النمط القيادي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ولاية برج بوعريريج

Leadership Style and Its Relationship to the Decision-Making Process A Field Study at the CCLS Grain and Dry Vegetable Cooperative in the Province of Bordj Bou Arreridj

محفوظ هنداوي، مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي، جامعة عين تموشنت(الجزائر)،
mahfoud.handaoui@univ-temouchent.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/25 تاريخ القبول: 2026/09/09 تاريخ النشر: 2026/09/30

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين النمط القيادي وفعالية اتخاذ القرار داخل مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة *CCLS* بولاية برج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وعينة حصصية قدرت ب 93 عامل بنسبة 50% من مجتمع البحث، بينما تم الاعتماد على برنامج *SPSS31* لتفريغ وتحليل البيانات. ومن أهم النتائج المتوصل لها أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد في المؤسسة، ويساهم في فعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات بالمؤسسة.

كلمات مفتاحية: نمط قيادي، اتخاذ قرار، مؤسسة، فعالية.

تصنيفات JEL : M12، M54، M19

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between leadership style and decision-making effectiveness within the Cereals and Dry Vegetables Cooperative Institution (CCLS) in the state of Bordj Bou Arreridj. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, and a quota sample of 93 workers (50% of the research population), while the SPSS31 program was used to download and analyze the data. One of the most important findings is that the autocratic leadership style is dominant in the organization and contributes to the effectiveness of decision-making and problem solving in the organization.

Keywords: leadership style, decision-making, organization, effectiveness.
Jel Classification Codes : M12, M54, M19

1. المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة. وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة، والتركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية كونها العنصر الأهم في عصر المعرفة.

ونجد العديد من الأنماط القيادية منها النمط الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي...إلخ، إذ لابد للقائد أن يختار النمط الذي يناسب بيئة العمل وظروف العاملين، فنمط القيادة مهما كان نوعه هو العامل الأساسي في رفع أو تدني مستوى أداء العاملين وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة. وقد شهدت المؤسسة الجزائرية تغيرات عديدة في نمط التسيير من الاستقلال إلى يومنا هذا، ولكن بقيت كثير من أساليب التسيير القديمة التقليدية تفرض نفسها على مؤسساتنا.

1.1 الاشكالية:

تعتبر القيادة ضرورة لتكوين الجماعات واستمرار بقائها، حيث نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة والوظيفة الأساسية لها هي العمل معها ولصالحها، لذلك هي تؤثر على نشاط الجماعات التي تعمل على تحقيق أهداف معينة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية. ومع تطور وتعقد هذه الأخيرة، اقتضى ذلك وجود المؤسسات من أجل تنظيم المجتمعات وتسييرها. فالقيادة تعد نواة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لاسيما منظوري علم الاجتماع التنظيمي، فنجد النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر، الإدارة العلمية عند فريديريك تايلور، ومدرسة العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو...، وغيرها من الأبحاث والدراسات التي اهتمت بالجانب الإداري ووضعت أسسه، مبادئه، ومرتكزاته في سبيل تحقيق

التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة لأهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع وقت (بن نخلة، 2006-2007).

تمثل القيادة جوهر الإدارة في جميع مستوياتها، من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم ووضع الأهداف والسياسات، ونجاح واستمرار المؤسسة ما هو إلا تأكيد لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم، وعدم المعرفة بالنمط القيادي الملائم لظروف العاملين بالمؤسسة قد يؤدي إلى عدم نجاعة العمل التنظيمي. لذلك تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادة إدارية تتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادة الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها والنجاح فيه. من هذا المنطلق تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي نتاج قرارات المدير، فإن جودة هذه القرارات تتأثر سلبا أو إيجابا بحسب دور كل نمط قيادي وأسلوبه، والنجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما هو مرهون ومتوقف على مدى قدرة وكفاءة القادة وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتعمل على تقويمها ومتابعة تنفيذها.

مع التطورات الحديثة للمؤسسة وتزايد أحجامها واتساع أنشطتها أصبحت المؤسسات أمام عائق المشكلات والأزمات التي تواجهها سواء التي تفرزها البيئة الداخلية أو الخارجية على حد سواء. والمؤسسة الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى الموجودة في العالم هي أيضا تواجه هذه الأزمات والمشكلات خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات بين القادة والمرؤوسين وكيفية التعامل معهم، وطبيعة القرارات المتخذة. هذا ما تلمسه دراسة "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري (بن نخلة، 2006-2007)"، حول واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي، التي بينت أن الصراعات الموجودة بين المرؤوسين والإدارة تؤثر على عقلانية القرارات المتخذة ما يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن القرارات المتخذة بطريقة تسلطية والتي تتعارض مع مصالحهم، إضافة إلى وجود قرارات تتخذ ولا تنفذ بل تبقى في أدراج المكاتب بسبب أنها تخدم مصالح أشخاص معينين وتتعارض مع مصالح آخرين،

إضافة إلى ضيق الوقت والتغير المستمر على مستوى التنظيم الصناعي وكثرة الضغوط أدت إلى عدم فعالية القرارات الإدارية.

