

مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة-سطيف

أ.د. رابح كشاد

المدرسة العليا للتجارة - الجزائر
bourekab.nabil@gmail.com

ط.د. نبيل بوركاب

جامعة لونيسسي علي، البليدة - الجزائر
bourekab.nabil@gmail.com

A case study of the industrial and health manufacturing facility in Ain al-Kabira-Setif

Bourekab Nabil

University of Lounici Ali- Blida ; Algeria

Mr. Kachad Rabeh

École Supérieure de Commerce ; Algeria

Received:2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر القوة المتمثلة في القوة الرسمية والقوة غير رسمية ونمط القيادة لسلوك القائد للاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مصادر القوة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام استمارة استبيان تم توزيعها على عينة لـ (55) قائدا في مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة بـ سطيف، وتم الوصول إلى النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وبينت النتائج المتوصل إليها أن مصدر القوة الرسمية هو الغالب لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة، وأنه ليس هناك نمط قيادي واحد بل تعددت الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة إلا أن قادة المؤسسة يميلون أكثر للاهتمام بالإنتاج، كما بينت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين مصدر القوة غير رسمية والاهتمام بالإنتاج والعاملين، حيث القادة في المؤسسة يميلون للاهتمام بالإنتاج والعاملين عند استخدامهم قوة الخبرة التي يعتمد عليها القادة في الاهتمام بالإنتاج والعمل، وقوة الارتباط والجذب ومن خلال الخصائص الشخصية المتمثلة في الكاريزما للاهتمام بالعاملين حيث يتم الاعتماد على العلاقات الإنسانية بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ قوة الفرد؛ مصادر القوة؛ السلوك القيادي؛ نمط القيادة.

Abstract :

This study aims to identify the sources of strength of the official and informal power and force, and the pattern of leadership behavior of leaders interested by production and the other interested by employees in the Algerian companies, The study also sought to determine the relationship between the sources of power and the prevailing pattern of leadership in the organization under study. A questionnaire was distributed to a sample of 55 leaders in the industrial and health manufacturing facility in Ain el Kebira of sétif, The results revealed that the source of official power is predominant among the leadership of the company under study, and there is not a leadership style one but numerous leadership styles; however, the organization's leaders tend to be more interesting production. The study also showed a positive relationship between the source of informal power and attention to production and employees; in which leaders in the organization tend interesting production and employees when they use the power of experience relied upon by leaders in the interest of production and work, The

strength of the link attraction and charisma of interest where they are relying on human relations workers considerably.

Key words: leadership; Individual power; sources of power; Leadership behavior; Leadership pattern & Style.

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة أكثر الموضوعات اثارة في عالم الاعمال في العصر الحديث، حيث أصبح العامل الأساسي في تحديد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أو فشلها، وتتبع أهميته في قدرة القيادة على التكيف والتغيير مع البيئة الحالية وتحقيق أهداف مختلفة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة لضمان الاستمرارية، وحيث أنه أصبح ينظر الى مؤسسات اليوم على أنها جهد جماعي مشترك، اتجهت الأنظار نحو تنظيم وتوجيه الجماعة في العمل بطريقة تتوافق مع الأهداف المرجوة، فأصبحت القيادة بأساليبها وأنماطها المختلفة موضة العصر الحديث لتوجيه سلوك العاملين، وذلك عن طريق قيام القائد بالتأثير الإيجابي في المرؤوسين عن طريق القوة التي يكتسبها في المؤسسة والتي تعددت مصادرها، ومن ثم كان من الضروري معرفة مصادر القوة وأنماط القيادة في المؤسسة ومدى استجابتها للتحديات الحالية للمؤسسة.

1. مشكلة الدراسة:

إن جوهر العملية القيادية في المؤسسة هو عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القادة على المرؤوسين، وهذا التأثير يتوقف على مقدار القوة التي يحوزها القائد، هذه الأخيرة التي تعددت مصادرها وأنواعها في شكل رسمية وغير رسمية، وهو ما أدى إلى تنوع الأنماط القيادية إذ يتوقف النمط القيادي بشكل كبير على نوع ومصدر القوة التي يمتلكها القادة في المؤسسة، وهو ما يترجم وفق النظرية السلوكية إلى الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، ومن ثم يمكن طرح الاشكال الرئيسي كما يلي:

ماهي مصادر قوة القادة والانماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وماهي العلاقة بينهما؟

❖ الأسئلة الفرعية:

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

✓ ماهي مصادر القوة لدى القادة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ماهي العلاقة بين مصادر القوة لدى قادة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة؟

❖ فرضيات الدراسة:

للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية، والتي سيجري اختبارها في هذه الدراسة.

✓ يعتمد القادة في المؤسسة محل الدراسة على القوة الرسمية لممارسة الادارة والتأثير في العاملين؛

✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة لدى القادة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر قوة الرسمية للقادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والعاملين؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة غير رسمية للقادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج وبالعاملين.

2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها في معالجتها لموضوع القيادة والدور الذي تؤديه في المؤسسة الاقتصادية، عن طريق متغيراتها المتمثلة في مصدر القوة ونمط القيادة لتحقيق أهدافها، وذلك بالاهتمام بعنصر الفرد باعتباره ضرورة للمؤسسة، وهو ما يتطلب من القادة القيام بالتأثير في سلوكيات الأفراد بشكل يؤدي إلى تطوير قدراتهم عن طريق استخدام القوة الإيجابية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما أن للدراسة أهمية لصانعي القرار في المؤسسة على معالجة أسباب القصور في بعض جوانب التسيير فيها والعمل على تحسينه وتطويره، ومن ثمة رفع مستوى أداء مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها.

3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ التعرف على مصدر القوة لدى قادة المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ معرفة نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تحديد نوع العلاقة بين مصدر القوة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة

II – الجانب النظري:

1. القوة

1.1. تعريف القوة: هي مقدرة الأفراد (الذين يحوزون على القوة) على الحصول على النتائج التي يرغبون فيها¹، كما أنها التأثير المقصود في معتقدات الأفراد وشعورهم وسلوكهم، والقوة الكامنة هي المقدرة على الفعل دون القيام بذلك، أما القوة النشطة فهي القيام بذلك فعليا، ويقوم فرد ما بممارسة القوة على فرد آخر وصولا إلى الإذعان الكامل الذي يرغب فيه² (franch et bell, 1955.40)، أما هنري مينتزبرغ فيرى أنه يمكن تعريف القوة بشكل بسيط على أنها القدرة على (التحكم في عمل الآخرين) أو التأثير في مخرجات التنظيم³ (Mintzberg, 1983,4)، وقد ميز ماك سولند بين وجهين للقوة: هما الإيجابي والسلبي، حيث يتصف الوجه السلبي للقوة بالنزعة للسيطرة على الآخرين وإذعانهم له، أما الجانب الإيجابي لها فيتصف بنواح اجتماعية، مثل المبادرة، والتأثير والقيادة، وهو يهدف إلى تمكين الآخرين من تحقيق أهدافهم سواء كانت فردية أم اجتماعية⁴ (Mc celland 1970,29)

2.1. مصادر القوة: يكاد يتفق المفكرون على أن مصدر قوة القادة لها علاقة بالأهداف المنتظرة من ممارسة القوة وقد حدد كثير من ممارسي الإدارة مصادر وأنواع قوة القائد أو المسير وأشهرها نظرية كل من John French and Bertram Raven التي حددت مصادر وأنواع القوة في المؤسسات في مايلي⁵:

❖ **قوة التحفيز أو المكافأة (Reward Power):** تعتمد على قدرة القائد على منح ومكافأة الأفراد الآخرين، الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد، الترقية، الاعتراف والتقدير.

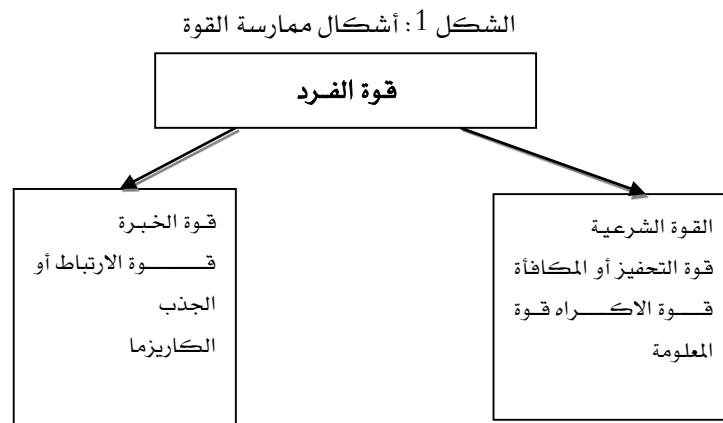
❖ **قوة الإكراه (Corrective Power):** يعتمد القائد على عنصر الإكراه لتغيير سلوك الأفراد بالاعتماد على التخويف للإخضاع الأفراد إلى أوامره أو معاقبتهم بأحد الأساليب كالحرمان من مكافأة الاجر، أو عمل إضافي..... الخ.

❖ **القوة الشرعية (Legitimate power):** تعتمد على القواعد، القيم، الاعتقادات التي يطيعها الأفراد في المؤسسة، فيعتمد القائد على هذه السلطة المخولة له بحكم منصبه في التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين، باعتبارهم مجبرون على طاعته الذي يأخذ شكل تنظيم سلمي/ بحكم شرعية القوة المتحصل عليها من المنصب وتظهر هذه القوة في قوة المكافأة، والقوة القسرية.

❖ **قوة الارتباط أو الجذب (Referent Power):** تستند هذه القوة إلى الصفات الشخصية للقائد وتأثر واعجاب الآخرين به، وهو ما يجعله محل اعجاب واحترام من طرف الآخرين لوجود تقاطعات بين القائد والآخرين وانجذابهم له، ويكون مصدر هذه القوة لدى القائد إلى الكاريزما التي يتمتع بها القائد عن غيره من الأفراد.

❖ **قوة الخبرة (Expert Power):** تكون هذه القوة عن طريق تراكمات الخبرات السابقة، المعرفة، الموهبة والمهارات، التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الآخرين، فهي تعتمد على خبرة المجال أو التخصص الذي يتقنه الفرد دون غيره مما يجعله محل طاعة من قبل الآخرين.

ومما سبق يتضح أن مصادر القوة متعددة الا أنه عند ممارستها تتم بشكل رسمي أو غير رسمي كما يلي⁶:



Source: Jennifer M. George, Gareth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition, Person Education, New Jersey, USA, 2012, p373

2. القيادة

1.2. مفهوم القيادة: في قاموس اللغة العربية للابن منظور لسان العرب، القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁷، والمعنى الاشتقاقي للقيادة تعود جذورها إلى الفكر اليوناني القديم لكلمة "leadership" التي تعني أن يفعل أو يقوم بمهمة ما لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه "Archan" بمعنى يقود أو يحكم. ومصطلح قيادة "leadership" كلمة أخذت من المفردات اللغوية المشتركة وأدخلت على المفردات اللغوية الفنية العلمية دون تحديد معناها بدقة، لذلك فهي تحمل دلالات عديدة بسبب غموض في المعنى. وكذلك بسبب استعمال ألفاظ أخرى لوصف الظاهرة مثل: القوة (power)، السلطة (Authority)، إدارة أعمال (Management)، إدارة (Administration)، رقابة (Control)، وإشراف (Supervision)، ومصطلح "leadership" أصله أنجلوسكسوني، أنشأ من الفعل "led"، قيادة وجاء من الإنجليزية القديمة ارتبط معناه بمعنى فعل السفر، وفي الترجمة الفرنسية يعني القود والقيادة⁸ تكون على رأس وفي مقدمة الشيء، وقد اختلف معناها مع الوقت باختلاف السياق الذي يتم فيه استعمال هذا المصطلح نظرا لاختلاف السياق الثقافي الذي يستعمل فيه⁹.

أما اصطلاحا حسب إطلاع الباحث فكرة القيادة واسعة، لا نستطيع أن نحددها بتعريف واحد، فهي فكرة مفتوحة على تعريفات وتفسيرات عديدة لا يوجد حولها إجماع، فكل الباحثين والدارسين لموضوع القيادة عادة ما يعرفون القيادة حسب منظورهم الشخصي، واختلاف ذلك من فترة زمنية إلى أخرى، وقد ارتبط مفهوم القيادة بأبعاد عدة، فهناك بعد السمات والسلوك والتأثير وأنماط التفاعل وعلاقات الدور الوظيفي، ومكانة موقع إداري ما، ولا يوجد تعريف واحد صحيح دون غيره من المعاني الأخرى وسنتطرق إلى عدد من هذه التعاريف في ما يلي:

يرى ستودجيل (Stodgily) 1950 أنه يمكن اعتبار القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة في جهودها نحو تحديد الأهداف وتحقيقها¹⁰. وعرفها همفيل وكورن (Hemphill, coons) 1957 القيادة هي سلوك لشخص ما يوجه أنشطة الأفراد تجاه تحقيق أهداف مشتركة¹¹. ويرى برنتيس (prentice 1961) بأن القيادة هي إنجاز الهدف من خلال توجيه الأفراد المساعدين، وهي الحرص بنجاح على الأفراد التابعين لتحقيق غايات معينة¹². ويرى تننبوم وآخرون (Tannenbaum. Wechsler. Massarik 1961) القيادة هي تأثير بين الأشخاص، يمارس في موقف ما ويوجه، من خلال عملية الاتصال تجاه تحقيق هدف أو أهداف محددة¹³، وبعد سنوات طور ستودجيل (stogdill 1974) الفكرة ورأى بأن القيادة هي المبدئة وصيانة البنية أو التشييد في ترقب وتفاعل¹⁴، كما ركز هولندر (hollander 1978) على أن القيادة هي عملية التأثير بين القائد وآخرين هم التابعين¹⁵، والقيادة هي عملية

التأثير على مجموعة تجاه تحقيق الهدف¹⁶، حسب روش وبيهلينغ (Rauch et Behling 1984)، أما وارن بنيس (Bennis 1985) فعرف القيادة هي وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً، وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية¹⁷، وعرفها دونلي وآخرون (Donnelly, J. H. et Autre 1985) القيادة هي محاولة التأثير على أنشطة التابعين من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف أو بعض الأهداف¹⁸.

فعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن الوقوف على أهم العناصر التي يجب توفرها لوجود القيادة وهي¹⁹:

- ✓ وجود تابعين أي الفرد أو الافراد الخاضعين للتأثير وقبول الخضوع والانقياد من طرف التابعين للقائد المؤثر؛
- ✓ والتأثير ويظهر من خلال الاتصال بين القائد والتابعين، وسلوك القائد وقدرته على مساعدة الجماعة للوصول إلى الأهداف المرغوبة باستعماله قدراتهم القصوى؛
- ✓ أما العنصر الأخير مرتبط بالحصول على تأييد الجماعة للآن القادة الحقيقيون هم من يعملون على كسب وتأييد الجماعة.

وبالنظر إلى ما سبق يمكن قبول فكرة القيادة على أنها القدرة على التوحيد والتأثير في الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة، هذا ونرى من التعاريف السابقة أنها ركزت على عدة جوانب مختلفة لكنها اشتركت في عملية التأثير حيث تعتبر جوهر العملية القيادية، والتي تتمحور حول كيفية اقناع الناس بتحقيق الأهداف، وهذه الأخيرة تكون بشكل معنوي أو بشكل أخلاقي كما يلي²⁰:

- ✓ التأثير المعنوي يتم عن طريق توجيه الأفكار وسلوك الأفراد عن طريق إذابة وتغيير نظام القيم لديهم؛
 - ✓ التأثير الأخلاقي يتم عن طريق توجيه أفكار وسلوك الأفراد عن طريق اللعب على العواطف.
- وتتمحور عملية التأثير حول قدرة القائد على تغيير سلوك الأفراد وهذه القدرة يكون مصدرها القوة والسلطة التي يتمتع بها القائد عن غيره من الأفراد.

2.2. نظريات القيادة

1.2.2. Trait théories السمات

سيطرت هذه النظرية خلال سنوات الخمسينات 1950م، وتفترض هذه النظرية أن القائد يمتلك صفات تختلف جذريا عن التابعين، فالصفة هي سمة شخصية أو وسيلة للتفاعل مع الآخرين وهي مستقلة عن الوضع وهذه سمة من سمات الشخص وليس الوضع أو الحالة (الموقف) (fiedler and chemers, 1974.P22)، ويعتقد دعاة هذه النظرية أن بعض الافراد لديهم خصائص وصفات "تجعلهم في مستوى فوق الآخرين" لتحمل المسؤولية حيث لا يستطيع الآخرين القيام بها وبالتالي ليصبحوا قادة (Hampton et al, 1982, p566)، وفي ظل نظرية السمات فإن مهمة العلوم السلوكية هي تحديد تلك الصفات وتعلم كيفية التعرف على الأشخاص الذين يملكونها²¹، ومن أهم نظرياتها نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory و نظرية القيادة المكتسبة Earned leadership Theory فنظرية

الرجل العظيم تعود جذورها إلى عهد الاغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأن الرجل العظيم يحمل معه مفاتيح ومميزات النجاح من خلال شخصيته التي يولد بها²²، وقد اثنى هذه النظرية النظريات الفرعية التالية²³:

✓ نظرية الأمير The prince Theory؛

✓ نظرية البطل The Héro Theory؛

✓ نظرية الرجل المتميز The Superman Theory.

ويعتبر فرنسيس جالون Francis. Galton 1879م من أبرز الدعاة لهذه النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفة والسمات الوراثية على القيادة، وقد تبنى أفكاره العديد من الباحثين أمثال وودز woods وجينينجر Jennings. حيث قام وودز بدراسة الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون ووجد أن شخصية القائد وقدراته هي التي كانت سبب في تشكيل وصناعة تلك الأمم، أما جينينجر فقد قام سنة 1960 بعمل مسح شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، حيث قام بتقديم نماذج عن الرجل العظيم ونموذج البطل ونموذج عن الرجل المتميز²⁴. وقد شكلت هذه النظرية تفسير لظاهرة القيادة عبر عقود كثيرة، إلا أنها تراجعت وسط تساؤلات كثيرة من طرف المختصين وجمعيات القيادة عن الأسباب والأدلة الأساسية الكامنة وراء تفسير وإثبات فكرة أن القادة يولدون قادة²⁵.

أما نظرية القيادة المكتسبة ظهرت في بداية القرن العشرين واستمرت بعد الحرب العالمية الثانية، وتعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية الرجل العظيم حيث ركز الباحثون جهودهم حول اختبار فروض تلك النظرية (الرجل العظيم)، لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، فالقادة يملكون مجموعة من الصفات لا توجد عند الأفراد العاديين وإذا ما توفرت عند الأفراد بإمكانهم أن يصبحوا قادة ومن تم القيادة يمكن اكتسابها²⁶.

2.2.2. نظرية السلوك Behavior Theories

أدى عدم استطاعة نظرية السمات تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى نمط القيادة، فبعد الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات دفعت مجموعة من المفكرين باتجاه البحث عن كيفية توقع سلوكيات القيادة الفعالة، حيث شرع في البحث عن هيكل ونموذج السلوك في أبحاث القيادة²⁷، بمعنى تغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كنشاط يمارس، وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة

ونمط قيادته، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعة أيوا Iowa تعتبر هذه الدراسات الأولى حول سلوك القائد حيث أجريت في سنة 1929م في جامعة أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها كل من كيرت لوين Kurt Lewin ورونلد ليببيت Ronald Lippitt ورافل وايت Ralph White، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من الأطفال في أندية الهواة قسمت إلى مجموعات حيث يطبق على كل منها نمط قيادي وحددت خصائص كل نمط بالسلوك وخلصت إلى تحديد الانماط القيادية التالية²⁸:

❖ النمط الديكتاتوري Autocratic: ويمتاز بتركز السلطة لدى القائد، يملئ طريقة عمله، محدودية مشاركة الموظفين، يتخذ القرارات ويفرضها على الآخرين من جانب واحد.

❖ نمط ديمقراطي Démocratique: يشارك الموظفين في صنع القرارات، تفويض السلطات، يشجع المشاركة في قرارات العمل والاهداف.

❖ نمط دعه يعمل Laissez-faire: إعطاء الموظف الحرية الكاملة لاتخاذ قرارات تخص طريقة عمله الخاصة، يمنح العامل الوسائل والموارد ونتائج التساؤلات، ومن أهم الدراسات حول السلوك القيادي وأكثرها سمعة دراسات جامعة أوهايو Ohio، حيث بدأت هذه الدراسات في سنة 1945م، من قبل مكتب بحوث الاعمال Berau of Business Research في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية بهدف تحديد الأبعاد المتنوعة لسلوك القائد والذي تم تعريفه على أنه²⁹ "السلوك الذي يتبعه القائد عندما يوجه نشاطات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف"، وقد قام بها كل من شارتل Shartle وستوجديل Stogdill وفلايشمان Fleishman، واستمرت الدراسة حتى الخمسينات إذ تم اعداد استبيان يتكون من 1800 بعد لسلوك القائد تم خفضها إلى 150 بعد لتبدو ملائمة أكثر لوظيفة القيادة، وتم توزيعها على عينة أفراد عسكريين ومدنيين لوصف سلوك المشرفين عليهم³⁰، بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وكذلك علاقة موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية القيادة³¹، وقد تمكنت هذه الدراسات من استخلاص بعدين أساسيين للقيادة يتمثلان في³²:

❖ مبدأ الهيكل Initiating Structure: في هذا البعد يركز سلوك القائد على هيكلية وإنجاز المهمة، وتصميم وتعريف الأدوار له وللمرؤوسين لبلوغ الأهداف.

❖ الاعتبارية Consideration: يركز سلوك القائد على العلاقات بين الافراد، فيهتم بالسلوك الدال على الصداقة والثقة والشعور بحاجات واهتمامات أفراد الجماعة.

وقد بنيت النظرية على فرضيتين هما³³:

✓ إن هناك فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير فعالة؛

✓ أنه يتم تقييم القيادة بعد وصفها.

تم اعداد استبيانين قصيرين لقياس بعدي الاعتبارية والهيكل، الأول هو استبيان وصف سلوك القائد Supervisory Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)، والثاني استبيان وصف سلوك المشرفين Supervisory Behavior Description (SBD or SBDQ)³⁴، وكانت النتيجة الوحيدة الثابتة في هذه الدراسة هي العلاقة الإيجابية بين الاعتبارية ورضى المرؤوسين، مثل ما توصل إليه فلايشمان وهاريس في دراستهما، إذ أن المرؤوسين يكونون أكثر ارتياح عندما يعاملهم القائد بالحد الأدنى من الاعتبارية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط مستمرة ما بين الهيكلية ورضا المرؤوسين، ففي بعض الدراسات كانت هناك علاقة جيدة بينهما في حين وجدت في أخرى علاقة عكسية أو ضعيفة³⁵.

كما اثرت دراسات جامعة ميتشجان Michigan، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون Robert Blak et Jane Mouton نظرية السلوك في القيادة، وسنتناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات. ففي نهاية سنوات الأربعينات، قام باحثون في جامعة ميتشيغان بإطلاق برنامج بحث حول الصفات المشتركة للقيادة³⁶، وقاد هذه الدراسة كل من ليكرت وكاتز، كان likert& kahn, Katz وكان هدف الدراسة البحث عن سلوك القيادة الفعالة من خلال (قياس أبعاد معنويات الفريق، خفض تكاليف الإنتاجية)³⁷، وقد أجريت الدراسة على مجموعتين، الأولى ذات أداء عالي والثانية ذات أداء منخفض وكانت خلاصة الباحثين أن سلوك القائد ينقسم إلى مستويين³⁸:

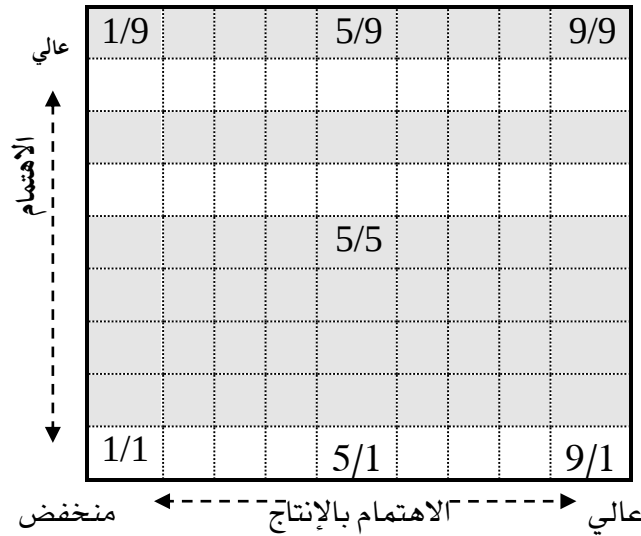
✓ مستوى السلوك الذي يهتم بالعاملين: وهنا ينظر إلى العامل على أنه ذو أهمية ذاتية، ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية

✓ مستوى السلوك الذي يهتم بالإنتاج: وفيه يكون التركيز على الإنتاج والنواحي الفنية للعمل، والعامل فيه هو مجرد آلة تدار لتحقيق أهداف معينة.

وكانت النتيجة أن مجموعات العمل أين القادة يركزون الاهتمام بالعامل، هي أكثر إنتاجية من مجموعات العمل أين القادة يركزون الاهتمام بالإنتاج

كما قام كل من روبرت بليك وجان موتون Robert Blake et Jane Mouton بتطوير الشبكة الادارية، وذلك استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الادارية³⁹، التي تتشكل من محورين يمثل محورها الافقي بعد الاهتمام بالعمل أو الانتاج ومحورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين كما في الشكل التالي

الشكل (2): الشبكة الإدارية لبليك وموتون



Source: Nicole Aubert, et Autres(1992), Management " aspects humaines et organisationnelles ", Édition Pue Fondamentale Paris, P383.

تشكل الشبكة من واحد وثمانون أسلوب قيادي لكنها ركزت على خمسة أساليب هي⁴⁰:

❖ **أسلوب القيادة 1.1:** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

❖ **أسلوب القيادة 9.1:** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

❖ **أسلوب القيادة 5.5:** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

❖ **أسلوب القيادة 9.9:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

❖ أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدى اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حي يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

لقد شكلت الشبكة الادارية لبليك وموتون نموذج القيادة ذات المحورين لمعرفة اسلوب ونمط القيادة المتبع في التنظيم، من خلال بعدي الانتاج والعاملين حيث يتشكل كل نمط قيادي من درجة مختلفة لكل بعد والتي تقود إلى احد الانماط الخمسة الشهيرة.

لقد تأثرت الشبكة الإدارية لبليك وموتون بأبحاث جامعة أوهايو في حين طور رنسيس ليكرت بطريقة منهجية ما يسمى بنظام أربعة بين سنوات (1967، 1961م) من الأفكار والأبحاث الناتجة عن دراسات جامعة ميتشغان، والمبدأ الأساسي الذي بنى عليه ليكرت مقارنته هو مبدأ العلاقات الداعمة، اذ يجب أن تكون القيادة وغيرها من العمليات في المؤسسة مثال لأقصى قدر محتمل في جميع التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة، فكل عضو في ضوء خلفيته، من قيم، رغبات، توقعات، وعرض تجارب، فإنه واحد ممن يدعم ويبني ويحافظ على احساسه بالقيم والاهمية الشخصية⁴¹، وتضمن نظام ليكرت أربعة مقاربات كما يلي⁴²:

❖ نظام 1 المتسلط المستغل Exploitive Autocratic: القائد أطو قراطي، يعتمد على أسلوب الخوف والعقاب في التحفيز، تفويض قليل للمرؤوسين، قرارات مركزية واستشارية لمرؤوسيه محدودة.

❖ نظام 2 المتسلط الرحيم Benevolent Autocratic: يتصف القائد باستعماله المكافأة للتحفيز، كما أنه ليس أقل مركزية في اتخاذ القرارات من النظام الأول.

❖ نظام 3 المشارك Participative: القائد يستشير مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وهناك بعض الثقة المتبادلة بين افراد فرق العمل.

❖ نظام 4 الديمقراطي Democratic: مستوى ثقة وأمان كبيرين اتجاه المرؤوسين، وعملية اتخاذ القرار بشكل تشاركي، طريقة اتصال المعلومات بشكل شفاف وفي الاتجاهين.

فيستند ليكرت على نظام 4 الديمقراطي باعتباره مسخر بطرق إيجابية لتحفيز الموارد البشرية عن طريق التعاون بدلا من العداء لأجل الأطراف الأخرى في المنظمة، عكس النظامين 1 و2 أين يكون هناك تطوير أقل إيجابي للمواقف وأكثر عدائية، أو انقياد أكثر للمواقف⁴³، في حين يرى ليكرت أن الأنماط التشاركية قادرة على تحقيق أداء أعلى مما يمكن تحقيقه في الظروف العادية.

3.2.2. النظرية الموقفية

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه والمتغيرات المرتبطة به، وتدور كل الإسهامات التي قدمها أنصار هذه النظرية حول افتراض مؤداه، أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملائمتها للموقف الذي تستخدم فيه ومن هنا اتجهت كل المحاولات لتحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر⁴⁴، وتمثلت أهم إسهامات النظرية الموقفية في أعمال كل من فردريك فيدلر (Frederick Fiedler) ومارتن إيفانز (Martin Evans) وروبرت هاوس (Robert House) وهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard).

وقد ارتبطت النظرية الموقفية بشكل كبير بإسهامات فيدلر في تحليل مفهوم الموقف القيادي من خلال الدراسات التي أجراها من سنة 1951 إلى سنة 1967 وتمثلت فكرته الأساسية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه⁴⁵، وتعتبر هذه الملائمة الأسلوب الأفضل لنجاح القائد من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف، بعبارة أخرى إن تحليل الموقف وتقييمه ومعرفة عناصره يؤثر على ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد، لذلك يعتقد فيدلر أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة، وتتمثل متغيرات نظرية فيدلر في⁴⁶:

- ❖ **علاقة القائد بمرؤوسيه:** وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة، زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.
- ❖ **هيكل العمل:** عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

- ❖ **مدى قوة مركز القائد:** بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

4.2.2. النظرية التحويلية

في القيادة التحويلية يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل مؤسسته إلى وضع أفضل⁴⁷، و يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء⁴⁸، والقائد التحويلي هو الذي يقود المرؤوسين بأفق واسعة، وله فهم أحسن لمهام وأهداف الفريق والملاك⁴⁹، ويمكن طرح السؤال التالي لفهم مهام القائد التحويلي: هل يمكن لقائد ما أن يغير المؤسسة كلها؟

القائد التحويلي يحاول تغيير المؤسسة ككل من (حالة) أو من (ثقافة) إلى أخرى، وهذه ترتبط ب (كاريزما) القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المؤسسة، وللقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية هي تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود وإيصال الرؤية للاتباع ثم تطبيق الرؤية ورفع التزام الاتباع تجاه الرؤية⁵⁰.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكارزماوية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماوية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة للخصائص السابقة، مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"⁵¹، كما أنه صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمؤسسة، فهو محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال إلكتريك⁵² "قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديد ما بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة".

5.2.2. أنماط القيادة

هناك أنماط عديدة للقيادة، نشاهدها في المؤسسات والتي تتحدد بفعل الطبيعة البيئية وشخصية القادة ومستوى القوى التي تعمل بها، ويمكن تمييز الأنماط القيادية التالية:

❖ النمط الأوتوقراطي: ويطلق عليه أيضا النمط التسلطي، حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب⁵³، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وواضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال⁵⁴، ويعتبر القائد في هذا النمط مركز اتخاذ القرارات ولا يعير اهتماما لآراء المرؤوسين ولا يتجاوز معهم ونجد في هذا النمط جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد فهو استبدادي وهذا النمط القيادي يتماشى مع افتراضات النظرية X.

❖ النمط الديمقراطي: في ظل هذا النمط القيادي، يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة المراقبة، كما يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، وتتلخص مزايا القيادة التشاركية في، إمكان الوصول إلى قرارات وإنجاز العمل وتوفير الشعور الطيب بين أفراد الجماعة كما يعمل على إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة والمحافظة على كيان الجماعة⁵⁵، ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض السلطات والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة، إلا أنه يعتبر حسب كثيرين من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء الاجتماع أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة الإدارية.

❖ النمط الأبوي: وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعامل بعض من الحرية لإبداء الآراء، ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي المريح، ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال مع استعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال، وقد سمي بالأبوي لتماثله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم ويريد تحقيق مصلحتهم على النحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل، ويظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع أتباعهم مما ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها⁵⁶.

❖ النمط التسيبي: وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، بمعنى أن يترك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون ويكتنف هذا النمط مظاهر التسيب، مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء ويتوافق هذا النمط القيادي مع الفروض الخاصة بالنظرية Y بخصوص الأفراد، ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية⁵⁷، ويعاب على هذا النمط من القيادة أنه يشجع على التسيب والتهرب من المسؤولية.

III الجانب التطبيقي

1. تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة بسطيف (Société de fabrication d'accessoires industriels et sanitaires) يرمز لها اختصار بـ SANIAK، هي مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها الاجتماعي 806.500.000 دج، مقرها بعين الكبيرة بولاية سطيف، وهي فرع للمؤسسة الوطنية لإنتاج السكاكين والصنابير (BCR)، تم انشاؤها في جانفي سنة 2002، وهي متخصصة في إنتاج وبيع الصنابير، ويبلغ العدد الحقيقي 480 عامل يتوزعون على مختلف الفئات الوظيفية.

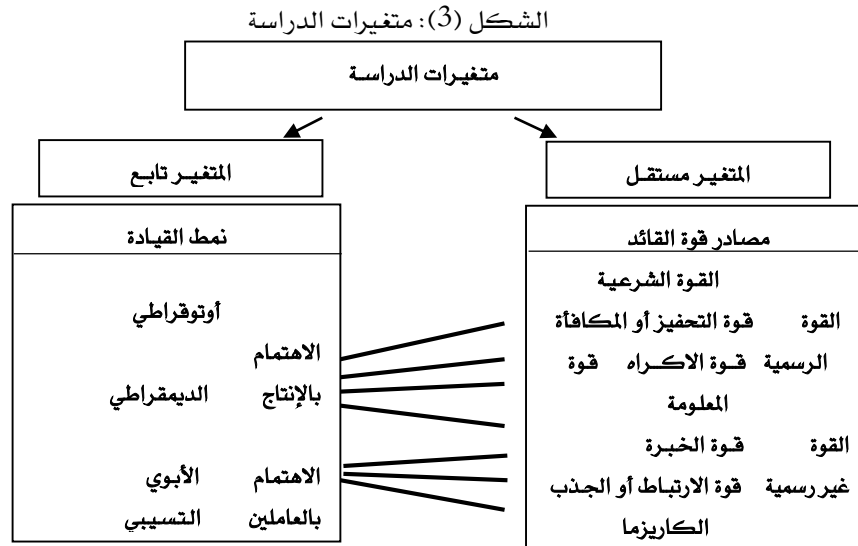
2. الطريقة والأدوات:

2.1. مجتمع البحث وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين يشغلون مناصب إشرافيه بصفة مدير عام ونائب مدير ومدير مديرية ورئيس مصلحة والنواب وجميع المشرفين في مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة بسطيف، باعتبارها إدارة تحتوي على مستويات إدارية مختلفة تتشكل من رؤساء ومرؤوسين وهو ما يتيح الفرصة لوجود ممارسة مفهوم القيادة من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وقد بلغ عددهم 63 مسؤول، قمنا بتوزيع الاستبانات على كل العينة وتم استرجاع 59 استبانة وهو ما يمثل 93% من الاستبانات الموزعة، وبعد الفحص تم استبعاد 4 استبانات لعدم صلاحيتها فبلغ عدد الاستبانات التي أجريت عليها الدراسة 55 استبانة

2.2. أداة الدراسة وإجراءاتها: من خلال الاستمارة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، واشتملت على ما يلي:

أ. البيانات الشخصية: واشتملت على البيانات التالية: الجنس، العمر، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

ب. متغيرات الدراسة: تضمنت إشكالية البحث متغيرين اثنين هما مصادر قوة القيادة ونمط القيادة في المؤسسة، فمصدر القوة يتمحور حول السلطة الرسمية والتي تتشكل من (القوة الشرعية، قوة التحفيز أو المكافأة، قوة الاكرام، قوة المعلومة)، وسلطة غير رسمية التي بدورها تحتوي على (قوة الخبرة، قوة الارتباط أو الجذب، الكاريزما)، أما المتغير الثاني وهو نمط القيادة الذي ينطوي على السلوك المهتم بالإنتاج والذي يشمل (أوتوقراطي، الديمقراطي) والسلوك المهتم بالعاملين (لديمقراطي، الأبوي، التسيبي)، والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: من اعداد الباحثين

يتكون متغير مصدر القوة من سبعة أبعاد، إذ يحتوي بعد القوة الشرعية على أربعة عبارات من 1 إلى 4، ويتكون بعد قوة التحفيز على ثلاثة عبارات من 5 إلى 7، وبعد قوة الاكراه على أربعة عبارات من 8 إلى 11، كما يضم بعد قوة المعلومة على ثلاثة عبارات من 12 إلى 14.

أما متغير نمط القيادة فيحتوي على أربعة أبعاد، بعد النمط الاوتوقراطي يتمثل في أربعة نقاط من 1 إلى 4، وبعد النمط الديمقراطي في أربعة نقاط من 5 إلى 8، وبعد النمط الابوي يتكون أربعة نقاط من 9 إلى 12، وبعد النمط التسيبي من خمسة نقاط من 13 إلى 17. وإعداد الاستمارة تم بالشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الثلاثة لقياس العبارات السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

-اعطاء 3 علامات لاختيار موافق بشدة؛

-اعطاء 2 علامات لاختيار محايد؛

-اعطاء 1 علامة لاختيار غير موافق بشدة.

الجدول (1): مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الثلاثة لقياس العبارات

المدى	1	1.66	1.67	2.33	2.34	3
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثين

3.2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة للاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي قدر ب: 0,747 (74,7%) لكامل الاستمارة وهي قيمة تفوق المعامل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في الاعتمادية في مجال العلوم الاجتماعية الذي يقدر ب 60%، وهي تشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها.

2.4. أساليب المعالجة الإحصائية

للقيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصارا ب (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؛
- ✓ المتوسط الحسابي لوصف متغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في مصادر قوة القيادة ونمط القيادة، ومحاور المتغيرات الفرعية كالسلطة الرسمية والسلطة غير رسمية والاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين؛
- ✓ الانحراف المعياري للتعرف على مدى استجابة عينة البحث، ومدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة، عن عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الرئيسية؛

✓ معامل الارتباط (r) سيبرمان لتحليل نتائج العلاقة بين مصادر القوة ونمط القيادة؛

✓ تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (5%).

IV - النتائج ومناقشتها:

1. تحليل المعلومات الشخصية للمستجوبين

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية
الجنس		
ذكر	40	72.73 %
انثى	15	27.27 %
السن		
أقل من 30	4	5.55 %
31-40	15	27.77 %
41-50	18	33.33 %
أكثر من 50	18	33.33 %
المستوى الدراسي		
ابتدائي	0	0 %
متوسط	0	0 %
ثانوي	0	0 %
جامعي فما فوق	55	100 %
الاقدمية في العمل		
أقل من 5 سنوات	0	0 %
من 5-15 سنة	40	72.73 %
من 16-25 سنة	15	27.27 %
أكثر من 25	4	5.55 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيادات الإدارية يغلب عليها الرجال بنسبة 72.23%، أما النساء فتمثلت نسبة 27.27%، وهي لا تقل أهمية مقارنة مع نسبة الرجال حيث يتزايد عددهن سنويا حيث شهدت الإطارات السنوية اقتحام مناصب المسؤولية، كما يلاحظ من الجدول أن نسبة الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 فأكثر تمثل مجتمعة نسبة كبرى 66.66% أما الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة تمثل نسبة 5.55% و 27.77%، بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، ومن تم يلاحظ بأن مناصب المسؤولية في المؤسسة كانت مناصفة بين فئة الشباب وكبار السن وعدم اتباع سياسة التشبيب في المؤسسة، أما فيما يخص المستوى الجامعي فإن النسبة تمثل 100% ذوي مستوى جامعي فما فوق، وهو أمر طبيعي نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات، وهذا ما جعل المؤسسة تركز في سياسة التوظيف والترقية خلال السنوات الأخيرة على العناصر ذات مستوى جامعي، أما توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الاقدمية فقد سجلت غالبيتهم اقدمية اكثر من 25 سنة وذلك بنسبة 45.45%، وهو ما يؤيد وجود اغلبيية من المسؤولين من كبار السن وعدم الخروج للتقاعد، أما فيما يخص الفئة التي كانت مدة عملها بين 16-25 سنة فقد كانت نسبتها 32.73%، ثم تلتها الفئة من 5-

15 سنة بنسبة 21.82%، كما انه لا يوجد من بين الأفراد المستجوبين تتراوح مدة عملها أقل من 5 سنوات في مناصب مسؤولية، ذلك لأن المناصب القيادية في المؤسسة تمنح اعتمادا على الاقدمية في العمل.

2. تحليل نتائج المعلومات المتعلقة بمصادر القوة ونمط القيادة لدى قادة مؤسسة (SANIAK) بسطيف

الجدول (3): مصدر القوة الرسمية لقادة مؤسسة (SANIAK) بسطيف

	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				
			غير موافق	محايد	موافق		
							قوة الشرعية
1	0.73	582.	8	7	04	لدي صلاحيات وسلطات بحكم مناصبي للتحكم وتغيير إجراءات العمل	
2	0.50	2.83	3	3	49	أقوم بإصدار الأوامر إلى المرؤوسين انطلاقا من الصلاحيات الموجودة في	
3	0.26	2.92	0	4	51	امتلك الحق على المرؤوسين تنفيذ تعليماتي طبقا لما يخوله لي منصبى	
4	0.81	2.30	12	14	29	يخول لي منصبى اجبار المرؤوسين للتعاون في اطار انجاز المهام المتعلقة	
	0.31	2.66					
							قوة التحفيز
5	0.66	2.50	5	17	33	يؤمن المرؤوسين بان الطاعة تقود الى مكافئتهم في الاجر	
6	0.74	2	15	25	15	لدي صلاحيات لمنح ترقية للعاملين نتيجة أدائهم العالي	
7	0.46	2.69	0	17	38	أحترم المرؤوسين وأشجعهم عن كل عمل يقومون به عرفانا وتقديرا لهم	
	0.25	2.40					
							قوة الاكراه
8	0.26	2.92	0	4	51	اطلب من المرؤوسين احترام القوانين والإجراءات الرسمية	
9	0.79	2.30	11	16	28	ادبر العمل بصرامة واعاقب كل مرؤوس يخالف تعليماتي	
10	0.50	2.83	3	3	49	أقوم بخصم من الاجر لكل مرؤوس لا يلتزم بمواقيت العمل الرسمية	
11	0.18	2.96	0	2	53	امتلك حق توجيه الإنذارات والتساؤلات الى المرؤوسين عند الوقوع في	
	0.30	2.75					
							قوة المعلومة
12	0.78	2.41	10	12	33	امتلك معلومات مهمة بحكم منصبى تجعلنى أكثر تأثير في العمل	
13	0.91	2.20	18	8	29	استطيع التحكم في سير المعلومات ذات أهمية في العمل الى مختلف	
14	0.80	1.80	24	18	13	من السهولة الحصول على معلومات كثيرة ذات أهمية لمختلف الاطراف	
	0.46	2.13					
	0.18	2.49					المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من الجدول (3) أعلاه لإجابة عينة الرؤساء الباحثين حول مصدر القوة السائد في المؤسسة من خلال بعد السلطة الرسمية، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.40 و 2.75 بالنسبة لمصدر للسلطة الرسمية المرتكزة على قوة الشرعية وقوة التحفيز وقوة الاكراه بمتوسطات حسابية 2.66، 2.40، 2.75، وانحرافات معيارية 0.31، 0.25، 0.30 على التوالي أي انها كانت مرتفعة حيث تنتمي إلى درجة موافق بشدة، أي أن الرؤوسين يرون بدرجة كبيرة أن لديهم مصدر سلطة رسمي مرتكز بشكل كبير على قوة الاكراه بمتوسط 2.75 وقوة شرعية بمتوسط 2.66، وقد سجلت السلطة الرسمية المرتكزة على قوة المعلومة متوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.46 وهي متوسطة حيث تنتمي الى درجة محايد

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2,49 حيث تنتمي الى درجة موافق بشدة، أي أن المبحوثين يوافقون بشكل كبير على امتلاكهم لمصدر سلطة رسمية، أما الانحراف المعياري الكلي كان قدره 0,18، دال على درجة تجانس كبيرة في الإجابات أي تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الجدول (4): مصدر القوة غير رسمية لقادة مؤسسة (SANIAK) سطياف

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			
			غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	
قوة الخبرة						
15	0.76	1.92	18	23	14	لدي خبرات متعددة لعملي في مختلف المصالح بالمؤسسة
16	0.71	2.52	7	12	36	حصلت على دورات تدريبية عديدة خلال المسؤوليات التي توليتها
17	0.82	1.98	19	18	18	يأخذ مسؤولي الأعلى بملاحظاتى واقتراحاتى في حل المشاكل لامتلاكى خبرة مهنية عالية
18	0.72	1.90	17	26	12	لدى المرؤوسين ثقة في اقتراحاتى في العمل نتيجة لخبرتي وممارستي المهنية
	0.41	2.08				
قوة الارتباط والجذب						
19	0.80	2.10	15	19	21	ينجذب المرؤوسون لى ويؤيدوننى لتأثيرهم بشخصيتى
20	0.75	2.36	9	17	29	لدى علاقات شخصية مع العاملين المنتمين لى في العمل
21	0.69	1.67	25	23	7	أحظى بتأييد مديري الأعلى نظرا لنفودى داخل وخارج المؤسسة
	0.31	2.04				
الكاريزما						
22	0.64	2.18	7	31	71	يدرك الموظفون أهميتى في العمل
23	0.68	2.38	6	22	27	لدى قدرة على التكيف مع مختلف الظروف انطلاقا من نظرتى الصحيحة
24	0.56	1.40	35	18	2	لدى علاقات شخصية مع المرؤوسين نظرا لتأثيرهم بشخصيتى
25	0.78	1.70	27	17	11	يشعر العاملون بالاعتزاز عند عملهم معى ولديهم ثقة في شخصى
	0.47	1.91				
	0.27	2.01				المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

انطلاقا من قيم المتوسط الحسابي الموضحة حسب الجدول أعلاه، نلاحظ بان مصدر السلطة الغير رسمية لدى الرؤساء المبحوثين في المؤسسة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,01 حيث ينتمي الى درجة محايد وبانحراف معياري قدره 0,27، وقد ارتكزت مصدرها على كل من القوة الخبرة بمتوسط حسابي 2,08 وانحراف معياري 0,41 وقوة الارتباط والجذب بمتوسط حسابي 2,04 وانحراف معياري 0,31، وهي متوسطات تنتمي الى الدرجة المتوسطة، في حين كانت قوة الكريزما بمتوسط 1,91 وانحراف معياري 0,27 فهي تنتمي الى الدرجة الضعيفة أي ان مصدر السلطة الغير رسمية لدى قادة المؤسسة ليس مصدره الكريزما بل الخبر الناجمة عن دورات التكوين بمتوسط 2,52 وقوة الارتباط من خلال من خلال النفود والعلاقات الشخصية في العمل بمتوسط حسابي 2,36 وكل ذلك بدرجة متوسطة.

الجدول (5): نمط القيادة المهتم بالإنتاج لدى قادة مؤسسة (SANIAK) بسطيف

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			
			غير موافق	محايد	موافق	
الأوتوقراطي						
1	0.77	2.05	15	22	18	اتخذ القرارات بانفراد واطلب من الرؤوسين تنفيذها
2	0.80	2.10	15	19	21	لا افوض السلطة والصلاحيات واشرف على تفاصيل العمل بنفسي
3	0.78	2.41	10	12	33	اتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة في المؤسسة
4	0.84	2.09	17	16	22	لا اهتم بالجوانب الاجتماعية الصعبة للعاملين
	0.53	2.16				
الديمقراطي						
5	0.71	2.07	12	27	16	أفوض السلطة والصلاحيات بشكل واسع للمرؤوسين وأهتم بالنتائج
6	0.83	1.69	30	12	13	أتلقي اقتراحات من الرؤوسين واعمل بها
7	0.84	2.25	14	13	28	أشارك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل
8	0.89	2.01	21	12	22	أهتم بالمشاكل الاجتماعية للمرؤوسين وأعاطف معهم
	0.19	2				
	0,26	2.08				المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من نتائج الجدول أعلاه يظهر ان متوسط الاهتمام بالإنتاج بلغ 2,08 وانحراف معياري 0,26 وهو ينتمي الى الدرجة المتوسطة أي ان الافراد المبحوثين لديهم اهتمام متوسط بالإنتاج، كما سجلت النتائج نمط القيادة الأوتوقراطي بمتوسط حسابي 2,16 وانحراف معياري 0,53 وهو اعلى من نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط 2 وانحراف معياري 0,19

الجدول (6): نمط القيادة المهتم بالعاملين لدى قادة مؤسسة (SANIAK) بسطيف

	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			
			غير موافق	محايد	موافق	
						الأبوي
9	0.82	2.34	12	12	31	أنتقد المرؤوسين أمام الآخرين
10	0.95	2.01	24	6	25	أعامل المرؤوسين كزملاء
11	0.91	2.01	22	10	23	اساند المرؤوسين وأدافع عن حقوقهم
12	0.76	1.89	19	23	13	أشارك العمال في حل مشكلاتهم الخاصة
	0.21	2.06				
						التسيبي
13	0.82	1.61	33	10	12	لا اترك المرؤوسين يتفصيله الدقيقة
14	0.73	2.05	31	26	16	سلوكي العام متقلب واتغير بين الحين والآخر
15	0.59	1.40	36	16	3	في ظل نطاق اشرافي اترك الافراد يفعلون كما يشاؤون
16	0.80	1.85	22	19	14	يتمتع المرؤوسين تحت امرتي بمعنويات عالية وقدرة على تحمل المسؤولية
17	0.74	1.81	21	23	11	لدي ثقة في المرؤوسين نتيجة الخبر والمهارة التي يتمتعون بها فلا أقوم
	0.15	1.74				
	0.15	1.90				المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من الجدول علاه وانطلاقا من قيم المتوسط الحسابي العام حول أسلوب الاهتمام بالعاملين الذي بلغ 1,90 وانحراف معياري 0,15 وهو ينتمي الى درجة غير موافق بشدة، فإن أسلوب اهتمام القادة بالعاملين ضعيف في المؤسسة، وقد سجل نمط القيادة الابوي متوسط حسابي 2,06 وانحراف معياري 0,21 فهو ينتمي الى درجة متوسط وبذلك فهو اعلى من النمط القيادي التسيبي الذي سجل متوسط حسابي 1,74 وانحراف معياري 0,15 وبذلك فهو ينتمي الى درجة ضعيف

3. اختبار الفرضية الفرضيات

❖ اختبار الفرضية الأولى: يعتمد القادة في المؤسسة محل الدراسة على القوة الرسمية لممارسة الادارة والتأثير في العاملين. من خلال النتائج المتوصل اليها حول مصدر القوة السائد في المؤسسة تبين أن القوة الرسمية حصلت متوسط قدره 2,49 بانحراف معياري قدره 0,18 وهو ما يؤكد على تركيز إجابات حول المتوسط أي ان هناك درجة موافقة كبيرة، مقابل القوة غير رسمية بمتوسط قدره 2,01 وهي درجة محايدة وانحراف معياري 0,27، وبذلك فقد وافق الباحثين بدرجة عالية على أن مصدر القوة التي يعتمدون عليها في ممارسة الإدارة في المؤسسة هي القوة الرسمية وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

❖ اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة لدى القادة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، والتي انبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

* هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة الرسمية للقيادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والعاملين

* هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة غير رسمية للقيادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والعاملين

الجدول (7): معامل الارتباط (r)

الاهتمام بالعاملين	الاهتمام بالإنتاج	نمط القيادة مصدر القوة
0,217	0,210	القوة الرسمية
0,507**	0,881**	القوة غير رسمية
0,847		مصدر القوة الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 ^a	,717	,706	,09998

a. Predictors: (Constant), السلطة الرسمية, السلطة غير رسمية

من نتائج الجدول أعلاه الخاص بمعامل الارتباط بين مصدر القوة ونمط القيادة، كان الارتباط الخاص بمصدر القوة الرسمية وعلاقته بنمط القيادة المهتم بالعاملين والنمط المهتم بالإنتاج يساوي 0,210، 0,217 على التوالي حيث أنه ضعيف وكان مستوى الدلالة sig يساوي 0,123 و 0,112 على التوالي وهو أكبر من 0,05 في الحالتين وهو ما يعني أن الارتباط غير معنوي، أي أنه عندما يكون مصدر القوة رسمي لدى القادة في المؤسسة ليس هناك توجه لاهتمام بالإنتاج ولا بالعاملين، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة الرسمية للقادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والعاملين.

أما العلاقة بين مصدر القوة غير رسمية ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والنمط المهتم بالعاملين كانت ايجابية، حيث كان الارتباط يساوي 0,881** و 0,507** على التوالي، وكان مستوى الدلالة sig يساوي 0 بالنسبة لاهتمام بالإنتاج و بالنسبة لاهتمام بالعاملين فهو دال معنويا عند مستوى 0,01 و 0,05 على التوالي، وهو ما يعني أن الارتباط له معنوية احصائية، و بالتالي عندما يكون مصدر القوة لدى قادة المؤسسة هي القوة غير رسمية المتمثلة في قوة الخبرة وقوة الارتباط والجذب والكاريزما فانه يكون هناك اهتمام بالإنتاج واهتمام بالعاملين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة غير رسمية للقادة ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والعاملين.

كما كان الارتباط الكلي لمصدر القوة وعلاقته بالنمط القيادي يساوي 0,847 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي فالارتباط إيجابي وعلى ضوء نتائج مصدر القوة ونمط القيادة نلاحظ بأن القادة في المؤسسة لديهم اهتمام بالإنتاج واهتمام بالعاملين عند ممارستهم للقوة غير رسمية المتمثلة في قوة الخبرة التي يعتمد عليها القادة في الاهتمام بالإنتاج والعمل، وقوة الارتباط والجذب ومن خلال الخصائص الشخصية المتمثلة في الكاريزما لاهتمام بالعاملين حيث يتم الاعتماد على العلاقات الإنسانية بشكل كبير، وبذلك نقبل نص الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة لدى القادة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة

V- النتائج والتوصيات:

1. النتائج: من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن تسجيل النقاط التالية:

- ✓ تبين النتائج بأن مناصب المسؤولية في المؤسسة كانت مناصفة بين فئة الشباب وكبار لكن تبين عدم اتباع سياسة التشبيب في المؤسسة؛
- ✓ بينت النتائج ان القادة في المؤسسة لديهم خبرة طويلة في مناصب المسؤولية أغلبها ما بين (15-20) سنة وهو ما يؤكد وجود خبرة طويلة في مجال الإدارة؛

- ✓ بينت النتائج أن كل أفراد العينة المبحوثة لديهم شهادات جامعية وهو ما يعزز بأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات؛
- ✓ أكدت النتائج بأن القادة في المؤسسة يستندون في ممارسة الادارة على القوة الرسمية التي يمنحها المنصب، متمثلة في قوة الشرعية وقوة الاكراه بشكل كبير من القوة غير رسمية التي كانت نتائجها ضعيفة؛
- ✓ أظهرت النتائج بأن قادة المؤسسة يميلون الى الاهتمام بالإنتاج والعاملين بدرجة متوسطة ولكن اهتمامهم بالإنتاج اكبر من العاملين؛
- ✓ بينت النتائج تعدد نمط القيادة لدى قادة المؤسسة وكان النمط الاوتوقراطي والديمقراطي بدرجة متوسطة، والنمط الابوي والتسيبي بدرجة ضعيفة؛
- ✓ بينت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين مصدر القوة غير رسمية والاهتمام بالإنتاج والعاملين أي أن القادة في المؤسسة يميلون لاهتمام بالإنتاج والعاملين عند استخدامهم قوة الخبرة التي يعتمد عليها القادة في الاهتمام بالإنتاج والعمل، وقوة الارتباط والجذب ومن خلال الخصائص الشخصية المتمثلة في الكاريزما للاهتمام بالعاملين حيث يتم الاعتماد على العلاقات الإنسانية بشكل كبير.

2. التوصيات

- ✓ تبني المؤسسة سياسة إعطاء فرصة أكثر لفئة الشباب لشغل مناصب قيادية؛
- ✓ زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في المؤسسة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسؤوليات المكلف بها القائد؛
- ✓ نشر ثقافة العمل التشاركي لدى قيادات المؤسسة وبيان دوره في نجاح عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ دعوة قيادات المؤسسة الى التقليل من الاستعمال المفرط لمصادر القوة الرسمية والنمط الأوتوقراطي، والتوجه اكثر للاعتماد على مصادر القوة الغير رسمية والتركيز على العلاقات الإنسانية؛
- ✓ يوصي الباحثان بضرورة وضع قيادات المؤسسة واكسابهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بمهام الاشراف والتوجيه بطريقة ديمقراطية.

الهوامش والإحالات:

¹ Salanik, G. and Pfeffer, J. (1977), who Gets Power-and How They Hold On To It: A Strategic Contingency Model of Power. Organizational Dynamics, 5, p03

² Franch, L. W. & Bell, H. C. (1995), Organization Development: Behavioral Science. Interventions For Organizational Improvement. Prentice Hall, Inc., USA, p430

³ Mintzberg .Henry(1983), Power In and Around Organizations Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, p04

⁴ Mc Celland, D, The Two Faces of Power, Journal of International Affairs, 24 n°.1, p29

⁵ John. A. Wagner & John R. Hollenbeck(2010), Organization behavior: securing competitive Advantage, Taylor & Francis, p217

⁶ Jennifer M. George, Gareth R. Jones(2012), Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition, Person Education, New Jersey, USA, , p373

- ⁷ ابن منظور(2000)، لسان العرب، المجلد 12، ط1، بيروت، دار صادر، ص315
- ⁸ مصطلح القيادة دخل قاموس اللغة الفرنسية منذ منتصف القرن العشرين، وكان تعريفه يشير إلى موقف التميز والهيمنة ل: منتج، أو تكنولوجيا أو مؤسسة في قطاع ما من جهة أو إلى وظيفة من خلال الدور الذي يؤديه قائد المؤسسة من جهة أخرى
- ⁹ Yukl Gary(2008), Leadership in Organizations, 7th edition, Prentice –Hall Inc, New Jersey, usa, p2
- ¹⁰ Eric Jean Garcia(2011), leadership, Group De Boeck, 1^{er} edition, Bruxelles, p19
- ¹¹ Bass, B.M Stogdills(1981), handbook of Leadership: A survey of theory and research, newYork free Press,p3
- ¹² Hemphill, J.k et Coons(1957), A.E Development Of the leader behavior description Questionnaire. INR.M Stogdill and A.E. Coons, Ohio State University, pp 6-38
- ¹³ Prentice,W.C.H. Understanding leadership. Harvard Business Review. September/ October.Vol .39 n°5, p143
- ¹⁴ Tannenbaum, R.Weschler,I.R et Massarik(1961), Leadership and organization, McGraw-Hill, New York, p24
- ¹⁵ Stogdill. R. M(1974). Handbook Of Leadership ; a survey of literature, New York, p411
- ¹⁶ Hollander.E.P(1978), Leadership dynamics: Apracti guide to effective relationships, Free press, New York , , p01
- ¹⁷ Rauch, C.F et Behling (1984), O. Functionalism: Basis For an alternate approche to the study Of Leadership. In. J.G. Hunt,D.M.Hosking, C.A Schricheim, and R. Stewart, Pergamon Press , New York, p 46
- ¹⁸ محمد سرحان المخلافي (2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط1، لكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص26
- ¹⁹ Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L.(1985), Organizations: behaviour, structure, processes 5th ed. Plano, Texas: Business Publications Inc, p362
- ²⁰ Sekiou Lakhdar et Autre(2001), gestion des ressources humaines, 2 édition, Canada, p402
- ²¹ Frédérique Alexandre Bailly et Autre(2013), comportement humains et management, 4^eÉdition, Person France, France, p230
- ²² Bolden. R.et autres(2003), A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Centre for Leadership Studies University of Exeter United Kingdom, June, P6
- ²³ عبد الشافي محمد أبوالعينين (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ص16
- ²⁴ عبد الشافي محمد أبوالعينين، مرجع سابق، ص16-17
- ²⁵ Brian J. Hoffman et autres(2011), Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between Individual differences and leader effectiveness, Journal of Occupational and Organizational Psychology, N 84, The British Psychological Society, p349
- ²⁶ محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص56
- ²⁷ D. Scott Derue et Autre(2011), Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, Journal of Personnel Psychology, N64, Malden, USA, P08
- ²⁸ Stephen Linstead, Liz Futop, Simon Lilley(2009), Management and Organization, A Critical Text, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York, P483
- ²⁹ رعد حسن الصرن (2004)، نظرية الإدارة والأعمال "دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، ط1، دمشق، دار الرضا للنشر، ص226.
- ³⁰ Gary-Yuki, Op.cit., P55
- ³¹ John R .Schermerhorn .et autre(2002), Comportement humain et Organisation, village Mondial, 3^{em} édition, Paris, P364
- ³² Yuki-Gary, Op.cit., P55
- ³³ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص226.
- ³⁴ Gary-Yuki, Op.cit, P55-56
- ³⁵ Gary-Yuki, Op.cit, P56
- ³⁶ Laurie Mullins(1999), Management and Organizational Behavior, 5th Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, P266
- ³⁷ Laurie Mullins(1999), Management and Organizational Behavior, 5th Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, P266
- ³⁸ John R .Schermerhorn .et autre. op.cit, P364
- ³⁹ Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication, Mc Graw-hill book Company, New York, P187
- ⁴⁰ Nicole Aubert, et Autres(1992), Management " aspects humaines et organisationnelles ", Édition Pue Fondamentale Paris, P383-384.
- ⁴¹ Alan Bryman(2013), Leadership and Organizations, Routledge et Kenganpaul, New York, P78-79
- ⁴² Stephen Linstead, Opcit, p484
- ⁴³ Alan Bryman, Opcit, p79
- ⁴⁴ كنعان نواف(2007)، القيادة الإدارية، ط1، الأردن، دار الثقافة، ص365.
- ⁴⁵ نفس المرجع سابق، ص365.

⁴⁶ Michel Myers & Gail Myers, Op.cit , PP 191-193

⁴⁷ أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص319.

⁴⁸ أحمد سيد مصطفى (2000)، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، القاهرة، دار المؤلف، ص317.

⁴⁹ John R. Schermerhorn et autre, Op.cit, P 379

⁵⁰ عامر سالم عوض (2001)، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 220-221.

⁵¹ محمد سعيد أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص346.

⁵² مؤيد سعيد السالم (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، ص 49.

⁵³ مصباح عامر (2003)، خصائص القيادة عند الرسول (ص)، الجزائر، دار هومة، ص90.

⁵⁴ أحمد صقر عاشور (1997)، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، ط 1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص193.

⁵⁵ سيد عبد الحميد مرسى (1993)، كلكم راع، ط1، القاهرة، مكتبة وهبة، ص26.

⁵⁶ عبد الفتاح دياب حسين (1998)، طريقك إلى الإدارة الفعالة، القاهرة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، ص208.

⁵⁷ محمد رفيق الطيب (1995)، مدخل للتسيير "أساسيات وظائف وتقنيات"، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، ص190.