرجل العظيم على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- يمتلك الرجل العظيم حرية الإدارة المطلقة.

- يتمتع بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحه.

- يتمتع بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

#### ❖ النقد الموجه لهذه النظرية

لاقت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات أهمها:<sup>2</sup>

- معظم المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة، وتهمل التناسب بين القائد والمرؤوسين.

- تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

- إن هذه النظرية تتنافى مع الحقائق الواقعية وذات صيغة متطرفة.

- درجة التغيير التي يحثها القائد في الجماعة مقيدة بشخصيته، وعلى الجماعة الاستعداد لتقبل هذا التغيير.

#### 1-4-1-2 نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأفراد يملكون بعض الخصائص والسمات يتميزون بها عن غيرهم،

وهذه السمات هي من تؤهلهم لقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها،<sup>3</sup> أي أن القائد الناجح هو الذي يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات المواقف التي تواجهه،<sup>4</sup> ومن أهم هذه الخصائص التي يجب أن تتوفر في القادة نجد:<sup>5</sup>

- القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد.

- القدرة على الاتصال والإقناع.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>4</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي - دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط 10، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 414.

<sup>5</sup> بوفلحة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- غرس الثقة في الآخرين وتفويض السلطة لهم.

- القدرة على اتخاذ القرارات.

ومن أهم السمات في هذه النظرية مايلي:<sup>1</sup>

- السمات الجسمية: تتمثل في الشكل، الطول الوسامة، نبرة الصوت، الصحة...الخ.

- السمات الذهنية: كالذكاء والقدرة على التفكير، الفهم والإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

- السمات الوظيفية: مثل الابتكار والإبداع، المثابرة، القدرة على تحمل المسؤولية، الإشراف...الخ.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- السمات الشخصية: مثل اليقظة والثقة في النفس، التكامل الذاتي.

- السمات الاجتماعية: المركز الاجتماعي، التعلم، إمكانية التنقل.

#### ❖ النقد الموجه لهذه النظرية

على الرغم من الجهود المبذولة في هذه النظرية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات منها:<sup>3</sup>

- فشل هذه النظرية في تحديد قائمة نهائية لسمات القادة، على الرغم من إجراء العديد من الدراسات.

- الفشل في أخذ المواقف في الاعتبار، فقد لا يكون الأشخاص الذين يمتلكون سمات معينة تجعلهم قادة في موقف ما، قادة في موقف آخر، وقد يكون لدى بعض الأشخاص السمات تساعد على الظهور كقادة، ولكن ليس السمات التي تسمح لهم بالحفاظ على قيادتهم مع مرور الوقت.

- أدت هذه النظرية إلى ظهور تحديات ذاتية لأهم سمات القيادة، لأن النتائج المتعلقة بالسمات كانت واسعة النطاق.

#### 1-4-2 نظريات القيادة في المدخل السلوكي

بدأت هذه المرحلة أثناء الحرب العالمية الثانية، فظهرت وتطورت النظريات السلوكية نتيجة لحدثين هاميين وهما:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات الهوثورن.

ومن أهم دراسات هذا المدخل ( دراسات جامعة أوهايو، دراسات ميشيغان ونظرية الشبكة الإدارية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> ميرواح عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup>PETERG, op.cit, p 31.

### 1-2-4-1 دراسات جامعة أوهايو

بدء البحث في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، حيث وضع الباحثون وصف سلوك القائد في فئتين من الهيكل الأولي والاعتبارات إذ يشير الهيكل الأولي إلى سلوك القائد الذي يكون موجها نحو المهمة، بينما تم تعريف الاعتبارات على أنها نوع من سلوك القائد الذي يصف مدى حساسية القائد للمرؤوسين، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم، ويؤسس الثقة المتبادلة أثناء عملية البحث،<sup>2</sup> وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما:<sup>3</sup>

أ- هيكل المهام: ويقصد تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب- الاهتمام بمشاعر الآخرين: حيث يأخذ القائد بعين الاعتبار آراء أفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جو من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم، وإقامة اتصال ذو اتجاهين نازل وصاعد.

ويبين الشكل رقم (2) مصفوفة أوهايو للقيادة

<sup>1</sup> أكبال آسيا ليديّة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> Amm Todd Abel, **The characteristics, Behaviors, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study**, Dissertation submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education, Educational Leadership and Policy Studies, Virginia, 2000, p8.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 269-270.

الشكل رقم (2): مصفوفة أوهايو للقيادة.

عالي ↑ ↓ منخفض	عالي	- اهتمام عالي بهيكله العمل وكذلك بالاعتبارات. - يلجأ القائد إلى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل.	- اهتمام منخفض بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات. - الاهتمام بإشباع حاجيات العاملين. الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.
	منخفض	- اهتمام عالي بهيكله العمل ومنخفض بالاعتبارات، هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وانجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.	- اهتمام منخفض بهيكلية العمل وكذلك الاعتبارات. - دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.
		عالي	منخفض
		الاهتمام بهيكله العمل وإجراءاته	

المصدر: (احمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيجات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 20).

اتضح عن دراسات جامعة أوهايو مجموعة من النتائج تتمثل في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): نتائج دراسات جامعة أوهايو

تنظيم العمل ، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجياتهم
- يدير العمل بيد من حديد.	- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
- يصر على ضرورة إتباع الأفراد للقواعد والطرق المحددة والنمطية في العمل.	- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة الأفراد.	- يتعامل مع رؤوسيه كأفراد.
- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الازدغان .	- سهل التعامل معه، محب للناس، محبوب منهم.
- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤديه.	

المصدر: (حسن علي حمد الساعدي، مرجع سبق ذكره ، ص 30).

#### 1-4-2-2 دراسات جامعة ميشيغان

تمت دراسات القيادة هذه في ميشيغان، وتقريباً في نفس الوقت الذي جرت فيه دراسات أوهايو، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين للسلوك القيادي والتي تم تصنيفهما على أنهما السلوك القيادي المتجه نحو العاملين والسلوك القيادي المتجه نحو الإنتاج.<sup>1</sup>

وفي دراسة أخرى قارن ليكرت Likert بين عدة منظمات أعمال وعلى أساس ما تطبقه من نمط القيادة توصل إلى أربعة أنماط وهي:<sup>2</sup>

- النمط الاستبدادي المستغل أو النظام التسلطي الاستغلالي: يتصف فيه القادة بأنهم مركزيين بدرجة عالية، حيث يتخذ القائد كل القرارات.

- النمط الاستبدادي العادل أو النمط المركزي النفعي: فيه يسمح في بعض الأحيان للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تحت رقابة القائد.

- النمط التشاوري أو النظام الاستشاري: يتميز بتوافر ثقة ملموسة بين القادة والمرؤوسين، ويكون من خلال تشاور مع المرؤوسين قبل تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

- النمط التشاركي أو النظام الجماعي المشترك: يتوافر فيه أسلوب الثقة المطلقة بين القائد والمرؤوسين، إذ يثق القائد في أتباعه، انطلاقاً من اعتقاده بأن العاملين يجتهدون من أجل تحقيق أهداف المرجوة.

وقد أوضحت دراسات ميشيغان النتائج التالية:<sup>3</sup>

- يتميز القادة الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين، ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف على تحقيق مستويات أداء عالية.

- القادة المتجهون نحو الإنتاج يميلون لأن يحققوا مستوى إنتاجية عالية من خلال جماعتهم ومستوى أقل من الرضا عن العمل.

إلا أن هذه الدراسات قابلت مجموعة من الانتقادات أهمها:<sup>4</sup>

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا).

- يشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، وقد يكون نمط القيادة المركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سبباً لها.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244

<sup>2</sup> أكبال آسيا ليدية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

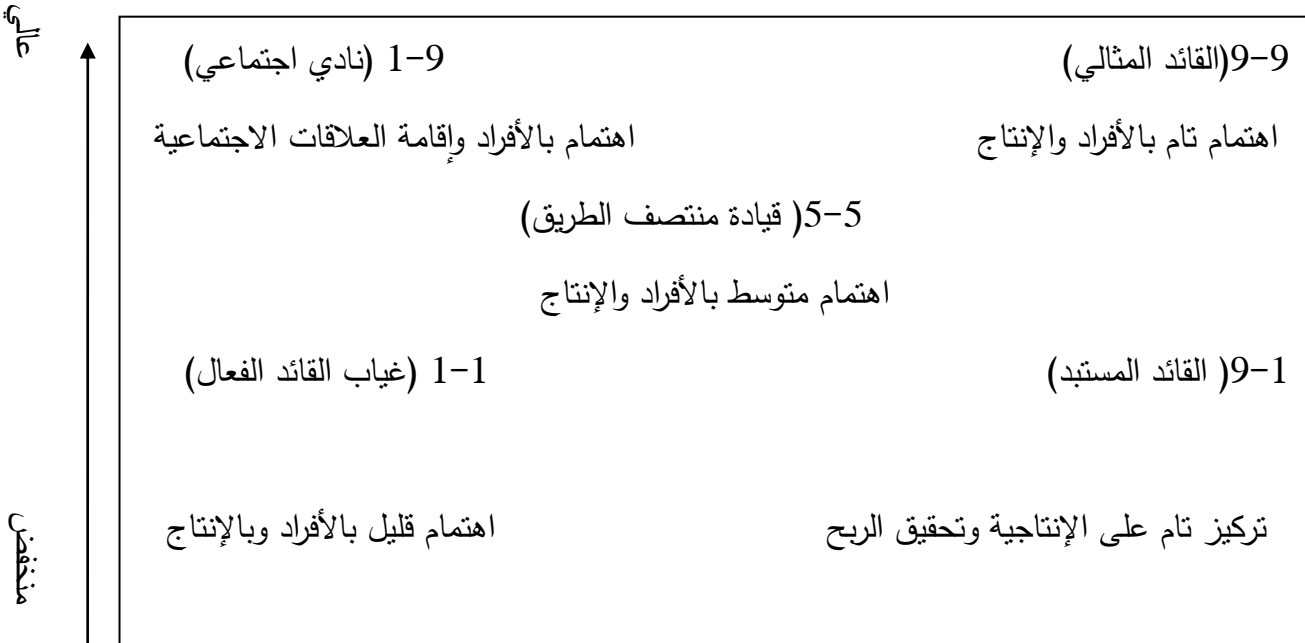
<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

### 1-4-2-3 نظرية الشبكة الإدارية

قام بوضع نموذج الشبكة الإدارية الباحثان بلاك وموتون Black & Moton، استناداً إلى دراسات جامعتي أهايو وميشيغان، وهذا بالتركيز على بعدي الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج، حيث قاما بوضع هذين البعدين على الشبكة بهدف التعرف على أنماط القيادة، إذ يمثل البعد الأفقي على الشبكة الاهتمام بالإنتاج، أما البعد الرأسي فيمثل الاهتمام بالمرؤوسين، وتقع درجات الاهتمام على مقياس تدرجي يتكون من تسعة درجات،<sup>1</sup> حيث تعطى درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج وبالمرؤوسين، وتسعة درجات لأعلى درجات الاهتمام بالإنتاج وبالمرؤوسين، وتعتبر فكرة الشبكة الإدارية من أكثر أساليب القيادة والتي لقيت قبولا لقربها من الواقع وسهولة تطبيقها.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.



منخفض

عالي الاهتمام بالإنتاج

المصدر: (عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 531).

<sup>1</sup> هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 158.



- ويشير بلاك وموتون إلى خمسة أنماط للقيادة وهي:<sup>1</sup>
- القيادة الضعيفة: فيها يكون التركيز قليل سواء كان على الأفراد أو على الإنتاج.
  - القيادة المتسلطة: فيها يكون الاهتمام بالإنتاج عالي وبالأفراد الاهتمام منخفض.
  - القيادة التكاملية: التركيز عالي على كل من الإنتاج والأفراد.
  - القيادة الإنسانية: يظهر القائد اهتمام عالي بالأفراد، وبالإنتاج يكون الاهتمام منخفض.
  - أسلوب القيادة المتوازنة: اهتمام معتدل بين الإنتاج والأفراد.

### 1-4-3 نظريات القيادة في المدخل الموقفي

تقوم النظريات الموقفية للقيادة على فرضية أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات الزمنية والمكانية والمواقف التي يخضع لها القائد،<sup>2</sup> أي أن القيادة والسيطرة غالباً ما تتناسب مع المواقف المحيطة بها، إذ أن الشخص الذي يتمتع بالقيم والمهارات لا يمكنه التراجع، وإنما الاستمرار على المدى الطويل والبقاء في الوجود مع نفسه ومع الآخرين،<sup>3</sup> وقد حدث تطور في النظرية الموقفية للقيادة ظهر من خلاله أربع نماذج وهي:<sup>4</sup>

- **التوجيه:** يتسم بطريقة الاتصال أحادية يحدد فيها القائد أدوار الفرد أو الجماعة موضعاً نوعية المهام وكيفية تأديتها ومتى.
- **العرض:** فيه يقوم القائد بالتواصل مع الطرف الآخر للإقناع وتقديم الدعم العاطفي الذي يتيح له الاندماج في أداء المهام.
- **المشاركة:** وهي السماح للطرف الآخر بالمشاركة في الجوانب المتعلقة بكيفية تأدية المهام.
- **التفويض:** السماح للفرد أو الجماعة بتحمل مسؤولية إنجاز المهام مع الإبقاء على الدور الرقابي للقائد.

### 1-3-4-1 النظرية الموقفية لفيدر

تعتبر من أفضل النظريات الموقفية، فقد بدأ فيدلر Fydler بأبحاثه عن العلاقة بين الأداء وسلوك القائد، وبشكل خاص أهتم فيدلر بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح في تقييم أعوانه أكثر أو أقل احتمالاً، بأن تتمتع

<sup>1</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص 17، 16.

<sup>2</sup> عبد الله بن مسفر الودداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 20، الرياض، 2018، ص 6.

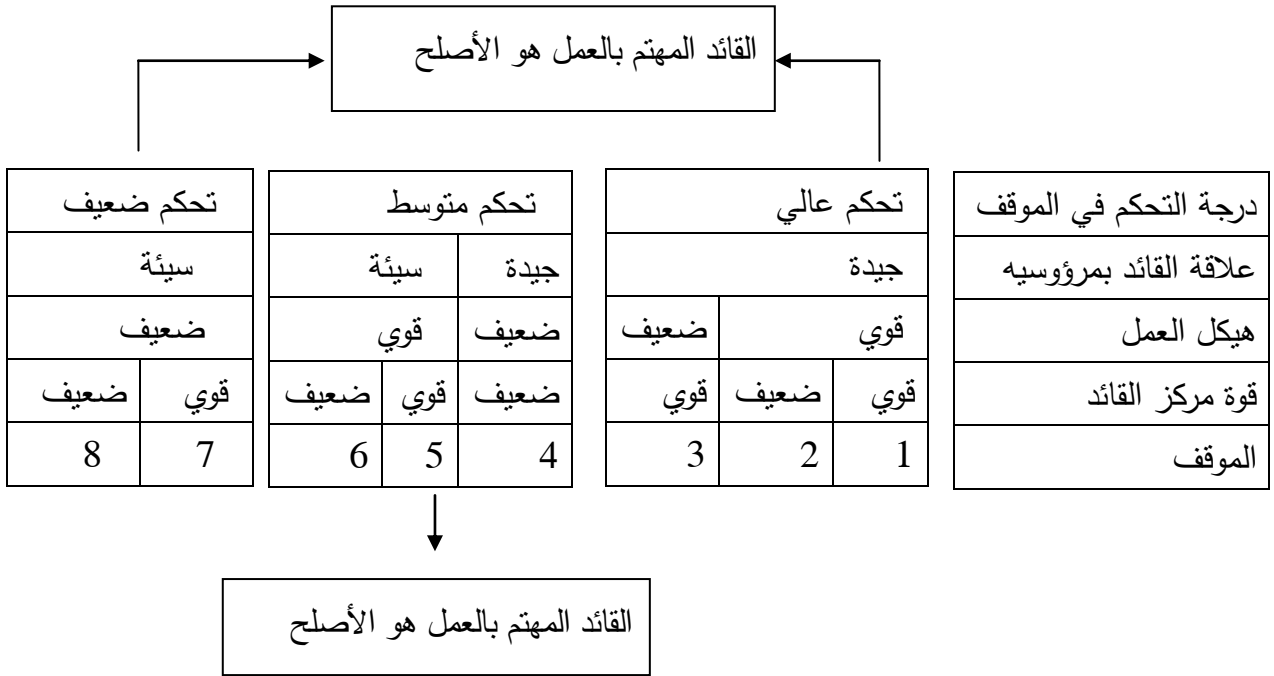
<sup>3</sup> John Henry Horsman, *Servant-Leaders in Training Foundations of the philosophy of servant-leadership*, John Henry horsmanGonzage university spokane, WA, USA, without issue year, p 60.

