

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- الصدق

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم(01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

مهارات القائد الإداري							
السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط
01	0.66**	05	0.64**	09	0.50**	13	0.33*
02	0.52**	06	0.66**	10	0.53**		
03	0.54**	07	0.35	11	0.36*		
04	0.30*	08	0.29*	12	0.45*		
أداء الموظف							
01	0.57**	03	0.36*	05	0.45*	07	0.69**
02	0.63**	04	0.50**	06	0.70**	08	0.49*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (01): أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha=0.05)$ ، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

2- الثبات

ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا-كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل الارتباطات بين الأسئلة والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
مهارات القائد الإداري	0.975
أداء الموظف	0.93

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغت (0.975) ، لمقياس مهارات القائد الإداري وبلغت (0.933) لأداء الموظف وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحال و هذا يعني انه كلما كانت مهارات القائد الاداري مرتفعة كانت مهارات أداء الموظف كذلك مرتفعة لأنها تتناسب معها طردياً.

3- عرض وتحليل النتائج

تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.4%	18	ذكر
48.6%	17	أنثى
100%	3	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد أي بنسبة 51.4 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 17 فرد أي ما نسبته 48.6% ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور.

جاء مجتمع البحث تقريباً متساوياً من حيث العدد حيث نسبة الذكور جاءت بنسبة 51.4% و الإناث بنسبة 48.6%، وهذا ما يدل ان قطاع الصحة يستقطب عاملات كثر بالقدر الذي يستقطب الذكور، خصوصاً بالنظر الى طبيعة عمل قطاع الصحة ، وتنوع الاختصاصات و هذا مايشهده الواقع في المستشفيات من خلال الاقبال الكبير للمرأة على معظم التخصصات في القطاع الصحي تقريباً مثل الرجل.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	08	22.9%
جامعي	27	77.1%
الإجمالي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي قدر بـ 08 أفراد بنسبة 22.9%، حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي قدر بـ 27 فرد أي ما نسبته 77.1%.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة مرتفعة من الجامعيين موظفين في قطاع الصحة و هذا يفرضه طبيعة تطور المجتمع من جانب ، و لأن مدارس تكوين الشبة الطبي تطلب الشهادة الجامعية مع اغلب تخصصاتها من جانب آخر ، اما الامر الملاحظ في قطاع الصحة خصوصا محاولة استقطاب النوعية في الموظفين وذلك بالنظر الى التخصصات المطلوبة في المناصب ، لذلك نجد تفوق المستوى الجامعي عدديا على المستوى الثانوي .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	نسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	05	14.3%
من 03 إلى 06 سنوات	07	20%
من 07 إلى 10 سنوات	14	40%
أكثر من 10 سنوات	09	25.7%
الإجمالي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة المهنية لديهم عن 03 سنوات قدر بـ 05 أفراد بنسبة 14.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 03 إلى 06 سنوات قدر بـ 07 أفراد أي ما نسبته 20%، في حين الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 07 إلى 10 سنوات قدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة بلغت 40% وأخيراً الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية 10 سنوات قدر عددهم بـ 09 أفراد بنسبة مئوية بلغت 25.7%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تمثلت في 40 % ممن لديهم خبرة في العمل تفوق 07 سنوات و هذا ما يؤكد على تمتع المؤسسة بالاستقرار الوظيفي ومن ثمة زيادة فعالية المؤسسة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الإنسانية على أداء الموظف"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأداء الموظف		
أداء الموظف		
0.968**	معامل الارتباط	المهارات الإنسانية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (06): أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين المهارات الإنسانية وأداء الموظف وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الإنسانية كلما ارتفعت معها درجات أداء الموظف والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود أثر للمهارات الإنسانية على أداء الموظف"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نلاحظ انه من خلال النتيجة المتوصل اليها التي تؤكد ان هناك علاقة ايجابية بين المهارات الانسانية و اداء الموظف هذا مما يدل على ان هناك اتصال تنظيمي داخل المؤسسة بين الموظفين اي أن اغلبية الموظفين الاداريين يحاولون توظيف ما يتمتعون به من مهارات اجتماعية المتمثلة في كيفية التواصل فيما بينهم مع الالتزام بخطوط الاتصال الداخلية.

