



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير في الإدارة

"النماذج القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين والعمال"

Leadership models and their impact on the performance of employees

اشراف الدكتور

وليد سليمان

العام الجامعي 2022 - 2023 م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام
على سيدنا محمد (ص) وبعد:

يقتضي واجب الوفاء أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والعرفان بالجميل إلى
أستاذنا المشرف الدكتور / وليد سليمان.

عرفنا وتقدير لقبوله الاشراف علينا ولجهوده القيمة وتوجيهاته السديد وتقديمه النصح
لنا مما كان له بالغ الأثر في خروج البحث الحالي عيل تلك الصورة ونرجو الله ان
نكون قد وفقنا في أداء تلك المهمة فجزأة الله علينا وعلى طلبة العلم خير الجزاء.
كما نتقدم بالشكر الي إدارة الجامعة وما قدموه لنا خلال مسيرتنا الدراسية.

أسماء الباحثين

م	اسم الباحث	الرقم الجامعي
1	خالد الدوسري (قائد الفريق)	20212005092
2	فيصل سليم	20212005099
3	فيصل العنزي	20212005330
4	يوسف الحزامي	20222006121
5	علي العلقم	20222005421
6	أسامة هزازي	20212005120
7	عفاف العتيبي	20222006170
8	ماجد إبراهيم	20212005117
9	هاشم مصطفى	20222005993
10	محمد البسامي	20222005523



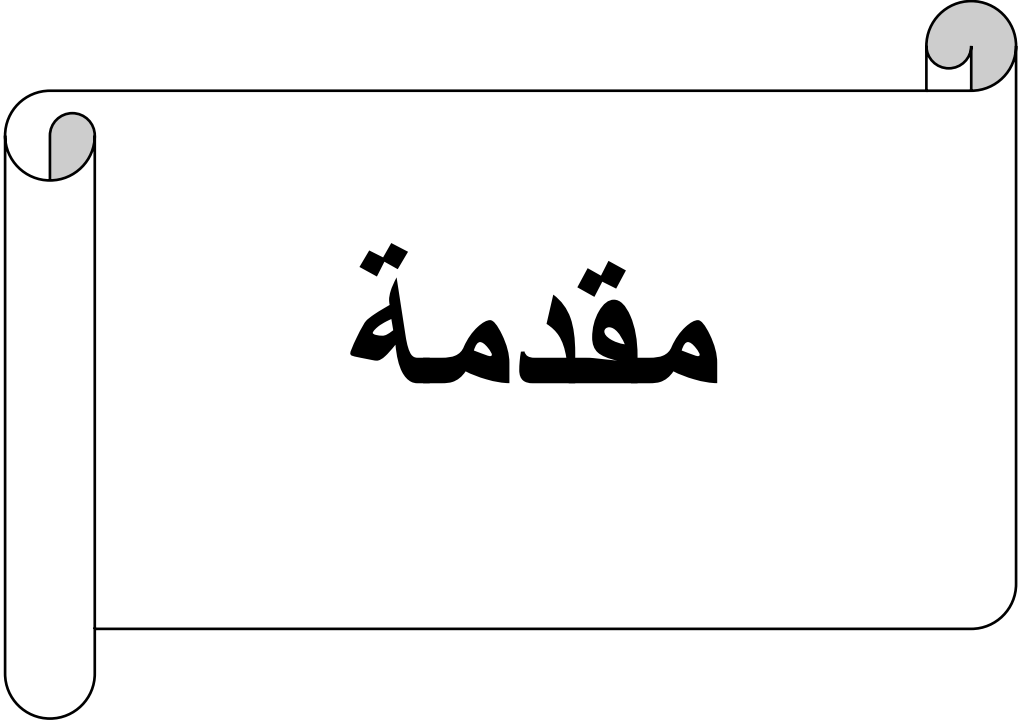
فهرس محتويات البحث

فهرس المحتويات

البيان	رقم الصفحة
عنوان البحث	1
شكر و عرفان	2
أسماء الباحثين	3
فهرس محتويات البحث	4
مقدمة	8
تمهيد	11
الفصل الأول موضوع البحث محل الدراسة	13
مشكلة الدراسة	14
فرضيات البحث محل الدراسة	16
مبررات اختيار الموضوع	18
أهمية الدراسة	19
اهداف الدراسة	20
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	22
الدراسات السابقة	25
الفصل الثاني القيادة الإدارية وانماطها	35
أهمية القيادة	36
أنماط القيادة	37

41	العوامل المؤثرة على القيادة
42	خصائص القيادة المطلوب بناؤها
43	وظائف القيادة
43	معوقات القيادة
44	مصادر قوة القيادة
46	اهم صفات القائد الناجح
47	النقاط الهامة في الفصل الثاني
48	الفصل الثالث الأداء الوظيفي
49	أهمية الأداء الوظيفي
49	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين
50	أنواع وعناصر الأداء الإداري
51	معايير واهداف الأداء الوظيفي والاداري
52	تقييم الأداء الوظيفي
52	أهمية تقييم الأداء الوظيفي والإداري
53	معوقات تقييم الأداء الوظيفي
54	النقاط الهامة في الفصل الثالث
55	الفصل الرابع نظريات القيادة والاداء
56	نظريات القيادة الإدارية
56	النظريات الكلاسيكية في القيادة

58	النظريات الحديثة في القيادة
61	نظريات الأداء الوظيفي والإداري
61	نظريات المدرسة الكلاسيكية
62	نظريات المدرسة السلوكية
64	الفصل الخامس المنهجية وطرق البحث
65	تصميم الدراسة
65	المنهج المستخدم في الدراسة
67	أدوات جمع بيانات الدراسة
69	أساليب التحليل
69	مجتمع الدراسة وعينتها
72	الفصل السادس تحليل وعرض البيانات واختبار الفروض ونتائجها
73	نتائج فرضيات الدراسة
77	التوصيات
80	الخاتمة
81	قائمة المراجع
82	ملخص الدراسة



مقدمة

مقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين فهي تتعلق بتوجيه جماعات العمل لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمam المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات كما يجب على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم ابداعهم وتحفيزهم او للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات واعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تنطلق نحو الرخاء الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أسس التراكمات المادية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الأفراد وفي عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة.

إذ أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الإنجاز وسرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط وكبر حجم المؤسسات وتطور بذلك الأشكال والأنماط القيادية حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين وذلك لتعدد الأشكال القيادية واختلافها حيث أن هذا التعدد يؤثر على تحسين أداء الموظفين وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في الثلاث جامعات السعودية محل الدراسة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في الثلاث جامعات

السعودية محل الدراسة من كافة أفراد الكادر الإداري للعمادات المساندة من عمداء
ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين .

❖ جامعة الملك سعود بالرياض.

❖ جامعة الملك عبد العزيز.

❖ جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالأحساء.

تمهيد

اعتمد البحث في قياس إثر أنماط القيادة على أداء الموظفين الإداريين على جانبين
جانب نظري وجانب ميداني.

وقد اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول وهي:

جاء الفصل الأول بعنوان "موضوع الدراسة " حيث تم التطرق فيه إلى مشكلة
الدراسة والفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة ثم مبررات اختيار
الموضوع أهمية الدراسة وأهدافها ومن ثم مفاهيم الدراسة وأخيرا التطرق إلى
الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان **القيادة** حيث تناولنا فيه أهمية القيادة وأنماط
القيادة وكذلك العوامل المؤثرة عليها خصائصها ووظائفها إضافة إلى معوقات القيادة
وبدائلها ومصادر القيادة وأخير صفات القائد الإداري الناجح

وفي الفصل الثالث والمرسوم "بالأداء الوظيفي" تم التطرق فيه إلى أهمية الأداء
الوظيفي وأنواعه وعناصره وكذا معايير الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره وكذا
معايير الأداء الوظيفي وكذا أهداف ومحددات الأداء الوظيفي وتقسيم الأداء وأهميته
وأخيرا معوقات الأداء الوظيفي.

فيما جاء الفصل الرابع بعنوان "نظريات القيادة والاداء" حيث قسمناه إلى جزئين
تناولنا في الجزء الأول نظريات القيادة التي تطرقنا فيه إلى النظريات الكلاسيكية
للقيادة والنظريات العلمية للقيادة الجزء الثاني إلى بعض نظريات الأداء الوظيفي
بداء بالنظرية الكلاسيكية وأخيرا النظريات الحديثة.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل بدوره على فصلين وهي:

تم التطرق في الفصل الخامس المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة.

بينما جاء في الفصل السادس بعنوان " عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج " قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج في صدد الفرضيات وأخيرا التطرق إلى نتائج الدراسة والتوصيات.

الفصل الأول: موضوع البحث محل الدراسة

1. مشكلة الدراسة.
2. فرضيات البحث محل الدراسة.
3. مبررات اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

1- مشكلة الدراسة

أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة بها إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها إن نجاح القائد يركز أساساً على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم ويعد النمط القيادي من أهم شروط تحسين الأداء بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل المؤسسات وأن النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف المؤسسة يرجع العديد من الباحثين في الإدارة نجاح أو فشل المؤسسات إلى القوى البشرية المتميزة العاملة بها فالعنصر البشري المؤهل الكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإدارية وتواجه هذه الموارد مجموعة من المشاكل التي تنجم عن اختلاف القيم والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم الأمر الذي ينتج عنه تضارب المصالح والأهداف بينهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم ونظراً للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية باعتباره العامل الذي يحدد سير توجه المؤسسة العلمية أو الجامعة وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن للجامعة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة في الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة تعليمية كما تشكل القيادة محورا هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية حيث أن القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دوراً حاسماً في أداء الموارد البشرية فالقادة سواء كانوا مديريين أو عمداء أو

رؤساء اقسام لهم دور مهم في توجيه العاملين الاداريين نحو تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية وواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمدات المساندة للجامعات السعودية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجامعات السعودية بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق الأنماط القيادية وتحديد متطلبات تطبيق الأنماط القيادية لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي أنماط القيادة الحديثة تعريفها ومزاياها وعيوبها؟
- ما مدى تأثير النماذج القيادية على أداء الموظفين والعمال؟
- هل يقضي الذكاء الاصطناعي على النماذج القيادية؟
- ما الفرق بين المهارات القيادية والمهارات الادارية؟
- هل النموذج القيادي الناجح يعني النموذج القيادي الصارم؟
- الصفات القيادية فطرية أم مكتسبة؟

2- فرضيات البحث محل الدراسة

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد الباحث على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

أولاً: - المتغير التابع:

مستوى كفاءة أداء المدراء لمهامهم الوظيفية في عمادة الجامعات الثلاث:

ثانياً: - المتغيرات المستقلة:

النمط القيادي الأوتوقراطي

النمط القيادي الديمقراطي

النمط القيادي الفوضوي (الحر)

في ضوء الأهمية التي تكتسيها فروض الدراسة باعتبارها أساس أي دراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

ومفادها: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في الجامعات السعودية الثلاث وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها ولتوضيح هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الأولى:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.

• توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

• توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الفوضوي (الحر) والتزام الموظفين الإداريين.

الفرضية الثانية:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لدى عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي لدى عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الحر لدى عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة.

3- مبررات اختيار الموضوع

إن عملية اختيارنا لموضوع البحث العلمي والاقبال عليه دون غيره من المواضيع الأخرى قصد دراسته والتعمق فيه ناتج عن جملة من المبررات المرتبطة عموماً بالميول الشخصية للباحثون به ومدى اهتمامهم نحو القيام بدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وذلك للأسباب التالية:

أولاً أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية للباحثين في دراسة موضوع القيادة الإدارية وأنماطها.
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلاً في الواقع العملي.
- توظيف معرفتنا بمنهجية البحث العلمي والكشف على مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وتوظيفها فيها يخدم البحث العلمي.

ثانياً الأسباب الموضوعية

- معرفة طرق سير والية العمل في الإدارات الجامعية عن قرب.
- محاولة الوصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة إبراز أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في الجامعة.
- كون هذه الدراسة تتوافق وتخصص في ميدان علم الإدارة والتنظيم والعمل.

4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتم البحث فيه ونظرا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي بالنظر لأهمية كل منهما ومن خلال معايشة الواقع الإداري كان هناك كما من الاختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في انها تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها تعالج موضوع الأنماط القيادية ودورها في التأثير على الموظفين الإداريين بهدف رفع أدائهم فحسن القيادة هي الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه وتم الوقوف على بعض النقاط الهامة منها: -

الوقوف على الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية في تحقيق الفعالية والدافعية إلى العمل.

معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها الإدارة عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية في مواجهة المشاكل المختلفة.

معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في زيادة كفاءة الموظفين الإداريين.

معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في الجامعات السعودية الثلاثة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها.

