



www.mecsj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد الثاني والثلاثون (كانون الأول) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

## أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين (دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر)

إعداد الباحث

محمد حمد الشرقي المري

طالب دكتوراه

جامعة الجنان - لبنان

Email : [shatilamd@hotmail.com](mailto:shatilamd@hotmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (136) موظفاً وموظفة. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى إجابات المبحوثين في الهيئة العامة للسياحة حول أنماط القيادة الإدارية كان بدرجة كبيرة بلغ (72.6%)، وحول الأداء الوظيفي كان بدرجة كبيرة بلغ (77.2%)، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.31)، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للسياحة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام زيادة الاهتمام بأنماط القيادة واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف الهيئة العامة للسياحة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، الهيئة العامة للسياحة.

### **Abstract:**

This study aimed to identify the effect of administrative leadership styles on the job performance of workers in the General Authority for Tourism in the State of Qatar, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the study population was selected from the administrative workers of the Qatar Tourism Authority, as the size of the study sample reached (136) male and female employees. The researcher used the comprehensive enumeration method for all members of the study population. Due to the small size of the study population, the questionnaire was used to collect data. The study found a number of results, including: that answers the respondents level in the General Authority for Tourism on administrative leadership patterns was significantly reached (72.6%), and about job performance was significantly reached (77.2%), and there is a positive significant relationship statistically between the dimensions Types of administrative leadership and job performance among workers in the General Authority for Tourism, where the correlation coefficient reached (0.31), and the results showed the presence of a statistically significant effect between the styles of administrative leadership on job performance in the General Authority for Tourism. The study recommended the need to pay more attention to leadership styles and to use appropriate ones with workers in order to achieve the objectives of the General Authority for Tourism.

**Keywords:** Administrative Leadership Styles, Job Performance, General Tourism Authority.

## المقدمة:

تعتبر القيادة القلب النابض للعملية الإدارية، والقائد الإداري هو الذي يقود المؤسسة ويحقق فيها التنسيق بين وحداته وأعضائه، والقائد الناجح هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكثر في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقيادة دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية<sup>(1)</sup>.

إن النمط القيادي بصفة عامة له الدور الكبير في التأثير على حياة الأفراد وتحتوي على أنماط مختلفة من السلوك والتفكير والمعاملات، تشمل على الكثير من القيم والأخلاقيات وهي خصائص تؤثر بلا شك في السلوكيات الإدارية والقيادية لدى الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها<sup>(2)</sup>.

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بنقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكثر، واستخدام نظام حلقات الجودة والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء<sup>(3)</sup>.

إنَّ تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعّالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها الجامعات المتميزة والمبدعة في أدائها.

---

(1) صالح بن سعد المربع (2012): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص3.

(2) كفاح عباس محميد (2015): "دور الأنماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 11، العدد: 33، صص 136-159.

(3) سالم الفايد (2008): "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص3.

وانطلاقاً من ذلك أراد الباحث إجراء دراسة حول أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، من أجل الارتقاء بهذه الهيئة إلى مصاف القطاعات السياحية العالمية، إيماناً بما تقوم به من دور رائد في رقي وتطور الاقتصاد الوطني في دولة قطر.

## المبحث الأول- منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أن المؤسسات مهما كان نوعها نجدها اليوم أمام واقع حتمي يتمثل بأهمية إحداث التطوير والتغيير لمواكبة المتغيرات والمفاهيم الجديدة والتفاعل معها بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم. وغالباً ما تتجاهل القيادات الإدارية في هذه المؤسسات أهمية الأداء الوظيفي وتلبية احتياجات العاملين فيها، مما له تأثير على مستوى أداء العاملين، أو ينحصر اهتمام هذه القيادات الإدارية في كيفية تطبيق التعليمات والأنظمة ذات العلاقة بالعمل فحسب واغفال العلاقات غير الرسمية فيها التي لها دور مهم في رفع أو انخفاض مستوى الأداء.

وقد شعر الباحث بوجود المشكلة كونه أحد الموظفين الحكوميين القريب عمله من طبيعة عمل المؤسسات الحكومية المشرفة على القطاع السياحي في دولة قطر، حيث وجد أن هناك مشكلة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة، ويعود ذلك لعدة أسباب فرعية منها ما يتعلق بالموظف نفسه، ومنها ما يتعلق بالقيادة، وعند محاولة البحث في هذه الأسباب وجدت أن كثير من هذه الأسباب يمكن جمعها تحت مسمى القيادة، في محاولة للوصول إلى حل المشكلة بإحاطة أكبر عدد من الأسباب في ضعف الأداء الوظيفي للعاملين.

وعليه؛ فإن حاجة التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها لنمط قيادي فاعل يُعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في القيادة، وتحريك عوامل الإنتاج والمحافظة على انسيابها بما يخدم الأهداف المرجوة.