لهذا نهدف في هذا البحث التركيز على الأنماط القيادية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية "تعاونية الحبوب والخضر الجافة ccls بولاية برج بوعريريج"، ومن خلال زيارتنا للميدان وجدنا اشكال يطرح نفسه حول طبيعة العلاقة بين القادة والعمال وانجازهم للأعمال واتخاذهم للقرارات التي تخص العمل في المؤسسة، بناء على ما تم ذكره فقد صيغ التساؤل الرئيسي الآتي:

هل النمط القيادي السائد في المؤسسة CCLS يؤثر تأثير ايجابي على عملية اتخاذ القرار؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة CCLS؟
- هل النمط القيادي السائد في مؤسسةCCLS يساهم في فعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات؟

2.1 الفرضيات

الفرضية العامة: النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد وله تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة CCLS.

الفرضيات الفرعية:

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد في مؤسسة CCLS.
- النمط القيادي السائد في مؤسسةCCLS يساهم في فعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات؟

3.1 أهداف الدراسة:

- الكشف عن النمط القيادي السائد في مؤسسة CCLS.

- التأكد من مساهمة النمط القيادي السائد في مؤسسة CCLS في فعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والميدانية من خلال تسليط الضوء على أثر تطبيق الأنماط القيادية المختلفة في توجيه وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بالتطبيق على مؤسسة استراتيجية كـ "تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS) لولاية برج بوعريريج"، لذا فإنه من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية وعملية جديدة في مجال التسيير الإداري؛ وتبرز هذه الأهمية بشكل جلي بالنظر إلى المكانة الحيوية والدور المتنامي لقطاع تعاونيات الحبوب في الاقتصاد الوطني ودعم الأمن الغذائي، مما يوفر أدوات ومؤشرات توجيهية تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ قرارات فعالة.

2. الدراسات السابقة

1.2 المحلية:

دراسة (بن العايب، 2022) بعنوان "نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية: حالة بلديات الجلفة، حاسي بحبح، الشارف 2012-2018"، هدفت إلى تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى التطوير التنظيمي في البلديات محل الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بينهما، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع، وطبقت الدراسة على عينة قصدية متعددة المراحل شملت (180) موظفا من العاملين في البلديات الثلاث المذكورة بولاية الجلفة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة، عالج بياناتها وحللها إحصائيا بالاعتماد على (SPSS31) من خلال حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط التحويلي وبين التطوير التنظيمي في البلديات المدروسة، في حين ظهرت علاقة سلبية قوية للنمط الاستبدادي (الآوتوقراطي) والحر (المتساهل) على أبعاد التطوير التنظيمي.

دراسة (موسي و معمري، 2025) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف"، سعت لمعرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية(الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية اتخاذ القرار، ومدى قبول المرؤوسين للقرارات وتنفيذها. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الحالة، إذ تكونت عينة الدراسة من (24) عامل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف، جمعت بياناتهم بواسطة استبيان، وجرت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على(SPSS31). توصلت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في المؤسسة وله تأثير إيجابي هام جدا على عملية اتخاذ القرار ويسهم في رفع مستوى قبول المرؤوسين للقرارات وتقليل مقاومتهم لها، بينما تبين أن النمط المتساهل ضعيف الأثر، والنمط الأوتوقراطي له تأثير سلبي على العملية.

دراسة (بن علجية و المقراني، 2024) بعنوان "الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين – براقي"، هدفت لمعرفة الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة لضمان استمرارية وديمومة المؤسسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من الفاعلين والإطارات والموظفين بالمؤسسة (فرع النقل بالأنابيب براقي سيدي رزين)، بواسطة استمارة الاستبيان، تم معالجة البيانات كميا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بواسطة برنامجSPSS31، وأكدت نتائج للدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة وشيوعا داخل المؤسسة محل الدراسة، ويساهم بفاعلية في تفويض الصلاحيات للعاملين الذين أثبتوا كفاءتهم، مما يعزز من تفعيل القرارات المتخذة ويحقق الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بالمؤسسة.

2.2 العربية:

دراسة (البركي، 2023) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار"، سعت للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على فاعلية اتخاذ القرارات

بمصرف الصحاري في طرابلس. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ شمل مجتمع الدراسة (45) موظفا من القيادات الإدارية بالمصرف، وجرى تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث تم الحصول على (37) استمارة استبيان صالحة للتحليل. تمت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على برنامج(SPSS31) . توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار بالمصرف، فممارسة النمط القيادي الديمقراطي جاءت بمستوى مرتفع وله دور إيجابي قوي في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات، في حين جاءت ممارسة كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر المتساهل بمستوى متوسط، وتبين أن النمط الأوتوقراطي له دور إيجابي متوسط الأثر في تحسين فاعلية القرارات، بينما جاء النمط الحر المتساهل بعلاقة موجبة ضعيفة وغير دالة إحصائيا.

دراسة (الشديفات، 2021) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق"، سعت لاختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الإبداع الإداري، والتعرف على نوع الأنماط السائدة بين مدراء المدارس الثانوية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (27) مدير ومديرة تم اختيارهم بطريقة قصدية من المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق بالمنظمة التربوية في الأردن، جمعت بياناتهم بواسطة استبيان، وجرت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على برنامج(SPSS31) . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الأنماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي يليه النمط الديمقراطي هما النمطان السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في المنطقة، في حين كان النمط المتساهل (الحر) هو الأقل انتشارا بينهم.