<sup>4</sup> عبد الله بن مسفر الودداني، المرجع أعلاه، ص 6.

جماعته بإنتاج وتأثير أكبر من الجماعات التي يقودها قائد صعب وكثير الدقة وغير متسامح،<sup>1</sup> وقد اقترح فيدلر ثلاث متغيرات تفاعلية تحدد ما إذا كان موقف معين مناسباً للقيادة أم لا، وتمثلت هذه المتغيرات في:<sup>2</sup>

- العلاقات بين القائد والفرد: أي علاقاتهم الشخصية مع أعضاء مجموعتهم.
- هيكل المهام: درجة الهيكل في المهمة التي تم تعيينها.
- قوة الموقف: وهي القوة والسلطة التي يوفرها موقعهم.

الشكل رقم (04): نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف



المصدر: (طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 244).

حسب النموذج المقترح لفيدلر إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي وهي:<sup>3</sup>

- في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث أن العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة، ويكون النمط القيادي المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

<sup>1</sup> حسن علي حمد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> Amm Todd Abel, op.cit, p11.

<sup>3</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- في المواقف السهلة (تحكم عالي): تكون فيه العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه والعمل متوسط الصعوبة، حيث يتمتع القائد بسلطة واسعة، ويكون نمط القيادة مهتم بالإنتاج والعمل فعالاً.
- في المواقف متوسط الصعوبة: العلاقة فيه عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، وفيه يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.
- وقد وجهت لهذه النظرية الخاصة بنموذج فيدلر مجموعة من الانتقادات منها:<sup>1</sup>
- كيف يمكن أن يكون نمط القيادة هو الملائم لموقفين متضادين؟ وهما حالة التحكم الموقفي الحالي وحالة التحكم الموقفي الضعيف، ولم يستطيع فيدلر تقديم تفسير مقبول لذلك.
- وجود عدة ثغرات في الأساليب المنهجية والبحثية التي استخدمها فيدلر لبناء نموذج مثل:
- عدم وضوح المقاييس المستخدمة في المتغيرات الموقفية.
- صغر حجم العينة.
- عدم اعتماده على أساليب قوية لاختبار الدالة الإحصائية للعلاقات التي صاغها.

### 1-4-3-2 نظرية المسار والهدف

- هناك طريقة أخرى تشير إلى أن القائد يحتاج إلى اختيار أسلوب يلبي احتياجات المرؤوسين يسمى نظرية المسار والهدف، إذ يشير إلى أن الأفراد راضون عن عملهم إذ اعتقدوا أنه سيؤدي إلى أشياء ذو قيمة عالية، وسيعلمون بجد لتحقيق ذلك،<sup>2</sup> حيث تفترض هذه النظرية أنه على القائد أن يعمل على:<sup>3</sup>
- التعرف على حاجات المرؤوسين والعمل على إثارة الحاجات التي يكون بمقدور القائد تحقيقها.
  - زيادة عوائد المرؤوسين بزيادة تحقيق أهداف العمل والربط بينهما.
  - إزالة العوائق التي تعترض طريق المرؤوسين أثناء العمل.
  - تقديم التوجيهات والإشارات اللازمة لتوضيح أهداف وعوائد العمل، ومسارته للمرؤوسين، وحلقات الوصل بين ذلك وبين أهدافهم وعوائدهم المتوقعة.
- ووفقاً لنظرية المسار والهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة وهي:<sup>4</sup>
- السلوك الإجرائي: ويشتمل على تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد.

<sup>1</sup> طه طارق، مرجع سبق ذكره، 248 .

<sup>2</sup> Robert B. denhardt and others, Managing Human Behavior in public and nonprosit organizations, SAGE publications, Inc, USA, 2016, p 189.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 187.

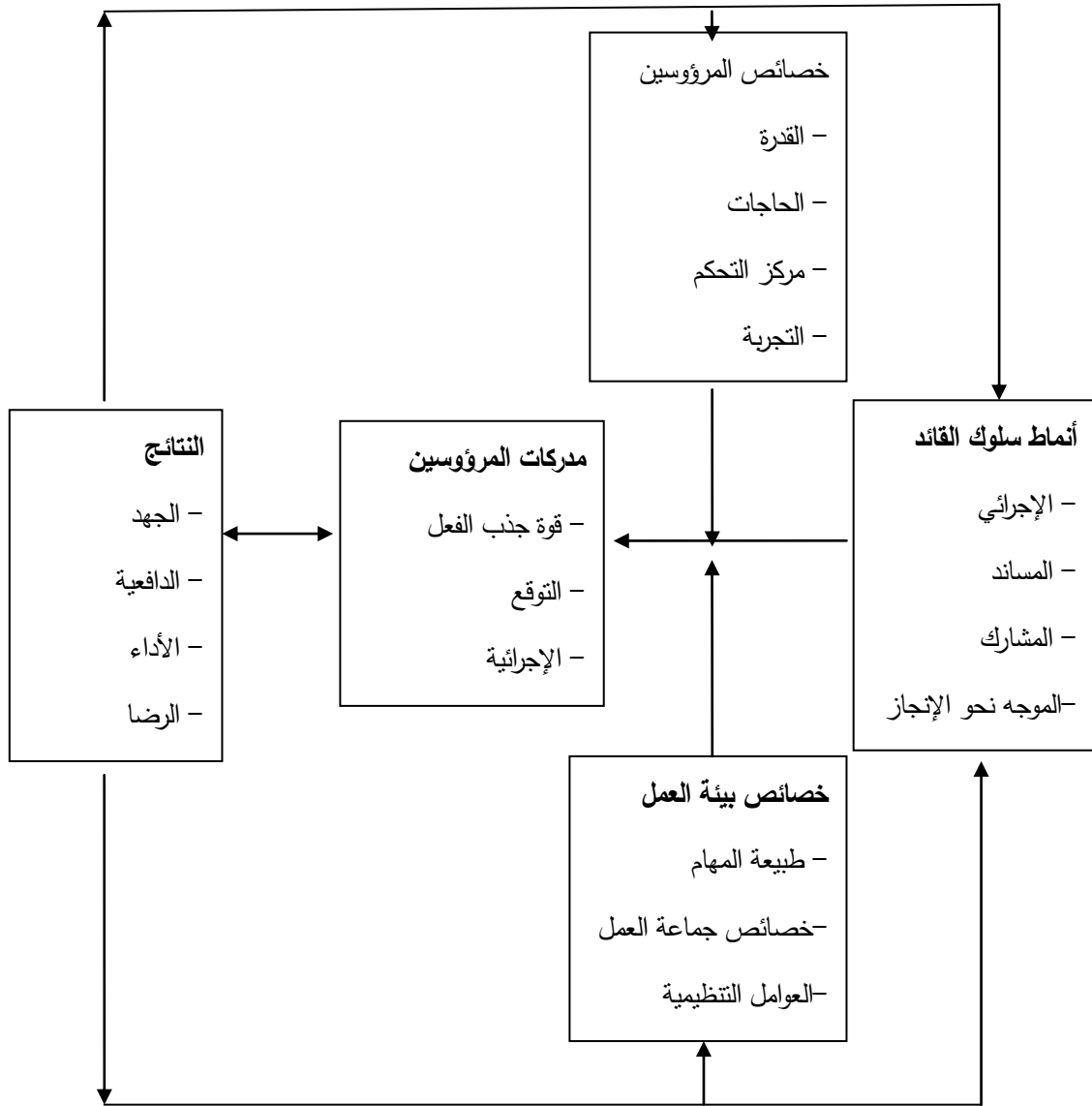
<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 237.

- **السلوك المساند:** ويشمل على مراعاة وتقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام بمصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي.
- **سلوك المشاركة:** يتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والإستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم للوصول إلى قرارات جماعية.
- **السلوك الموجه نحو الإنجاز:** يتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي، والسعي المستمر لتحسين الأداء. وقد توصلت هذه النظرية إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>
- يؤدي السلوك المساند للقائد الإداري إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين، حينما يكون العمل يتميز بإثارة التوتر والإحباط، إذ يركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين بالمساعدة وعلاقات إنسانية جيدة.
- يؤدي السلوك المشارك للقائد إلى دافعية ورضا عند المرؤوسين حينما يغلب على العمل طابع الغموض، إذ يتحدى قدرات الفرد خاصة لما يكون المرؤوسين ينشدون بالاستقلال وتحقيق الذات.
- يؤدي السلوك الموجه للإنجاز لدى الفرد إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل صعب، حيث يكون المرؤوسين محافظين، وحينما يكون العمل صعب وغير متكرر هنا يعمل القائد على إثارة حماس المرؤوسين.
- وتقيم نظرية المسار والهدف من خلال إضافتها لفرضية مبينة بطريقة واضحة، حيث أدخلت لأول مرة سمات المرؤوسين وتحليل بيئة العمل إلى نموذجها.
- إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات منها:<sup>2</sup>
- عدم القيام بتحليل الكيفية التي يتحول بها القائد من نمط قيادي لآخر في ظل العوامل الموقفية.
- لم يوضح هيكل الحاجات عند المرؤوسين، والتي من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في سلوكهم.
- يصعب تعميم نتائجها، نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط.

<sup>1</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص160.

<sup>2</sup> هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص51.

الشكل رقم(05):ملخص لنظرية المسار والهدف.



المصدر: (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص242)

### 1-4-3-3 نظرية دورة الحياة لهرسي وبلانشارد (Herci & Blanchard)

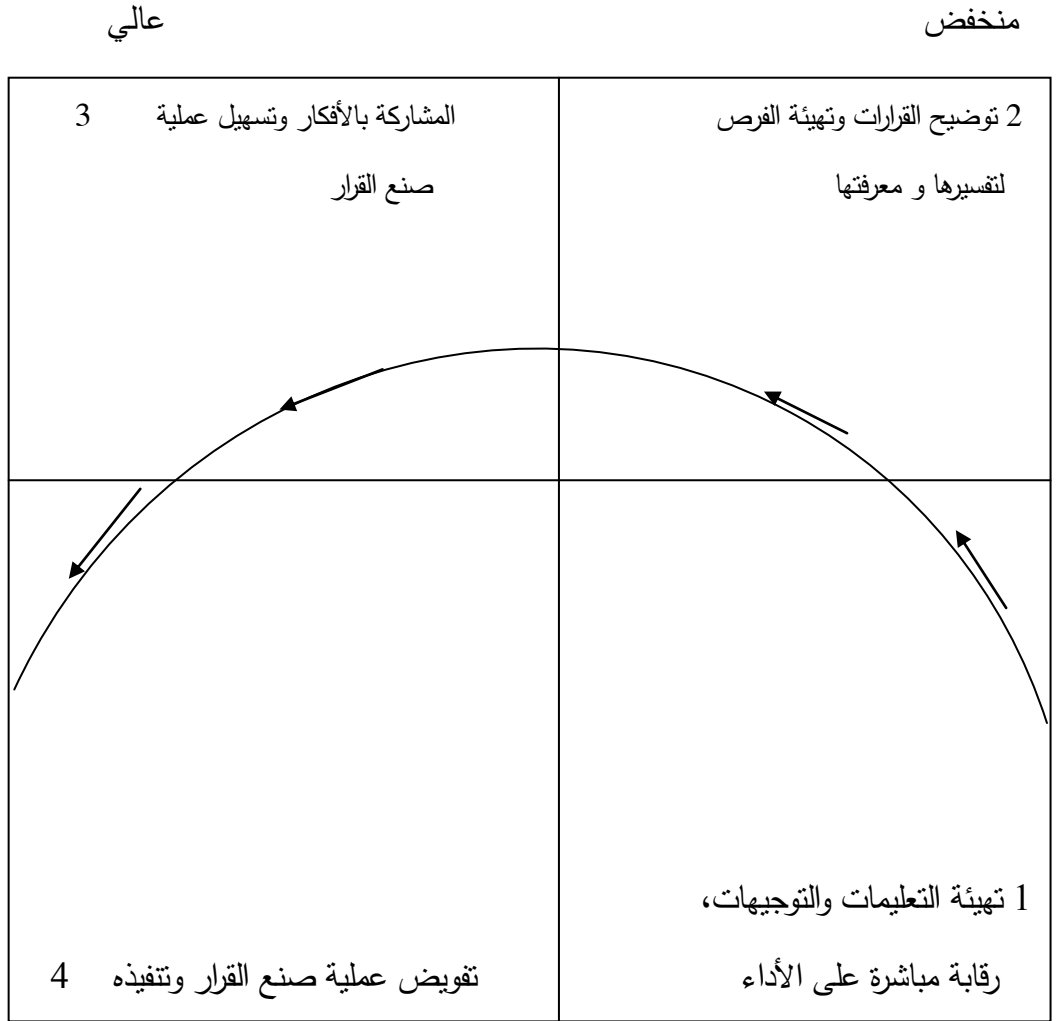
يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة، مع أخذ استعداد التابعين المتضمنة قابليتهم ورغبتهم لإنجاز المهام المحددة، إذ أن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة، والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة.<sup>1</sup>

وتعتمد هذه النظرية على تفاعل العناصر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم شاهين برسيم، مرجع سبق ذكره، ص67.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص216.

- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
  - مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
  - مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.
- الشكل رقم (06): نموذج دورة الحياة هرتسي ويلانشارد.



المصدر: (قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 68).

من خلال نموذج دورة الحياة يتضح لنا أنه:<sup>1</sup>

- عند المستوى الأول: يكون فيه مستوى النضج منخفض جدا، وسلوك القائد متجه نحو المهام مع قلة الاهتمام بالعلاقات وهذا يعني أن على القائد تحديد المهام وظروف العمل التي ينبغي على التابعين إنجازها.

- عند المستوى الثاني: عند زيادة مستوى نضج العاملين القائد يزيد من درجة استخدامه لكل من السلوك المعني بالمهام وكذلك السلوك المعني بالعلاقات.

- عند المستوى الثالث: عند زيادة مستوى نضج العاملين القائد يقوم بتخفيض السلوك المعني بالمهام ويزيد من السلوك المهتم بالعلاقات.

- عند المستوى الرابع: عند الوصول إلى أقصى درجة من مستوى نضج العاملين ، القائد يخفض إلى أقصى درجة من السلوك المعني بالمهام وكذلك السلوك المعني بالعلاقات، وهذا يعني أنه على القائد تفويض المسؤولية للتابعين في كيفية تنفيذ الأعمال أو المهام دون مزيد من الدعم والتوجيه.

وقد تم تقييم نموذج دورة الحياة على أنه اهتم بمتغير واحد وهو نضج المرؤوسين وأهمل متغيرات لها تأثير على فاعلية القيادة مثل خصائص المنظمة وجماعات العمل... الخ.

وهذا ما جعله واجه انتقادات مثل : لا توجد دراسة في النموذج لهيكل حاجات المرؤوسين، وبالتالي هناك ضرورة لربط هذا النموذج بنظريات الحاجات، من أجل تحديد طرق وأدوات التحفيز التي يستخدمها القائد مع كل نمط قيادي في نموذج دورة الحياة.<sup>2</sup>

## 2- أساسيات حول سلوك الموظفين

يعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين، نظرا لأهمية الفرد في المنظمة، ولذلك سنحاول التطرق إلى أساسيات حول سلوك الموظفين.

### 2-1 مفهوم سلوك الموظفين

قبل التطرق إلى تعريف سلوك الموظفين يجدر بنا أولا التطرق إلى تعريف السلوك بشكل عام.

حيث يقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية.<sup>3</sup>

كما يعرفه ميللر بأنه: " أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكر به الفرد ". كما يعرفه أيضا بأنه: " أي استجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميروح عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> عامر عوض، سلوك التنظيم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 6.

