

# تأثير النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

The effect of leadership styles (autocratic, democratic, free) on the performance of employees in the economic enterprise, a case study

شويرفات عبد القادر

جامعة سعيدة- الجزائر

[abdelkader.chouirfat@univ-saida.dz](mailto:abdelkader.chouirfat@univ-saida.dz)

تاريخ النشر: 2023/06/07

حريق خديجة\*

جامعة سعيدة- الجزائر

[khadidja.harig@univ-saida.dz](mailto:khadidja.harig@univ-saida.dz)

تاريخ القبول للنشر: 2023/04/19

تاريخ الاستلام: 2023/03/02

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، من أجل ذلك اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 142 عامل، وتحليل بياناتها بواسطة برنامج spss، حيث أن أداء العاملين يعتبر أهم عنصر لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تحصلنا على النتائج التالية: يوجد أثر معنوي للنماذج القيادية على أداء العاملين، توجد علاقة ارتباط طردية قوية جد بين المتغيرين، تفسر النماذج القيادية نسبة 44.9% من التباين في أداء العاملين والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ النماذج القيادية؛ القائد؛ الأداء؛ أداء العاملين  
تصنيف JEL: M54 ؛ L25.

## Abstract:

The objective of this paper is to determine the effect of leadership styles (autocrat leadership, democrat leadership and the free leadership) on the performance of employees in the economic enterprise under study. The research was based on a descriptive and analytical method. Was a questionnaire distributed on a random sample to 142 workers and was analyzed by the spss program. Thus, performance of employees is the most important factor in achieving the goals of the enterprise. The results showed that there is a significant effect of leadership styles on the performance of employees with a very strong positive correlation. Thus, it explains 44.9% of the variance in this latter. The rest is due to other variables that were not addressed in this study.

**Keywords:** Leadership؛ Leadership styles; Leader; Performance; Performance of employees

**Jel Classification Codes:** M54 ؛ L25.

## 1. مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين، حيث تطرح العديد من التساؤلات والنقاشات حول ظواهر علمية كثيرة، وباعتبار أن العالم سريع التغيرات والتطورات والتحولات في مختلف الجوانب والمجالات خاصة الاقتصادية، أدى ذلك إلى ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره متغيرا هاما وبارزا في تنمية المؤسسات خاصة الاقتصادية، إذ تستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بغية رفع أدائها، ويتم ذلك من خلال استخدام الأنماط القيادية المناسبة ذات الفعالية على رفع أداء العاملين الذي يعتبر أهم مقومات نجاح المؤسسة مهما كان نشاطها، فالقيادة تؤثر على العاملين من خلال توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وفي آخر المطاف تقاس القيادة بنتائجها، إما أن تكون رديئة تهدر الموارد وتختزل الأهداف، أو ناجحة تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق لضمان استمرارية وبقاء المؤسسة، وعليه يتم طرح الإشكالية الآتية:

### 1.1. الإشكالية:

هل يوجد أثر للنماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- هل أثر النموذج الأوتوقراطي ايجابي أم سلبى على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل أثر النموذج الديمقراطي ايجابي أم سلبى على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل أثر النموذج الحر ايجابي أم سلبى على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين النماذج القيادية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة قمنا بصياغة الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- يوجد ارتباط موجب بين النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوي للنماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

تتفرعان إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد ارتباط ايجابي بين النموذج القيادي الأوتوقراطي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد ارتباط ايجابي بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد ارتباط ايجابي بين النموذج الحر وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للنموذج الديمقراطي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

— يوجد أثر إيجابي للنموذج القيادي الحر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