لقد أصبحت حاجة المؤسسات الحكومية بعامة والهيئة العامة للسياحة بخاصة للتميز في أداء موظفيها والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية حاجة ملحة لتحقيق البقاء والنمو والاستمرار، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة

### بدولة قطر؟

وفي ضوء ذلك فإنّ التساؤلات أدناه يمكن أن تُسهم في تحديد مشكلة الدراسة بصورة أكثر

جلاء، وهي كما يلي:

1. ما واقع أنماط القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟
3. هل توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟
4. هل يوجد تأثير لأبعاد أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟

### ثانيًا: أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع أنماط القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.
2. بيان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.
4. تحديد أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.
5. تقديم بعض المقترحات التي تُساعد الإدارة العليا الهيئة العامة للسياحة في دولة قطر على الاستفادة من المفاهيم والأفكار المعاصرة لتحسين أدائها الاستراتيجي.

### ثالثًا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

1. الأهمية العلمية (النظرية):
  - أ. تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في واقع مؤسساتنا الوطنية.
  - ب. تنفيذ هذه الدراسة وتوفير للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال أنماط القيادة الإدارية، والأداء الوظيفي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات قد تُساهم في استخدام نمط قيادي يُحسن من الأداء الوظيفي للعاملين.
2. الأهمية العملية (التطبيقية):
  - أ. تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها، والتي قد تنفيذ إدارة الهيئة العامة للسياحة بشكل خاص والمؤسسات الحكومية بشكل عام.

ب. من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارة العليا في الهيئة العامة للسياحة المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بالأنماط القيادية الملائمة للهيئة، والتي بدورها قد تساهم في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة، واستخراج الطاقات الكامنة لديهم، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للهيئة العامة للسياحة والتقدم والمنافسة في المجال الفني والإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

#### رابعًا: فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.

#### خامسًا: حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين، وحدد الباحث أبعاد أنماط القيادة الإدارية وهي (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة)، وقد تم الاعتماد على دراسة (جويسم وحسين، 2018)، ودراسة (النعيمة والهاللي، 2018)، ودراسة (طحطوح، 2016). ودراسة (أبو شمالة، 2016)، أما أبعاد الأداء الوظيفي فقد تم اعتماد الأبعاد من دراسة (طنوس، 2019؛ محمد، 2017؛ حمدي، 2014؛ Solomon & Ayebale, 2017؛ Keikha, & Hadadi, 2016).
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على استطلاع آراء العاملين في الإداريين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة على الهيئة العامة بدولة قطر.

## سادساً: مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **القيادة اصطلاحاً:** تُعرف القيادة بأنها: "القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة"<sup>(1)</sup>.
- **أما التعريف الإجرائي للقيادة:** الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل.
- **الأداء الوظيفي للعاملين اصطلاحاً:** قيام الموظفين من مديري ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها"<sup>(2)</sup>.
- **أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي للعاملين:** النتائج والمخرجات التي حققها الموظف نتيجة الجهد المبذول خلال قيامه بالواجبات والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه على أكمل وجه.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (موسى، 2020)<sup>(3)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي للتدريسيين في جامعة القاسم الخضراء في العراق، وتم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (30) أكاديمياً يعملون في الجامعة،

---

<sup>(1)</sup> فهد خليل زايد (2013): فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص92.

<sup>(2)</sup> ريم الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص30.

<sup>(3)</sup> سليمه هادي موسى (2020): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي للتدريسيين في جامعة القاسم الخضراء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، 12(1)، ص59-81.

واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد موافقة على مستوى الأداء الوظيفي بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (76%)، وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للأكاديميين في الجامعة.

2. دراسة (Manzoor, ed al, 2019)<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الذين يعملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، والبالغ عددهم (300) موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة التحويلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها القدرة على التنبؤ بشكل إيجابي وكامل بالأداء الوظيفي للموظفين، وبينت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات توسطت بشكل كبير تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين.

3. دراسة (Paais, 2018)<sup>(2)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ضغوط العمل وثقافة المؤسسة والرضا الوظيفي على أداء الموظفين ببنك مالوكو في إندونيسيا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي بنك مالوكو البالغ عددهم (196) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لضغوط العمل تأثير سلبي على أداء الموظفين، مما يعني أن ضغط العمل المرتفع سيقول من كفاءة أداء الموظفين في البنك، وأن توفر الرضا الوظيفي له تأثير ضئيل تجاه أداء الموظفين في البنك المبحوث.

4. دراسة (جويسم وحسين، 2018)<sup>(3)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادة الإدارية في جامعة بابل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها

---

(1) Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., (2019), "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs", *Sustainability Journal*, 11 (436), 1-14.

(2) Paais, M., (2018), "Effect of Work Stress, Organization Culture and Job Satisfaction toward Employee Performance in Bank Maluku", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue. 5, 1-12.

(3) مؤمل حسن جويسم، وعموده عبيد حسين (2018): "دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد: 10، العدد: 3، ص 356-381.



بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية، بواقع (50) مفردة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإدارية ومبادئ الجودة الشاملة، بينما أظهرت أثراً لبعض أبعاد القيادة الإدارية على مبادئ الجودة الشاملة مثل: (القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية).

5. دراسة (النعمي والهالي، 2018)<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير مهارات التفكير الإبداعي بتطوير أنماط القيادة الإدارية لدى القيادة الإدارية بدائرة مدينة الطب، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى مهارات التفكير الإبداعي لديهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادة الإدارية بدائرة مدينة الطب، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية، بواقع (170) قائد إداري في المستويات التنظيمية العليا والوسطى، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر القيادة الإدارية بدائرة مدينة الطب كانت كبيرة، بوزن نسبي بلغ (68.8%)، وأوضحت النتائج وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية.