## 2-1-1 تعريف سلوك الموظفين

هناك عدة تعاريف لسلوك الموظفين نذكر منها:

- يعرف كل من ديفيز كيت Davis Keith و جون نيوستون Johon Newstion سلوك الموظفين بأنه: "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، أي أنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان".<sup>2</sup>
  - ويعرف الأستاذان (هودجيتس و والتمان) سلوك الموظفين بأنه: "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتقييم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية".<sup>3</sup>
  - ويعرفه ستيفن روبنز Steven Robinz: "بأنه الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة ، حيث ينطوي هذا المفهوم على حقيقة مفادها أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة".<sup>4</sup>
  - كما يرى ديفيز أن مصطلح سلوك الموظفين يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، منظمات الخدمات العامة...  
وأينما يحل الأفراد المشاركين بعضهم في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي.<sup>5</sup>
  - وعرف سلوك موظفين على أنه: "أسلوب للتفكير ولإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العملية".<sup>6</sup>
  - وفي تعريف آخر يمكن أن نقول أن سلوك الموظفين هو سلوك الأفراد داخل المنظمات فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.<sup>7</sup>
  - وكذلك يشير سلوك الموظفين إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، حيث تشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:<sup>8</sup>
- متغيرات متعلقة بالفرد.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2007، ص11.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> ناجي ليتيم، يوسف عنصر، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي،مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014، ص126.

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص21،20.

<sup>5</sup> نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص ص39،40.

<sup>6</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>7</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص24،23.

<sup>8</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص19.



- متغيرات متعلقة بجماعة العمل.
- متغيرات متعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة.
- ويشير مورهد إلى أن سلوك موظفيها حقل من الدراسة يحقق في السلوك البشري داخل المنظمة، مثل الواجهة بين السلوك البشري والمنظمة، لغرض تطبيق هذه المعرفة نحو تحسين فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-1-2 خصائص سلوك الموظفين

يمكن ذكر خصائص سلوك الموظفين في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- سلوك الموظفين طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات وهي الفرد، الجماعة، المنظمة.
- سلوك الموظفين يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك .
- سلوك الموظفين يهتم بالمستويات الأداء وكيفية تحسينها.
- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على سلوك الموظفين .
- يتصف سلوك الموظفين بصفة عامة أنه عبارة عن طريق للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة، يغطي عددا محددا من الموضوعات الأساسية.
- يمكن تصور وفهم سلوك الموظفين كحقل قائم على المنهج العلمي.
- ينظر سلوك الموظفين إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة يرتبط بمفاهيم الأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- إن هناك اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تكون محور سلوك الموظفين مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة ، الاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية الجماعات ، وإدارة النزاعات ...

بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دور كبير في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة بسلوك الموظفين تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

<sup>1</sup>Tianya Li, **Organizational Culture & Employee Behavior**, Bachelor's Thesis in Business Information Technology, Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in Business Information technology, 2015, p15.

<sup>2</sup> محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص191.

<sup>3</sup> ناجي لبيتم، يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص127.

## 2-1-3 أهمية سلوك الموظفين

يمكن تلخيص أهمية سلوك الموظفين في النقاط الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة لاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بمالها من تأثير على فعالية المنظمة.

- تغيير النظرة للموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود اختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في المنظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضا من هنا حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أغلب أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرا قويا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

بالإضافة إلى أن:<sup>2</sup>

- الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة فواجب الإدارة إذن هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابا على سلوكهم.

- زيادة قدرة المديرين وتمكينهم قياديا وإداريا بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين.

- يهتم سلوك الموظفين من الجانب القيادي للقيادة في تهيئة المرؤوسين لتفاعلات والتغيرات التي تطرأ في المنظمة، والإحكام عليها بجدارة فيرتبط سلوك الموظفين بالقيادة والنمط المتبع في توجيه المرؤوسين.

## 2-2 أهداف سلوك الموظفين

يهتم سلوك الموظفين بتحقيق مجموعة من الأهداف بغرض تنمية مهارات الأفراد والجماعات ويمكن تحديدها في ثلاث أهداف رئيسية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 15.

<sup>2</sup> أمال بكار، أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، بدون سنة نشر، ص 230.

<sup>3</sup> خالد شنوف وآخرون، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف وهران، العدد 4، الجزائر، 2018، ص ص 117، 116.

- التعرف على مسببات السلوك: إن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الأفراد، كما أنها تقدم لنا العديد من مسببات السلوك وكيف تعمل هذه المسببات منفردة ومجمعة في التأثير على السلوك.

ويعتبر هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.

- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات: فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من سلوك الموظفين، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكيات اتجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

- التوجيه والسيطرة التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: يعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام لسلوك الموظفين يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

## 2-3 سلوك الموظفين وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الإنساني، حيث استفادة علم السلوك من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك.

### 2-3-1 علم النفس

يمكن وصف علم النفس لأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلا، ومن ثم القدرة على التحكم فيه، ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة والتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص39،38.

### 2-1-3-1 علم النفس الصناعي

حيث يختص بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين ، ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم مجالاته: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي. وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء، العلاقات الإنسانية والأداء...

### 2-1-3-2 علم النفس الاجتماعي

يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد

### 2-1-3-3 علم النفس الإداري

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

### 2-1-3-4 علم النفس العلاجي

يختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، عدم الاتزان النفسي.

ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بسلوك الموظفين ما يلي: الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الرفاهية والشعور أو الإحساس.

### 2-3-2 علم الاجتماع

إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية، والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لهم أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة. وهناك ثلاثة مجالات لعلم الاجتماع:<sup>1</sup>

### 2-2-3-1 المجتمع

إن دراسة المجتمع من المجالات الرئيسية في علم الاجتماع، والمجتمع الذي يمثل كيان كلي يتكون من الكثير من المجتمعات والجماعات وتسوده عادات وتقاليد وأعراف معينة، ويشتمل على علاقات اجتماعية نتيجة التفاعل بين

<sup>1</sup> عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل- دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 44-46.

الجماعات من ناحية وبين الأفراد من ناحية أخرى تؤثر على أنماط سلوك الأفراد الذين يعيشون فيه، فسلوك الأفراد يتأثر بثقافة المجتمع، وبالعرف والعادات والتقاليد وغيرها...

فالمجتمع نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة، ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة المتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

### 2-2-3-2 الجماعات

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع، وذلك يشمل أنواع الجماعات، الأسس السلوكية في الجماعة، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتتشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى جماعات أولية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثير وأهمية في فهم السلوك الاجتماعي للأفراد.

### 2-3-3-2 النظم الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد ومن أمثلة هذه النظم: نظام الأسرة، النظام السياسي، النظام الاقتصادي والنظام الديني والنظام التعليمي.

وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن.
- وجود مجموعة من الأساليب التي تنظم أعمال الأفراد، مثل أساليب تربية الأطفال.
- مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

### 2-3-3 علم الأنثروبولوجيا

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية، المشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم.

ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين :

- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية: ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور.

- الأنثروبولوجيا الحضارية: تختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة، ويشتمل هذا العلم على :

✓ دراسة الآثار والحضارات القديمة.

✓ دراسة البناء الاجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.

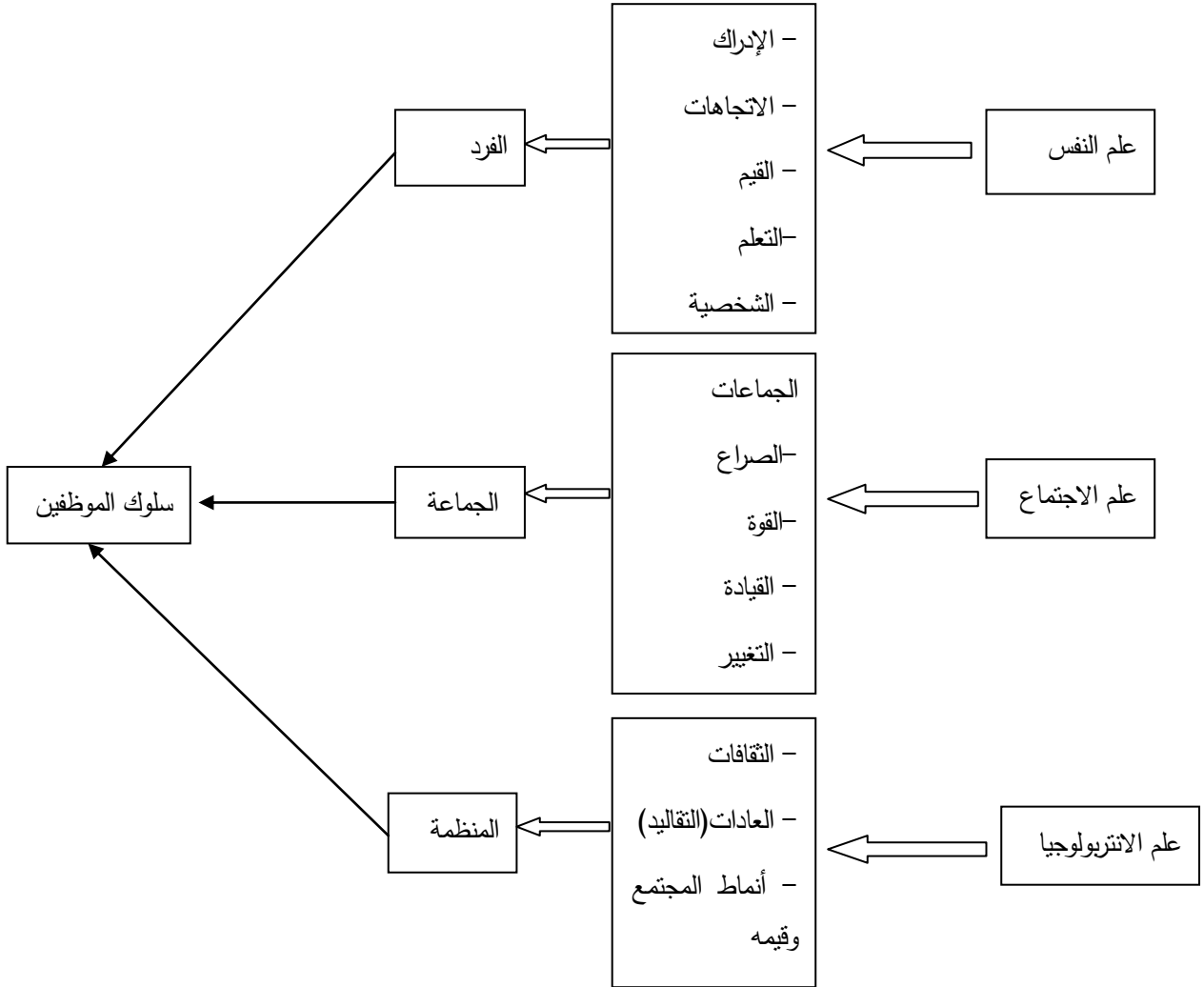
✓ دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

إن علم سلوك الموظفين قد استفادة كثيرا من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره من العلوم الثلاثة، والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

كذلك توجد علاقة غير مباشرة بين سلوك الموظفين وعلم السياسة، وبين علم سلوك الموظفين وعلم الاقتصاد، وحتى علاقته مع سلوك البيئة، وهذه من الحقول والإضافات التي يمكن الرجوع إليها، ويوضح الشكل التالي تطبيقات سلوك الموظفين من خلال العلوم السلوكية الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مونية قيوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر، 2017، ص77.

الشكل رقم (07): تطبيقات سلوك الموظفين من خلال العلوم السلوكية.



المصدر: (مونية قيديم، المرجع السابق، ص 77).

## 2-4 محددات سلوك الموظفين

تدخل في تحديد سلوك الموظفين مجموعة من المحددات التي تتداخل مع بعضها في رسم صورة معينة لهذا السلوك وبما يجول منها تشكل أبعاد رئيسية لهذا السلوك لأنها هي التي تفرض عليها مجالات الحركة والظهور، إن هذه المحددات تمثل مجموعة العوامل التي تتداخل لتعطي لسلوك الموظفين شكله ومضمونه وتميل الدراسات التنظيمية المعاصرة عادة إلى تقسيم هذه المحددات إلى:<sup>1</sup>

- محددات فردية: تتعلق بالفرد القائم بالسلوك، وأهم الأبعاد التي تنطوي تحتها هي: ( الإدراك، التعلم، الشخصية، الاتجاهات، ضغوط العمل...).

<sup>1</sup> مونية قيديم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- محددات جماعية: والتي جزء منها يرجع إلى المجتمع الذي ينتمي إليه التنظيم، وأهم الأبعاد التي تتطوي تحتها هي ( الاتصالات، الدافعية، التحفيز، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي...).

وفيما يلي سنحاول تناول هذه المحددات باختصار:

## 2-4-1 المحددات الفردية لسلوك الموظفين

وهي تلك المحددات التي تساعد على ضبط سلوكيات الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وهي العناصر التي تتبع من شخصية الفرد القائم بالسلوك والتي على أساسها تتحدد خصائصه، حيث تحدد دور الفرد من حيث تأثيره على الآخرين ومن حيث استجابته لهم، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

### 2-4-1-1 التعلم

يفيد هذا الموضوع في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. وللتعلم مجموعة من التعاريف نلخصها في الآتي:

- يعرف التعلم على أنه: "تغير ثابت في السلوك يحدد نتيجة التجربة والخبرة". ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكبر كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه.
- ويعرف cordon التعلم بأنه: "عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".<sup>1</sup>
- وفي تعريف آخر يمكن القول بأن: "التعلم عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال".<sup>2</sup>
- ومما سبق يمكن تعريف التعلم بأنه: "نشاط ذاتي أو سلوك أو أداء يقوم به الفرد ليكتسب خبرات وتجارب تمكنه من تعديل سلوكه المقبل فيستطيع بواسطته التكيف مع المواقف الجديدة ومواجهة المشاكل التي تواجهه في الحياة".<sup>3</sup>

### 2-4-1-2 الإدراك

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدراك حيث صعب تحديده بشكل جازم نظرا لتشعب هذا المفهوم واختلاف

الأفراد وتباينهم، ولكن لا مانع أن نورد بعضا من هذه التعريفات التي تثير الموضوع:<sup>4</sup>

- يعرف بأنه: "عملية تنظيم للمعلومات والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة".

<sup>1</sup> ناجي لبيتم، يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص134.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص251.

<sup>3</sup> عابد بوهادي، دافعية التعلم، مجلة الباحث، قسم الآداب واللغات، جامعة ابن خلدون تيارت، العدد2، بدون سنة نشر، ص95.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص155.



• ويعرف أيضا: " الإدراك هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة".

فالإدراك شقان <sup>1</sup>:

- الإحساس أو الشعور: أي استقبال المنبثات.
- الفهم والتصوير.

• في تعريف آخر: " الإدراك عملية فكرية سيكولوجية معرفية يستخدمها الإنسان في اختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التي يستقبلها من العالم الخارجي من خلال حواسه المختلفة ثم ترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في تحديد أنماط وأشكال السلوك الإنساني".<sup>2</sup>

### 2-4-1-3 الشخصية

من الصعب وجود تعريف واحد ومحدد للشخصية ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد هذا المفهوم واحتوائه خصائص وسمات كثيرة، وسيتم عرض مجموعة من التعاريف للشخصية والتي تساعد في فهم مفهوم الشخصية.

• يعرف ألبرت Allport الشخصية بأنها: " التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته".<sup>3</sup>

• وفي تعريف آخر: الشخصية هي الصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه الفرد عند تفاعله مع الآخرين.<sup>4</sup>

• كما تعرف أيضا: أنها مفهوم نفسي غاية في التعقيد فهي تتضمن جميع العمليات النفسية التي تم التعرف لها حتى الآن، كما أنها تهتم بالمظهر الخارجي والسلوك والسمات الذاتية القابلة للقياس.<sup>5</sup>

• تعرف الشخصية أيضا بأنها: " عبارة عن مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي توجد في كيان الشخص باستمرار، حيث أنها تميزه عن غيره، وتنعكس على تفاعله مع البيئة المحيطة به من أشخاص ومواقف سواء أكان ذلك مرتبطا بفهمه وإدراكه، أم في سلوكه ومشاعره وتصرفاته، أو حتى مظهره الخارجي لكن لا بد من لفت الانتباه إلى أن مفهوم الشخصية لا يقتصر فقط على المظهر الخارجي للشخص، ولا على تصرفاته، وسلوكياته، وصفاته النفسية، بل على العكس تماما فهو يمثل نظاما متكاملًا من هذه المميزات المجتمعة وبالتالي يعطي طابعا محددا للكيان المعنوي في الشخصية".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص81.