### 3.1. الدراسات السابقة:

- ❖ أحمد الأمين يوسف وآخرون، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين -دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر- مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الوادي 2018، تطرق الباحثين إلى دراسة أثر النماذج القيادية (النمط التساهلي والنمط التحويلي، النمط التبادلي) على أداء العاملين، فوجدوا أن ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على أداء العاملين، بينما التحويلي والتبادلي فلهما أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في مصنع عموري، وكانت الإجابة على الإشكالية والفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنماذج القيادية على أداء العاملين.
  - ❖ م.م فاهم عزيز مجيد، أثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 62، تطرق هنا الباحث إلى دراسة أثر القيادة على أداء العاملين من جهة، ومعرفة الأنماط القيادية السائدة في مجتمع الدراسة من جهة أخرى ولمعرفة ذلك تطرق إلى دراسة أثر الأنماط القيادية (المتسلط، الديمقراطي، الودي، الفوضوي) على أداء العاملين حيث وجد أن تقبل للنمط القيادي المتسلط من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بعد النمط الديمقراطي، فحين لا يوجد اهتمام بالنمط الفوضوي، على العموم وجد أن هناك تأثير للنماذج القيادية على أداء العاملين.
  - ❖ أحمد سليمان عبد المنعم حسن وآخرون، أثر بعض الأنماط القيادية الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 5، يونيو 2019، توصل الباحثون إلى أن النمط الأوتوقراطي ليس له أي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين عند درجة المعنوية 5%، بينما الأنماط الأخرى (الحر، الجوال، الإبداعي، التحويلي، الديمقراطي، الموقفي) فلها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين عند نفس درجة المعنوية.
  - ❖ Kurt Lewin وآخرون جامعة أيوا اليابانية، حيث قام الباحثون بدراسة سلوك ثلاث أنماط قيادية: الاستبدادي المنفرد، الديمقراطي، والمتسيب (المتساهل) على أداء العاملين، فوجدوا أن العينة التي اتبعت النمط القيادي المتسلط كانت أعلى إنتاجية، بينما العينة التي اتبعت النمط الديمقراطي كانت أكثر ابتكاراً وإبداعاً، على المستوى الفردي ولديها روح الفريق والعمل الجماعي، بينما العينة التي اتبعت النمط المتساهل فكانت نتائجها ضعيفة على جميع المستويات.
- وفي هذه الدراسة سوف يتم دراسة إن كان أثر النماذج القيادية الثلاثة الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر على أداء العاملين إيجابياً أم سلبياً هذا من جهة، ودراسة معنوية أثر النماذج القيادية على أداء العاملين من جهة ثانية، ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع الدراسات السابقة.

### 4.1. خطوات الدراسة:

بناء على طرح الإشكالية والفرضيات المصاغة قمنا بتقسيم البحث إلى ما يلي:

— الإطار النظري للقيادة.

— النماذج القيادية

— أداء العاملين.

— منهجية الدراسة.

### 2. الإطار النظري للقيادة:

#### 1. تعريف القيادة: يمكن تعريف القيادة كما يلي:

"القيادة هي القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، وتحاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع" (خيرى، 2013، صفحة 15).

"القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لانجاز الأهداف المشتركة استنادا إلى الإقناع وليس السلطة" (أبو النصر، 2009، صفحة 23).

"القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين تأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف" (عليوه، 2001، صفحة 45).

#### 2.2. عناصر القيادة: تتكون القيادة من العناصر الآتية:

❖ القائد: ويعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات، والتي تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم" (الصيرفي، 2006، صفحة 123). حدد John Air مهام القائد كما يلي (Kennedy, 2003, p. 34):

❖ التخطيط: بمعنى البحث عن كل المعلومات المتاحة، تحديد مجموعة من المهام أو الأهداف، ووضع خطة قابلة للإنجاز.

❖ التحضير: أي إعداد الجماعة بإسناد المهام إليها وتحديد المعايير التي تعمل وفقها.

❖ الرقابة: وتعني مراعاة احترام معايير الجماعة، ضمان التقدم نحو الأهداف، والحث العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

❖ التشجيع: ويتمثل في التعبير عن الرضا على المساهمات الفردية، التشجيع والتدريب، وإزالة التوترات وحل الخلافات والنزاعات.

❖ الإعلام: وذلك بتوضيح المهام والخطط، مراعاة إعلام الجماعة واستقبال المعلومات منها، وتلخيص الأفكار والاقتراحات.

❖ التقييم: أي التحقق من قابلية تنفيذ الأفكار، اختيار النتائج، تقييم أداء الجماعة ومساعدتها على تقييم أدائها بنفسها.

❖ الجماعة: وتعرف الجماعة بأنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة" (سلطان، 2003، صفحة 279).

❖ التأثير: تصورها معظم تعاريف القيادة: "بأنها عملية تأثير ايجابي، يقوم بها فرد نحو أفراد آخرين بهدف توجيه سلوكهم في اتجاه معين، لهذا نجد بعض الدارسين يستثنون من مفهوم التأثير في عملية القيادة أي تأثير قائم على وسائل الإكراه والقهر التي تولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة، وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم" (كنعان، القيادة الادارية، 2009، صفحة 92).

