



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة

إعداد الطالب

مازن إسماعيل محمد الخطيب

إشراف الدكتور

ماجد محمد عبد السلام الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رب أوزر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل: آية ١٩)

إهداء

إلى من قال الله فيهما الحق:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى مروح أبي الطاهرة دعواتي وصلاتي

إلى أمي أطال الله في عمرها تقديري وإجلالي

إلى إخوتي وأخواتي إخلاصي ووفائي

إلى نزوجتي وأبنائي

آلاء .. أريج .. آية .. محمد .. إسماعيل حي وعطائي

إلى كل من ساعدني شكري وامتناني

إلى شهداء هذا الوطن وكل المجاهدين على أرض الرباط

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا يوافي نعمه كما يحب ربنا ويرضى، و الصلاة والسلام على النبي الأمين المبعوث رحمة للعالمين فامتنالا لهديه عليه الصلاة والسلام في قوله " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أقدم أعظم الشكر و أكرمه لأعظم الناس حقا علي و أحبهم إلي: روح والدي الطاهرة و أمي أطال الله في عمرها فهما من غرسا حب العلم في نفسي.

كما أتقدم بخالص شكري و تقدير و امتناني لصاحب الفضل الدكتور ماجد محمد الفراء الذي تفضل برعاية هذه الرسالة، وأعطاني من علمه وجهده الكثير، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي ومناقشي الدكتور فارس أبو معمر و الدكتور رشدي وادي على سعة صدريهما، وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى هذا الصرح التعليمي العظيم الذي كان وسيظل قلعة عزيزة و موطننا للعلم و النور لجميع أبناء الوطن المعطاء - الجامعة الإسلامية ، كما أتقدم بالشكر الخالص لكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة بعامة، و اخص منهم الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أدوات الدراسة، كما اشكر كل من تمنى لي الخير و قدم لي النصح في هذه الرسالة ولو بكلمة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الترتيب	الموضوع	الصفحة
	الاهداء	
	شكر وتقدير	
أ	قائمة المحتويات	
ت	قائمة الجداول	
ح	قائمة الاشكال	
خ	ملخص البحث	
د	ملخص البحث باللغة الانجليزية	
<b>الفصل الاول: الاطار العام للبحث</b>		
	مقدمة	١
١,١	مشكلة البحث	٣
١,٢	فروض البحث	٣
١,٣	اهداف البحث	٤
١,٤	اهمية البحث	٤
١,٥	معوقات البحث	٥
١,٦	حدود الدراسة	٦
١,٧	هيكل البحث	٦
١,٨	مصطلحات الدراسة	٧
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>		
	المقدمة	١٠
٢,١	الدراسات العربية	١٠
٢,٢	الدراسات الاجنبية	١٧
<b>الفصل الثالث: الاطار النظري</b>		

٢٥	المقدمة	
٢٥	القائد والمدير	٣,١
٢٥	القائد	٣,١,١
٢٦	المدير	٣,١,٢
٢٧	الفرق بين القائد و المدير	٣,١,٣
٢٩	القيادة الادارية	٣,١,٤
30	نظريات القيادة	٣,٢
30	نظرية السمات	٣,٢,١
٣١	النظريات السلوكية	٣,٢,٢
٣٢	نظرية (X) و (Y)	٣,٢,٢, ١
٣٢	نظرية بليك وموتون	٣,٢,٢, ٢
٣٤	نظرية تاننباوم و شميت	٣,٢,٢, ٣
٣٥	النظرية الموقفية	٣,٢,٣
٣٥	النظرية التفاعلية	٣,٢,٤
٣٦	اساليب القيادة وانماطها	٣,٣
٤١	القيادة الاوتوقراطية	٣,٣,١
٤١	خصائص النمط الاوتوقراطي	٣,٣,١, ١
٤٢	مزايا النمط الاوتوقراطي	٣,٣,١, ٢
٤٣	عيوب النمط الاوتوقراطي	٣,٣,١, ٣
٤٣	النمط الديمقراطي	٣,٣,٢

٤5	خصائص النمط الديمقراطي	٣,٣,٢, ١
٤5	عيوب النمط الديمقراطي	٣,٣,٢, ٢
٤6	النمط الترسلّي	٣,٣,٣
٤7	خصائص النمط الترسلّي	٣,٣,٣, ١
٤8	مميزات القيادة الترسلّية	٣,٣,٣, ٢
٤8	عيوب النمط الترسلّي	٣,٣,٣, ٣
٤9	دور الثقافة في القيادة	٣,٤
<b>الفصل الرابع: منهجية البحث</b>		
٥4	المقدمة	
٥4	أسلوب الدراسة	٤,١
٥٤	مجتمع البحث	٤,٢
٥٧	عينة الدراسة	٤,٣
٥٧	متغيرات الدراسة	٤,٤
٥٨	أدوات الدراسة	٤,٥
٦٠	الصدق والثبات	٤,٦
٦٠	الصدق	٤,٦,١
٦٤	الثبات	٤,٥,٢
٦٤	الأساليب الإحصائية	٤,٧
<b>الفصل الخامس: الاطار العملي للبحث</b>		
٦٧	المقدمة	
٦٧	النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية	٥,١

٧٦	اختبار الفروض	٥,٢
١٠١	أهم سمات الإدارة الفلسطينية في المؤسسات الحكومية	٥,٣
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>		
١٠٨	المقدمة	
١٠٨	النتائج	٦,١
١١١	التوصيات	٦,٢
<b>المراجع و الملاحق</b>		
١١٣	مراجع عربية	
١١٧	مراجع أجنبية	
١٢٠	الملاحق	



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣,١	الفرق بين القيادة و الإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين	٢٧
٣,٢	الثقافة الاجتماعية لمجموعة من الدول	٥٠
٤,١	توزيع مجتمع البحث وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	٥٤
٤,٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة	٥٦
٤,٣	تحديد مستوى الاداء	٥٧
٤,٤	معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الاوتوقراطي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الاوتوقراطي	٥٩
٤,٥	معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي	٦٠
٤,٦	معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الترسلّي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الترسلّي	٦١
٤,٧	قيمة ألفا كرونباخ لأنماط القيادة الثلاثة للاستبانة موضوع الدراسة	٦٢
٥,١	يبين النسب المئوية واختبار الإشارة لبعض ممارسات النمط الاوتوقراطي	٦٧
٥,٢	يبين النسب المئوية واختبار الإشارة لفقرات النمط الديمقراطي	٦٩
٥,٣	يبين النسب المئوية واختبار الإشارة لفقرات النمط الترسلّي	٧٠
٥,٤	يبين أعداد أفراد عينة الدراسة و النسبة المئوية لكل من أنماط القيادة الثلاثة حسب مستوى الأداء داخل كل نمط	٧٢
٥,٥	لقياس دلالة الفروق بين متوسطات Z لقياس قيمة U اختبار مان ويتي استجابات عينة البحث على النمط الاوتوقراطي حسب الجنس	٧٥
٥,٦	لقياس دلالة الفروق بين متوسطات Z لقياس قيمة U اختبار مان ويتي استجابات عينة البحث على النمط الديمقراطي حسب الجنس	٧٧

٧٨	لقياس دلالة الفروق بين متوسطات Z لقياس قيمة U اختبار مان ويتي استجابات عينة البحث على النمط الترسلّي حسب الجنس	٥,٧
٨٠	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير الخبرة	٥,٨
٨١	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير الخبرة	٥,٩
٨٢	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعا لمتغير الخبرة	٥,١٠
٨٤	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	٥,١١
٨٥	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	٥,١٢
٨٦	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	٥,١٣
٨٨	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	٥,١٤
٨٩	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	٥,١٥
٩٠	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	٥,١٦
٩٢	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير عدد المرؤوسين	٥,١٧
٩٣	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير عدد المرؤوسين	٥,١٨
٩٦	المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعا لمتغير عدد المرؤوسين	٥,١٩

٩٩	بعض سمات الإدارة الفلسطينية	٥,٢١
١٠٤	يظهر رأي المرؤوسين في مدرائهم	٥,٢٢

### قائمة النماذج

الصفحة	عنوان النموذج	رقم النموذج
٢٤	نموذج هيت للقيادة	٣,١
٣٢	نموذج الشبكة الإدارية	٣,٢
٣٣	نموذج تاننبوم وشميت	٣,٢

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، و التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية.

وتتبع أهمية البحث من الإحساس المتنامي بالحاجة الملحة للقيام بعملية تحسين و رفع مستوى أداء الإدارة العامة في القطاع الحكومي الفلسطيني، كي يتمكن من القيام بدوره الرئيسي في قيادة وإدارة عملية التحول و التطوير.

وللقيام بهذه الدراسة قام الباحث باستطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار. وقد تم ذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، كما تم الاستعانة بالأبحاث و الدراسات السابقة للمساعدة في فهم أعمق للظاهرة موضوع البحث.

وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. كما أظهرت النتائج اختلافا ايجابيا في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، و لأصحاب الخبرة العالية، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير و مشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزا لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين. كما دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي: البعد عن المركزية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل و الموظف.

كما بينت النتائج أهم بعض خصائص الإدارة الفلسطينية الحكومية مثل: أهمية العلاقات الشخصية في تعيينات الوظائف الحكومية، وعدم الاهتمام الكافي بالوقت، وتأثر المدير من المقربين منه في اتخاذ القرارات

وأخيرا خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ودعم مستوى الأداء الإداري و القيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

## Abstract

This research focuses on the dominant leadership style in the Palestinian National Authority Organizations (PNA), in the Gaza Strip. Also it studies the differences among the leadership styles attributed to different factors such as gender, experience, academic qualification, work position and number of supervised employees. Generally the study tries to introduce the most important features of the Palestinian management.

The reasons stand behind the study is presented by the willingness to improve and develop the managers' performances in the public sector so that they can take their roles in the process of change and development in the Palestinian society.

During the study, the researcher targeted the public employees in the PNA ministries who hold management positions including, head of departments, deputy managers and managers. A questionnaire was distributed for the target group to be filled and analyzed. Moreover, the researcher referred to previous studies to confirm to get better understanding to the research problem.

The research shows that the democratic leadership is the dominant style in the PNA ministries. The study also shows that there are some positive differences in the management practices for the male employees, and for employees who possess long professional experience.

The democratic leadership style shows distinguished performance for the managers who supervise bigger number of employees. Also the study shows that there is a positive relationship between the democratic leadership and some of managerial practices such as decentralization, the level of involvement in decision making and balanced care of management with work and employees.

The study shows the most important features of the Palestinian governmental administration, such as: the important role of the personal relation in jobs nominations, time careless and the impact of closest people around the manager on the decision making.

Finally the study presents some recommendations that might contribute to the development and improvement of the professional performances in the PNA ministries so that goals will be achieved effectively and efficiently.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

## المقدمة

لعل ابرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات انه كائن اجتماعي لا غني له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشية في حياته المتحضرة . و الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية . و من هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة؛ حيث أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد و الجماعة لسد احتياجاتها و تحقيق أهدافها.

ولقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية اليوم إلي ازدياد حاجتها إلي إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من انفتاح العالم و اشتداد حدة المنافسة و تنوع المخاطر.

لقد أصبحت الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، و أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلي ما هو أكثر من أن تدار ، فهي تحتاج إلي أن تقاد ، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين ، و أقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (كنعان ١٩٩٥).

إن القيادة تتميز عن الإدارة بأنها تهتم بمساعدة الآخرين، وتحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم (Fagiano,1997)، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر الذي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة (Sanborn,1995).

هناك اعتقاد أن بعض القادة يتميزون بسمات شخصية معينة قد شاعت مبدئياً كمفهوم " الرجل العظيم" في القيادة . وهذا المفهوم يوضح بشكل أساسي أن أناساً مثل ( ونستين تشرشل ) ، و ( درايت ايزنهاور ) و ( جون أوف أرك ) وغيرهم كانوا قادة عظاماً لأنهم ولدوا بلامح معينة معروفة جعلتهم هكذا ، و لقد شعر الباحثون الأوائل أنهم لو قاموا بدراسة الشخصية و الذكاء و الاتجاهات الخاصة بالقادة العظام فإنهم عاجلاً أو أجلاً ، سيتعرفون على السمات التي جعلت أولئك الناس قادة (ديسلر، ١٩٨٥).

و لعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلي كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها . ( كنعان ١٩٩٥ )

فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إدارياً، تتوافر به سمات و خصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير و الاستمالة و استخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة.(مرعي،١٩٩١)

فالقائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ، و متسامحاً ، و قادراً على التحكم بانفعالاته ، و متفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم و اتجاهات و ميول ، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها ، فالقيادة احدي المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام ، و يمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزاً و مستشاراً و مرجعاً لها ، و أن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو و الإبداع ، و ضمان جو من الحرية و الطمأنينة فيها. ( الطويل ١٩٩٨ )

و اتجه المفكرون في مجال الإدارة إلي التمييز بين القائد الناجح والقائد الفعال ، حيث أوضح هرسبي وبلانشرد ( Hersey & Blanchard, 1998 ) أن القائد قد يكون ناجحاً ولكن ليس فعالاً فيكون ناجحاً من خلال قدرته علي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة ، دون مراعاة أهداف العاملين في المنظمة و إشباع حاجاتهم، وهذا يؤثر بشكل مباشر في مستقبل المنظمة و أهداف العاملين معاً .

يعتبر المديرون في المنظمات الحكومية و الخاصة علي اختلاف علي مراكزهم و مسمياتهم هم المسؤولون عن تخطيط مستقبل المنظمة الإدارية ، و توجيه المرؤوسين ، و الإشراف عليهم ، و مراقبة أدائهم ، و هم أداة التطوير الشامل في هذه المنظمات ، و من هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم و تطوير اتجاهاتهم نحو تحسين قدراتهم الإدارية و القيادية .

