

يوضح الجدول رقم (17) استجابة أفراد مجتمع دراسة اتجاه مدى توافق النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم ، ولقد أظهرت استجابات أفراد مجتمع دراسة نسبة مرتفعة حيث نجد المتوسط الحسابي لها (3.67)، وانحراف معياري (1.07) لمحور النمط الديمقراطي ، وقد جاءت الفقرات مترتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي :

1- / في الترتيب الأول " يؤمن القائد بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أساس نجاح أي عمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (4.45)، وانحراف معياري (0.76).

2- / في الترتيب الثاني " يشجع المرؤوسين على الابداع في اسلوب العمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (4.38)، وانحراف معياري (1.15).

3- / في الترتيب الثالث " يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها " بمتوسط حسابي قدر بـ (4.33)، وانحراف معياري (0.83).

4- / في الترتيب الرابع " يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم " بمتوسط حسابي قدر بـ (4.02) وانحراف معياري (1.03).

5- / في الترتيب الخامس " يدعم القائد مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (3.94) وانحراف معياري (1.29).

6- / في الترتيب السادس " يشجع القائد المناقشة الجماعية في اساليب العمل "

بمتوسط حسابي قدر بـ (3.71) وانحراف معياري (1.38).

يتضح من بيانات الجدول (17) بأن أصحاب هذا النمط القيادي الديمقراطي يتميزون عن غيرهم بإقرارهم بمبدأ العدالة ويؤمنون ويقرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار أساس أي نجاح للمنظمات وتحقيق أهدافها، وكذلك يراعي قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام عليهم ، وكذا الحرص على تنسيق الجهود ،وتشجيع المرؤوسين على ابداء آرائهم في التخطيط و العمل،.....

يوضح الجدول رقم (18) استجابة أفراد مجتمع دراسة اتجاه مدى توافق النمط القيادي الأوتوقراطي لدى قادتهم ، ولقد أظهرت استجابات أفراد مجتمع دراسة نسبة مرتفعة حيث نجد المتوسط الحسابي لها (3.67) ، وانحراف معياري (1.24) لمحور النمط الأوتوقراطي وقد جاءت الفقرات مترتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي :

1- /في الترتيب الأول : " ينفرد القائد في اتخاذ القرارات " حيث قدر المتوسط الحسابي (3.99) وانحراف معياري (1.16).

2- /في الترتيب الثاني: " يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين " حيث قدر المتوسط الحسابي (3.84) وانحراف معياري (1.2).

3- /في الترتيب الثالث : " يتقيد القائد بتطبيق الصارم للأنظمة والتعليمات " حيث قدر المتوسط الحسابي (3.79) وانحراف معياري (1.44).

4- /في الترتيب الرابع : " يرى القائد أن تبادل الآراء والاقتراحات مضيعة للوقت " حيث قدر المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (1.32).

5- /في الترتيب الخامس: " يلزم القائد جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة من الأداء " حيث قدر المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (1.44).

6- /في الترتيب السادس: " يتردد القائد في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين " حيث كان المتوسط الحسابي (3.4) وانحراف معياري (0.9).

ويتضح من بيانات الجدول (18) أن القادة في النمط الأوتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، ويتقيدون بتطبيق الصارم للأنظمة والتعليمات، كما يلزمون العاملين بمستويات معينة من الأداء، ويرون أن تبادل الآراء والاقتراحات مضيعة للوقت.

يوضح الجدول رقم (19) استجابة أفراد مجتمع دراسة اتجاه مدى توافق النمط القيادي الحر أو المتسيب لدى قادتهم ، ولقد أظهرت استجابات أفراد مجتمع دراسة نسبة مرتفعة حيث نجد المتوسط الحسابي لها (3.54)، وانحراف معياري (1.25) لمحور النمط الحر ،وقد جاءت الفقرات مترتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي :

1-/في الترتيب الأول " يوفق القائد على أساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم " حيث كان المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري(0.98).

2-/في الترتيب الثاني " يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم " حيث كان المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري(1.33).

3-/في الترتيب الثالث " يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل " حيث يقدر المتوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري(1.12).

4-/في الترتيب الرابع " يتأثر القائد دائما برغبات العاملين " حيث يقدر المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري(1.26).

5-/في الترتيب الخامس " عدم اعطاء اهمية من طرف القائد لطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال من طرف المرؤوسين " حيث يقدر المتوسط الحسابي (3) وانحراف معياري(1.34).

6- في الترتيب السادس " يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل " حيث يقدر

المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (1.51).