دراسة (أبو مويس، 2023) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح"، هدفت إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية وصياغة نموذج مقترح لتحسينها، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي بالتطبيق على عينة عشوائية من ثلاثة جامعات في المحافظات الشمالية، حيث شملت أداة الاستبانة (751) عضوا

من الهيئة التدريسية وأداة المقابلة (21) كادرا من القيادات الأكاديمية الإدارية؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد والأكثر شيوعا بالجامعات الفلسطينية بمتوسط حسابي (3.63)، كما أظهرت واقعا بدرجة متوسطة لدينامية الجماعة بمتوسط (3.56)، مع وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي وأبعاد دينامية الجماعة بمعامل ارتباط قدره (0.478)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، في حين أكدت المقابلات النوعية الدور البارز للنمط الديمقراطي في تفعيل العمل الجماعي بتقدير أعلى من جيد جدا.

3.2 الأجنبية:

دراسة (Maria, et al., 2025) بعنوان" Hubungan Gaya Komunikasi Pemimpin dengan Efektivitas Pengambilan Keputusan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab Sikka"، سعى البحث إلى تحليل العلاقة بين أسلوب التواصل القيادي وفاعلية اتخاذ القرار في دائرة السياحة والثقافة بمحافظة سيكا، وركزت الدراسة على أهمية التواصل المفتوح، الواضح، والتشاركي في دعم التنسيق التنظيمي وتحسين جودة القرارات الإدارية، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات معمقة مع رئيس الدائرة وأحد الموظفين المعنيين مباشرة بعمليات الاتصال وتنفيذ السياسات. توصلت الدراسة إلى أن القائد يطبق مزيجا هجينا يجمع بين أسلوب التواصل الديمقراطي عبر الاعتماد على المقاربة الثقافية المحلية المعروفة بـ Kula) (Babong، وأسلوب التواصل السلطوي (الأوتوقراطي) الموقفي، وأظهرت النتائج أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تعزيز تدفق المعلومات، وتقوية مشاركة الموظفين، وزيادة تقبلهم للقرارات .في حين يتم استخدام الأسلوب السلطوي لضمان الحسم، الانضباط، والسرعة في تنفيذ القرارات عندما تتطلب الظروف توجيها صارما، كما تبين من منظور الموظفين أن تواصل القائد يتسم باللباقة والوضوح والمباشرة، مما يرفع من دافعيتهم وجاهزيتهم للعمل.

دراسة (Kodirova, 2025) **بعنوان**" LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON DECISION-MAKING "، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية المتنوعة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر، والتحويلي) وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار، مع التركيز على الاعتبارات الأخلاقية وديناميكيات الفريق داخل المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، حيث جرى تطبيق استبيان إلكتروني على عينة مكونة من (300) مدير من خلفيات وصناعات متعددة لتقييم ممارساتهم القيادية. توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي يؤثر بشكل كبير على طريقة اتخاذ القرارات ومستوى مشاركة الفريق، وأن القادة التحويليين والديمقراطيين هم الأكثر قدرة على خلق بيئات عمل شاملة تعزز التعاون والاعتبارات الأخلاقية، حيث سجل النمط التحويلي أعلى متوسط لفاعلية اتخاذ القرار بـ (4.5) يليه النمط الديمقراطي بـ (4.2)، في حين سجل النمط الأوتوقراطي الأدنى بمتوسط .(3.0) وخلصت الدراسة إلى أهمية مرونة القائد وتكييف أسلوبه القيادي وفقا للمتطلبات الموقفية لتحسين المخرجات التنظيمية.

دراسة (Shonazarova, 2025) بعنوان " HYBRID LEADERSHIP STYLES AND THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY"، ركزت على استكشاف العلاقة بين الأسلوب القيادي وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم اليقين العالية .ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة التكاملية (Integrative Review) لثمانية مصادر أكاديمية شملت أطرا نظرية، ونماذج معرفية لاتخاذ القرار، وأدلة تجريبية من سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة (مثل الفيتنامية، النيجيرية، والإماراتية). توصلت الدراسة إلى أن القيادة الهجينة(Hybrid Leadership) ، التي تدمج بمرونة بين سمات الأنماط التحويلية والديمقراطية والتكيفية هي الأكثر فاعلية في البيئات المتقلبة وغير المستقرة، وأظهرت النتائج أن جودة القرار لا تتوقف على سلوك القائد الفردي فحسب، بل على مدى الملاءمة السياقية (البيئية والثقافية) للهيكل التنظيمي، كما بينت الدراسة أن استخدام أدوات الدعم المعرفي والتكنولوجي،

مثل خرائط الإدراك الضبابية(FCMs) ، يعزز بشكل كبير من قدرة القادة الهجناء على اتخاذ قرارات دقيقة وحاسمة رغم نقص أو تضارب البيانات .

3. منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته في رصد ووصف الخصائص المتعلقة بالنمط القيادي السائد بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS) لولاية برج بوعريريج، ومن ثم تحليل البيانات إحصائيا وتفسيرها لمعرفة طبيعة علاقته بعملية اتخاذ القرار.

2.3 المفاهيم الاجرائية:

النمط القيادي: هو تلك التصرفات والسلوكيات التي تميز القائد في تعامله مع مرؤوسيه، وتختلف من نمط قيادي لآخر، وفي دراستنا هذه حدد النمط القيادي السائد بالأوتوقراطي، الذي يتحكم بكافة زمام أمور المؤسسة ولا يفوض السلطة، مع تشدده في اتخاذ القرارات، غياب العمال والمراقبة المستمرة المتشددة.

عملية اتخاذ القرار: هي المراحل المتبعة لتحديد البديل الأنسب، وتخضع للظروف التي اتخذ فيها القرار، أهدافه وقته، المواقف والحالات التي يواجهها متخذ القرار. في دراستنا تنحصر عملية اتخاذ القرار في القائد فقط –بالرغم من أنه يستمع لملاحظات العمال لكن دون أخذها بعين الاعتبار– حيث يتخذ القرارات بنفسه بما يتوافق مع أهداف ومخططات المؤسسة ويطبقها دون مواجهة أي رفض نتيجة ثقة العمال بقرارات قائدهم.

مؤسسةccls: هي عبارة عن مجموع من الأفراد العاملين ضمن مؤسسة رسمية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والموارد البشرية. ومؤسسة**ccls** ذات الطابع التجاري تهدف إلى توفير مخزون بذور، آلات الحصاد، إجراء أبحاث حول نوعية البذور...).

الفعالية: هي الجانب التطبيقي للكفاءة وتتمثل كفاءة المؤسسة موضوع الدراسة في تحقيقها للاكتفاء الذاتي والاستقرار وهي لا تواجه أي مشاكل خاصة من ناحية الإضراب، وكذلك فهي تحقق أهدافها المسطرة حسب ما كشفت عنه إجابات المبحوثين.

3.3 عينة الدراسة:

بسبب طبيعة مجتمع الدراسة تم اختار عينة عشوائية حصصية مكونة من 93 عامل منهم 22 في الإدارة، بنسبة 50% من مجتمع الدراسة عدده 186 عامل في المؤسسة. وزعنا 93 استمارة وتم استرجاع 59 استمارة فقط

الجدول1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	%86,4
أنثى	8	%13,6
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول2: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
]35-25]	22	% 37.3
]45-35]	21	% 35.6
]55-45]	16	% 27.12

المجموع	59	% 100

المصدر. مخرجات SPSS31

4.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على استمارة مقسمة إلى:

- المحور الأول : البيانات الشخصية
- المحور الثاني يتعلق بالفرضية الأولى: نمط الأوتوقراطي هو السائد في مؤسسة ccls
- المحور الثالث يتعلق الفرضية الثالثة: النمط الأوتوقراطي يساهم في فعالية اتخاذ القرار وحل المشكلات

أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS31 من خلال التكرارات والنسب المئوية.

5.3 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** النمط القيادي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ولاية برج بوعريريج.
- **الحدود الزمانية والمكانية:** دامت الدراسة من شهر جانفي الى فيفري 2026، بتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بولاية برج بوعريريج وهي فرع تابع للمؤسسة الأم "الديوان الوطني المهني للحبوب" في الجزائر العاصمة.
- **الحدود البشرية:** يبلغ عدد عمال التعاونية 186 عامل موزعين كالتالي: 44 عامل في الإدارة، و142 عامل في وحدات التخزين البالغ عددها 9 وحدات.

4. نتائج الدراسة

1.4 نتائج محور البيانات الشخصية

- غالبية العمال في المؤسسة من فئة الذكور 86,4%.
- نسبة كبيرة من العمال في المؤسسة هم من فئة الشباب تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 37,3%.
- العاملين ذوي مستوى التعليم الجامعي في المؤسسة موضوع الدراسة يمثلون أكبر نسبة40,7%.
- غالبية عمال المؤسسة متزوجون69.5%.
- عمال المخازن 64,4% أكبر من عمال الادارة 35,6%.
- معظم العمال في المؤسسة لم يتلقون تكوين فيها69,5%.

2.4 نتائج محور الفرضية الأولى

- يعاني عمال المؤسسة من المشاكل المهنية بالدرجة الأولى بنسبة 86,4%.
- غالبية العمال بالمؤسسة لا يناقشون قائدهم في أمور شخصية بنسبة 67,8%.
- اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف العامة بنسبة 27.1%.
- عملية الاتصال بين القائد والعمال مرتفعة بنسبة 83,1 %.
- ثقة القائد بالعمال جيدة بنسبة كبيرة 84,7%.
- القائد يعتمدون على أسلوب المراقبة باستمرار على المرؤوسين بنسبة 66,1%.