إن تطوير المديرين له انعكاسات ايجابية علي المنظمات الحكومية و علي المديرين أنفسهم من خلال تنمية معارفهم و مهارتهم و اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل، ذلك بتبني الأجهزة الحكومية لبرامج و أساليب تهدف إلي تنمية معارف و مهارات و اتجاهات المديرين، لذلك كانت هناك حاجة ملحة لدى الأجهزة الحكومية بشكل خاص إلي تبني أساليب تطوير داخلية تساعد علي تطوير المديرين، لما لتلك الأساليب و البرامج من آثار ايجابية في مجالات مختلفة، مثل رفع مستوي أداء الجهاز الحكومي و رفع مستوي الإنتاجية، و تنمية الاتجاهات الايجابية بين المديرين و الموظفين، و تحقيق الرضا و الانتماء الوظيفي. ( الشهري، ١٩٩٩ )

أما بالنسبة للإدارة في فلسطين فأول ما يمكن أن يطفو على السطح هو مشكلة تعيين المدراء، فقد صدرت عدة قرارات تعيين في الأيام و الأشهر الأولى لإعلان السلطة الوطنية الفلسطينية و نشأة وزاراتها، وكانت هذه التعيينات تلبية لهياكل هذه الوزارات تارة، و تارة إلي اعتبارات و رؤى أولئك الكوادر الذين عملوا في أجهزة و إدارات منظمة التحرير الفلسطينية وتنظيماتها الإدارية. وليست المشكلة في التعيينات فقط و إنما في السلوكيات الإدارية التي يسلكها هؤلاء المدراء، الذين جعلوا من إدارتهم ميداناً لتحقيق أهدافهم و رغباتهم الشخصية و تحقيق ذاتهم وإرضائها.(حركة التحرير الوطني الفلسطيني فتح، ١٩٩٩)



## ١,١ مشكلة البحث

لسنا في حاجة إلي أن نؤكد أهمية القيادة الإدارية و ما لاقته من اهتمام في الفكر الإداري من الناحية العلمية و العملية ، و ما أصبح للقيادة من دور هام في فاعلية الإدارة؛ فقد أجمع فقهاء الإدارة علي أهمية القيادة و دورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة و المدير ، و بدون المدير القائد تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد أدوات صماء عاطلة، فكثير من المشروعات العامة تعطلت واختفت لعدم وجود المدير القادر الذي يمتلك القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ و سرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب من جهة، و مواجهة التحديات و قيادة عملية التنمية و دفع التنظيم الإداري إلي أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية من جهة أخرى ( مرعي، ١٩٩١).

لقد اظهر تقرير هيئة الرقابة العامة لعام ١٩٩٦ الصادر في العام ١٩٩٨ تفاوتاً في مستوى الشفافية و وضوح المسؤوليات لدى بعض المنظمات الحكومية رغم تبعيتها لسلطة واحدة؛ مما قد يعكس دور مدراء هذه المنظمات في نجاحها وتحقيق أهدافها.

و من خلال عمل الباحث مديراً في وزارة التربية والتعليم شعر أن هناك اختلافاً في الأنماط القيادية لدى مدراء المنظمات الحكومية في محافظات غزة، التي تؤثر بدورها في قدرة المنظمات الفلسطينية على تحقيق أهدافها.

وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة؟

## ١,٢ فروض البحث

**1.2.1** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي و عدد المرؤوسين.  
وتتنبق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لجنس المرؤوسين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لخبرة المرؤوسين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي لدى المرؤوسين .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمسمى الوظيفي لدى المرؤوسين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لعدد المرؤوسين.
- ١,٢,٢ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والممارسات الإدارية التالية:

- البعد عن المركزية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالموظف.
- الاهتمام بالعمل.

### ١,٣ أهداف البحث

١. التعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر مرؤوسيهي.
٢. معرفة اثر كل من المتغيرات المستقلة (الجنس، الخبرة، المؤهل، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين) في تصور المرؤوسين للأنماط القيادية لدى مدرائهم.
٣. التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.
٤. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تساهم في رفع الكفاءة القيادية لدى المدير الفلسطيني في القطاع الحكومي في محافظات غزة.

### ١,٤ أهمية البحث

١. قد يكتسب البحث أهميته لكونه من المحاولات العلمية الأولى التي تتناول دراسة خصائص الأنماط القيادية للمدير الفلسطيني في القطاع الحكومي في محافظات غزة حسب علم الباحث.

٢. قد تأتي أهمية هذا البحث من الإضافات التي يمكن أن يحققها من الناحية العملية و العلمية ، فمن الناحية العلمية يتناول البحث جانباً مهماً من جوانب عملية الإدارة ، و يتمثل هذا الجانب في اتجاهات وخصائص شخصية المدير الفلسطيني ، باعتبارها من المحددات الهامة و المؤثرة في اتخاذ القرارات الحيوية، أما من الناحية العملية قد يساعد هذا البحث المدير الفلسطيني على الوقوف على الخصائص التي يتسم بها و تؤثر علي قراراته ، و من ثم العمل على تنمية أو تغيير هذه الخصائص بما يحقق له إدارة أكثر فعالية في مؤسسته التي يعمل بها.
٣. قد يساعد هذا البحث في تقديم البرامج التدريبية لتنمية و رفع مستوى المدراء الفلسطينيين، بما يتفق مع احتياجاتهم و اتجاهاتهم و خصائصهم.
٤. قد تضيف نتائج هذا الدراسة إلى مقرراتنا وأبحاثنا في جامعتنا المحلية صبغة أكثر واقعية بما يتناسب مع البيئة التي نعيش فيها.

## ١,٥ معوقات البحث

- خلال تعامل الباحث بشكل مباشر مع مكاتب الوزارات فقد واجه الباحث العديد من المعوقات والتي من أهمها:-
- رفض بعض الوزارات التعاون في توزيع الاستبانة، والتعامل بحذر شديد مع الموضوع.
  - طغيان الجانب الأمني على الموظفين، والتخوف من الأبعاد الأمنية للاستبانة.
  - الخوف الشديد من المسؤولين، والتحسب من تحمل المسؤولية.
  - التسوية الشديد لدى بعض المرؤوسين، وعدم تعبئة الاستبانة، بل والتهرب أحيانا من هذا الموضوع.
  - رفض بعض المبحوثين الإجابة على كامل فقرات الاستبانة أو على بعضها، مما أفقد بعض الاستبانات صلاحية التحليل.
  - عدم تقدير البحث العلمي، والشعور بأهميته لدى بعض المسؤولين، وقد تبين ذلك من خلال ملاحظة المدراء وعدم اهتمامهم بتعبئة الاستبانة.
- ورغم هذه المعوقات، إلا أن الباحث تمكن من التغلب عليها من خلال العلاقات الشخصية، والمتابعة المستمرة للحصول على المعلومات المطلوبة للبحث.

## ١,٦ حدود الدراسة

- ١- **حدود مكانية:** يشمل البحث جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وفقا للموازنة العامة المعتمدة للسنة ٢٠٠٣. كما سيقصر على الوزارات بقطاع غزة نظرا لصعوبة التنقل بين شطري الوطن بسبب الاحتلال و الحصار الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.
- ٢- **حدود زمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في العام ٢٠٠٣/٢٠٠٤.
- ٣- **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة على العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية محافظات غزة من رؤساء أقسام أو نواب دوائر ومدراء الدوائر، والذين مضى على تعيينهم عام على الأقل، و يعود ذلك إلى كون الفترة الزمنية كافية لاحتكاك الموظفين مع مدراءهم، وممارسة العمل معهم، و التأكد من سلوكهم وإعطاء مصداقية أكثر عند تعبئة الاستبانة، مما يساهم في تعزيز النتائج.

## ١,٧ هيكل البحث

بناء على ما تقدم تم تقسيم البحث إلى ستة فصول وهي:  
 الفصل الأول: الإطار العام للبحث، ويحتوي على مقدمة البحث، مشكلة البحث، سؤال البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، معوقات البحث، حدود البحث، هيكل البحث والمصطلحات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

الفصل الثالث: الإطار النظري ويحتوي على خمسة مباحث هي:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: النظريات القيادية

المبحث الثالث: الأنماط القيادية

المبحث الرابع: : اثر الثقافة على القيادة

الفصل الرابع : منهجية البحث وإجراءاته

الفصل الخامس: اختبار الفروض وتفسير البيانات

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

## ١,٨ مصطلحات الدراسة

### ١,٨,١ النمط Style

هي الطريقة التي يفضلها المدير في تجهيز معلوماته ومواجهة مشكلاته و اتخاذ قراراته، وقد عرفت بأنها سلوك متكرر ومميز لشخص ما (هوارى، ١٩٨٧).

### ١,٨,٢ القيادة Leadership

القيادة فن التأثير على المرؤوسين لحثهم و تشجيعهم على العمل بشكل طوعي و اختياري، و ذلك من اجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المرسومة، بطريقة تضمن طاعتهم، و ثقتهم، واحترامهم(الشلافة، ١٩٩٣).

أو هي المقدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة، و هي السلوك الذي يوجه الآخرين و يحركهم في اتجاهات معينة(Spectrum, 1997).

### ١,٨,٣ القيادة الإدارية Managerial Leadership

"عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير و الاستمالة و استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (ياغي ومرعي، ١٩٩١: ٨).

### ١,٨,٤ النمط القيادي Leadership Style

هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. و قد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التالية:

النمط القيادي الأوتوقراطي: و يقوم هذا النمط على أساس الاستبداد بالرأي و التعصب وإتباع أساليب الإكراه و توجيه الأعمال عن طريق الأوامر، و التدخل في أعمال و مهام الآخرين، كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة و اتخاذ اغلب القرارات.

النمط القيادي الديمقراطي: و يقوم هذا النمط على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، و اعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة ، و تحقيق أهدافها، و يتيح الفرص

للجميع، للإبداع و الابتكار و المساهمة الفعالة في رسم السياسة، و اتخاذ القرارات، و تحديد الأهداف و تنفيذها (الياس، ١٩٨٤).

النمط القيادي الترسلّي : في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين و اللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات و النزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز و الحدود بين النجاح والفشل و يصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة. فلا مسؤولية و لا رقابة (الشوبكي، ١٩٦٥)، وتتسم الاجتماعات بالارتجال و عدم التخطيط، وكثرة المناقشات مما يفقد الاجتماع كثيرا من مقومات النجاح (سليمان، ١٩٨٥).

### ١,٨,٥ مفهوم الثقافة Culture Definition

لقد عرف هوفستيد Hofstede الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل الإنساني، التي تجعله قادرا على تمييز أفراد فئة أو مجموعة دون غيرهم من الفئات أو المجموعات الأخرى (Hofstede, 1991). و للثقافة السائدة أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمات، ولا يقف تأثير الثقافة الخارجية عند هذا الحد ولكن هناك ثقافة تتكون داخل المنظمة (ثقافة المنظمة)، تؤثر كثيرا على سلوك العاملين داخل المنظمة من حيث آلية اتخاذ القرارات والوسائل لتحقيق الأهداف (البدائية والعضائية، ١٩٩٦). و لقد فسّر كل من سميث وبيترسون هذا الاختلاف على أن الأشخاص من دول مختلفة يحملون قيما و معتقدات مختلفة، وبالتالي يكون رد فعل و استجابة هؤلاء الأشخاص مختلفة للأنماط القيادية المتعددة. فقد تتشابه الأنماط القيادية في بلدان يعتقد أنها تختلف في ثقافتها و معتقداتها و العكس صحيح قد تختلف الأنماط القيادية في بلدان يعتقد أنها تتشابه في ثقافتها و معتقداتها، إن سلوكا بعينه للمدير في عمل ما قد يختلف تفسيره باختلاف الثقافات، فمثلا المدير الذي يتفحص عمله كل يوم قد يبدو انه مدير حريص على العمل، ومن جهة أخرى انه يمارس الرقابة بشكل زائد و متسلط ومن جهة أخرى قد يعني ذلك نقص في الثقة بينه وبين العاملين (Gibson, 1996).

# الفصل الثاني الدراسات السابقة

و يتضمن :-

- مقدمة:
- دراسات عربية
- دراسات أجنبية

## مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة و أنماطها، من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكمن أهمية الدراسة في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم و المبادئ الأساسية والمرتبطة بموضوع البحث، والمساعدة في بناء أداة الدراسة و تفسير النتائج.

ويتم استعراض الدراسات السابقة مقسمة إلى دراسات عربية وأجنبية و مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

## ٢,١ دراسات عربية

### ٢,١,١ دراسة (El Farra(2004

عنوان الدراسة: الخصائص الإدارية في المنشآت الصناعية في محافظات غزة - دراسة مقارنة

هدفت الدراسة إلى معرفة السمات الإدارية في المنشآت الصناعية في محافظات غزة، ومقارنتها بالسمات الإدارية في أوروبا الغربية.

و أكدت نتائج الدراسة على وجود اختلاف جوهري بين الإدارة في أوروبا الغربية و الإدارة في محافظات غزة، و اتفاق مع الإدارة في الدول العربية، و أن هناك علاقة ارتباطية بين حجم المنشأة و السلوك الإداري فيها.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المدير على العمل بعقل منفتح على الثقافات العالمية حتى و أن عمل محلياً، و أن يكون لديه روحاً تنافسية، وان يتعلم من الثقافات الأوروبية مبدأ فصل الملكية عن الإدارة، و السبل لتعزيز المرؤوسين و تنمية إبداعاتهم و طموحاتهم.

### ٢,١,٢ دراسة الفراء (٢٠٠٣)

عنوان الدراسة: آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني - دراسة حالة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم سمات السلوك الإداري الإستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وفيما يلي أهم نتائج هذه الدراسة:



١. تغلب السلوك الإداري التكتيكي لدى المدير الفلسطيني على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنشآت الفلسطينية.
٢. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السلوك الإداري الإستراتيجي من جهة و المستوى العلمي للمدير وخبرته وحجم المنشأة من جهة أخرى.
٣. غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل و نقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

كما أوصت الدراسة بالعمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المنشأة والعمل على تقليل حدة البيروقراطية فيها من أجل تحقيق الاستفادة المثلى، و الاهتمام بالبرامج التدريبية المناسبة لتأهيل الكوادر البشرية العاملة وضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتعيين وتكوين القيادات الإدارية القادرة على التحول وممارسة السلوك الإداري الإستراتيجي .

### ٢,١,٣ دراسة الدعيس (٢٠٠٣)

**عنوان الدراسة: أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم و مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بجامعة صنعاء و علاقته برضا موظفي الجامعة بصنعاء.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المختصين في جامعة صنعاء في اليمن، و تبرز أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين السلوك الإداري و الرضا الوظيفي، حيث أن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي لا تنعكس آثاره على العمل وبيئة العمل فقط؛ بل تتعداه إلى خارج العمل ، كما أن شعور العاملين بالرضا تجاه عملهم يؤثر على مشاعرهم الأساسية تجاه أنفسهم و تقديرهم لذاتهم.

وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحث عدة توصيات تنصب جميعها في تحسين مناخ الإدارة وظروف العمل، وإجراء دراسات وبحوث حول المناخ التنظيمي السائد من اجل الرقي بمستوى العمل الإداري والإنتاجية فيها.