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة الفنية على أداء الموظف"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وأداء الموظف		
أداء الموظف		
0.871**	معامل الارتباط	المهارات الفنية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.87) بين المهارات الفنية و أداء الموظف وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينه ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الفنية كلما ارتفعت معها درجات أداء الموظف والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثانية القائلة بوجود " أثر للمهارات الفنية على أداء الموظف"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال القراءة الاحصائية تبين لنا وجود علاقة ما بين المهارات الفنية واداء الموظف و بالتالي نستنتج أن هناك توظيف حقيقي للمهارات الفنية والتقنية بما فيها التكنولوجيا الحديثة المستخدمة كالحاسوب .. الخ

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الذاتية على أداء الموظف"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين المهارات الذاتية وأداء الموظف		
أداء الموظف		
0.941**	معامل الارتباط	المهارات الذاتية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.94) بين المهارات الذاتية و أداء الموظف وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينه ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الذاتية كلما ارتفعت معها درجات أداء الموظف والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثالثة القائلة بوجود أثر للمهارات الذاتية على أداء الموظف"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال نتائج الجدول اعلاه نستنتج أن هناك علاقة بين المهارات الذاتية و أداء الموظف و هذا مؤشر دال على وجود نوع من الاستخدام للإمكانيات الذهنية و البدنية من قبل الموظف الإداري و هذا مايدل على انه تأثر بقائده في المؤسسة.

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة القيادية على أداء الموظف"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف		
أداء الموظف		
0.966**	معامل الارتباط	مهارات القائد الإداري
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات مهارات القائد الإداري كلما ارتفعت معها درجات أداء الموظف والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود أثر للمهارات الإنسانية على أداء الموظف"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مما سبق نستنتج بان هناك علاقة بين مهارات القائد الاداري و أداء الموظف تمثلت في أثر المهارات الانسانية على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مما ينعكس ايجابا على شخصية الموظف مما يدفعه الى تحسين أدائه و توظيف مهاراته الذاتية و الانسانية و الفنية في مجال العمل

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

1- خطوات اختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للبرنامج ،SPSS 22 وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية .

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة ، F- ،
statistiques والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام وجود علاقة ارتباط بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة ارتباط بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف .

$$H_1: \beta_1 , \beta_2, \beta_3 , \dots, \beta_k \neq 0$$

قمنا بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين محاور المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، ثم في مرحلة ثانية تم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر العوامل المستقلة منفردة على المتغير التابع .

وكانت قاعدة قرار رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية Sig المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة (Sig = 0.05) وكانت قيمة إحصائية (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وتكون غير معنوية بخلاف ذلك .

من جهة ثانية تم الاستعانة بمعامل التحديد R^2 الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع. وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماما إما القيمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

2-: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة للمتغير المستقل
مجتمعة والمتغير التابع، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كالتالي:

أ: الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القائد الإداري وبين أداء الموظف .

H1: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القائد الإداري وبين أداء الموظف

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :

ولمعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى اربعة فرضيات فرعية،
ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغير
المستقل: مهارات القائد الإداري على المتغير التابع: أداء الموظف .

جدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig Variation de F
1	676 *	485	422	38232	485	18,776	2	34	000

a. Prédicteurs : (Constante), mode _libre, mode _auto, mode _demo

المصدر: من مخرجات SPSS

جدول رقم (11): معاملات الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Béta	T	Sig
	B	Ecart standard			
1 (Constante),	3,413	294		11,609	,000
المهارة الإنسانية	191	044	406	4,164	001
المهارة الفنية	202	062	366	3,249	003
المهارة الذاتية	125	053	283	2,150	038

a. Variable dépendante : HR_perform

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة (Sig=0.000) مما يدل على صلاحية النموذج المستخدم، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة قوية بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.676$)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.485$) تعني أن مهارات القائد الإداري يفسر ما قيمته (48.5%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول رقم (11) يمكننا استنتاج: أن كل مهارات القائد الإداري الإدارية لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (Sig)، (0.038)، (0.003)، (0.001)، للمهارات الإنسانية، الفنية والذاتية على الترتيب، كما تشير قيمة B (معامل الانحدار) إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرات مستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمتها (0.406) بالنسبة للمهارات الإنسانية ما يعني وجود علاقة طردية ما بين المهارة الإنسانية والأداء، كما بلغت قيمتها بالنسبة للمهارة الفنية (0.366) مما يعني أن العلاقة طردية بين المهارة الفنية والأداء، كما بلغت أيضا قيمتها بالنسبة للمهارة الذاتية (0.283) مما يعني أن هناك علاقة طردية بين المهارة الذاتية وأداء الموظف، وإجمالاً ويمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي، كل زيادة بوحدة واحدة في أحد المحاور المتغير المستقل تؤدي إلى:

- التغير في المهارة الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموظف بـ (19.1%)

- التغير في المهارة الفنية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموظف بـ (20.2%).

