

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية

إعداد

سامر عصام صبحي الزغل

إشراف

أ. د. طارق الحاج

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات
الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2021م

أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية

إعداد

سامر عصام صبحي الزغل

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/02/02م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....
.....

1- أ. د. طارق الحاج/ مشرفاً رئيساً

2- د. معن الخطيب/ ممتحناً خارجياً

3- د. مفيد الظاهر/ ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى القلوب التي لم تعرف إلا الحب والحنان... إلى بنايخ الحنان والعطاء... إلى
الشموع المضيئة في حياتي... إلى من تنحني القامات احتراماً لهم... وترفع العمامات
افتخاراً بهم... إلى أمي وأبي....

إلى قدي الجميل... إلى من يطيب لي العيش معه مهما ضاقت الأيام... إلى تلك الغرسة
الجميلة في حديقة عمري... إلى من سلكه روعي وقلبي... إلى من شجعني على المضي
قدماً، وكان خير مسانداً لي على أعباء الدراسة، وهموم الحياة... إلى زوحتي العزيزة
إلى قطرات الذكرى التي تجري في عروق دمي... إلى الشموع المضيئة التي تنير دربي... إلى
من استمدت منهم النور والثقة... إلى إخوتي وأخواتي

إلى من نور حياتي بأجمل الألوان وأطرب قلبي بأعذب الألحان.... إلى برعم عمري ونبض
قلبي... إلى فلذة كبدي... أبنائي الأعزاء

إلى كل الشهداء الذين صدقوا الله ما عاهدوا عليه... إلى روح الشهيد الهمز ياسر
عرفان رحمه الله

الشكر والتقدير

الحمد لله العلي العظيم القائل (لئن شكرتم لأزيدنكم) أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى وصل إلى صورته الحالية، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور الفاضل طارق الحاج المحترم الذي أشرف على إخراج هذا العمل المتواضع من خلال إعطاء ملاحظاته وتوجيهاته ونصائحه حتى آخر كلمة كتبت في هذا المشروع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وقدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا البحث.

فجزاهم الله من الخير كله ومنه الثواب كله

الباخت

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّمة الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقدّم من قبل لنيل أيّ درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب: نسار عيسى الزغل

Signature:

التوقيع: نسار الزغل

Date:

التاريخ: 02/02/2021

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	مقدمة
11	أولاً: الإطار النظري
11	تعريف المدير
13	مستويات المدراء في المنظمات
14	الخصائص الريادية لدى المدراء
15	الأنماط السلوكية للمدراء
18	الأداء الوظيفي
20	أهداف قياس الأداء الوظيفي
21	مفهوم تطوير الأداء الوظيفي

الصفحة	الموضوع
22	أهمية الأداء الوظيفي
24	أثر أنماط سلوك المدراء على أداء الموظفين
26	ثانياً: الدراسات السابقة
26	الدراسات العربية
30	الدراسات الأجنبية
33	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
34	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
35	مقدمة
35	منهجية الدراسة
35	مجتمع وعينة الدراسة
36	أداة الدراسة
37	صدق الأداة
37	ثبات الأداة
38	إجراءات الدراسة
39	متغيرات الدراسة
39	أنموذج الدراسة
39	المعالجات الإحصائية
41	الفصل الرابع: تحليل البيانات
42	مقدمة
42	معدل الاستجابات على أداة الدراسة
44	تحليل وعرض نتائج تحليل بيانات الدراسة
59	نتائج اختبار الفرضيات
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
67	النتائج
68	التوصيات
70	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
37	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة	جدول (1)
43	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	جدول (2)
45	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	جدول (3)
47	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة	جدول (4)
51	نتائج الموثوقية المركبة CR	جدول (5)
52	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	جدول (6)
53	نتائج الصدق التمايزي	جدول (7)
56	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	جدول (8)
57	نتائج معامل التفسير R^2	جدول (9)
57	نتائج حجم الأثر f^2	جدول (10)
58	نتائج الفرضيات	جدول (11)
64	جودة التنبؤ Q^2	جدول (12)
65	جودة المطابقة GoF	جدول (13)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
46	النموذج القياسي	شكل (1)
50	نتائج تشبعات الأسئلة لنموذج الدراسة	شكل (2)
51	نتائج الموثوقية المركبة CR	شكل (3)
52	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	شكل (4)
54	يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3	شكل (5)
55	النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الاولى	شكل (6)
58	حجم الاثر f^2	شكل (7)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الملحق
78	الاستبانه	ملحق (1)
84	قائمة المحكمين	ملحق (2)

أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين
في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية

إعداد

سامر عصام صبحي الزغل

إشراف

أ. د. طارق الحاج

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، التي تكونت من (44) فقرة موزعة على مجالات (النمط السلوكي الاستبدادي، النمط السلوكي التشاركي، النمط السلوكي الديموقراطي، النمط السلوكي الاوتوقراطي). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (244) مبحوثاً، اختير منهم عينة مكوّنة من (170) موظفاً، بعد المسح الشامل لمجتمع الدراسة واستخدام برنامج (Smart- PLS 3) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي، أولاً: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط السلوكية للمدراء (النمط السلوكي التشاركي، النمط السلوكي الديموقراطي) وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ثانياً: توجد علاقة ارتباط عكسية بين الأنماط السلوكية للمدراء (النمط السلوكي الاستبدادي، النمط السلوكي الاوتوقراطي) وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

وتوصي الدراسة بالتوصيات الآتية: أولاً: إجراء تدريب خاص ومكثف لمدراء الدوائر الضريبية قبل استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم، وثانياً: حث المدراء في الدوائر الضريبية على الابتعاد عن النمط السلوكي الاستبدادي لارتباطها السلبي المؤثر على

سلوك وأداء الموظفين، ومن خلال إعطاء المدراء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في عطائهم بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، في صناعة القرارات.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

إن تفوق ونجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعتمد على توفر إدارة فاعلة وقوية تساهم من خلال قيامها بوظائفها المتنوعة والمتعددة بالتنسيق بين مواردها المادية والبشرية كي تصل إلى تحقيق أهدافها، فيشارك المدير والمؤسسة في أنهما يكملان بعضهما، وتبرز أهميتهما من خلال توضيح أن الحاجة إلى المدراء القياديين في المؤسسة وجدوا نتيجة وجود المؤسسة، فعدم توفر المدير الكفاء القادر على تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالاستمرارية والنمو والتقدم في إنجاز أهدافها المرسومة (العامودي، 2013).

والمدير يعتبر هو الفرد الذي يقوم بإنجاز المهام والأعمال من خلال قيادته لمروؤسيه في ذلك، والهدف من متابعة ذلك الأداء والقيام بتقييمه هو الوصول إلى الأداء الفعال والمميز الذي يؤديه هؤلاء المرؤوسين وقائدهم، فالمدير الفعال يقوم بتزويد مروؤسيه بالأهداف الموضوعية مسبقاً ويوفر لهم الوسائل لقيام بأداء هذه المهام والأعمال بدقة دون أخطاء، بحيث يتم وضع معايير للأداء الفعال، ومن خلال ذلك يتم علاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء، فطريقة التواصل بين المدراء ومرؤوسيه ترتبط بمدى وجود علاقة قوية بينهم قائمة على التشارك وتقبل الآراء والانتقادات الموجهة من هؤلاء المرؤوسين لمدراءهم.

كما أن هذه الإشكاليات تبرز وتنمو بشكل كبير عند وجود انتقادات تتعلق بأداء المرؤوس لمهامهم الوظيفية مثل طاقة الموظف في أداء المهام الوظيفية، واستعداده لتقبل أدائه، وإرادته للوصول إلى مستوى عال من الانجاز، وإيجاد مستوى من التفاهم بينه وبين رئيسه لتقبل ظروفه وتفهم مستوى إنجازهم في الأداء في حال تراجعهم (عربي، 2012).

فالمدراء بحاجة إلى العديد من المهارات السلوكية التي تساعدهم في تفهم السلوك الصادر عن مروؤسيه وإمكانية التنبؤ والتوقع لها، وتوفر مستوى من القدرة على التحكم فيها،

ومن أهم المهارات السلوكية التي يجب توفرها لدى المدراء: مثل توفر مهارات فعالة خاصة بكيفية التعامل مع الأفراد سواء الموظفين أو غيرهم، والقدرة على فهم السلوكيات الصادرة عنهم، والمساهمة في توجيه هذه السلوكيات في حال انحرافها عما هو مخطط له، كما يحتاج المدراء إلى العديد من المهارات الشخصية والخبرات العميقة التي يجب توفرها للتعامل مع دوافع موظفيه وكافة الأفراد الذين يتعامل معهم، وكيفية التعامل مع سلوكيات شخصياتهم، وزيادة القدرة على الاتصال بهم، وفهم طبيعة العلاقات السائدة في مؤسساتهم، وكيفية قيام هؤلاء المدراء في التأثير في موظفيهم، فقرة المدراء على تحقيق أهداف مؤسساتهم وتنفيذ الخطط والبرامج التي يقومون بها، تحتاج إلى توفر العديد من المهارات السلوكية باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون له في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (ماهر، 2008، ص43-44).

ويمثل الأداء الوظيفي النظام الحقيقي الرسمي والذي يتم وضعه بواسطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ثم إقراره، وبموجبه يوجد العديد من القواعد التي تقوم بقياس سلوك ومستوى أداء الموظفين والرقابة عليهم أثناء أداء مهام العمل، ومن خلال العديد من الوسائل المتوفرة في المؤسسة ومنها: الملاحظة المستمرة للسلوك أثناء أداء المهام الوظيفية وإنجاز أعمالهم بشكل منظم، كي يتم تحديد نتائج هذا الأداء، في فترات زمنية محددة بشكل مسبق، ثم يتم تقييم كل الجهود والنتائج لهذا الأداء بشكل عادل، ولكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن خلال تحديد كفاءتهم ونشاطهم ومستوى سلوكهم الوظيفي (محمود، 2015).

وإن الأداء الوظيفي يستوجب على المدراء وبشكل مستمر ملاحظة أداء وسلوك موظفيهم أثناء تأدية وظائفهم وقيامهم بأعمالهم، وبعد ذلك يتم تحليل السلوكيات والانجازات، وتشخيص نقاط القوة ليتم ترقية وتطوير الأداء ليستمر بشكل فعال، والابتعاد عن نقاط الضعف ومن خلال تنمية الحكم السليم على انجازاتهم الوظيفية، بمساعدة القيادة الرشيدة في مؤسساتهم (النويقة، 2015).

وعند شعور الموظفين ومدراءهم بتوفر جو من التفاعل بينهم، ووجود علاقة متينة قائمة على التفاهم على الأهداف والخطط الموضوعية، فسيشعرون أن الجهود المبذولة من قبلهم في

أداء مهام وظائفهم محل تقدير واهتمام مدراءهم، وأن هدف الإدارة في المؤسسة التي يعملون بها من تحديد وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، يساعد في علاج نقاط الضعف لديهم، فتصبح القرارات الإدارية الصادرة بحقهم كالترقية أو المكافآت التي يتم منحها لهم على أساس الجدارة في أداء العمل فيشعرهم بتوفر العدالة (درة وآخرون، 2015، ص 229-233).

ويرى الباحث أن هناك صعوبة في كافة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات في قياس مستوى الأداء وفق ما أكدته دراسة (محمود، 2015)، حيث تتولد المشاعر لديهم عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، ومثال ذلك صعوبة قياس أداء نائب رئيس الإدارة المالية من خلال عدم توفر معايير للحكم على أدائهم لوظائفهم.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تبرز مشكلة الدراسة من خلال التعرف على ظواهرها، فوفق دراسة (الأغا، 2010) فإن الأنماط السلوكية للمدراء يمكن اعتبارها من المحددات الرئيسية المهمة، والتي تؤثر في مستوى الأداء ومستوى العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لكونها تعتبر الأساس للعديد من القرارات التي تتخذ بخصوص القوى البشرية في تلك المؤسسات ومن ضمنها الدوائر الضريبية الفلسطينية.

وبالرغم من أهمية الأنماط السلوكية للمدراء في المؤسسات الفلسطينية الحكومية الفعالة، فإن الكثير منها لا يتوفر لديها الاهتمام الكافي بتأثيرها على أداء الموظفين وفق دراسة (الأغا، 2010) ودراسة (رزق، 2012)، ونتيجة لضعف مستوى إدراك المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الفلسطينية لدور وطبيعة الأنماط السلوكية للمدراء، وانعكاساتها على سلوكيات الموظفين، ومستوى أدائهم الوظيفي.

ووفق ما ورد في دراسة (النويقة، 2019) وفي دراسة (معالي وآخرون، 2016) فإن الأنماط السلوكية للمدراء لها دوراً فعالاً في مستوى أداء الموظفين لوظائفهم ومهامهم الوظيفية في الدوائر الضريبية الفلسطينية، لدور هذه الأنماط السلوكية للمدراء الفعال والمؤثر في تطوير

أداء موظفيهم وتحسينه وتميمته، واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الأداء وترقيته، فأما أن تكون السلوكيات والأداء الوظيفي للموظفين ذات جودة مرتفعة، في حال أن الأنماط السلوكية للمدراء فعالة، والعكس صحيح.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما هو أثر النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية؟
2. ما هو أثر النمط السلوكي التشاركي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية؟
3. ما هو أثر النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية؟
4. ما هو أثر النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية وهي كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تعتبر هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة الفلسطينية والعربية لأهمية طرح هذا الموضوع، المتمثل بأثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

2. يمكن أن تكون للدراسة انعكاسات إيجابية في المجال الإداري الفعال من خلال تبني أساس فعال قائم على تعديل الأنماط السلوكية للمدراء في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، بما يعزز مستوى علاقتهم الوظيفية مع مرؤوسيه، ويعزز من نجاح العملية الإدارية، كون أن لها أثر كبير في مخرجات الأداء الفعال.

3. تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث- من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. يؤمل من نتائج الدراسة أن تقوم بتقديم معلومات هامة لمدراء الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية بما يتعلق بالنمط السلوكي الإداري المفضل والمؤثر في أداء وسلوك مرؤوسيه.

2. يؤمل من نتائج الدراسة الاسهام في توضيح مستوى النمط السلوكي للمدراء، ودوره الرئيس في تطوير الأداء الوظيفي للمرؤوسين وترقيته، وتضمينه آثار ايجابية تعود بالنفع على موظفي الدوائر الضريبية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

2. تحديد أثر النمط السلوكي التشاركي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

3. تحديد أثر النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

4. تحديد أثر النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء في تقييم أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

فرضيات الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط السلوكية للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. (Ho1a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الاستبدادي (الخير/ التسلطي) للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

2. (Ho1b): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي التشاركي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

3. (Ho1c): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

4. (Ho1d): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

حدود الدراسة

هناك عدة حدود للدراسة ومن أهمها:

الحد الزمني: العام (2020).

الحد المكاني: الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

الحد البشري: الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

الحد الموضوعي: أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الأنماط السلوكية: السلوك الذي يقوم المدير باتباعه مع موظفيه بهدف تحسين نوعية أداء العمل والإنجاز، وللتأثير الفعال في سلوكهم الوظيفي بشكل إيجابي (برو، 2019).

وتعرف الأنماط السلوكية إجرائياً بأنها السلوكيات التي يتعامل من خلالها المدير مع مرؤوسيه بالاعتماد على الأنماط السلوكية الإدارية المعروفة، ومن خلالها يقوم المدراء بتقييم أداء العاملين.

النمط الاستبدادي التسلطي: النمط السلوكي الذي يقوم على تركيز السلطة في يد المدراء، الذين يقومون بمهمة تحديد المهام والأنشطة الوظيفية وتوزيعها على مرؤوسيه دون أن يقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات (حمد، 2017، ص42).

ويعرف النمط الاستبدادي التسلطي إجرائياً بأنها النمط السلوكي الذي يركز فيه القائد السلطة في يده، فهو يحدد الأنشطة وهو الذي يوزعها على الأعضاء ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.

النمط الاستشاري الديمقراطي: النمط السلوكي للمدراء والقائم على مساعد المدراء لموظفيهم في تنظيمهم وتوجيههم، ومن خلال تحديد المهام والأنشطة التي يؤديونها، ومن خلال إشراكهم في توزيع المهام الوظيفية بينهم (وهاب، 2016، ص32).

ويعرف النمط الاستشاري الديمقراطي إجرائياً بأنها النمط السلوكي الذي يساعد فيه القائد الجماعة في تنظيمها ويوجهها لتحديد أنشطتها ويشركهم في توزيع الأعمال على مجموعة الموظفين .

النمط التشاركي: النمط السلوكي للمدراء والذي يعتمد على قيام المدراء بعرض المشكلة على مرؤوسيهم والقيام بمناقشتها، ومن ثم يفوض المدراء موظفيهم في اتخاذ القرار دون تدخل في قيامهم بأداء واجباتهم الوظيفية إلا في حالات الضرورة (عربيّات، 2012، ص36).

ويعرف النمط التشاركي إجرائياً بأنه النمط السلوكي الذي يقوم القائد من خلاله بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين ثم يفوضهم في اتخاذ القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة، حيث يسمح لهم بحرية أكثر في أداء العمل.

النمط الأوتوقراطي: النمط السلوكي القائم على الاستبداد والتعصب بالرأي، ومن خلال قيام المدراء بتوجيه الأداء للمهام عن طريق الأوامر، والتدخل في كافة تفاصيل الأداء (معالي وآخرون، 2016).

ويعرف النمط الأوتوقراطي إجرائياً بأنه النمط السلوكي الذي يتميز فيه القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأن يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل.

الأداء الوظيفي: مجموعة من الأنشطة والمهام الوظيفية التي يقوم بها الموظفين والتي تكون ضمن إشراف مدراءهم لتحسين مستوى الأداء والانجاز (بوخلوة، وقمو، 2015).

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تتناول الدراسة الحالية الإطار النظري الذي يتحدث حول أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، و تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المجالات والمتعلقة بالأنماط السلوكية للمدراء ومنها النمط الاستبدادي، والنمط التشاركي والنمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي، وعرض الأدبيات النظرية التي تناولت الأداء الوظيفي، ومن ثم التعقيب على الدراسات السابقة بعرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف وأوجه التميز من خلال مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري

من خلال الإطار النظري يتم عرض عنصري الدراسة ومجالاتها الرئيسية والمتعلقة بالأنماط السلوكية للمدراء، وأداء الموظفين من خلال التعرف على تعريف المدير، ومستويات المدراء في المنظمات، والخصائص الريادية للمدراء، ثم تعريف الأنماط السلوكية للمدراء، وبعد ذلك التعرف على الأداء الوظيفي من خلال تعريفه وعرض أهميته وأهداف قياس الأداء الوظيفي، ثم تطوير الأداء الوظيفي، ومن ثم الربط بين المتغيرين من خلال تناول دور الأنماط السلوكية للمدراء في تطوير الأداء الوظيفي.

تعريف المدير

تمثل الإدارة العليا عدة وظائف وتشمل كبار المدراء العاملين، وأعلى منصب لمدراء العمليات ونوابهم، ونائب المدير التنفيذي في مجلس الإدارة، ونواب المدير المسئولين عن قطاعات النشاطات المختلفة في المؤسسة، بالإضافة إلى مدراء الأقسام المشرفون على الوظائف الرئيسية، ومدراء الفروع في المناطق الجغرافية التي تتبع لإدارة المؤسسة الرئيسية، ولكل من

هؤلاء المدراء مسؤوليات محددة وفق مسؤوليات وأهداف وخطط برامجهم وأنشطتهم الوظيفية، ومواقعهم الإدارية والتنظيمية، وطبيعة الأنشطة والمهام الوظيفية التي يشرفون عليها، حيث يجب توفر التنسيق والتكامل العالي للحفاظ على قوة الخطط والتطبيق والوصول إلى النتائج (الغالبى وصالح، 2015).

فالمدير يقوم بتأدية مجموعة متعددة من المهام الوظيفية، والواجبات المطلوبة منه، إضافة إلى سعيه المتواصل لتحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها الأهداف الشخصية المتعلقة بمصالحه الشخصية، وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، وأهداف موظفيه، فالمدير يقوم بإدارة تحقيق التوافق بين كافة الأهداف المتعلقة بالمصالح الشخصية وأهداف المؤسسة وموظفيها (مجيد، 2019).

فالمدير يقوم بأداء مهامه الوظيفية، ويحقق دوره الفاعل من خلال قيامه بمجموعة من المهام الإدارية المتمثلة في الأبعاد الجوهرية لوظائف الإدارية وهي كالاتي (عواد، 2012):

1. أنشطة إدارة الموارد البشرية والمادية وطبيعة التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: من خلال قيام المدير بعملية إدارة الموارد البشرية والمادية، وتحقيق التوظيف الأمثل لهذه الموارد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة، وهو الدليل على دور وفعالية المدير في موقعه الوظيفي، كما يوازن المدير بين بيئة العمل الداخلية والخارجية في المؤسسة وفق الظروف والمتغيرات التنظيمية المحيطة.

2. أنشطة التنظيم الإداري والتنسيق للعمل: يلتزم المدير بعدد من المسؤوليات ومن أهمها قيامه بتنظيم المهام والأنشطة المتعددة والمختلفة داخل الوحدة الإدارية التي يشرف عليها، إضافة لقيامه بتنسيق تلك الأنشطة والمهام، من خلال إرساء قواعد التعاون والتكامل بين الوظائف المختلفة (مجيد، 2019).

3. أنشطة تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم: يقوم المدير الذي يتصف بالأداء المتميز، والأكفاء بالتطوير والتدريب والتنمية لذواتهم كمدراء، إضافة إلى تطوير قدرات موظفيهم ومهاراتهم.

4. أنشطة تبادل البيانات والمعلومات: فعمل المدير يتعلق بتوفر البيانات والمعلومات وطرق الاتصال بين موظفيه بشكل يحقق الانسجام والتكامل، ويعتبر جانب من الجوانب الهامة والحيوية في عمل المدراء.

5. أنشطة تحفيز الموظفين وإدارة الصراع بينهم: إن من بين مهام المدير الفعال قيامه بتحفيز موظفيه، ودفعهم وصقل مهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتطوير جهودهم لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يكون مسؤولاً عنها ويديرها، كما يعمل المدير على معالجة الصراعات التي قد تنشأ بين موظفيه، وإدارتها والقيام بحلها والسيطرة عليها (زهير وهادفي، 2017).

6. أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات: من أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدير الفعال والكفؤ، القيام بتشخيص المشكلات وحلها، والعمل على اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأداء وظيفته، والسيطرة على مفرزات ومتغيرات البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

ويرى الباحث أن المدير الفعال هو أهم قائد في مؤسسته من خلال قيامه بالإشراف على موظفيه العاملين في كافة الأقسام التابعة لإدارته، لضمان تنفيذ كافة الواجبات وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

مستويات المدراء في المنظمات

يمكن تقسيم المستويات الإدارية في المؤسسات الحديثة إدارياً إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي (الذنيبات، 2015):

1. مستوى الإدارة العليا (مستوى القيادة الإدارية): وهو المستوى الإداري الذي يتكون من أصحاب السلطة العليا في المؤسسة ومسؤوليها، وقد يتشكل هذا المستوى غالباً وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مستوى تنظيمي مركزي واحد في قمة الهرم التنظيمي، وقد يتشكل من أكثر من مستوى تنظيمي يتمثل في الثلث الأخير من قمة الهرم.

2. مستوى الإدارة الوسطى (الإدارة التنفيذية): الإدارة التي يكون موقعها في الهيكل التنظيمي في العادة وسط الهرم الإداري، ويكون وظيفتها الأساسية استلام القرارات والأهداف

والتعليمات والمهام، التي تحددها الإدارة العليا، فالإدارة التنفيذية تقوم بتحويل ما تم استلامه من الإدارة العليا على شكل خطط أو سياسات تنفيذية للقيام بتطبيقها وتنفيذها.

3. مستوى الإدارة الدنيا (الإدارة التشغيلية): وهي المستوى الإداري الذي يقوم من خلاله الموظفين بتنفيذ كافة التعليمات والمهام والأنشطة والإجراءات المحددة مسبقاً وفق الخطط والبرامج والأهداف التي وضعتها الإدارة الوسطى.

ويرى الباحث أن الإدارة تمثل عملية التخطيط والتنظيم والتشغيل، وتنسيق الموارد البشرية والمادية وصولاً لتحقيق الأهداف، من خلال القيام بدفع وتحفيز الموظفين، فالمدير يتعامل مع موظفيه بصفة رسمية، وبشكل عقلاني في تنظيم النشاطات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وتنفيذها.

الخصائص الريادية لدى المدراء

ومن الخصائص الريادية للمدراء ما يلي (محمود، 2015):

الخاصية الأولى: عدم الانتظام أو الاستمرارية بأداء المهام والأنشطة التي يقوم بها المدراء، فمن النادر أن تتكرر، كما أن المسؤوليات التي يتمتع بها هؤلاء المدراء موجودة بصفة دائمة ولكنها، متقطعة وغير مستمرة، وعندما تتواجد المسؤوليات فتتصف بدرجة عالية من الأهمية، مثال ذلك، شراء أصول، أو مهمة تعيين رؤساء القطاعات، فهي تعتبر أحداث هامة جداً وتتصف بعدم التكرار.

الخاصية الثانية: توفر قدرات متعددة لدى الموظفين ومدراءهم وتتصف بدرجات عالية من الحساسية، فبعض المهام يحتاج إنجازها لتوفر قدرات تحليلية مرتفعة ووضع الحلول والبدائل المختلفة، للاختيار بينها، كما يتطلب إدراكاً قوياً واهتماماً عالياً باحتياجات الموظفين ومتطلباتهم، إضافة إلى القدرة على تبنى الأفكار والمفاهيم (الساعدي، 2012).

ويترتب على ذلك أن المدراء في مستوياتهم العليا يتعرضون لمناقشات حول الأنشطة الوظيفية لمؤسستهم، فمهام موظفي الإدارة العليا ليست مستمرة، ويترتب على ذلك منح جزء من

وقتهم لوضع مخطط عام لإدارة المؤسسة ووحداتها الإدارية، إضافة إلى مناقشة القضايا اليومية المتعلقة بأنشطة العمل، أو أي عمليات أخرى للمؤسسة، إضافة إلى التصدي للمشكلات والأزمات التي قد تحدث وتؤثر على سير العمل في مستويات إدارية أدنى (الذنيبات، 2015).

كما تعتبر المنظمات أو ما يسمى بالاقتصاديات التنظيمية من أهم متغيرات العمل في الوقت الحالي، ويعتمد تقدم هذه المؤسسات على دور الإدارة ووظائفها، وطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، عن طريق المشاركة والتعاون والتكامل، وبين الإدارة والأطراف الأخرى مثل الحكومة والنقابة وغيرها، لتحقيق القيمة، وتم تحقيق هذا التغير من خلال (النجار، 2007):

أ. التركيز على تحسين الكفاءة والجودة والفعالية وزيادة الإنتاجية، وصولاً إلى المراكز التنافسية.

ب. تبني إدارة الجودة الشاملة عن طريق التطبيق المتنامي لأدواتها، ومن أهمها عمليات التحسينات المستمرة، وإعادة هندسة العمليات، وتخفيض التكاليف، والقضاء على الفاقد وملوثات البيئة.

ويرى الباحث أن للسمات التي تميز مدراء الإدارة العليا فهم يميلون إلى توفر المسؤوليات الإدارية والمهام الوظيفية التي تتسجم مع قدراتهم وخبراتهم وميولهم الشخصية، وعليه إذا لم يتدخل مجلس الإدارة في تحديد مهام وأنشطة الإدارة العليا، فإنهم يشعرون بالحرية في تحديد وظائفهم بأنفسهم، مما ينعكس على صورة إهمال لبعض المهام الرئيسية التي يمكن أن تحدث كارثة أو أزمة.

الأنماط السلوكية للمدراء

يعتبر السلوك من الأنماط الحركية والسلوكية المعبرة عن الأفعال والتصرفات والتعبيرات والاستجابات ومحاولات للتأثير، والتي يقوم بها المدراء داخل التنظيم، وهذه السلوكيات تشكل سلسلة متوالية من الفعل ورد الفعل التي تساهم في توجيه الموظفين للقيام بأداء مهام وظائفهم بشكل مستمر دون انقطاع، كي يتكاملون فيما بينهم وبين مدراءهم للوصول إلى

تحقيق أهدافهم الوظيفية والشخصية وتتضمن تلبية لرغباتهم المتغيرة، ويعبر تحليل هذه الأنماط السلوكية عن دراسة كافة أشكال السلوك الذي يقوم به المدراء والعمل على تصنيفها وأخيراً القيام بوضع استنتاجات للعلاقات المنطقية التي تنشأ بينهم كنمط سلوك للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين هذه السلوكيات (خويلدي، 2016).

وهناك عدة آراء في الأنماط السلوكية للمدراء ومن بين هذه الآراء إن على المدراء واجبات تتمثل في الاستجابة للتعليمات التي يصدرها مدراءهم في المستويات الإدارية العليا بغض النظر عن مستوى معارضتها مع تعليمات المدراء المباشرين، وهناك آراء أخرى تتمثل في مبدأ وحدة الأمر حيث يلتزم الموظفون بتعليمات مدراءهم المباشرين، وبالتالي لا يصح لمدراء المستويات الإدارية العليا إصدار أوامر مباشرة إلى الموظفين في كافة المستويات الإدارية (بن سعاد ومولاي، 2017).

ويمكن معرفة أنماط السلوك للمدراء من خلال اتباع أسلوب القيادة الرشيدة لموظفيهم ومن خلال دفعهم وحفزهم، فهناك أربعة أنماط للسلوك يمكن للمدراء اتباعها (الخضرا وآخرون، 2014):

1. **النمط السلوكي الأوتوقراطي:** يمتاز هذا النمط السلوكي للمدراء بمركزية السلطة دون تسلط من طرفه تجاه المرؤوسين، والقيام باتخاذ القرارات دون اللجوء إلى مشاركة مرؤوسيه في ذلك، فالمدير الأوتوقراطي يتصف بالنشاط والفعالية والجد في الإنجاز والمهارة في الأداء، والقدرة على الإدارة والتنسيق بشكل فعال في إقناع موظفيهم بما يريدونه منهم، والمدير الأوتوقراطي يكون مسؤولاً عن كافة مظاهر تطبيق الإدارة من التفكير والتخطيط والتنظيم والتنسيق، ومن خصائص المدير الأوتوقراطي أنه في عزلة عن موظفيه، حيث لا تربطه بهم علاقات اجتماعية قائمة على أسس المحبة والتعاون، فهناك ميزات لهذا النمط السلوكي وأهمها إحكام السلطة وتركزها بيد المدير مما يساعد في انتظام العمل وزيادة الإنجاز وتحسين الأداء، كما أنه يوجد سلبيات لهذا النمط السلوكي وأهمها تظهر من خلال اعتماد الموظفين في إنجازهم لمهامهم الوظيفية على وجود المدير، وعلى المدى الطويل يشعر

الموظفين بعدم الراحة مما ينعكس على مستوى أدائهم لمهام وظائفهم وبالتالي يخفض الرضا عن وظائفهم وأدائهم (الخضرا وآخرون، 2014).

2. **النمط السلوكي الدكتاتوري:** المدير الدكتاتوري يتصف بمركزية السلطة المطلقة لديه ويظهر سلوكاً حازماً للالتزام بالنظام والقانون والتعليمات، ويستخدم عدة مظاهر سلوكية للوصول إلى إنجاز المهام ومن ضمن هذه السلوكيات التهديد والإجبار (الخضرا وآخرون، 2014).

3. **النمط السلوكي الديمقراطي:** هذا النمط السلوكي يسعى المدير من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف موظفيه، من خلال اتباع عدة مداخل أهمها إتاحة الفرصة للموظفين لديه في القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن نتائج الأداء، إضافة إلى سيادة جو من المحبة، والتعاون والثقة المتبادلة بين المدير وموظفيه، مما ينتج عنه تأثير إيجابي على المؤسسة، ويعاكس هذا النمط من سلوك المدراء الأنماط السلوكية السابقة، فالمدير الذي يسلك هذا السلوك يتصف بالاحترام المتبادل السائد بينه وبين موظفيه، ويشترك معهم في إشباع حاجاته وحاجاتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسهم في توفير المسؤولية لدى الموظفين عن أدائهم وانجازاتهم (الساعدي، 2012).

4. **النمط السلوكي التشاركي:** تقوم فلسفة النمط السلوكي التشاركي على مشاركة المدير موظفيه حول النقاش واتخاذ القرارات بخصوص المشاكل الإدارية، من خلال المناقشات والتداول ووضع الحلول والبدائل، واتخاذ القرار الجماعي وكيفية الوصول إلى الحلول لتلك المشكلات، وهذه المشاركة تتضمن الاشتراك النفسي والعاطفي للمدير والموظفين، ويدل اتباع هذا النمط السلوكي من قبل المدراء على قدرتهم بمشاركة موظفيهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهام الوظيفة وانجازاتهم، ولكي يحقق المدير التشاركي ذلك يتحلى بدرجة من اللامركزية الإدارية القائمة على تفويض بعض سلطاته لموظفيه، وفق تجانس المسؤوليات الممنوحة لهم، إضافة إلى توفر نظام اتصالات فعال بين المدراء وموظفيهم

لضمان تبادل المعلومات بسهولة، فالمدير التشاركي يقوم باستثمار ما لدى موظفيه من قدرات إبداعية وابتكارية للوصول إلى الأداء الفعال والمرتفع (أبو رزق، 2012).

ويرى الباحث أن المدير من خلال الأنماط السلوكية التي يتبعها يقع عليه أن يتفاعل مع موظفيه بشكل موضوعي دون تحيز، وعليه الاتصاف بالعدالة والموضوعية، والتحكم بكافة الانفعالات والتفهم للأبعاد البنوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها.

الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يعتبر أحد المؤشرات الأساسية على فعالية أداء الموظفين في المؤسسات، ولعل ما يدل على ذلك مع الأخذ بالاعتبار كافة النواحي النظرية أو التطبيقية، أن العديد من الأبحاث والدراسات اهتمت ببيان تعريف الأداء الوظيفي وتبرز مظاهره ودوره (يوسف، 2016).

ويرتبط معنى الأداء الوظيفي بعدة عناصر ومنها سلوك الموظف وسلوك المؤسسة، ويحتل مكانة عالية ورفيعة داخل المؤسسات لارتباطه بنتائج العمل النهائي، كما يعد حاصل لكافة الأنشطة والمهام المتسلسلة التي يقوم بها الموظف والتي تؤديها المؤسسة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي من قبل الإداريين والمختصين بعلوم الإدارة الحديثة، فقد عرف (أندرو) مصطلح الأداء الوظيفي بأنه: التفاعل المشترك لسلوكيات الموظفين وقيامهم بمهام وظائفهم وفق الخطط، فالسلوك يتحدد من خلال التفاعل الحاصل بين قدرة الموظف وجهده (بحر، 2010).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف أز العامل من خلال قيامه بواجبه الوظيفي، وبعبارة أخرى كفاءة الموظف في قيامه بمهام وظيفته بشكل صحيح من خلال الالتزام بالتعليمات وتحمل المسؤوليات الخاصة بالوظيفة في فترة زمنية محددة لذلك، إضافة إلى قيامه بأعباء عمله (الشرفا والسرحان، 2019).

وللأداء الوظيفي عدة مكونات أساسية لكي يعبر عنه بأنه أداء وظيفي فعال وكفؤ، وتعتبر هذه العناصر هامة لقيامها بقياس مستوى أداء الموظفين الذي يعملون في كافة الوظائف في المؤسسة، وهذه العناصر كانت محط اهتمام الباحثين والإداريين من خلال أبحاثهم ودراساتهم، للخروج بمزيد من النتائج الهامة التي تساهم في تنمية فاعلية الأداء الوظيفي، ومن هذه الجهود ما ذكره (درة وآخرين، 2015) وشملت العناصر التالية (درة، وآخرين، 2015):

أ- **كفايات الموظف:** وتشير إلى ما يتصف به الموظف من خصائص أساسية وما لديه من اتجاهات وما يحمل من أخلاقيات وسلوكيات ومعتقدات، للوصول إلى الأداء الفعال الذي يؤديه الموظف من خلال المهام الوظيفية.

ب- **متطلبات الوظيفة:** وتعبّر عن كافة المسؤوليات والمهام والدور المحدد وما يكتسبه الموظف من خبرات في مجال أداء وظيفته.

ج- **بيئة التنظيم:** وتشمل كافة المتطلبات والعوامل الداخلية التي لها دور وأثر في الأداء الوظيفي الفعّال: مثل التنظيم والهيكل التنظيمي وأهداف وموارد المؤسسة والإجراءات المستخدمة، والمتطلبات والعوامل الخارجية مثل العوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات القانونية، والوضع السياسي السائد.

د- **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** لكي يتم تحديد المستوى الفردي للأداء الوظيفي يجب التعرف على العديد من العوامل التي يصعب تحديد أثرها، والتي تحكم الأداء الوظيفي، وتحديد كيفية التفاعل بين تلك العوامل (الزبيدي، 2017).

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو المهام التي يقوم بأدائها الموظف من خلال فهمه لدوره وفهمه لمسؤولياته وواجباته الوظيفية، والتزام تعليمات وقواعد العمل بما فيها التسلسل الوظيفي في تلك المؤسسة.

أهداف قياس الأداء الوظيفي

إن جميع المعلومات المرتبطة بمستويات الأداء الوظيفي الفعال بكافة مستوياته، والتي تنتج من خلال الاندماج والترابط بين الموظفين ومدراءهم في بيئة العمل والتفاعل فيما بينهم وفق الأهداف الإدارية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والسلوكيات الوظيفية، إضافة إلى المتابعة من المعلومات الواردة للإدارة من خلال المعلومات العكسية المتمثلة بالتغذية العكسية التي يزود المدراء موظفيهم بها، حتى يتم تحقيق التواصل الفعال والانجاز العالي، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينتج عنه زيادة الدافع نحو بذل الجهد لرفع كفاءة أداء المهام الوظيفية، وتوفير كافة المعلومات المتعلقة بمستوى سير الأداء الوظيفي، وبالتالي يستطيع المدراء تحديد نقاط القوة فبهذه المستويات ونقاط الضعف المتمثلة بالانحرافات عن الأهداف والخطط، ومن الممكن استخدام المعلومات اللازمة للإدارة لتحقيق العديد من الأهداف ومنها التخطيط، وتطوير الإداء، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، للوصول إلى الأداء المميز، إضافة إلى تحديث المعلومات والنظم المتعلقة بالحوافز وسلم الرواتب، وإعادة ترتيب الوظائف من خلال توسيعها وإثراءها، ومن الأهداف التي يتم قياس الأداء الوظيفي لأجلها ما يلي (أبو عيدة، 2009):

1. العمل على تحديد مستوى أداء الموظفين وفق المعايير والأسس المحددة مسبقاً والتي تعتبر كتغذية مرتدة لتحسين الأداء الوظيفي، ثم قياس الأداء، ثم العمل على تحسين أداء الموظفين وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لذلك.
2. التعرف على الأساليب والطرق الإدارية المتوفرة لدى المدراء الفاعلين الذين يتحملون مسؤوليات ومناصب عليا في المؤسسة مستقبلاً.
3. رفع مستوى المنافسة بين جميع الموظفين للعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال تطوير علاقات العمل وروابطه، ثم العمل على توفير الحوافز الايجابية لبت روح الإبداع والتطوير لدى الموظفين.

4. العمل على تطبيق كافة برامج تقييم الأداء الوظيفي الفعال بناء على أسس وقواعد العدالة، والموضوعية، ومن ثم اشعار الموظفين بالمساواة في التعامل، مما يدفعهم إلى تقليل الأخطاء والابتعاد عن الانحرافات في الأداء عن الخطط والتي ترصد من خلال تقييم الأداء التي تقوم على أسس الابتعاد عن التحيزات الشخصية في التقييم.

5. تحسين مستوى الاتصال الإداري الفعال بين الموظف، ومستويات الإدارة العليا من خلال تبادل الاتصالات بينهم وتبادل المعلومات الخاصة بالإنجاز والأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أن أهم أهداف قياس الأداء الوظيفي العمل على تحديد مستوى الدقة العالية، والجودة في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال عدة حالات ومداخل مثل الأداء والوقت والجهد.

مفهوم تطوير الأداء الوظيفي

يعبر تطوير الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يقوم به الموظفون العاملين في المؤسسة، والذي يتصف بأنه مخطط ومنظم ومتواصل، ويركز تطوير الأداء الوظيفي على الدراسة الذاتية من قبل المدراء للأداء الحالي لموظفيهم، والسلوكيات المتبعة، ثم يتم تعديل الأداء وتطويره وتحسينه، من خلال تأسيس هذه السلوكيات كتغيير مطلوب فيها، لتشمل كافة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، كتحديد العمليات التي تم تحسينها، وتحديث معايير المتابعة والتقييم، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة والداعمة لعملية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، وتتلخص أهداف تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بالآتي (الغالبى وآخرون، 2015):

1. العمل على رفع معنويات الموظفين.
2. تحسين قدرات الموظفين من خلال حثهم على تجديد ذاتهم باستمرار، من خلال العمل على إكسابهم لكافة المهارات المتجددة، والعمل على تزويدهم بالمعلومات الضرورية.
3. العمل على تحفيز الموظفين على خلق الالتزام الحقيقي بالقواعد والتعليمات والأخلاقيات وكافة القيم الإنسانية والاجتماعية المتوافقة مع ظروف المجتمع.

4. تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع الفردي والجماعي من خلال دعم كافة المبادرات وتهيئة المناخ الملائم للإبداع (الأغا، 2010).

5. المساهمة في عملية التكامل والمواءمة بين الأهداف الخاصة بالمؤسسة، والأهداف الخاصة بالموظفين، مع مراعات الأهداف الخاصة بالمؤسسة، حيث إن جهود التطوير المؤسسي تهدف إلى تنشيط وتحديث وتجديد الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم فردياً وجماعياً.

ومن حيث تطوير الموظفين بشكل جماعي تتجسد الأهداف فيما يلي (الغالبى وصالح، 2015):

1. العمل على زيادة اندماج ومشاركة الموظفين في العمل وفاعليتهم، والعمل على زيادة الأداء، وصناعة القرارات، ثم العمل على اتخاذه هذه القرارات من خلال تعلم الموظفين سلوكيات مختلفة لزيادة التعاون ورفع مستوى الثقة وتكامل الأدوار بين الموظفين.

2. العمل على إكساب الموظفين مهارات حل المشكلات، وتوفير آليات إدارة الحوار، وتبادل الخبرات لزيادة موارد، وأسس وسبل حل هذه المشكلات والعمل على زيادة الانجاز.

ويرى الباحث أنه يمكن أن يتم استخدام معلومات الأداء الوظيفي التي يتم جمعها في المؤسسات لتحقيق الأهداف الإدارية، والعمل على تحقيق التوجيه والإرشاد، حيث تشمل القرارات الإدارية المختلفة ومنها قرارات النقل، وقرارات الترقية وصرف مكافآت التدريب.

أهمية الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي له أهمية ومكانة عالية في العملية الإدارية في المؤسسات، حيث يعتبر من أهم الوسائل التي تساهم في إنجاز مهام العمل والأنشطة الوظيفية بكفاءة وفاعلية عالية، فهي تمكن الرؤساء من متابعة كافة واجبات، وأعمال، وسلوكيات ومهام، ومسؤوليات موظفيهم باستمرار، وتحفزهم وتدفع للعمل بأقصى جهد وبفعالية مرتفعة، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي من خلال اعتباره أهم وسيلة للأداء والانجاز والقيام بالمهام الوظيفية وفق تعدد

المجالات التي تستخدم بها النتائج لهذه السلوكيات الوظيفية وأهم هذه المجالات: المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، وينعكس ذلك على تحديد المكافآت والعلوات الدورية، كما يعتبر أداة فعالة تمتلكها الإدارة العليا للمساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تسعى من خلالها لتطوير مهارات الموظفين، حفاظاً على سياسات وسلامة عمليات الاختيار والتعيين والتدريب (أبو شيخة، 2013).

وكافة المؤسسات تظهر أهمية عالية لأداء الموظفين لديها، لأنها تساهم في (بني عيسى، 2018):

1. التأكد من معاملة كافة الموظفين لديها على أساس العدالة والمساواة، وعند تقدم أحد موظفيها للتظلم بخصوص قرارات الإدارة الخاصة بترقيته أو إيقافه عن العمل أو إنهاء خدماته يتم تأييده والوقوف بجانبه من خلال المعلومات التي يتم توثيقها بخصوص ذلك.

2. قيام الإدارة العليا بتقسيم الموظفين وتحديد مستويات من قدموا الإنجازات المتميزة وغير العادية تمهيداً لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم إلى الوظائف والمراكز العليا.

3. أن معرفة مستويات أداء الموظف تساهم في تجهيز الطريق أمامه من خلال تعاونه مع رئيسه واتفاقه معه حول أسس التطوير والتنمية والتدريب وصولاً لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية.

4. الحوار السائد والمتوفر بين الموظف ومديره الذي يعتبر المسؤول المباشر عن نتائج أداء موظفيه ومتابعتهم، واجراء التقييم لسياسة المؤسسة في التعامل مع أداء الموظفين، وبالتالي موائمة هذه العلاقة من خلال اكتشاف الانحرافات في تقييم الأداء والعمل على معالجتها.

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي قد حظي بأهمية عالية من قبل المدراء الفاعلين في المؤسسات، لأن القيام بتطوير الأداء ومتابعة حل المشكلات التي تعترض قيام الموظفين بتحسين وزيادة الإنجاز وفعاليتها، مما ينعكس على سلوك الموظفين ويزيد التفاهم والتفاعل البناء بينهم،

ويزيد من مستوى التحقق من التزام الموظفين بقيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية كما ينص عليه الوصف والمواصفات الوظيفية الخاصة بهم.

أثر أنماط سلوك المدراء على أداء الموظفين

ينطوي الأداء الوظيفي على مفهومين يسعى لتحقيقهما وهما الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء، إذ إن الأداء الوظيفي يقوم على أساس العمل على تحديد الأداء ومستواه، ثم العمل على قياس وإدارة هذا المستوى من الإنجاز في المؤسسة، وهذا المفهوم يقوم ويتضمن على مكونات أساسية ثلاث وهي (جغام، 2016):

1. المهام الوظيفية التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي والمؤسسي.
2. العمل على قياس درجة الأداء والانجاز الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط ومحدد مسبقاً.
3. تحكيم مستوى الأداء الوظيفي الفعلي بالاعتماد على معايير الوظائف خصائصها ومواصفاتها ووصفها، ثم القيام باتخاذ الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة الانحرافات وتطوير الأداء.

فهناك من يجد أن المدير الذي يشرف بشكل مباشر على أداء موظفيه فقط، ولكن هناك عدة مستويات رقابية في المؤسسات غير المدير المباشر، رغم أن دوره أساسي ومعبر في زيادة مستويات الإنجاز وتحسين الأداء، وفيما يلي أهم الجهات التي تقوم بالرقابة على الموظفين غير مدراءهم المباشرين وهم: (يوسف، 2016):

1. المدير المباشر

يعتبر المدير المباشر من أكثر الجهات دراية بأداء وسلوكيات ومسؤوليات وواجبات الموظفين اللذين يعملون تحت أمرته وبإشرافه، وهو يدرس هذه المتطلبات كي يستطيع الحكم على أداء موظفيه، ويمتلك القوة في الحكم على ذلك فهو يحدد مسارات الأداء ويعالج الضعف

والتراجع في أداء مرؤوسيه، ولديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوكيات هؤلاء، ومن الممكن أن يتحيز المدير المباشر لصالح أحد الموظفين في إدارته.

2. رئيس المدير المباشر

العديد من المؤسسات تضع معايير متعددة للقيام بمتابعة الأداء الوظيفي للموظفين وتقييمهم على أسس واضحة ومحددة من قبل الإدارة العليا، ولدى المدراء في المستويات العليا القدرة على تحديد نقاط القوة من خلال متابعة عملية تطوير الأداء الوظيفي ومن بين هذه المستويات رئيس المدير المباشر، والسبب في ذلك بأنه تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أهداف المؤسسة، وأهداف الموظفين، بغض النظر عن موافقتها أو معارضتها مع رغبات الإدارة العليا، ومن هنا فإن قيام رئيس المدير بمتابعة أداء الموظفين تتبع من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا، لأنها تكون حريصة على أن تدعم سلوك الموظف الذي يسعى من خلاله لتحقيق أهدافه في إطار تكاملي دون معارضة أهداف الإدارة العليا، ومن المفترض أن الموظف يتحمل المسؤولية ويقبلها، وهو متفهم لكافة الأداء والانجاز المطلوب منه.

3. التفاعل بين المدير والمرؤوس

يفترض أن يسود جو من التفاعل والتعاون بين المدراء والموظفين، فالمدير يعتقد بأنه فعال وذا كفاءة عالية، لا يصدر عنه أحكاماً خاطئة بخصوص الحكم على أداء موظفيه، علماً أن اختلاف معايير تكوين الشخصية لكلاهما تؤثر على نوع العلاقة ومستوى التفاهم الفعال بينهم، كما أن هناك عدة معايير ووجهات نظر مختلفة قد تبرز بسبب تعدد الجهات الرقابية، ونتاجة عن اختلاف المعايير عند النظر لسلامة وفعالية الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أن المدير الكفاء الذي يقوم بالتغلب على جميع المشكلات التي قد تنشأ عند قيامه بمتابعة وتقييم أداء موظفيه بدرجة أكبر من مجرد تطوير إجراءات الأداء الوظيفي، فالنمط السلوكي للمدراء يؤثر على أداء الموظفين، وهذه الأنماط السلوكية تعتبر من المهارات المكتسبة والتي يفتقر إليها كثير من المديرين.

ثانياً: الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ومنها:

1. الدراسات العربية

دراسة (قهيري، 2019) بعنوان "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديريّة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها، تم توزيعها عشوائياً على عينة مشكلة من (210) مفردة، وتم استرداد (180) استمارة، صالحة للتحليل، وقد تم تحليل الاستبانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى إدراك (القيادة التبادلية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كان (مرتفعاً)، وأن مستوى إدراك (القيادة التحويلية)، (جودة الحياة الوظيفية)، (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطاً)، ومن أهم توصيات الدراسة أن من الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل (القيادة التبادلية) من خلال نظام المكافآت.

دراسة (حسن، 2019) بعنوان " أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق فئة الخمس نجوم، وكما أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروريات لما له من تأثير إيجابي يؤدي إلى الارتقاء بقدرات العاملين ومستويات الأداء وخلق

بيئة تنظيمية ثرية ومبدعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظات القاهرة الكبرى، حيث طبقت الدراسة على عشرة فنادق من إجمالي مجتمع الدراسة (33) فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية، بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على العاملين (500) استمارة كان من بينها (406) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة، وبالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرية، الديمقراطية، الموقفي، التحويلي، الإبداعي، الجوال) ومستوى الأداء الوظيفي وأيضا وجود علاقة غير دالة إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، وتخصيص مكافأة للموظفين الذين لديهم رغبة في الإبداع، مما يزيد دافعيتهم نحو العمل ويحسن من مستواهم.

دراسة (الشرفا، والسرحان، 2019)، بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1621) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من ثلاث مجالات تحتوي (33) فقرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء النمط الترسلّي والنمط الاستبدادي التسلطي بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل من وجهات نظر المعلمين للنمط الديمقراطي والترسلّي للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية تعزي للجنس، وكانت لصالح الأناث في النمط الديمقراطي، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهات نظر المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والمتمثلة في

الأنماط الاستبدادي التسلطي، والديمقراطي، والترسلي تعزي للمؤهل العلمي، ومن أهم توصيات الدراسة: المحافظة على مستوى النمط الديمقراطي لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية وتعزيزه وتشجيع المدراء لاتباع هذا النمط لما له من انعكاس ايجابي على المعلمين وبالتالي على العملية التعليمية.

دراسة (معالي، وآخرون، 2016)، بعنوان " الأنماط السلوكية للمدراء في تقييم أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط السلوكية للمدراء في تقييم أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية والعوامل التي تؤثر عليهم في اتخاذ القرار في تقييم العاملين في الشركة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الأنماط السلوكية والتي تتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعلاقات الاجتماعية وغيرها من العوامل)، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة شملت متغيراتها (الأنماط السلوكية لرئيسك المباشر، العلاقات الاجتماعية والتقييم الوظيفي) باستخدام النموذج الخماسي للكيرت حيث تم توزيع الاستبانة على (150) من موظفي شركة الاتصالات وقد تم إرجاع (150) استبانة وقد تم تحليل الاستبانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

ومن نتائج الدراسة أن الموظفون يشعروا بالظلم وعدم العدالة إثناء تطبيق عملية التقييم؛ لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية؛ لامتلاكهم قدرات عالية، والرغبة في الحصول على درجات عالية أسوة بزملائهم، ومن توصيات الدراسة إجراء دراسة تبحث في العوامل والأسباب التي تسبب في تغيير الأنماط السلوكية للمدراء في تقييم أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

دراسة (خويدي، 2016) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم (132) موظف وموظفة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات، ومن أهم توصيات الدراسة القيام بتطوير نظام تقييم الأداء للعمال، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل.

دراسة (محمود، 2015) بعنوان " أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية رنسس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار "

هدف البحث إلى تعرف أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين، وتعرف مستوى مشاركة المدرسين في عملية اتخاذ القرار، وتعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري التعليم الثانوي وعملية اتخاذ القرار، واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس أنماط السلوك الإداري مكونة من أربعة أنماط، واستبانة اتخاذ القرار، وتكونت عينة البحث من (246) مدرسين ومدرسة من مدرسي التعليم الثانوي في محافظة دمشق.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات المدرسين على استبانة أنماط السلوك الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المدرسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح المدرسين الذين يحملون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات المدرسين

على استبانة اتخاذ القرار تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح المدرسين الذين لديهم سنوات خبرة (21) سنة فأكثر، ومن أهم توصيات الدراسة: عقد دورات تدريبية خاصة ومكثفة لمديري المدارس الثانوية العامة قبل استلامهم لمناصبهم الإدارية، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية الفعالة، وأثر كل منها على العاملين تحت قيادتهم.

2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Oplatka, 2017) بعنوان " The research on educational leadership and management in the Arab world since the 1990s

هدفت إلى تحليل أبحاث القيادة والإدارة التربوية في الوطن العربي منذ (1990) على عينة من (48) وثيقة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بإعداد استبانة، للوقوف على أنماط السلوك القيادي للمدراء وأثره على أداء موظفيهم، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة في مؤسسات التربية والتعليم في الوطن العربي، كما تم تحليل (48) وثيقة تناولت أسس الأنماط السلوكية للمدراء.

دلّت نتائج هذه التحليلات على أن الغالبية العظمى من الأبحاث تركز على أنماط أساليب القيادة والتوجهات والحوجز التي يواجهها القائد في تطبيق النماذج القيادية، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توظيف السلوك القيادي للمدراء لتحسين أداء الموظفين.

دراسة (Afshari, &.et. At., 2017) بعنوان " comparison of leadership styles with respect to biographical characteristics

هدفت الدراسة للمقارنة بين الأنماط القيادية تبعا لبعض السمات الخاصة، باستخدام المنهج الوصفي حيث وزع استبانة على (300) عضو هيئة تدريس في جامعة زابل للعلوم الطبية في إيران، ولم تبين الدراسة وجود دلالة المتغير الجنس، ووجود دلالة لمتغير الخبرة العملية، وخلصت الدراسة إلى أن نتيجة لعدم أخذ عملية التقييم الطابع الرسمي فإن القليل من الجهد بذل لإيجاد حوار رسمي بين العاملين والإدارة حول وجهات نظرهم بالنسبة لأدائهم،

الأهداف الشخصية والمسار الوظيفي، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة لتطوير هذا النظام ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة وكذلك الاهتمام بالتدريب وكذلك لتحديد خطوط ومسؤوليات المدراء التنفيذيين.

دراسة (priyono, & Chandra, 2016) بعنوان " The influence of leadership styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10Surabaya

هدفت الدراسة التعرف إلى دور العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة على ثانوية نيجري في سور أباي، في إندونيسيا وهدفت إلى معرفة واختبار تأثير أساليب القيادة، وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظف، واستخدم المنهج الوصفي والمسحي، بتطبيق استبانة لقياس تأثير النمط القيادي وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتكونت العينة من (45) معلما.

وأظهرت نتائجها أن تأثير الأنماط القيادة وبيئة العمل والرضا الوظيفي قوي جدا على الأداء وأوصت بالعمل على تحسين ظرف بيئة الموظف ليكون قادرا على توفير التأثير الإيجابي على تطوير الأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة العمل على زيادة توعية مديري ومديرات المدارس على كيفية تدريب المساعدين وتأهيلهم على القيادة الخادمة، لوجود أثر إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال عقد دورات تدريب وورش عمل على كيفية تفعيل مجالات القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية.

دراسة (Kelidbari et al, 2016) بعنوان " The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences

هدفت هذه الدراسة التحقق من دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين في جامعة رشت للعلوم الطبية إيران، طريقة البحث في هذه الدراسة وصفي - ارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة رشت للعلوم الطبية، حيث تم تحديد حجم العينة بعدد (349) موظفة

بطريقة عشوائية، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين مهم بشكل غير مباشر وتم تأكيد جميع الفرضيات.

كما توجد علاقة ثقة كبيرة بين المدير والموظف المقرب كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات بعيدا عن أداء العاملين وإنما يعتمد على النمط السلوكي للموظف في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة، ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، وإحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية، ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع النمط الإداري الذي يسهل التفاعل بين المدراء والمرؤوسين.

دراسة (Obicci, 2015) بعنوان: "Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda"

بحثت هذه الدراسة أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا، وتم مسح المجتمع المستهدف ب (160) موظفة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين وأثرها، وتكشف نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية، وتقتصر هذه الدراسة على قطاعة واحدة فقط في بلير واحد، وبالتالي لا يمكن تعميمها على القطاعات والبلدان الأخرى، ومن أهم توصيات الدراسة أنه من الناحية العملية، ينبغي تعزيز القيادة الأخلاقية في أعلى المستويات، وعلى القادة أن يتصرفوا أخلاقية.

دراسة (Oyetunji, 2013) بعنوان "The Relationship between followership style and job performance in Botswana Private Universities"

هدفت الدراسة التعرف إلى تقرير ما إذا كانت هناك علاقة مهمة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي والمسحي، بتطبيق استبانة لتحقيق هدف

الدراسة، وشارك في الدراسة (102) محاضرة، تم اختيارهم عشوائية من جامعتين خاصتين ليجيبوا على استبيانين أحدهما لأنماط سلوك المرؤوسين والأخرى للأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج: أن أنماط سلوك المرؤوسين تتضمن السلبي والاعتراضي والبراجماتي والمثالي، وأن أكثر نمط البراجماتي، كما أنه لا علاقة بين أنماط السلوك المثالي والبراجماتي والاعتراضي والأداء التنظيمي، وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: عدم إعطاء الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين يؤدي إلى تقادم المهارات والتي اعتبرها معظم الموظفين قضية غير أخلاقية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على أثر الأنماط السلوكية للمدراء والقيادات الإدارية وأثرها على الأداء، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لهذا الموضوع وتوضيح عناصره، كما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عرض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع إضافة إلى بيان المنهجية المتبعة فيها.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال ربطها الأنماط السلوكية للمدراء بتقييم الأداء والتأثير على المرؤوسين، كما ركزت الدراسة الحالية على الشركات التجارية في تطبيق أدواتها، بينما ركزت الدراسات السابقة على المدارس والجامعات والمؤسسات المختلفة لتطبيق أدواتها.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت واقع الأنماط السلوكية للمدراء ودورها في تقييم أداء العاملين في القطاع التجاري الفلسطيني، حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول هذا القطاع وهذه العلاقة بشكل مباشر. لذا تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى على حد علم الباحث تناولت هذا الموضوع.

وبشكل عام تناولت الدراسات السابقة كما سبق الإشارة الموارد البشرية ككل أو وظيفة من وظائفها ولكنها خلصت في النهاية إلى نتيجة واحدة ألا وهي أهمية الموارد البشرية ووظائفها ومدى الفائدة التي تعود على المنظمات التي تطبق الأسس السليمة لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تلك التي تهتم بمواكبة التطورات التي تستجد في هذا العلم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها، وبهدف التعرف على أثر الانماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولأن الدراسة ميدانية فإنها تتبع المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد في دراسة الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (244) موظفاً ورئيس قسم ومدير دائرة يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية وفق إحصائية وزارة المالية الفلسطينية للعام (2020)، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (170) مبحوثاً من المجتمع ككل، من خلال معادلة ستيفن تامبسون (بني عيسى، 2018):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

d: نسبة (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد قام بتطويرها كأداة لجمع بيانات الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة، ومن هذه الدراسات والأبحاث كدراسة (الشرفا والسرحان، 2019) ودراسة (رشيد العبودي، 2018) ودراسة (بني عيسى، 2018).

وقد تكونت أداة الدراسة من ستة أجزاء

الجزء الأول: عبارة عن (4) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية عن افراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: عبارة عن (9) فقرات موضوعية تتعلق بمجال النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء.

الجزء الثالث: عبارة عن (9) فقرات موضوعية تتعلق بمجال النمط السلوكي التشاركي للمدراء.

الجزء الرابع: عبارة عن (9) فقرات موضوعية تتعلق بمجال النمط السلوكي الديموقراطي للمدراء.

الجزء الخامس: عبارة عن (7) فقرات موضوعية تتعلق بمجال النمط السلوكي الاوتوقراطي للمدراء.

الجزء السادس: عبارة عن (10) فقرات موضوعية تتعلق بمجال تقييم أداء الموظفين.

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقياس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) وأخيراً (1: غير موافق بشدة).

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة والمنازعات الضريبية، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق 1: أداة الدراسة)

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا الموضح في الجدول رقم (1)، حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول (1): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
النمط السلوكي الاستبدادي	9	0.863
النمط السلوكي التشاركي	9	0.789
النمط السلوكي الديمقراطي	9	0.881
النمط السلوكي الأوتوقراطي	7	0.932
أداء الموظفين	10	0.875
الدرجة الكلية	44	0.868

(إعداد الباحث من برنامج Spssv22)

يتضح من الجدول (1) أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.782-0.932) في حين بلغ الثبات الكلي (0.868) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موسى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية: كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.
3. توجيه كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، الى مكاتب مقدري الضريبة في الضفة الغربية، لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة.
4. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (170) استبيان وتم استرجاع (143) استبيانات.
5. تم تفرغ البيانات في برنامج (Smart PLS3) حيث تم استثناء خمس استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبذلك اصبح العدد الكلي للاستبيانات القابلة للتحليل الاحصائي (137) استبيان.
6. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

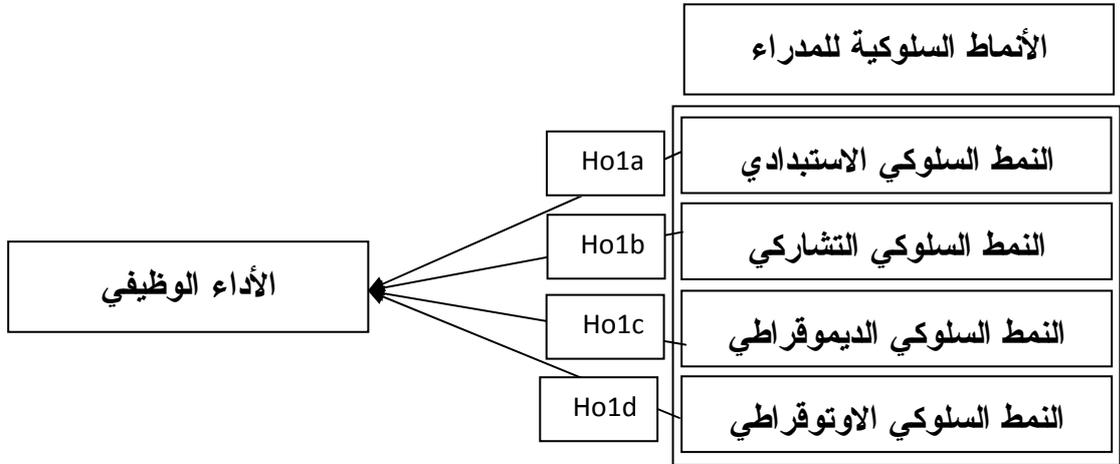
متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. النمط السلوكي الاستبدادي.
 2. النمط السلوكي التشاركي.
 3. النمط السلوكي الديموقراطي.
 4. النمط السلوكي الاوتوقراطي.
- ثانياً: المتغير التابع: اداء الموظفين.

أنموذج الدراسة



إعداد الباحث

المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SMART PLS 3) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة واثبات صحة او نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار Fornell and Larcker (1981)

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

(B) حجم التأثير Effect size (f^2)

(C) اختبار الفرضيات

ثالثاً: اختبار جودة نموذج الدراسة:

يتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) جودة التنبؤ Q^2

(B) جودة المطابقة Goodnes of Fit (GoF)

الفصل الرابع

تحليل البيانات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان اعد من قبل الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدف وهو (170) موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية)، وفي هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح، وفي سبيل التحقق من نفي أو اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

منهجية المعادلات الهيكلية SEM (Structural Equation Modeling)

تعد طريقة منهجية المعادلات الهيكلية من افضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (Hair Jr, et al, 2016).

وبناءً عليه تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من اجل اختبار مدى ملائمة النموذج المقترح، وذلك من خلال برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من اجل قياسه.

معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من موظفي ورؤساء اقسام ومدراء دوائر الضريبة في الضفة الغربية، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة

قصديّة مكونة من (170) موظفًا، من مجتمع الدراسة المكون من (244) موظفًا، يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية، وبعد شهر من تاريخ التوزيع تم الرجوع لعينة الدراسة واستلام الاستبانات، وتم توزيع (170) استبيان، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على (142) استبانات بواقع (83.5%)، وخلال عملية ادخال البيانات تم استثناء (5) استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (137) استبانة بذلك بلغت العينة (80.5%)، من مجتمع البحث الأصلي، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع الدراسة (Hair Jr, et al, 2016) والجدول رقم (2) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
المؤهل العلمي		
28.4%	39	دبلوم فاقل
48.9%	67	بكالوريوس
22.6%	31	ماجستير فأعلى
المسمى الوظيفي		
72.3%	99	موظف
21.8%	30	رئيس قسم
5.8%	8	مدير دائرة
المستوى الاداري		
72.3%	99	ادارة دنيا
21.8%	30	ادارة وسطى
5.8%	8	ادارة عليا
عدد سنوات الخبرة		
18.9%	26	اقل من 5 سنوات
35.7%	49	(5-10) سنوات
45.2%	62	أكثر من 10 سنوات

تحليل وعرض نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم (Smart-PLS3) الى جزئيين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي): وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي): وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات واثارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الاحصائي من خلال برنامج (Smart-PLS3) فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد اولا من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي، وثانيا يتم تقييم النموذج الهيكلي وذلك من اجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة.

تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي):

يقسم تحليل النموذج القياسي الى قسمين رئيسيين هما:

1. الصدق التقاربي Convergent validity

2. الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس، ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه، ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض، ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, et al, 2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي:

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading.

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (Composite Reliability (CR)،

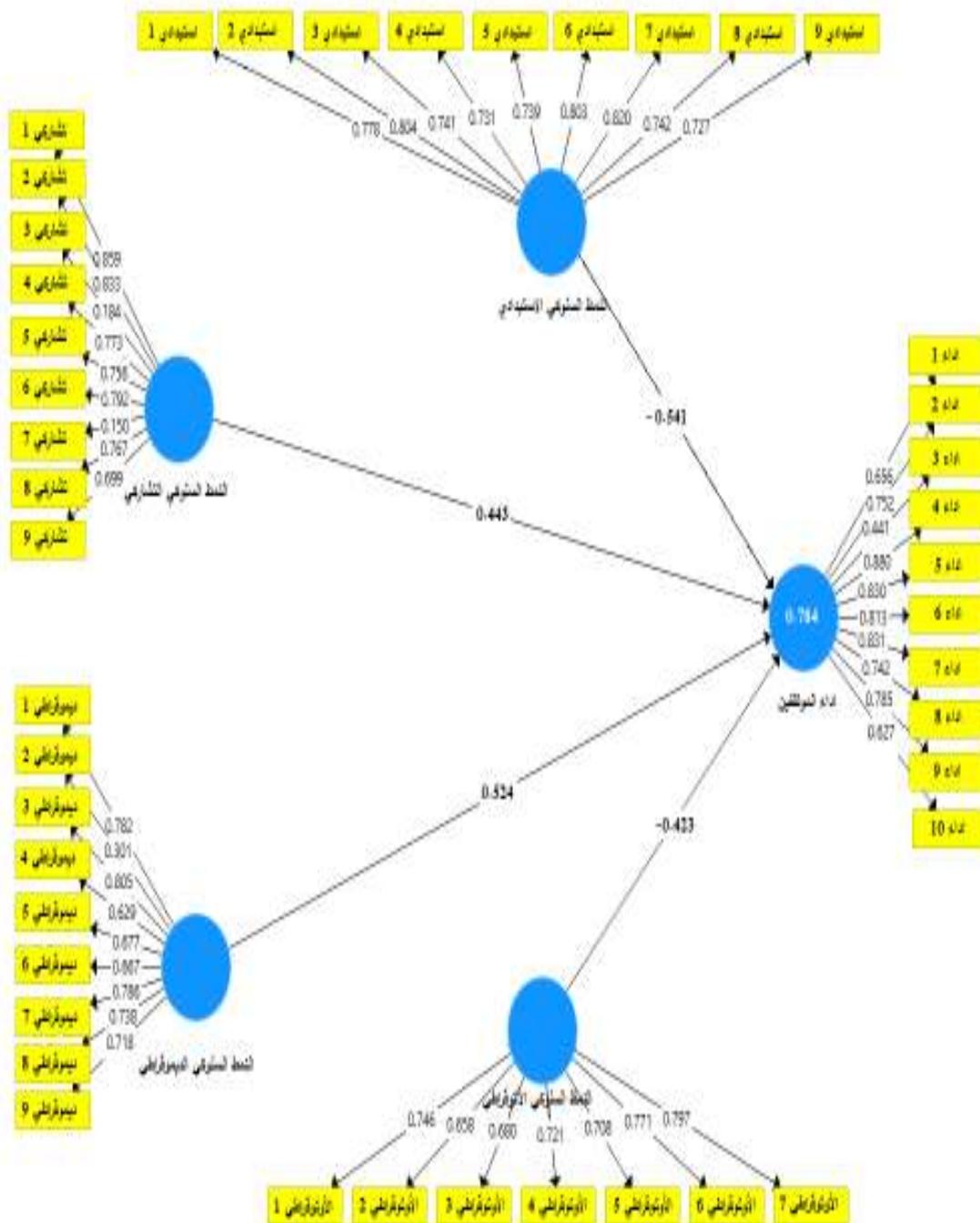
(C) متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

وفي الجدول (3) توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

جدول (3) معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الموثوقية المركبة Composite Reliability(CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

يظهر الشكل (1) نتائج تحليل النموذج القياسي كما اظهرها برنامج (Smart-PLS3).



شكل (1) النموذج القياسي

A. الاتساق الداخلي- التشبعات Factor Loading :

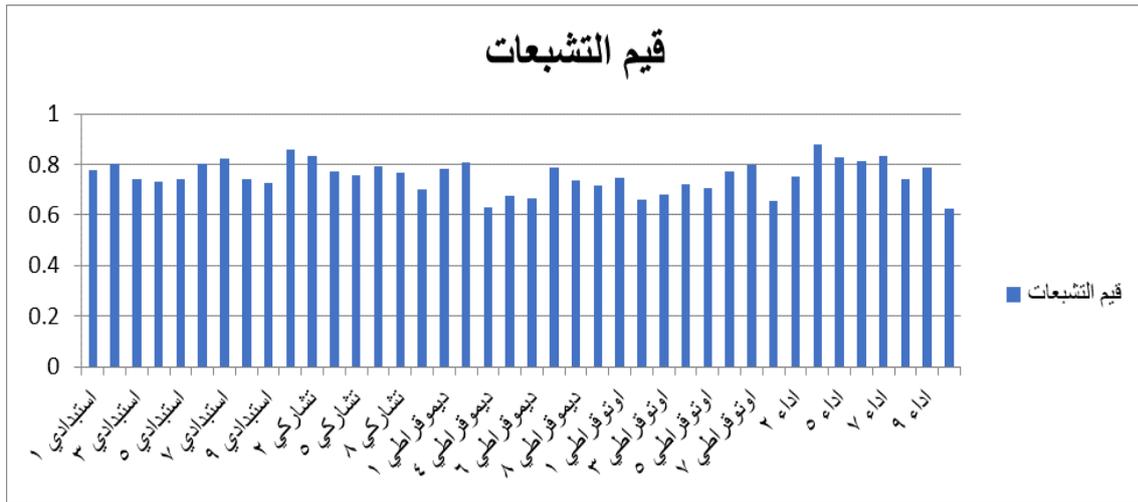
يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول (4) والشكل (2) الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

جدول (4) نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة

العامل	الرمز	العبارة	قيم التشبعات
النمط السلوكي الاستبدادي	1	يجد الموظف صعوبة في التأقلم مع المدراء.	0.778
	2	يوجد تفريق بين موظفي الدائرة من قبل الإدارة في متابعة أدائهم.	0.804
	3	المدير غالباً ما يكون مزاجي في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء الموظفين.	0.741
	4	يتعامل المدير مع موظفيه بشدة لضبط أدائهم الوظيفي.	0.731
	5	الواجبات المسندة للموظف غير واضحة.	0.739
	6	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه.	0.803
	7	يقرر المدير دون استشارة الموظفين في تحديد مستوى أدائهم الوظيفي.	0.820
	8	يصدر المدير أحكاماً متسرعة بخصوص أداء موظفيه.	0.742
	9	يتعامل المدير بتعالي وكبرياء أثناء متابعة أداء موظفيه.	0.727
النمط السلوكي التشاركي	1	يستطيع الموظف التواصل مع المسئول المباشر بسهولة ويسر.	0.859
	2	يلمس الموظف من المدير المباشر التقدير لظروفه الخاصة التي يمر بها.	0.833

0.184	يعامل المدير المباشر موظفيه بشفافية عند متابعة أدائهم.	3		
0.773	تسود أجواء التعاون بين الموظفين في الدائرة خصوصاً في أداء مهام الوظيفة.	4		
0.756	لا يؤثر التفاعل الاجتماعي بين الموظفين سلباً على أدائهم الوظيفي.	5		
0.792	يميل المدير إلى الوسطية عند اتخاذ القرارات الخاصة في تطوير أداء موظفيه.	6		
0.150	يصدر المدير أحكامه بموضوعية على مستوى أداء موظفيه.	7		
0.767	يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بشفافية واضحة لتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.	8		
0.699	يستخدم المدير معايير تقييم الأداء الموحد في تقييم أداء موظفيه.	9		
0.782	يقوم المدير بتوجيه موظفيه عند التقصير في أداء مهامهم الوظيفية.	1		النمط السلوكي الديمقراطي
0.301	توزيع العمل في الدائرة يمتاز بالعدالة في توزيع المهام بين الموظفين.	2		
0.805	يستطيع الموظفون التعبير عن رأيهم بحرية دون خوف بما يتعلق بمستوى أدائهم.	3		
0.629	يأخذ المدير عامل القرابة بعين الاعتبار عند تحديد مستوى أداء الموظفين.	4		
0.677	يشعر الموظف بجو من الألفة والصداقة بين زملاء العمل.	5		
0.667	تقييم الأداء الوظيفي مبني على أسس واضحة.	6		
0.786	يوجه المدير موظفيه لتحسين أدائهم بشكل مخطط وهادف.	7		
0.738	يفوض المدير الصلاحيات للموظفين المتميزين بأدائهم الوظيفي.	8		
0.718	يشارك المدير موظفيه بمناقشة خطط العمل اليومية التي تحسن أدائهم.	9		

0.746	يتقيد المدير حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تحدد سلوك وأداء الموظفين.	1	النمط السلوكي الاوتوقراطي
0.658	يتيح المدير لموظفيه التشارك في عملية تحسين وتطوير الأداء.	2	
0.680	يعامل المدير المباشر موظفيه بعدالة أسوة ببقية الموظفين.	3	
0.721	يشارك المدير مرؤوسيه بشكل جزئي ومحدد في اتخاذ القرارات.	4	
0.708	المدير على اطلاع كاف بمشاكل مرؤوسيه الوظيفية.	5	
0.771	المدير يمتنع عن مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الخاصة بمهام العمل اليومي.	6	
0.797	يقوم المدير بتركيز وظائف التدقيق والرقابة في قمة الهرم التنظيمي.	7	
0.656	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر في الدائرة.	1	اداء الموظفين
0.752	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.	2	
0.444	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام والوظائف دون تأخير.	3	
0.880	تهتم إدارة الدائرة بتحقيق الموظف للأداء المميز لبلوغ الهدف.	4	
0.830	يقوم المدير بتقييم أداء الموظفين بناء على معايير محددة مسبقاً.	5	
0.813	لدى الموظفين في الدائرة معرفة تامة بمعايير تقييم أدائهم الوظيفي.	6	
0.831	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل في الدائرة.	7	
0.742	لدى الموظف معلومات كافية حول مهمات العمل وطبيعة إنجاز الوظائف.	8	
0.785	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بانجاز العمل والأداء.	9	
0.627	تهتم إدارة الدائرة بتحقيق الموظف للأداء المميز.	10	



شكل (2) نتائج تشبعات الأسئلة لنموذج الدراسة

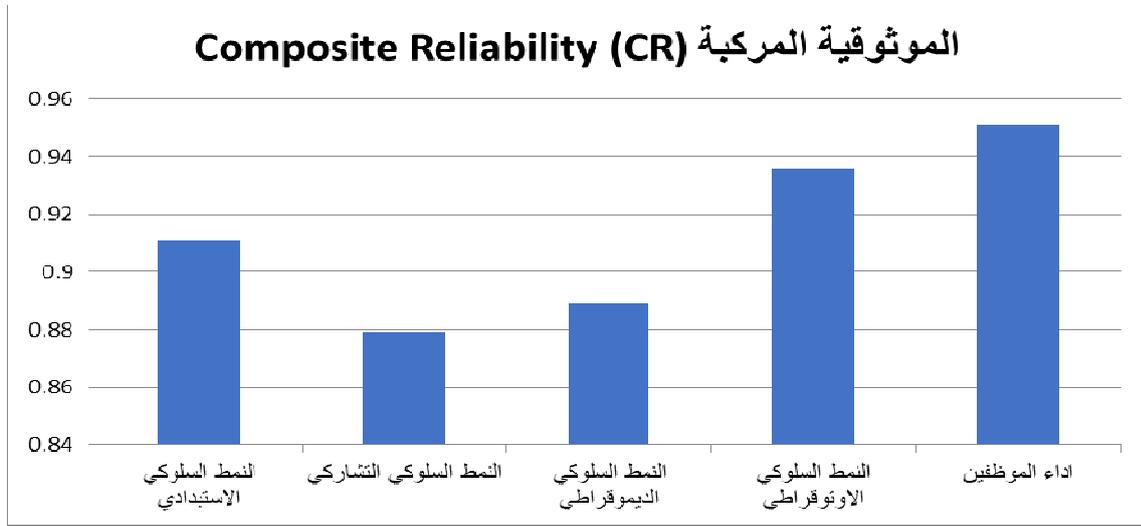
من خلال الجدول (4) والشكل (2) اعلاه، تجدر الإشارة إلى أن أداة الدراسة اشتملت على (44) سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات، تم حذف بعض العبارات وهي: (تشاركي 3 و تشاركي 7) من متغير (النمط السلوكي التشاركي) والعبارة (ديموقراطي 2) من متغير (النمط السلوكي الديموقراطي) والعبارة (اداء 3) من متغير (اداء الموظفين)، ويعود سبب حذف هذه العبارات الى انخفاض معاملات تشبعاتها أي اقل من (0.50) مما يؤثر على ثبات العامل، فتبقى (40) سؤال لقياس النموذج القياسي.

B. ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها (0.7) فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) في الجدول (5) والشكل (3) التالي:

جدول (5) نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة (CR)
النمط السلوكي الاستبدادي	0.911
النمط السلوكي التشاركي	0.879
النمط السلوكي الديمقراطي	0.889
النمط السلوكي الاوتوقراطي	0.936
اداء الموظفين	0.951



شكل (3) نتائج الموثوقية المركبة CR

وتشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من (0.70) كما في الجدول (6) والشكل (4)، ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

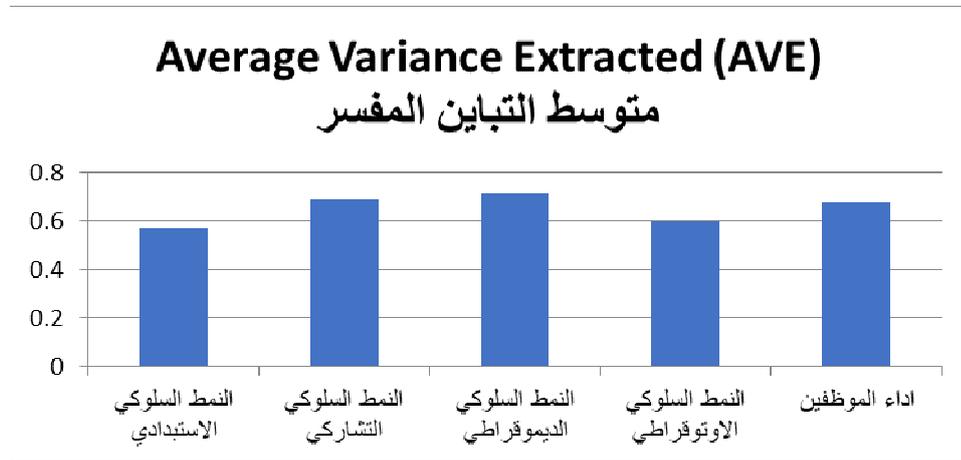
C. متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة).

وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة (0.50) أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن (0.50) الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول (6) والشكل (4) التالي:

جدول (6) نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
النمط السلوكي الاستبدادي	0.574
النمط السلوكي التشاركي	0.689
النمط السلوكي الديمقراطي	0.712
النمط السلوكي الاوتوقراطي	0.599
اداء الموظفين	0.675



شكل (4) نتائج متوسط التباين المفسر AVE

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول (6) والشكل (4) فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به، أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة، تم استخدام معيار (Fornell and Larcker (1981 وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون المعيار لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، والجدول (7) يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

جدول (7) نتائج الصدق التمايزي

اداء الموظفين	النمط السلوكي الاوتوقراطي	النمط السلوكي الديموقراطي	النمط السلوكي التشاركي	النمط السلوكي الاستبدادي	
				0.855	النمط السلوكي الاستبدادي
			0.753	0.413	النمط السلوكي التشاركي
		0.878	0.175	0.384	النمط السلوكي الديموقراطي
	0.742	0.276	0.252	0.630	النمط السلوكي الاوتوقراطي
0.792	0.574	0.412	0.647	0.455	اداء الموظفين

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي بشقيه الصدق التقاربي والصدق التمايزي فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

1. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات

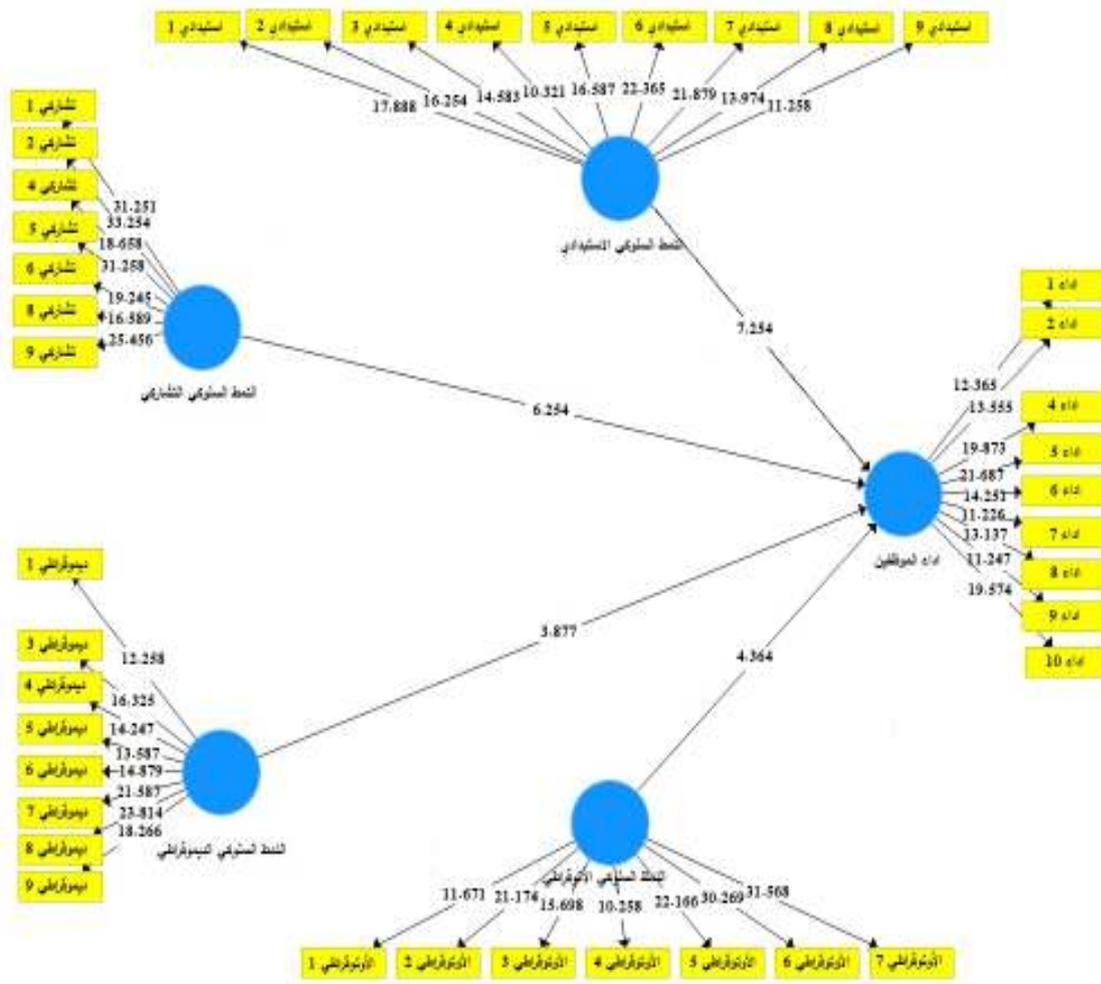
بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير (R^2) coefficient of determination.

(B) حجم التأثير (f^2) Effect size.

(C) اختبار الفرضيات.

الشكل (5) يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3



شكل (5) النموذج الهيكلي

جدول (8) معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen 1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ • صغيرة في حال كانت $0.02 < 0.12 \leq R^2$ • متوسطة في حال كانت $0.12 < 0.25 \leq R^2$ • كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt 2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ • صغيرة في حال كانت $0.02 < 0.15 \leq f^2$ • متوسطة في حال كانت $0.15 < 0.35 \leq f^2$ • كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 • عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 • عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. 2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل (1) سابقاً، والجدول (9) أدناه يبين نتائج معامل التفسير R^2 حيث أظهرت النتيجة أن المتغير التابع (اداء الموظفين) تم تفسيره بنسبة (78.4%) من قبل العوامل المستقلة (النمط السلوكي الاستبدادي، النمط السلوكي التشاركي، النمط السلوكي الديمقراطي، النمط السلوكي الاوتوقراطي). وهذا يعني ان (21.6%) مما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى لم تدرس في

نموذج الدراسة الحالي. وبحسب القيم المعمول بها لمعامل التفسير R^2 فان (78.4%) تعتبر نسبة تفسير عالية.

جدول (9) نتائج معامل التفسير R^2

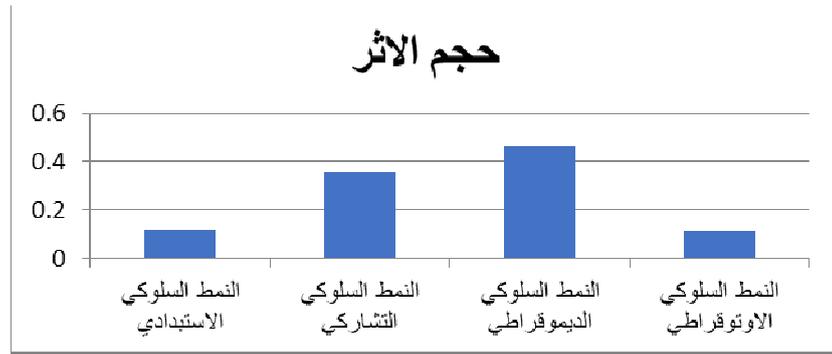
المتغير	النتيجة
اداء الموظفين	عالية

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول (10) والشكل (6) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل (على حدى) على تفسير المتغير التابع. وتشير النتائج ان حجم تأثير متغير (النمط السلوكي الاستبدادي) في المتغير التابع (اداء الموظفين) شكل ما نسبته (0.121) والذي بدوره يعتبر تأثير صغير بحسب القيم المعتمدة في الجدول (10) بالإضافة الى ذلك، تشير النتائج ان حجم تأثير متغير (النمط السلوكي التشاركي) في المتغير التابع (اداء الموظفين) شكل ما نسبته 0.358 والذي بدوره يعتبر تأثير كبير، اما فيما يتعلق بحجم تأثير العامل المستقل (النمط السلوكي الديموقراطي) في المتغير التابع (اداء الموظفين) فشكل ما نسبته (0.464) والذي بدوره يعتبر تأثير كبير، واخيرا فيما يتعلق بحجم تأثير العامل المستقل (النمط السلوكي الاوتوقراطي) في المتغير التابع (اداء الموظفين) فشكل ما نسبته (0.116) والذي يعتبر تأثيرا صغيرا.

جدول (10) نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	حجم الأثر f^2	النتيجة
النمط السلوكي الاستبدادي	0.121	تأثير صغير
النمط السلوكي التشاركي	0.358	تأثير كبير
النمط السلوكي الديموقراطي	0.464	تأثير كبير
النمط السلوكي الاوتوقراطي	0.116	تأثير صغير



شكل (7) حجم الأثر f^2

C. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيمة كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، تم اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والفرضية الرئيسية الثانية ويظهر الجدول (11) والنموذج الهيكلي الشكل (6) والشكل (7) نتائج فرضيات الدراسة.

جدول (11) نتائج الفرضيات

النتيجة	-P Values	T- Value	قيمة الارتباط	الفرضيات	الرقم
مقبولة	*0.000	37.254	0.746	الانماط السلوكية ← اداء الموظفين	H01
مقبولة	0.001	7.254	-0.548	النمط السلوكي الاستبدادي ← اداء الموظفين	H01.1
مقبولة	0.002	6.254	0.737	النمط السلوكي التشاركي ← اداء الموظفين	H01.2
مقبولة	0.000	3.877	0.758	النمط السلوكي الديمقراطي ← اداء الموظفين	H01.3
مقبولة	0.000	4.364	-0.617	النمط السلوكي الأوتوقراطي ← اداء الموظفين	H01.4

*معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار الفرضيات

بناءً على الجدول (11) يمكن تفسير نتائج الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط السلوكية للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة P-Value =

$0.000 \geq 0.05$ وقيمة T-Value = $37.254 \geq 1.96$ بين الانماط السلوكية للمدراء واداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكذلك كانت قيمة الارتباط (0.746) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويفسر الباحث ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط بين النمط السلوكي للمدراء في الدوائر الضريبية الفلسطينية والأداء الوظيفي، وأن أكثر أنماط السلوك الإداري للمدراء شيوعاً لدى مديري الدوائر الضريبية، ورؤساء الأقسام إنما هو النمط الذي يتمثل بإبداء اهتمام عالي في المبادرات التي تسهل أداء المهام وتوفر الوقت والجهد، إضافة إلى وضع إطار فعال لسير العمل، ويكون لدى هؤلاء المدراء اهتمام منخفض بالاعتبارية، وهو النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادرات التي تسعى لوضع إطار فعال للعمل، فأعلى فائدة للأنماط السلوكية للمدراء تتمثل بتحسين أداء الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الدوائر الضريبية، خاصة من خلال تحسين العلاقة مع المراجعين للدوائر الضريبية، ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء.

وبعض المدراء في الدوائر الضريبية يتبعون النمط التقليدي في الإدارة وهو يساعد على زيادة الأجواء الروتينية في العمل، والتقليل من المرونة في إنجاز الأعمال المختلفة، كما لا يوفر روح التجديد والتغيير الواجب وجودها في المجال الضريبي، للحصول على أفضل أداء للموظفين في تلك الدوائر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (الشرفا، والسرحان، 2019) ودراسة (رشيد والعبودي، 2018) ودراسة (بني عيسى، 2018)، حيث بينت أن المدراء يعملون إعطاء موظفيهم الفرصة الكاملة للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات، تحقيقاً لمبدأ المرونة في العمل، ولم تعارض أي نت نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الاستبدادي (الخير/ التسلطي) للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هناك علاقة ارتباط سالبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة $P\text{-Value} = 0.001 \geq 0.05$ وقيمة $T\text{-Value} = 7.254 \leq 1.96$ بين النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكذلك كانت قيمة الارتباط (-0.548) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك بأنه كلما زاد النمط التسلطي للمدراء انخفض الأداء الوظيفي، حيث أن التسلطية والدكتاتورية في المؤسسات الحكومية عامة وفي الدوائر الضريبية خاصة تؤدي إلى الشعور بالكبت والضغط وعدم الانتماء إلى العمل، وتدني الولاء للعمل، إذ يؤدي استخدام النمط التسلطي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين إلى أن ولاء الموظفين يكون لرئيس القسم وليس إلى العمل نفسه، والذي يتطلب من الموظفين الالتزام الكامل والارتباط العقلي والوجداني والروحي بكل تفاصيل العمل؛ من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز والأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (جغام، 2016) ودراسة (الشرفا، والسرحان، 2019) ودراسة (رشيد والعبودي، 2018) دراسة (معالي، وآخرون، 2016) ودراسة (Oplatka, 2017)، حيث بينت أن النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء في بعض الدوائر الضريبية الفلسطينية تنعكس على أداء الموظفين فيها، ويظهر ذلك من خلال أن المدراء يتصرفون ويقررون دون استشارة الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يتقيد المدير حرفياً

بالتعليمات والنشرات التي تحدد طرق تقييم أداء الموظفين، كما يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه، ولم تعارض أي نت نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي التشاركي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة $P\text{-Value} = 0.002 \geq 0.05$ وقيمة $T\text{-Value} = 6.254 \geq 1.96$ بين النمط السلوكي التشاركي للمدراء واداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكذلك كانت قيمة الارتباط (0.737) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زاد النمط الإداري التشاركي زاد مستوى الأداء الوظيفي، وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير التشاركي يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما إنه يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي ان الاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة، لا بل أن المدير يوظف الاتصالات في توحيد المجموعة، كما أن المدير يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (الشرفا، والسرحان، 2019) ودراسة (رشيد والعبودي، 2018) دراسة (معالي، وآخرون، 2016)، ودراسة (Afshari, &.et. At., 2017)، حيث بينت أن النمط السلوكي التشاركي سوف يكون الأكثر نجاحاً كقائد، وسوف يوجد جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح، وبهذا يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية، ولم تعارض أي نت نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$ وقيمة $T\text{-Value} = 3.877 \leq 1.96$ بين النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكذلك كانت قيمة الارتباط (0.758) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك بأنه كلما زاد النمط الإداري الديمقراطي زاد مستوى الأداء الوظيفي، حيث ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدام رؤساء الأقسام لنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى إشاعة روح المودة والتعاون، كما يعمل على توفير الراحة النفسية لموظفيه، حيث يشعرون بأن جو العمل يملؤه الحب والمودة، ولا يوجد شيء من ضغوط العمل المعهودة في العمل، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى أداء موظفيه وقدرتهم على إنجاز الأعمال بالشكل الأمثل.

فاتباع هذا النمط الإداري يبعث على التفاؤل، وتعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة الحديثة، التي تدعو إلى استبدال الدور الإداري التقليدي الروتيني لمدير الدائرة الضريبية، بالدور القيادي الديمقراطي التطويري الفاعل، الذي يقوم على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع موظفيه، ويستند إلى إشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتثمين جهودهم، وإشاعة روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل بينهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (محمود، 2015) ودراسة (الشرفاء، والسرхан، 2019) ودراسة (رشيد والعبودي، 2018) ودراسة (معالي، وآخرون، 2016) ودراسة (priyono, & Chandra, 2016)، حيث بينت أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يشكل أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء وأن انعدام الثقة بين الرؤساء

والمرووسين يؤثر سلباً على تطور الأداء الوظيفي، فالنمط القيادي الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية لإحداث التطوير في الأداء الوظيفي وذلك لأنه يعطى للمرووسين درجة عالية من الحرية في أداء المهام الموكلة إليهم، ولم تعارض أي نت نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هناك علاقة ارتباط سالبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$ وقيمة $T\text{-Value} = 4.364 \leq 1.96$ بين النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء واداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وكذلك كانت قيمة الارتباط (-0.617) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك بأن زيادة اتباع النمط الإداري الأوتوقراطي في الدوائر الضريبية الفلسطينية يخفض الأداء الوظيفي، حيث أن القيادة الأتوقراطية قد تقود إلى زيادة أداء وإنتاجية المرووسين، برغم أنها قد تتسبب في وجود علاقات تنافسية وروح معنوية هابطة، ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاسات سلبية كثيرة على شخصية الأفراد، ويظل تماسك العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل، وأن هذا النمط القيادي يحقق بعض الأمور المحببة لبعض القادة، مثل إشباع الرغبة في السيطرة، والانفراد بإصدار القرارات، لكن إتباعه يرتبط بمجموعة من النتائج السلبية.

وهذا النمط يركز بشكل أساسي على العمل، والقائد الإداري الذي يمارس هذا الأسلوب يتجه إلى تمييط وتوجيه عمل الآخرين وعليه فهو يمارس القدر الأكبر من السلطة من اجل تحقيق إنجاز العمل كهدف، واعتبار المرووسين عناصر تعمل على تنفيذ رغباته و إطاعة

أوامره، وهو يؤمن بأن حرصه على استخدام السلطة هو الذي يحافظ على سير العمل وضمن نجاحه، كذلك فهو خارج على معايير الرقابة المعروفة بل أحياناً له معايير الخاصة في الرقابة وتقييم الأداء، كذلك وإن كان هذا النمط مناسباً وناجحاً في بعض المواقف إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العمل والموظفين في الدوائر الضريبية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (محمود، 2015) ودراسة (رشيد والعبودي، 2018) دراسة (معالي، وآخرون، 2016) ودراسة (priyono, & Chandra, 2016)، حيث بينت أنه يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة، وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، وذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار، ولم تعارض أي نت نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة.

معايير جودة نموذج الدراسة:

جودة التنبؤ Q2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج الهيكلي، تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر للمتغير الكامن الداخلي إلى الصلة التنبؤية للنموذج (Hair Jr et al., 2016)، والجدول (12) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

جدول (12) جودة التنبؤ Q^2

المتغير التابع	Q^2
اداء الموظفين	4110.

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

جودة المطابقة (GoF) Goodnes of Fit

اقترح الباحثون السابقون (Henseler and Sarstedt, 2013) معياراً عالمياً لمؤشر حسن الملائمة (المطابقة GoF). يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيد، تم استخدام مؤشر GoF في دراسات مختلفة في نمذجة مسار PLS مثل (Sarstedt & Ringle, 2010). يتم التعرف على المعيار GoF كطريقة للتحقق من أداء نموذج PLS وتأكيد في القياس على مستوى النموذج البنائي و الهيكلي ككل، وبالتالي التركيز بشكل خاص على الأداء العام (Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). بالإضافة الى ذلك، قام الباحثين بتعريف GoF أنه " معياراً للتحقق من صحة نموذج PLS على صعيد عالمي" (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004). والجدول (13) يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة.

جدول (13) جودة المطابقة GoF

المتغير التابع	R ²	
الأداء المالي	0.784	0.675

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (\overline{Com})}$$

$$GoF = \sqrt{0.675 * 0.784}$$

$$GoF = \sqrt{0.529}$$

$$GoF = 0.727$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.727 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009). مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة، واستناداً إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها فقد توصلت للنتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط السلوكية للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، فكلما زاد تطبيق الأنماط السلوكية المختلفة ارتفع الأداء الوظيفي، فالمدير من خلال تفاعله مع موظفيه يجب أن يتصف بالعدالة والموضوعية والابتعاد عن المحاباة، ويتمتع بالتسامح والقدرة على تحفيز موظفيه، وأن يكون قادراً على التحكم بكافة انفعالاته، كما يكون المدير متابعاً لشؤون موظفيه ومؤسسته، ويتفهم كافة الأبعاد البنوية المتنوعة لكافة الموظفين، وهو قادر على التحكم بكافة القيم والاخلاقيات، والاتجاهات والميول لموظفه.

2. توجد علاقة ارتباط عكسية بين النمط السلوكي الاستبدادي (الخير/ التسلطي) للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، أي أن زياد سلوك المدراء للنمط الاستبدادي يخفض الأداء الوظيفي، فالموظف يواجه بعض الصعوبات في التأقلم مع البيئة الوظيفية ومع المدراء، مع العلم أن المدير قد يكون مزاجياً ومتقلباً في الرأي عند اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير أداء موظفيه.

3. توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط السلوكي التشاركي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ويفسر ذلك بأنه كلما ارتفع النمط السلوكي التشاركي لدى المدراء يتحسن الأداء الوظيفي للموظفين، فالمدير يتواصل مع موظفيه بشكا مرن وسهل، ويزيد من التشارك في كافة الإنجازات والقرارات، لديه المهارات الخاصة بزيادة التواصل مع المسئول المباشر بشكل بناء بسهولة، كما يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بشفافية واضحة لتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ويفسر ذلك بأنه كلما ارتفع النمط السلوكي الديمقراطي لدى المدراء يتحسن الأداء الوظيفي للموظفين، فالموظف لديه قدرة عالية على التعبير عن آرائهم بخصوص انجازاتهم وأدائهم الوظيفي، وقيامهم بواجباتهم الوظيفية بحرية دون خوف، كما يقوم المدراء بتوزيع المهام الوظيفية بين موظفيه في الدائرة بشكل عادل.

5. توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، أي أن زياد سلوك المدراء للنمط الأوتوقراطي يخفض الأداء الوظيفي، ويفسر ذلك بأن المدير قد لا يقوم بمشاركة موظفيه في الدائرة في اتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز المهام الوظيفية والقيام بواجباتهم الوظيفية، كما يتقيد المدير حرفياً بكافة التعليمات والأنظمة التي تساهم في تحسين أداء الموظفين.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة). ويفسر ذلك بأن جميع موظفي الدوائر الضريبية باختلاف (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة) يؤكدون على العلاقة بين الأنماط السلوكية للمدراء وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يتجه معظم المدراء إلى النمط التشاركي والديمقراطي والاستبدادي والأوتوقراطي في معظم الأحيان، فالمدراء ذوي النمط الاستبدادي يعملون على التفريق بين العاملين في المديرية، بينما المدراء ذوي النمط التشاركي يستخدمون معايير محددة لتحسين أداء موظفيهم، بينما المدراء ذوي النمط الديمقراطي حيث يتأثرون بآراء ومواقع الموظفين لديهم، كما أن المدير الأوتوقراطي يستبد بالرأي أمام موظفيه.

التوصيات

بعد التوصل لنتائج الدراسة وتفسيرها فقد توصلت للتوصيات التالية:

1. القيام بعقد دورات تدريبية مكثفة لمدراء الدوائر الضريبية عند استلامهم لمناصبهم الوظيفية حول الأنماط السلوكية للمدراء لبيان أثرها وانعكاسها على أداء الموظفين بشكل إيجابي.

2. حث المدراء في الدوائر الضريبية على تجنب النمط السلوكي الاستبدادي لارتباطها السلبي والمؤثر على أداء الموظفين، حيث يقوم المدراء بإعطاء الفرصة لموظفيه المبدعين والمحافظين على أدائهم الوظيفي الفعال، بغض النظر عن المسميات الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، وحجم مسؤولياتهم، والقدرة على صناعة واتخاذ القرارات.
3. حرص المدراء في الدوائر الضريبية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفيهم من خلال مشاركة كافة الموظفين والعمل على تشجيعهم على النمو الوظيفي والإبداع، وتشجيع المناقشة الجماعية لإجراءات وطرق وأساليب العمل.
4. تشجيع المدراء في الدوائر الضريبية على استخدام نمط القيادة الديمقراطية؛ فلها أثر كبير على أداء موظفيه، وقيام الموظفين على اجتناب استخدام الأنماط السلوكية التقليدية والتسلطية، لعدم تأثيرها على أداء وسلوك الموظفين، وقد يؤثر سلباً على أداء الموظفين.
5. الاهتمام والتعامل الايجابي المتوازن من قبل مدراء الإدارة الضريبية مع الموظفين، لان تحقيق أهداف الإدارة الضريبية لا تتم إلا من خلال تضافر جهود جميع موظفيها.
6. حث المدراء في الدوائر الضريبية على توزيع الصلاحيات والمسئوليات على المرؤوسين، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات التقييمية والابتعاد عن الاستبداد بالرأي والتعصب له.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عيدة، كفاية (2009)، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- أبو مرزوق، صلاح الدين، (2012)، نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الآغا، وفيق، (2010)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (12)، العدد (2)، غزة، فلسطين.
- بحر، يوسف، (2010)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ورقة بحثية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- برو، هشام، (2019)، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة- ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بن سعاد، آمنة، ومولاي، أسماء، (2017)، أثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.

- بني عيسى، ايمان، (2018)، أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- بوخلوة، باديس، وقمو، سهيلة، (2015)، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت: ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد (1)، العدد (1)، ورقلة، الجزائر.
- جغام، رشيد، (2016)، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حسن، أحمد، (2019)، أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، المنصورة، المجلد (10)، العدد (5)، القاهرة، مصر.
- حمد، سعد، (2017)، الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في عينه من شركات السفر والسياحة (بغداد)، مجلة الدنانير، المجلد (11)، العدد (11)، بغداد، العراق.
- خويدي، خديجة، (2016)، أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- درة، عبد الباري، وآخرون، (2015) إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- رزق، صلاح الدين، (2012)، نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- رشيد، صالح، والعبودي، علي، (2018)، السلوك الاستراتيجي للمديرين وإنعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة، منشورات الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- الزبيدي، لمى، (2017)، الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (101)، بغداد، العراق.
- زهير، أحجر، وهادفي، يسري، (2017)، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (23)، العدد (15)، الجزائر.
- الساعدي، حسن، (2012)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن غازي، ليبيا.
- الشرفا، نهى، والسرحان، خالد، (2019)، الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (4)، العدد (4)، عمان، الأردن.
- العامودي، محمد، (2013)، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عربيات، بشير، (2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (20)، العدد (2)، غزة، فلسطين.

- عواد، فتحي، (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر، وصالح، علي، (2015) التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- قهيري، فاطنة، (2019)، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- ماهر، أحمد (2008)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مؤسسة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مجيد، فاهم، (2019)، أثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (62)، بغداد، العراق.
- محمود، ديماء، (2015)، أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية رنسس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، المجلد (37)، العدد (10)، بغداد، العراق.
- معالي، أشجان، وآخرون، (2016)، الأنماط السلوكية للمدراء في تقييم أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث غير منشور، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النجار، فريد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مؤسسة الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
- النويقة، عطا الله، (2015)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (1)، عمان، الأردن.

- وهاب، زينب، (2016)، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (23)، العدد (49)، بغداد، العراق.

- يوسف، مصطفى، (2016)، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Afshari, J., Moein, Z., Afshari, F., Sharifi-Rad, J., Balouchi, A., & Afshari, A. (2017). *A comparison of leadership styles with respect to biographical characteristics*. **SA Journal of Human Resource Management**, 15(1), 1-7.
- Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). **Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications Ed.: Springer Publishing Company, Incorporated.**
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM):** Sage Publications.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), **Multivariate data analysis** (7th edn. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance.** *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM):** Sage Publications.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). **Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling.** *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Kelidbari, H.R.R., Fadaei, M., & Ebrahimi, E., (2016), **The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences,** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, No. 12, Pp. 463- 470.
- New Jersey: L (2nd edn ed.). **New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.**
- Obicci, P.A., (2015), *Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda,* **Net Journal of Business Management,** Vol. 3(1), pp. 1- 12.

- Oplatka, I. (2017). *The research on educational leadership and management in the Arab world since the 1990s: A systematic review*. **Review of Education**, 5(3), 267-307
- Oyetunji, C., (2013) *The Relationship between followership style and job performance in Botswana Private Universities*, **International Education Studies** 6(2) 1-9.
- Priyono, T.& Chandra, R., (2016). *The influence of leadership styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10Surabaya*, **Journal of International education Studies**, 9(1), 131-140.
- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). *Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies*. **Journal of Applied Statistics**, 37(8), 1299-1318.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration*. **MIS quarterly**, 33(1), 177-195.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

السيد/ السيدة المحترمين تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية". وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير - تخصص منازعات ضريبية- من جامعة النجاح الوطنية، فنرجو من حضرتكم قراءة بنود الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بموضوعية ودقة، وبشكل يعبر عن رأيكم المباشر والصريح، مما يؤدي إلى نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات مناسبة تساهم في دعم البحث العلمي، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واستجابتكم

الباحث: سامر الزغل

أولاً المعلومات العامة:

ضع/ي إشارة (×) في مكان الإجابة التي تناسبك:

1. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

2. المسمى الوظيفي:

() موظف () رئيس قسم () مدير الدائرة

3. المستوى الإداري:

() إدارة دنيا () إدارة وسطى () إدارة عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () (5-10) سنوات () أكثر من 10 سنة

ثانياً: فقرات مجالات الدراسة: ضع/ي إشارة (✓) في خانة الإجابة التي تناسبك:

أولاً: مجالات الأنماط السلوكية للمدراء

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: مجال النمط السلوكي الاستبدادي للمدراء						
1.	يجد الموظف صعوبة في التأقلم مع المدراء.					
2.	يوجد تفريق بين موظفي الدائرة من قبل الإدارة في متابعة أدائهم.					
3.	المدير غالباً ما يكون مزاجي في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء الموظفين.					
4.	يتعامل المدير مع موظفيه بشدة لضبط أدائهم الوظيفي.					
5.	الواجبات المسندة للموظف غير واضحة.					
6.	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أداء موظفيه.					
7.	يقرر المدير دون استشارة الموظفين في تحديد مستوى أدائهم الوظيفي.					
8.	يصدر المدير أحكاماً متسرعة بخصوص أداء موظفيه.					
9.	يتعامل المدير بتعالي وكبرياء أثناء متابعة أداء موظفيه.					
ثانياً: مجال النمط السلوكي التشاركي للمدراء						
10.	يستطيع الموظف التواصل مع المسئول المباشر بسهولة ويسر.					
11.	يلمس الموظف من المدير المباشر التقدير لظروفه الخاصة التي يمر بها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12.	يعامل المدير المباشر موظفيه بشفافية عند متابعة أدائهم.					
13.	تسود أجواء التعاون بين الموظفين في الدائرة خصوصاً في أداء مهام الوظيفة.					
14.	لا يؤثر التفاعل الاجتماعي بين الموظفين سلباً على أدائهم الوظيفي.					
15.	يميل المدير إلى الوسطية عند اتخاذ القرارات الخاصة في تطوير أداء موظفيه.					
16.	يصدر المدير أحكامه بموضوعية على مستوى أداء موظفيه.					
17.	يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بشفافية واضحة لتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.					
18.	يستخدم المدير معايير تقييم الأداء الموحد في تقييم أداء موظفيه.					
ثالثاً: مجال النمط السلوكي الديمقراطي للمدراء						
19.	يقوم المدير بتوجيه موظفيه عند التقصير في أداء مهامهم الوظيفية.					
20.	توزيع العمل في الدائرة يمتاز بالعدالة في توزيع المهام بين الموظفين.					
21.	يستطيع الموظفون التعبير عن رأيهم بحرية دون خوف بما يتعلق بمستوى أدائهم.					
22.	يأخذ المدير عامل القربان بعين الاعتبار عند تحديد مستوى أداء الموظفين.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23.	يشعر الموظف بجو من الألفة والصدقة بين زملاء العمل.					
24.	تقييم الأداء الوظيفي مبنى على أسس واضحة.					
25.	يوجه المدير موظفيه لتحسين أدائهم بشكل مخطط وهادف.					
26.	يفوض المدير الصلاحيات للموظفين المتميزين بأدائهم الوظيفي.					
27.	يشارك المدير موظفيه بمناقشة خطط العمل اليومية التي تحسن أدائهم.					
رابعاً: النمط السلوكي الأوتوقراطي للمدراء						
28.	ينقيد المدير حريفاً بالتعليمات والنشرات التي تحدد سلوك وأداء الموظفين.					
29.	يتيح المدير لموظفيه التشارك في عملية تحسين وتطوير الأداء.					
30.	يعامل المدير المباشر موظفيه بعدالة أسوة ببقية الموظفين.					
31.	يشارك المدير مرؤوسيه بشكل جزئي ومحدد في اتخاذ القرارات.					
32.	المدير على اطلاع كاف بمشاكل مرؤوسيه الوظيفية.					
33.	المدير يمتنع عن مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الخاصة بمهام العمل اليومي.					
34.	يقوم المدير بتركيز وظائف التدقيق والرقابة في قمة الهرم التنظيمي.					

ثانياً: مجال تقييم أداء الموظفين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر في الدائرة.					
2.	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.					
3.	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام والوظائف دون تأخير.					
4.	تهتم إدارة الدائرة بتحقيق الموظف للأداء المميز لبلوغ الهدف.					
5.	يقوم المدير بتقييم أداء الموظفين بناء على معايير محددة مسبقاً.					
6.	لدى الموظفين في الدائرة معرفة تامة بمعايير تقييم أدائهم الوظيفي.					
7.	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل في الدائرة.					
8.	لدى الموظف معلومات كافية حول مهام العمل وطبيعة انجاز الوظائف.					
9.	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بانجاز العمل والأداء.					
10.	تهتم إدارة الدائرة بتحقيق الموظف للأداء المميز.					

نشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق (2): قائمة المحكمين

اسم المحكم	اللقب الوظيفي
الدكتور سهير الشوملي	محاضر - جامعة فلسطين التقنية خضوري
الدكتور نصح الرامي	محاضر - جامعة فلسطين التقنية خضوري
الدكتور خالد زبد	محاضر - جامعة القدس المفتوحة
الدكتور محمد أبو عمشة	محاضر - جامعة فلسطين التقنية خضوري
الدكتور محمد مهنا	محاضر - جامعة فلسطين التقنية خضوري

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Impact of the Following Patterns:
of Managers on the Performance of
Subordinate Employees in the West Bank**

**By
Samer Alzaghal**

**Supervisor
Prof. Tareq Al-Haj**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master in Taxation Disputes,
Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University,
Nablus, Palestine.**

2021

The Impact of the Following Patterns: of Managers on the Performance of Subordinate Employees in the West Bank

By

Samer Alzaghhal

Supervisor

Prof. Tareq Al-Haj

Abstract

The study aimed to identify the effect of the behavioral patterns of managers on the performance of employees in the Palestinian tax departments in the West Bank, and to achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach. Participatory behavioral style, democratic behavioral style, and autocratic behavioral style), The study population consisted of all the employees in the Palestinian tax departments in the West Bank, who numbered (244) respondents, from whom a sample of (170) employees was selected, after a comprehensive survey of the study community, and the statistical program (Smart-PLS 3) was used to analyze the study information.

Among the most important results of the study were the following: First: There is a positive correlation between the behavioral patterns of managers (the participatory behavioral pattern, the democratic behavioral pattern) and the performance of the employees in the Palestinian tax departments in the West Bank, and second: there is an inverse correlation between the behavioral patterns of managers (the behavioral pattern Totalitarian, autocratic behavioral pattern) and employee performance in Palestinian tax departments in the West Bank.

The study recommends the following recommendations: First: Conducting special and intensive training for tax department managers before they assume their positions, in order to spread awareness and knowledge of the importance of using different leadership styles, and the effect of each of them on the performance of workers under their leadership, and second: Urging managers in tax departments to move away from the behavioral pattern. Authoritarianism for its negative association affecting the behavior and performance of employees, and by giving managers the opportunity to all creative and serious workers in their work, regardless of their years of experience, job titles, or the size of their responsibilities, in decision-making.