## ٢,١,٤ دراسة أبو حرب (٢٠٠٢)

عنوان الدراسة: نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة و تفويض السلطة من وجهة نظر معلمي و معلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة. و تكمن أهمية الدراسة في مساعدة مديري المدارس في التخلص من بعض الصعوبات و المشاكل اليومية التي يواجهها أثناء تأديتهم مهامهم مما يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الترسلّي و الاوتوقراطي اللذان يمارسان بدرجة قليلة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تامة بين النمط الديمقراطي و الترسلّي للقيادة و الدرجة الكلية لتفويض السلطة.

أوصى الباحث بضرورة التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية و التعليم العالي، و تفعيل هذا التوجه من خلال برامج تدريبية لتدعيم دور القيادة الديمقراطية في تحسين أداء المديرين من خلال تفويض سليم و منطقي من سلطاتهم و صلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

## ٢,١,٥ دراسة العسيلي (١٩٩٩)

عنوان الدراسة: النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس و علاقة ذلك برضاهم الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية في جامعة الخليل و بوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل، و علاقة ذلك بالرضا الوظيفي، و الوقوف على مواطن القوة و الضعف في السلوك القيادي لرئيسي جامعة الخليل و بوليتكنك فلسطين.

و أظهرت النتائج أن النمط القيادي الاوتوقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و يليه النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي الفوضوي. أما بالنسبة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة البوليتكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فتبين انه النمط الديمقراطي، و يليه النمط الاوتوقراطي في الدرجة الثانية، ثم النمط الفوضوي.

كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي لمرؤوسيه، حيث تبين انه كلما كان النمط الديمقراطي الأكثر سيادة، زادت درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الأساليب القيادية و اقترانها بمدى نجاح أو فشل المؤسسات و تطورها، و مدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي.

و أوصت الدراسة بتبني الإدارة الجامعية النمط الديمقراطي، لأنه الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للعاملين، و أن تبادر الجامعات بدراسة المناخ التنظيمي فيها للتعرف على الايجابيات، فتعززها و على السلبيات فتعمل على معالجتها.

٦, ١, ٢ دراسة ريان (١٩٩٧):

**عنوان الدراسة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية لفئات مختارة من العاملين.**

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ( ممثلة في الاهتمام بالمشاعر وهيكلية المهام ) والاحتراق الوظيفي لدى مجموعة من المرؤوسين في بعض المنظمات المصرية في وظائف التدريس والشراء والوظائف الفنية بالصناعة (أخصائي الشراء العاملين بالجهاز الحكومي والمعلمين العاملين بالمدارس الإعدادية والثانوية والفنيين العاملين بالمصانع والورش)، وبيان مدى تأثير الخصائص الشخصية للمرؤوس و أنماط السلوك القيادي لرئيسه المباشر على درجة الاحتراق الوظيفي لدى المرؤوس.

وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة تأثير جوهري لأنماط السلوك ( سواء النمط المهتم بالعمل والمهام أو النمط المهتم بمشاعر العاملين ) القيادي على مستوى الاحتراق الوظيفي.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير أنماط السلوك القيادي على الاحتراق الوظيفي يختلف من مهنة لأخرى وقد برز تأثير نمطي السلوك القيادي بشكل واضح في حالة المعلمين ثم الفنيين وأخيراً أخصائي الشراء .

و أوصى الباحث بضرورة دراسة أبعاد الثقافة العامة في المجتمع ككل كعامل وسيط و العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و أنماط السلوك القيادي .

## ٢,١,٧ دراسة البداينة والعضايلة (١٩٩٦)

عنوان الدراسة: قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن و السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات و البوتاسيوم في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك في السعودية. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اتساق في قيم المديرين في المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية حيث تبين أن قيمة الدفاع، و النفوذ، و الفعالية، و الكفاءة، و العدالة، و الصفوة قد احتلت أعلى القيم و على التوالي لدى المديرين في المنظمات الأردنية، و السعودية. أما قيم التنافس، و القانون و النظام، و الاقتصاد، و المكافأة، و فرق العمل، و استغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في المنظمات في كلا البلدين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتشابه في نوع النشاط الاقتصادي و التشابه في النظام السياسي (الملكي) و بالتشابه الثقافي بين البلدين.

## ٢,١,٨ دراسة الأشقر (١٩٩٤)

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك و العلوم و التكنولوجيا كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك و العلوم و التكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى بيان اثر كل من الرتبة الأكاديمية و اختلاف الجامعة بكلياتها العلمية و الأدبية على تحديد الأعضاء للأنماط القيادية السائدة. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حصلت المبادأة في إطار العمل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية، مما يعني تركيز القيادة في الجامعات على الإنتاجية و طرق إنجاز العمل، أكثر من التركيز على الاعتبارية فيما بينهم و بين أعضاء الهيئة التدريسية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية.

٢,١,٩ دراسة مزعل والخشالي و حسن(١٩٩٤)

عنوان الدراسة: الأبعاد التنظيمية و أثرها في أنماط القيادة: دراسة سلوكية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمة، ونوع الملكية، ونوع الوظيفة، و المستوى الإداري و أثرها في نمط القيادة والمشاركة المتبعة من عينة من المديرين في القطاع الصناعي العراقي، واثر ذلك في قدرة منظمات هذا القطاع في تحقيق أهدافها بنجاح.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

١. أن غالبية المديرين في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، وكما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب هو أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.
٢. الأثر الواضح لخلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي على الأنماط القيادية نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات.

٢,١,١٠ دراسة محمد(١٩٩٤)

عنوان الدراسة: اثر بعض المتغيرات الوظيفية على السلوك القيادي للمديرين: دراسة تطبيقية

اهتمت هذه الدراسة بقياس أثر المتغيرات الوظيفية على السلوك القيادي للمديرين (درجة الاهتمام بالعاملين ، ودرجة الاهتمام بالعمل) وذلك في شركات القطاع العام الصناعي في مصر

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين وبين فئات السن المختلفة لهم، أو التخصصات العلمية المختلفة لهم، كما أن هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين وبين مشاركتهم في لبرامج التدريبية.

و أوصت الدراسة بضرورة شغل المناصب القيادية بالأفراد المؤهلة والمتخصصة علمياً في مجال إدارة الأعمال ، كما أكدت على ضرورة مراعاة التخطيط العلمي السليم لمناهج التعليم الإداري في الجامعات كإحدى البرامج الفعالة للتنمية الإدارية.

## ٢,١,١١ دراسة (محمد، ١٩٩٣)

عنوان الدراسة: "دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي" هدفت الدراسة الوقوف إلى التعرف على بعض الخصائص التي يتسم بها مدير الأعمال في عينة من بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، والتي تؤثر على قراراته الاستراتيجية، و من ثم توجهات منشأته في المستقبل، وأكدت نتائج الدراسة على:

١. ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية أو التخطيط طويل الأجل الذي يمثل احتياجا هاما لرجال الإدارة العليا.
٢. مجلس الإدارة و رجال الإدارة العليا في المنشآت السعودية يقومون بدور هام وفعال في اتخاذ القرارات الحيوية، مما يشير إلى أن النمط الإداري السائد هو نمط الإدارة المشاركة.
٣. كذلك أظهرت الدراسة أن المدراء يعتمدون على مصادر المعلومات الشخصية أكبر من اعتمادهم على مصادر المعلومات الرسمية كنظم المعلومات و التقارير المنشورة و البحوث الميدانية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بوضع برامج التنمية الإدارية لتدريب رجال الإدارة العليا على عملية الإدارة الاستراتيجية، و أن تتولى منظمات الأعمال تطوير نظم المعلومات الإدارية بدلا من الاعتماد على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الحيوية

## ٢,١,١٢ دراسة جرادات (١٩٩٢)

عنوان الدراسة: مركز الضبط وعلاقته بالانماط القيادية لرؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الادارية.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مركز الضبط و الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وفق توزيعات الشبكة الإدارية. وأكدت نتائج الدراسة على أن النمط القيادي (٩،٩) هو أكثر الأنماط شيوعا في الجامعات الفلسطينية تحقيا لمبدأ روح الفريق في الإدارة، ويليه النمط (٥،٥) ثم النمط (٩،١).

## ٢,١,١٣ دراسة مرعي وياغي (١٩٩١)

**عنوان الدراسة:** قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية  
يهدف البحث إلى التعرف على درجة أداء المديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية السعودي لعملية القيادة الإدارية، وعلى درجة الاختلاف في أدائهم الإداري، باختلاف بعض المتغيرات مثل: مستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، و عد المرؤوسين. و أكدت نتائج الدراسة على:

١. أن المديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية السعودي يمارسون معايير قياس الأداء الإداري بتفوق غير أن هناك معيارين كانت الاستجابات لهما قليلة و هما يتعلقان بالقدرة على الاستماع و الاهتمام بمقترحات المرؤوسين مما يؤدي إلى قلة كسب ثقة المرؤوسين.
٢. كذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين المديرين مبنية على المستويات الوظيفية و سنوات الخبرة. وأوصى الباحثان بضرورة تدعيم معايير القيادة الإدارية لدى المديرين و مساعدة رؤساء الأقسام على اكتساب معايير القيادة من خلال التدريب، خاصة أولئك المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين.

## ٢,٢ دراسات أجنبية

## 2.2.1 دراسة Wah(2003)

**عنوان الدراسة:** العلاقة بين التفكير العاطفي وتطوير القيادة في المنظمة  
أجريت هذه الدراسة على ٥٨ مدير في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة اثر التفكير أو الجانب العاطفي و السمات الشخصية للمدير على مستوى الأداء. تم تحديد متغيرات السلوك الشخصي من خلال نموذج ليونارد الذي طور من قبل بروفيسور ليونارد في العام ١٩٩٩ مثل الشفافية، الحياد، النسبية، الصرامة والتحليل .. و تم تحديد متغيرات الجانب العاطفي من خلال مخزون القدرات العاطفية الذي طور من قبل جولمان في العام ١٩٩٨ مثل التحفيز، التعاطف، الرقابة الذاتية، الإبداع، و الثقة ..

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى التفكير العاطفي و مستوى الأداء لدى المدراء.

و تظهر أهمية الدراسة في معرفة اثر التغيرات العاطفية على سلوك المدير ومستوى أدائه، كما وأوصت الدراسة بضرورة تطوير روح القيادة وتنمية الجوانب العاطفية لدى المدراء.

### ٢,٢,٢ دراسة(Reimers and others(2003

#### عنوان الدراسة: الاختلاف في الجنس وأثره على الإستراتيجيات التأثيرية

هدفت الدراسة إلى اختبار الاختلافات الجنسية و تأثيرها على الاستراتيجيات التأثيرية من خلال عينة من ٥١ قائدا و ٢٨٤ من مرؤوسيهم في الشركة الوطنية للتأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، و اعتبر كل من الجنس و السن و المسمى الوظيفي كمتغيرات مستقلة. وقد أشارت النتائج إلى أن المدراء الذكور يستخدمون المناشدة الشخصية و الإيحائية و التشاور و تكتيكات الحزم أكثر من استخدامها من قبل الإناث. و يستخدمون تكتيكات التعبير بطريقة ذات مغزى أكثر من الإناث، و المدراء الإناث يستخدمون التشاور و المناشدة الإيحائية و التكامل بطريقة ذات مغزى أكثر من المدراء الذكور.

### ٢,٢,٣ دراسة (Ardichvili & Kuchinke(2002

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية السائدة و القيم الثقافية لدى المدراء و المرؤوسين: دراسة مقارنة لأربعة دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق و ألمانيا و أمريكا. هدفت الدراسة إلى بيان اثر الثقافة الاجتماعية على الأنماط القيادية تبعا للنموذج الذي حدده هوفستيد (Hofsted,1997). تم تطبيق الدراسة على ٤٠٠٠٠ مدير و مرؤوس في أربعة دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق (القوقاز، كازاخستان، روسيا، جورجيا) و ألمانيا و أمريكا.

تبين من خلال الدراسة أن:

- نمط القيادة الحرة والقيادة بالاستثناء تأتي في المقدمة في دول الاتحاد السوفيتي السابق قبل أمريكا و ألمانيا
- تختلف الثقافات ليس فقط بين دولتين، بل و هناك اختلاف في الدولة الواحدة.



- هناك انخفاضاً في مسافة القوة وارتفاعاً في ثقافة الذكورية و ثقافة التخطيط طويل الأجل في كل من ألمانيا و أمريكا، بينما نمط المكافأة المشروطة و التحفيز الإبداعية يلقي رواجاً أكثر في دول الاتحاد السوفيتي السابق.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الثقافية و توعية المدراء بثقافات الدول المختلفة.

#### ٢,٢,٤ دراسة (Field(2002)

##### عنوان الدراسة: تعريف القيادة: مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القيادة و الإدارة عبر الإنترنت من وجهة نظر ثقافات مختلفة من عدة دول.

استخدم محرك البحث google من أجل إنشاء صور بحث عن القيادة و الإدارة، فكل بحث أنتج آلاف الملاحظات وتم اختيار أول ٢٠٠ صورة لكل بحث عن كل من القيادة والإدارة. لقد تم مشاركة أشخاص من دول مختلفة وتم ترجمة الكلمات الخاصة بهم، وتكمن أهمية هذه الدراسة في بعدين:

- تحديد شامل لتعريف القيادة و الإدارة من وجهة نظر الثقافات الأخرى.
  - المعلومات لم تؤخذ من خلال الاتصال المباشر وبالتالي كان التعريف من قبل هؤلاء الأشخاص في غاية الموضوعية.
- ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما يراه عامة الناس و ما هو موجود في الأدب الأكاديمي في أن هناك اختلافاً بين الإدارة والقيادة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز السلوك القيادي لدى المدراء، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمة.

#### ٢,٢,٥ دراسة (Moor & dyer(2002)

عنوان الدراسة: نمط التعليم وعلاقته بالتكيف القيادي في كلية الزراعة والعلوم الحياتية

هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين أساليب التعلم و القيادة التطبيقية وتقييم هذه العلاقة لدى الطلبة الذكور والإناث الملتحقين في كليات الزراعة والعلوم الحياتية في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشير القيادة التطبيقية إلى المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد أن ينوع أساليب القيادة في المواقف المختلفة.

شملت الدراسة ٣٩٧ عينة بحث منها ٢٤٢ من الإناث و الباقي من الذكور، وأكدت النتائج على وجود علاقة بين أساليب تعلم الطلبة و مستوى القيادة التطبيقية، وأن الإناث أكثر مواعاة من الذكور.

وتكمن أهمية الدراسة في التركيز على العنصر القيادي في الإدارة كما أوصت بضرورة تعليم المفاهيم القيادية في الجامعات و الكليات لمختلف التخصصات.