❖ الأهداف: إن الهدف الرئيسي من عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، وتتميز هذه الأهداف بكونها متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالمؤسسة، وأهداف خاصة بالجماعة ككل وبكل فرد من أفرادها والتي غالبا ما يحدث عدم تطابق بينها (كنعان، القيادة الادارية، 2009، صفحة 104). وتجدر الإشارة أن درجة انجاز هذه الأهداف تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها (المصري، 1999، صفحة 195):

– درجة وضوح الهدف للقائد والمرؤوسين.

– درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

– مدى تكامل أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للقائد والمرؤوسين.

❖ **الموقف:** ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، مستوى القدرات والمهام التي يتطلبها العمل ونوعية المرؤوسين (من حيث اتجاهاتهم، قدراتهم، قيمهم... الخ) وكذلك طبيعة المشكلة ومدى توفر الإمكانيات والمعلومات والوقت المتاح واللازم لحلها، الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشكلات، الضغوط التي يواجهها القائد، الأهداف المرتبطة بالموقف،... الخ (حريم، 2006، صفحة 232).

### 3.2 النماذج القيادية:

1.2.3 تعريف النموذج القيادي: يعرف بأنه "نوع المنهج الذي يتم اعتماده من قبل القائد إلي تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها. وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سميا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة" (مناف محمد، 2012، صفحة 205).

### 2.2.3 أهم النماذج القيادية:

❖ **النموذج الأوتوقراطي:** القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، صفحة 45). ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي (مرسي، 2006، صفحة 260):

– اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية

– عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته

– الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة

– بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية

– الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل

– اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال

– السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

❖ **نموذج القيادة الديمقراطية:** يطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية " النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها (الأغبري، 2003، صفحة 526)، كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية (أحمد رشوان ح.، 2010، صفحة 107):

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ترتكز القيادة الديمقراطية على ما يلي:

- ❖ العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية (كنعان، القيادة الادارية، 2009، صفحة 79).
- ❖ المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها (أحمد رشوان ح.، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، 2010، صفحة 102).
- ❖ تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصلاحية، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعنى تسرب الأفكار والخطط للمنافسين) (عبد الجبار و القحطاني، 2007، صفحة 260).
- ❖ النموذج الحر (الفوضوي): في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها (أحمد رشوان ح.، القيادة دراسة في علو الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي 2010، صفحة 112). ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر (عبد المجيد، 2005، صفحة 239):

-ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛

-التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛

-عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛

— قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

3. أداء العاملين:

1.3. تعريف أداء العاملين: يمكن تعريف أداء العاملين كما يلي:

"يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة" (منصور الغالبي وصبيحي ادريس، 2007، صفحة 476).

يرى Motowildo أن أداء العاملين هو "القيمة الكلية للسلوكيات والمرتبقة من قبل المؤسسة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة" (Brigitte, 2007, p. 98).

2.3. محددات أداء العاملين: إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:

❖ الجهد: يشير إلى نتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه،

❖ القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

❖ إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها.

3.3. تقييم أداء العاملين:

❖ تعريف تقييم أداء العاملين:

عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 14)

تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتملة أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة. (ابراهيم، 2009، صفحة 753).

طرق تقييم الأداء: توجد عدة طرق لتقييم الأداء نلخصها فيما يلي:

❖ طرائق التقييم التقليدية: تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم وان كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ولبقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية (محمد عباس و حسين علي، 2007، الصفحات 248-249)، من بين هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة المزدوجة، وطريقة التدرج.

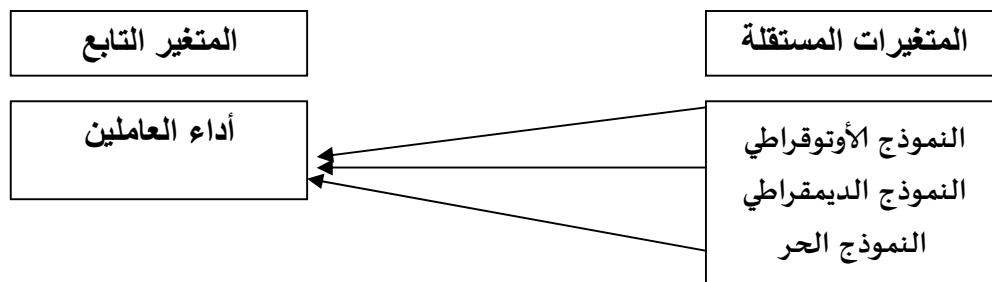
❖ طرائق تقييم الأداء الحديثة: تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي (شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2000، الصفحات 78-79): مقياس التدرج على أساليب السلوكي، مقياس الملاحظات السلوكية، الإدارة بالأهداف، ومركز التقييم.