6. دراسة (طحوح، 2016)<sup>(2)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي - شطر الطالبات - البالغ عددهن (1142) موظفة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة العشوائية البسيطة، بواقع (278) موظفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي كانت كبيرة، بوزن نسبي بلغ (66.0%)، وأظهرت النتائج وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمي لدى الموظفات بنسبة بلغت (73.8%).

---

(1) صلاح عبد القادر النعمي، وغيداء حميد الهالي (2018): "تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في دائرة مدينة الطب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد: 24، العدد: 108، ص 34-60.

(2) عالية بنت إبراهيم محمد طحوح (2016): "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.

7. دراسة (أبو شمالة، 2016)<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الأقصى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (206) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلي، والمشارك، والأوتوقراطي) ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

8. دراسة (Keskes, 2014)<sup>(2)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد الالتزام التنظيمي في إسبانيا. وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الاستقرائي، من خلال عملية دقيقة تهدف إلى جمع البيانات، وملاحظة الظاهر المرتبطة بها من أجل الربط بينهما بمجموعة من العلاقات الكلية العامة. ويعتمد هذا المنهج على استخدام مجموعة من الاستنتاجات القائمة على الملاحظات، والتقديرات، والتجارب السابقة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط منخفضة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأن الاعتبار الفردي له علاقة إيجابية مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام غير الطبيعي، وتوجد علاقة إيجابية بين التحفيز الفكري والالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1. معظم الدراسات السابقة تناولها الباحث هي دراسات حديثة بين الأعوام 2014-2020م.
2. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، مثل: دراسة (موسى، 2020)، ودراسة (حسن، 2019)، ودراسة (Paais, 2018)، وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة.
3. تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الدراسات العربية (العراق، فلسطين، والسعودية) كدراسة (موسى، 2019)، ودراسة (طحطوح، 2016)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ومنها الدراسات الأجنبية كدراسة (Manzoor, ed al, 2019).

(1) سها محمد أبو شمالة (2016): "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

(2) Keskes, I., (2014), "Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", *Intangible Capital Journal*, Vol. 10, No. 1, 26-51.

4. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.

5. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على الهيئة العامة للسياحة في دولة قطر وهي من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تجرى في المجتمع القطري، وتركز بشكل أساسي على دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً: القيادة الإدارية:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم. كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتمركزة.

### 1. مفهوم القيادة الإدارية:

اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد لمفهوم القيادة الإدارية فعرفها (الذهبي والعزاوي) بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك، عن طريق القبول والرضا أساساً أو باستعمال السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى"<sup>(1)</sup>. وعبر عنها (عبودي) بأنها: "تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"<sup>(2)</sup>. ويعرفها (السكرانة) بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"<sup>(3)</sup>. وعرفها (رضا) بأنها: "محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة"<sup>(4)</sup>. ويرى (الرحاحلة وعزام) أن القيادة الإدارية هي "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في

(1) جاسم محمد الذهبي، ونجم عبد الله العزاوي (2005): مبادئ الإدارة العامة: منظور استراتيجي شامل، بغداد، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ، ص215.

(2) زيد عبودي (2007): القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار المناهج، ص25.

(3) بلال السكرانة (2010): القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص18.

(4) هشام رضا (2010): تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، عمان، دار الراية للنشر، ص140.

تحقيقه<sup>(1)</sup>. ويضيف (نجم) بأنها: "ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد، حيث إنها تتشكل في عملياتها وتأثيراتها من: القائد، والمرؤوسين، والموقف"<sup>(2)</sup>.

نستنتج مما سبق أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة، ذلك أن القيادة الإدارية تستمد قوتها بالجمع بين السلطة الرسمية، والتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف، بينما القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد.

## 2. أهمية القيادة الإدارية:

تكمن أهمية القيادة في أنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل وردة الفعل، وتنسيقها وفق الظروف المحيطة بها، وتعتبر القيادة أحد أهم العناصر النادرة التي تعاني من نقصها في المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء<sup>(3)</sup>. وفقاً لذلك، تُعتبر القيادة بمثابة حلقة وصل بين تصورات المؤسسة والعاملين فيها، وذلك من خلال التالي<sup>(4)</sup>:

- تؤدي دوراً هاماً في تسخير جهود العاملين بالاتجاه المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المرجوة.
- تشكل دوراً رئيسياً في السيطرة على ما يوجه سير العمل من مشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- تعمل على تدريب الأفراد وتقديم الرعاية والتنمية والتحفيز لهم.
- تزيد من المهارات الإنسانيّة والعملية لدى الأفراد.

إذاً القيادة، هي التي تنظم طاقات العاملين، ووجودهم، وترسم الخطط، في إطار المؤسسة، بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاح المؤسسة.

## 3. أنماط القيادة الإدارية:

تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة. فالطبيعة البشرية المختلفة للعاملين تتطلب أنماط مختلفة من القيادة، ونقطة الانطلاق الأساسية هي وجود

---

(1) عبد الرازق الرحاحلة، وزكريا عزام (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ص333.