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من النتائج التي توضح في كثير من الأحيان مظاهر القصور أو العطل في موضوع الدراسة.
- تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للطلبة الباحثين في هذا الموضوع محل الدراسة.
- تعد مثل هذه الدراسات مرجع هام للمؤسسات المعنية في السلطة في رقابة وتطوير أنماط القيادة المؤسسات العامة التعليمية وخصوصا في الجامعات.

5- أهداف الدراسة

أولاً- الأهداف العلمية:

- توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب خبرات ومهارات البحث العلمي.
- إزالة اللبس والغموض عن مفاهيم الخاصة بالمشروع.

ثانياً- الأهداف العملية:

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في الجامعات السعودية الثلاثة وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية وأثره على أداء المهام الوظيفية في الجامعات السعودية الثلاثة.
- الوقوف على مزايا أنماط القيادة ومدى فعاليتها وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة داخل الجامعة.
- قياس مدى ملائمة أنماط القيادة في نظام العمل في الجامعات السعودية الثلاثة من خلال نتائج الدراسة.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق في ممارسة أنماط القيادة وعلاقتها في تأدية المهام الوظيفية بفاعلية.
- إمكانية التوصل إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي وتوضح أية أنماط القيادة مناسبة للتطبيق.
- التعرف على دور القيادة في ظروف بيئة عمل يتعثر فيها تطبيق بعض اللوائح والقوانين.

- تحديد المؤثرات ونقاط القوى والضعف في نمط قيادي معين مقارنة بتطبيق نمط آخر لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها.
- تحديد النمط القيادي الأفضل تطبيقه في ظروف عمل مشابهة وأثره على مجمل الأداء العام داخل إدارات الجامعات الثلاث.

6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الأداء الوظيفي:

وهو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوط بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

النمط القيادي:

أن النمط القيادي هو "سلوك متكرر ومميز لشخص ما".
وتعريف آخر يؤكد بأن النمط القيادي هو "مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه أو يقاوم تأثيرهم ويسلك سلوكه الفردي" وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على طريقة ممارسة السلطة.

النمط الأوتوقراطي:

السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل الذي يسعى من خلاله إلى التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مؤسسته.

يعد هذا النمط إجرائياً بأنه النمط الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب الأوتوقراطي من حيث تباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر أو والتدخل في تفاصيل أعمال مشحوناً بالمشكلات التي

تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب الآخرين مما يشيع جوا عنصر
الخوف والتسلط.

النمط الديمقراطي:

هو النمط الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه واعتبار كل
أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة وتحقيق أهدافها ففتح الفرص
لجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في رسم السياسة
واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.

النمط الحر:

هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل بمجريات الأمور ولا
يلعب دوراً أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها يذكر في تسيير شؤون المجموعة.

القيادة:

أن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط
وذلك بحث أهم على العمل باختيارهم.

ومن خلال التعريف السابق فإنه يمكن يعرفها إجرائياً بأنها " قدرة القادة
الإداريين في إدارات الجامعات على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف
توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم
الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.

القيادة الإدارية:

أن القيادة الإدارية هي أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري فقط
عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته

بمحض إرادتهم ورغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو
الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان.

تطوير الأداء:

هو عملية مخططة ومنظمة لتحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية
لتطبيق أفضل الممارسات القيادية في ضوء أنماط القيادة المختلفة والتي تسهم في
تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

7 - الدراسات السابقة

مقدمة:

أولاً: الدراسات الفلسطينية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال أنماط القيادة والأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كل من موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي في البيئات العربية والأجنبية إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد

الباحث إنها تتطرق إلى موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والحكومية والقطاع الخاص.

الدراسة 1

دراسة بعنوان " : القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض "

سعت الدراسة للتعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث وللوصول لهذا الهدف فقد استخدم مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة وقدم تنفيذ الدراسة على عينة من رؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية والإناث عند ممارستهم لنمطي القيادة فوق.
- الجماعة والقيادة مع الجماعة وذلك بأن لنوع الجنس أثر كبير على النمط القيادي الذي يتم ممارسته.
- اتضح أن الغالبية العظمى للذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
- تبين أن الإناث من (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يطبقون نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة ولكن نسبة الإناث اللواتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- ❖ ضرورة عرض وتعريف القادة التربويين بأنماط القيادة الإدارية واستخداماتها وأثرها على تبعاً الآخرين عن طريق التدريبات العملية والتطبيقية حتى يستطيعوا ممارستها للمواقف الإدارية والظروف الاجتماعية وطبيعة المهام المطلوب إنجازها.
- ❖ ضرورة دعم وتعزيز نمط القيادة مع الجماعة من خلال عقد دورات وورش العمل لكافة القادة التربويين خاصة من جنس الإناث ليكون النمط السائد للقائد التربوي في تعامله مع الأفراد ونمط القيادة فوق الجماعة ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري.
- ❖ ضرورة وضع معايير لاختيار وتعيين القيادات التربوية في الوظائف القيادية بناء على نتائج الدراسات العلمية.

الدراسة 2

دراسة بعنوان "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية" (في المملكة العربية السعودية)

سعت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في المديرية كما سعت الدراسة أيضاً إلى التعرف على الاختلافات في رؤية الباحثين تجاه.

العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية وتجاه الأنماط القيادية باختلاف الخصائص الديموغرافية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصمم باستبانة لأغراض الدراسة بلغ عدد عينتها 170 ضابطاً.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- تبين أن النمط القيادي السائد في قطاع الجوازات هو النمط الديمقراطي
- ظهر أن هناك علاقة طردية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي وتلك العلاقة الطردية تعود إلى مبدأ المشاركة وتفويض السلطة التي يقوم عليها النمط الديمقراطي.
- توجد علاقة عكسية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية وكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر.
- اتضح عدم وجود أية اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية باختلاف المؤهل والمستوى الإداري.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- ❖ العمل مع جميع المسؤولين في المديرية بشكل اكبر بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ❖ ضرورة تكريس النمط الديمقراطي وذلك من خلال الاهتمام بإفساح المدراء المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم وتفويض المدراء لبعض سلطاتهم للمرؤوسين.

الدراسة 3

دراسة بعنوان " : علاقة الأنماط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية " (في المملكة العربية السعودية).