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، القاهرة، 2017، ص30.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>4</sup> محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص20.

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص85.

<sup>6</sup> http:// mawdoo3.com / آلاء دعوع / 20/04/2021، 11 :20.

## 2-4-1-4 الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودافعه، وبالتالي تكونالاتجاهات أفكار ومفاهيم معينة نحو العمل ونحو القادة ونحو سياسة المنظمة في تنفيذ المهام.

وبناء عليه لا بد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون بها ويمكن ذكر بعض التعاريف للاتجاهات:<sup>1</sup>

- يعرف بروغادوس Brogados الاتجاهات على أنها: "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة".
- ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعاً وشاملاً على أنها: "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد".<sup>2</sup>
- تعرف الاتجاهات أيضاً: "أنها نظام معقد ومتطور في آن واحد، وتكون دائماً متوجهة نحو شيء محدد أو موضوع يخص الفرد، ولا يتمكن الفرد من تكوين اتجاه معين بشأن شخص أو شيء أو موضوع، إلا إذا كانت هذه العوامل موجودة في محيط إدراك الفرد نفسه، بمعنى آخر أن الفرد الذي لا يحيط معرفة الشيء أو لم يتفاعل معه لا يمكن أن يكون اتجاه نحوه".<sup>3</sup>
- كما يرى قبيسون وزملاؤه أن الاتجاهات تحدد أجزاء داخلية لشخصية الإنسان".<sup>4</sup>
- عرفها Doob على أنها: "استجابة ضمنية ومتوقعة وتؤدي إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المتغيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن طريق التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيراً لاستجابات أخرى ومحركات للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر عامة في المجتمع الذي يعيشه الفرد".<sup>5</sup>

## 2-4-1-5 ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين والمنظمات احد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر الذي تسببه ضغوط العمل ومصادرها المختلفة سواء متعلقة بالفرد أو المتعلقة بالوظيفة. إن المنظمات توليه أهمية متنامية اتجاه ظاهرة ضغوط العمل والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها. ويمكن أن نورد بعض التعريفات لضغوط العمل كما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحق علي إبراهيم بلل، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 212.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>4</sup> سماح أسامة عبد الرحمان العوتيب، محددات السلوك التنظيمي، ودورها في أداء المنظمات، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 12، العدد 47، السودان، 2015، ص 21.

<sup>5</sup> نفيسة محمد باشري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>6</sup> عبد الحق علي إبراهيم بلل، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.
- ضغوط العمل عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.<sup>1</sup>
- ويمكن تعريف الضغوط بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط".<sup>2</sup>
- يعرف كل من جوب Gobb و روجرز & Rogers فرنش French ضغوط العمل بأنه: "عدم المواعمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.
- ويعرف Gath الضغط بأنه: "عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص".<sup>3</sup>

## 2-4-2 المحددات الجماعية لسلوك الموظفين

توجد مجموعة من المحددات الجماعية لسلوك الموظفين نوردتها في التالي:

### 2-4-2-1 الاتصال

- تتاول العلماء والكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا، وكل زاوية تركز على أحد الاعتبارات الهامة في الاتصال.
- يرى علماء النفس والإدارة المهتمون بإكساب السلوك والتعلم على أن: "الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".<sup>4</sup>
- يعرف كارل هوفلاند Karl Hofland الاتصال: "بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)".
- ويرى تشارلس موريس Charlas Maris أن مصطلح الاتصال حين نستخدمه بشكل واسع النطاق فإنه: "يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين". ولكن موريس يقصر الاتصال على: استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>4</sup> سماح أسامة عبد الرحمان العوتيب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>5</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 24.

• ويعرف الاتصال أيضا بأنه: "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل، ولكي يتم التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما.<sup>1</sup>

## 2-2-4-2 الدافعية

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام عدد كبير من العلماء والعاملين في مجالات علم النفس لما له من أهمية في تحريك السلوك نحو تحقيق غايات وأهداف اجتماعية أو تنظيمية، ونظرا لهذا الاهتمام بالدافعية ظهرت العديد من التعريفات نذكر منها:<sup>2</sup>

• الدافعية هي السيورة التي تحرك الفرد نحو اختيار سلوك وأداء معين لإشباع مجموعة الحاجات التي تساعده في بلوغ هدف أو مجموعة أهداف وتحقيق الرضا عن النتائج التي حصلها، وتساعد في البحث عن إشباع حاجات أخرى إذا انخفض رضاه عن هذه النتائج المحصلة بعد فترة زمنية أو ظهور حاجات جديدة.

• الدافعية هي أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تأخذ محددات لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين لمختلف المنظمات، وتمثل عاملا مهما يتعامل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء.<sup>3</sup>

• يمكن القول أيضا أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل في إشباع حاجة ما لدى الفرد.<sup>4</sup>

• ويعرف ديفر فيري Driver Firy الدوافع: "على أنها عامل انفعالي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين".

أما بيتش Beach فيرى الدافعية بأنها: "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف، أو منفعة والدوافع هي السبب الرئيسي لأفعال الناس".<sup>5</sup>

ويمكن تبسيط عملية ظهور الدوافع وطريقة تأثرها في السلوك البشري من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 408.

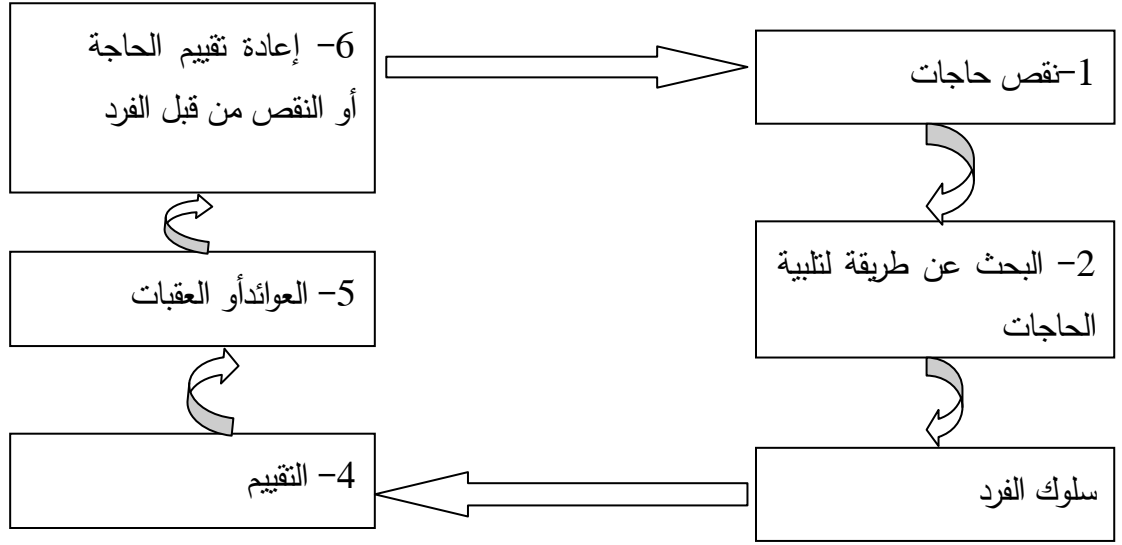
<sup>2</sup> عبد الوهاب مبروح، مرجع سبق ذكره، ص 99، 98.

<sup>3</sup> حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 34.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 254.

<sup>5</sup> منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2013، ص 4، 5.

الشكل رقم (08): دورة نشوء الدوافع



المصدر: (المرجع السابق، ص 5).

### 2-4-2 التحفيز

يشكل التحفيز دور رئيسي في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لابد من ذكر بعض التعاريف منها:<sup>1</sup>

- يمكن تعريف التحفيز على أنه: قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر للنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديدا وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك.
- وتعرف أيضا عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي في توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.<sup>2</sup>
- ويعرفها عالم آخر بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص ص 8-10.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 255.

<sup>3</sup> داوود معمر، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 29.

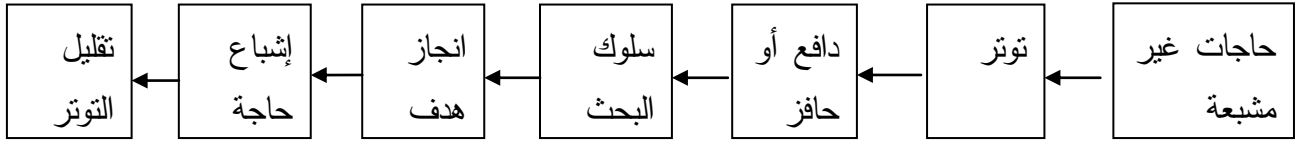
مما سبق يمكن تعريف التحفيز بأنه العملية التي تؤطر منح الحوافز بمعنى أنها النظام الذي يقوم بالإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم.<sup>1</sup>

#### ❖ العلاقة بين الدوافع والحوافز

يجب التفريق بين الدوافع والحوافز، فرغم الارتباط الوثيق بينهما إلا أنه هناك فرق بين المفهومين، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه لیسلك سلوك معين، أما الحوافز فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين.

إذن الصلة بين الدافع والحوافز صلة وثيقة كالتالي تربط بين المثير والاستجابة في المنعكس الشرطي.

**الشكل رقم (09):** يبين نموذج بسيط للسلوك الإنساني ( عملية الدفع الأساسية)



المصدر: (منوبة مزوار، المرجع السابق، ص15).

#### 2-4-2-4 القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماما كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد والمشارك بين أفراد ذلك المجتمع.

وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة الإدارية تبعا لمنطلقاتهم النظرية، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هؤلاء المتخصصين، وفيما يلي سنحاول ذكر بعض التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية:<sup>2</sup>

- عرفت القيادة حسب كونتز Kontez و ادونيل Adonil بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه بإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".
- أما فيما يخص النظرية الكاريزمية للقيادة في تعرفها: "بأنها المثالية المحبوبة من الجماهير أو بريق الزعامة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منوبة مزوار، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> عبد الحق علي إبراهيم بلل، مرجع سبق ذكره، ص ص87،86.

<sup>3</sup> سامية إبراهيم، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2019، ص559.

- كما عرفها ليكرت Lekert بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>1</sup>

## 2-4-2 الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك المنظمات سياسية أو اقتصادية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكن الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى.

فيشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، إلا أن الصراع قد يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين، وسنحاول تقديم بعض التعريفات المختلفة للصراع كما يلي:<sup>2</sup>

- الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلباً أو يوشك على أن يؤثر سلباً نحو شيء ما يهتم به الطرف الآخر.

- ويعرفه فريد لوثانس Fred Luthans: "الصراع التنظيمي هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".<sup>3</sup>

- ويعرفه بعض الكتاب على أنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم توافق هذه الأهداف والرغبات.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الصراع موجه نحو الطرف الآخر وهو يتضمن سلوكاً أو محاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر، فالصراع هو أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا الصراع متناحرين لدرجة رفض كل طرف الاعتراف بوجود الطرف الآخر، كما أن الصراع عادة ما ينتهي بنتيجة ربح أو خسارة أو تساوي أو مفاوضة بين الطرفين المتصارعين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رؤوف كعواش، القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 10، جيجل، 2020، ص240.

<sup>2</sup> حلاق بطرس، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>3</sup> صبرينة غربي، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعانات في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي 15/16/جانفي، 2013، ص65.

<sup>4</sup> محمد حامد، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، بشار، الجزائر، 2019، ص394.

<sup>5</sup> رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016، ص40.

### 3- أثر الأنماط القيادية على سلوك الموظفين

تبرز أهمية القيادة بشكل أكبر في المنظمات، حيث تنتوع المهارات والمؤهلات لدى الأفراد فيها، وتتباين اتجاهاتهم وقيمهم كما تختلف آرائهم وإدراكاتهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية، مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام بينهم، لدى فالقيادة من أكثر وظائف الإدارة تأثيراً على السلوك الإنساني والتنظيمي، فهي تؤثر على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم ورضاهم عن العمل، فهي تعد وسيلة للتوجيه، فوجود القائد يعتبر أمر ضروري لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها إلى بدل المجهودات في جو من التعاون لتحقيق الأهداف.

#### 3-1 أثر النمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين

النمط الأوتوقراطي أو ما يطلق عليه القيادة التسلطية أو الاستبدادية، فهي تدور حول محور واحد وهو إخضاع كل أمور التنظيم لسلطة القائد بسلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول والبدائل.<sup>1</sup>

فاحتفاظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الموظفين، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، واعتماده الثواب والعقاب إضافة إلى اعتباره محور الاتصالات في الجماعة.<sup>2</sup>

كل هذا يضعف من معنويات الموظفين حيث يفقدون الثقة في أنفسهم، ويشعرون بضالة مراكزهم فهو لا يتيح لهم فرصة التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار، ومن ثم يفقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية، كما يتسبب في إضعاف الروح الجماعية وروح التعاون، إلى جانب ذلك جعل الموظفين ينتهجون سلوكيات غير مرغوبة مثل ارتفاع معدل الغياب وارتفاع معدل دوران العمل ومعارضة القرارات وعدم تنفيذها بدقة، إلى جانب ذلك إضعاف ولاء الموظفين للمؤسسة، بعبارة أخرى يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى حدوث اختلال في التوازن المعنوي للموظفين ويزيد من استيائهم.<sup>3</sup>

#### 3-1-1 الآثار الإيجابية للنمط الأوتوقراطي

للنمط الأوتوقراطي بعض الآثار الإيجابية والمتمثلة في:<sup>4</sup>

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح القائد الأوتوقراطي.
- الموظفون الذين لديهم ميل للعدوانية لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم.

أما جراي Gray يرى أن القيادة تكون فعالة في المواقف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سليمان عبد المنعم حسن وآخرون، أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العدد5، المنصورة، مصر، 2019، ص271.

<sup>2</sup> أحمد الأمين يوسف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>3</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر، الكويت، بدون سنة نشر، ص704.

<sup>4</sup> عبد الجليل مقدم، شناق سميحة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد2، العدد1، الجزائر، 2018، ص40.



- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والموظفين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار ذو أهمية بالغة وقبول القرار من قبل الموظفين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

### 3-1-2 الآثار السلبية للنمط الأوتوقراطي

قد أثبتت الدراسات أن للنمط الأوتوقراطي آثار سلبية كثيرة أهمها:<sup>2</sup>

- خلق مظاهر السلبية لدى الموظفين في أداء العمل، إضافة إلى عدم إحساسهم بمشاعر الولاء والانتماء إلى القائد، مما يفقدهم من حماسهم للعمل.
- انعدام الفهم المتبادل بين القائد والموظفين، حيث تقتصر الاتصالات على الاتصالات النازلة والتي تكون في شكل أوامر وتعليمات، مع انعدام ما يسمى بالتغذية العكسية، مما يفقد القائد فرصة الوقوف على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم وردود أفعالهم.
- انخفاض الروح المعنوية للموظفين نتيجة قيامهم بأعمال غير مقتنعين بها واللامبالاة بشعورهم وعواطفهم، وبالتالي ينعكس ذلك على كفاءتهم في عملهم.
- ظهور التنظيمات غير الرسمية في العمل بين الموظفين وبالتالي حدوث صراع بينها وبين التنظيم الرسمي مما يؤثر سلباً على العمل.
- استحالة وجود قائد على درجة عالية من المعرفة والخبرة التي تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة، ففي حالات كثيرة تؤدي إلى إصدار قرارات غير رشيدة.
- لا يعطي أهمية للموظفين ولا تستفيد المؤسسة من خبرتهم، مما يؤدي عادة إلى عرقلة الأوامر وظهور صراعات بين الإدارة والموظفين.<sup>3</sup>

### 3-2 أثر النمط القيادي الديمقراطي على سلوك الموظفين

تقوم فلسفة القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتقويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 265.