- التغير في المهارة الذاتية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموظف بـ (12.5%).

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة (H1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة.

3: اختبار الفرضيات الفرعية: وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل مهارة من المهارات القيادة منفرد كمتغير مستقل و أداء الموظف كمتغير تابع.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها كالاتي:

H0: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء الموظف عند مستوى دلالة (0.05).

وقد كانت نتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف .

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
المهارة الإنسانية	0.583	0.261	0.289	26.973	0.000
توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الإنسانية وأداء الموظف					
المهارة الفنية	0.535	0.256	0.312	24.593	0.000
توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الفنية وأداء الموظف					
المهارة الذاتية	0.397	0.199	0.164	9.093	0.010
توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الذاتية وأداء الموظف					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

يتبين لنا من الجدول رقم (12) أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مهارات القائد الإداري على أداء الموظف تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مهارات القائد الإداري على أداء الموظف تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H0 إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

جدول رقم (13) : دلالة الفروق في إجابات مهارات القائد الإداري حسب المتغيرات

الديمغرافية

المتغير	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الذاتية	الفروق
الجنس	0.732	0.589	0.698	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.887	0.781	0.406	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.343	0.197	0.345	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة (Sig=0.05) لجميع المهارات، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة حول مهارات القائد الإداري السائدة في المؤسسة التي تعزي للمتغيرات الشخصية.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم ووظيفتهم ومستواهم التعليمي بالإضافة إلى عدد سنوات خبرتهم، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه مهارات القائد الإداري على أداء الموظف ، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على انه إذا توفرت مهارة قيادية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستؤثر على الأداء وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

4- تفسير نتائج الفرضيات

تفسير الفرضية العامة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية بين مهارات القائد الإداري وأداء الموظف في المؤسسة الاستشفائية بالجلفة، وكانت النتائج متفقة تماما مع الفرض العام المتعلق بطبيعة وقوة تأثير كل مهارة، حيث كان إيجابيا بالنسب للمهارات الثلاث، وتفسير ذلك يظهر بصورة أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل على حدى.

تفسير نتيجة الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارة الإنسانية وأداء الموظف وذلك وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر طردي ومن خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال:

- وجود بعض الممارسات المرتبطة بالمهارات الإنسانية في المؤسسة مما ساعد في تحسين الأداء؛

- كان تأثير المهارة الإنسانية واضحا في المؤسسة بالنظر لطبيعة المستوى التعليمي للعينة المدروسة والتي تشكل نسبة الجامعيين والثانويين النسبة الأكبر منها، وهو بدوره ما يتماشى مع شخصيات الكفاءة في التنظيم؛

- لجوء بعض القادة إلى سياسة التحفيز الإيجابي مما جعل دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بشكل متقن وبذل أقصى جهدهم في العمل.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المهارة الفنية وأداء الموظف وذلك راجع إلى :

- سيطرة المهارة الفنية في المؤسسة مما ساهم في رفع مستوى أداء الموظف ؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي يقر بوجود أثر إيجابي للمهارة الفنية على الأداء.
- اعتماد أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات بين القائد ومرؤوسيه في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، مما انعكس إيجاباً على أدائهم؛
- وجود نظام تحفيزي يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية (نظام الخدمات الاجتماعية) مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة والسعي وراء تحقيق الهدف.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

- أثبت اختبار الفرضية الثالثة عن وجود أثر بين المهارة الذاتية وأداء الموظف ، والمتمثل في وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المهارة الذاتية وأداء الموظف ، وهو ما يتماشى مع الفرض العام حيث يمكن تفسير ذلك إلى:
- قلة الممارسات المرتبطة بهذه المهارة في المؤسسة؛
- ظهور الأثر الإيجابي لهذه المهارة كون العينة المدروسة شملت في أغلبها أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية ؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على وجود الأثر الإيجابي لهذه المهارة في حالة تطبيقها على أداء الموظف .

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه لا يوجد فرق معنوي في تأثير مهارات القائد الإداري على أداء الموظف يعود إلى اختلاف المتغيرات الشخصية.

خلاصة:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة وتقديم مجموعة من الأهداف المرجوة من إعدادها، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، وبأنه توجد علاقة إيجابية بين مهارات القائد الإداري (الإنسانية والفنية والذاتية) وأداء الموظف ، حيث أن المرؤوسين يسعون نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التفاني في العمل والإتقان