3.4 نتائج محور الفرضية الثانية

- تشجيع القائد للعمل الجماعي يضمن بقاء العمال بالمؤسسة بنسبة 59.6% يؤدي إلى تحقق الأهداف المسطرة. ويرفضون تغيير العمل خارج المؤسسة بنسبة 68,1%.
- ثقة القائد تؤدي إلى اهتمام العمال بعملهم وقيامهم بمهامهم في الوقت المحدد بنسبة 94%.
- تشجيع القائد للعمل الجماعي يؤدي إلى تحقق الأهداف المسطرة بنسبة 89,4%.
- تطبيق أسلوب المراقبة المستمرة من طرف القائد يحقق الاكتفاء الذاتي بنسبة 89,7%.
- تطبيق أسلوب المراقبة المستمرة من طرف القائد يعمل على زيادة الإنتاجية بالمؤسسة بنسبة 69,2%.

- تشدد القائد عند غياب العمال يؤدي إلى حضور العمال في الوقت المحدد بنسبة 87.2%.
- القائد لا يأخذ ملاحظات العمال حول العمل بعين الاعتبار ورغم ذلك يساهمون في تطوير المؤسسة بنسبة100%.
- القائد لا يشرك العمال المؤسسة في اتخاذ القرار ومع ذلك مستعدون للمشاركة في تطويرها بنسبة96,7%.

5. المناقشة

1.5 مناقشة وتفسير خصائص نتائج البيانات الشخصية

تشكل الخصائص الديموغرافية والمهنية للموارد البشرية في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS)لولاية برج بوعريريج ركيزة بنيوية وسياقا حاكما لفهم السلوك التنظيمي السائد، إذ تعكس البنية الإحصائية للعينة المكونة من غالبية واضحة للذكور بنسبة (86.4%)، والشباب في الفئة العمرية (25-35 سنة) بنسبة (37.3%)، فضلا عن تمركز العمالة في المخازن بنسبة (64.4%) مقارنة بالإدارة (35.6%)، ارتباطا عضويا بطبيعة النشاط اللوجستيكي والفيزيائي للمؤسسة. فمؤسسات (CCLS)تعتمد حركيتها الأساسية على عمليات الشحن، التفريغ، التخزين، المراقبة العينية، وإدارة المخزون الاستراتيجي للحبوب؛ وهي عمليات ذات طابع لوجستي شاق يتطلب جهدا بدنيا وقدرة على التكيف مع ظروف بيئية مهنية خاصة، مما يفسر استقطاب العنصر الذكوري الشاب وتركيز الكتلة العمالية الحرجة في الفروع الميدانية (المخازن) على حساب البنية الإدارية التقليدية.

كما يبرز ارتفاع المستوى المعرفي الأكاديمي للعمال بتمثيل الجامعيين النسبة الأكبر (40.7%)، يقابله حرمان وتهميش واسع من التكوين المهني والتدريب المتخصص داخل المؤسسة بنسبة (69.5%). يشير هذا التناقض إلى وجود فجوة حادة بين رأس المال البشري الكامن والتطوير التنظيمي الفعلي. فرغم امتلاك العمال لأدوات معرفية وقدرات فكرية متقدمة تتيح لهم إمكانية الإبداع الإداري والمساهمة في تجويد العمليات الإجرائية، إلا أن غياب الاستثمار التكويني الممنهج يحول دون تحويل هذه الطاقات النظرية إلى

ممارسات ميدانية مبتكرة، مما يولد حالة من الركود المهني، وينعكس سلبا على دافعية العمال الذين يصطدمون بآليات عمل روتينية لا تحاكي مستوياتهم الأكاديمية.

أما على صعيد الأبعاد السلوكية المرتبطة بالاستقرار الاجتماعي، فإن بلوغ نسبة المتزوجين (69.5%) داخل العينة يعد مؤشرا محوريا يفسر طبيعة الروابط الرقابية والتنظيمية. فمن منظور نظريات الالتزام التنظيمي، يساهم الاستقرار العائلي والالتزامات الأسرية في تعزيز الالتزام المستمر أو المصلحي لدى العمال. إن الخوف من فقدان الوظيفة أو اهتزاز الأمن الوظيفي يدفع العمال إلى إبداء مستويات عالية من الامتثال لأوامر القيادة وتجنب الصدامات التنظيمية، وذلك لحماية استقرارهم الأسري والمادي، وهو ما يجعلهم يتقبلون الأنماط التوجيهية الصارمة كآلية دفاعية للحفاظ على مصادر عيشهم.

2.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (النمط الأوتوقراطي هو السائد)

أظهرت النتائج تحقق كامل للفرضية الفرعية الأولى "النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد في مؤسسةCCLS " ويتجلى هذا بوضوح من خلال المؤشرات الميدانية، حيث سجل إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف العامة ضعفا حادا لم يتعد نسبة (27.1%)، متزامنا مع وجود فجوة واضحة في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، متمثلة في امتناع غالبية العمال عن مناقشة قائدهم في الأمور الشخصية بنسبة (67.8%)، في مقابل تكريس أسلوب المراقبة اللصيقة والمستمرة على المرؤوسين بنسبة (66.1%). وعليه فالثلاثية (ضعف المشاركة، غياب الأبعاد الإنسانية، المراقبة اللصيقة) تثبت سيادة "النمط الأوتوقراطي الموجه"، حيث تنحصر سلطة صياغة وتوجيه القرارات في أعلى الهرم القيادي، ويختزل دور المرؤوسين في الأداء التنفيذي البحت. إن ارتفاع نسبة عملية الاتصال بين القائد والعمال إلى (83.1%)، وثقة القائد بالعمال بنسبة (84.7%)، على الرغم من الطابع الأوتوقراطي للمؤسسة. فهذا التناقض الظاهري يزول عند تفكيك طبيعة هذه المتغيرات؛ كون الاتصال المرصود هنا ليس اتصالا أفقيا تشاوريا أو حواريا، بل هو اتصال عمودي تنازلي ينطلق من الأعلى نحو الأسفل بغرض نقل التعليمات، شرح المهام، والمتابعة الإجرائية لضمان التدفق الدقيق للقرارات السيادية.