حيث يرى أوين Owin أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى الموظفين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يقوم على ثلاث ركائز وهي: العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة.<sup>2</sup>

ومنه فالقائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تحريك دوافع الموظفين وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها، وأن القرارات التي يصدرها تتبع غالباً من استشارته لهم وإسهامهم فيها،<sup>3</sup> فتفويضه لبعض من سلطته للموظفين تساهم في تنمية قدراتهم الإدارية وأيضاً تحقيق الروح المعنوية العالية لهم، لأن هذا ناجم عن ثقة القائد في الموظفين،<sup>4</sup> مما يزيد من سلوكياتهم الإيجابية وخلق أجواء مريحة تبعث على الانتشراح داخل المؤسسة وتؤدي إلى نمو قواعد العمل والأنظمة فيها.<sup>5</sup>

### 3-2-1 الآثار الإيجابية للنمط الديمقراطي

كشفت الدراسات أن الآثار الإيجابية على سلوك الموظفين للنمط الديمقراطي كثيرة أبرزها:<sup>6</sup>

- تقبل وتجاوب الموظفين مع هذا النمط، ونمو الثقة والتعاون بينهم وبين القائد واندفاعهم اتجاه عملهم، وتحقيق رضاهم وتكوين مجموعة متعاونة منتجة وسعيدة.
  - يحترم حقوق الموظفين وكرامتهم والتي تعتبر هامة ضمن قيم الحرية.
  - المساواة والديمقراطية التي تسود الجماعة وتسيطر على مشاعرهم.
- بالإضافة إلى:<sup>7</sup>
- مشاركة الموظفين في صنع القرار يساعد في تحسين نوعية القرار.
  - مشاركتهم في صياغة الأهداف تعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
  - علاقة الود والاحترام بين القائد والموظفين تعطي للموظفين سلوكيات إيجابية اتجاه عملهم.
  - القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال التفويض ببعض المهام القيادية.

<sup>1</sup> وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية etrag، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، الجزائر، 2013، ص 496.

<sup>2</sup> كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 97.

<sup>3</sup> أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، ط1، دار يازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 215.

<sup>4</sup> زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 682.

<sup>5</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2014، ص 251.

<sup>6</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>7</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

### 3-2-2 الآثار السلبية للنمط الديمقراطي

رغم اتفاق العلماء أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن له بعض الآثار السلبية منها:<sup>1</sup>

- تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على العمل، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن عمله ومسؤوليته فإن لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للموظفين وعلى أدائهم لعملهم.

إضافة إلى ذلك:<sup>2</sup>

- فشل القيادة إذا كان الموظفون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو من الجهلة ومحدودي الخبرة.

- كما يعاب هذا النمط بطؤه أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسم وسرعة.

### 3-3 أثر النمط الحر على سلوك الموظفين

هذا النمط يشمل عاملا واحدا وهو مبدأ عدم التدخل والذي يمثل غياب القيادة حيث يتبنى مبدأ "دع الأمور تسير" وفيه يتخلى القائد عن المسؤولية، ويؤخر القرارات، ولا يقدم تغذية عكسية ويبدل مجهود قليل لمساعدة الموظفين على إشباع حاجاتهم،<sup>3</sup> فهذا الأسلوب يتسم بتنوع السلوك وتذبذبه، فرغم حرية الموظفين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا طريقا لها فإن رضا الموظفين عن أعمالهم في ظل هذا النمط منخفض جدا مقارنة بالنمط الديمقراطي، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة المتميزين من ذوي الأداء العالي، حيث يرون أن تقدير القائد لهم لا يختلف عن تقديره لجهود المقصرين في العمل، بل وبعد هذا النمط ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية ويشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد أن يبقى هناك قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض من سلطته، وبخلاف ذلك فقد التوجيه الحقيقي وانعدمت الرقابة وتعثرت المؤسسة.<sup>4</sup>

### 3-3-1 الآثار الإيجابية للنمط الحر

من خلال الدراسات التي أجريت على النمط القيادي الحر أثبتت وجود آثار إيجابية على الموظفين منها:<sup>5</sup>

- تشجيع الموظفين على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>2</sup> عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> باديس بوخلوة، سهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع بنقرت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، الجزائر، 2015، ص 214.

<sup>4</sup> يحيى عبد الرزاق الصوصاع، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، مجلة الميل الاقتصادي، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 109.

<sup>5</sup> عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
  - زيادة ثقة الموظف بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
  - يتم التفويض إلى الموظفين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء الموظفين.
- بالإضافة إلى هذه الآثار توجد كذلك:<sup>1</sup>
- الحرية الكبيرة الممنوحة للموظفين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم.
  - التعليمات العامة تتيح للموظفين فرصة الاعتماد على أنفسهم، وتكسيبهم خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات.
  - يمكن أن يكون هذا النمط ناجح في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي.

### 3-3-2 الآثار السلبية للنمط الحر

- رغم الآثار الإيجابية لهذا الأسلوب إلا أن له آثار سلبية من بينها:<sup>2</sup>
- يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
  - يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.
- خلفاً عن ذلك:<sup>3</sup>
- يشجع القادة على التهرب من المسؤولية، يفقدون القدرة على التحكم في أعمال وسلوكيات مرؤوسيه.
  - يؤدي إلى سيادة روح النزعة الفردية لدى الموظفين، ومحاولة كل منهم ممارسة السيطرة على بقية زملاءه.

<sup>1</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

## خلاصة

من خلال تناولنا للأفكار التي وردت في هذا الفصل يتبين لنا أن القيادة وظيفة ضرورية في كل المنظمات، فعلى القائد أن يفهم طبيعة وصفات الأفراد الذين يتعامل معهم حتى يتمكن من إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة الصحيحة والمطلوبة في نمط سلوكهم، فالقائد هو الذي يوجه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فهناك علاقة بين القادة والتابعين وهي التي تربط بينهم في المنظمة وتؤثر كثيرا على مستقبلها، حيث يؤثر هؤلاء القادة على سلوك الموظفين في المنظمة.

كما تم التوصل إلى أن لأنماط القيادة أثر على سلوك الموظفين وعلى أداء العاملين ودوافعهم نحو العمل.

---

## الفصل الثاني

---

دراسة واقع القيادة وأثرها على سلوك الموظفين لدى  
الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير جامعة جيجل

- 1- نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 2- الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة.
- 3- عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

-جيجل-

**تمهيد**

بعد أن تعرفنا في الجانب النظري على متغيرات الدراسة (القيادة وسلوك الموظفين)، والأثر الذي يربط بينهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة أثر أنماط القيادة على سلوك الموظفين لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جيجل-، عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة مع الاستعانة بمخرجات SPSS، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.

-جيجل-

**1- نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

يتناول هذا العنصر التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة عنها، وهيكلها التنظيمي.

**1-1 تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 17 فيفري 2009، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، حيث أن هذه الكلية لم تكن سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي-جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة التي تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، والمتمثلة في النقاط التالية:

- يقدر عدد طلبة الكلية بـ 5075 طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2021/2020 موزعين على مختلف أقسام الكلية.

- يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 152 أستاذا دائما بالإضافة إلى 104 أساتذة مؤقتين.

- بهذه الكلية (06) مدرجات، (03) منها تستوعب 240 طالب، و(02) منها 340 طالب، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه 280 طالب. يضاف إلى هذه المدرجات 34 قاعة للتدريس تستوعب كل منها 35 طالب، وكذلك (05) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين للأنترنث، و(03) قاعات للأعمال التطبيقية.

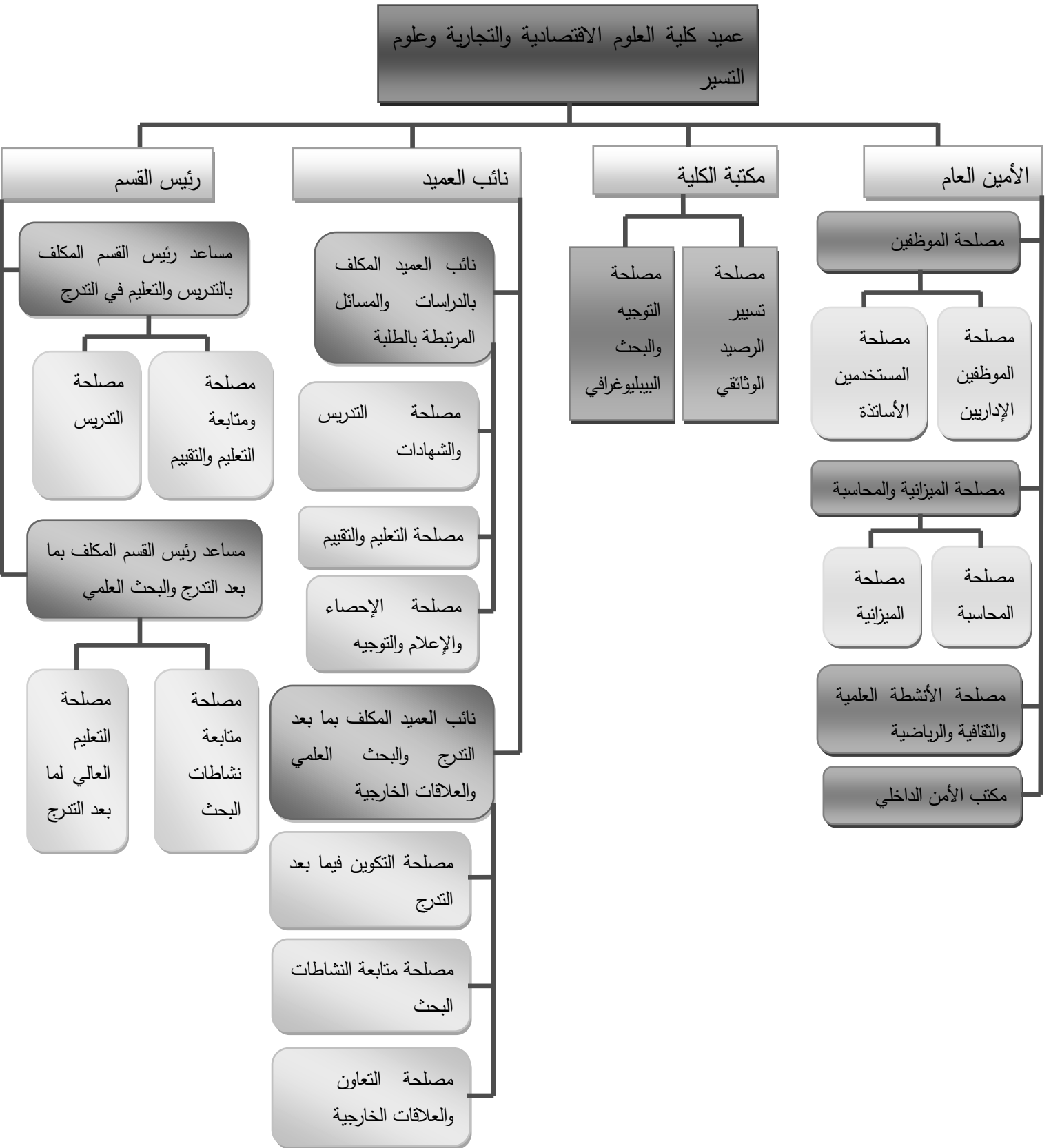
**1-2 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

تتشكل الكلية من عدة هياكل بيداغوجية ومصالح إدارية يترأسها السيد العميد، كما بينه الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



-جيجل-



-جيجل-

## 2- الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة

يقدم في هذا الجزء عرض للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع الدراسة إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

### 2-1 منهجية الدراسة

يعتبر المنهج مهما كان نوع الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لظاهرة أو مشكلة ما، لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة في ظل تعدد مناهج البحث العلمي.

كما تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محور رئيسي يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة بشكل دقيق وبمكنا من الحصول على المعلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

### 2-1-1 مجتمع الدراسة

#### أ- المجتمع:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث".<sup>1</sup>

ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البالغ عددهم 97 موظف.

#### ب- العينة:

تعرف العينة على أنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عدد من الأفراد في المجتمع الأصلي".<sup>2</sup>

العينة العشوائية البسيطة: "هي عينة بحجم معين يكون كل فرد فيها له نفس فرصة الاختيار من المجتمع الكلي. حيث نستخدم العينة العشوائية البسيطة عندما نختار جزء من الكل ويكون الكل (المجتمع) نوع واحد وغير مقسم".<sup>3</sup>

بناء على ما سبق تم استهداف عينة ملائمة قدرها (35) موظف من مجتمع الدراسة بنسبة 36.08% حيث تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص148.

<sup>2</sup> حسين محمود جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص125.

<sup>3</sup> أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص15.

-جيجل-

ج- أداة الدراسة:

لإكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة. حيث تم إعداد الاستبانة من ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** يحتوي على معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الكلية).

**المحور الثاني:** يحتوي على 13 عبارة لقياس المتغير المستقل المتمثل في القيادة، حيث وزعت العبارات من 01 إلى 13 على الأنماط القيادية كما يلي:

- نمط القيادة الأوتوقراطي يضم العبارات المرقمة من 01 إلى 03.

- نمط القيادة الديمقراطي يضم العبارات المرقمة من 04 إلى 08.

- نمط القيادة الحر ويضم العبارات المرقمة من 09 إلى 13.

**المحور الثالث:** يحتوي على 11 عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في سلوك الموظفين.

**2-2 الأساليب الإحصائية المعتمدة**

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS (statistical packager for social science) طبعة 20، أو الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات، وفي دراستنا تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

**2-2-1 التكرارات والنسب المئوية:**

**أولاً: التكرارات:** هي إحدى الطرق التي نتمكن بواسطتها من تنظيم البيانات الكثيرة بحيث لا نخسر هذه البيانات من أهميتها إلا الشيء اليسير أو لا نخسر شيء<sup>1</sup>.

**ثانياً: النسب المئوية:** يتم استخدامها لتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

**2-2-2 مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت:**

**أولاً: مقاييس النزعة المركزية:** من بين هذه المقاييس اعتمدنا على:

- **الوسط الحسابي:** "هو مجموع القيم الخاصة بمتغير من متغيرات مقسوماً على عدد تلك القيم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، مقمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص256.

**-جيجل-**

تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.  
ثانيا: **مقاييس التثنت**: من بين هذه المقاييس اعتمدنا على:

- **الانحراف المعياري**: من أهم مقاييس التثنت، ويعرف بأنه " الجذر التربيعي للتباين"<sup>1</sup>.

يستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

- **المدى**: يعرف بأنه " الفرق بين أكبر مفردة وأصغر مفردة في المجموعة، حيث تتوزع بين هاتين القيمتين بقيمة البيانات الإحصائية"<sup>2</sup>.

**ثالثا: مقاييس الالتواء والتفرطح**

يمكن تعريف مقاييس الالتواء والتفرطح كما يلي:<sup>3</sup>

- **مقياس الالتواء**: يعرف مقياس الالتواء على أنه قياس درجة البعد أو الانحراف عن حالة التماثل، ويعطى هذا المقياس بصيغ متعددة وذلك تبعا لنوع مقاييس التوسط والانحراف المستخدمة للبيانات والهدف من استخدامه.

- **مقياس التفرطح**: يعرف بأنه قياس درجة تذبذب التوزيع قياسا بالتوزيع الطبيعي عادة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي (LikertScal) وهو من أكثر المقاييس شيوعا، والذي يستخدم ضمن استمارة الاستبيان، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، للإجابة على الأسئلة، والموضح كما يلي:

**الجدول رقم (03):** درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرث.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

**المصدر:** (إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص22).

ولتحديد الفئة التي يضاف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرث الخماسي، قمنا بالعمليات الحسابية التالية:

المدى: 5-1=4، عدد الفئات، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد  $4/5=0.8$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة الأولى (1-1.8) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى، فيكون قيم توزيع الوسط الحسابي حسب مقياس ليكرث الخماسي كمايلي:

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص129.

<sup>2</sup> عايد كريم عبدعون الكتاني، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص64.

<sup>3</sup> عبد الخالق عبد الجبار النقيب، الإحصاء الحيوي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 125-134.