ويتضح من بيانات الجدول رقم (19) أن القادة في النمط الحر يتساهلون مع المقصرين

في أعمالهم ، كما يعيرون اهتمام كبير بآراء ورغبات المرؤوسين ، مع تقبل أي تغيير

يقترحونه المرؤوسين، كما يهتمون بالنتائج أكثر من اهتمامهم بالطريقة التي يتم بها

انجاز المهام، ويفضلون حل مشكلات ونزاعات العمل القائمة داخل المنظمة خارج

الاطار الرسمي للعمل.

جدول رقم: 22 يمثل مجموع الجدولين (20-21):

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التسمية
	1.18	4.02	متوسط استجابات مجتمع الدراسة على مستوى الأداء رقم 01
	1.03	4.12	متوسط استجابات مجتمع دراسة على مستوى الأداء 02
مرتفع	1.105	4.07	المجموع

تتضح من الجداول رقم 20 و21 و22: استجابة أفراد مجتمع الدراسة اتجاه مدى مستوى الأداء، ولقد أظهرت استجابات أفراد مجتمع دراسة، حيث نجد المتوسط الحسابي لها (4.07)، وانحراف معياري (1.105) لمحور الأداء، وقد جاءت الفقرات مترتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي :

1-/في الترتيب الأول: "ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في انخفاض

مستوى أدائي" حيث كان المتوسط الحسابي (4.27) وانحراف معياري (0.93).

2-/في الترتيب الثاني: "العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء"

حيث كان المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (1.14).

3-/في الترتيب الثالث: " طريقة المعاملة غير لائقة أسهمت في انخفاض مستوى

انجازي." حيث كان المتوسط الحسابي (4.22) وانحراف معياري(0.91).

4-/في الترتيب الرابع: " مشاركتي في اتخاذ القرار ساعدتني في تحسين أدائي " حيث

كان المتوسط الحسابي (4.21) وانحراف معياري(1.08) .

5-/في الترتيب الخامس: " حرص القيادة عمى تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسيم في

ارتفاع مستوى كفاتي في العمل " حيث كان المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف

معياري(0.99)، ويكون تأثير ذلك إيجابيا على أداء العمل.

6-/في الترتيب السادس: " تكلفني بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى

أدائي " حيث كان المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري(1.01).

7-/في الترتيب السابع: " توفير الرعاية للعاملين النفسية والصحية أسهم في تحفيزي

لقيام بمهام عملي." حيث كان المتوسط الحسابي (4.13) وانحراف معياري(1.13).

8-/في الترتيب الثامن: " شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني الى بذل مزيد من الجهد

في العمل." حيث كان المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري(1.12).

9-/في الترتيب التاسع " نظام الاتصال الرأسي السائد في المنظمة أدى الى ضعف

كفاءتي." حيث كان المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري(1.05).

10- /في الترتيب العاشر: تركيز القائد على اللوم والتوبيخ وصيد الأخطاء أدى الى

تدني أدائي " حيث كان المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري(1.07).

11- /في الترتيب الحادي عشر: تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعني على

تحسين أدائي ارتفاع مستوى كفايتي في العمل. " حيث كان المتوسط الحسابي (4.09)

وانحراف معياري(1.20).

12- /في الترتيب الثاني عشر: تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعني على تجديد

أساليب العمل. " وذلك بمستوى معنوية (4.07) وانحراف معياري (1.18) ويكون تأثير

ذلك ايجابياً على أداء العمل .

13- /في الترتيب الثالث عشر: قلة اشباع الحاجات المعنوية في بيئة العمل اسهمت

في انخفاض مستوى الأداء. " حيث كان المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف

معياري(1.20) ويكون تأثير ذلك ايجابياً على أداء العمل .

14- /في الترتيب الرابع عشر: حزم القيادة أسهم في تحسين كفاءتي في الأداء " حيث

كان المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري(1.16).

15- /في الترتيب الخامس عشر: يساهم اطلاع العامل على نتائج تقييم ادائي و في

التطور " حيث كان المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري(1.05).

16- /في الترتيب السادس عشر: " تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي

الشخصية لتحسين أدائي." حيث كان المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف

معياري(1.39).

يتضح من بيانات الجداول: (20-21-22) تأثر مستوى الأداء إيجابياً بتقبل

الرؤساء لمقترحات المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في ما يروونه مناسباً وما يخدم

الجماعة فالمنظمة، وهذا ما ينعكس على أدائهم، في حين نجد ان القائد الذي يتعامل بصفة

أبوية مع الموظفين وذلك من خلال تفويض بعض صلاحياته الى المرؤوسين ذو الكفاءة ،

مع تفهم الرؤساء لمشاعر المرؤوسين واحتياجاتهم ،وحرصهم الشديد على تنمية الرقابة

الذاتية لدى العاملين .