### ٢,٢,٦ دراسة Waldman(2001)

**عنوان الدراسة: تطوير وتدريب القادة في شركات أمريكية كبرى.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الشركات الأمريكية بتدريب وتطوير المدراء و العاملين فيها، شارك في هذه الدراسة ٨١ شركة كبيرة في الولايات المتحدة عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الفاكس.

- أظهرت الدراسة أن كل الشركات قدمت تدريبات قيادية بأشكال مختلفة مثل ورشات عمل أو حلقات دراسية أو مؤتمرات وغيرها، و معظم هذه الدورات قدمت للمدراء في المستويات الإدارية الوسطى و العليا و ١٥% قدمت للمدراء التنفيذيين.
  - ٧٦% من الشركات تقدم معدل ٤٨,٥ ساعة تدريبية لكل عامل فيها سنويا.
  - رغم زيادة نسبة الأقليات و النساء في الشركات الأمريكية، إلا أن نسبة قليلة جدا منهم لا تتجاوز ٦% تلقوا دورات تدريبية لتطوير المستوى القيادي.
- وتكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بتدريب المدراء و العاملين من خلال عدة وسائل تدريبية، كما أوصت بزيادة الاهتمام بتدريب الأقليات و النساء.

### ٢,٢,٧ دراسة Peng & Pertson(1997)

**عنوان الدراسة: القيادة التقليدية والغير تقليدية بالنسبة للشباب و العقاب: هل يميز المرؤوسين في الولايات المتحدة و اليابان ذلك؟**

شملت عينة البحث ٢٩٤ موظفا من المهنيين و المدراء من ثلاث ولايات أمريكية و ١٦٢ موظفا من اليابان، و تم استخدام بعض المتغيرات المستقلة كالجنس، العمر والخبرة.

أظهرت الدراسة أن معظم الإداريين اليابانيين و الأمريكيين يميزوا بين الأداء التقليدي و الغير تقليدي بالنسبة للشباب و العقاب، كما أظهرت أن هناك اختلافا بين العينة اليابانية و الأمريكية لاختلاف ثقافتهم، حيث أبدى المجتمع الياباني نقصا في الثواب المستمر وتعريف وتحديد العقاب و الثواب بطريقة غير ثابتة.

**٢,٢,٨ دراسة Dubinsky(1996)****عنوان الدراسة: كيف يجب أن تقود مديرات المبيعات فريق مبيعاتها**

هدفت الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الأكثر فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات من خلال أربعة أنماط قيادية وهي :

١. القيادة الحرة Laissez-Fair Leadership Style
٢. القيادة بالاستثناء Management-By-Exception Leadership Style
٣. القيادة بالمكافآت المشروطة Contingent Reward Leadership Style
٤. القيادة التحويلية Transformational Leadership Style

تم توزيعه استبانة على عدد من مديرات المبيعات وعلى اثنين من رجال مبيعاتها امرأة ورجل معا. وتبين أن نمط القيادة بالمكافآت المشروطة هو أكثر الأنماط فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات، حيث يتلقى فريق المبيعات مكافآت مقابل مجموعة أهداف تم الاتفاق عليها مسبقا بين المدير و فريق المبيعات، كما انه لا توجد فروق بين رجال ونساء المبيعات في تحديد نمط قيادة مديرتهم، كما أن جنس فريق المبيعات لا يؤثر على تحديد مستوى الأداء.

**٢,٢,٩ دراسة Katzenbach(1996)****عنوان الدراسة: طرق جديدة لاستغلال فرص العمل: من مدراء في الإدارة الوسطى إلى مدراء تغيير حقيقي**

تحدثت الدراسة عن نوع من المدراء ممن يساهمون مساهمة حقيقية في تطوير ورفع أداء المنظمة من خلال اعتبار أنفسهم قادرين على إحداث تغيير نوعي وحقيقي real change leaders، فهم يهتمون بالعمل بالأفراد المتحمسين و المندفعين نحو التغيير ويعملون على تطوير مهاراتهم.

وقد اعتبرتهم الدراسة بأنهم مدراء بنظرات ثاقبة، يأخذون بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ويمثلون حلقة وصل فعالة بين الإدارة العليا و الدنيا، و يتمتعون بجاذبية خاصة و عدة أنماط قيادية يتكيفون بها حسب المواقف المختلفة.

**٢,٢,١٠ دراسة Gibson(1995)**

**عنوان الدراسة:** مدى ثبات الأنماط القيادية عبر أربعة دول

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة على الأنماط القيادية، تم دراسة الأنماط القيادية عبر أربعة دول هي استراليا و الولايات المتحدة الأمريكية و النرويج والسويد وتم اخذ عينات متقاربة من الدول الأربعة تبعا لمتغير الجنس و المستوى الوظيفي و الخبرة و عدد العاملين و الدخل السنوي للمنظمة.

تم تطبيق نموذج فلام هولتس Flam Holz ذو الأنماط القيادية الستة وهي النمط الاوتوقراطي و النمط الاوتوقراطي الحسن و النمط الاستشاري و النمط المشارك و النمط الإجماعي و النمط الترسلّي. وقد أظهرت الدراسة ثباتا في الأنماط القيادية عبر هذه الدول.

**٢,٢,١١ دراسة Ole(1995)**

**العنوان:** الأمان الداخلي للمدير يمكن أن يكون عامل فصل في اختيار النمط القيادي

أكد الباحث أن النمط القيادي يمكن أن يتأثر بصورة قوية بشخصية المدير و بمدى الأمان الداخلي و الثقة الداخلية له، و أن المدير الذي يتمتع بمستوى عال من الأمان الداخلي يتجه نحو السلوك الداعم للموظفين لتحقيق الأهداف حيث يكون أكثر ميلا للنمط الديمقراطي، في المقابل من يتمتع بمستوى أقل يتجه نحو السلوك الموجه حيث يميل إلى النمط الاوتوقراطي، وأكد أن المدير الفعال ذلك الذي يستطيع أن يسلك السلوك الموجه والداعم حسب ما تتطلبه الحاجة.

**٢,٢,١٢ دراسة Lee(1994)**

**عنوان الدراسة:** تأنيث الإدارة

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على ١٢٧ شركة صغيرة عدد موظفيها أقل من ٢٥ عامل، تعود ملكية هذه الشركات إلى نساء ورجال، وقد هدفت الدراسة لمعرفة مدى الاختلاف في نمط الإدارة بين النساء و الرجال، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- المرأة تعتمد على الحدس في اتخاذ القرارات بعكس الرجل الذي يعتمد على المنطق و المعلومات.
- المرأة تهتم بردود الأفعال أكثر من الأفعال بعكس الرجل.
- الرجل و المرأة يتفوقون معا على أن النجاح أهم من المال ولكن المرأة تقيس مستوى النجاح في العمل بمستوى بناء علاقات جيدة مع العاملين و الزبائن، و عمل أشياء ملفتة للنظر و جدير بالاهتمام بعكس الرجل الذي يقيس نجاحه بمدى رضاه عن مستوى الأداء و تحقيق الأهداف.
- المرأة تؤكد على التعاون و العمل بروح الفريق أكثر من الرجل الذي يعتمد على الفردية و النظر للعاملين من خلال هيكلية المنظمة.

# الفصل الثالث الإطار النظري

و يتضمن:

القائد و المدير

النظريات القيادية

الأماط القيادية

اثر الثقافة على القيادة

## مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم مصطلحي المدير و القيادة ، ومروراً بالنظريات القيادية ذات العلاقة بالقيادة و أنماطها، و انتهاء بالتعرف على مفهوم الثقافة و أثرها على سلوك المدير القيادي. وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم و المبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، و المساعدة في بناء أداة الدراسة و تفسير النتائج.

### ٣,١ القائد و المدير

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة و الإدارة محاولة فهم مضمون مصطلح القائد و المدير وذلك يعود إلى كون المصطلحين مجردين، مما زاد في التعاريف و الآراء حولهما.

#### ٣,١,١ القائد

يعرف اوردوي تيد Ordway Tead القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (Ordway,1965:19). كما يعرف فيفندر و بريستس Pfiffner & Presthus القيادة بأنها " نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و التي تتجاوز مصالحهم الآنية" (Pfiffner & Presthus,1967:18). و عرفها جوليمباوسكي Golembiewsky بأنها " القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة" (Golembiewsky,1961:34). يشير كاتس و كان Katz and Kahn (١٩٦٦) إلى أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور:

١. نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد.
٢. نتيجة لصفاته الشخصية.
٣. نتيجة لمجموعة من السلوك.

وفي ضوء التعريفات السابقة التي تم عرضها لمفهوم القيادة، فإنه يمكننا أن نستخلص ثلاث شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي:

(١) وجود جماعة من الأفراد.

- (٢) وجود فرد من بين أفراد الجماعة يستطيع أن يؤثر في أفرادها لتحقيق أهدافها.  
 (٣) تنسيق و توجيه جهود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة.

### ٣,١,٢ المدير

يرى الفالح " أن المدير هو الذي ينظم الموارد البشرية المادية و المصادر التمويلية في سبيل إنجاز أهداف محددة للتنظيم الذي يقوده. وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مقدرتين هما: المقدرة الفنية و المقدرة الإدارية، إلى جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضروري أن يتصف بها المديرين" (الفالح، ١٩٨٧: ١٤٣).

أما بالنسبة لهيت Hitt فله نموذج خاص للقيادة له بعدين وهما الرؤية الواضحة و المقدرة على تنفيذ هذه الرؤية شكل (٣,١)، وتبعا لهذين البعدين قام بتصنيف المدراء إلى أربعة أنواع (هيجان، ١٩٩٣):

شكل (٣,١)



المصدر: (هيجان، ١٩٩٣: ١٣)

- (١) **المدير الضحية**: يتسم بعدم وضوح الرؤية المستقبلية، إلى جانب ضعف في التنفيذ لذا فهو دائم الشكوى من انه ضحية المنظمة.  
 (٢) **المدير الحالم**: و يتسم بدرجة عالية من الرؤى المستقبلية لكنه ضعيف في التنفيذ.  
 (٣) **المدير الفاعل**: و يتسم بالقدرة على التنفيذ، غير أنه يتسم بعدم وضوح الرؤية المستقبلية.  
 (٤) **المدير القائد**: و يتسم بدرجة عالية من الرؤية المستقبلية إلى جانب القدرة على تنفيذ هذه الرؤية.



### ٣,١,٣ الفرق بين القائد و المدير

هناك اختلاف بين الباحثين و المهتمين بالجوانب الداربية حول مفهوم القائد و المدير، وذلك تبعا لنوعية الدراسة و بيئتها، و مدى الارتباط بين المفهومين و مدى اعتماد أحدهما على الآخر في تحقيق الأهداف.

يرى فيفندر و بريستس Pfiffner & Presthus أن القائد الناجح لابد أن يرتبط سلوكه بأهداف المنظمة، و بالوسائل المشروعة التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، حيث إن ذلك يسهل التوصل إلى اتخاذ القرارات التي تدعم من الأهداف التنظيمية دون تخبط أو تضارب (Pfiffner & Presthus,1967).

ويتحدث زالنريك Zaleznick عن ظاهرتي القيادة و الإدارة ويشير إلى أن المديرين يختلفون عن القادة، حيث إن المديرين معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف و العمليات التي يديرونها. لذا فهم ميالون إلى تجنب المخاطرة و الإبقاء على الواقع القائم، و الحد من الخيارات الكثيرة في حل المشكلات التي تواجههم و محاولة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. أما القادة فإنهم يميلون إلى تبني الاتجاه الشخصي و الإيجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة التي يعملون بها، لذا فهم يتسمون دائما بالإبداع و تبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، بل و إثارة قضايا جديدة بدلا من البقاء على الوضع القائم كما يفعل المديرين (Zaleznick,1986).

ويتفق مع زالنريك Zaleznick في القول باختلاف المديرين عن القادة، روبرت ليوسر R. Lussier الذي يرى مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة، حيث إن القيادة لا تمثل إلا وظيفة واحدة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط و التنظيم و التوظيف و القيادة و الرقابة (Lussier,1990).

أما وارن بينز W. Bennis و بيرت نانس B. Nanns فيعتقدان أن الفرق بين المديرين و القادة يكمن في أن المديرين يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وذلك تبعا للقواعد و الإجراءات الموجودة. أما القادة فإنهم يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة و التغيير بغض النظر عن القواعد و الإجراءات (Bennis & Nanns,1985).

وهنا يتم عرضاً لبعض الفروق بين القيادة و الإدارة من وجهة بعض المفكرين في الأدب الإداري.

### جدول (٣,١)

#### الفرق بين القيادة و الإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين

التوثيق	الناحية	القائد	المدير
Bennis & Nanus(1985)	النظرية	- الاهتمام بالنتائج - النظر للناس على أنهم استثمار وموارد - تعهد والتزام - ما هي الأعمال التي يجب القيام بها ولماذا - مشاركة في اتخاذ القرارات - يكون شكل العلاقات شبكي	- القيام بالأعمال بشكل صحيح - النظر للناس على أنهم وسائل - سيطرة وتحكم - كيفية أداء هذه الأعمال - الطاعة فقط - يكون شكل العلاقات هرمي
Czarniawska-Joerges & Wolff(1991)	النظرية	السيطرة معنوية و التركيز على الإرشاد وتعزيز الانتماء	تنسيق الجهود والأفراد من أجل العمل الجماعي
Zaleznik (1977,1992)	النظرية	يهتم بتحفيز النظام وبيئة العمل غير ثابتة و متكيفة مع الظروف و الأفراد	يهتم بإتمام العمل وبيئة النظام ثابتة من خلال التعليمات والقوانين
Spreitzer & Quinn(1996)	النظرية	الدور تغييري و إبداعي	الدور إجرائي و تنفيذي
McConkey (1989)	التطبيقية	استراتيجي، إبداعي، تحفيز، بناء علاقات، تعزيزي	تحديد الموارد، تنظيم العمل، تحديد إجراءات التنفيذ، وضع أهداف وتحديد الأولويات

Buhler(1995)	التطبيقية	توفير مساحة من الحرية في العمل	التحكم بالعمل من خلال القوانين
Sanborn(1996)	التطبيقية	يؤكد على التغيير دائما	التغيير عند الحاجة فقط
Fagiano(1997)	التطبيقية	مساعدة الآخرين في تحقيق الغايات و الرؤى المشتركة لهم	تأدية الأعمال من خلال الأفراد
Sharma(1997)	التطبيقية	إيداع و الهام	طاعة
Maccoby(2000)	التطبيقية	بناء علاقات، تحفيز، ترأس، بناء ثقة	تخطيط، تنظيم، موازنة، تقييم، تسهيل

Source: (Field,2002)

#### ٣،١،٤ القيادة الإدارية

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أناس يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من ممارسين للسلطة، و أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، و من هنا بدا الاهتمام بما يعرف بالقيادة الإدارية لمواجهة المسؤوليات و المهام في هذه التنظيمات الإدارية (كنعان، ١٩٩٥). فالقيادة الإدارية هي "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير و الاستمالة و استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (ياغي ومرعي، ١٩٩١: ٨). كما أن هناك نوع من القادة الإداريين يطلق عليهم اسم قادة التغيير الحقيقي *real change leaders*، هؤلاء القادة قادرين على إحداث تغيير في سلوك و مهارات العاملين خاصة في الخطوط الأمامية و يؤمنون أن مكافأتهم الخاصة تكمن في رفع مستوى أداء المنظمة والعاملين فيها، و يحملون مجموعة من الخصائص (Kazenbach, 1996):

١. يشكلون حلقة وصل قوية بين واقع السوق و طموحات الإدارة العليا والعاملين.
٢. يحدثون تغييرا من أسفل إلى أعلى و من أعلى إلى أسفل، أي يؤثرون في سلوك جميع العاملين في المنظمة.
٣. يطورون وسائل وطرق متعددة لحل المشكلات حسب الحاجة والظروف، و يجعلون مستوى الأداء مقياسا لهم في كل مرة.