-جيجل-

الجدول رقم (04): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

الفئة	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

2-2-3- مقاييس العلاقة:

من هذه المقاييس تم الاستعانة ب:

- معامل الارتباط بيرسون: يعرف باسم معامل الارتباط بطريقة العزوم أو معامل الارتباط التتابعي بطريقة بيرسون، ويستخدم هذا المعامل لحساب الارتباط البسيط بين مجموعتين من أزواج الدرجات لمتغيرين.<sup>1</sup>
  - اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق.<sup>2</sup>
  - اختبار (t) للعينات المستقلة: يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين مستقلتين، حيث يضم هذا الاختبار نوعين من المتغيرات هما متغير التجميع ومتغير الاختبار.<sup>3</sup>
  - اختبار تحليل التباين الأحادي للاتجاه الواحد: يستخدم هذا الاختبار عند توفر متغير مستقل واحد ويطلق عليه المتغير العامل، وهو متغير من النوع الاسمي أو الترتيبي، الذي على أساسه تقسم العينات المراد اختبار فروقات متوسطاتها، ومتغير تابع وهو متغير من النوع الكمي.<sup>4</sup>
  - الانحدار الخطي البسيط: يشرح تحليل الانحدار الكيفية التي يرتبط بها متغير بمتغير آخر، بصياغة معادلة تستخدم لتقدير قيمة غير معلومة لمتغير معين من خلال قيمة معلومة لمتغير آخر.<sup>5</sup>
- استخدم هذا الانحدار لدراسة أثر أنماط القيادة على سلوك الموظفين.

2-3 صدق وثبات الدراسة

يتم اختبار أداة الدراسة قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة من خلال دراسة الصدق (الصدق الظاهري والصدق البنائي)، وكذلك دراسة ثباتها.

<sup>1</sup> عايد كريم عبد عون الكناني مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 298.

<sup>3</sup> أيهاب عبد السلام محمود، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 205.

<sup>5</sup> جبار عبد ماضي، مقدمة في الإحصاء الرياضي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 212.

-جيجل-

2-3-1 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال طريقتين وهما:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)

لمعرفة صدق أداة الدراسة عرضنا الاستبيان على الأساتذة المشرفة لمناقشته وتصحيحه، والتأكد من شمولية عباراته، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون أجرينا التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى وإضافة عبارات جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً.

وهؤلاء الأساتذة هم:

الجدول رقم (05): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الوظيفة
01	حمودة نسيم	أستاذ بقسم علوم التسيير
02	شاطر شفيق	أستاذ بقسم علوم التسيير
03	مقراش فوزية	أستاذة بقسم علوم التسيير
04	جبلي حسبية	أستاذة بقسم علوم التسيير
05	إدر مناد	أستاذ بقسم علوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي):

الصدق البنائي هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.

-جيجل-

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الأوتوقراطي

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الأوتوقراطي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم.	0.835**	0.000
02	يعتبر القائد مناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت.	0.799**	0.000
03	اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل.	0.870**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS \*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

(0.01) بين النمط الأوتوقراطي وفقراته، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين جميع عبارات النمط ( النمط

الأوتوقراطي) وبين الدرجة الكلية له، والتي تتراوح بين 0.799 و0.870 مما يدل على أن عبارات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
04	يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم.	0.839**	0.000
05	يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها.	0.863**	0.000
06	يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	0.912**	0.000
07	يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل.	0.866**	0.000
08	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف.	0.823**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS \*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

(0.01) بين النمط الديمقراطي وفقراته، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين عبارات النمط والدرجة الكلية لجميع

عباراته، والتي تتراوح بين (0.823) و0.912 مما يدل على أن فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

-جيجل-

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات نمط الحر

الجدول رقم(08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الحر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل.	0.737**	0.000
10	يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها.	0.745**	0.000
11	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم.	0.432**	0.000
12	يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم.	0.772**	0.000
13	يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة انجاز أعمالهم.	0.819**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS \*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05) بين النمط الحر وفقراته، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين عبارات النمط والدرجة الكلية لجميع عباراته، والتي تتراوح بين(0.432) و(0.819) مما يدل على أن عبارات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الاتساق الداخلي لأنماط القيادة بالدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لأنماط القيادة بالدرجة الكلية للمحور

النمط	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
النمط الأوتوقراطي	-0.552**	0.000
النمط الديمقراطي	0.874**	0.000
النمط الحر	0.904**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss \*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن معامل الارتباط بين درجة النمطين الديمقراطي والحر لأنماط محور القيادة والدرجة الكلية للمحور، جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). في حين معامل الارتباط بين درجة النمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور، جاءت سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.



-جيجل-

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك الموظفين

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك الموظفين

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	تستخدم أساليب عمل جديدة في وظيفتك	0.737**	0.000
15	لديك المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها.	0.629**	0.000
16	أصبحت أكثر إلمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة	0.547**	0.000
17	تستقبل المتغيرات المحيطة بك وتستجيب لها بشكل جيد.	0.197	0.256
18	تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية.	0.447**	0.000
19	لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتك.	0.595**	0.000
20	تجد سهولة في الاتصال بقائدك عند مواجهة مشاكل في العمل.	0.534**	0.000
21	لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك.	0.710**	0.000
22	لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار.	0.468**	0.000
23	لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة.	0.294	0.087
24	زاد لديك الحماس لانجاز العمل بجد في المؤسسة.	0.620**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS \*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط لعبارات محور سلوك الموظفين موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3-2 ثبات أداة الدراسة

ثبات الدراسة وهو أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم قياس معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي للحكم على مستويات معاملات الثبات:

- إذا كانت ألفا أقل من 60% تكون درجة الثبات ضعيفة؛

- إذا كانت ألفا تقع بين 60% و70% تكون درجة الثبات مقبولة؛

- إذا كانت ألفا تقع بين 70% و80% تكون درجة الثبات جيدة؛

حجبل -

- إذا كانت ألفا أكبر من 80% تكون درجة الثبات ممتازة.

النتائج موضحة في الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات التي تقيسها	متغيرات الدراسة
0.888	03-01	النمط الأوتوقراطي
0.940	08-04	النمط الديمقراطي
0.834	13-09	النمط الحر
0.719		الثبات الكلي للقيادة
0.784	24-14	الثبات الكلي لسلوك الموظفين
0.827		الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن:

● معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة فاق معدل (0.7) حيث بلغ (0.719)، بمعنى أن المحور يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

● معامل ألفا كرونباخ لمحور سلوك الموظفين فاق معدل (0.7) حيث بلغ (0.784)، بمعنى أن المحور يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

● معامل ألفا كرونباخ الكلي (القيادة وسلوك الموظفين) فاق معدل (0.8) حيث بلغ (0.827)، بمعنى أن المحورين يتمتعان بدرجة ثبات ممتازة.

وبالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة ذات درجة ثبات ممتازة، يمكن استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

### 3- عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة الثلاثة المتمثلة في: الخصائص الشخصية، محور القيادة، محور سلوك الموظفين.

#### 3-1 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية

وفيما يلي سيتم التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والموضحة كالآتي:

**-جيجل-**

**أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (12).

**الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	15	20	35
النسبة المئوية	%42.9	%57.1	%100

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والخاص بطبيعة الجنس لأفراد العينة أن نسبة الذكور (42.9%) ونسبة الإناث تمثل (57.1%) من عينة الدراسة، أي أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل والتي تنسم بطابعها الإداري، ما يجعل فئة الإناث أكثر إقبالا للعمل فيها.

**ثانياً توزيع أفراد العينة حسب السن:** وقد كانت النتائج مبينة كما في الجدول رقم (13):

**الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب السن**

فئات السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	00	21	14	00	35
النسبة المئوية	%00	%60	%40	%00	%100

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن (60%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة تليها نسبة (40%) من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ، في حين نجد الفئة أقل من 30 سنة والفئة العمرية من 50 سنة فما فوق منعدمة، مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الشباب، وهذا راجع إلى زيادة عدد الطلبة ما دفع بالكلية إلى توظيف حاملي الشهادات الجامعية.

**ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

وقد كانت النتائج مبينة كما في الجدول رقم (14):

**الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	تقني	تقني سامي	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	دكتوراه	المجموع

**-جيجل-**

35	04	09	01	07	03	08	03	التكرار
%100	%11.4	%25.7	%2.9	%20	%8.6	%22.9	%8.6	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم الموظفين المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (25.7%)، يليها الموظفين المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة (22.9%)، بعد ذلك الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة (20%)، يليها الموظفين المتحصلين على شهادة دكتوراه بنسبة (11.4%)، ثم الموظفين المتحصلين على شهادة تقني وشهادات الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة (8.6%) لكل منهما، وأخيرا الموظفين على شهادة مهندس دولة بنسبة (2.9%)، وذلك يدل على أن طبيعة المناصب الكلية تتطلب الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الكلية:

وقد كانت النتائج مبيّنة كما في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الكلية

المجموع	15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل في الكلية
35	03	18	08	06	التكرار
%100	%8.6	%51.4	%22.9	%17.1	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات عملهم في الكلية من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (51.4%)، تليها الفئة التي تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (22.9%)، بعد ذلك الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (17.1%)، وفي الأخير الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة (8.6%)، وهذا يعني أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة كافية تمكنهم من ممارسة وظائفهم الإدارية بكفاءة.

### 3-2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة ( النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الحر).

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالنمط الأوتوقراطي

-جيجل-

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي والذي يشتمل على ثلاثة عبارات ( L1 إلى L3 )، والمبينة في الجدول رقم (16):

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
L1	يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم.	2.542	0.816	منخفضة	03
L2	يعتبر القائد مناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت.	2.628	0.910	متوسطة	02
L3	اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل.	2.971	1.070	متوسطة	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.714	0.780	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ المتوسط الكلي للنمط الأوتوقراطي (2.714) وهو ينتمي إلى الفئة (2.61-3.4) بدرجة موافقة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن الانحراف الكلي للنمط الأوتوقراطي بلغ (0.780) وهو أقل من (01) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا النمط.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (L3) " اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل" بمتوسط حسابي قدره (2.971) وانحراف معياري يقدر ب(1.070) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن هناك من يهتم القائد بتحقيق التعاون بينهم بنسبة قليلة وهناك من يكون الاهتمام بينهم كبير.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(L2) "يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت" بمتوسط حسابي يقدر ب (2.628) وانحراف معياري قدره(0.910) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن القائد يعتبر المناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت.

- في المرتبة الأخيرة العبارة رقم(L1) " يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم" بمتوسط حسابي قدره (2.542) وانحراف يقدر ب(0.816) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الرئيس يوزع المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالنمط الديمقراطي

-جيجل-

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي والذي يشتمل على 5 عبارات (L4-L8) والمبيّنة في الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
L4	يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم	3.314	1.078	متوسطة	02
L5	يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها	2.942	1.258	متوسطة	05
L6	يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3.171	1.097	متوسطة	04
L7	يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل	3.200	1.023	متوسطة	03
L8	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف	3.400	0.881	متوسطة	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.205	0.920	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث بلغ المتوسط الكلي للنمط الديمقراطي (3.205) وهو ينتمي إلى الفئة (2.61-3.4) بدرجة موافقة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للنمط الديمقراطي بلغ (0.920) وهو أقل من (01)، مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (L8) " يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف" بمتوسط حسابي قدره (3.400) وانحراف معياري يقدر ب(0.881) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن القائد يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (L4) " يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم" بمتوسط حسابي قدره (3.314) وانحراف معياري قدره (1.078)، ما يدل على وجود تشتت في الإجابات فقد يعود ذلك إلى أن هناك من يقوم القائد بمراعاة إمكانياته عند توزيع المهام وهناك من لا يراعيه.

\_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (L7) " يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.200) وانحراف معياري يقدر ب(1.023)، ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن القائد قد يقوم بالتنسيق بين جهود الموظفين أحيانا وأحيانا أخرى لا يقوم بذلك.

-جيجل-

- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (L6) " يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه" بمتوسط حسابي قدره (3.171) وانحراف معياري قدره (1.097) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يشجعهم القائد على تقديم آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه وهناك من لا يشجعهم.

- في المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (L5) " يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها" بمتوسط حسابي قدره (2.942) وانحراف معياري قدره (1.258) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يطرح القائد عليهم أفكاره لمناقشتها وهناك من لا يطرحها عليهم.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالنمط الحر

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط الحر والذي يشتمل على 5 عبارات (L9-L13) والمبينة في الجدول رقم (18):

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الحر

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
L9	يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل.	2.857	1.004	متوسطة	03
L10	يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها.	3.228	0.877	متوسطة	01
L11	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم.	2.571	1.008	منخفضة	05
L12	يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم.	2.600	1.090	منخفضة	04
L13	يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة انجاز أعمالهم.	2.971	1.097	متوسطة	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2.845	0.721	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ المتوسط الكلي للنمط الحر (2.845) وهو ينتمي إلى الفئة (2.61-3.4) بدرجة موافقة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن الانحراف الكلي للنمط الحر بلغ (0.721) وهو أقل من (01) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

**-جيجل-**

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (L10) " يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها" بمتوسط حسابي قدره (3.228) وانحراف معياري قدره (0.877) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن القائد يطالبهم بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (L13) " يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة انجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي قدره (2.971) وانحراف معياري يقدر ب (1.097) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يعطيهم القائد الحرية الكاملة في طريقة انجاز أعمالهم وهناك من لا يعطيهم الحرية لذلك.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (L9) " يوافق القائد على أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.857) وانحراف معياري يقدر ب (1.004) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يوافقهم القائد على أي تغيير يقترحه في أسلوب العمل وهناك من لا يوافقهم.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (L12) " يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم" بمتوسط حسابي قدره (2.600) وانحراف معياري يقدر ب (1.090) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يترك لهم القائد حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم وهناك من لا يترك لهم الحرية لذلك.

- تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (L11) " يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي قدره (2.571) وانحراف معياري يقدر ب (1.008) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من يتساهل معهم القائد حين يقصرون في إنجاز أعمالهم وهناك من لا يتساهل معهم.

**رابعاً: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القيادة**

قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور ككل وذلك من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة محور القيادة، وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القيادة**

رقم العبارة	أنماط المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	النمط الأوتوقراطي	2.714	0.780	متوسطة	03
02	النمط الديمقراطي	3.205	0.920	متوسطة	01
03	النمط الحر	2.845	0.721	متوسطة	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.953	0.460	متوسطة	

المصدر: من أعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS



-جيجل-

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأنماط القيادة قد تراوحت ما بين (2.714 و 3.205) أي بدرجة موافقة متوسطة، حيث احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.205) وانحراف معياري قدره(0.920)، يليه النمط الحر بمتوسط حسابي قدره (2.845) وانحراف معياري قدره (0.721)، وأخيرا في المرتبة الثالثة النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي قدره (2.714) وانحراف معياري قدر ب(0.780).

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة ككل والذي بلغ (2.953) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة بالوحدة كان بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في إجابات أفراد العينة انطلاقا من الانحراف المعياري المقدر ب(0.460) وهو انحراف أقل من (01).

**3-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور سلوك الموظفين**

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور سلوك الموظفين

**الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور سلوك الموظفين**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
J1	تستخدم أساليب عمل جديدة في وظيفتك	3.085	0.981	متوسطة	11
J2	لديك المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها.	3.571	0.884	مرتفعة	05
J3	أصبحت أكثر إلمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة	3.742	0.885	مرتفعة	03
J4	تستقبل المتغيرات المحيطة بك وتستجيب لها بشكل جيد.	3.771	0.689	مرتفعة	02
J5	تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية.	3.142	0.809	متوسطة	10
J6	لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتك.	3.600	0.913	مرتفعة	04
J7	تجد سهولة في الاتصال بقائده عند مواجهة مشاكل في العمل.	3.542	0.918	مرتفعة	06
J8	لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك.	3.800	0.797	مرتفعة	01
J9	لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار.	3.485	1.067	مرتفعة	07
J10	لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة.	3.285	0.957	متوسطة	08
J11	زاد لديك الحماس لاتجاز العمل بجد في المؤسسة.	3.257	0.980	متوسطة	09

-جيجل-

مرتفعة	0.477	3.480	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
--------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ المتوسط الكلي لمحور سلوك الموظفين (3.480) وهو ينتمي إلى الفئة (3.41-4.2) بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتضح أيضا أن الانحراف الكلي لهذا المحور بلغ (0.477) وهو أقل من (01) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا المحور.