سعت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة وكذلك تحديد مستوى أداء الأطباء والتعرف على الفروق إن وجدت بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء وكذلك كشف طبيعية العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لغرض البحث وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 277.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ❖ أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة.
- ❖ أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء
- ❖ ظهر وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء
- ❖ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديموغرافية باستثناء متغير الجنس.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ✓ ضرورة المحافظة على المستوى الحالي للأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية والحرص على رفعه بالعديد من الوسائل.
- ✓ ضرورة التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

الدراسة 4

دراسة ناصر محمد إبراهيم المجمعي: تحت عنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية مذكرة لنيل شهادة ماجستير الرياض السعودية 2004 حيث تتلخص إشكالية الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات وتأثير ذلك على مردودية العاملين فيها. أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

✚ تمارس الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية الحر والديمقراطية لدى عينة المصانع الخاصة لمدينة الرياض.

✚ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية درجة النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات.

✚ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات الخاصة.

✚ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الحر في المؤسسات الخاصة.

✚ يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية.

✚ حيث استخدم المنهج الوصفي وتشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الموجودة في المصانع بالرياض وهذه العينة عينة عشوائية تتكون من 1203 عاملا مستعملا أدوات البحث الاستمارة ووصل إلى النتائج التالية:

✚ وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة وأوضح أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي يليه الأوتوقراطي والحر.

✚ لا يوجد أثر للتفاعل على الخبرة ونوع المؤهل على مستوى النمو المهني.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- ❖ تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- ❖ تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- ❖ الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- ❖ الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
- ❖ الاستفادة من النتائج والتوصيات.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاتفاق على أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط المفضل لدى العاملين.
- تأثير الأنماط القيادية على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- ضرورة تكريس النمط الديمقراطي وذلك من خلال الاهتمام بإفساح المدراء المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم وتفويض المدراء لبعض سلطاتهم للمرؤوسين.
- العمل على نشر الطابع الديمقراطي في مفهوم القيادة بمعنى أننا بحاجة إلى جعل القيادة مناسبة للجميع ومن كافة التخصصات وباختلاف الأعمار والزمان.
- أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين.

ثالثاً: نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الدور القيادي تعزي إلى متغيرات (الحالة الاجتماع – الدرجة الوظيفية - سنوات).
- ❖ أن الخصائص الشخصية لا يوجد لها تأثير على العلاقة بين النمط القيادي وضغط العمل.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- دراسة تختص بدراسة الأنماط القيادية في الجامعات السعودية الثلاث.
- مجتمع الدراسة هي نفسها عينة الدراسة وهم عمداء ورؤساء ومدير الأقسام والموظفين الإداريين.
- عدم تحديد جنس واحد للدراسة وعدم اخذه هذا الفرق بين الذكور والاناث في مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وانماطها

1. أهمية القيادة.
2. أنماط القيادة.
3. العوامل المؤثرة على القيادة.
4. خصائص القيادة المطلوب بناؤها.
5. وظائف القيادة.
6. معوقات القيادة.
7. مصادر قوة القيادة.
8. أهم صفات القائد الناجح.
9. النقاط الهامة في الفصل الثاني.

1- أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من تأثيراتها المهمة في كافة عناصر الهيئات التعليمية (الجامعات) سواء كانت خاصة او حكومية وذلك لقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة واستمرار المنظمات والهيئات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر ومسؤول أيضا عن تحقيق الاهداف من خلال قيادة الآخرين وباستخدام القيادة الفعالة تضمن المؤسسة التعليمية كما هو موجود في بحثنا الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة للعاملين والموظفين الإداريين.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:

- باستخدام القيادة يتم تحويل الأهداف المطلوبة الي نتائج ملموسة.
- القيادة تزيد من فاعلية العنصر البشري من موظفين واداريين.
- للقيادة دور كبير في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة.
- بدون القيادة المناسبة والكفو فلن يكون هناك تقدم في المدي البعيد.
- القيادة هي التي تتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وتستفيد منها.

2- أنماط القيادة

هناك تقريبا شبه اتفاق بين العلماء حول تقسيم أنماط القيادة الادارية الي ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

أولا: النمط الأوتوقراطي:

هو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها ويسمى ايضا (النمط الاستبدادي أو المتحكم أو النمط الفردي أو النمط الأمر أو النمط الديكتاتوري) وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من الفصل والعقاب إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ويظل تمسك العمل مرهونة بوجود القائد وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من نتائجهم وكفاءتهم في العمل.

مميزات النمط الأوتوقراطي:

- ❖ يصنع القرارات الهامة بنفسه.
- ❖ لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- ❖ يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- ❖ يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.

عيوب النمط الأوتوقراطي ما يلي:

- قرارات قاسية وصارمة في تعامله مع مرؤوسيه.
- لا يعطي أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين.
- لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل.
- تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه.

- لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.
- يركز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات.
- يحبط روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- يؤدي إلى انخفاض للروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- انعدام التعاون والولاء للقائد.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين.
- ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين وسيادة روح العداوة.

ثانيا: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء للعاملين ويرتكز في ذلك علي.

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- إشراكهم في بعض المهام القيادية.
- تفويض السلطة وإشراكهم في صنع قراراته.

مميزات النمط الديمقراطي:

- ✚ يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وصناعة القرارات.
- ✚ يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
- ✚ يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.
- ✚ يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
- ✚ يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
- ✚ يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- ✚ توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.

تتمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين وإعطائهم فرصة للتعبير.

عيوب النمط الديمقراطي:

- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار.
- تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم.
- بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين.
- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة.
- انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر):

تقل فاعلية الأنظمة واللوائح لدى القائد الفوضوي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة فلا مسئولية ولا رقابة بل اضطراب وتسبب وانعدام الرؤية الواضحة للأمور والقائد الفوضاوي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

خصائص النمط الفوضاوي - الحر:

- ❖ يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول.
- ❖ تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط.
- ❖ يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة.
- ❖ لا يمارس دورة أو عملاً قيادياً يذكر.
- ❖ يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- ❖ يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.

3- العوامل المؤثرة على القيادة

هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى فشل القيادة او نجاحها نذكر منها:

- ثقافة المنظمة.
- وحدة الفريق.
- اسلوب القائد في القيادة.
- ثقافة الفريق صفات وشخصيات المرؤوسين.
- وضوح الهدف والرؤيا من قبل الادارة العليا.
- تعاون الفريق.
- عدد القادة المتواجدين في نفس بيئة العمل.
- هيكل المنظمة وسياساتها ولوائحها التنظيمية.
- مدى وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة ككل وللفريق نفسه.
- مدى توافر العلم والخبرة الفنية والإدارية لدى قائد الفريق وأعضاء الفريق.
- مدى توافر مهارات الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها.
- نوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.