٤. يغيروا أنماطهم القيادية حسب الحاجة و المواقف التي يتطلبها العمل. وعلى ضوء ما سبق فإن المدير الفعال يقصد به المدير القائد الذي لديه القدرة على الحلم (أي لديه رؤية أو تصور لما سيكون عليه مستقبل المنظمة) ولديه في نفس الوقت القدرة على ترجمة و تنفيذ هذا الحلم إلى واقع. فالمدير يضع استراتيجيات للوصول إلى أهداف محددة، ولكن ما لم يكن التأثير على الآخرين من العاملين و دفعهم لتبني هذه الأهداف لينفذوا هذه الاستراتيجية ، فان الوصول لهذه الأهداف لن يكون بالكفاءة المطلوبة. وحتى يكون المدير قائداً يجب أن يكون لديه ثقة كافية بنفسه و أن يكون ماهراً، و أن يتمتع بالسرعة و الحزم في الاختيار من بين القرارات البديلة، و بالتالي فمن الممكن لأي مدير أن يكون قائداً إذا توفرت لديه المهارات المطلوبة و أحسن تطويرها واستغلالها، آخذين في الاعتبار أن هناك فروقا بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.

### ٣,٢ نظريات القيادة The Leadership Theories

لقد بذل الكثير من العلماء و الباحثين جهوداً مضمينة في العصر الحديث لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد و الجماعات للانقياد إلى شخص ما و قبولهم له كقائد نحو تحقيق أهدافهم، فقد ظهرت الكثير من النظريات حول تفسير السلوك القيادي و القيادة وسوف نتناول بعض هذه النظريات مثل: نظريات السمات، و نظريات الأنماط، و النظريات الموقفية، والنظريات السلوكية أو التفاعلية.

#### ٣,٢,١ نظريات السمات Trait Theories

ويقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً ناجحاً (كنعان، ١٩٩٥).

كما وترتكز هذه النظرية إلى السمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، و أن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها (كنعان، ١٩٩٥).

وتعتبر نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، و الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، و إذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فأنها اتسعت و أصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية (F. Fiedler, 1967).

فقد توصل رالف ستوجديل من خلال تقديمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية إلى أن أهم السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً ما يلي (R. Stogdill, 1948):  
الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، و العدالة، المعرفة الواسعة، روح المشاركة و القدرة على تفهم الموقف و المكانة الاجتماعية.

وتوصل سيسل جود C. Goode إلى بعض هذه السمات مثل القدرة على التعبير، النضج العقلي و العاطفي، المهارة الإنسانية و الاجتماعية، و المهارة الإدارية و القدرة على التعبير عن أفكاره و توفر الدافع الذاتي للتحفيز (C. Goode, 1951).

وقسم عالم الإدارة الهندي تايجي السمات التي يجب توافرها في المدير إلى ثلاث مجموعات:  
١. سمات شخصية مثل الصحة، روح الصداقة، الذكاء، الأمانة، الحكم الصائب.

٢. سمات سياسية و هي إدراكه للأهداف السياسية و المثل العليا.

٣. سمات نظامية و هي قدرته على الالتزام بالأنظمة و مراعاة تطبيقها بشكل صحيح (كنعان، ١٩٩٥).

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد من الكثير من كتاب الإدارة و علم النفس لأنها فشلت في تحديد نمطاً متسقاً لتمييز القادة، كي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كذلك فإن أنصار هذه النظرية قد افترضوا أن هذه السمات لا توجد إلا في القادة وقد تتوافر في القادة وغير القادة، كذلك فهي قد تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة.

ويرى الباحث انه من الصعب توفر هذه الصفات مجتمعة في شخص ما، كما أن توافرها مرتبط بالمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه، مما دفع الباحثين إلى الانتقال بالتركيز من سمات القائد إلى سلوك القائد.

### ٣,٢,٢ النظريات السلوكية

لم تعط نظريات السمات مفهوم علمي دقيق للقيادة ولم تقدم تمييزاً واضحاً بين القائد الفعال و القائد غير الفعال، مما حدا بالباحثين إلى انتقال التركيز على سمات القائد إلى تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية. لهذا يطلق على هذه النظريات، النظريات السلوكية و التي من أهمها:

### نظرية (X) و (Y) Theory (X) &(Y) ٣,٢,٢,١

حيث يطلق على نظرية (X) أحيانا نظرية القيادة الاوتوقراطية (المغربي، ١٩٩٤)، و تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- أن لم يكن العمل مكروها للفرد، فهو وظيفة شاقة وضرورية من اجل البقاء.
  - بسبب كره الفرد للعمل، فان معظم الأفراد يجب أن يرغبوا على العمل، وأن يراقبوا، ويعاقبوا من اجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق الهدف (حنفي، ١٩٩٠).
  - يفضل الفرد العادي أن يقاد دائما تجنباً للمسؤولية، و هو بطبيعته غير طموح، و لا يسعى للعمل إلا من اجل الأمان فقط(جان دفكان، ١٩٨٩).
- ويؤخذ على هذه النظرية انه يصعب تعميمها بشكل مطلق، و إن كانت تتفق مع العديد من الأفراد.

أما نظرية (Y) فيطلق عليها أحيانا نظرية القيادة الديمقراطية(كنعان، ١٩٩٥). وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه بما يلي:

- ينظر الفرد العادي للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب و الراحة و بالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته.
- يؤدي ارتباط الفرد بأهداف العمل إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.
- يلتزم الفرد الهادي بالهدف و يحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز(المغربي، ١٩٩٤).

### نظرية بليك وموتون ٣,٢,٢,٢

في كتابهما الشبكة الإدارية The Managerial Grid عرض روبرت بليك robert Blanke وجان سريجلي موتون Jane S. Mouton نموذج الشبكة الإدارية الذي يوضحه الشكل (٣,٢) .

## شكل (٢، ٣)

## الشبكة الادارية

الاهتمام بالأفراد	9	النمط							النمط	
	8	١،٩							٩،٩	
	7									
	6									
	5			النمط						
	4			٥،٥						
	3									
	2	النمط							النمط	
	1	١،١							٩،١	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: (حجي، ٢٠٠٠: ٢٠٠٠)

وقد أورد زويلف و العضيلة (١٩٦٠) ما حددته الشبكة الإدارية من أنماط سلوك القائد بخمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الإنتاج، و الاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي:

١. النمط (١،٩) القيادة الإنسانية: حيث تتحدد باهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج، و يؤدي هذا الاهتمام إلى بتكوين علاقات مرضية، و توفير جو مليء بالصدقة و الاطمئنان.
٢. النمط (٩،٩) قيادة الفريق: وتتحدد باهتمام عال بالإنتاج و الأفراد، عن طريق إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الثقة والاحترام.
٣. النمط (٥،٥) القيادة المعتدلة: وتتحدد باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، ويتحقق ذلك بإمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل و بين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرض.
٤. النمط (٩،١) القيادة المتسلطة: و تتحدد باهتمام عال بالإنتاج و ضعيف بالأفراد، تكون الكفاءة في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
٥. النمط (١،١) القيادة الضعيفة: وتتحدد باهتمام ضعيف بالأفراد و بالإنتاج، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة.

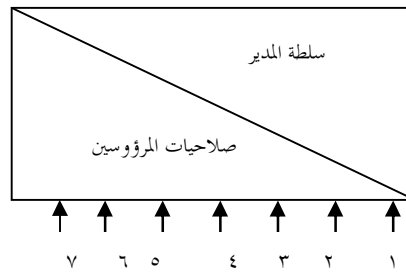
وقد وجد بليك وموتون أن النمط (٩،٩)، نمط قيادة الفريق هو النمط الذي يعتبر أفضل الأنماط من وجهة نظر المشاركين في برامج التنظيم الإداري التي قام بها، يليه النمط (١،٩)، نمط القيادة الإنسانية ويليه في الأفضلية النمط (٥،٥) نمط القيادة المعتدلة (حجي، ٢٠٠٠).

### ٣,٢,٢,٣ نظرية تاننباوم وشميت Tannenbaum & Schmidt

حدد تاننباوم و شميت في هذه النظرية، العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل (٣,٣)، وسميت بنظرية الخط المستمر في القيادة. و يوضح الشكل أنه في أقصى اليمين يقع النمط الأول للقيادة و فيه يكون القائد هو متخذ كل القرارات و كل السلطات تقريبا في يده، وحرية المرؤوسين في ظل قيادته ضئيلة، و في أقصى اليسار يقع النمط السابع، وهو نمط المدير الذي يتيح لمرؤوسيه اتخاذ القرارات في حدود مقننة سلفا، و بين هذين النمطين تقع أنماط خمسة أخرى. وفيما يلي بيان الأنماط السبعة التي اقترحها تاننباوم وشميت (حجي، ٢٠٠٠:١٩٩).

#### شكل (٣,٣)

#### نموذج تاننباوم وشميت



المصدر: حجي (٢٠٠٠:١٩٩)

١. القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلمها.
٢. القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.
٣. القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
٤. القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرؤوسين ويستعد لتغييرها في ضوء آرائهم.
٥. القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل أن يتخذ القرارات.
٦. القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها، و يطلب منهم مساعدته في اتخاذ القرار.
٧. القائد الذي سمح لمرؤوسيه باتخاذ القرارات.



### ٣,٢,٣ النظرية الموقفية Situational Theory

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة. ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر الطرفية Fiedler Contingency Theory والتي تشير إلى انه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح في كل مكان وزمان، كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات (العسيلي، ١٩٩٩: ٢١).

و يرى فيدلر أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسيه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف الذي يرى أنها ثلاثة وهي (أبو حرب، ٢٠٠٢: ٥١):

١. العلاقة بين القائد وأعدائه، و مدى الثقة بينهم وحبهم له و صداقته وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

٢. هيكلية العمل و مدى وضوح مهام العمل، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

٣. قوة المركز، ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع، وتقبل قيادته وتوجيهاته (المغربي، ١٩٩٥).

ويقول فيدلر بعد تحليله لعناصر الموقف، أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر و طبيعة المتطلبات لكل عنصر منها (كنعان، ١٩٩٥: ٣٦٧).

يتضح مما سبق أن نظرية الموقف تقدم مفهوما مرنا للقيادة لأنها لا ترتبط بسمات شخصية لفرد فقط، وإنما ترتبط بالموقف الإداري و المتغيرات المرتبطة بذلك الموقف.

### ٣,٢,٤ النظرية التفاعلية The Interaction Theory

تحاول هذه النظرية الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات و نظرية الموقف) و محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، و انه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، و إنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي (كنعان، ١٩٩٥).

وهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تستند على الأبعاد الثلاثة التالية (حميد، المعاز، ١٩٨٣):

١. السمات الشخصية للقائد.
٢. عنصر الموقف المراد قيادته.
٣. خصائص الجماعة المراد قيادتها.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهذا ما أكدت عليه الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت أن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية، وأن دورهم يبرز من خلال معاونتهم و تأييدهم للقائد ليظل دائم الحكم في المواقف التي تواجهه (كنعان، ١٩٩٥).

في ضوء كل ما سبق يمكن التعقيب على أن كل نظرية من النظريات السابقة كان لها تفسير معين لمفهوم القيادة، و قد أظهرت النظريات أن القيادة مهما كان نوعها أو نمطها ، لها مهمات ووظائف محددة و متنوعة ، ويمكن من خلال دراسة هذه النظريات السابقة في القيادة استنتاج ما يلي:

١. لا توجد طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين، أو أوتوقراطيين مائة بالمائة.
٢. عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيها، مثل الخبرة السابقة للقائد، والظروف المحيطة ، وشخصية القائد.
٣. القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير في مرؤوسيه بشكل يزيد إنتاجهم، و يرفع من الروح المعنوية لهم.
٤. هناك صفات رئيسية مثل الثقة و الإحساس و التعاطف و القدرة على الاتصال يجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته، وضمان نجاحه في قيادة الآخرين.

### ٣,٣ أساليب القيادة وأنماطها

إن كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعة و خصائص تميزه عن الأنماط الأخرى وبالتالي لكل مدير طريقة مميزة في الإدارة، في التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة. كذلك لكل مدير مفهوم خاص للأهداف ، والوقت، والسلطة، والعلاقات، والتحفيز، و هناك صفات

شخصية ودرجة من الفعالية، فالبعض فعال تحت ظروف معينة و البعض الآخر غير فعال و البعض الآخر أكثر فعالية، حتى اهتمام القائد بالعمل قد يبدو متدرجا بمستويات مختلفة ويكون الاهتمام بأحدهما على حساب الآخر، مما يخلق تمييزا في الأنماط القيادية.

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، ويهمننا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة في المنظمات التي يعملون بها. فمنهم من يصنفها على:

١. أساس المفهوم السائد للسلطة و العلاقة السائدة بين الرئيس و المرؤوس.

٢. أساس مصادر السلطة.

وطبقا للتصنيف الأول فانه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة:

القائد الأوتوقراطي الذي يركز جميع السلطات في يده.

القائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه.