(2) نجم (2012): القيادة وإدارة الابتكار، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص31.

(3) علي أحمد عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ص33.

(4) محمد صبري حافظ، والحسن بن محمد المغيدي، والسيد محمود البحيري (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، الرياض، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص160-162.

فهم جيد للطبيعة البشرية ومعرفة الاحتياجات، والعواطف، وكيفية التحفيز<sup>(1)</sup>. وفيما يلي توضيح لكل نمط من هذه الأنماط القيادية:

أ. نمط القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة الدكتاتوري أو المتسلط، ويمثل الشكل التقليدي للقيادة، والقائد الذي يستعمل هذا النمط بشكل عام يرسل رسالة مفادها أنه "قائد مستبد يستعمل قوته التنظيمية في مواقع اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف"، يستعمل سلطته المركزية لصنع القرار ويتردد في مشاركة هذه السلطة مع العاملين<sup>(2)</sup>،

ب. نمط القيادة الديمقراطية: ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة التشاركية إذ يعمل القائد وكأنه عضو في جماعة أو فريق. ويتحول التركيز في هذا النمط من القائد إلى العاملين<sup>(3)</sup>، ويحاول القائد الديمقراطي إبقاء العاملين على علم بالأمر التي تخصهم أو تؤثر عليهم، ويناقش الرؤى والأهداف، ويوفر الوقت للاستماع وتبادل الأفكار معهم، ويقدم خيارات متعددة لهم.

ج. نمط القيادة المتساهلة/ الحرة: ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة الترسلي، عدم التدخل، المنطلق، غير الموجه، المتسيب، الفوضوي، الشكلي، دعه يعمل. فالقائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين معه، ويفوض السلطة على أوسع نطاق لممارسة النشاطات واتخاذ القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين، فدور القائد دور سلبي، ودور الفرد العامل دور إيجابي، يصل إلى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله، والقائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى العاملين بطريقة عامة وغير محددة، ويتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات<sup>(4)</sup>.

نستنتج ما سبق أن النمط القيادي يُعد نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية، وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة

(1) Sharma, M.K., & Jain, S., (2013), "Leadership Management: Principles, Models & Theories" , *Global Journal of Management & Business Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 309-318.

(2) Lea, Jr., William M., (2011), "Do Administrative Leadership Styles Affect Agricultural Education Teachers?", *Athesis of Masters in Science Agriculture & Natural Resource Systems Management*, University of Tennessee, Martin. P.7.

(3) Bhagwan,., & Bhushan,V., (2010), "**Public Administration**", India , New Delhi, S.chand & Company ltd. P.179.

(4) نواف كنعان (2009): القيادة الإدارية، ط8، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص253-255.

وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم على رغبات ومقترحات المرؤوسين.

## ثانيًا: الأداء الوظيفي:

يُساهم الأداء الوظيفي في عملية نجاح المنظمة من خلال انعكاساته وتأثيره، وتسعى جميع المنظمات إلى الاهتمام بالأداء الوظيفي محاولة رفع مستوى أداء الموظفين لديها من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر به بشكل مباشر أو غير مباشر.

### 1. مفهوم الأداء الوظيفي:

من خلال استعراض الباحث عدد من الكتابات والبحوث التي تناولت دراسة الأداء الوظيفي، يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف الأداء الوظيفي، حيث عرفت الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة"<sup>(1)</sup>. وعرف (الظاهر) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>(2)</sup>. كما عرف الباحثان (Wheelen & Hunger) الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة النهائية للنشاط المطلوب تنفيذه"<sup>(3)</sup>. وعرفه (Noe) بأنه "إذا أرادة المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عاملها وذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم"<sup>(4)</sup>. وعرف (نعامة وعلي) الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه"<sup>(5)</sup>. وأشار (Robbins & Judge) إلى

---

(1) راوية محمد (2001): إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، ص209.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر (2010): أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، عمان، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص155.

(3) Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). "Strategic Management and Business", p.243.

[www.uhu.es/45122/.../THEME2\\_presentation.pdf](http://www.uhu.es/45122/.../THEME2_presentation.pdf). Accessed on: 20/9/2019

(4) Noe, R.A., (2009), "Human Resource Management: Gaining Competitive", 15ed, Mc GRAW Hill. p.329.

(5) سليم نعامة، وأنور جميل علي (2011): "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد: 33، العدد، 5، ص132.

الأداء الوظيفي بأنه "تضافر الكفاءة والفعالية في فعل المهام الأساسية المطلوبة من الفرد"<sup>(1)</sup>. وعرف (Rashid) الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظفين مد مدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها"<sup>(2)</sup>. ويصف (Waiyaki) الأداء الوظيفي بأنه "قيمة لمجموعة من سلوكيات العاملين التي تساهم بشكل مباشر في تحويل الموارد التنظيمية إلى السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة"<sup>(3)</sup>. وترتيباً على ما سبق يعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: النتائج والمخرجات التي حققها الموظف نتيجة الجهد المبذول خلال قيامه بالواجبات والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه على أكمل وجه.

## 2. أهمية الأداء الوظيفي:

يؤكد (الطائي وآخرون)<sup>(4)</sup> أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

أ. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

ب. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

ج. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

(1) Robbins, S., and Judge, T. (2013), "**Organizational Behavior**". 15<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Pearson, p. 555.