4- خصائص القيادة المطلوب بناؤها:

القيادة الحقيقية تبنى على المصداقية والنزاهة ومجموعة من الكفاءات الأساسية التي تقود للنجاح في كل مجال للعمل معا حول رؤية مشتركة.

وتشمل الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:

✚ التفاني في العمل والتواصل الجيد.

- ✚ اتخاذ قرارات رفيعة المستوى.
- ✚ الاستماع بنشاط للآخرين امتلاك الخبرات والمعارف.
- ✚ التكيف مع المواقف المتغيرة.
- ✚ قيم التعاون وبناء الفريق.
- ✚ إظهار التعاطف والتمتع بأخلاق عالية.
- ✚ الكفاءة والموضوعية والمتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله.
- ✚ القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية.
- ✚ مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
- ✚ القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- ✚ القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري.
- ✚ الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح يطلق عليه الرؤية الشاملة.

5- وظائف القيادة:

- يشمل دور القائد كقاض تقيم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل تقيم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات تقوم القيادة بالوظائف التالية:
- ✚ توجيه جماعة العمل وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء.
 - ✚ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم.
 - ✚ التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجميع في جو من الحرية.
 - ✚ للجميع حتى يعبروا عن آراءهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
 - ✚ العمل على تحقيق الأهداف النهائية أهداف القائد وأهداف الجماعة.
 - ✚ توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
 - ✚ وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف وفق جدول زمني يلتزم به.

سادسا: معوقات القيادة: -

من أهم معوقات القيادة الإدارية نذكر منها:

- درجة سيطرة القائد أو المدير على نظام المكافآت وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجر والترقيات ذلك أنه في حالة سلب هذا الحق من المدير سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة أو بواسطة النظام الإداري المطبق.
- السوابق الإدارية للمنظمة والتي عادة ما تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معاد لأي تغير من جانب القادة أو المديرين الرغبين في التغير للأفضل.
- طبيعة المدير أو القائد حيث كثيرا ما تمثل صفات المدير أو شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة في الحد بحكم النشأة الأسرية أو التنظيمية) عقبة أمام الإدارة الفعالة.
- طبيعة المنظمة والتي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه بالمنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشارك غير مرغوب.

سابعا: مصادر قوة القيادة

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى السلطة الرسمية وتشمل:

- قوة المكافأة: مصادر ها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء.
- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف ومتصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم طاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس سواء أكان عقاب ماديا أو معنويا.
- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من الأعلى إلى الأسفل.
- قوة تأثير الشخصية: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب
- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.
- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيحة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الأحيان.
- قوة الإعجاب: يتحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه لبعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم لهن فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.

ثامنا: صفات القائد الناجح

لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيها يلي:

- ✚ الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- ✚ الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.

أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.

الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة.

الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

تتمثل في طريقة أدائه مع الأتباع حينما يدرّب ينصح ويعتمد على الثقة وحسن النية ويفجره في أتباعه الحماسة وأن يتكلم بصيغة ويقول: نحن وأنتم.

ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات سيستشير ويطلب النصيحة وأن يجعل العمل كأنه مباراة ويهتم بإشباع حاجات الجماعة.

تاسعا: النقاط الهامة في الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن موضوع القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضوع اختيار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة أي أن القيادة يتم اكتسابها من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد وبناء على ذلك توصف القيادة بكونها عملية موازنة خلاصهم له امكانيات المروّوسين وقناعتهم وبين قدرات ومواصفات القائد.

كما تثير دراسة القيادة قضية منهجية كبرى تتعلق بمعنى ومكونات النمط القيادي فبالرغم من اتفاق جميع الدراسات تقريبا على وجود بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما الاهتمام بالإنتاج والبشر إلا أن مكونات كل بعد قد تثير قضية كبرى في مجال البحث العلمي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1. أهمية الأداء الوظيفي.
2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
3. أنواع وعناصر الأداء الوظيفي.
4. معايير واهداف الأداء الوظيفي.
5. تقييم الأداء الوظيفي.
6. أهمية تقييم الأداء الوظيفي والإداري.
7. معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
8. النقاط الهامة في الفصل الثاني.

1- أهمية الأداء الوظيفي

ويقصد بالأداء الإداري الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها.

اهمية إستراتيجية:

يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

اهمية تنموية:

والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوي أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته.

2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين

يتأثر الأداء الإداري للعاملين بالعديد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بشخصية العاملين أنه يتأثر بجملة من العوامل أهمها:

❖ العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.

❖ العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية.

❖ كما تشمل الرغبة في العمل خصائص العمل والرقابة الفعلية ونظام الأجور والحوافز.

❖ والخصائص الديموغرافية مثل: الجنس والسن والمستوي التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي.

3- أنواع وعناصر الأداء الإداري

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات الحكومية وقد تم الاتجاه منا للتعرف علي عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الاداء الإداري للعاملين بالجامعات الحكومية الثلاثة حيث يعتبر عناصر الاداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية وهي الأداء المعياري والأداء الفعلي والأداء الفردي والأداء الجماعي فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

وهناك شبه عام بأنه يتضمن أربعة عناصر وهذه العناصر هي:

التخطيط – التنظيم – التوجيه – المتابعة.

4- معايير وأهداف الأداء الوظيفي والإداري

يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف وتنقسم إلى الأنواع التالية (المعايير الإنسانية والشخصية والمهنية والكمية والنوعية والسلوكية) التي تعمل على تحقيق اهداف الأداء الوظيفي ما يلي:

- تقديم الخدمات التعليمية بصورة منتظمة مع تحقيق الأهداف بجودة.
- مرونة الجامعة بما يسمح بتعديل عملياتها وهيكلها بأقل تأثير على النظام.
- التوافق بين ثقافة الجامعة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي.

- أن تستفيد الجامعة من الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتغيرات.
- تمتع العاملين بمستوي التزام داخلي عال ودافعية نحو العمل.
- أن يتوافر للعاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم.
- إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم الاستقلالية لأداء وظائفهم بصورة جيدة.
- إتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والعاملين بصورة مستمرة.
- توفير مناخ إيجابي يساعد على ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة.
- تشكيل فرق عمل لمعالجة القضايا الملحة بدلا القرارات البطيئة.