4. منهجية الدراسة:

لدراسة أثر النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين، قمنا بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في مؤسسة نפטال - فرع سعيدة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع الدراسة، ولإثبات صحة أو نفي الفرضيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية spss عند مستوى المعنوية 0.05، وذلك لتفسير النتائج من خلال حساب معامل الارتباط، اختبار الانحدار البسيط والمتعدد.

- ❖ أداة جمع البيانات: لجمع البيانات قمنا بتوزيع الاستبيان مقسم إلى: البيانات الشخصية الخاصة بالعامل (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، المحور الأول (النماذج القيادية) يتكون من 22 سؤال، أما المحور الثاني (أداء العاملين) فيتكون من 10 أسئلة، وبدوره المحور الأول مقسم إلى ثلاث نماذج: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة نפטال والمقدر بحوالي 800 عامل، تم اختيار عينة عشوائية تمثل 20% من مجتمع الدراسة، وزعت 160 استبيان تم الاعتماد على بيانات 142 منها.
- ❖ نموذج الدراسة: من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي سبق لها البحث في هذا الموضوع، وبالاعتماد على الإطار النظري يمكن تلخيص نموذج الدراسة في الشكل الموالي رقم (1) كالآتي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

❖ تقدير نموذج الدراسة:

- مصفوفة الارتباط: لاختبار علاقة الارتباط بين النماذج القيادية وأداء العاملين من جهة، وعلاقة الارتباط بين كل من النموذج الأوتوقراطي، النموذج الديمقراطي، والنموذج الحر (الفوضوي) وأداء العاملين كل على حدا من جهة أخرى، وبالاعتماد على معامل Pearson تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي رقم (1):

الجدول 1: الارتباط بين النماذج القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر) وأداء العاملين.

أداء العمالي	الحر(الفوضوي)	الديمقراطي	الأوتوقراطي	معامل الارتباط	الأوتوقراطي
-0,354**	-0,211*	-0,217**	1	معامل الارتباط	الأوتوقراطي
0,000	0,012	0,009		sig	
0,139	-0,234**	1	-0,217**	معامل الارتباط	الديمقراطي
0,099	0,005		0,009	sig	
0,595**	1	-0,234**	-0,211*	معامل الارتباط	الحر(الفوضوي)
0,000		0,005	0,012	sig	
1	0,595**	0,139	-0,354**	معامل الارتباط	أداء العاملين
	0,000	0,099	0,000	sig	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال الجدول رقم(1) نلاحظ أن الارتباط بين النموذج الأوتوقراطي وأداء العمال سلبي معنوي عند درجة المعنوية 5% ويقدر معامل الارتباط بـ 035.5%، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بينما الارتباط بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين فهو موجب ولكن غير معنوي عند درجة المعنوية 5%، بمعامل ارتباط قدر بـ 013.9% إذن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أما النموذج الحر(الفوضوي) فهو ارتباط موجب معنوي عند درجة المعنوية 5%، بمعامل ارتباط يقدر بـ 059.5% وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هذه النتائج وبالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة تبين أن هناك عوامل أخرى ترتبط بأداء العاملين غير النماذج القيادية.

2.4.4. نتائج تقدير نموذج الدراسة:

❖ الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار صحة أو نفي الفرضية الرئيسية والتي مفادها: يوجد أثر معنوي للنماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين، استخدمنا اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS).

❖ معامل التحديد: نتائج معاملا الارتباط والتحديد مدونة في الجدول الموالي رقم(2) كالآتي:

الجدول 2: ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
1	0.679	0.461	0.449

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(2) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح = 0.449، وهذا يعني أن النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) تفسر ما قيمته 44.9% في التباين في مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج كما جاء في الدراسات السابقة، بمعامل ارتباط 67.9% (قيم مقدر)، وذلك يدل على وجود علاقة طردية قوية بين النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وأداء العاملين، تقترب هذه النتيجة من دراسة محمد فاهم عزيز مجيد (جامعة كربلاء) حيث أنه وجد أن الأنماط القيادية تفسر ما قيمته 76% من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بينما دراسة أحمد الأمين اليوسفي وآخر فقد تحصل على أن النماذج القيادية تفسر فقط ما قيمته 8.5% في التباين في أداء العاملين.