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (J8) " لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك "بمتوسط حسابي قدره (3.800) وانحراف معياري قدره ب (0.797) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم الدافع للإبداع في مجال وظائفهم.

- المرتبة الثانية تعود إلى العبارة رقم (J4) " تستقبل المتغيرات المحيطة بك وتستجيب لها بشكل جيد " بمتوسط حسابي قدره (3.771) وانحراف معياري يقدر ب (0.689) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين يستقبلون المتغيرات المحيطة بهم ويستجيبون لها بشكل جيد.

- المرتبة الثالثة تعود إلى العبارة رقم (J3) " أصبحت أكثر إمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.742) وانحراف معياري يقدر ب (0.885) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين أصبحوا أكثر إمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة.

- المرتبة الرابعة تعود إلى العبارة رقم (J6) " لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتك " بمتوسط حسابي قدره (3.600) وانحراف معياري يقدر ب (0.913) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتهم.

- المرتبة الخامسة تعود إلى العبارة رقم (J2) " لديك المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها " بمتوسط حسابي قدره (3.571) وانحراف معياري يقدر ب (0.884) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها.

- المرتبة السادسة تعود إلى العبارة رقم (J7) " تجد سهولة في الاتصال بقائدهم عند مواجهة مشاكل في العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.542) وانحراف معياري يقدر ب (0.918) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين يجدون سهولة في الاتصال بقائدهم عند مواجهة مشاكل في العمل.

- المرتبة السابعة تعود إلى العبارة رقم (J9) " لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار " بمتوسط حسابي قدره (3.485) وانحراف معياري يقدر ب (1.067) ما يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا قد يعود إلى أن هناك من لديهم الحافز لتحسين أداء وظيفتهم باستمرار وهناك من ليست لديهم الحوافز لذلك.

**-جيجل-**

- المرتبة الثامنة تعود إلى العبارة رقم (J10) " لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.285) وانحراف معياري يقدر ب (0.957) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة .

- المرتبة التاسعة تعود إلى العبارة رقم (J11) " زاد لديك الحماس لإنجاز العمل بجد في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.257) وانحراف معياري يقدر ب (0.980) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين زاد لديهم الحماس لإنجاز أعمالهم بجد في المؤسسة.

- المرتبة العاشرة تعود إلى العبارة رقم (J5) " تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية " بمتوسط حسابي قدره (3.142) وانحراف معياري يقدر ب (0.809) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين يقدمون مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية.

- المرتبة الحادية عشر تعود إلى العبارة رقم (J1) " تستخدم أساليب عمل جديدة في وظيفتك " بمتوسط حسابي قدره (3.085) وانحراف معياري يقدر ب (0.981) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين يستخدمون أساليب عمل جديدة في وظائفهم.

**3-4 اختبار فرضيات الدراسة:**

في هذا الجزء يتم اختبار الفرضيات التي تم صياغتها بناء على مشكلة ونموذج الدراسة وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على نظام SPSS، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم إعداد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمه (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0.
- إذا كانت قيمه (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

**3-4-1 اختبار التوزيع الطبيعي**

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معاملي "الالتواء والتفلطح" لمعرفة طريقة توزيع البيانات، وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (21):

**الجدول رقم(21): اختبار التوزيع الطبيعي**

المحور	المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة	النمط الأوتوقراطي	0.387	0.154
	النمط الديمقراطي	-0.223	-1.062

-جيجل-

-1.125	-0.336	النمط الحر	
-0.037	-0.659		سلوك الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (21) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0.659) و(0.387) وهي أقل من (03) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و 3)، أما معاملات التقلطح فهي محصورة بين (-1.125) و(0.154) وهي أقل من (20). ومنه يمكن القول بأن هذه النتائج تثبت أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 3-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية علأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

ويمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

من أجل قياس ما إذا كان هناك أثر لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قمنا باستخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح النتائج:

#### الجدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	قيمة Beta	القيمة الاحتمالية Sig
القيادة	0.705	0.497	32.618	0.705	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F=32.618) المحسوبة، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي (R<sup>2</sup>=0.497) أي وجود أثر إيجابي نسبته (49.7%) للقيادة على سلوك الموظفين، أي أن (49.7%) من التغير في سلوك الموظفين يعود إلى التغير في القيادة.

جيجل -

وفقا لقاعدة القرار أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

**أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ويمكن صياغتها على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

**الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

المتغير المستقل	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	قيمة Beta	القيمة الاحتمالية Sig
النمط الأوتوقراطي	0.336	0.113	4.202	-0.336	0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (23) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.048) وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F=4.202) المحسوبة، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي (R<sup>2</sup>=0.113) أي وجود أثر إيجابي نسبته (11.3%) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين، أي أن (11.3%) من التغيير في سلوك الموظفين يعود إلى التغيير في النمط الأوتوقراطي.

وفقا لقاعدة القرار أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

-جيجل-

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	قيمة Beta	القيمة الاحتمالية Sig
النمط الديمقراطي	0.674	0.454	27.415	0.674	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين الجدول رقم(24) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F=27.415) المحسوبة، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي (R<sup>2</sup>=0.454) أي وجود أثر إيجابي نسبته (45.4%) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين، أي أن (45.4%) من التغيير في سلوك الموظفين يعود إلى التغيير في النمط الديمقراطي.

وفقا لقاعدة القرار أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الحر على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	قيمة Beta	القيمة الاحتمالية Sig
النمط الحر	0.529	0.280	12.845	0.529	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(25) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F=12.845) المحسوبة، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي (R<sup>2</sup>=0.280) أي وجود أثر إيجابي نسبته (28%) للنمط الحر على سلوك الموظفين، أي أن (11.3%) من التغيير في سلوك الموظفين يعود إلى التغيير في النمط الحر.

-جيجل-

وفقا لقاعدة القرار أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الحر على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

### 3-4-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف بياناتهم الشخصية".

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم طريقتين:

• حيث تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لمتغير الجنس.

• كما تم تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية، التي تدرس الفروق في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لمتغيرات السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الكلية.

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

#### أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف جنسهم".

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفئات
0.730	1.621	0.464	3.097	15	ذكر	
		0.438	2.846	20	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة للفئات ( $\alpha=0.730$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لمتغير الجنس، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف جنسهم". وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على القيادة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-جيجل-

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنهم"

الجدول رقم(27): نتائج التباين الأحادي لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	1.327	1	1.327	7.428	0.010
	بين المجموعات	5.894	33	0.179		
	المجموع	7.221	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.010$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقيمة المحسوبة ( $F = 7.428$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول القيادة تعزى لمتغير السن. ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنهم". وهذا يدل على وجود أثر لمتغير السن على القيادة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية".

الجدول رقم(28): نتائج التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	2.710	6	0.452	2.803	0.029
	بين المجموعات	4.511	28	0.161		
	المجموع	7.221	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS



**-جيجل-**

يتضح من الجدول رقم (28) لنا أن قيمة (F=2.803) المحسوبة ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.029$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية". وهذا يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على القيادة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم".

**الجدول رقم (29): نتائج التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	0.206	3	0.069	0.303	0.823
	بين المجموعات	7.016	31	0.226		
	المجموع	7.221	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن قيمة (F=0.303) المحسوبة ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.823$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول القيادة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية، ومنه نقبل الفرضية الرابعة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم".

مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات العمل على القيادة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**3-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية**

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف بياناتهم الشخصية".

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم طريقتين:

**-جيجل-**

- حيث تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لمتغير الجنس.
  - كما تم تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية، التي تدرس الفروق في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لمتغيرات السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الكلية.
- يتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

**أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف جنسهم".

**الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس**

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفئات
0.443	2.379	0.413	3.684	15	ذكر	
		0.473	3.327	20	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة للفئات ( $\alpha=0.443$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لمتغير الجنس، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف جنسهم". وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنهم".

**الجدول رقم (31): نتائج التباين الأحادي لمتغير السن**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	1.819	1	1.819	10.131	0.003
	بين المجموعات	5.926	33	0.180		

-جيجل-

		/	34	7.745	المجموع	
--	--	---	----	-------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.003$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقيمة المحسوبة ( $F=10.131$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول سلوك الموظفين تعزى لمتغير السن. ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنهم".

وهذا يدل على وجود أثر لمتغير السن على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية".

الجدول رقم(32): نتائج التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	2.570	6	0.428	2.317	0.061
	بين المجموعات	5.175	28	1.185		
	المجموع	7.745	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (32) لنا أن قيمة ( $F=2.317$ ) المحسوبة ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.061$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول سلوك الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية".

وهذا يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الرابعة: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

-جيجل-

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم".

**الجدول رقم(33): نتائج التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	0.709	3	0.236	1.041	0.388
	بين المجموعات	7.036	31	0.227		
	المجموع	7.745	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

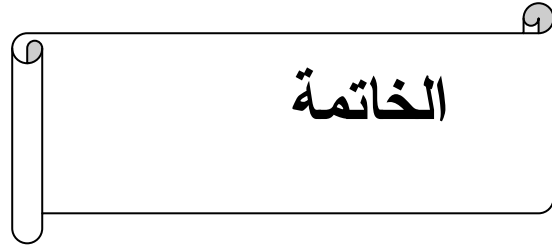
نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة ( $F=1.041$ ) المحسوبة ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.388$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول سلوك الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الكلية، ومنه نقبل الفرضية الرابعة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنوات العمل لديهم".

مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات العمل على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة، والتي تم توزيعها على عينة قدرها (35) موظف من مجموع (97) موظف، وقد استرجعت كلها صالحة للتحليل، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي والتي بينت أثر الأنماط القيادية في سلوك الموظفين.

كما خلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن النمط القيادي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هو نمط القيادة الديمقراطي.



من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية التي أجريناها والتي تتمحور حول أثر القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

### أولاً: النتائج النظرية

انطلاقاً من الدراسة النظرية التي قمنا بها تم استخلاص النتائج التالية:

- للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتبر بأنها حلقة الوصل بين الموظفين وخطوط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تتميز القيادة بقدرتها على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجات المرؤوسين.
- التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، فلا وجود لقائد بدون أتباع ولا أتباع بدون قائد.
- يرى الكثيرون أن أفضل نمط من بين الأنماط القيادية الثلاثة هو النمط الديمقراطي لأنه يتبنى العلاقة المبنية على المحبة والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، على عكس النمط الأوتوقراطي الذي يتصف بانخفاض الروح المعنوية للأفراد وعدم رضاهم، إضافة إلى تولد الكراهية بين القائد ومرؤوسيه، أما النمط الحر والذي يقوم على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية انجاز العمل وهذا ما ينتج عنه نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
- سلوك الموظفين هو الدراسة المنظمة للاتجاهات وردود الأفعال للأفراد العاملين في المؤسسة التي تنبثق من سلوك قيادي معين أو في بيئة العمل التنظيمية.
- لسلوك الموظفين العديد من المحددات من بينها نجد: (التعلم، الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز...).
- إتباع وتوفير النمط القيادي المناسب يساهم في ممارسة الأفراد لسلوك وظيفي معين.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال دراستنا التي أجريناها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير توصلنا إلى

مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- تتضمن القيادة ثلاثة أنماط بحيث يؤثر كل نمط بدرجة معينة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.205) وبقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.454$ ) أي وجود أثر إيجابي بنسبة (45.4%) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين، يليه في المرتبة الثانية النمط الحر بمتوسط حسابي قدره (2.845) وبقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.280$ ) أي وجود أثر إيجابي ما نسبته (28%) للنمط الحر على سلوك الموظفين، وأخيراً يأتي النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي قدره (2.714) وبقيمة معامل

التحديد ( $R^2=0.113$ ) أي وجود أثر إيجابي نسبته (11.3%) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة (2.953) بدرجة موافقة متوسطة، أما المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك الموظفين قدر ب(3.480) بدرجة موافقة مرتفعة.

فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الديمقراطي على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للنمط الحر على سلوك الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول القيادة تعزى لاختلاف سنهم وعدد سنوات العمل لديهم .
- لا توجد ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وعدد سنوات العمل لديهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول سلوك الموظفين تعزى لاختلاف سنهم.

### ثالثاً: الاقتراحات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الاقتراحات أهمها:
- تعزيز الاعتماد على النمط الديمقراطي في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل فعالية عملية اتخاذ القرار فيها.
- مراعاة إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم، وتشجيعهم على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه.
- تعزيز التعاون والثقة بين القائد والموظفين، وزيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار من أجل رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



- ترك الحرية للموظفين لاختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم، وكذا طريقة إنجاز أعمالهم والتساهل معهم في حالة تقصيرهم في إنجاز أعمالهم في بعض الحالات الاستثنائية.
- تصميم نظام اتصال فعال في الكلية يربط جميع الأطراف داخل الإدارة ويحيط به علما جميع الموظفين وبشكل مسبق بالأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.
- الحرص على تصميم نظام حوافز مبني على مبادئ العدل والمساواة لتحقيق المزيد من التقدم نحو الأهداف المطلوبة.
- العمل على زيادة اهتمام الموظفين بالأنماط السلوكية الفعالة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية السلوك التنظيمي في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح القيام ببعض الدراسات ذات الصلة بدراستنا الحالية والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً من بينها:
- دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي.
  - تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التكنولوجي.
  - النمط الديمقراطي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
  - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على كفاءة المنظمة.
  - السلوك القيادي وأثره في تحقيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

## قائمة المراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم، رواية ورش.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2014.
- 2- السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.
- 3- القاضي دلال، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 4- اونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية ( مدخل سلوكي تنظيمي)، ط1، دار يازوري العلمية للنشر، عمان، 2011.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 6- أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 9- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 10- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.
- 12- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للنشر، الكويت، بدون سنة نشر.
- 13- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 14- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 15- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
- 16- حسين محمود جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 17- حسين راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 18- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العمل والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 19- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للنشر، الجزائر، 2009.

- 20- محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
- 21- محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 22- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 23- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 24- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 25- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 26- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 27- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 28- محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29- مكايي حسن عماد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.
- 30- معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 31- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، عمان، 2007.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
- 33- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 34- نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، القاهرة، 2017.
- 35- سعيد السيد علي، العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق والاتصالات- الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 36- عايد كريم عبد عون الكناني، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 37- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 38- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 1999.

- 39- عبد الخالق عبد الجبار النقيب، الاحصاء الحياتي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 40- فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 41- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط10، مكتبة عين الشمس للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 43- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 44- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 45- خالد عبد الرحيم الهيتم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 46- خيري أسامة، القيادة الإدارية، دار راية للنشر، عمان، 2012.
- 47- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ب: رسائل وأطروحات
- 1- أكبال آسيا ليدية، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.
- 2- بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- 3- بوخالفة رشيد، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016.
- 4- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

- 5- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.
- 6- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة حالة تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015-2016.
- 7- حسن علي حمد الساعدي، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية العامة في بنغازي، رسالة ماجستير، بكالوريوس إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012.
- 8- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- 9- لواج منير، دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء والغاز " سونلغاز " جيجل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006-2007.
- 10- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2013.
- 11- ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال - دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوية - ميله، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- 12- نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 13- سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 14- عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

- 15- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 16- فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008-2009.
- 17- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
- 18- مونية قيوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2017.
- 19- غازي حسن عودة الحلبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- ج- المجالات:
- 1-الوقداني عبد الله بن مسفر، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد20، الرياض، 2018.
- 2-الصوصاع يحيى عبد الرزاق ، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، مجلة الميل الاقتصادي، المجلد1، العدد1، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 3-إبريم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد4، العدد2، الجزائر، 2019.
- 1- أحمد سليمان عبد المنعم حسن وآخرون، أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العدد5، مصر، 2019.
- 2- بوهادي عابد، دافعية التعلم، مجلة الباحث، قسم الآداب واللغات، جامعة ابن خلدون تيارت، العدد2، بدون سنة نشر.
- 3- بوخلوة باديس، سهيلة قمو، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع بتقوت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد1، الجزائر، 2015.
- 4- بكار أمال، أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد5، العدد1، بدون سنة نشر.