5- تقييم الأداء الوظيفي

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناءً على مسؤوليات وظيفته. يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة التي يحققها الموظف عن طريق طريقة التقييم الإدارية بالهدف ويتم حسابها كالتالي: -

- تحديد الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي للموظف الإداري.
- تحديد معايير التقييم المستخدمة.
- إعداد أسئلة التقييم للموظفين الإداريين بالجامعة.
- حساب نتائج تقييم الأداء الوظيفي لكل موظف.
- تعيين نقاط القوة ونقاط الضعف بأداء الموظف الإداري بالجامعة.
- تحديد أهداف واقعية للموظفين وخطوات تحقيقها.

6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي والإداري

- ❖ التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللائمة للقيام بالعمل.
- ❖ الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب حيث يكافأ المجتهد في عمله ويتم توجيه نصح للمقصر.

❖ دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال.

❖ التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات.

❖ المهنية والوظيفية والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال.

❖ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا او سنويا لتحديد الحاجات المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة وها ما يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية.

7- معوقات تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجب التخطيط السليم لكي نحصل على النتائج المرجوة ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:

- تأثر القائم بالتقييم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه.
- الميل إلى التعامل أو التشدد لدى القائم بالتقييم نتيجة الغرور.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط.
- عدم ربط التقييم بمجالات وألويات تحسين الأداء.
- التحيزات الشخصية سواء كانت الانجذاب أو النفور نحو أفراد معينين.
- التقييم العشوائي وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للجهل بها.
- عزل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة.
- العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.

8- النقاط الهامة في الباب الثاني

يعتبر الأداء الوظيفي المكوّن الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم لقد حظي موضوع أداء العاملين الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة إذ إن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى الالتزام للأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم علي وفق متطلبات العمل البناء ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء لرؤساء وعمداء ووكلاء الجامعات نستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم والحكم علي سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والاختفاقات التي يمكن أن تتعرض لها تلك الجامعات في أثناء تحقيقها لأهدافها.

الفصل الرابع: نظريات القيادة والأداء

أولاً: نظريات أنماط القيادة الإدارية.

1. النظريات الكلاسيكية في القيادة.

2. النظريات الحديثة في القيادة.

ثانياً: نظريات الأداء الوظيفي والإداري.

1. نظريات المدرسة الكلاسيكية.

2. نظريات المدرسة السلوكية.

أولاً: نظريات القيادة الإدارية

تقوم نظرية القيادة صفات القادة الناجحين يعمل علماء النفس على تحليل وتطوير النظرية القيادية ويسعى الباحثون لاكتشاف السمات المشتركة أو الطرق السلوكية للقادة المتفردين.

النظريات الكلاسيكية في القيادة: تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها في:

أولاً: نظرية السمات: تنقسم هذه النظرية إلى:

أ. نظرية الشخص العظيم:

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ.

ب. نظرية السمات:

وهي تقوم على افتراض أساسي مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الأفراد فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

السمات الجسمية.

السمات المعرفية " الذكاء الثقافية استشراف المستقبل.

السمات الاجتماعية " فن التعامل كسب الآخرين حسن الاتصال.

السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي وضبط النفس.

السمات الشكلية " جمال المظهر الذوق العام.

ثانيا: نظرية السلوك:

هي المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة ومنه فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي: أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه وهذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد مركزين على ثلاثة أساليب قيادية وهي الآتية:

- الأسلوب الاستبدادي - يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.
- الأسلوب الديمقراطي- يميل إلى غير الأول فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات.
- الأسلوب الحر دعه يعمل - يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

ثالثا: النظرية الموقفية:

جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب لصفات والمواقف والشخص المقاد ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية: -

سمات القائد – سمات التابع – سمات الموقف وطبيعة الحالة
وقد ركزت على ثلاث متغيرات أساسية هي:

- 1 – علاقة القائد بمرؤوسيه: تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل.
- 2 – هيكله الوظيفية: يقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف.
- 3 – قوة موقع القيادة: ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.

لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

النظريات الحديثة في القيادة: النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة

أولاً: القيادة التحويلية:

وضعت هذه النظرية أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد وبين القادة والمرؤوسين وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفاً بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن وإشباع احتياجاتهم المتزايدة والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل".

والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:

○ التأثير الكاريزمي.

○ الحفز الإلهامي.

○ الاهتمام بالمشاعر الفردية.

○ التشجيع الإبداعي.

ثانياً: القيادة التبادلية:

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقاً لهم والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

ثالثاً: المدخل التكاملي في القيادة:

يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضاً ولا بد من أخذها جميعاً بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها واختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهها وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي: قوى تتعلق بالقائد-قوى تتعلق بالمرؤوسين-قوى تتعلق ببيئة العمل-قوى تتعلق بالمجتمع-قوى تتعلق بالظروف الطارئة.

رابعاً: نظرية قيادة الفريق:

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات التعليمية وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة من هنا ظهور مفهوم قيادة الفرق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية.

نظريات الأداء الوظيفي والاداري

تعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1- نظريات المدرسة الكلاسيكية:

نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية رأت أن هناك أسلوبًا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميًا وتشمل على عدة نظريات:

1- نظرية الإدارة العلمية

- ❖ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية.
- ❖ تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل.
- ❖ تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- ❖ اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.
- ❖ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية لتحقيق الأهداف.

2- نظرية المبادئ الإدارية:

ترتكز على أربعة عشر مبدأ عالميًا يمكن تعليمها في الكليات والجامعات هي:

تقسيم العمل - السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية) - الانضباط - وحدة الأمر - وحدة التوجيه - خضوع المصلحة العامة - مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم - المركزية - التسلسل الهرمي تدرج السلطة - الترتيب والنظام - العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة المبادأة - روح الفريق.

3- النظرية البيروقراطية:

كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدال من المحاباة والمحسوبية.

2- نظريات المدرسة السلوكية:

لقد ركزت على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها ومالها من أثر على تحسين أداء الموظف ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.

نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو:

وضع برنامج منظم لدوافع العمال بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل ويؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية.

نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر وبالتالي الوصول إلى

أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح
جذابة ومغرية للموظف.