❖ تحليل التباين ANOVA: H0: النموذج غير ملائم للدراسة، H1: النموذج ملائم للدراسة. من أجل اختبار ملائمة نموذج الدراسة استعملنا تحليل التباين للنماذج القيادية على أداء العاملين مبينة في الجدول الموالي رقم(3) كالآتي:

الجدول 3: تحليل التباين للنماذج القيادية على أداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	sig
الانحدار	9.317	3	3.106	39,343	.000
البواقي	10.893	183	079.		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال الجدول رقم(3) أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية لفيشر (D) قدرت بـ 39.343، وأن القيمة المعنوية أقل من 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن النموذج ملائم للدراسة.

❖ المعاملات: قيم معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد للنماذج القيادية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مبينة في الجدول الموالي رقم(4) كالآتي:

الجدول 4: معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

sig	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	A	
,000	5,759	,493	2,840	الثابت
,012	-2,561	,069	-,178	الأوتوقراطي
,000	3,671	,073	,270	الديمقراطي
,000	9,212	,037	,343	الحر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

تشير هذه النتائج أنه يوجد أثر سلبي غير معنوي عند درجة المعنوية 5% للنموذج القيادي الأوتوقراطي وهذا ما جاءت به الدراسة السابقة لأحمد سليمان عبد المنعم حسن وآخرون، إذن قبول الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ايجابي للنموذج الأوتوقراطي على أداء العاملين، بينما النموذجين الديمقراطي والحر لهما أثر موجب معنوي عند درجة المعنوية 5%، هذا يعني قبول الفرضيتين البديلتين: 1- يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين، 2- يوجد أثر ايجابي للنموذج الحر على أداء العاملين، على التوالي، فيما يلي نستنتج معادلات الانحدار المتعدد التالية:

$$\hat{Y}_1 = 2,840 - 0,178 \hat{X}_1$$

$$\hat{Y}_2 = 2,840 + 0,270 \hat{X}_2$$

$$\hat{Y}_3 = 2,840 + 0,343 \hat{X}_3$$

❖ الانحدار الخطي البسيط: لاختبار صحة أو نفي الفرضيات الفرعية: 1- يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، 2- يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، 3- يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الحر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، استخدمنا اختبار الانحدار البسيط، وبالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى وجدنا النتائج التالية:

– الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار صحة أو نفي الفرضية التي مفادها: يوجد أثر ايجابي للنموذج الأوتوقراطي للقيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، استخدمنا اختبار الانحدار البسيط والنتائج مدونة في الجدول الموالي رقم (5) كما يلي:

الجدول 5: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل: النموذج الأوتوقراطي					المتغير التابع: أداء العاملين
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	20,095	-,354	,126	,354 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (5) نلاحظ أن معامل الارتباط  $R = 0.354$  وهذا يبين أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين النموذج الأوتوقراطي وأداء العاملين، بينما معامل التحديد  $R^2 = 0,126$  هذا يعني أن النموذج الأوتوقراطي يفسر ما قيمته 12.6% من التباين في أداء العاملين، ما يؤكد ذلك هو قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية أقل من 5%، إذن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: "يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الأوتوقراطي على

أداء العاملين"، وهذا أيضا ما جاء في دراسة محمد فاهم عزيز مجيد الذي وجد أنه يوجد أثر ايجابي للنموذج الأوتوقراطي على أداء العاملين عند درجة المعنوية 5%، حيث أن النموذج الأوتوقراطي يفسر ما قيمته 53% من التباين في أداء العاملين، ومنه نستنتج معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\widehat{Y}_1 = 5,540 - 0,369 \widehat{X}_1$$

— الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار صحة أو نفي الفرضية التي مفادها: يوجد أثر ايجابي للنموذج الديمقراطي للقيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، استخدمنا اختبار الانحدار البسيط والنتائج مدونة في الجدول الموالي رقم (6) كما يلي:

الجدول 6: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل: النموذج الديمقراطي					المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
,139 <sup>a</sup>	,019	,139	2,755	,099 <sup>b</sup>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (6) نستنتج أن العلاقة بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين علاقة طردية ضعيفة لأن  $R = 0,139$ ، وبما أن معامل التحديد  $R^2 = 0,019$  فهذا يعني وجود أثر ايجابي جد ضئيل ولكن ليس معنوي عند درجة المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ايجابي للنموذج الديمقراطي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة"، هذه النتيجة عكس نتيجة دراسة محمد فاهم عزيز مجيد الذي وجد أنه يوجد أثر ايجابي للنموذج الديمقراطي على أداء العاملين عند درجة المعنوية 10% وهو يفسر ما قيمته 64% من التباين في أداء العاملين، وكذلك دراسة أحمد سليمان عبد المنعم حسن وآخرون الذين وجد أنه توجد علاقة قوية طردية بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين حيث وجد أنه يوجد أثر ايجابي معنوي عند درجة المعنوية 5% يقدر بـ 40%.

— الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار صحة أو نفي الفرضية التي مفادها: يوجد أثر ايجابي للنموذج الحر للقيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، استخدمنا اختبار الانحدار البسيط والنتائج مدونة في الجدول الموالي رقم (7) كما يلي:

الجدول 7: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل: النموذج الحر					المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
,595 <sup>a</sup>	,354	,595	76,613	,000 <sup>b</sup>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (7) نلاحظ أن  $R = 0,595$  يدل على العلاقة الطردية القوية الموجودة بين النموذج الحر وأداء العاملين، ويقدر معامل التحديد  $R^2 = 0,354$  أي أن النموذج القيادي الحر يفسر ما قيمته 35,4% من التباين في أداء العاملين وذلك ما يؤكد قيمة F المحسوبة عند درجة المعنوية 5%، إذن نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ايجابي للنموذج القيادي الحر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، فحين أن دراسة محمد فاهم عزيز مجيد قد وجد أن النموذج الحر (الفوضوي) يفسر ما قيمته 38% من التباين في أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5%، بينما دراسة أحمد أمين اليوسفي فأكدت على عدم وجود أثر ايجابي للنموذج الحر على أداء العاملين عند درجة المعنوية 5%، وعليه نستنتج معادلة الانحدار البسيط كالآتي:

$$\widehat{Y}_1 = 3,170 + 0,331 \widehat{X}_1$$

#### 5. تحليل النتائج:

العلاقة الطردية القوية الموجودة بين النماذج القيادية وأداء العاملين، تؤكد أن كلما كان هناك تغير في سلوك النماذج القيادية يكون هناك تغير في أداء العاملين، إذ أن النماذج القيادية تفسر ما قيمته 44.9% من التباين في أداء العاملين، وكلما تغيرت النماذج القيادية بوحدة واحدة يتغير أداء العاملين بـ 0.461، يمكن أن نفسر ذلك بأن النماذج القيادية تؤثر على أداء العاملين إلا أنه لن يكون تأثيرا فعلا ما لم يمزج بمتغيرات أخرى كالتحفيز مثلا، فالأداء المتميز للعاملين والذي يحقق نتائج جيدة للمؤسسة بحيث يعتبر الأداء دالة لمزيج من المتغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمانية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ)، إذن نسبة 44.9% تعتبر منطقية بالنظر إلى أن أداء العاملين لا يقتصر فقط على سلوك النماذج القيادية وإنما أيضا على كفاءته، خبرته، الخصائص الجسمانية الفردية، البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، توفير الأجواء المناسبة للعمل، فكل هذا يمتزج مع النموذج القيادي المناسب يؤدي إلى أداء جيد للعاملين الذي يحقق أهداف المؤسسة.

#### 5. خاتمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها اغلب الباحثين والممارسين لها، حيث إن ممارسة القيادة الفعالة أو اختيار القادة الفاعلين والأكفاء أمر صعب، حيث أن هناك مجموعة من النظريات، بدءا بالنظريات التقليدية التي ركزت على شخصية وسمات القائد، مروراً بالنظريات السلوكية التي ركزت على الأسلوب الذي يتبعه القائد، إلى النظريات الموقفية المبنية على الوقف بأبعاده المختلفة، إلى النظريات الحديثة التي ركزت على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير فعالية القيادة، وترجم هذه الأخيرة على أداء العاملين في المؤسسة، ومن خلال الدراسة والإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة تحصلنا على ما يلي:

#### 1.5. نتائج الدراسة: بناء على ما سبق نستخلص النتائج التالية:

- يوجد ارتباط سلبي معنوي للنموذج الأوتوقراطي وأداء العاملين، في حين أن ارتباط هذا الأخير مع النموذج القيادي الديمقراطي فهو موجب غير معنوي، أما النموذج الحر فارتباطه موجب مع أداء العاملين عند درجة المعنوية 5%.
- يوجد علاقة طردية قوية بين النماذج القيادية وأداء العاملين بنسبة 67.9%، حيث تفسر ما قيمته 44.9% من التباين في أداء العاملين والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.
- يوجد علاقة طردية ضعيفة بين النموذجين الأوتوقراطي والديمقراطي وأداء العاملين بـ 35.4% و 13.9% على التوالي، فحين أنها علاقة طردية قوية بين النموذج القيادي الحر وأداء العاملين بنسبة 59.5%.

– يفسر النموذج القيادي الأوتوقراطي، والنموذج القيادي الحر ما قيمته 12.6% و35.4% على التوالي على التباين في أداء العاملين عند درجة المعنوية 5%، بينما النموذج القيادي الديمقراطي له أثر إيجابي على أداء العاملين ولكن عند درجة المعنوية 10%.

2.5. اقتراحات: من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

- من أجل رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية يجب مزج السلوك القيادي مع متغيرات أخرى مثل الحاجات الشخصية للعامل، الإمكانيات الجسدية والعلمية... الخ.
- يجب على القائد اختيار النمط القيادي الذي يتناسب مع البيئة التي يعمل فيها العاملين بغية
- إلى أداء جيد يحقق أهداف المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

1. Brigitte, c.-p. (2007). la performance individuelle au travail et déterminants psychologiques, in Sylvie Sant-Onge et victor Hainses, gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Beack. Paris.
2. kennedy, c. (2003). toutes les théories du management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cites (éd. 3 eme édition ). paris: maxima laurent du mesnil.
1. اسامة خيري. (2013). الجديد في القيادة الادارية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الراءة للنشر والتوزيع.
2. السيد عليوه. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
3. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. (2011). القيادة الادارية. العراق: دار المعمورة للطباعة والنشر.
4. حسن عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
5. حسين حريم. (2006). مبادئ الادارة الحديثة: النظريات والعمليات الحديثة ووظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
7. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علو الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
8. دنيا مناف محمد. (31 أكتوبر، 2012). أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للأراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى. مجلة تنمية الراءدين، 34(109)، 201-232.
9. سعيد محمد المصري. (1999). التنظيم والادارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
10. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي. (2007). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الثالثة). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادرة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل. عمان - الأردن: دار وائل للنشر.
12. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، ومحمد بم مترك القحطاني. (2007). علم النفس التنظيمي والاداري (الإصدار الطبعة السابعة). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
13. عبد الصمد الأغبري. (2003). الادارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي. الطبعة 7، السعودية: دار النهضة العربية.
14. محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية الابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
15. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
16. محمد محمد ابراهيم. (2009). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
17. محمد وآخر عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية (الإصدار الطبعة 7). بيروت: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. مدحت أبو النصر. (2009). قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
19. نبيل محمد مرسى. (2006). المهارات والوظائف الادارية: كيف تحمي مهارتك الادارية. المكتب الجامعي الحديث.
20. نظمي شحادة، وآخرون. (2000). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
21. نظمي شحادة، وآخرون. (2000). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان - الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
22. نواف كنعان. (2009). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## تأثير النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

23. نواف كنعان. (2009). القيادة الادارية (الإصدار الطبعة الأولى / الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

24. نواف كنعان. (2009). القيادة الادارية. عمان: الثقافة للنشر والتوزيع.