(2) Rashid, S., (2013), "**Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**", COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, Pakistan, p. 1.

(3) Waiyaki E.W., (2017), "Effect of Motivation on Employee Performance: A Case of PAM Golding Properties Limited, NAIROBI", **Thiess Master of Science in Organizational Development**, United States International University, AFRICA. p. 17.

(4) يوسف حجيم الطائي، ومؤيد عبد المحسن الفضل، وهاشم فوزي العبادي (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 225-

د. يُسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويُسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويُسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

هـ. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

نستنتج مما سبق، أن أداء العاملين يستخدم أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم. إضافةً إلى ذلك تتبلور أهمية الأداء الوظيفي في أن الأداء الوظيفي مقياس لقدرة العامل على أداء مهامه في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، ويُساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية في المنظمة، ويرتبط الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالأداء، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### 3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء الموظف منها<sup>(1)</sup>:

أ. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يُسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

(1) إيمان عبد الرضا محمد (2017): "تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني- الزعفرانية"، مجلة التقني، العراق، المجلد: 30، العدد: 4، ص 140-165.



ج. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالعمر، والمؤهل العلمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات، ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ. التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى لها تأثير على الأداء الوظيفي مثل: الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور، والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها، ونظام الحوافز والمكافآت، والاتصالات داخل المنظمة، والانتظام أو عدمه في العمل، والتغيب عن العمل، الحوادث ودوران العمل.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفياً أو كمياً من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين الإداريين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، والبالغ عددهم (136) موظفاً وموظفة، حيث تم استثناء الموظفين العاملين في الصيانة والخدمات بسبب طبيعة الدراسة (إحصائيات دائرة شؤون الموظفين، 2020م).

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر "المسح" الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد جميع الاستبانات، وبعد فحصها تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=136)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
72.1%	98	ذكر	الجنس
27.9%	38	أنثى	
11.0%	15	دراسات عليا	المؤهل العلمي
67.6%	92	بكالوريوس	
21.4%	29	دبلوم	
17.1%	24	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
52.2%	71	من 6- أقل من 10 سنوات	
16.9%	23	من 10- أقل من 15 سنة	
13.8%	18	15 سنة فأكثر	

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك لدراسة " أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للسياسة بدولة قطر"، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة مجالات رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أنماط القيادة الإدارية، موزع على (3) مجالات، ومكون من (18) فقرة على النحو التالي:

• المجال الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية.

• المجال الثاني: نمط القيادة الديمقراطية.

• المجال الثالث: نمط القيادة المتساهل/ الحرة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأداء الوظيفي، ويتكون من (18) فقرة.

#### رابعاً: صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبانة قياس الاستبيان لما وضع لقياسه، بحيث أن يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح الفقرات، بحيث تكون مفهومة لكل

من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين"، والاتساق الداخلي حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.40-0.66)، وهي معاملات ارتباط قوية وتدل على قوة ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، كما تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق البنائي.

#### خامساً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات هو طريقة التجزئة النصفية، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل بعد التعديل (0.80)، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.89) وهذه القيم تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

يُستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.924) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.368) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

#### سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS22)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

### ثامناً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع أنماط القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع مجالات أنماط القيادة الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
<b>المجال الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية</b>						
1.	تحرص قيادة المؤسسة على تركيز السلطات في يدها.	3.39	67.7	0.82	*0.000	5
2.	تُلزم قيادة المؤسسة العاملين اتباع التعليمات بشكلٍ حرفي دون نقاش.	3.95	79.0	0.93	*0.000	1
3.	تستخدم قيادة المؤسسة أسلوب الترغيب في تنفيذ المهام.	3.76	75.1	0.89	*0.000	2
4.	تُكلف قيادة المؤسسة العاملين بالمهام دون مراعاة لقدراتهم ومهاراتهم.	3.52	70.4	1.07	*0.000	3
5.	تُحرم قيادة المؤسسة المرؤوسين من المشاركة في صنع القرار.	3.30	66.0	1.06	*0.000	6
6.	تُهمل قيادة المؤسسة آراء المرؤوسين في حل المشكلات، وتتولى بنفسها دراستها والبت فيها.	3.52	70.4	1.12	*0.000	4
	جميع فقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطية	3.57	71.4	0.50	*0.000	
<b>المجال الثاني: نمط القيادة الديمقراطية</b>						
1.	تُحفز قيادة المؤسسة العاملين على المشاركة في	3.58	71.6	1.01	*0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
	اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
2.	تشرك قيادة المؤسسة العاملين في تطوير العمل الإداري.	3.87	77.4	0.87	*0.000	1
3.	تُسهّم قيادة المؤسسة في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة.	3.56	71.1	0.98	*0.000	6
4.	تتيح قيادة المؤسسة للعاملين فرصة التخطيط بروح الفريق الواحد.	3.64	72.8	0.94	*0.000	4
5.	تفوض قيادة المؤسسة بعض الصلاحيات للعاملين بها.	3.78	75.5	0.96	*0.000	3
6.	تعتمد قيادة المؤسسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	3.80	75.9	0.90	*0.000	2
	جميع فقرات مجال نمط القيادة الديمقراطية	3.70	74.1	0.52	*0.000	
المجال الثالث: نمط القيادة المتساهل/ الحرة						
1.	تعطي قيادة المؤسسة كامل الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات.	3.54	70.8	1.06	*0.000	6
2.	تترك قيادة المؤسسة اختيار أساليب العمل وطريقة التنفيذ للعاملين.	3.64	72.8	0.98	*0.000	3
3.	تمنح قيادة المؤسسة العاملين أقصى درجة من الاستقلالية في تأدية العمل.	3.65	73.0	0.96	*0.000	2
4.	تنفذ قيادة المؤسسة رغبة العاملين دون أي نقاش.	3.62	72.5	1.01	*0.000	4
5.	تتردد قيادة المؤسسة في تغيير أسلوب العمل، وتفضل العمل بالشكل الروتيني.	3.67	73.4	0.86	*0.000	1
6.	تتهاون قيادة المؤسسة في محاسبة العاملين المقصرين في أعمالهم.	3.56	71.2	1.07	*0.000	5
	جميع فقرات مجال نمط القيادة المتساهل/ الحرة	3.61	72.3	0.56	*0.000	
	الدرجة الكلية لمحاوّر أنماط القيادة الإدارية	3.63	72.6	0.34	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

ينضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "نمط القيادة الأوتوقراطية" يساوي (3.57) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71.4%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.50) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)

تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرجع الباحث النتيجة إلى أن بعض العاملين في الوظائف القيادية في الهيئة العامة للسياحة يمارسون النمط الأوتوقراطي في القيادة، وهذا يتضح من خلال تحليل فقرات محور نمط القيادة الأوتوقراطية التي أوضحت بأن عدد لا بأس فيه من القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة يلزم العاملين في الهيئة على اتباع التعليمات بشكلٍ حرفي دون نقاش، ويستخدمون أسلوب الترغيب والترهيب في تنفيذ المهام، ويتم تكلف العاملين بالمهام دون مراعاة لقدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية، كما تهمل القيادة آراء المرؤوسين في حل المشكلات، وتتولى بنفسها دراستها والبت فيها.

2. أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني "ضغوط عمل ناتجة عن صراع الأدوار" يساوي (3.70) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.1%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.52) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن بعض العاملين في الوظائف القيادية في الهيئة العامة للسياحة يمارسون النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا يتضح من خلال تحليل فقرات محور نمط القيادة الديمقراطية التي أوضحت بأن عدد لا بأس فيه من القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة تحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتشرك العاملين في تطوير العمل الإداري، وتسهم في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة، وتتيح للعاملين فرصة التخطيط بروح الفريق الواحد، وتفوض قيادة الهيئة العامة للسياحة بعض الصلاحيات للعاملين بها، وتعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.

3. أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث "نمط القيادة المتساهل/ الحرة" يساوي (3.61) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.3%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.56) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرجع الباحث النتيجة إلى أن بعض العاملين في الوظائف القيادية في الهيئة العامة للسياحة يمارسون نمط القيادة المتساهل أو ما يسمى بالحرية في القيادة، وهذا يتضح من خلال تحليل فقرات محور نمط القيادة المتساهل التي أوضحت بأن عدد لا بأس فيه من القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة تترك اختيار أساليب العمل وطريقة التنفيذ للعاملين أنفسهم، وتمنح العاملين درجة من الاستقلالية في تأدية العمل، تنفذ رغبة العاملين دون أي نقاش، وتفضل العمل بالشكل الروتيني، وتتهاون في محاسبة ومسألة العاملين المقصرين في أعمالهم.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.63)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72.6%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.34)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

(0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أنماط القيادة الإدارية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في الهيئة العامة للسياحة تمارس النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا يتضح من خلال تحليل فقرات محور نمط القيادة الديمقراطية، كما يفسر البحث النتيجة بأن النمط الديمقراطي في القيادة من يعتبر من أكثر الأنماط توفيراً للبيئة الإدارية التي تقوم على العمل الجماعي بروح الفريق، وتتيح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم، وتعزز مشاركة العاملين في التخطيط، والتنفيذ، والثقة بالنفس عوضاً عن تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في جميع المستويات الإدارية داخل الهيئة العامة للسياحة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (موسى، 2020)، ودراسة (جويسم وحسين، 2018)، ودراسة (طحطوح، 2013)، ودراسة (أبو شمالة، 2016).