وبالمثل، فإن ثقة القائد بالعمال لا تعني منحهم الاستقلالية أو تفويض السلطة التقديرية لهم، بل هي ثقة تنفيذية تنبع من قناعة القائد بامتلاك العمال للكفاءة والمهارة الكافية لتطبيق الأوامر بحذافيرها ودون انحراف عن الخطط المرسومة.

وينعكس هذا المناخ السلطوي بشكل مباشر على الحالة النفسية والتنظيمية للمورد البشري، حيث يعاني عمال المؤسسة من المشاكل المهنية بالدرجة الأولى وبنسبة مرتفعة جدا بلغت (86.4%). يعزى هذا الارتفاع الساحق إرتباطا بمسافة السلطة المرتفعة والمراقبة اللصيقة التي يفرضها النمط الأوتوقراطي؛ حيث يؤدي غياب التمكين الوظيفي، والضغط المستمر الناجم عن التقييم والرقابة المستمرة، إلى تنامي شعور العمال بالإجهاد المهني والاغتراب التنظيمي، نظرا لشعورهم بأنهم مجرد أدوات تنفيذية مجردة من الإرادة التشاركية، مما يضاعف من حجم الضغوط والمشاكل المهنية اليومية داخل غرف التخزين وورشات العمل.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يتبين أن مخرجات دراستنا الحالية تختلف تماما وتتعارض مع سياقات دراسات وطنية وعربية عديدة؛ مثل دراسة (موسي و معمري، 2025) المطبقة في مطار تندوف، ودراسة (بن علجية و المقراني، 2024) في شركة سوناطراك، والدراسة العربية لـ (أبو مويس، 2023) في فلسطين، حيث أجمعت تلك الأدبيات على سيادة النمط الديمقراطي التشاركي في منظماتهم المدروسة نتيجة لطبيعة قطاع الخدمات والبيئات الاستراتيجية التي تتطلب تضافر الجهود الإبداعية.

وفي المقابل، فإن هذه النتيجة تتوافق وتتقاطع نسبيا مع الدراسة العربية لـ (الشديفات، 2021) في الأردن التي أثبتت هيمنة الأسلوب الأوتوقراطي في بعض البيئات المؤسسية المحافظة، كما تتفق مع ما ذهبت إليه الدراسة الأجنبية لـ (Maria, et al., 2025) والتي أوضحت أن القيادة قد تضطر للجوء إلى الهجين السلطوي الموقفي في المؤسسات ذات الطابع اللوجستيكي أو الأمني الحساس لضمان مستويات صارمة من الانضباط والامتثال للقواعد المحددة مسبقا.

3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (أثر النمط السائد في فعالية القرار وحل المشكلات)

تبين النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والعامة تحققهما، حيث تبين أن النمط القيادي الأوتوقراطي السائد في مؤسسة (CCLS) لولاية برج بوعريريج يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق الفعالية الإجرائية والإنتاجية العالية (كميا وسلوكيا) على المدى القصير. ويدعم هذه النتيجة مجموعة من المؤشرات الصارمة، إذ حقق تطبيق أسلوب المراقبة المستمرة كفاية ذاتية بنسبة (89.7%)، وزيادة في الإنتاجية بنسبة (69.2%)، في حين أدى تشدد القائد حيال غياب العمال إلى ضبط الحضور والالتزام بالوقت المحدد بنسبة (87.2%). وتشير هذه البيانات إلى أن الحزم والصرامة القيادية يعادلان في هذا السياق اللوجستي الاستجابة الفورية والامتثال الحرفي، مما يسرع عملية حل المشكلات التشغيلية الطارئة ويضمن تدفق السلع والمنتجات بكفاءة زمنية عالية تخدم الأهداف المسطرة للمؤسسة. فالقائد لا يأخذ ملاحظات العمال بعين الاعتبار ورغم ذلك يسهمون في تطوير المؤسسة بنسبة (100%)، كما أنه لا يشركهم في اتخاذ القرار ومع ذلك يبدون استعدادا مطلقا للمشاركة في التطوير بنسبة (96.7%). يمكن تفسير هذا التناقض السلوكي الفريد من خلال مفهوم المواطنة التنظيمية الفائقة فالعمال هنا، وبفضل وعيهم الأكاديمي المرتفع (40.7% جامعيون)، يمتلكون القدرة على الفصل الإدراكي التام بين مواقفهم وانتقاداتهم الشخصية للأسلوب الرقابي الصارم للقائد وبين ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ككيان اقتصادي وطني ومصدر أساسي لاستقرارهم الأسري والمعيشي. إن اندفاع العمال نحو العطاء الكامل (100%) لا ينبع من الرضا عن القيادة، بل من وازع المسؤولية المهنية، الرغبة في إثبات الذات، والحفاظ على الكفاءة التشغيلية للمنظمة. ومع ذلك، نشير من الناحية التنظيمية إلى حدود هذا النجاح؛ فالرقابة والتشدد حققا إنتاجية وحضورا دقيقا عبر آلية الالتزام بالقواعد والخوف من الجزاء، وهو نمط التزام ميكانيكي قد يستنزف الطاقة النفسية للمورد البشري على المدى الطويل، ويؤدي إلى خنق مبادرات التطوير الذاتي، ويجعل من

البقاء في المؤسسة بنسبة (68.1%) والتمسك بالعمل الجماعي بنسبة (59.6%) وسيلة دفاعية وتضامنية بين العمال لمواجهة الضغوط المحيطة بهم.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتوافق وتتقاطع مع دراسة (البركي، 2023) المطبقة في مصرف الصحاري بطرابلس، والتي أثبتت أن النمط الأوتوقراطي يحمل أثرا إيجابيا متوسطا في تحسين فاعلية القرارات عندما تتطلب الظروف الحسم السريع. كما تتطابق مع أطروحة دراسة (Maria, et al., 2025) التي أكدت أن الأسلوب السلطوي يضمن سرعة التنفيذ والانضباط وتجاوز العقبات التشغيلية في المؤسسات ذات الهياكل التقليدية. وعلى النقيض من ذلك، فإن هذه النتيجة تختلف وتتعارض جزئيا مع التوجهات السلوكية لدراسات أخرى؛ مثل دراسة (بن العايب، 2022) بالجلفة، ودراسة (Kodirova, 2025) واللواتي أكدن على وجود أثر سلبي حاد للنمط الاستبدادي على أبعاد التطوير التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار (حيث سجل أدنى متوسط حسابي قدر بـ 3.0). بناء على هذا التباين، واستنادا إلى توصيات (Shonazarova, 2025) ودراسة (Kodirova, 2025) ، فإن الدراسة الحالية توصي بضرورة الانتقال الاستراتيجي من الأوتوقراطية الصرفة نحو القيادة التكيفية أو الهجينة، والتي تجمع بين الحزم التشغيلي اللوجستي في الأوقات الحَرِجة، وبين فتح قنوات التمكين والمشاركة الفعالة للعمال الجامعيين في صياغة القرارات، لضمان استدامة الإنتاجية والحد من الإجهاد المهني للمورد البشري.

6. خاتمة:

خلصت الدراسة الميدانية بتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بولاية برج بوعريريج إلى أن النمط القيادي السائد يتضمن بعض السمات الأوتوقراطية، خاصة من خلال المراقبة المستمرة للعمال بنسبة 66,1%، ومحدودية إشراكهم في اتخاذ القرار بنسبة 27,1%، وعدم الأخذ الكافي بملاحظاتهم حول العمل. كما أظهرت النتائج أن 69,5%من العمال لم يتلقوا تكوينا داخل المؤسسة، في حين يعاني

86,4%منهم من مشكلات مهنية، وهي مؤشرات تستدعي مزيدا من الاهتمام بالتكوين والمشاركة والاستماع إلى انشغالات العمال.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن جوانب إيجابية في الممارسة القيادية، تمثلت أساسا في ارتفاع مستوى الاتصال بين القائد والعمال (83,1%)، وثقة القائد بالعمال (84,7%)، فضلا عن تأثير الثقة في اهتمام العمال بأداء مهامهم في الوقت المحدد (94%)، وتشجيع العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المسطرة (89,4%)كما ارتبطت المراقبة المستمرة، في نظر العمال، بزيادة الإنتاجية (69,2%)وتحقيق الاكتفاء الذاتي (89,7%)، مما يدل على أن بعض الممارسات الأوتوقراطية قد تكون وظيفية في سياق المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالانضباط واستمرارية العمل، إلا أن فعاليتها تحتاج إلى أن تتكامل مع المشاركة والثقة والتفويض.

وعليه، تقترح الدراسة تعزيز مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، وتفعيل آليات استقبال مقترحاتهم، وتوسيع تفويض الصلاحيات، ووضع برنامج للتكوين المستمر، مع إعادة توجيه المراقبة نحو المتابعة والتقييم بدل الاقتصار على الرقابة .ومن شأن الجمع بين الانضباط التنظيمي والمشاركة العمالية أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، والاستفادة بصورة أفضل من خبرات العمال، ودعم أداء التعاونية وتحقيق أهدافها.