7. ملاحق:

1.7. مخرجات spss:

Corrélations					
		Auto	Dimo	Libre	Perormnce
Auto	Corrélation de Pearson	1	-,217**	-,211*	-,354**
	Sig. (bilatérale)		,009	,012	,000
	N	142	142	142	142
Dimo	Corrélation de Pearson	-,217**	1	-,234**	,139
	Sig. (bilatérale)	,009		,005	,099
	N	142	142	142	142
Libre	Corrélation de Pearson	-,211*	-,234**	1	,595**
	Sig. (bilatérale)	,012	,005		,000
	N	142	142	142	142
Perormnce	Corrélation de Pearson	-,354**	,139	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,099	,000	
	N	142	142	142	142
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,317	3	3,106	39,343	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	10,893	138	,079		
	Total	20,210	141			
a. Variable dépendante : Perormnce						
b. Valeurs prédites : (constantes), Libre, Auto, Dimo						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,840	,493		5,759	,000
	Auto	-,178	,069	-,171	-2,561	,012
	Dimo	,270	,073	,246	3,671	,000
	Libre	,343	,037	,616	9,212	,000
a. Variable dépendante : Perormnce						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,354 <sup>a</sup>	,126	,119	,35530
a. Valeurs prédites : (constantes), Auto				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,537	1	2,537	20,095	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	17,673	140	,126		
	Total	20,210	141			
a. Variable dépendante : Perormonce						
b. Valeurs prédites : (constantes), Auto						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,540	,337		16,450	,000
	Auto	-,369	,082	-,354	-4,483	,000
a. Variable dépendante : Perormonce						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,139 <sup>a</sup>	,019	,012	,37626
a. Valeurs prédites : (constantes), Dimo				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,390	1	,390	2,755	,099 <sup>b</sup>
	Résidu	19,820	140	,142		
	Total	20,210	141			
a. Variable dépendante : Perormonce						
b. Valeurs prédites : (constantes), Dimo						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,458	,350		9,886	,000
	Dimo	,152	,092	,139	1,660	,099

a. Variable dépendante : Perormnce

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,349	,30545

a. Valeurs prédites : (constantes), Libre

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,148	1	7,148	76,613	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	13,062	140	,093		
	Total	20,210	141			

a. Variable dépendante : Perormnce  
b. Valeurs prédites : (constantes), Libre

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,170	,102		30,998	,000
	Libre	,331	,038	,595	8,753	,000

a. Variable dépendante : Perormnce

2.7 الاستبيان:

البيانات الشخصية:

ضع العلامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

الجنس

ذكر  أنثى

العمر

أقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  أكثر من 40

## المستوي الدراسي

اقل من البكالوريا  بكالوريا  ليسانس أو هنا  درامان

## طبيعة المستجوب:

مدير  رئيس المصلحة او رئيس قسم  موظف

## سنوات الخبرة

اقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنن

## المحور الأول: النموذج القيادي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	النموذج الأوتوقراطي					
	لا يقبل القائد أي اعتذار للتأخير أو الغياب					
02	- يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم					
03	- يعطي القائد قدرا ضئيلا من الحرية للمؤوسين للتحدث مع رؤسائهم					
04	- يسعى القائد إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها					
05	- يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					
06	- يتوفر قدر ضئيل من الثقة بين القائد والأتباع					
07	- لا يهتم القائد بأراء المؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
08	- مصدر الخبرة المستخدمة في اتخاذ القرار هي الإدارة العليا فقط					
09	- النموذج الديمقراطي					
	- القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
10	. يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية					
11	. يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين					
12	. يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب					
13	. يمنح القائد الحرية التامة للمؤوسين للتواصل مع رؤسائهم					
14	. يعتبر قائد العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية					
15	. يأخذ القائد في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المؤوسين					
16	. المهم بالنسبة للقائد بناء فريق عمل عالي الأداء					
17	. النموذج الحر					
	. يمتلك القائد ضعف الشخصية في اتخاذ القرار					
18	. لا يهتم القائد بالمواظبة على العمل					
19	. يتهرب القائد من إبداء الآراء والملاحظات للعمال					
20	. يحصد العمال على الخبرة نتيجة استقلالية العمل					
21	. نتيجة عدم التوجيه السليم والرقابة الفعالة من قبل القائد يفسد مناخ العمل					
22	. يعتمد العمال الرقابة الذاتية دون اللجوء إلى القائد					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
01	- تشجيع قائدك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة					
02	- عدم تفويض السلطات لك يعيق تحسين أدائك					
03	- ضعف التفاعل بينك وبين قائدك يساهم في انخفاض مستوى أدائك					
04	- اهتمام القائد باقتراحات العمال يشجعهم على رفع مستوى أدائهم					
05	- العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء					
06	- يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات بينهم					
07	- العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء					
08	- تقييم الأداء يعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم					
09	- هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء					
10	- تحقيق العدالة في تعامل قائدي معي يدفعني على رفع مستوى أدائي					