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع فقرات الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتمتع العاملون بالمهارة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.	3.81	76.2	0.90	*0.000	15
2.	يتميز العاملون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	3.84	76.8	0.83	*0.000	11
3.	يؤدي العاملون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.99	79.8	0.89	*0.000	1
4.	ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.	3.80	75.9	0.88	*0.000	16
5.	يؤدي العاملون أعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	3.78	75.6	0.77	*0.000	17
6.	يفهم الرؤساء في العمل المعنى الحقيقي للأداء الوظيفي الجيد.	3.87	77.3	0.94	*0.000	7
7.	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة السنوية والشهرية.	3.82	76.4	0.87	*0.000	14
8.	يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	3.93	78.7	0.85	*0.000	3
9.	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم.	3.85	77.0	0.80	*0.000	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
10.	يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	3.85	77.0	0.87	*0.000	9
11.	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في المؤسسة.	3.83	76.7	0.87	*0.000	12
12.	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال.	3.98	79.6	0.78	*0.000	2
13.	تقوم قيادة المؤسسة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	3.74	74.8	0.76	*0.000	18
14.	تعمل المؤسسة على تطوير أداء عاملها من خلال البرامج التدريبية.	3.89	77.8	0.89	*0.000	6
15.	يوجد اهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	3.93	78.6	0.84	*0.000	3
16.	توجد عدالة في تقسيم العمل بين العاملين.	3.83	76.6	0.86	*0.000	12
17.	تحظى بتقدير مديرها حينما تحقق أفضل مستوى أداء.	3.87	77.3	0.81	*0.000	7
18.	توجد معايير ملائمة في ترقية العاملين.	3.90	78.0	0.85	*0.000	5
	الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	3.86	77.2	0.42	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن المتوسط الحسابي لمجال "الأداء الوظيفي" يساوي (3.86) أي أن الوزن النسبي (77.2%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.42) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن العاملين في الهيئة العامة للسياحة يؤدون مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، كما يحرص العاملون في الهيئة على تحسين أدائهم بشكل مستمر من خلال المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها الهيئة لعاملها للارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، كما يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية في الهيئة لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال، ويوجد اهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي. إضافة إلى ذلك فإن قيادة الهيئة العامة للسياحة نجحت في توفير مناخ يُساعد على العمل والإنتاجية في الهيئة، وعملت على



تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين للقضاء على ازدواجية العمل والتداخل في الصلاحيات، بمعنى آخر عملت على تحديد واجبات الموظف، بالإضافة إلى ذلك ساهمت البرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين في تحسين مستوى أداء العاملين لإنجاز واجباتهم الوظيفية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (موسى، 2020).

تاسعًا: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4): معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.31	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة.
*0.013	-0.17	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد نمط القيادة الأوتوقراطية كأحد أبعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة.
*0.000	0.53	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد نمط القيادة الديمقراطية كأحد أبعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة.
*0.002	0.21	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد نمط القيادة المتساهلة/ الحرة كأحد أبعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.31)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة

إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أنه لا يوجد نمط قيادي سائد لدى القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، ولكن من الملاحظ أن نمط القيادة الديمقراطية يفوق على باقي أنماط القيادة الإدارية الأخرى بما يساهم إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة. وانفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جويسم وحسين، 2018)، ودراسة (النعمي والهاللي، 2018)، ودراسة (طحطوح، 2016)، ودراسة (أبو شمالة، 2016).

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة) على المتغير التابع (أداء الموظفين)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) على المتغير التابع (أداء الموظفين)

R <sup>2</sup>	قيمة اختبار (F) للنموذج	القيمة الاحتمالية	قيمة (T)	قيمة المعامل	المتغير
0.34	*35.851	*0.000	9.132	2.41	المقدار الثابت
		*0.000	8.604	0.40	نمط القيادة الديمقراطية
		*0.001	3.470	0.16	نمط القيادة المتساهل/ الحرة
		*0.001	-3.274	-0.17	نمط القيادة الأوتوقراطية

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن محاور أنماط القيادة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة، نمط القيادة الأوتوقراطية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (أداء الموظفين) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القوة

التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي 0.34 وهذا يعني أن محاور أنماط القيادة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة، نمط القيادة الأوتوقراطية) فسرت (34%) من التباين الكلي في (أداء الموظفين) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

أداء الموظفين = 2.41 + (0.40 x نمط القيادة الديمقراطية) + (0.16 x نمط القيادة المتساهل/ الحرة)

+ (-0.17 x نمط القيادة الأوتوقراطية)

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى الأهمية البالغة لدور القيادة الإدارية في الهيئة العامة للسياحة، حيث تعتبر عملية التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة في الخطة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية. وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة الإدارية التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للعاملين. إن الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد الإداري في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل والذي بدروه له تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة. واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جويسم وحسين، 2018)، ودراسة (النعمي والهاللي، 2018)، ودراسة (طحطوح، 2016)، ودراسة (أبو شمالة، 2016).

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كالاتي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إجابات المبحوثين حول واقع أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر جاء بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (72.6%).
2. بينت النتائج أن واقع أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور نمط القيادة الديمقراطية (74.1%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور نمط القيادة المتساهل/ الحرة (72.3%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور نمط القيادة الأوتوقراطية (71.4%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
3. كشفت نتائج الدراسة أن (77.2%) من عينة الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

4. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.31).

أما بالنسبة لنتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى كانت على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد نمط القيادة الأوتوقراطية كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر حيث بلغ معامل الارتباط (-0.17) والدلالة الإحصائية (0.013) وهي أقل من (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد نمط القيادة الديمقراطية كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر حيث بلغ معامل الارتباط (0.53) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد نمط القيادة المتساهل/ الحرة كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر حيث بلغ معامل الارتباط (0.21) والدلالة الإحصائية (0.002) وهي أقل من (0.05).

5. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية متمثلة في المحاور التالية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتساهلة/ الحرة، نمط القيادة الأوتوقراطية) حسب الترتيب على أداء الموظفين حيث فسرت هذه المحاور (34%) من التباين الكلي في أداء الموظفين، والباقي يعود لعوامل أخرى تؤثر في أداء الموظفين،

#### ثانيًا: توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات

التالية:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بأنماط القيادة واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف الهيئة العامة للسياحة.
2. تعزيز الكفاءة والقابلية في أساليب القيادة لما لها من دور في تحقيق التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة.
3. تعزيز النمط القيادي الديمقراطي لما له من أثر إيجابي على مقاومة صنع القرار للعاملين في الهيئة العامة للسياحة وغيرها.

4. الاهتمام بأراء العاملين ومشاركتهم المختلفة ومقترحاتهم ومنحهم التفويض الملائم للتقليل من النمط الأوتوقراطي لما له من أثر سلبي على مقاومة العاملين لصنع القرارات.
5. ضرورة امتلاك القيادات الإدارية رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها، لتسهم في توجيه التفكير وتعزز من قدرات وقابليات العاملين في الموقع القيادي.
6. العمل على تنمية وتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية، حتى يتسنى لهم التكيف والتأقلم مع أي متغيرات طارئة في بيئة العمل داخل الهيئة العامة للسياسة.
7. زيادة اهتمام القيادة الإدارية وحرصها على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع مؤهلاته العلمية والعملية والتي تمكنه من أداء مهامها بالشكل المطلوب، والارتقاء بمستوى أدائها لمستوى التميز.
8. التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أدائهم للأعمال المكلفين بها.
9. تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية التي تساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
10. ينبغي على القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية تفعيل مهمة تقييمهم لأداء مرؤوسيه، من خلال اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إيمان عبد الرضا محمد (2017): "تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني - الزعفرانية"، مجلة التقني، العراق، المجلد: 30، العدد: 4.
- بلال السكارنة (2010): القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاسم محمد الذهبي، ونجم عبد الله العزاوي (2005): مبادئ الإدارة العامة: منظور استراتيجي شامل، بغداد، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستساخ.
- راوية محمد (2001): إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- ريم الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- زيد عبودي (2007): القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار المناهج.
- سالم الفايدي (2008): "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سليم نعامة، وأنور جميل علي (2011): "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد: 33، العدد: 5.
- سليمه هادي موسى (2020): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي للتدريسيين في جامعة القاسم الخضراء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد: 12، العدد: 1.
- سها محمد أبو شمالة (2016): "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- صالح بن سعد المربع (2012): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- صلاح عبد القادر النعيمي، وغيداء حميد الهلالي (2018): "تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في دائرة مدينة الطب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ببغداد، المجلد: 24، العدد: 108.
- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح (2016): "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
- عبد الرازق الرحاحلة، وزكريا عزام (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ص333.
- علي أحمد عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ص33.
- فهد خليل زايد (2013): فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- كفاح عباس محييد (2015): "دور الأنماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 11، العدد: 33.
- محمد صبري حافظ، والحسن بن محمد المغيدي، والسيد محمود البحيري (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، الرياض، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- مؤمل حسن جويسم، وعموده عبيد حسين (2018): "دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد: 10، العدد: 3، صص 356-381.
- نجم نجم (2012): القيادة وإدارة الابتكار، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نعيم إبراهيم الظاهر (2010): أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، عمان، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- نواف كنعان (2009): القيادة الإدارية، ط8، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، صص 253-255.
- هشام رضا (2010): تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، عمان، دار الراية للنشر.
- يوسف حجيم الطائي، ومؤيد عبد المحسن الفضل، وهاشم فوزي العبادي (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

## أولاً: المراجع الأجنبية:

- Bhagwan,, & Bhushan,V., (2010), "**Public Administration**", India , New Delhi, S.chand & Company ltd.
- Keskes, I., (2014), "Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", *Intangible Capital Journal*, Vol. 10, No. 1.
- Lea, Jr., William M., (2011), "Do Administrative Leadership Styles Affect Agricultural Education Teachers?", A thesis of Masters in Science Agriculture & Natural Resource Systems Management, University of Tennessee, Martin.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., (2019), "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs", *Sustainability Journal*, 11 (436).
- Noe, R.A., (2009), "**Human Resource Management: Gaining Competitive**", 15ed, Mc GRAW Hill.
- Paais, M., (2018), "Effect of Work Stress, Organization Culture and Job Satisfaction toward Employee Performance in Bank Maluku", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue. 5.
- Rashid, S., (2013), "**Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**", COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, Pakistan.
- Robbins, S., and Judge, T. (2013), "**Organizational Behavior**". 15<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Pearson.
- Sharma, M.K., & Jain, S., (2013), "Leadership Management: Principles, Models & Theories" , *Global Journal of Management & Business Studies*, Vol. 3, No. 3.
- Waiyaki E.W., (2017), "Effect of Motivation on Employee Performance: A Case of PAM Golding Properties Limited, NAIROBI", Thies Master of Science in Organizational Development, United States International University, AFRICA.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). "Strategic Management and Business", p.243. [www.uhu.es/45122/.../THEME2\\_presentation.pdf](http://www.uhu.es/45122/.../THEME2_presentation.pdf). Accessed on: 20/9/2019