القائد الفوضوي (المتساهل أو الترسلّي) الذي يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يحب أن يصدر قرارا مستقلا بنفسه(احمد، ١٩٩٧).

أما كنعان فيصنف أساليب القيادة وأنماطها حسب معيارين رئيسيين هما(العسيلي، ١٩٩٩):

**المعيار الأول** : يقوم على تصنيف القائد من حيث أسلوب القائد، و طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. وقد صنف أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاث أساليب:

القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

القيادة المنطلقة (غير الموجهة، أو المتساهلة، أو الترسلية، أو الحرة) (Laissez-Fair Leadership)

**المعيار الثاني**: ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، و ما إذا كانت سلطة القائد رسمية أو غير رسمية.

و قد صنف القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى نمطين:

القيادة الرسمية (Formal Leadership) التي يستمد فيها القائد سلطته من خلال مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره، و أن هذه السلطة تتدرج تنازليا من التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل.

القيادة الغير رسمية (Informal Leadership) التي توجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية و اجتماعية تنشأ و تتطور تلقائيا بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي، وتعتبر

سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على العواطف و رضا الأفراد الخاضعين له على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي. لقد حدد الفرا أربعة أنماط إدارية يتم التعرف عليها و تحديدها من خلال المحددات السبعة: القيادة و التحفيز والاتصال والتفاعل واتخاذ القرار وتحديد الأهداف و الرقابة، وهذه الأنماط هي (El Fara,1999):

١. النمط الاوتوقراطي المستبد Authoritarian Autocratic ويتميز هذا النمط باتساع الهوة وعدم توفر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين، و تكون الاتصالات دائما إلى أسفل فقط ويكون التهديد هو المحفز الوحيد للعمل.
٢. النمط الاوتوقراطي الصالح أو الخير Benevolent Autocratic يحاول القائد في هذا النمط حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد دون خلق استياء و يكون اقل قسوة في التعامل مع مرؤوسيه. و يحاول إقناع مرؤوسيه بقبول قراراته إلا أن مرؤوسيه ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على انه نوع من المناورة يلجا إليها لتحقيق الأهداف، وعندما يفشل هذا القائد في إقناع مرؤوسيه ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه و استبداده من الأسلوب الاوتوقراطي المتسلط.
٣. النمط الاستشاري حيث يتم استشارة المرؤوسين و الاتصال يكون في اتجاهين.
٤. النمط المشارك وهو أكثر ديمقراطية حيث يتم استشارة المرؤوسين وتسود روح التفاعل في اتخاذ القرارات و يكون لديهم رغبة كاملة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وحدد كل من هرسلي و بلانكارد Hersey and Balnchard نوعين من السلوك القيادي لدى المدير (Ole,1995):

السلوك الموجه Directive Behaviour : و فيه يميل المدير أكثر تجاه النمط الاوتوقراطي، حيث يكون المرؤوسين تحت التوجيه و المراقبة المباشرة.

السلوك الداعم Supportive Behaviour : و فيه يميل المدير أكثر نحو النمط الديمقراطي، حيث يستمع لمقترحات المرؤوسين ويوفر لهم الدعم، ويسود جو من الثقة والاحترام بين الرئيس و المرؤوسين.

وتحدث باس Bass عن أربعة أنواع قيادية وهي (Dubinsky,1996) :

١. القيادة الحرة Laissez-Fair Leadership Style: وهو نمط يكون الإشراف فيه في أدنى مستوى و يتجنب المدير اتخاذ القرارات، ويكون المرؤوسين فيه مسؤولون عن حل مشاكل العمل مما يدفعهم أحيانا إلى طلب المساعدة من مدراء آخرين أو من خارج العمل.

٢. القيادة بالاستثناء Management-By-Exception Leadership Style : يكون تدخل المدير في المرؤوسين بصورة أكثر من النمط الحر، فالمدير يراقب مرؤوسيه دون توجيه أو تحفيز. ولا يتدخل إلا عند حدوث خطأ وبالتالي فهو يحمل صورة سلبية للمدير.

٣. القيادة بالمكافآت المشروطة Contingent Reward Leadership Style: المكافآت و الحوافز تكون مشروطة بأهداف محددة و متفق عليها مسبقا بين الرئيس والمرؤوسين، المدراء يتدخلون في مرؤوسيهم ويوجهونهم ويمدونهم بالتغذية الراجعة.

٤. القيادة التحويلية Transformational Leadership Style: يكون المدير فيها صاحب رؤى بعيدة المدى، يحاول اكتشاف مهارات موظفيه، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة ودفع المرؤوسين وتشجيعهم على التغيير و الإبداع و يجب أن يتميز المدير في هذا النمط بثلاث صفات:

- الجاذبية والإبداع: حتى يؤثر في مرؤوسيه ويحوز على طاعة و احترام مرؤوسيه، ويكونوا فخورين بالعمل معه.
- عقل ملهم ونشيط: يشجع العاملين على ابتكار وتطوير طرق جديدة للوصول إلى الأهداف.

• اهتمام بالأفراد: إعطاء اهتمام لكل فرد من مرؤوسيه، حتى ينتاب كل فرد شعور بان المدير موجود لأجله.

و طور فلام هولتس في العام ١٩٩٦ نموذجا للأنماط القيادية يحتوي ستة أنماط وهي (Gibson,1995):

١. النمط الأوتوقراطي Autocratic Leadership Style: يعتقد المدير أن لديه السلطة لاتخاذ القرارات و تحديد أهداف المنظمة بمفرده، دون الحاجة لشرح الدوافع وراء اتخاذ هذه القرارات و الأهداف.

٢. النمط الاوتوقراطي الحسن Benevolent Autocratic Leadership Style: يعتقد المدير أن السلطة التي يملكها تعطيه الحق في صنع القرارات وتحديد الأهداف، لكنه يقوم بتوضيح الأسباب و الدوافع وراء اتخاذ هذه القرارات و الأهداف.

ويعتبرا هذان النمطان من الأنماط القيادية الموجهة Directive Leadership Style.

٣. النمط الاستشاري Consultative Leadership Style: يستمع المدير إلى اقتراحات المرؤوسين وتوصياتهم بعد عرض القرارات المبدئية التي اتخذها، ويأخذ هذه الاقتراحات و الآراء بعين الاعتبار عند بلورة القرارات النهائية، ويعتبر هذا النمط اقل توجيها.

٤. النمط القيادي المشارك Participate Leadership Style: يقوم المدير بصياغة وتطوير الأهداف و القرارات، لكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرارات النهائية.

ويعتبرا هذان النمطان من الأنماط القيادية التفاعلية Interactive Leadership Style.

٥. النمط الإجماعي Consensus Leadership Style: يقوم المدير بعرض المقترحات والأهداف و التصويت عليها من خلال الموظفين، ويؤخذ رأي الأغلبية عند بلورة القرارات النهائية.

٦. النمط الترسلّي Laissez Fair Leadership Style: يترك المدير للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات والأهداف التي يرونها مناسبة.

ويعتبر هذان النمطان من الأنماط غير موجهة non directive leadership style.

وهناك نوع آخر من القادة (Bass,1985).

القادة التحويليّين Transformational Leaders: هم الذين يحفزون تابعيهم و يثيرون اهتماماتهم و يشجعون التطوير الفردي و يطمحون للتغيير ويعتمدون في ذلك على جاذبيّتهم وقدرتهم في التأثير في الآخرين.

القادة الاجرائيين Transactional Leaders: وفيها يتلقى المرؤوسين حوافز مقابل إنجازات و مهام محددة من خلال اتفاق مسبق.

هناك أنماط قيادية أخرى ، ولكن سيتم الحديث بالتفصيل عن الأنماط القيادية الأساسية التي تم الاستناد إليها في نموذج الدراسة، وهذه الأنماط هي: النمط الاوتوقراطي، و النمط الديمقراطي، و النمط الترسلّي.

### ٣,٣,١ القيادة الأوتوقراطية

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه و ما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل (كنعان، ١٩٩٥).

والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوبا سهلا، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات، و إتباع الصرامة و الشدة في التعامل معهم (أبو حرب، ٢٠٠٢).

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي مثل النمط الأوتوقراطي المتطرف أو النمط الأوتوقراطي اللبق أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير (كنعان، ١٩٩٥). وسوف يتم التعامل في هذه الدراسة مع هذه الأنماط المختلفة للنمط الأوتوقراطي كنمط واحد.

### ٣,٣,١,١ خصائص النمط الأوتوقراطي

في هذا النمط يبدو القائد انتقاديا يهدد كثيرا، ويضع العمل الحالي والحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر، ويتخذ كل القرارات بمفرده، وان اتصالاته دائما تكون إلى أسفل فقط، كما انه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ولذلك فانه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده (كنعان، ١٩٩٥).

ومن خصائص القائد الذي يتبنى هذا النمط ما يلي:-

١. يحدد منفردا أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاوره.
٢. لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
٣. يصنع القرارات الهامة بنفسه.
٤. لا يعطي مرؤوسيه فرص لمناقشته فيما قرر (الشيباني، ١٩٨٨).
٥. يتقيد حرفيا بالتعليمات و النشرات التي ترد من المسؤولين (الخطيب وآخرون، ١٩٩٦).

ويعتقد أن القيادة الأتوقراطية قد تقود إلى زيادة إنتاجية المرؤوسين، برغم أنها قد تتسبب في وجود علاقات تنافسية و روح معنوية هابطة. ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة و انتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاسات سلبية كثيرة على شخصية الأفراد، و يظل تماسك العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة و اضطرب العمل (الخطيب و آخرون، ١٩٩٦).

أن هذا النمط القيادي يحقق بعض الأمور المحببة لبعض القادة، مثل إشباع الرغبة في السيطرة، والانفراد بإصدار القرارات، لكن إتباعه يرتبط بمجموعة من النتائج السلبية. إن تقييم النمط القيادي يتطلب بيان مزايا هذا النمط و المآخذ عليه في ضوء ما يترتب على إتباعه من مزايا ومآخذ.

### ٣،٣،١،٢ مزايا النمط الأتوقراطي

١. قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فالقيادة الأتوقراطية المتحكمة و إن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة و مجدية، إذا ما استخدمت بحكمة (أبو حرب، ٢٠٠٢).
٢. يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، و هو ما يسمى بالقائد المتقاني في العمل (كنعان، ١٩٩٥).
٣. قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم و الشدة (عساف، ١٩٨٢).
٤. يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة، و خاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، و ذلك لان هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار (أبو حرب، ٢٠٠٢).



### ٣,٣,١,٣ عيوب النمط الاوتوقراطي

١. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، و شعورهم بالإحباط واللامبالاة(العسيلي،١٩٩٩).
٢. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة و مشاعر البغض بين الرئيس و المرؤوسين من جهة، و بين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى(احمد،١٩٩٧).
٣. تفقد المرؤوسين الفرصة لكي يصبحوا قادة المستقبل، لان هذا النمط يلغي شخصيتهم، ويفقدهم القدرة على القيادة، كالمنافسة غير الشريفة، ومحاولة التقرب إلى القائد ولو كان ذلك على حساب مصالح الزملاء (البننا،١٩٨٥).
٤. ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي(كنعان،١٩٩٥).
٥. توليد القلق و الاضطراب النفسي الذي ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين للعمل.
٦. تحدث نوعا من الفراغ و الفوضى بين المرؤوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم أو ابعد عنهم(الشيبياني،١٩٨٨).
٧. تضعف روح المبادرة والإبداع لدى الجماعة(أبو حرب،٢٠٠٢).

يتضح مما سبق أن هذا النمط يركز بشكل أساسي على العمل، والقائد الإداري الذي يمارس هذا الأسلوب يتجه إلى تهميط وتوجيه عمل الآخرين وعليه فهو يمارس القدر الأكبر من السلطة من أجل تحقيق إنجاز العمل كهدف، واعتبار المرؤوسين عناصر تعمل على تنفيذ رغباته و إطاعة أوامره، وهو يؤمن بأن حرصه على استخدام السلطة هو الذي يحافظ على سير العمل و ضمان نجاحه، كذلك فهو خارج على معايير الرقابة المعروفة بل أحيانا له معايير الخاصة في الرقابة وتقييم الأداء. كذلك و إن كان هذا النمط مناسبا و ناجحا في بعض المواقف إلا انه غالبا ما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العمل والعاملين.

### ٣,٣,٢ النمط الديمقراطي

يتمثل النمط الديمقراطي بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، و المشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم..(كنعان،١٩٩٥).

كما يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات، خاصة المهام التي تحتاج إلى تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للتفرغ لأعمال ومهام أخرى (أبو حرب، ٢٠٠٢).

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في (كنعان، ١٩٩٥):

١. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، و تتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي و مرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج و تفهمه لمشاعرهم و مشاكلهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.

٢. إشراكهم في بعض المهام القيادية و نعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

٣. تفويض السلطة، حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحتت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد و مرؤوسيه و إشراكهم في صنع القرارات.

إن القائد الديمقراطي يتصرف باعتباره عضوا في فريق، ويشعر الآخرين بذلك، فيتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، وينظر إليها بالتقدير و الاحترام، ويهتم بدراستها و الأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور ، ويعني كثيرا بالتغذية الراجعة حول سلوكه الإداري، لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين. وفي ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة ، وعادة من خلال الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار. فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين، و يشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه و رقابته لازمين في توجيه المناقشات و ترشيدها. و الأداء في ظل هذا النوع من القيادة لا يختلف في وجود القائد وغيابه، وتنعدم روح العدا بين أعضاء التنظيم (نشوان، ١٩٩٢).

ويحرص القائد في المناخ الديمقراطي، على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة، و بالتالي يأتي إشباع حاجات الجماعة، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق، وتتحدد الأهداف و السياسات و الخطط و أوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية و القرارات الجماعية، وتتوزع الأدوار و المسؤوليات بقبول و اقتناع. و يكون القائد موضوعيا في المدح و النقد، وفي تقرير الثواب و العقاب، ويشجع النقد لان المستفيد منه أولا وأخيرا القائد و الجماعة (عبود، ١٩٩٥).