الفصل الخامس: المنهجية وطرق البحث

أولاً: تصميم الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب التحليل

خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: تصميم الدراسة

عرف تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري الاشكالية التحليل والنتائج) ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد والأوضاع أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

أن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها تنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحاً نظرية وهي هدف كل بحث علمي ويعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ويعتبر المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج شيوعاً في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت وطبيعة خصوصية الظاهرة الاجتماعية إلى تحتاج إلى التفسير أكثر من التكميم حيث يعرف بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل

لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث أما ما يتعلق بالمنهج الوصفي من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في بيئة العمل حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروس بوصفها وصفاً دقيقاً وموضوعياً ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها باعتماد على الأسلوب الإحصائي وكل من ملاحظة الاستبانة في جمع البيانات المنهج التحليلي: يعرف المنهج التحليلي في البحوث العلمية على أنه تفكيك للمشكلة ودراسة الجزئيات بدقة من خلال التحليل والنقد وبعد ذلك استعادة الهيئة الكلية الجديدة مرة أخرى واستنباط الأحكام ومن ثم التعميم ويُعتبر من أهم أنواع مناهج البحث العلمي وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة القيادة واثارها على أداء الموظفين.

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد أربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبيان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ - الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة ويعتبر أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر ويمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماما يستخدم الباحث أداة الملاحظة من خلال وجوده الدائم والمتكرر والميدان الدراسة بحكم عمله في محل الدراسة كما استخدم الباحث الملاحظة البسيطة في جمع معلومات أولية لمجتمع البحث وطبيعة العمل بالمؤسسة والبيئة السائدة في المؤسسة وطبيعة العلاقة بين الرئيس مرؤوسيه وتأثير أنماط القيادة السائدة في الشركة على الأداء الوظيفي للعاملين وتسجيل تلك الملاحظات خلال فترة البحث للوصول الي النتائج التي توضح تلك العلاقة بين القيادة والأداء.

ب - الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري لتعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين ولجمع حقائق هم على علم بها ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد" وقد تمت صياغة أسئلة هذا الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بفقرات مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة حيث تم إعداد استبيان أولى وذلك للتأكد من دقة.

ج. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين والخطب والرسائل واليوميات والدراسات الميدانية والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات تم مشاهدتها عن كثب والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

د. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلومات من مصادر ثانوية أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة الإدارية والأنماط القيادية المسار الوظيفي إدارة الموارد البشرية ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

رابعاً: أساليب التحليل

تتعدد أساليب التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التفرعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية المتقدمة وسوف يستخدم بعضها في الدراسة الحالية.

ويستخدم في منهجية البحث بعض الأساليب التالية:

1-المتوسط الحسابي	5 -معامل الالتواء
2 -الانحراف المعياري	6 -معامل التفلطح
3 -معامل الارتباط بيرسون	7 -تحليل الانحدار المتعدد
4 -معامل كرو نباخ ألفا	8 -تحليل الانحدار البسيط

خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي وتمّ توظيف هذا المنهج للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمدات المساندة للجامعات السعودية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجامعات السعودية بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق القيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أفراد الكادر الإداري للعمدات المساندة من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين في الجامعات الحكومية السعودية ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد تم الاقتصار على ثلاث جامعات حكومية ممثلة للمناطق الثلاث الرئيسية للمملكة العربية السعودية:

1. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين جامعة الملك سعود بالرياض ممثلة عن المنطقة الوسطى.

2. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين بجامعة الملك عبد العزيز ممثلة للمنطقة الغربية.

3. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالأحساء ممثلة عن المنطقة الشرقية.

-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:-

وقد تم اختيار هذه الجامعات باعتبارها أكبر الجامعات في هذه المناطق من حيث عدد الطلاب وأعضاء هيئة تدريس والإداريين بالإضافة لقدم نشأتها والجدول التالي يوضح فئات مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

الفئة الأولى: الموظفين الإداريين بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود جامعة الملك عبد العزيز جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) والبالغ عددهم (25407) وذلك وفقاً لإحصائية العام الدراسي (1440/1439هـ).

الفئة الثانية: القيادات الإدارية بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود جامعة الملك عبد العزيز جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) والبالغ عددهم (931) وذلك وفقاً لإحصائية العام الدراسي (1440/1439هـ).

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من فئتين وذلك على النحو التالي:

الفئة الأولى: تشمل عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود جامعة الملك عبد العزيز جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) وقد بلغ حجم العينة (378) موزعة على الجامعات الثلاث

وفقاً لنسبة كل جامعة من العدد الكلي وقد حصل الباحثان على جميع الاستجابات المستهدفة من كل جامعة من الجامعات الثلاث عينة الدراسة.

الفئة الثانية: تشمل عينة عشوائية طبقية من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود جامعة الملك عبد العزيز جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) وقد بلغ حجم العينة (272) موزعة على الجامعات الثلاث وفقاً لنسبة كل جامعة من العدد الكلي وقد استجاب (235) من القيادات وهو ما يمثل (86.4%) من العينة المستهدفة من القيادات.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

واختبار الفرضيات ونتائجها

أولاً: نتائج وفرضيات الدراسة

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الخاتمة

رابعاً: قائمة المراجع

خامساً: ملخص الدراسة

أولاً: نتائج فرضيات الدراسة

1- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطية واستقرار الموظفين الإداريين؟

م	الفروض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	النمط القيادي الديمقراطي	4.44	0.67	88.8	كبيرة جداً
2	النمط القيادي الحر	3.40	0.43	68	متوسطة
3	النمط القيادي الأوتوقراطي	2.46	0.73	49.2	ضعيفة

يبين الجدول رقم 1 أن النمط القيادي الديمقراطي في الجامعات الحكومية الثلاثة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية الثلاثة:

جاء بالمرتبة الأولى النمط الديمقراطي وبمتوسط حسابي (4.44) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً ويتضح من الجدول أعلاه أن مجال " النمط القيادي " الحر جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، كما جاء مجال النمط القيادي الأوتوقراطي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.46) وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، ونلاحظ أن هناك أثراً للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

يعزي إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة أما النمط القيادي الحر فقد جاء بدرجة متوسطة، وأن كل من النمط القيادي الاوتوقراطي، جاء بدرجة ضعيفة.

2- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين؟

م	الفروض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	النمط القيادي الديمقراطي	4.47	0.64	67.8	متوسطة
2	النمط القيادي الحر	2.25	0.71	15	ضعيفة
3	النمط القيادي الأوتوقراطي	5.46	0.72	96	كبيرة جدا

يبين الجدول رقم 2 أن النمط القيادي الاوتوقراطي في الجامعات الحكومية الثلاثة من وجهة نظر الموظفين الاداريين في الجامعات الحكومية الثلاثة:

جاء بالمرتبة الثانية النمط الديمقراطي وبمتوسط حسابي (4.47) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة ويتضح من الجدول أعلاه أن مجال " النمط القيادي " الحر جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.25) وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، كما جاء مجال النمط القيادي الأوتوقراطي بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (5.46) وهو يقابل

التقدير بدرجة كبيرة جداً، ونلاحظ أن هناك أثراً للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي يعزى إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الثانية وبدرجة متوسطة أما النمط القيادي الحر فقد جاء بدرجة ضعيفة، وأن كل من النمط القيادي الأوتوقراطي، جاء بدرجة كبيرة جداً.

3- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟

م	الفروض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	النمط القيادي الديمقراطي	3.07	0.46	49.1	ضعيفة
2	النمط القيادي الحر	4.25	0.76	93	كبيرة جداً
3	النمط القيادي الأوتوقراطي	3.71	0.64	81	متوسطة

يبين الجدول رقم 3 أن النمط القيادي الحر في الجامعات الحكومية الثلاثة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية الثلاثة:

جاء بالمرتبة الأخيرة النمط الديمقراطي وبمتوسط حسابي (3.07) وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة ويتضح من الجدول أعلاه أن مجال " النمط القيادي " الحر جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، كما جاء مجال النمط القيادي الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، ونلاحظ أن هناك أثراً للأنماط القيادية على الأداء

الوظيفي يعزي إلى النمط الديمقراطي بالمرتبة الاخيرة وبدرجة ضعيفة أما النمط القيادي الحر فقد جاء بدرجة كبيرة جدا، وأن كل من النمط القيادي الاوتوقراطي، جاء بدرجة متوسطة.

4- العلاقة بين الأنماط القيادية لدى عمداء ووكلاء الجامعات الحكومية الثلاثة والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين – للإجابة على الفرضية الرئيسية.

الأنماط القيادية	الأداء الوظيفي
النمط القيادي الديمقراطي	0.68
النمط القيادي الحر	0.22
النمط القيادي الأوتوقراطي	0.18-

يتبين من الجدول 4 إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي لدى عمداء ووكلاء الجامعات الحكومية ومستوى الأداء لدى الموظفين الإداريين، حيث بلغ قيم معامل الارتباط (0.68) وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية.

كما تبين النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط القيادي الحر ومستوى الأداء حيث بلغ قيم معامل الارتباط (0.22) وهي قيمة منخفضة وذات دلالة إحصائية متوسطة.

كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من النمط القيادي الاوتوقراطي، ومستوى الأداء للموظفين الإداريين، حيث بلغ قيم معامل الارتباط (-0.18) وهي ذات دلالة إحصائية سالبة.

أما النمط القيادي الاوتوقراطي فهو إما ذو علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد ممارسة هذا النمط كلما قل مستوى الأداء.

وبما أن النمط السائد في الجامعات الحكومية الثلاث هو النمط الديمقراطي بصفة أكبر فهذا يفسر حالة من الرضا لدى أفراد عينة الدراسة، وللتعرف على قدرة هذه الأنماط بالتنبؤ على الأداء للموظفين الإداريين.

ثانيا :التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

زيادة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر الإدارية ممن يمارسون أدوراً قيادية في الجهة الإدارية حيث كشفت النتائج أن قلة الحوافز المادية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالجامعات السعودية التوعية المستمرة حول أهمية العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية ودور فرق العمل في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة حيث بينت النتائج أن ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالجامعات السعودية.

- ❖ أن يتم التوازن ما بين النمط الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر
- ❖ ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل.
- ❖ العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لماله من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.
- ❖ العمل على دعم أنماط القيادة الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والمسميات الوظيفية.
- ❖ تعزيز الاتجاهات بدور أنماط القيادة لدى كافة موظفي الجامعات الحكومية الثلاثة بغض النظر عن مستواهم التعليمي.
- ❖ الاستفادة من المناخ الديمقراطي الإداري السائد وتوجيه الجهود نحو تنمية وتطوير أداء بما يحقق الكفاءة الإدارية المرجوة.
- ❖ الاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات على أن يتم تطويره واعتماده كركيزة أساسية في التقييم والتطوير الإداري.
- ❖ الاستفادة من وجود معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة والفرد.

- ❖ إدراك موظفي الجامعات الحكومية الثلاثة لمهامهم لوظيفة يجب استغلالها في ترقيات أصحاب المهارات والمعارف للصفوف القيادية.
- ❖ يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين.
- ❖ الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزيادة اللامركزية بما يضمن وجود نمط قيادي متوازن يحقق أهداف العمل.

ثالثاً: الخاتمة

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصح مساره كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي. من خلال النتائج المنوهة أعلاه يمكن الخروج بمجموعة من التوجيهات نذكر منها:

✚ تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.

✚ مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد.

✚ الاهتمام بعمليات التدريب.

✚ توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.

✚ الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

قائمة المراجع

- الدوسري صالح تطوير أداء القيادات الإدارية كليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية 2017.
- ربيع محمد درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث جامعة الأزهر 2017م.
- زهير ثابت كيف تقييم آداب الشركات والعاملين القاهرة 2001.
- سهيلة محمد عباس علي حسين علي إدارة الموارد البشرية عمان 2003.
- أبا حسين شذى؛ السبيعي عبيد. درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس (2020م).
- البشر فاطمة واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة بجامعة الامام محمد بن سعود 2016.
- عبد الرحمن محمد عيساوي علم النفس والإنتاج دار المعرفة الجامعية مصر 2003.
- دانيال جولمان القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج ترجمة عثمان الجبلاي.
- المثلوثي- بشير احمد سعيد -الرياض السعودية. 2014.
- عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم والإدارة الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر 2002
- علاء محمد سيد قنديل القيادة الادارية وادارة الابتكار الأردن 2010م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر 2008م.
- النمر سعود بن محمد وآخرون الإدارة العامة: الأسس والوظائف الرياض 2006 م.
- نواف كنعان القيادة الإدارية مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن 2002 م.
- وليد حميد رشيد الأميري تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن 2016 م.

ملخص الدراسة

لقد تناول البحث في أنماط القيادة واثارها علي الأداء الوظيفي و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في ثلاث جامعات سعودية حيث قاما بتوضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها والتعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها إضافة إلى أنه قد تم التعرف على مجالات الدراسة وتوضيح المنهج المتبع في تتبع أنماط القيادة واثارها علي الأداء الوظيفي داخل ثلاث جامعات حكومية سعودية موضوع الدراسة كما تم القيام بعرض مفصل لتوزيع أفراد مجتمع البحث وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث تحليل البيانات واستخلاص ونتائج الدراسة.

تناولت الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وقد تمحورت مشكلة البحث حول هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الحكومية الثلاثة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها.