



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم تسيير

الموضوع:

دراسة تحليلية للأنماط القيادية السائدة لدى المدراء بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس ل م د

النوع: أكاديمي

التخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

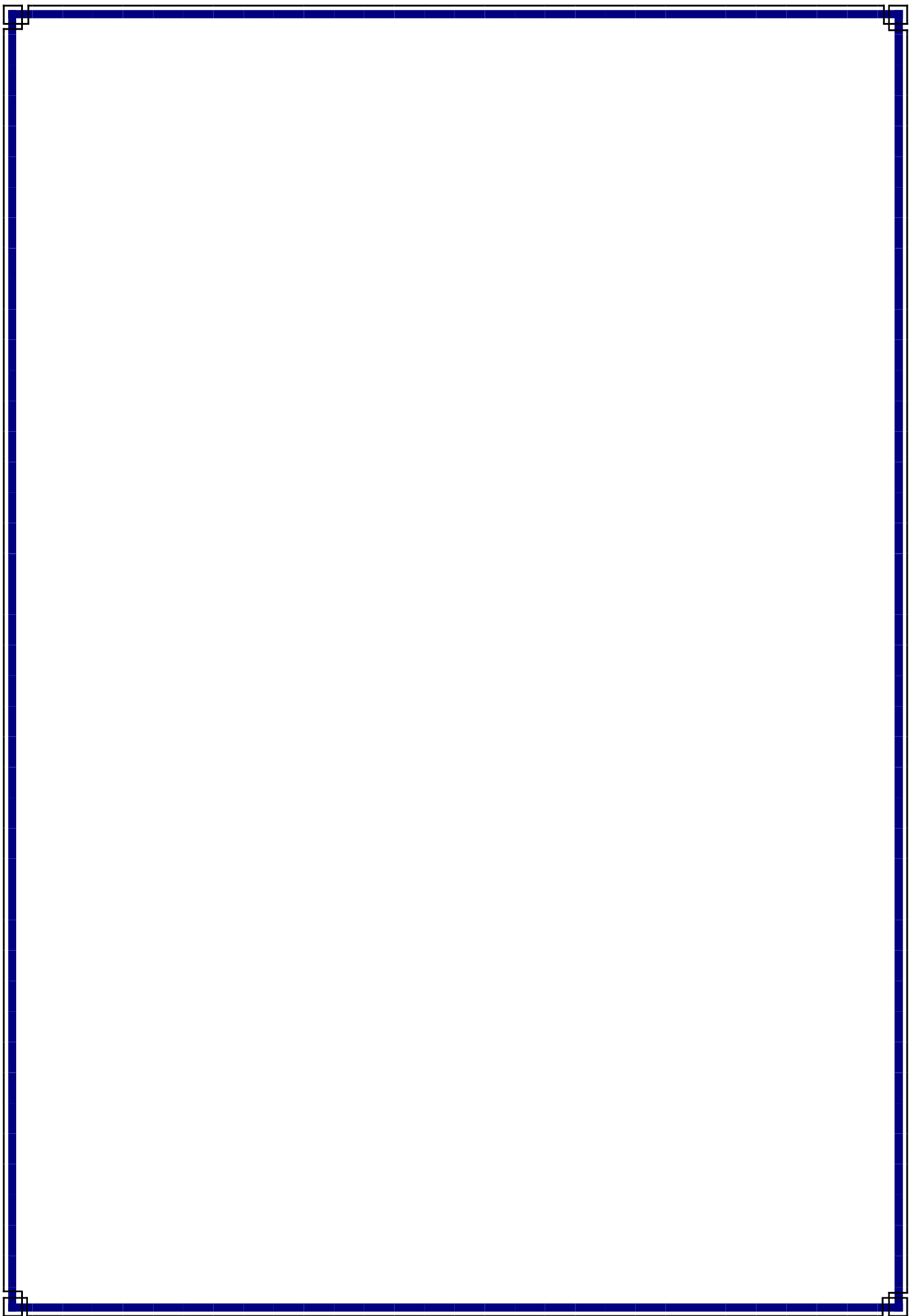
بن علي عبد الرزاق

إعداد الطلبة :

❖ كميلية زموري

❖ هناء عباضلي

الموسم الجامعي: 2012 / 2013



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
9	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية
12	المطلب الثالث: أنواع وأهمية القيادة الإدارية
14	المبحث الثاني: صفات القائد الإداري الناجح
14	المطلب الأول: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم
15	المطلب الثاني: المهام الأساسية للقائد المدير
20	المطلب الثالث: مصادر قوة تأثير القائد
21	المبحث الثالث: النظريات القيادية
22	المطلب الأول: نظريات السمات والخصائص
23	المطلب الثاني: النظرية الموقفية
24	المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (السلوكية)
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أنماط القيادة الإدارية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي
30	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الأوتوقراطي
30	المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي
31	المطلب الثالث: أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي
32	المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي
34	المبحث الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

34	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الديمقراطي
35	المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الديمقراطي
36	المطلب الثالث: أشكال النمط القيادي الديمقراطي
36	المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي
39	المبحث الثالث: النمط القيادي الحر
39	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الحر
39	المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الحر
40	المطلب الثالث: تقييم النمط القيادي الحر
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: منهجية الدراسة
48	أولاً: أسلوب الدراسة
48	ثانياً: مجتمع الدراسة
48	ثالثاً: عينة الدراسة
49	رابعاً: أدوات الدراسة
50	خامساً: الأساليب الإحصائية
51	المبحث الثاني: اختبار الفروض وتفسير البيانات
51	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة
53	ثانياً: التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الصغيرة
62	ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
71	خلاصة الفصل
هـ	الخاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	تحديد مستوى التقويم	1
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4
53	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5
54	التكرارات والنسب المؤوية للنمط الأوتوقراطي	6
55	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات النمط الأوتوقراطي	7
57	التكرارات والنسب المؤوية لفقرات النمط القيادي الديمقراطي	8
58	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات النمط الديمقراطي	9
60	التكرارات والنسب المؤوية لفقرات النمط الحر	10
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات النمط الحر	11
64-63	اختبار مان ويتني V لقياس قيمة Z لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على النمط القيادي السائد حسب الجنس	12
67	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير الخبرة	13
67	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	14
69	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	15

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	المفهوم الشامل للقيادة الإدارية	1
18	ترتيب مهام الإدارة	2
43	الأنماط القيادية وعلاقة القائد الإداري مع المرؤوسين	3

شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة على النبي المصطفى محمد كرمي حتى ترضى ولك الحمد إذا مرضيت ولك الحمد بعد الرضى .

وكما جاء في الأثر عن النبي - صلى الله عليه وسلم - "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

لأن الشكر ترجمان النية ولسان الطوية وشاهد الإخلاص وعنوان الاختصاص . تتوجه بخزبل الشكر والتقدير والعرفان :

إلى الأستاذ الفاضل "بن علي عبد الرزاق" الذي لم يخل علينا بأسداء النصائح والإرشادات ، فجزاه الله عنا خير الجزاء

وجعل ذلك في ميزان حسناته .

إلى كل الأساتذة الذين سيظل فضلهم شمعة تير دمرنا

إلى الذين يقدرون العلم وطلبتهم ، كانوا لنا رفقاء الدرب الجامعي ، على كل ما

قدموه لنا من تسهيلات .

إلى عمال المكتبة الجامعية خاصة .

إلى كل عمال المؤسسات الصغيرة .

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة .

كميلية - هناء

المقدمة

المقدمة

تنسب النجاحات التي تحرزها المؤسسات والدول اليوم إلى قياداتها وإداراتها، فهي تعد بمثابة الرأس من الجسد وبالتالي فإنه يعول عليها إدارة عملية الاستمرار والبقاء ومواجهة التحديات والتغيرات في بيئتها المحيطة الداخلية وكذا الخارجية، ومتى ما كانت تلك الإدارة أو القيادة تتمتع بالسمات والخصائص اللازمة أدى ذلك إلى نجاح تلك المنظمات واستطاعت الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ولتلك الأهمية، فقد حظي موضوع القيادة في الأدبيات الإدارية باهتمام كثير من الباحثين والدارسين والعلماء، وبرزت من خلال تلك الدراسات والأبحاث نظريات تسمى بنظريات القيادة تبرز من هو القائد وصفاته وخصائصه وكيفية صناعته، والتمييز بين القائد وغيره.

وتعني القيادة عملية التأثير في المرؤوسين وإقناعهم وتوجيههم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني وتحقيق أهداف المنظمة.

ورغم اتفاق الباحثين والدارسين على دور القائد في التأثير وتحريك مهام مرؤوسيه، إلا أنهم اختلفوا في تحديد النمط الذي يمكن للقائد استخدامه من أجل تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

وتزداد أهمية وخطورة القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي عصب الاقتصاديات الحديثة اليوم ومنها الجزائر، وقد تطورت تلك المؤسسات بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة.¹ وبلغ تعدادها حوالي 711832 مؤسسة إلى غاية 31/ 12/ 2012. منها 557 عمومية و711275 مؤسسة خاصة، كما بلغ عدد العاملين المصرحين بها (على المستوى الوطني) 1848117 عامل.²

وللمؤسسات الصغيرة نصيب الأسد من الإحصائيات السابقة، وتوصف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يقل عدد العاملين بها عن 50 عاملا، ويقل رأس مالها عن 200 مليون دينار جزائري.

وكما تمت الإشارة سابقا إلى أن نجاح هذه المؤسسات الصغيرة يتوقف على وجود قيادة إدارية ذات كفاءة وفعالية كما أن هذه القيادة لا تخرج عن تلك الأنماط السائدة من ديمقراطية أو أوتوقراطية أو فوضوية أو غيرها.

¹ <http://www.Mipmepi.Gov.dz/IMG/Pdf/Bulletin-N22.Pdf>. Bulletin d'information Statistique de la PME 2012 P9

² المرجع السابق، Bulletin d'information Statistique de la PME 2012 P12

وهذا يجعلنا أن نتساءل ونطرح الإشكالية التالية:

ما هو النمط القيادي السائد لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي؟

كما يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما النمط القيادي السائد للمدير حسب آراء المرؤوسين في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء حسب آراء المرؤوسين تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1 - يتبنى المدراء بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي النمط القيادي الديمقراطي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء حسب آراء المرؤوسين تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء في آراء المرؤوسين تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء في آراء المرؤوسين تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء في آراء المرؤوسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة للمدراء في آراء المرؤوسين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تحديد إطار البحث:

- المحدد البشري: المرؤوسين بالمسميات الوظيفية التالية: مشرف ، نائب رئيس قسم ، ورئيس قسم.
- المحدد المكاني: المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي.
- المحدد الزمني: 2013/2012

أهمية وأسباب البحث:

تأتي أهمية هذا البحث كونه يتناول جانبا مهما من جوانب عمليات الإدارة ويتمثل هذا الجانب في اتجاهات وخصائص الشخصية القيادية للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي باعتبارها من المحددات الهامة والمؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ويكشف عن طبيعتها .

أهداف البحث:

في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على:

- الأنماط القيادية لدى المدراء بالمؤسسات الصغيرة بالوادي.
- معرفة أثر كل من المتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في تصور المرؤوسين للأنماط القيادية لدى مدراءهم.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الجانب النظري على الأدوات البحثية مثل الكتب، المذكرات، ملتقيات... وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان بغية إعطاء البحث صبغة موضوعية ومصداقية للنتائج المتحصل عليها.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث كونه من أنسب المناهج في البحث للوقوف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظريات القيادة الإدارية.

صعوبات البحث:

صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب عدم التعامل الجاد من طرف المؤسسات في التعاون بإعطاء البيانات أو ملء استمارات الاستبيان نظرا لعدة أسباب قد يرجع بعضها لكثرة انشغالاتهم أو نقص وعيهم بأهمية التعاون مع الجامعة والبحث العلمي أو حرصا منهم - حسب اعتقادهم- على سرية المعلومات التي لدى مؤسساتهم.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى جزأين أساسيين ، فأما الأول فهو يتعلق بالإطار النظري والثاني الإطار التطبيقي، ويحتوي على ثلاثة فصول، اثنان منها ضمن الإطار النظري أما الثالث فهو للدراسة الميدانية.

- الفصل الأول : القيادة الإدارية وينقسم إلى ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول يتضمن مفهوم القيادة الإدارية. أما المبحث الثاني فيتضمن صفات القائد الإداري الناجح . أما المبحث الثالث خصص للنظريات القيادية .
- الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية ، وشمل ثلاث مباحث ، تضمن المبحث الأول النمط القيادي الأوتوقراطي أما المبحث الثاني فتضمن النمط القيادي الديمقراطي وأخيرا المبحث الثالث فكان حول النمط القيادي الحر .
- الفصل الثالث الدراسة الميدانية ، وتضمن مبحثين ، فالمبحث الأول فتعلق بمنهجية الدراسة ، أما المبحث الثاني فتضمن اختبار الفروض وتفسير البيانات
- الخاتمة العامة واحتوت على نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

الفصل الأول: القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية وأهميتها

المبحث الثاني: صفات القائد الإداري الناجح

المطلب الأول: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

المطلب الثاني: المهام الأساسية للقائد المدير

المطلب الثالث: مصادر قوة تأثير القائد

المبحث الثالث: النظريات القيادية

المطلب الأول: نظرية السمات والخصائص

المطلب الثاني: النظرية الموقفية

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (السلوكية)

الخلاصة

تمهيد

أصبح لموضوع القيادة الإدارية أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات، وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأنها على أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة الإدارية المتبع، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون بينهم، وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية لمتابعة هذا الهدف.

كما أن القيادة الإدارية يمكن تنميتها وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها، وحللت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة والأثر الفعال الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري ملم بطرق الإدارة الحديثة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: صفات القائد الإداري الناجح

المبحث الثالث: النظريات القيادية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت التعاريف في الفكر الإداري وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها مدارس الفكر الإداري وفقا لتطور هذه المدارس واهتماماتها. ووجود العنصر القيادي بين الجماعة ضرورة تتمثل بسلوكه الذي يجمع سلوك الجماعة على الوحدة والتأثر بهم. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وخصائص القيادة الإدارية، وأنواعها وأهميتها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

- تعريف القيادة الإدارية عند "كونتر واد ونيل" هي: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني."
- ويعرفها "ففر وبرستوس" (FFIFFNER & PRESTHUS) بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية."¹
- أما فيدلر فيعرفها "إن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد."
- يعرفها "عبد الكريم درويش، ليلا تكلا": "القيادة هي التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم، في سبيل تحقيق هدف بذاته."²
- عُرف الكاتب رنسيس لايكتر (HENSISLI KERT) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."³

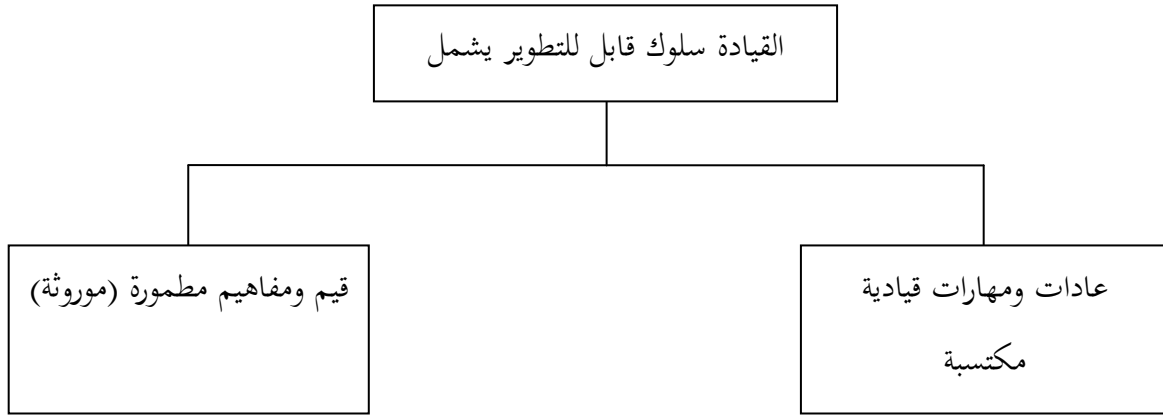
ومن التعريفات السابقة يتبين أن القيادة الإدارية هي عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها

1 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2005، ص215.

2 معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، الجزائر، ط1، 2010، ص 270 - 271.

3 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2006، ص215.

والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.¹



الشكل رقم (1): يوضح المفهوم الشامل للقيادة الإدارية

1 علي السلمي، رئيس الجمعية العربية للإدارة، القيادة الإدارية رؤية إسلامية معاصرة، BDF.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية

كما أن لكل أسرة راع مسئول عن رعايتها، يدير شئونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها، ويبدل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائد يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر.

ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة، والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي الاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام.

ومنه يمكن إبراز خصائصها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً هداماً.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليتجهوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، فعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.¹

¹ محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2010، ص ص

المطلب الثالث: أنواع وأهمية القيادة الإدارية

أولاً: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين هما:

1- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابلياتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.¹

إن هذا النوع من القيادة يتواجد في الغالب في التنظيمات غير الرسمية في المنظمات، وله تأثيره الذي لا يمكن أن يستهان به في سلوك الآخرين. ومن هنا فإن الإدارة في المنظمة لا بد أن تهتم بالقيادات غير الرسمية وتعمل على استقطابها واحتوائها. بما يخدم الأهداف الرسمية للمنظمة، بل يمكن للقيادة الرسمية أن تكسب تأييد وثقة القيادات غير الرسمية وتحظى بالقبول العام منهم كمدخل من المداخل المعبرة عن قبول جميع المرؤوسين الرسمية.²

2- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح القانونية التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق يكون ذا سلطات ومسؤوليات محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها. والقيادة الرسمية في المنظمة هي ما يطلق عليها أغلبية الكتاب والباحثين اسم القيادة الإدارية.³

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط2، 2005، ص 224.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2005، ص 506.

³ معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 275 . 276.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب". وبالتالي فإن أهمية القيادة تكمن في:

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.¹
- أن القيادة لابد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.
- أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصول المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ريان السفينة.²
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. عمان، ب ط، 2010، ص 53.

² طارق السويدان، فيصل عمر باشر حبل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ب ط، 2003، ص 42.

³ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص ص 18 - 19.

المبحث الثاني: صفات القائد الإداري الناجح

قام كلا من داني كوكس (DANNY COX) وجون هوفر (JOHN HOOVER) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة. ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى اختيار القادة الإداريين واكتشافهم، ومهامه الأساسية ومصادر قوة تأثيره.

المطلب الأول: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

إذا كانت عملية الاختيار والتعيين للعاملين الجدد عملية ليست سهلة فإن عملية اختيار القادة عملية معقدة ومتشابكة، وهي في غاية الخطورة نظراً لأنها ترتبط بمستقبل المنظمة، لذا يجب فهم ودراسة القيادة في ضوء اعتبارات وديناميكيات المستقبل أو ما يمكن أن يسمى بـ "التحليل الموجه بالمستقبل" **FUTURE ORIENTED ANALYSIS**¹.

ويرى الدكتور عمر محمود غباين، والدكتور سيد عليوة، والباحث زهير منير عبوي أن عملية اختيار القادة الإداريين ينبغي أن تخضع لشروط صارمة وهي:

- تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:
- 1- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- 2- الكفاءة في العمل والقدرة على تعظيم معدلات الإنتاجية والأداء.
- 3- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
- 4- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
- 5- أن يكون قد مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- 6- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
- 7- توافر الصفات العامة أو الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.²

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، ب ط، 2005، ص 237.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 28.

- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.
- أن تعقد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- 1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
 - 2- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
 - 3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
 - 4- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.¹

المطلب الثاني: المهام الأساسية للقائد المدير

درج الكتاب والباحثون في حقل القيادة الإدارية على تقسيم المهام الأساسية للقائد المدير إلى مهام رسمية تنظيمية وأخرى غير رسمية، وقد حدد الدكتور عمر محمود غباين والدكتور السيد عليوة، هذا المهام كما يلي:

أولاً: مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول العديد من القضايا، والتعرف على أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط. فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف²

¹ السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 55.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 33.

والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً.

● **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصيص والقدرة والفاعلية في الأفراد. ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم. فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.¹

● **التوجيه:** تتضمن توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها. ولقد أسهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

على النقيض من الافتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادي والذي يعني أن الحافز المادي وحده هو الذي يدفع العامل إلى العمل وإلى زيادة إنتاجيته، فإن نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني.

وكنتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات إلى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها، وفي نفس الوقت الذي أصبحت فيه أكثر واقعية.

● **الرقابة:** تنطوي على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتشتمل الرقابة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.²

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 34.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 40.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها. لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية، والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.¹

● **التنسيق:** ويمثل التنسيق الترتيب المنظم لمجموعة جهود الأفراد للوصول إلى تحقيق هدف معين، كذلك فهو ترتيب أداء وظائف كل إدارة في المنظمة حسب خطة مرسومة تؤدي إلى استغلال أقصى إنتاجية للإمكانات المتاحة، وعلى هذا يعتمد التنسيق على تحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات لكل فرد وبكل نشاط بحيث يتم التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق الهدف العام، والملاحظ أن نجاح عملية التنسيق يعتمد أساسا على السلطة المنسقة بالإضافة إلى تفهم جميع الأفراد لكيفية تحقيق الهدف فكلما زادت درجة الفهم هذه، كلما زادت درجة التنسيق وبالتالي تزيد قوة التنظيم لتحقيق الهدف.²

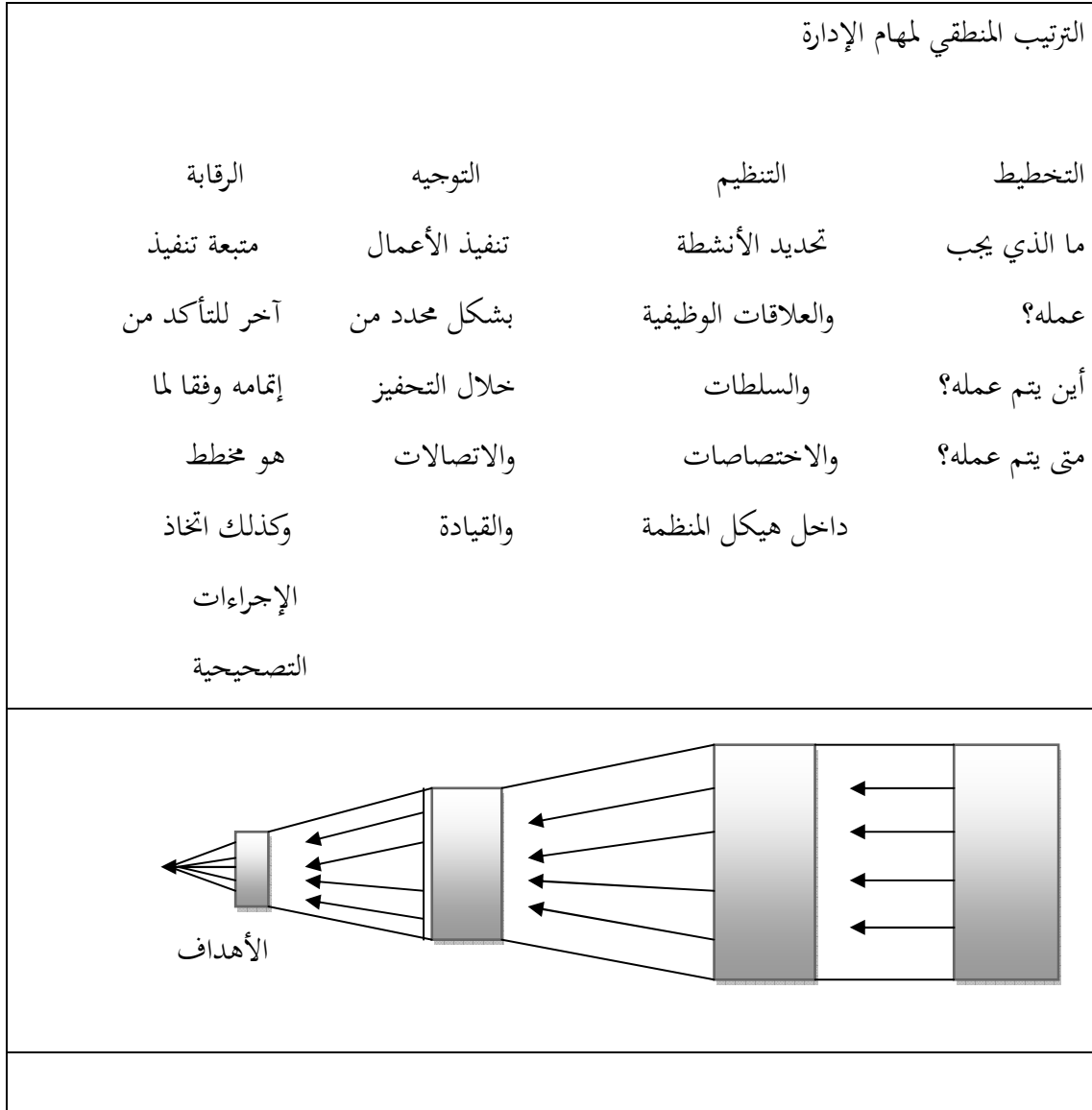
وبذلك يمكننا أن نقول إن التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة. وفي حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق، فإن الإجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية. وبطبيعة الحال، فإن المدير على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل مهام الإدارة وبصورة مستمرة، ولكن نظرا لوجود نوع من التداخل بين أنشطة المنظمة الواحدة، فإن الترتيب المنطقي لمهام الإدارة كما هو موضح في الشكل التالي يميل إلى عدم الوضوح في الحياة العملية.³

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 41.

² عبد الرحمن توفيق، المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2002-2003، ص 7.

³ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 43.

الشكل رقم (2): يوضح ترتيب مهام الإدارة



المصدر: محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان، ط2، 2010، ص 44.

ثانياً: مهام غير رسمية: تعتمد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين. وتلعب هذه المهام دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام ما يلي:

- **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة توجد مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك. وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف من مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.
- **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:** بحيث يُكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل والطابع غير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة ما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر بينهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف. وبهذا يكون القائد قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.¹
- **المشاركة:** وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا ما أرادت تحقيق النجاحات في المجالات المختلفة. وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يحدّ من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجدوا فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء الطبيعية.²
- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:** فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يقلل من مستواه، بل أن الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة

¹ خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 133.

² بشير العلق، مرجع سابق ذكره، ص 36.

فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

● **درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:** كقيمة الوفاء والتستر على النواقص والعيثات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

● **مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:** وهذا يتطلب من القائد معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

● **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:** وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.²

المطلب الثالث: مصادر قوة تأثير القائد

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته "وقد صنف الكاتبان JOHN FRENCH & BERTRAM RAVEN" مصادر قوة وتأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية هي:

1- قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.

2- قوة الإكراه/العقاب: وتستند إلى الخوف، وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه (الفرد).³

¹ بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 37.

² خيري كنانة، مرجع سابق ذكره، ص 134.

³ حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 218.

3- القوة المشروعة: تعد المشروعية أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد. فقد يلعب المسؤول الرسمي دورا قياديا من خلال السلطة الرسمية للمنظمة التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين (مثل طلب الكبير من الصغير شيئا ما، أو القديم وظيفيا من الحديث أداء عمل ما... الخ). فأية صورة يتطلب فيها الموقف تحقيق التغيير في السلوك الفردي المطلوب، فإن ذلك الطلب لابد أن يتسم بمشروعية التحقيق.¹

4- قوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على الرقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (الرواتب . الترقية . الجوائز).²

5- قوة الخبرة: لابد أن يكون القائد متميز عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم. فالثقة التي يعاهاها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعهم بمستوى خبرة عالي يجعلهم أكثر خضوعا ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته، لأن كثيرا ما يواجه الفرد مواقف أو مشكلة في حياته اليومية ونظرا لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية قد يفشل في معالجتها وبالتالي يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعتبر افتقد عندئذ لهذا المصدر في التأثير على مرؤوسيه.³

المبحث الثالث: النظريات القيادية

يعمل الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية القيادة. واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فعالية القيادة (النتائج والآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه)، وأهمها: الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد، ورفع روحهم المعنوية.

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

● نظرية السمات والخصائص .

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 232.

² بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 16.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكات، الرياض، ط1، 2004، ص 227.

● النظرية الموقفية.

● النظرية التفاعلية (السلوكية).

المطلب الأول: نظرية السمات والخصائص

حسب هذه النظرية لا بد أن يتمتع القائد بخصائص و سمات شخصية إلى جانب القدرات والقابليات البدنية التي

تميزه عن الآخرين و تمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم. ويمكن القول بأن نظرية الرجل العظيم GREAT MAN

هي واحدة من الأطر الفكرية التي تمتد جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني والتي ترتبط بها نظرية السمات

TRAIT THEORY، حيث تقترب مفاهيمها مع نظرية الرجل العظيم.¹

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقيادة ما يلي:

. القدرة على حفز وتشجيع الأفراد.

. القدرة على الاتصال.

. القدرة على الإقناع.

. غرس الثقة في الآخرين.

. تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

. القدرة على اتخاذ القرارات.

ووفقا لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح، والذي يمتلك الثقة في نفسه، والذكاء،

والمقدرة على الإدراك، والقدرة على البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل

ينطوي على كثير من العيوب:

● أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.

● تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

● لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز

القيادة.

● تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.²

¹ طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 58.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ب ط، 2002، ص 518517.

المطلب الثاني: النظرية الموقفية

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله - أي الاهتمام بالسمات والأنماط والمواقف - فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة، وهذه النظرية هي أكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.¹

نموذج فيدلر للقيادة الموقفية:

بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة الينوي الأمريكية بقيادة "فيدلر" (FIDLER, 1967)، انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفية لفاعلية القيادة.

ولقد انتهجت هذه الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف، ويشير هذا النموذج إلى أن فاعلية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين أساسيين هما:²

1- نمط القائد.

2- خصائص الموقف.

أساليب القيادة عند فيدلر:

أ- دوافع العلاقات: يحصل القائد على رضاه من علاقاته بالتابعين.

ب- دوافع العمل أو الانجاز: يحصل على رضاه من انجاز العمل ولا يركز على الاجتماعيات، بل على القواعد والإجراءات.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، ط1، 2008، ص 211.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزاطية، ب ط، 2008، ص 278.

مكونات القيادة الموقفية:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر على درجة تحكم القائد وتأثيره في المواقف في مجال العمل، نتائج القرارات، واختيار أسلوب القيادة، وهذه العوامل هي:

أ- العلاقة بين القائد والتابعين وهي أهم العوامل التي تمكن القائد من التحكم في الموقف، ومن معطياتها:

- القائد مدعوم ولا يحتاج للهيكلية أو قوة المنصب.

- المجموعة تقبل قراراته وتسعى للإنجاز.

ب- هيكلية العمل:

- وهي درجة وضوح الإجراءات والأهداف.

- تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية.

- كلما وجدت تفاصيل أدق في المهام، كلما زادت فرص الإنجاز.

- لا يمكن التنبؤ بنجاح الخطط غير المهيكلية.

ت- قوة المنصب:

- تأتي الأخيرة في الأهمية بالنسبة للتحكم في الموقف.

- تنحصر في حصول القائد من منصبه على السلطة التي تمنحه حق المكافأة والعقاب.

- قوة المنصب أو السلطة لا تضمن التعاون لكل العاملين، ولا تحمي من الكيد والمؤامرات.¹

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (السلوكية)

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظرا لإحفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل - وليس سماته - والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، هي التي تحدد فاعليته، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك /الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.² بينما ركزت الدراسات التقليدية على سمات وأنماط القيادة باعتبارها مؤثرات تنبع من القائد، على المرؤوسين، وبينما ركزت النظريات الموقفية على متغيرات الموقف باعتبارها مؤثرات تنبع من الموقف على نمط القيادة وعلى فعالية

¹ عامر عوض، مرجع سابق، ص 212.

² حسن حرير، مرجع سابق، ص 221.

القيادة، فإن الدراسات والنظريات التفاعلية ركزت على التفاعل بين كل من القائد والموقف في التأثير على سلوك وفعالية القيادة.

وتقوم النظريات التفاعلية في أساسها، على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي. فوفقا لهذا المفهوم تتحدد فعالية القيادة بناء على تفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض، ومع خصائص وسلوك القائد. إن النظريات والدراسات التي قامت على افتراض تفاعل متغيرات الموقف مع خصائص وسلوك القائد، تعتبر محاولة لنقل صورة أكثر تعبيرا عن الواقع والبيئة المعقدة التي تمارس في ظلها عملية القيادة.¹

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1999، ص 228.

خلاصة الفصل

تعتمد القيادة الإدارية أساساً على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، وقد تكون القيادة غير رسمية ناتجة عن مواقف اجتماعية معينة تصنعها العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، كما أنها تكون رسمية تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم القائم والذي تحكمه لوائح محددة، وهذا الأخير له أهمية كبيرة في نجاح المنظمات الحديثة، إذ يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية دون وجود قيادة تتمتع بمؤهلات وخصائص وقدرات تمكنها من أداء متميز لمهامها التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق أهداف المنظمة. من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق أهداف المنظمة. من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويملك القائد الإداري مصادر قوة يستخدمها في التأثير على الأفراد العاملين كالمكافأة والعقاب والمشروعية والخبرة والتحفيز، إلا أن الكتاب تباينت وجهات نظرهم حول ما يميز القادة عن غيرهم ونتيح عن ذلك مجموعات من النظريات أبرزها الخصائص والسمات، الموقفية، والتفاعلية، وتجمع كلها على أن قائدهم يتمتع بالقدرة على التأثير والهام من حولها نحو تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

الفصل الثاني

أنماط القيادة الإدارية

الفصل الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الأوتوقراطي

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي

المطلب الثالث: أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي

المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي

المبحث الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الديمقراطي

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الديمقراطي

المطلب الثالث: أشكال النمط الديمقراطي

المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي

المبحث الثالث: النمط القيادي الحر

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الحر

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الحر

المطلب الثالث: تقييم النمط القيادي الحر

الخلاصة

تمهيد

كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وهذا ما بيناه في الفصل الأول، إلا أن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أنماط القيادة. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة التي يمكن حصرها في مجال القيادة الإدارية التي سنتطرق إليها.

ويشمل هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي.

المبحث الثاني: النمط القيادي الديمقراطي.

المبحث الثالث: النمط القيادي الحر.

المبحث الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

تدور الدراسة في هذا المبحث حول النمط الأوتوقراطي ومن أهم ما تطرقنا إليه: تعريفه وخصائصه، وأشكاله، والمزايا والعيوب.

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الأوتوقراطي

طبقا لمفهوم القيادة الأوتوقراطية، أو التحكمية، أو التسلطية فإن القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده، ثم يأمر مرؤوسيه تنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة، أو مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات يرى علاقي أن المدير يلجأ إلى أسلوب التهيب، أو التخويف سواء كان ذلك تلميحاً، أو تطبيقاً، ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري.¹

ويقوم القائد فيه بتحديد السياسات، وتحديد كل أنواع النشاط التي يمارسها أعضاء الجماعة، فهو يحدد خطوات العمل تحديداً تفصيلياً بصورة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل، وينزع القائد إلى منح المكافآت من ثواب وعقاب على أساس شخصي، كما يقوم بتوجيه النقد غير الموضوعي والمقصود به الشخص نفسه دون شرح للأسباب. كما أنه لا يقوم بالمشاركة الفعلية مع بقية أفراد الجماعة.² ويعتبر هذا النمط القيادي نمط عسكري بالدرجة الأولى.³

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي

- ينفرد بالرأي واتخاذ القرارات فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة.
- يرى من حقه التحكم في إتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه.
- يتدخل تدخلاً مباشراً في تفصيلات وجزيئات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.⁴
- القرارات مركزية.
- الاتصالات هابطة في شكل أوامر.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 24.

² عادل حسين وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، ب سنة، ص 317.

³ سيد محمد جاب الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، ب ط، 2005، ص 359.

⁴ محمد حسنين العمري، مرجع سابق، ص 78.

- التابعون خارج نطاق السلطة . افتراض (X).¹
- يفوض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلمته هي القانون بأمر فيطاع دون مناقشة.
- لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها.
- امتثال المرؤوسين لرؤسائهم يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب لا إلى إقناعهم وإتباعهم لمعنى القيادة.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة.
- يقوم بتحديد العلاقات بين الأفراد ويستبد بالرأي.
- يبحث عن الجاه والثراء والسلطة ولا يبالي بالمشاعر والأحاسيس والعواطف والطموحات الإنسانية.
- لا يعترف بالخطأ ولا يتحمل المسؤولية ونتائجها.²

المطلب الثالث: أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي

إن بعض علماء الإدارة يميزون بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وذلك على النحو التالي:

- أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز على السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³
- ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.⁴

¹ عامر عوض، مرجع سابق، ص 214.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 79.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص 43.

⁴ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 82.

ت- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفردا.¹

ويمكننا القول هنا أن الدراسات العديدة أثبتت أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية وإن أنه نافع ومطلوب في بعض المواقف الحرجة، وفترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة أو العالمية فيها.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي.

يتميز القائد الأوتوقراطي بعدد من المميزات الإيجابية والسلبية نذكر منها ما يلي :

أولاً: مزايا النمط الأوتوقراطي:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.²
- في حالة المرؤوسين من الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار أو أداء المهام المنوطة بهم بدون إشراف فعال.³
- ربما تزيد القيادة الديكتاتورية الفعالية والحصول على نتائج سريعة ولاسيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار في التو.
- تنفيذ القيادة الديكتاتورية عند عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المرؤوسون بشكل أفضل تحت توجيهات واضحة ومفصلة.
- تنفيذ القيادة الديكتاتورية عندما تكون سلسلة القيادة واضحة ومفهومة من قبل الجميع.⁴

¹ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 31.

² حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 44.

³ إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ب ط، 2001، ص 161.

⁴ إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 161.

ثانياً: عيوب النمط الأوتوقراطي.

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنباً للخطأ أو التعرض للجزاء.
- تعطيل التغذية العكسية، بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير باتجاه واحد.¹
- بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تفتشل في تطوير تعهده بإنجاز أهداف المؤسسة.
- لا تفيد القيادة الديكتاتورية عندما يكون المرؤوسون على دراية تامة بالمهام المنوط بهم ويتطلب إنجازها العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق.²
- إن تركيز القائد الأوتوقراطي . وخاصة من الطراز التسلطي . السلطات في يده، وإنفراده في اتخاذ القرارات، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه، وترمته في الإشراف عليهم.... كلها ترتب آثاراً سلبية تعوق إنجاز العمل.³
- إن النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.... ويرى القائلون لهذا النقد أن تزايد الغضب والتوتر لدى الموظفين والنتائج عن شعورهم بالإحباط، يوجه سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب والتوتر، فيلجئون إلى التجمع في مجموعات غير رسمية، تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتهديدها.⁴
- وأخيراً يؤخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية، أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية... ذلك أن مشاعر الإحباط التي تنتاب الموظف، وما تخلقه التجمعات غير رسمية من وسائل لمواجهة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتحكمها.⁵

¹ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 44.

² إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق، ص 162.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 168

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 174.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 176.

المبحث الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف للنمط القيادي الديمقراطي وخصائصه وأشكاله التي يأخذها ومزاياه وعيوبه.

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الديمقراطي.

الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبنى ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملي قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات.¹

وظهر النمط الديمقراطي للتأكد على أهمية الدوافع السيكولوجية و الاجتماعية للتابعين. ولقد ساهم علماء الإدارة والنفوس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي حيث يركز على أسس ثلاثة هي: إقامة العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد لذاته.²

والقائد الديمقراطي هو الذي يجتهد بقدر الإمكان في أن يشرك مجموعته فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ.³

وتجدر الإشارة أن هناك بعض السلبيات للقيادة الديمقراطية منها أنها تأخذ وقتاً إضافياً من القائد نتيجة لإتاحة المشاركة والاتصال بالمرؤوسين كما أنه في ظل القيادة الديمقراطية يحتمل ظهور عدم الإتقان بين القائد ومرؤوسيه، ويجب أن تتوفر ظروف معينة لنجاح القيادة الديمقراطية منها: أن يكون المرؤوسين مؤهلين للمشاركة ولديهم معلومات كافية عن المشكلة والقرار مهم نسبياً لهم، وهناك درجات للديمقراطية كما هو الحال بالنسبة للأوتوقراطية، بحيث يستطيع القائد تغيير حجم المشاركة حسب الموقف.⁴

¹ رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 26.

² رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة إيمان، ب ط، 2000، ص 13.

³ السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمدرسين الجدد، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001، ص 48.

⁴ محمد عبد الله آل ناجي، الحسن محمد المعيدي، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الإحساء التعليمية، دراسة منشورة في مجلّة كلية التربية (التربية وعلم النفس)، جامعة الملك خالد، العدد (19) جزء 4، 1995، ص

وقد أثبتت البحوث والدراسات أن إنتاج جماعة القائد الديمقراطي تكون أقل من جماعة القائد الديكتاتوري ولكن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على عملية الإنتاج من حيث الكم والكيف بعكس جماعة القائد الديكتاتوري.¹

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الديمقراطي.

- احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.
- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وتتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والأتباع.
- يعتمد هذا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون إرهاب أو تسلط أو شدة أو خوف.
- مهنته هنا تطبيقية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية.
- يستخدم القائد الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط وهذا النمط لا تتمركز فيه السلطة في يد القائد وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.²
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، ب سنة، ص 83.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 83.

³ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص 226 - 227.

المطلب الثالث: أشكال النمط القيادي الديمقراطي.

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركة في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.¹

ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار.

ت- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.²

ث- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين. ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي

يتميز القائد الديمقراطي بجوانب إيجابية وأخرى سلبية سنذكر منها ما يلي:

أولاً: الجوانب الإيجابية (مزايا):

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال تتمثل في:

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 79.

² عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص 33.

- المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.¹
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.
- اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.²
- تضمن المشاركة الفعالة للموظفين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- يتقبل المرؤوسون بنفس راضية التغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في أداء التغييرات.
- تحث القيادة الديمقراطية على التعاون والإخلاص والثقة بين الموظفين.
- ترفع القيادة الديمقراطية الروح المعنوية للموظفين.³

ثانياً: الجوانب السلبية (عيوب):

- كون القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية لا يعني أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يحدي أسلوب الديمقراطية في التعامل معهم. وهذه العيوب تتمثل فيما يلي:
- يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية . كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم . من أنه أسلوب غير عملي، فضلاً عن انه لا يتلاءم مع ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.
 - ويضاف إلى الانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية، أن نتائج الدراسات اللاحقة . التي أجريت في جامعة ميتشجان الأمريكية "تحت إشراف" ستان ندي و سيشور (STANDLY ANDSEASHORE) - قد أثبتت أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين، لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية.⁴

¹ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 46.

² حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، الأردن، ط 1، 2004، ص ص 73 . 76.

³ إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 163.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 247 . 250.

- ما يؤخذ على المشاركة . كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية . من أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.¹
- تتطلب القيادة الديمقراطية بعض الظروف الملائمة حيث ينبغي تحلي الموظفين بالدراية التامة بأساليب إنجاز المهام الموكلة إليهم.
- يفترض هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المؤسسة وإدماج أهدافهم الشخصية في أهداف المؤسسة، وربما يكون هذا الافتراض غير صحيح في أغلب الأحيان.
- يجب أن يكون هناك ثقة تامة من جانب الإدارة والموظفين أيضا.
- ربما يشعر بعض الأعضاء بالعزلة إذا لم يتم وضع أفكارهم موضع التنفيذ، وقد يخلق هذا أيضا شعورا بالإحباط والحقد والضغينة.
- يعد هذا المنهج مضيعة للوقت المستغرق في دراسة الأفكار والمقترحات المقدمة من الأعضاء.
- يعتمد هذا المنهج اعتمادا رئيسيا على الحوافز والعلاوات والاحترام أو النقود والذي قد يؤدي إلى اهتمام العمال بالحوافز المادية أكثر من التقدير لأفكارهم.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

² إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 163 . 164.

المبحث الثالث: النمط القيادي الحر.

في هذا المبحث سوف نقوم بتعريف النمط القيادي الحر وأهم خصائصه وتقييمه.

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي الحر.

يقوم القائد بإعطاء المعلومات والممارسات بأقل قدر من السيطرة للموظفين والعاملين المحيطين به ... ليفسح المجال أما مهم للشعور بالمسؤولية والقرار المدروس الجيد لتنفيذ الأوامر الخاصة بالعمل، ويمكن تصنيف هذا الطراز بالنوع التشاركي.¹

ويتميز هذا النمط من القيادة بأنه الأول من حيث الإنتاج وفيه يترك القائد لإتباعه حرية التصرف والسلوك دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم، كما يتصف هو بالسلبية والتسامح، ويؤخذ على هذا النمط من القيادة شعور الأفراد بعدم القدرة والتصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى إرشاد، مما يؤثر سلبا على العمل وعلاقة الجماعة بالقائد.²

كما يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات، مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله. فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سؤل أو تم سؤاله من قبل أفراد الجماعة.³ وكذلك يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى.⁴ ويعمل هذا النمط كمصدر للمعلومات، ولكنه يترك كثيرا من العمل لكي يقوم به الأفراد أعضاء الجماعة. يترك المتابعة اليومية والرقابة لتؤدي بواسطة الأفراد أنفسهم.⁵

المطلب الثاني: خصائص النمط القيادي الحر

يتميز النمط القيادي الحر بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- نموذجاً مفرطاً للقيادة الديمقراطية.
- يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل وقد لا يكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل

¹ عبد الكريم راضي الجبوري، المدير الناجح، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، لبنان، ط1، 2000، ص146.

² بو هزة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص5.

³ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1999، ص223.

⁴ هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص157.

⁵ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 1997، ص185.

الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.¹

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرووس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمروسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.²
- تستخدم القوة بقدر ضعيل.
- مسؤولية جماعية.
- القيادة تتدخل للتنسيق . الإمداد بالمعلومات . توجيه . دعم النشاطات.³
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.⁴

المطلب الثالث: تقييم النمط القيادي الحر

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم...⁵ إلا أن اتجاهها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي، وانه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.⁶

ويوجد في النمط القيادي الحر جوانب إيجابية وجوانب سلبية تتمثل فيما يلي:

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 80 . 81.

² موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، (دراسة حالة وحدة البريد الولائية) بسكرة، ص 5.

³ عامر عوض، مرجع سابق، ص 215.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 227.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 255.

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222.

الفرع الأول: الجوانب الإيجابية (المزايا):

بالرغم من كل المآخذ على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضا إن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل:

- ثقة القائد الإداري في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الإنجاز بثقة.
- حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها تساهم في تحقيق نتائج أفضل.
- يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.¹
- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متمتمة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، ويتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع مرؤوسيه العاملين في ظله، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل.
- إن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.
- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية وإبتكارية ويتجاوزون جيدا مع جو الحرية.²

الفرع الثاني: الجوانب السلبية (العيوب):

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يرتبها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين... فقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يرتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظله... فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. فانتهاج الفرد العامل نَحجا مطلقا في أداء العمل بعيدا عن إشراف وتوجيه قائده قد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة... وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وأن أعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أم غير

¹ حسن ماهر محمد، مرجع سابق، ص 78.

² حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 49.

موجودة... وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم مجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم.¹

ومن هذه الآثار السلبية:

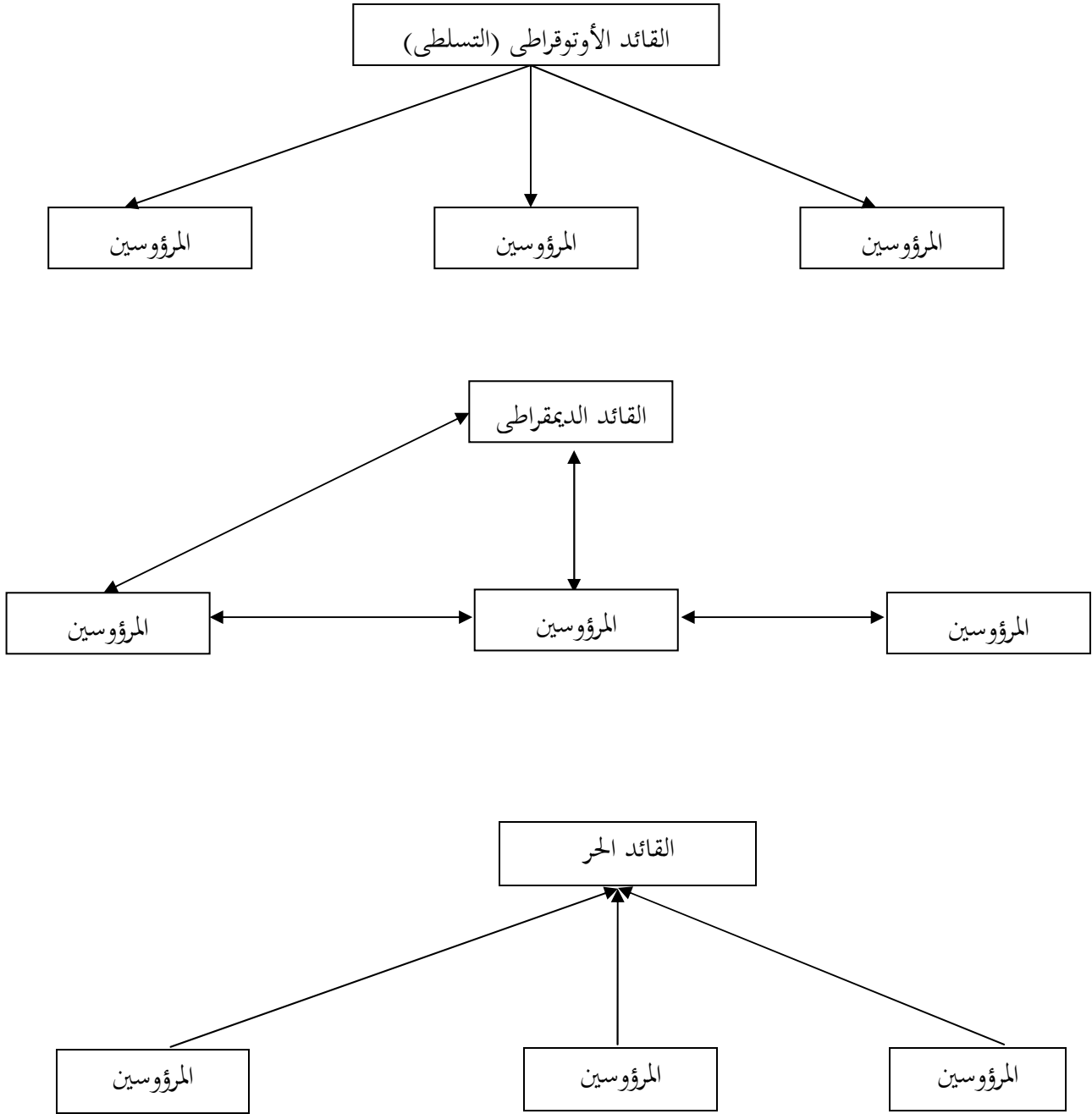
- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم.
- يجير المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيهات.²
- القيادة الحرة تؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق.
- انشغال القادة من هذا النمط في الاستقبالات وحضور اللجان والحفلات لبناء علاقات تكسيهم التقدير والاحترام.
- الرقابة معدومة على المرؤوسين.³

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 256.

² حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 50.

³ حسن ماهر محمد، مرجع سابق، ص 78.

الشكل رقم (3): الأنماط القيادية وعلاقة القائد الإداري مع المرؤوسين



المصدر: حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، الأردن، ط1، 2004، ص 81.

خلاصة الفصل

إن التمايز في وسائل التأثير التي يستخدمها القائد في المؤسسة لتوجيه رؤوسيه مختلفة وهذا لوجود أنماط قيادية مختلفة. فالنمط الأوتوقراطي أو التحكمي هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده، ثم يطلب تنفيذ القرارات دون منافسة، كما له ميزات عديدة من بينها انفراد القائد في اتخاذ القرارات بصورة مطلقة ومن حقه التحكم في إتباعه كيف ما يشاء وله قرارات مركزية، وكذلك يمتاز بثلاثة أشكال رئيسية تتجلى في القيادة التسلطية أو التحكمية والقيادة الخيرة أو الصالحة والقيادة المتعاملة أو اللبقة. أما النمط الديمقراطي يعني تحكم الشعب أو سلطته ويتميز باحترام شخصية الفرد ولا مركزية السلطة في اتخاذ القرارات وكما يعتبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله، وله أشكال مختلفة لنموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية وآخر يضع حدودا معينة وآخر يتخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة الحوار وآخر يتيح فرصة أكبر للمشاركة. أما النمط الحر نجد أن القائد يقوم بإعطاء المعلومات والممارسات بأقل قدر من السيطرة للموظفين. ويتميز هذا النمط بنموذج مفرط للقيادة الديمقراطية وإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لرؤوسيه لممارسة نشاطهم كما ليس لها سياسات محددة. كما نجد أن هناك جوانب إيجابية وسلبية لكل نمط.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

المبحث الثاني: اختبار الفروض وتفسير البيانات

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة

ثانياً: التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الصغيرة

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الخلاصة

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي حيث حددنا المؤسسات الدراسة، وهي مجموعة المؤسسات الصغيرة في الوادي، كما سنحاول في هذا الفصل إيضاح النمط القيادي السائد لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بالوادي. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفروض وتفسير البيانات

المبحث الأول : منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة و مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحثان لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة.

أسلوب الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة و تفسير و تحليل هذه البيانات، وهذا الأسلوب يناسب غرض الدراسة الذي يهدف للتعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي. وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- مصادر ثانوية، وتمثل في الإطلاع على المعلومات، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الأنماط

القيادية من كتب، و مقالات علمية، وتقارير، وأبحاث ماجستير وغيرها.

2- مصادر أولية وتمثل في استبانة أعدت لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع البحث على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي حيث وصل عدد هذه الشركات إلى 5190 إلى غاية 2012/12/31م تقريبا،¹ وأن هذه الشركات بها عدد كبير من العاملين والقيادات ذات المستويات المختلفة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية: (رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مشرف) ولقد تم استثناء المدراء العامون من مجتمع البحث باعتبارهم الفئة المراد معرفة أنماطها القيادية من وجهة نظر مرؤوسيه من رؤساء الأقسام ونواب رؤساء الأقسام والمشرفون

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المستويات الوظيفية المختلفة وتوزيع استمارات الاستقصاء على الشركات محل البحث في حدود المتاح، إذ بلغت ست شركات، وتم توزيع 70 استبانة، تم استرجاع 60 استبيان فقط، وبالتالي فإن أفراد العينة بلغ 60 مفردة.

¹ - Bulletin d'information statistique de la PME 2012 , p 19.
http://www.mipmepi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_N22.pdf

أدوات الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة أعد الباحثان استبانة لتحديد الأنماط القيادية لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر رؤوسهم، من خلال: الإطلاع على الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة و أنماطها والدراسات والبحوث السابقة، وتوجيهات الأستاذ المشرف في ذلك .
وتكونت أداة الدراسة من (الاستبيان) من جزأين:

● الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات المستقلة، وهي الجنس، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي .

● الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى المدراء، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة صيغت على شكل فقرات يبلغ عددها (43) فقرة موزعة على ثلاث أنماط قيادية هي:
. النمط الأوتوقراطي (14) فقرة هي:

(1، 3، 4، 5، 8، 9، 11، 21، 24، 26، 29، 35، 38، 41)

. النمط الديمقراطي (16) فقرة هي:

(2، 7، 10، 12، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 25، 30، 31).

. النمط الحر (13) فقرة هي:

(6، 13، 27، 28، 32، 33، 34، 36، 37، 39، 40، 42، 43)

ولقد اعتمدنا على مقياس سلم لكارتر ذو البدائل الخمسة وفق الأوزان التالية: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق(2 درجات)، غير موافق بشدة (1 درجات).

الجدول(01) تحديد مستوى التقويم

النسبة	التقييم	التقييم	الرتب
100%	5	مرتفع جدا	موافق بشدة
80%	4	مرتفع	موافق
60%	3	متوسط	محايد
40%	2	منخفض	غير موافق
20%	1	منخفض جدا	غير موافق بشدة

و بشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (5 أو 4 أو) كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين الباحثين على أهمية ذلك المتغير.

الأساليب الإحصائية :

لتفريغ البيانات و تحليلها كما يلي: قام الباحثان بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل نتائج

الدراسة وتم استخدام الاختبارات و الأساليب التالية :

- المتوسطات والانحرافات المعيارية .
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات.
- اختبار مان ويتني وكروسكال ولانس لقياس الفروق بين مجتمعات الدراسة حول بعض المتغيرات.

المبحث الثاني: اختبار الفروض وتفسير البيانات

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدير في المؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي بالإضافة إلى التعرف على اثر متغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي للمرؤوسين وعدد المرؤوسين على الأنماط القيادية، وتم تطبيق التحليلات الإحصائية المناسبة للرد على التساؤلات و التحقق من صدق الفروض من عدمه ويتكون هذا المبحث من ثلاث أجزاء وهي:

- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الصغيرة.
- اختبار فروض الدراسة.

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة

شمل الجزء الأول من الاستبيان أربعة متغيرات مستقلة وهي كالتالي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
73.33	44	ذكور
26.67	16	إناث
100	60	المجموع

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن العاملين من الذين شملتهم الدراسة من الذكور بعدد 44 بنسبة 73.33% أما الإناث فعددهم 16 ويشكلون نسبة 26.67% ونلاحظ أن نسبة الإناث هي أقل من نصف عدد العاملين الذكور، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة محدودة وتوظيف النساء في تلك المؤسسات بسبب تأثير العادات والتقاليد في محيطها.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	العدد	سنوات الخبرة
51.67	31	4.1 سنوات
33.33	20	10.5 سنوات
15	9	أكثر من 10 سنوات
100	60	المجموع

الجدول السابق يوضح أن أفراد العينة يتوزعون على ثلاثة مستويات، ويغلب عليها مستوى الأقل خبرة (4.1 سنوات) بنسبة تمثل 51.67% يليها المستوى الثاني (10.5 سنوات) بنسبة 33.33%، بينما ذوي الخبرات الكبيرة هم الأقل على الإطلاق وجوداً بها.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتوزع العاملون أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المؤهل العلمي
58.33	35	مستوى ثانوي فأقل
15	9	شهادة بكالوريا
20	12	جامعي
6.67	4	دراسات عليا
100	60	المجموع

ونلاحظ من الجدول السابق أن العاملين ذوي المستوى العلمي المنخفض (مستوى ثانوي فأقل) يشكلون أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 58.33%، يليه المستوى الجامعي بنسبة 20%، أما المستويات العلمية العليا فكانت هي الأقل على الإطلاق وبنسبة 6%.

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يتوزع العاملون أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (05) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	العدد	المسمى الوظيفي
25	15	رئيس قسم
25	15	نائب رئيس قسم
50	30	مشرف
100	60	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن أكثر فئة تشملها العينة هي المشرفون وبنسبة 50%، كما تقاسم النصف مناصفة لكل من الفئتين الأخرى من أفراد العينة.

ثانيا : التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الصغيرة

للتعرف على النمط القيادي السائد للمدير من وجهة نظر المرؤوسين، تم استخراج التكرارات و النسب المئوية للممارسات المتعلقة بكل نمط، ومن ثم حساب الدرجة الكلية للنمط.

يتضح من الجدول(7) والجدول(9) والجدول (11) أن النمط القيادي الديمقراطي حصل على نسبة مئوية 71.08%، وهذه درجة متوسطة لم تصل إلى مستوى مرتفع (80%) مما يدل على أن الميل إلى ممارسة النمط الديمقراطي متوسطا وليس مرتفعا. في حين حصل النمط الأوتوقراطي على نسبة مئوية 66.46%، أما النمط الحر فحصل على نسبة مئوية 66.48% وهي نسب تعكس ضعف التوجه نحو ممارسة هذان النمطان من قبل المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي. وبالتالي تظهر النتائج عدم وجود نمط قيادي سائد لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي، و لكن ظهر تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية. أما النتائج المتعلقة بكل نمط من الأنماط القيادية فهي كالتالي:

1- النمط القيادي الأوتوقراطي

لقياس مدى وجود النمط الأوتوقراطي في سلوك المدير، تم تحديد 14 بعدا، وتم استخراج النسب المئوية والتكرارات للرتب، والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا النمط، كما هو مبين في الجدول(6) و الجدول (7). وتشير البيانات إلى ميل المدير إلى ممارسة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه ولكن هذا الميل لم يصل إلى درجة مرتفعة، ويتبين أن هذه الممارسات هي:

- يستشير موظفيه في اتخاذ القرارات بصورة شكلية، بنسبة مئوية (77.38 %)، وبالتالي تعتبر هذه السمة إحدى السمات البارزة في المدير الأوتوقراطي.
- قنوات الاتصال بين المدير وبين الموظفين ضعيفة بنسبة مئوية (74.32%).
- يتمسك المدير برأيه دون موضوعية بنسبة مئوية (74.02%).

- يصير المدير على إنفاذ أوامره على أية حال بنسبة مئوية (71.02%)
 - لا يعترف المدير بخطئه ولا يتحمل مسؤولية نتائجه بنسبة مئوية (70.3%)
 - لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية بنسبة مئوية (70.3%).
 - يعتبر المدير من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته بنسبة مئوية (70.28%).
 - يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات بنسبة مئوية (70.28%).
 - وتشير انخفاض النسبة المئوية الكلية للنمط الأوتوقراطي (66.46 %) إلى توجه المدير بتلك المؤسسات للابتعاد نوعا ما عن ممارسة النمط الأوتوقراطي.
- الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية للنمط الأوتوقراطي.

رقم الفقرة بالاستبيان	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1	22	36.7	12	20	15	25	8	13.3	3	5
3	7	11.7	31	51.7	13	21.6	6	10	3	5
4	13	21.7	35	58.3	4	6.7	7	11.7	1	1.7
5	9	15	26	43.3	14	23.3	9	15	2	3.3
8	5	8.3	30	50	17	28.3	7	11.7	1	1.7
9	13	21.7	12	20	12	20	19	31.7	4	6.7
11	6	10	9	15	19	31.7	19	31.7	7	11.7
21	6	10	21	35	22	36.7	7	11.7	4	6.7
24	6	10	10	16.7	12	20	12	20	20	33.3
26	12	20	29	48.3	12	20	4	6.7	3	5
29	3	5	10	16.7	16	26.7	25	41.7	6	10
35	9	15	26	43.3	14	23.3	9	15	2	3.3
38	5	8.3	30	50	17	28.3	7	11.7	1	1.7
41	13	21.7	12	20	12	20	19	31.7	4	6.7

كما يمكن التعبير عن نتائج الجدول السابق بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل

فقرة من فقرات النمط الأوتوقراطي:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات النمط الأوتوقراطي.

رقم تسلسل العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتمسك المدير برأيه دون موضوعية	3.7	1.239	74.02
3	يصر المدير على إنفاذ أوامره على أية حال	3.55	0.999	71.02
4	يستشير موظفيه في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	3.87	0.947	77.38
5	يعتبر المدير من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	3.52	1.033	70.28
8	لا يعترف المدير بخطئه ولا يتحمل مسؤولية نتائجه	3.52	0.873	70.3
9	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات ولا يفوض أيا منها	3.18	1.282	63.72
11	يتسبب غياب المدير في إعاقة العمل	2.80	1.147	56.04
21	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	3.30	1.030	66.04
24	لا يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	2.50	1.372	50.02
26	قنوات الاتصال بين المدير وبين الموظفين ضعيفة	3.72	1.027	74.32
29	يتدخل المدير في كل صغيرة وكبيرة بالعمل	2.65	1.039	53.06
35	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.52	1.033	70.28
38	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	3.52	0.873	70.3
41	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.18	1.282	63.72
	النمط الأوتوقراطي	3.32	0.391	66.46

2- النمط القيادي الديمقراطي:

لقياس مدى وجود النمط الديمقراطي في سلوك المدير في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تم تحديد 16 بعداً، وتم استخراج النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا النمط كما في الجدول (9) للوقوف على الفقرات التي تشير إلى ميل المدير بها إلى ممارسة النمط الديمقراطي. ويتبين أن النسبة المئوية لجميع هذه الفقرات عدا ثلاث فقرات تشير إلى توجه المدير إلى ممارسة السلوك الديمقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه ولكن هذا التوجه لم يرتق إلى مستوى مرتفع وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية الكلية للنمط الديمقراطي (71.06%). واهم هذه المؤشرات على هذا التوجه هي:

- يأخذ في الحسبان وجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات 84.32%
- يتمتع المدير بحسن الاستماع 82.40%
- يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع والتميز 80.00%
- يستطيع كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم 78.36%
- يتسم المدير بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع موظفيه 74.70%
- تمكن الاتصال بالمدير بكل سهولة ويسر 74.36%
- يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل 73.66%
- يراعي العدالة والموضوعية في تقييم الموظفين 72.92%
- يتعاون مع الموظفين لانجاز العمل 72.40%
- يطلع المدير موظفيه على إجراءات سير العمل أولاً بأول 71.94%
- يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم 71.92%
- يحرص على تلبية حاجات الموظفين قدر الإمكان 68.00%
- يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب 65.36%.

أما الممارسة التي يتعد عنها المدير، فهي استشارة الموظفين بصورة جادة في اتخاذ القرارات. وقد يعزى عدم استشارة المرؤوسين بصورة جادة إلى أن المدير بتلك المؤسسات الصغيرة هو بمثابة صورة ماثلة للمدراء في الدول النامية، فهو يميل إلى التفرد في اتخاذ القرارات ولا يمارس تفويض السلطات لمرؤوسيه.

كما يتعد المدير عن تشجيع وتحفيز الموظفين لديه، كما لا يسمح لموظفيه بأن يحددوا مدى تقدمهم في انجاز العمل، وقد يرجع ذلك إلى عدم ثقة المدير بمرؤوسيه وإلى إيمانه بأنه أفضل من ينجز جميع الأعمال الإدارية وغير الإدارية المنوط بالمؤسسة. والفقرات هي:

- يسمح لموظفيه بأن يحددوا مدى تقدمهم في انجاز العمل 58.00%
- يقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات 56.74%
- يقوم بتشجيع وتحفيز الموظفين لديه 51.94%

وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لفقرات النمط الديمقراطي:

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية لفقرات النمط القيادي الديمقراطي

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم تسلسل العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
11.7	7	38.3	23	11.7	7	31.7	19	6.7	4	2
13.3	8	43.3	26	16.7	10	23.3	14	3.3	2	7
1.7	1	5	3	33.3	20	43.3	26	16.7	10	10
0	0	6.7	4	3.3	2	51.7	31	38.3	23	12
0	0	1.7	1	11.7	7	60	36	26.7	16	14
0	0	25	15	20	12	45	27	10	6	15
0	0	5	3	28.3	17	63.3	38	3.3	2	16
3.3	2	8.3	5	26.7	16	36.7	22	25	15	17
8.3	5	8.3	5	41.7	25	31.7	19	10	6	18
3.3	2	13.3	8	16.7	10	53.3	32	13.3	8	19
0	0	8.3	5	18.3	11	46.7	28	26.7	16	20
1.7	1	6.7	4	31.7	19	36.7	22	23.3	14	22
0	0	15	9	28.3	17	38.3	23	18.3	11	23
10	6	6.7	4	21.7	13	35	21	26.7	16	25
13.3	8	31.7	19	21.7	13	18.3	10	15	9	30
5	3	8.3	5	6.7	4	41.7	25	38.3	23	31

كما يمكن التعبير عن نتائج الجدول السابق بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل

فقرة من فقرات النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات النمط الديمقراطي

رقم تسلسل العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	يقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	2.83	1.196	56.74
7	يقوم بتشجيع وتحفيز الموظفين لديه	2.60	1.092	51.94
10	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.68	0.873	73.66
12	يأخذ في الحسبان وجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات	4.22	0.804	84.32
14	يتمتع المدير بحسن الاستماع	4.12	0.666	82.40
15	يحرص على تلبية حاجات الموظفين قدر الإمكان	3.40	0.978	68.00
16	يراعي العدالة والموضوعية في تقييم الموظفين	3.65	0.633	72.92
17	تمكين الاتصال بالمدير بكل سهولة ويسر	3.72	1.043	74.36
18	يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	3.27	1.039	65.36
19	يطلع المدير موظفيه على إجراءات سير العمل أولاً بأول	3.60	0.995	71.94
20	يستطيع كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم	3.92	0.889	78.36
22	يتسم المدير بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع موظفيه	3.73	0.954	74.70
23	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.60	0.960	71.92
25	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	3.62	1.236	72.40
30	يسمح لموظفيه بأن يحددوا مدى تقدمهم في إنجاز العمل	2.90	1.285	58.00
31	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع والتميز	4.00	1.120	80.00
71.06	النمط الديمقراطي	3.55	0.315	

3- النمط القيادي الحر:

لقياس مدى وجود النمط القيادي الحر في سلوك المدير بالمؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي تم تحديد 13 بعداً، وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا النمط، جدول (11).

وللوقوف على الفقرات التي تشير إلى ميل المدير فيها إلى ممارسة النمط الحر من وجهة نظر مرؤوسيه، رغم أن هذا الميل لم يصل إلى مستوى مرتفع، يتبين أن أهم هذه الممارسات هي:

- يعقد المسئول اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل غير منتظم 80%
- لا يهتم بتفصيلات العمل 80%
- يسمح بالتأجيل في أداء العمل 79.4%
- يوجه الموظفين بطريقة فردية 78%
- يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل 78%
- ليس لديه سياسات وإجراءات محددة للعمل 70.58%
- يعطي الحرية الكاملة لموظفيه لإنجاز المهام الموكلة لهم 70.36%
- يُحجم المسئول عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة 64%

أما باقي الفقرات فتشير إلى بعد المدير في تلك المؤسسات الصغيرة قليلا عن النمط والسلوك الحر من وجهة نظر مرؤوسيه. والفقرات هي:

- لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل 57.32%
- اعتقد انه كثيرا ما يتردد في اتخاذه للقرارات 51.4%
- يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة 51.4%
- لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا 51.4%
- لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين 51.4%

كما يشير انخفاض تلك النسبة المئوية للفقرات النمط الحر إلى توجه المدير للبعد قليلا عن ممارسة النمط الحر، وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية الكلية للنمط الحر 66.40%. وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لفقرات النمط الحر:

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لفقرات النمط الحر.

رقم تسلسل العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
6	1.7	1	31.7	19	36.7	22	15	9	15	9
13	38.3	23	11.7	7	15	9	31.7	19	3.3	2
27	11.7	7	13.3	8	18.3	11	51.7	31	5	3
28	33.3	20	23.3	14	13.3	8	23.3	14	6.7	4
32	3.3	2	46.7	28	20	12	20	12	10	6
33	15	9	31.7	19	31.7	13	18.3	11	13.3	8
34	38.3	23	8.3	5	6.7	4	41.7	25	5	3
36	1.7	1	31.7	19	36.7	22	15	9	15	9
37	38.3	23	11.7	7	15	9	31.7	19	3.3	2
39	38.3	23	8.3	5	5.7	4	41.7	25	5	3
40	1.7	1	31.7	19	36.7	22	15	9	15	9
42	38.3	23	8.3	5	6.7	4	41.7	25	5	3
43	1.7	1	31.7	19	36.7	22	15	9	15	9

كما يمكن التعبير عن نتائج الجدول أعلاه بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات النمط الحر كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات النمط الحر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
6	اعتقد انه كثيرا ما يتردد في اتخاذه للقرارات	2.57	0.981	51.40
13	يوجه الموظفين بطريقة فردية	3.90	1.145	78.00
27	يعطي الحرية الكاملة لموظفيه لانجاز المهام الموكلة لهم	3.52	1.033	70.36
28	ليس لديه سياسات وإجراءات محددة للعمل	3.53	1.346	70.58
32	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	2.87	0.965	57.32
33	يُحجم المسئول عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة	2.90	1.285	64.00
34	يعقد المسئول اجتماعات مع رؤوسيه بشكل غير منتظم	4.00	1.120	80.00
36	يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة	2.57	0.981	51.40
37	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	3.90	1.145	78.00
39	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	4.00	1.120	79.40
40	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	2.57	0.981	51.40
42	لا يهتم بتفصيلات العمل	4.00	1.120	80.00
43	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	2.57	0.981	51.40
66.40	النمط الحر	3.30	0.610	

ومن خلال النتائج السابقة للمتوسطات الحسابية للأنماط القيادية للمديرين والنسب المئوية لمجموع فقرات كل نمط

قيادي يتبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد باعتباره أكبر المتوسطات، وهو النمط الأكثر شيوعا

من وجهة نظر المرؤوسين أفراد عينة الدراسة. إلا أنه ليس مرتفعا جدا، تتجاوزه الأنماط الأخرى، ولعل سلوك

المدير في تلك المؤسسات الصغيرة محل الدراسة يرجع إلى عدة أمور منها:

- بيئة العمل في القطاع الخاص قد يكون مبنيا على العائلية و الملكية الخاصة، وعدم فصل الإدارة عن الملكية. أي غياب المؤسساتية في إدارتها.
- القرارات التي يتم اتخاذاها تكون قرارات الرجل المالك للمنشأة في القطاع الخاص.
- صغر حجم المؤسسات محل الدراسة، فهذا قد يشجع الإدارة على تبني النمط الأوتوقراطي في بعض جوانبه. خلافا للمؤسسات المتوسطة أو الكبيرة التي تدفع بالمدراء إلى تفويض وإعطاء صلاحيات لمرؤوسيهم وتبني خصائص النمط الديمقراطي بشكل مرتفع أكثر.

ثالثا : اختبار فروض الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين حول النمط القيادي لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس.

قام الباحثان بإجراء اختبار مان ويتني لفحص أثر متغير الجنس (ذكور، إناث) على الأنماط القيادية للمدير. والجدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق وقيمة Z لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية ومتغير الجنس. وفيما يلي الجدول التالي:

الجدول (12) اختبار مان ويتني U لقياس قيمة Z لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على النمط القيادي السائد حسب الجنس

مستوى الدلالة 0.05	Z	المتوسط الحسابي		رقم تسلسل الفقرة ل	مستوى الدلالة 0.05	Z	المتوسط الحسابي		رقم تسلسل الفقرة	مستوى الدلالة 0.05	Z	المتوسط الحسابي		رقم تسلسل الفقرة
		أنثى	ذكر				أنثى	ذكر				أنثى	ذكر	
0.146	1.452 -	2.94	2.43	6	0.191	- 1.306	3.19	2.70	2	0.044	- 2.016	3.19	3.89	1
0.461	- .737-	3.81	3.93	13	0.041	- 2.045	3.06	2.43	7	0.016	- 2.403	3.00	3.75	3
0.002	- 3.169	4.19	3.27	27	0.218	- 1.232	3.88	3.61	10	0.035	- 2.107	4.31	3.70	4
0.101	- 1.642	4.06	3.34	28	0.026	- 2.226	3.75	4.39	12	0.543	- 0.608	3.38	3.57	5
0.021	2.314 -	3.31	2.70	32	0.334	- 0.966	4.00	4.16	14	0.550	- 0.598	3.31	3.59	8
0.021	2.303 -	2.25	3.14	33	0.311	- 1.013	3.63	3.32	15	0.155	- 1.421	2.81	3.32	9
0.774	.287-	4.06	3.98	34	0.602	- 0.521	3.75	3.61	16	0.729	- 0.347	2.75	2.82	11
0.146	1.452	2.94	2.43	36	0.170	-	4.00	3.61	17	0.002	-	3.94	3.07	21

أ- النمط القيادي الأوتوقراطي : وبالرجوع إلى الجدول (12) السابق يتبين أن قيمة Z المحسوبة تساوي 1.584 ومستوى الدلالة (0.113) فهي ليست دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وأن كان قيمة المتوسط الحسابي للذكور(3.35) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للإناث (3.227) حيث أن هذه الفروق لصالح الذكور، وهذا يعني قبول الفرض الصفري وهو أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الأوتوقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي.

ب- النمط القيادي الديمقراطي: وبالرجوع إلى الجدول (12) السابق يتبين أن قيمة Z المحسوبة تساوي 2.334 ومستوى الدلالة (0.020)، وبالتالي فهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيمة المتوسط الحسابي للإناث (3.72) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للذكور (3.49) حيث أن هذه الفروق لصالح الإناث، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وهو أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الديمقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس. وكان ذلك الفارق واضحاً في الفقرات 22 و23 و25 الدالة إحصائياً ولصالح الإناث :

- يتسم المدير بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع موظفيه
- يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم
- يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل

وقد يعزى ذلك الفارق إلى طبيعة تعامل الرجل المدير مع المرأة المرؤوس الذي في الغالب يكون أكثر لطفاً وليناً مما لو تعامل رجل مدير مع رجل مرؤوس، إضافة إلى تركيز المرأة في الغالب على المؤسسة التي هي فيها على عكس الرجل كثير الحركة والتنقل بين المؤسسات، وبالتالي لا يحس الرجل أو لا يقتنع بعملية رفع الأداء التي يعمل من أجلها المدير.

ج- النمط القيادي الحر: وبالرجوع إلى الجدول (12) السابق يتبين أن قيمة Z المحسوبة تساوي 1.332 ومستوى الدلالة (0.183)، وبالتالي فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وإن كان قيمة المتوسط الحسابي للإناث (3.49) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للذكور (3.22) وهو أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الحر للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين حول النمط القيادي لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة.

قام الباحثان بإجراء اختبار كروسكال ولاس لفحص أثر متغير الخبرة على استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. و الجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق وقيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة.

أ- للوقوف على الممارسات الإدارية للنمط الأوتوقراطي من خلال الجدول (13) يتبين أن قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الأوتوقراطي تساوي 0.976 ومستوى الدلالة (0.614)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الأوتوقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة .

ب- للوقوف على الممارسات الإدارية للنمط الديمقراطي من خلال الجدول (13) يتبين أن قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي تساوي 5.446 ومستوى الدلالة (0.066)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة. لكن هذه الفروق معنوية عند مستوى معنوية 0.1، وبذلك تكون الفروق في هذه الحالة لصالح ذوي الخبرة العالية (أكثر من 10 سنوات).

ت- للوقوف على الممارسات الإدارية للنمط الحر من خلال الجدول (13) يتبين أن قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الحر تساوي 3.032 ومستوى الدلالة (0.22)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الحر للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة.

ث- الفرضية السابقة صحيحة، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي السائد للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	$2x^2$ ك ²	المتوسط الحسابي			النمط
		أكثر من 10 سنوات	5-10 سنوات	1-4 سنوات	
0.614	0.976	3.2063	3.3429	3.3318	القائد الأوتوقراطي
0.066	5.446	3.68	3.46	3.57	القائد الديمقراطي
0.220	3.032	3.07	3.20	3.42	القائد الحر

ومن خلال ما سبق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء المرؤوسين نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين ترجع إلى متغير الخبرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين حول النمط

القيادي لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قام الباحثان بإجراء اختبار كروسكال ولاس لفحص أثر المؤهل العلمي في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. والجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق وقيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية ومتغير المؤهل العلمي. الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ك ²	المتوسط الحسابي				النمط
		دراسات عليا	جامعي	بكالوريا	الثانوية فأقل	
0.05	7.716	3.361	3.148	3.142	3.426	النمط الأوتوقراطي
0.63	1.731	3.55	3.52	3.64	3.54	النمط الديمقراطي
0.14	5.456	2.82	3.36	3.02	3.40	النمط الحر

وبالرجوع إلى الجدول السابق يتبين أن :

- قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الأوتوقراطي (7.716) ومستوى دلالتها (0.05) عند مستوى الدلالة 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي لمؤهل الثانوية فأقل (3.426) هو الأكبر، ثم يليه مؤهل الدراسات العليا وبمتوسط حسابي (3.36)، ثم المؤهل الجامعي ومؤهل البكالوريا لكل منها 3.14. وهنا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وهو أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الأوتوقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدنى أقل من الثانوي وبعده الدراسات العليا.

- وقيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (1.73) ومستوى الدلالة (0.63)، وقيمة مربع كاي للنمط الحر (5.456) ومستوى الدلالة (0.14) وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني قبول الفرض الصفري وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين لكل من النمطين القياديين الديمقراطي والحر للمدير في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين حول النمط القيادي لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

قام الباحثان بإجراء اختبار كروسكال ولاس لفحص أثر المسمى الوظيفي في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. والجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق وقيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية ومتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي وقيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية السائدة حسب رأي المرؤوسين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	$2x$ سكا	المتوسط الحسابي			النمط
		مشرف	نائب رئيس قسم	رئيس قسم	
0.087	4.894	3.316	3.138	3.285	النمط الأوتوقراطي
0.890	0.233	3.53	3.61	3.53	النمط الديمقراطي
0.985	0.031	3.27	3.31	3.34	النمط الحر

ومن خلال الجدول (15) السابق يتبين الآتي :

- قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الأوتوقراطي (4.894) ومستوى الدلالة (0.087)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الأوتوقراطي للمدير في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. لكننا نلاحظ أن هناك فروقا إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.1 بين آراء المرؤوسين لصالح المشرف (3.316) ثم رئيس القسم (3.285)، وأخيرا نائب رئيس القسم (3.138) .
- قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (0.233) ومستوى الدلالة (0.890)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
- قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الحر (0.031) ومستوى الدلالة (0.985)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الأوتوقراطي للمدير في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

- الفرضية السابقة صحيحة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين حول النمط القيادي لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خلاصة الفصل

أظهرت الدراسة أن معظم المستجيبين بأفراد العينة أن ممارسات مديريهم تميل إلى الممارسات الديمقراطية، حيث تفوق النمط القيادي الديمقراطي بنسبة مئوية 71.06% ومتوسط حسابي 3.55 على كل من النمط الأوتوقراطي (66.46%، 3.32) والنمط الحر (66.40%، 3.30). وهذا يعني أن النمط الديمقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي حسب آراء المرؤوسين هو السائد بصورة أكبر في تلك المؤسسات من غيره من الأنماط الأخرى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لآراء المرؤوسين للنمط الديمقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث بمتوسط حسابي قدره 3.72 وللذكور 3.49. بينما أظهرت الإحصاءات أنه ليست هناك فروقا حسب النمطين الحر والأوتوقراطي تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي السائد للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة. إلا أن تلك الفروق توجد بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير عند مستوى دلالة 0.1 لصالح الفئة ذوي الخبرات المرتفعة لأكثر من عشرة سنوات، ثم الخبرات القليلة والمتوسطة على التوالي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط الأوتوقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدنى أقل من الثانوي وبمتوسط حسابي 3.42، يليه مستوى الدراسات العليا 3.36. أما المستويين الأخرين فالمتوسط الحسابي لكل منهما 3.14.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي السائد للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. إلا أن تلك الفروق توجد بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير عند مستوى دلالة 0.1 لصالح فئة المشرف ثم رئيس القسم ونائبه على التوالي.

الخاتمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة للمديرين حسب آراء المرؤوسين بالمؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي والإجابة على أسئلتها من خلال البيانات الثانوية والميدانية وتحليلها خلصت إلى أهم النتائج والتوصيات.

1- النتائج:

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- لقد غلب على ممارسات المدير بالمؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي السلوك الديمقراطي ، فهو يأخذ في الحسبان وجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات ، ويتمتع المدير بحسن الاستماع إليهم ويقوم بتشجيع الأفكار التي تتسم بالإبداع والتميز بالإضافة إلى قدرته كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم كما يتسم بقدر لا بأس به من الروح الاجتماعية والقدرة على الاتصال والعدالة وقبول الاقتراحات .

غير أن هناك بعض الممارسات التي يغلب عليها الطابع الأوتوقراطي أو الفوضوي (الحر)، فهو كثيرا ما يستشير موظفيه في اتخاذ القرارات بصورة شكلية ، وضعف في قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه ، إضافة إلى ذلك فهو كثيرا ما يتمسك برأيه دون موضوعية ويصر على إنفاذ أوامره على أية حال . أيضا فهو يلجأ إلى عقد اجتماعاته مع مرؤوسيه بشكل غير منتظم مع عدم اهتمامه بتفصيلات العمل .

ولكن في المحصلة أظهر معظم المستجيبين أن ممارسات مديريهم تميل إلى الممارسات الديمقراطية ، حيث تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية.

- كشفت الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الديمقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ولعل الذي رجح الكفة لديهن اتسام المدير بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع موظفيه وعمله على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم مع تعاونه مع موظفيه لانجاز العمل. وقد يعزى ذلك الفارق إلى طبيعة تعامل الرجل المدير مع المرأة المرؤوس الذي في الغالب يكون أكثر لطفا ولينا مما لو تعامل رجل مدير مع رجل مرؤوس، إضافة الى تركيز المرأة في الغالب على المؤسسة التي هي فيها على عكس الرجل كثير الحركة والتنقل بين المؤسسات ، وبالتالي لا يحس الرجل او لا يقتنع بعملية رفع الأداء التي يعمل من اجلها المدير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي السائد للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير الخبرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط الأوتوقراطي للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدنى أقل من الثانوي وبعده الدراسات العليا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي السائد للمدير بالمؤسسات الصغيرة بولاية الوادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2- التوصيات

- في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - تعزيز التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي من خلال تفعيل المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.
 - الاهتمام والتعامل الايجابي المتوازن من قبل الإدارة مع العاملين بغض النظر عن الجنس، لان تحقيق أهداف المؤسسة لا تتم إلا من خلال تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة ، وبالتالي يجب أن يكون التمييز تبعاً لمستوى الأداء والإنجاز.
 - إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في المؤسسة بغض النظر عن الجنس أو سنوات الخبرة أو المسميات الوظيفية أو حجم المسؤوليات، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز انتمائهم لمؤسساتهم.
 - اقتراح دراسة لقياس النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات الصغيرة بولاية الوادي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

i. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ايهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ب ط، 2001 .
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الحابكات، الرياض، ط1، . 2004
3. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، . 1997.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، ب ط، 2010 .
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2005 .
6. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات . نظريات، دار الكندي، الأردن، ط1، 2004.
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسير، عمان، ط2، 2005.
9. خيرى كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1999.
11. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار، خلال الأزمات، مطبعة إيمان، ب ط، 2000 .
12. سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، ب ط، 2005.
13. سيد محمد جاب الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، ب ط، 2005 .
14. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2005 .
15. طارق السويدان، فيصل عمر ياسر حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم ، بيروت، ب ط، 2003.
16. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ب ط، 2006 .
17. عادل حسين وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، ب سنة.
18. عامر عوض، سلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2008، 1 .
19. عبد الرحمن توفيق، المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين، مركز الخبرات المعنية للإدارة، جمهورية مصر العربية، ط3، 2002 . 2003.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ب ط، 2002 .

21. عبد الكريم راضي الجبوري، المدير الناجح، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، لبنان، ط1، 2000.
22. علي السلمي، رئيس الجمعية العربية للإدارة، القيادة الإدارية رؤية إسلامية معاصرة PDF.
23. عليوة السيد تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
24. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزريطة، ب ط، 2008.
25. محمد حسين العجمي، الإجهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2012.
26. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، ب س.
27. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية الجزائرية، ط1، 2010.
28. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ط3، 2007.
29. هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

المذكرات:

30. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010.

31. رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
32. طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
33. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
34. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
35. موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، (دراسة حالة وحدة البريد الولائية) بسكرة.
36. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصرع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

المجلة:

37. محمد عبد الله آل ناجي، الحسن محمد المغيدي، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الإحساء

التعليمية، دراسة منشورة في مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس)، جامعة الملك
خالد، العدد (19) جزء4، 1995.

.ii مراجع باللغة الفرنسية:

38. Bulletin d'information Statistique de la PME 2012,
<http://www.Mipmepi.gov.Dz/IMG/pdf/bulletin-N22>.
39. Bulletin d'information Statistique de la PME
2012, <http://www.mipmepi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin-N22>.

ملحق

الملحق 1

الاستبيان

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برنامج ليسانس إدارة أعمال

أخي العزيز...أختي العزيزة...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبيان الذي بين يديك لغرض دراسة علمية لاستكمال متطلبات درجة ليسانس ل م د في إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي بعنوان " دراسة تحليلية للأنماط القيادية السائدة لدى المدراء بالمؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي" ومن إعداد الطالبتين: كميلية زموري وهناء عباضلي .

تعاونكم معنا في ملء هذا الاستبيان دعما للبحث العلمي، علما بأن المعلومات المتحصل عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة.

(ملاحظة ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك) .

الجزء الأول:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- سنوات الخبرة : 1-4 سنوات 5-10 سنوات من 10 سنوات
- 3- المؤهل العلمي : مستوى ثانوي فأقل شهادة بكالوريا
- 4- المسمى الوظيفي : رئيس قسم نائب رئيس قسم دراسات عليا مشرف

الجزء الثاني :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يتمسك المدير برأيه دون موضوعية	1
					يقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	2
					يصر المدير على إنفاذ أوامره على أية حال	3
					يستشير موظفيه في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	4
					يعتبر المدير من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	5
					اعتقد انه كثيرا ما يتردد في اتخاذه للقرارات	6
					يقوم بتشجيع وتحفيز الموظفين لديه	7
					لا يعترف المدير بخطئه ولا يتحمل مسؤولية نتائجه	8
					يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات ولا يفوض أيا منها	9
					يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	10
					يتسبب غياب المدير في إعاقة العمل	11
					يأخذ في الحسبان وجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات	12
					يوجه الموظفين بطريقة فردية	13
					يتمتع المدير بحسن الاستماع	14
					يحرص على تلبية حاجات الموظفين قدر الإمكان	15
					يراعي العدالة والموضوعية في تقييم الموظفين	16
					تمكين الاتصال بالمدير بكل سهولة ويسر	17
					يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	18
					يطلع المدير موظفيه على إجراءات سير العمل أولا بأول	19
					يستطيع كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم	20
					لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	21
					يتسم المدير بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع موظفيه	22
					يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	23
					لا يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	24
					يتعاون مع الموظفين لانجاز العمل	25
					قنوات الاتصال بين المدير وبين الموظفين ضعيفة	26
					يعطي الحرية الكاملة لموظفيه لانجاز المهام الموكلة لهم	27
					ليس لديه سياسات وإجراءات محددة للعمل	28

					يتدخل المدير في كل صغيرة وكبيرة بالعمل	29
					يسمح لموظفيه بأن يحددوا مدى تقدمهم في انجاز العمل	30
					يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع والتميز	31
					لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	32
					يُحجم المسؤول عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة	33
					يعقد المسؤول اجتماعات مع رؤوسيه بشكل غير منتظم	34
					يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	35
					يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة	36
					يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	37
					لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	38
					يسمح بالتأجيل في أداء العمل	39
					لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	40
					يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	41
					لا يهتم بتفصيلات العمل	42
					لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	43

شكرا لكم على تعاونكم