- 5- بلكرمي وداد، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، الجزائر، 2013.
- 6- دبون عبد القادر ، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطن في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية غرداية، مجلة Global Journal of Economics and Business ، المجلد 4، العدد3، الجزائر، 2018.
- 10- حامد محمد، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد1، بشار، 2019.
- 11- اليوسفي أحمد الأمين وآخرون، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، المجلد2، العدد1، الجزائر، 2018.
- 12- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد8، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 13- كعواش رؤوف ، القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 10، جيجل، 2020.
- 14- ليتيم ناجي، يوسف عنصر، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، العدد7، 2014.
- 15- مزهود نور الدين ، أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطن التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2017.
- 16- مقدم عبد الجليل ، شناق سميحة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد2، العدد1، الجزائر، 2018.
- 17- سماح أسامة عبد الرحمان العوتيب، محددات السلوك التنظيمي، ودورها في أداء المنظمات، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد12، العدد47، السودان، 2015.
- 18- خالد شنوف وآخرون، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف وهران، العدد4، الجزائر، 2018.
- د - الملتقيات:
- 1- غربي صبرينة ، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعانات في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسولوجي 15/16/جانفي، 2013.



ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب

- 1- John Henry Horsman, **Servant-Leaders in Training Foundations of the philosophy of servant-leadership**, John Henry Horsman Gonzaga University Spokane, WA, USA, without issue year.
- 2- PETER G, **Leadership- theory and practice**, seventh edition, SAGE, Inc, USA, 2016.
- 3- Robert B. Denhardt and others, **Managing Human Behavior in public and nonprofit organizations**, SAGE publications, Inc, USA, 2016.

ب- رسائل وأطروحات

- 1- Amm Todd Abel, **The characteristics, Behaviors, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders :A Delphi Study**, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Educational Leadership and Policy Studies, Virginia, 2000.
- 2- Hai Nam Nguyen, **The Impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises**, submitted in fulfillment of the requirements of the degree of doctor of philosophy, Griffith School of Engineering Science, Environment, Engineering and Technology, Griffith University, Australia, 2009.
- 3- Tianya Li, **Organizational Culture & Employee Behavior**, Bachelor's Thesis in Business Information Technology, Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in Business Information Technology, 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية عطرة وبعد

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص "إدارة الموارد البشرية"، نقوم بإجراء بحث بعنوان "أثر القيادة على سلوك الموظفين" دراسة حالة الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولهذا قمنا بتطوير هذه الاستبانة، راجين منكم مألها قصد مساعدتنا في إتمام هذا البحث. ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا فائق الشكر والتقدير.

ملاحظة:

ضع العلامة (X) أمام الخانة التي تتناسب مع رأيك الشخصي

الطالبين:

بولدياب هاجر

مدكور خديجة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجزر الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي:

تقني

تقني سامي

شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية

ليسانس

مهندس دولة

ماستر

دكتوراه

4-عدد سنوات العمل في الكلية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: بيانات القيادة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: النمط الأوتوقراطي</b>						
01	يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم.					
02	يعتبر القائد مناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت.					
03	اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل.					
<b>ثانياً: النمط الديمقراطي</b>						
04	يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم.					
05	يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها.					
06	يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه.					
07	يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل.					
08	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للظروف.					
<b>ثالثاً: النمط الحر</b>						
09	يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل.					
10	يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها.					
11	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم.					
12	يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم.					
13	يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز أعمالهم.					

## الجزء الثالث: بيانات عن سلوك الموظفين

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تستخدم أساليب عمل جديدة في وظيفتك					
15	لديك المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها.					
16	أصبحت أكثر إمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة					
17	تستقبل المتغيرات المحيطة بك وتستجيب لها بشكل جيد.					
18	تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية.					
19	لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتك.					
20	تجد سهولة في الاتصال بقائده عند مواجهة مشاكل في العمل.					
21	لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك.					
22	لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار.					
23	لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة.					
24	زاد لديك الحماس لإنجاز العمل بجد في المؤسسة.					

## الملحق رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة

الاتساق الداخلي للنموذج الأوتوقراطي

## Corrélations

بعد النمط الأوتوقراطي	اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل	يعتبر القائد مناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت	يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم
Corrélation de Pearson	,624**	,516**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,001	
N	35	35	35
Corrélation de Pearson	,502**	1	,516**
Sig. (bilatérale)	,002		,001
N	35	35	35
Corrélation de Pearson	1	,502**	,624**
Sig. (bilatérale)		,002	,000
N	35	35	35

قائمة الملاحق

Corrélacion de Pearson	,835**	,799**	,870**	1
بعد النمط الأوتوقراطي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للنمط الديمقراطي

Corrélations

	يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم	يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها	يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه	يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف	بعد النمط الديمقراطي
Corrélacion de Pearson	1	,664**	,674**	,634**	,638**	,839**
يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Corrélacion de Pearson	,664**	1	,795**	,603**	,578**	,863**
يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Corrélacion de Pearson	,674**	,795**	1	,780**	,657**	,912**
يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Corrélacion de Pearson	,634**	,603**	,780**	1	,757**	,866**
يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Corrélacion de Pearson	,638**	,578**	,657**	,757**	1	,823**
يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
Corrélacion de Pearson	,839**	,863**	,912**	,866**	,823**	1
بعد النمط الديمقراطي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للنمط الحر

Corrélations

	يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل	يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغبتهم.	يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز أعمالهم	بعد النمط الحر
يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل	1	,539**	,199	,484**	,530**	,773**
		,001	,251	,003	,001	,000
	35	35	35	35	35	35
يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها	,539**	1	,081	,406*	,679**	,745**
	,001	,001	,645	,016	,000	,000
	35	35	35	35	35	35
يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	,199	,081	1	,187	,068	,432**
	,251	,645	,281	,697	,010	,010
	35	35	35	35	35	35
يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغبتهم.	,484**	,406*	,187	1	,605**	,772**
	,003	,016	,281	,000	,000	,000
	35	35	35	35	35	35
يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز أعمالهم	,530**	,679**	,068	,605**	1	,819**
	,001	,000	,697	,000	,000	,000
	35	35	35	35	35	35
بعد النمط الحر	,773**	,745**	,432**	,772**	,819**	1
	,000	,000	,010	,000	,000	,000
	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي لمحور سلوك الموظفين

Corrélations

	تستخدم أساليب عمل جديدة في وظيفتك	لديك المعارف الكافية حول سياسات المؤسسة وأهدافها	أصبحت أكثر إلمام بالاتجاهات السائدة في المؤسسة	تستقبل المتغيرات المحيطة بك وتستجيب لها بشكل جيد	تقدم مصلحة مصلحتك الشخصية	لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتحكم في انفعالاتك	تجد سهولة في الاتصال بقلدك عند مواجهة مشاكل في العمل	لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك باستمرار	لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك	لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة	زاد لديك الحماس لانجاز العمل بجد في المؤسسة	محور سلوك الموظفين
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,349*	,229	-,014	,354*	,367*	,567**	,474**	,408*	-,027	,466**	,737**
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,349*	1	,719**	,221	,088	,255	,114	,334*	,040	,323	,267	,629**
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,229	,719**	1	,382*	,135	,378*	,140	,175	,043	,124	-,023	,547**
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,014	,221	,382*	1	-,045	,224	-,077	-,032	-,084	-,121	-,041	,197
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,354*	,088	,135	-,045	1	,238	,367*	,365*	,053	,022	,101	,447**
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

قائمة الملاحق

الشخصية Sig.													
(bilatérale)	,037	,615	,440	,797		,168	,030	,031	,760	,902	,565	,007	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل	,367*	,255	,378*	,224	,238	1	,301	,331	,115	,067	,217	,595**	
Pearson Sig.													
(bilatérale)	,030	,140	,025	,196	,168		,079	,052	,512	,701	,211	,000	
انفعالاتك													
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de تجد سهولة في الاتصال بقلتك عند مواجهة مشاكل في العمل	,567**	,114	,140	-,077	,367*	,301	1	,313	,293	-,215	,232	,534**	
Pearson Sig.													
(bilatérale)	,000	,515	,421	,660	,030	,079		,067	,087	,215	,179	,001	
مشاكل في العمل													
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de لديك الدافع على الإبداع في مجال وظيفتك	,474**	,334*	,175	-,032	,365*	,331	,313	1	,360*	,308	,482**	,710**	
Pearson Sig.													
(bilatérale)	,004	,050	,315	,855	,031	,052	,067		,034	,071	,003	,000	
وظيفة													
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار	,408*	,040	,043	-,084	,053	,115	,293	,360*	1	-,140	,411*	,468**	
Pearson Sig.													
(bilatérale)	,015	,819	,808	,629	,760	,512	,087	,034		,423	,014	,005	
بأسرارك													
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة	-,027	,323	,124	-,121	,022	,067	-,215	,308	-,140	1	,327	,294	
Pearson Sig.													
(bilatérale)	,878	,059	,478	,489	,902	,701	,215	,071	,423		,055	,087	
المؤسسة													
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Corrélati													
on de زاد لديك الحماس لإنجاز العمل	,466**	,267	-,023	-,041	,101	,217	,232	,482**	,411*	,327	1	,620**	
Pearson													

بجد في المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,005	,122	,895	,815	,565	,211	,179	,003	,014	,055	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
محور سلوك الموظفين	Corrélation de Pearson	,737**	,629**	,547**	,197	,447**	,595**	,534**	,710**	,468**	,294	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,256	,007	,000	,001	,000	,005	,087	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة

### النمط الديمقراطي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	6

### الثبات الكلي لمحور القيادة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	14

### الثبات الكلي لأداة الدراسة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	2

### النمط الأوتوقراطي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	4

### النمط الحر

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	6

### الثبات الكلي لمحور سلوك الموظفين

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	12

الملحق رقم (05): معاملات التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة

		Statistiques			
		بعد النمط الأوتوقراطي	بعد النمط الديمقراطي	بعد النمط الحر	محور سلوك الموظفين
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Asymétrie		,387	-,223	-,336	-,659
Erreur std. d'asymétrie		,398	,398	,398	,398
Aplatissement		,154	-1,062	-1,125	-,037
Erreur std. d'aplatissement		,778	,778	,778	,778

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

		Statistiques			
		يوزع الرئيس المهام على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	يعتبر القائد مناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضية للوقت	اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين الموظفين قليل	بعد النمط الأوتوقراطي
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,5429	2,6286	2,9714	2,7143
Ecart-type		,81684	,91026	1,07062	,78024
Variance		,667	,829	1,146	,609
Intervalle		3,00	4,00	4,00	3,33

		Statistiques					
		يراعي القائد إمكانيات الموظفين عند توزيع المهام عليهم	يطرح القائد أفكاره على الموظفين لمناقشتها	يشجع القائد الموظفين على تقديم آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه	يحرص القائد على التأكد من تنسيق جهود الموظفين للقيام بالعمل	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للظروف	بعد النمط الديمقراطي
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3143	2,9429	3,1714	3,2000	3,4000	3,2057
Ecart-type		1,07844	1,25892	1,09774	1,02326	,88118	,92098
Variance		1,163	1,585	1,205	1,047	,776	,848
Intervalle		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,60

Statistiques

	يوافق القائد علي أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل	يطالب القائد الموظفين بتنفيذ الخطط بعد الإسهام في وضعها	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	يترك القائد للموظفين حرية اختيار المهام التي تتلاءم مع رغبتهم.	يعطي القائد الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز أعمالهم	بعد النمط الحر
N	Valide Manquante	35 0	35 0	35 0	35 0	35 0
Moyenne		2,8571	3,2286	2,5714	2,6000	2,9714
Ecart-type		1,00419	,87735	1,00837	1,09006	1,09774
Variance		1,008	,770	1,017	1,188	1,205
Intervalle		3,00	3,00	4,00	4,00	4,00

Statistiques

	بعد النمط الأوتوقراطي	بعد النمط الديمقراطي	بعد النمط الحر	محور القيادة
N	Valide Manquante	35 0	35 0	35 0
Moyenne		2,7143	3,2057	2,8457
Ecart-type		,78024	,92098	,72125
Variance		,609	,848	,520
Intervalle		3,33	3,60	2,40

Statistiques

قائمة الملاحق

محور سلوك الموظفين	لديك زاد الحماس العمل لإنجاز في بجد المؤسسة	الرغبة لديك تقلد في المناصب القيادية المؤسسة	لديك الحافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار	الدافع لديك على الإبداع في مجال وظيفتك	سهولة تجد الاتصال في عند بقائتك مواجهة في مشاكل العمل	القدرة لديك مواجهة على العمل ضغوط في والتحكم انفعالاتك	مصلحة تقدم على العمل مصحتك الشخصية بشكل لها جيد	تستقبل المتغيرات بك المحيطة وتستجيب بشكل لها جيد	أصبحت إمام أكثر بالاتجاهات في الساندة المؤسسة وأهدافها	لديك المعارف حول الكافية سياسات المؤسسة وأهدافها	تستخدم أساليب جديدة عمل في وظيفتك	
Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne	3,0857	3,5714	3,7429	3,7714	3,1429	3,6000	3,5429	3,8000	3,4857	3,2857	3,2571	3,4805
Ecart-type	,98134	,88403	,88593	,68966	,80961	,91394	,91853	,79705	1,06747	,95706	,98048	,47728
Variance	,963	,782	,785	,476	,655	,835	,844	,635	1,139	,916	,961	,228
Intervalle	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	1,91

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,336 <sup>a</sup>	,113	,086	,45627

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد الأوتوقراطي النمط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,338	1	2,338	4,202	,048 <sup>b</sup>
1 Résidu	18,360	33	,556		
Total	20,698	34			

a. Variable dépendante : الأوتوقراطي النمط بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الموظفين سلوك محور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,039	,283		14,274	,000
1 بعد النمط الأوتوقراطي	-,206	,100	-,336	-2,050	,048

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,087	1	13,087	27,415	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,752	33	,477		
Total	28,839	34			

a. Variable dépendante : الديمقراطي النمط بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الموظفين سلوك محور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,361	,222		10,630	,000
1 بعد النمط الديمقراطي	,349	,067	,674	5,236	,000

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,258	,41103

a. Valeurs prédites : (constantes), الحر النمط بعد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,170	1	2,170	12,843	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,575	33	,169		
Total	7,745	34			

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الحر النمط بعد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,484	,287		8,664	,000
1 بعد النمط الحر	,350	,098	,529	3,584	,001

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,482	,34356

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة محور

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,850	1	3,850	32,618	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3,895	33	,118		
Total	7,745	34			

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة محور

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,324	,382		3,465	,001
1 القيادة محور	,730	,128	,705	5,711	,000

a. Variable dépendante : الموظفين سلوك محور

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور القيادة	ذكر	15	3,0974	,46470	,11999
	أنثى	20	2,8462	,43871	,09810



ANOVA à 1 facteur

محور القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,327	1	1,327	7,428	,010
Intra-groupes	5,894	33	,179		
Total	7,221	34			

ANOVA à 1 facteur

محور القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,710	6	,452	2,803	,029
Intra-groupes	4,511	28	,161		
Total	7,221	34			

ANOVA à 1 facteur

محور القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,206	3	,069	,303	,823
Intra-groupes	7,016	31	,226		
Total	7,221	34			

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور سلوك الموظفين	نكر	15	3,6848	,41356	,10678
	أنثى	20	3,3273	,47321	,10581

ANOVA à 1 facteur

الموظفين سلوك محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,819	1	1,819	10,131	,003
Intra-groupes	5,926	33	,180		
Total	7,745	34			

ANOVA à 1 facteur

محور سلوك الموظفين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,570	6	,428	2,317	,061
Intra-groupes	5,175	28	,185		
Total	7,745	34			

ANOVA à 1 facteur

محور سلوك الموظفين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,709	3	,236	1,041	,388
Intra-groupes	7,036	31	,227		
Total	7,745	34			