## ١, ٢, ٣, خصائص النمط الديمقراطي:

١. يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين (نشوان، ١٩٩٢).
٢. يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يرد منهم من مقترحات (سليمان، ١٩٨٥).
٣. يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم، وصالح العمل (مصطفى، ١٩٩٥).
٤. ينسق الجهود بين المرؤوسين (حميد، ١٩٨٣).
٥. يطبق اللوائح و القوانين بطريقة مرنة (الفي، ١٩٨٤).
٦. يشارك المرؤوسين مناسباتهم.
٧. يحقق التآلف والاندماج بين المرؤوسين.
٨. يفهم مشاعر ومشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها (عدس، ١٩٨٦).
٩. يتراجع عن قراره إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين ويعمل على رفع مستوى أدائهم (الخطيب، ١٩٩٦).
١٠. تنسيق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلى كل فرد عن أنانيته في سبيل إنجاز العمل
١١. تكافؤ السلطة مع المسؤولية ويكون ذلك بتفويض السلطة للعاملين مع ما يتناسب مع تلك المسؤوليات.
١٢. تحديد الأعمال و الواجبات بحيث لا تتداخل أو تتضارب لئلا تشكل عبء أمام العمل أو الإنتاج (قرازة، ١٩٨٧).

## ٢, ٣, ٤, عيوب النمط الديمقراطي

إن من ابرز المآخذ على نمط القيادة الديمقراطية و التي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي:

١. ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية (أبو حرب، ٢٠٠٢).
٢. هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، و يفضلون أن تصدر إليهم القرارات و الأوامر و التعليمات من الرؤساء (العسيلي، ١٩٩٩).

٣. قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات (سلامة وعبد الغفار، ١٩٧٧).

يتضح مما سبق أن القول بأن القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق ما عليها من مآخذ، فالناس يعملون سوياً بطريقة أفضل وبفعالية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف، واختيار طرق العمل. لا يعني هذا أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض المرؤوسين ممن لا يجدي معهم هذا الأسلوب.

كما أن القول أن القيادة الديمقراطية هي أسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي هو أفضل أسلوب في جميع الحالات وفي جميع المواقف. وبذلك يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قريبة من الواقع، وتمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

### ٣,٣,٣ القيادة المنطلقة (غير الموجهة، أو الفوضوية، أو المتساهلة، أو الترسلية، أو الحرة) (Laissez-Fair Leadership)

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الفوضوية يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية - الأوتوقراطي و الديمقراطي - في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله، من خلال التأثير في سلوكهم، ولكن هناك اختلاف بين هذا الأسلوب و الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير و وسائله. كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين. ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج، و تركز القيادة الديمقراطية اهتمامها على العمل و العامل، فإن القيادة الفوضوية تركز اهتمامها على الفرد العامل (كنعان، ١٩٩٥).

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين و اللوائح لدى القائد الترسلية لتحل محلها الرغبات و النزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز و الحدود بين النجاح و الفشل و يصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة. فلا مسؤولية و لا رقابة، بل اضطراب و تسيب و بلبلة و انعدام الرؤية الواضحة للأمور، و القائد الترسلية ينحصر دوره في توصيل الأوامر و الإشارة و القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (الشوبكي، ١٩٦٥).

إن هذا النمط من القيادة قام كثرة على الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، إلا أنه ضمن على المرؤوسين بالتوجيه والإرشاد، وتركهم لميولهم، وأهوائهم و نزعاتهم. فالجماعة في ظل القيادة الترسلية تحدد أهدافها الخاصة و تدير مشكلاتها، وأعضاء الجماعة يوجهون أنفسهم و يزودون ذاتهم بالحوافز بعيدا عن أي تدخل أو حضور فعلي للإدارة(الهوري،١٩٨٥).

و يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، و اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. و القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس و الحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث و الدراسات (سالم وآخرون،١٩٩٢).

ويعاب على هذا النموذج من نماذج القيادة انه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية و التي يشوبها القلق و التوتر، إذ لا بد أن يبقى هناك قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم، و يفوض لهم بعض سلطاته، و خلافا لذلك فقد التوجيه الحقيقي، و انعدمت الرقابة الفاعلة و تعثرت المنظمة(زويلف و العضايلة،١٩٩٦).

### ١,٣,٣ خصائص النمط الترسلية

١. يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات و اتخاذ الإجراءات، و وضع الحلول لإنجاز العمل.
٢. يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق .
٣. يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، و غير محددة(أبو العزم،١٩٧٥).
٤. لا يهتم كثيرا بتحقيق الأهداف.
٥. لا يضع للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة.
٦. تتسم الاجتماعات بالارتجال و عدم التخطيط، و كثرة المناقشات مما يفقد الاجتماع كثيرا من مقومات النجاح(سليمان،١٩٨٥).
٧. لا يمارس القائد دورا أو عملا قياديا يذكر(الشيبياني،١٩٨٨).
٨. يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين(عدس،١٩٨٦).

### ٣,٣,٣,٢ مميزات القيادة الترسلية

١. إذا كان لدى القائد القدرة و المهارة على التكيف مع هذا النمط فإنه يجعل الدافع لمروسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فإنهم يبذلون أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد لهم.
٢. عندما يكون العاملون في ظل هذا الأسلوب على مستوى عال من التعليم، فإن هذا النمط يكون ناجحاً لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.
٣. عندما يحسن القائد الذي يتبع هذا النمط و يحسن مرووسوه استخدام التفويض فإن العمل بهذا النمط يكون ناجحاً.
٤. يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف و الظروف مثل المؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض ان تترك لهم حرية البحث و إجراء التجارب(كنعان،١٩٩٥).

### ٣,٣,٣,٣ عيوب النمط الترسلية

١. تجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط و التنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم و توجيههم نحو الأهداف المطلوبة.
٢. يسمح بسيطرة أحد المرؤوسين على زملائه لعدم وجود قيود و محاذير رادعة، وبسبب إعطاء الفرد حرية كاملة في العمل دون إشراف و توجيه قائده، يؤدي هذا إلى تفكك المرؤوسين و فقدان روح التعاون بينهم.
٣. العمل بهذا النمط يجعل الفرد غير مسرور، حيث تبين أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله(أبو العزم،١٩٧٥).
٤. لا يكسب المرؤوسين خبرات و مهارات جديدة، ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.
٥. لا يبعث على احترام المرؤوسين لشخصية الرئيس.
٦. يشعر المرؤوسين بالضيق، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المساعدة(درويش،١٩٧٥).
٧. تكون نتائج العمل في ظل هذه القيادة متدنية في النوعية و الكمية(مرسي،١٩٨٤).

يتبين من خلال ما تم عرضه من الأنماط القيادية و خصائصها و مميزاتها و عيوبها، أن النمط الديمقراطي يعتبر من أفضل أنماط القيادة، و انسبها لتحقيق الأهداف في معظم المؤسسات في بلادنا سواء على الصعيد الحكومي أو غير ذلك، حيث في النمط الاوتوقراطي لا يحاسب الرئيس و في النمط الترسلّي لا يحاسب المرؤوس، أما في النمط الديمقراطي فيحاسب ويراقب الرئيس و المرؤوس معا، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كذلك لا يوجد نمط قيادي صالح لكل المواقف، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يتبادل ادوار هذه الأنماط حسب الحاجة.

### ٣,٤ دور الثقافة Culture في القيادة

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في العلوم الإنسانية وقد استخدم هذا المفهوم ليعني أسلوب الحياة عامة بجانبه المعنوي والمادي، والحقيقة انه لا يوجد معايير أو أسس ثابتة يمكن من خلالها تحديد ثقافة بعينها دون أخرى .

لقد عرف هوفستيد Hofstede الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل الإنساني، التي تجعله قادرا على تمييز أفراد فئة أو مجموعة دون غيرهم من الفئات أو المجموعات الأخرى (Hofstede,1991).

ويعرف شين Schein ثقافة المنظمة بأنها " نمط من الفرضيات مبتدعة أو كاشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي و ضرورات التلاؤم الداخلي التي أثرت بقدر معقول لكي يمكن اعتبارها ناجحة، و بالتالي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنها صحيحة الإدراك، كما ان الثقافة تعبر عن تفكير و شعور أعضاء الجماعة في تعاملهم مع المشكلات المواجهة" (Schein,1986:9).

لقد وضع كلا من مندهل و بونت وركي (Mendenhall and others,1995) بعض المتغيرات التي تساهم في تحديد شكل الثقافات مثل:

١. متغيرات دولية مثل النظم القانونية والاقتصادية و البيئية السائدة.
٢. متغيرات قومية مثل اللغة و الدين والمعتقدات.
٣. متغيرات تنظيمية و هي بدورها تميز المنظمات مثل نمط القيادة و تصميم العمل و المكافآت و الحوافز و غير ذلك.
٤. متغيرات مهنية يكتسبها الفرد من خلال ممارسة مهنة محددة.
٥. متغيرات فردية أو شخصية تعود إلى الشخص ذاته، أحيانا تكون وراثية.
٦. متغيرات سلوكية يسلكها الأفراد و الجماعات نتيجة ظهور مؤثرات جديدة.

و تحدث هكسون و بوف Hickson & Pugh عن بعض العناصر التي تساهم في تمايز و إظهار الاختلاف بين الثقافات مثل (Hickson & Pugh,1995):

١. إدارة السلطة Managing Authority أو ما يسمى بمسافة القوة Power Distance و هو ما يبرز مدى التقارب و حجم العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين، فلو كانت هذه المسافة قصيرة فهذا يعني سهولة وصول المرؤوسين للرؤساء و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مما يدفعهم للعمل على إنجاز هذه القرارات وتحقيق أهداف المنظمة .
٢. إدارة العلاقات Managing Relationship و هو ما يوحي بمدى تأثير العلاقات و القرابة والعائلية على اتخاذ القرارات في المنظمة.
٣. إدارة المواقف الغامضة Managing uncertainty أو ما يعرف بإدارة الأزمات و مدى الاستعداد لتقبل المخاطر و العمل في أجواء عدم التأكد، فالثقافات التي تعمل في ظل هذه الأجواء تتميز بانخفاض مستوى التوتر و الانفعال و الرغبة في التنافس.

عرف هوفستد Hofstede(1984,1997) ما يسمى بالثقافة المجتمعية ووضع لها عدة معايير (Ardichvili & Kuchinke,2002):

- ١ - مسافة القوة (PD) Power Distance : لقياس مدى إمكانية و سهولة التواصل بين الرئيس و المرؤوس
- ٢ - الفردية (IND) Individualism: تعني رغبة الأفراد بصورة منفردة أكثر من العمل بشكل جماعي.
- ٣ - الذكورية (MAS) Masculinity: تعني مدى قوة وهيمنة الرجال في المجتمع بالنسبة للنساء، حيث أن المجتمع الذي يتميز بالأنوثة يتميز بدفء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس و انخفاض مستوى المنافسة.
- ٤ - تجنب المخاطرة وعدم التأكد (UAI) Uncertainty Avoidance : حيث تعني مدى قدرة الناس على العمل في مستقبل غير واضح المعالم.
- ٥ - التوجه نحو التخطيط طويل الأجل (LTO) Long Term Orientation: حيث توجه الناس لوضع أهداف يمكن تحقيقها عبر المدى الطويل أو القصير .



## جدول (٣, ٢)

## يظهر الثقافة الاجتماعية لمجموعة من الدول

الدولة	PD	IND	MAS	UAI	LTO
أمريكا	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض
ألمانيا	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض
روسيا	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	-

Source: ( Ardichvili & Kuchinke,2002:102)

تتأثر المنظمات الرسمية بالبيئات التي توجد فيها وتؤثر في بيئاتها، ففي غالب الأحيان تخضع المنظمات الرسمية للقوانين الحكومية التي تعمل بها. و للثقافة السائدة أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمات، ولا يقف تأثير الثقافة الخارجية عند هذا الحد ولكن هناك ثقافة تتكون داخل المنظمة (ثقافة المنظمة) تؤثر كثيرا على ما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة (البدائية والعضائية، ١٩٩٦).

ففي دراسة مقارنة لثقافة اليابان و أمريكا لـ وتهيل و تيكازاوا Whitehill & Takezawa وجدا أن قيم العمال اليابانيين تتمركز حول الروابط القربية بين الرئيس و المرؤوس و أنها أسرية، في حين يفضل الأمريكيين الروابط التعاقدية والأدائية (ريان، ١٩٩٧).

لم تكن فكرة دراسة اختلاف الأنماط القيادية تبعا لاختلاف الثقافات جديدة، ففي العام ١٩٦٦ قام كل من هاير و غيزلي و بورتير Haire, Ghiselli and Porter بدراسة الأنماط القيادية عبر أربعة عشر دولة، ووجدوا أن هناك اختلافا بين الأنماط القيادية في هذه الدول.

لقد فسر كل من سميث وبيترسون هذا الاختلاف على أن الأشخاص من دول مختلفة يحملون قيما و معتقدات مختلفة، وبالتالي يكون رد فعل و استجابة هؤلاء الأشخاص مختلفة للأنماط القيادية المتعددة. فالمدراء في دول مثل أمريكا ، استراليا، أو هولندا يميلون نحو الاوتوقراطية والمركزية أكثر من نظرائهم في بلدان أخرى مثل النرويج، السويد، تايوان أو الباكستان.

فقد تتشابه الأنماط القيادية في بلدان يعتقد أنها تختلف في ثقافتها و معتقداتها و العكس صحيح قد تختلف الأنماط القيادية في بلدان يعتقد أنها تتشابه في ثقافتها و معتقداتها، ففي اليابان يميل المدراء نحو النمط الاوتوقراطي و الاهتمام بالعمل كما في أمريكا رغم اختلاف الثقافات، أما في بريطانيا فيختلف النمط القيادي للمدراء عنه في الولايات المتحدة الأمريكية رغم تشابه الثقافات، فالمدراء يفضلون النمط الديمقراطي و يزداد اهتمامهم بالعمل و العلاقات في العمل عكس أمريكا التي تميل إلى النمط الاوتوقراطي و الاهتمام بالعمل، إن سلوكا بعينه للمدير في

عمل ما قد يختلف تفسيره باختلاف الثقافات، فمثلا المدير الذي يتفحص عمله كل يوم قد يبدو انه مدير حريص على العمل، ومن جهة أخرى انه يمارس الرقابة بشكل زائد و متسلط ومن جهة أخرى قد يعني ذلك نقص في الثقة بينه وبين العاملين (Gibson,1996).

و الملاحظ أيضا انه في بيئة العمل في البلدان النامية ومنها مصر تسود بعض القيم التي تحدد علاقة الرئيس بالمرؤوس ممثلة في احترام المرؤوس لرئيسه و الدور الذي يقوم به الرئيس المباشر في حل مشاكل مرؤوسيه و اقتراح ترقيةاتهم و مكافأتهم، و في مثل هذه البلدان تكون مسافة القوة كبيرة بين القائد والتابعين في مكان العمل، هذه الأبعاد الثقافية التي تشكل سلوك القائد قد تنعكس آثارها بشكل مباشر أو غير مباشر على علاقته مع المرؤوس (ريان، ١٩٩٧).