وتبقى هذه النتائج نسبية في حدود الزمان والمكان والعينة التي أجريت عليها الدراسة، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة، وإنما تقدم مؤشرات ميدانية يمكن أن تشكل منطلقا لدراسات أخرى حول القيادة واتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7. قائمة المراجع:

- بلقاسم بن العايب. (2022). نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية: حالة بلديات الجلفة حاسي بحبح الشارف 2012-2018 (أطروحة دكتوراه)، تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- رضوان محمود موسى أبو مويس. (2023). الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية: أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية. كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

- عفاف مُحَمَّد مسعود البركي. (2023). أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية(28)، 386-435.
- عميد عادل مُحَمَّد الشديفات. (2021). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 10(2)، 483-510.
- فريد بن نخلة. (2006-2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري – دراسة ميدانية في مجمع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- نادية بن علجية، و الهاشمي المقراني. (2024). الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين – براقي. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 12(27)، 13-27.
- نور الدين موسي، و زكرياء معمري. (2025). أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، 11(1)، 13-27. مجلة مجاميع المعرفة، 11(1)، 13-27.
- Kodirova, C. (2025). LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON DECISION-MAKING. MANAGEMENT, MARKETING AND FINANCE INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL, 2(1), 163-166. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.14842820
- Maria, S., Maria, F., Oktavia, J., Oktaviana, M., Maria, D., & Noventus, S. (2025). Hubungan Gaya Komunikasi Pemimpin dengan Efektivitas Pengambilan Keputusan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab Sikka. Kajian Ekonomi dan Akuntansi Terapan (KEAT), 2(4), 113-123. doi:https://doi.org/10.61132/keat.v2i4.1830
- Shonazarova, A. (2025). HYBRID LEADERSHIP STYLES AND THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY. SCIENCE AND INNOVATION INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL, 4(5), 159-166. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.15546139

8. قائمة الملاحق:

1.8 جداول محور الفرضية الأولى:

جدول3: يبين طبيعة المشكلات التي يواجهها العمال

طبيعة المشكلات التي تواجه العمال	التكرار	النسبة المئوية
المهنية	51	%86,4
الاجتماعية	3	%5,1
النفسية	5	%8,5
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول4: يبين مناقشة العمال مع قائدهم في أمور شخصية

مناقشة العمال مع قائدهم في أمور شخصية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%32.2
لا	40	%67.8
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول5: يبين أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية

رفع الروح المعنوية للعمال	14	%23,7
زيادة المردودية	4	%6,8
عقلنة القرارات	5	%8,5
تحقيق الأهداف العامة	16	%27,1
الخيار 3,1,2	6	%10,2
الخيار 4,1,3	2	%3,4
الخيار4,1	2	%3,4
كلا الاحتمالات	10	%16,9
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول6: يبين عملية التواصل بين العامل والقائد

عملية التواصل بين العامل والقائد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%83,1
لا	10	%16,9
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول7: يبين مدى ثقة القائد بالعمال

ثقة القائد بالعمال	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	50	%84,7

سيئة	9	%15,3
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول8: يبين المراقبة المستمرة للعمال من طرف القائد

المراقبة باستمرار للعمال من طرف القائد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	%66,1
لا	20	%33,9
المجموع	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

3.8 جداول محور الفرضية الثانية:

جدول9: يبين العلاقة بين القيام بالمهام في وقتها المحدد من طرف العمال وثقة القائد

القيام بالمهام في وقتها المحدد / ثقة القائد	نعم		لا		المجموع	
نعم	47	%94	3	%6	50	%100
لا	7	%77,8	2	%22	9	%10
المجموع	54	%91,5	5	%8,5	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول10: يبين العلاقة بين تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع القائد للعمل الجماعي

تحقيق الأهداف المسطرة	نعم	لا	المجموع

يشجع العمل الجماعي					
نعم	42	%89,4	5	%10,6	47 %100
لا	6	%50	6	%50	12 %100
المجموع	48	%81,4	11	%18,6	59 %100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول11: يبين العلاقة بين كمية الإنتاج والمراقبة المستمرة من طرف القائد

كمية الإنتاج المراقبة المستمرة من طرف القائد	نعم		لا		المجموع	
نعم	27	%69,2	12	%30	39	%100
لا	13	%65	7	%35	20	%100
المجموع	40	%67,8	19	%32,2	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول12: يبين العلاقة بين الالتحاق بالعمل في الوقت المحدد وتشدد القائد عند الغياب

الالتحاق بالعمل في الوقت المحدد تشدد القائد عند الغياب	نعم		لا		المجموع	
نعم	41	%87.2	6	%12,8	47	%100
لا	10	%83,3	2	%16.7	12	%100
المجموع	51	%86,4	8	%13,6	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول13: يبين العلاقة بين مساهمة العمال في تطوير المؤسسة وأخذ القائد بعين الاعتبار ملاحظات العمال

مساهمة العمال في تطوير المؤسسة إعطاء القائد اعتبار لملاحظات العمال	نعم		لا		المجموع	
نعم	40	%95,2	2	%4,8	42	%100
لا	17	%100	0	%0	17	%100
المجموع	57	%96,9	2	%3,4	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31

جدول14: يبين العلاقة بين المشاركة في تطوير المؤسسة من طرف العمال واشراك القائد لهم في اتخاذ القرار

المشاركة في تطوير المؤسسة اشراك القائد في اتخاذ القرار	نعم		لا		المجموع	
نعم	28	%96,6	1	%3,4	29	%100
لا	29	%96,7	1	%3,3	30	%100
المجموع	57	%96,6	2	%3,4	59	%100

المصدر. مخرجات SPSS31