كما يتأثر مستوى الأداء سلباً وبشكل كبير بضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين

عبر الأنظمة والتعليمات ، تكليف العاملين بالعديد من الواجبات ،ما يخلق حاجزاً بينهم

ويؤدي هذا الأخير مع الوقت الى فتور العلاقات الاجتماعية والإنسانية بينهم، وهذا ما يعمل

على تهمين الفرضية الأولى ،والتي كانت كتالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

القيادة والأداء في مقر بلدية عمورة".

الجدول رقم (23) قيمة معامل بيرسون لأنماط القيادة ومستوى الدلالة

م.الدلالة	النمط.ق. الحر	النمط.ق. الأوتوقراطي	النمط.ق. الديمقراطي	
0.01	0.73	0.92	0.98	معامل بيرسون

يتضح من الجدول رقم (23) قيمة معامل بيرسون لأنماط القيادة ومستوى الدلالة حيث تتضح العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.98) وهي علاقة طردية قوية جداً أي أنه كلما اعتمدت المنظمة محل الدراسة على النمط القيادي الديمقراطي كلما زاد مستوى الأداء

النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.92) وهي علاقة طردية قوية أي أنه كلما اعتمدت المنظمة محل الدراسة على النمط القيادي الأوتوقراطي كلما زاد مستوى الأداء

النمط القيادي الحر ومستوى الأداء يظهر قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.73) وهي علاقة طردية متوسطة أي أنه كلما اعتمدت المنظمة محل الدراسة على النمط القيادي الحر كلما تأثر مستوى الأداء بنسبة منخفضة .

استنتاج العام :

من خلال دراسة الباحث للعلاقة الموجودة بين المتغير القيادة ومستوى الأداء خلصت هذه الدراسة الى تفاوت تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ،وهذا ترتيب الأنماط وفقا للنتائج المتحصل عليها

- 1- نستخلص أن هناك علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل (القيادة ومستوى الأداء).
 - 2- من خلال مستوى الاستجابة العالي بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء يتبين أنه الأنسب وفق نظر الاداريين داخل مقر دائرة ،وهذا راجع الى طبيعة المهام الإدارية وكذا المعاملة المباشرة مع المواطنين التي تتطلب حسن الكلام وحجة الاقناع لديهم وتحسيس هذا الأخير بأنه ينتمي لهذه المنظمة .
 - 3- ومن خلال استجابات أفراد مجتمع دراسة نستنتج أن النمط الأوتوقراطي حظي بالقبول ولكن بمستوى أقل من النمط الأول ،وهذا راجع الى طبيعة المنظمة التي يستوجب نوع من الصرامة في تأدية المهام وأن هذا النمط يصلح مع بعض المرؤوسين المتماطلين في مهامهم مما يدفع القادة لانتهاج هذا النمط من القيادة.
 - 4- وفي الأخير نجد ان النمط القيادي الحر يلقي أي اهتمام من طرف افراد مجتمع دراسة وهذا تبعاً لسلبيات هذا النمط وبالتالي يؤثر على استمرارية هذه المنظمة.
- الأنماط القيادية تؤثر في مستوى الأداء بنسب متفاوتة بحسب مميزاتها الإيجابية منها والسلبية .

الخاتمة:

في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن أن نختم دراستنا بمجموعة من التوجيه والتوصيات التالية:

أظهرت النتائج المتحصل عليها أن الأنماط القيادة الثلاثة منتهجة ولن بنسب متفاوتة* الأوتوقراطي *الديمقراطي * الحر(المتسيب)،ولهذا نوصي في هذه الدراسة بإعطاء نظرية شاملة لتزويد العاملين بمقر بلدية عمورة بالمعرفة النظرية والتطبيقية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية

أظهرت النتائج وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء وأخرى تؤدي الى انخفاضه،ولهذا نوصي في هذه الدراسة بالاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء والمتمثلة في :

- المشاركة في اتخاذ القرار ،و زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين .
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين .
- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للعاملين في بيئة العمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاجية الفرد ،وحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء وانجازه في الوقت المناسب ولهذا نوصي في هذه الدراسة من كل قياداتنا ومشرفينا بأن

يحرصوا كل الحرص لاتباع النمط القيادي الديمقراطي لأنه يؤدي الى ترقية الأداء

ورفع إنتاجية المنظمة ككل ،وفي الأخير يمكن طرح التساؤل التالي

- هل تلعب المتغيرات التنظيمية كالتحفيز ، والاتصال ، والتدريب ، والهيكلة التنظيمية

وأنظمة العمل ، والتي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعامل نفس الدور الذي لعبته

القيادة؟