لقد وضع الفالاح نموذجا لبعض خصائص السلوك الإداري في ظل الثقافة والبيئة العربية (الفالاح، ١٩٨٧):

١. الدرجة والأقدمية و المسمى الوظيفي تعتبر أهم من القدرات و الإمكانيات و الأداء.
٢. المرؤوسين ملزمون بالانصياع و الطاعة لرؤسائهم تبعا للهيكل التنظيمي الرسمي.
٣. السلطة تدار بشكل المهيمن و المستبد.
٤. هناك مركزية في اتخاذ القرارات، و قدر قليل من تفويض الصلاحيات.
٥. معظم القرارات التي يتم اتخاذها يعاد تشكيلها و مناقشتها في وقت لاحق.
٦. اتخاذ القرارات لا يتم بصورة ديمقراطية أو مع المرؤوسين في الهيكل التنظيمي وإنما يؤخذ بشكل عائلي أو من خلال العلاقات الخارجية.
٧. الاستشارة في اتخاذ القرارات شكلية، وتكون بشكل فردي و ليس جماعي.
٨. القرارات تتخذ بشكل غير رسمي و بصورة غير مهيكلة.
٩. الإدارة و التخطيط وليدة الأزمات و نتيجة رد فعل.
١٠. النشاطات و العلاقات الاجتماعية مهمة جدا.
١١. التجديد و القرارات الحرجة تواجه غالبا بالعقاب أكثر من الثواب.
١٢. اتخاذ القرارات ترفع إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

من خلال ما تم عرضه يتضح أن تعريف الثقافات ليس علما دقيقا مبني على أسس ومعايير محددة يمكن من خلالها تحديد أو إعطاء الأفضلية المطلقة لثقافة ما دون غيرها، ولكن ربما هناك ثقافات كثير تتحدد من خلال الكثير من المعتقدات و القيم، بل إن الثقافة ليست موروثا فقط؛ بل و أحيانا كثيرة مكتسبة و يمكن تعلمها، و أن هذه القيم تؤثر في القرارات و نمط الإدارة للمديرين و على علاقاتهم و تفاعلاتهم مع مرؤوسيه.

## الفصل الرابع منهجية البحث

ويتضمن:

- أسلوب الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أداة الدراسة
- الصدق والثبات
- الأساليب الإحصائية

## مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة و مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك متغيرات الدراسة و أدواتها، كما يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة و تطبيقها و المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة.

### ٤,١ أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات عن أي ظاهرة و تفسير و تحليل هذه البيانات، وهذا الأسلوب يناسب غرض الدراسة الذي يهدف للتعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:-

- ١- مصادر ثانوية، وتتمثل في الإطلاع على المعلومات، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الأنماط القيادية من كتب، و مقالات علمية، وتقارير، وأبحاث ماجستير ودكتوراة.
- ٢- مصادر أولية وتتمثل في استبانته أعدت لتحقيق أهداف الدراسة.

### ٤,٢ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (رئيس قسم، نائب مدير دائرة، مدير دائرة) وقد تم استثناء المدراء العامون من مجتمع البحث على اعتبار أنهم الفئة المراد معرفة أنماطها القيادية من وجهة نظر مرؤوسيه من رؤساء أقسام و نواب دوائر و مدراء الدوائر.

ويصل عدد الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية إلى ٢٣ وزارة، وقد بلغ عدد الموظفين من مجتمع البحث حسب الإحصائيات غير المعلنة في ديوان الموظفين العام لعام ٢٠٠٣، (٣٨٠٠) مدير دائرة، و (١٦٠٠) نائب مدير دائرة، و (٢٤٠٠) رئيس قسم) كما هو مبين في جدول (٤,١).

وللوقوف على هذه الإحصائية من مجتمع البحث يتبين أن عدد مدراء الدوائر أكثر من ضعف عدد نواب الدوائر واكبر بكثير من عدد رؤساء الأقسام، وهذا يعكس وجود خلل وظيفي و اختلال في البنية التنظيمية الهرمية، حيث انه في واقع الأمر يجب أن يكون عدد رؤساء الأقسام أكثر من عدد مدراء الدوائر وعدد نواب الدوائر مقارب لعدد مدراء الدوائر. وقد يعود هذا الخلل الوظيفي إلى عدة أسباب منها:

- سياسة اختيار وتعيين الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية اتصفت و مازالت بالضبابية و خصوصا في المراكز العليا و القيادية، و لم تركز إلى أي أسس علمية سواء من ناحية المؤهلات العلمية أو الخبرات العملية أو صفات النزاهة و الاستقامة.
- أن التوظيف العام في السلطة الوطنية الفلسطينية تحول تحت ضغط التخفيف من البطالة و العوامل السياسية إلى وسيلة للمكافأة من الولاء و الانتماء السياسي ولتأمين قاعدة جماهيرية دون الالتفات إلى المؤهل أو الخبرة أو الكفاءة أو الحاجة(صايف وشقاقي، ١٩٩٩).
- غياب المعايير ونظم التعيين و الترقية التي تستند إلى المؤهل و الخبرة و الكفاءة(الحاج، ٢٠٠٣).

وتكمن خطورة اختلال البنية التنظيمية الهرمية، في إعاقة البناء المؤسسي وترجيح أهمية الأفراد على الإدارات، و عرقلة تدفق المعلومات، وتعطيل عملية المتابعة الوظيفية، و احتكار الخبرة المهنية و منع تراكمها. كما تكمن خطورتها في تأجيج التنافس الشخصي بين الموظفين، وتشجيع الاستقطاب السلبي داخل الإدارات الحكومية على أساس الولاء و الثقة، وتوسيع الفجوة بين الأنشطة وبرامج العمل، و بين النتائج الفعلية والأهداف و السياسات المبتغاة.

وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على وزارات السلطة في قطاع غزة باليد والتي تبلغ ٢٣ وزارة وفيما يلي بيان بهذه الوزارات:-

- ١- وزارة الثقافة
- ٢- وزارة الإعلام
- ٣- وزارة الداخلية
- ٤- وزارة المالية
- ٥- وزارة التخطيط

- ٦- وزارة الخارجية  
 ٧- وزارة الشؤون الاجتماعية  
 ٨- وزارة الصحة  
 ٩- وزارة العدل  
 ١٠- وزارة الحكم المحلي  
 ١١- وزارة الاقتصاد الوطني  
 ١٢- وزارة الشؤون المدنية  
 ١٣- وزارة المواصلات  
 ١٤- وزارة الأشغال والإسكان  
 ١٥- وزارة العمل  
 ١٦- وزارة السياحة  
 ١٧- وزارة الزراعة  
 ١٨- وزارة التعليم العام والتعليم العالي  
 ١٩- وزارة الأسرى  
 ٢٠- وزارة الأوقاف  
 ٢١- وزارة المفاوضات  
 ٢٢- وزارة الطاقة  
 ٢٣- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

## جدول رقم (٤,١)

## توزيع مجتمع البحث وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مجتمع البحث	% من المجتمع
مدير	٣٨٠٠	٤٨,٧
نائب مدير	١٦٠٠	٢٠,٥
رئيس قسم	٢٤٠٠	٣٠,٨

المصدر: ديوان الموظفين العام، أكتوبر ٢٠٠٣، بيانات غير منشورة

### ٤,٣ عينة الدراسة

وتكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ موظفا موزعين على ٢٣ وزارة حكومية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وتمثل عينة الدراسة (٦,٨%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد تم توزيع ٥٠٠ استبانة، وبلغ عدد المستجيبين ٢٧٦ موظفا، وتم استبعاد ١٦ استبانة بسبب نقص في البيانات، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٦٠ استبانة، وبهذا بلغت نسبة المردود ٥٢%.

### ٤,٤ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المتغيرات بمستويات مختلفة هي:

#### ٤,٤,١ المتغيرات المستقلة

والجدول (٤,٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة التالية:-

- جنس الموظف: (ذكر - أنثى).
- نوع الخبرة : خبرة قصيرة (١-٥ سنوات) و خبرة متوسطة (٦-١٠ سنوات) وخبرة طويلة وهي أكثر من ١٠ سنوات.
- المؤهل العلمي: (ثانوية عامة - دبلوم متوسط - بكالوريوس - دراسات عليا)
- المسمى الوظيفي: (رئيس قسم - نائب مدير دائرة - مدير دائرة)
- عدد المرؤوسين: (٠-٥) ، (٦-١٠)، (أكبر من ١٠ موظفين)

#### ٤,٤,٢ المتغيرات التابعة

الأنماط القيادية

جدول (٤,٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات	توصيف المتغيرات	عدد الأفراد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠٢	%٧٧,٧
	أنثى	٥٨	%٢٢,٣
المجموع		٢٦٠	%١٠٠
الخبرة	١-٥ سنوات	٣٣	%١٢,٧
	٦-١٠ سنوات	٧٣	%٢٨,١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٥٤	%٥٩,٢
المجموع		٢٦٠	%١٠٠
المؤهل	ثانوية عامة	١٦	%٦,٢
	دبلوم متوسط	١٨	%٦,٩
	بكالوريوس	١٧٦	%٦٧,٧
	دراسات عليا	٥٠	%١٩,٢
المجموع		٢٦٠	%١٠٠
الوظيفة	رئيس قسم	٨٣	%٣١,٩
	نائب مدير	٥٠	%١٩,٢
	مدير	١٢٧	%٤٨,٨
المجموع		٢٦٠	%١٠٠

## ٤,٥ أدوات الدراسة

لإجراء هذه الدراسة اعد الباحث استبانة لتحديد الأنماط القيادية لدى المدراء في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر مرؤوسيههم، من خلال: الإطلاع على الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة و أنماطها، و الدراسات والبحوث السابقة.



### ٤,٥,١ وصف أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من استبانة تتكون من جزئين:-  
الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة عن المرؤوس، وهي الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، و عدد الموظفين التابعين للمرؤوس.  
الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة لتحديد النمط القيادي للمدير الحكومي وبعض خصائص الإدارة في محافظات غزة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة صيغت على شكل فقرات يبلغ عددها (٤٥) فقرة موزعة على ثلاث أنماط قيادية هي:-

النمط الاوتوقراطي (١٣) فقرة هي:-

. ٣٥ ، ٣٤ ، ٣٣ ، ٣٢ ، ٢٧ ، ٢٦ ، ١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩ ، ٤ ، ٢ ، ١

النمط الديمقراطي (١٧) فقرة هي:-

، ٣١ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٠ ، ١٩ ، ١٨ ، ١٧ ، ١٦ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٣ ، ٧ ، ٥ ، ٣ ، ٤١ ، ٤٢ .

النمط الترسلّي (١٤) فقرة هي:-

. ٤٥ ، ٤٤ ، ٤٣ ، ٤٠ ، ٣٩ ، ٣٨ ، ٣٧ ، ٣٦ ، ٢٩ ، ٢٨ ، ٢٢ ، ٢١ ، ٧ ، ٨ ، ٦

خصائص الإدارة العربية (١٦) فقرة وهي:-

٦٠ ، ٥٩ ، ٥٨ ، ٥٧ ، ٥٦ ، ٥٥ ، ٥٤ ، ٥٣ ، ٥٢ ، ٥١ ، ٥٠ ، ٤٩ ، ٤٨ ، ٤٧ ، ٤٦ ، ٦١ .

وقد قيست هذه الدرجات وفق سلم ليكارد الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) و أعطيت أعلى الرتب ٥ درجات و أدناها درجة واحدة، وقد تم تفسير تقييم الأنماط القيادية حسب التدرج التالي كما هو مبين في جدول (٤,٣) :

جدول (٤,٣)  
تحديد مستوى التقييم

النسبة المئوية	التقييم	التقييم
100	5	مرتفع جدا
80	4	مرتفع
٦٠	٣	متوسط
٤٠	٢	منخفض
٢٠	١	منخفض جدا

و بشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (٥) كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين الباحثين على أهمية ذلك المتغير، و كلما اقترب المتوسط الحساب من (١) دل ذلك على وجود شبه إجماع على عدم اعتبار ذلك المتغير مؤثر ذات مغزى على الظاهرة محل الدراسة، و كلما اقترب المتوسط الحسابي من (٣) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية أو محايد.

## ٤,٦ الصدق والثبات

### ٤,٦,١ الصدق validity

#### ٤,٦,١,١ صدق البناء Construct Validity

يركز هذا النوع من الصدق على التحقق من صدق البناء (المحتوى) Content، بمعنى التحقق من أن المقياس أو الأداة التي قام الباحث بتصميمها تقيس فعلا ما صممت لقياسه، و ابسط الطرق للتحقق من ذلك هو عرض هذه الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي و المهني، و هو ما يعرف بصدق المحكمين. و طلب من ثلاث محكمين متخصصين أكاديميا ومهنيا إبداء الرأي حول ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة من خلال تعديل أو حذف أو إضافة فقرات، و قد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، و أعيدت صياغة بعض العبارات ، كما وتم تدقيق الاستبانة لغويا.

و بعد أن استقرت الاستبانة على صورتها الأولية التي نالت موافقة جميع المحكمين، أصبح عدد فقراتها ٦١ فقرة بواقع (١٣) فقرة للنمط الأوتوقراطي، (١٨) فقرة للنمط الديمقراطي و (١٤) فقرة للنمط الترسلّي.

كذلك قام الباحث باختيار عينة استطلاعية قوامها ٤٠ موظفا حكوميا ممن ينتمون إلى مجتمع البحث، بغرض تقنين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية، عن طريق حساب صدقها و ثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

#### ٤,٦,١,٢ صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency

تقوم فكرة هذا النوع من الصدق على حساب درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

### ٤,٦,١,٢,١ صدق الاتساق الداخلي للنمط الأوتوقراطي

قام الباحث بإيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات النمط الأوتوقراطي للقيادة، ثم قام بحساب معامل ارتباط كل فقرة مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا النمط، و الجدول رقم (٤,٤) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك النمط.

### جدول رقم (٤,٤)

معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الأوتوقراطي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الأوتوقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	.706	.000
2	يتخذ القرارات بشكل منفرد	.740	.000
4	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروسيه	-.618	.000
9	يتمسك برأيه دون موضوعية	.825	.000
10	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	.853	.000
11	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	.731	.000
12	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	-.534	.000
26	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	-.531	.000
27	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	-.710	.000
30	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	-.743	.000
32	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	.555	.000
33	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	-.546	.000
34	لا يتقبل النقد من الموظفين بصد رحب	-.736	.000
35	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	.736	.000

يتبين من الجدول رقم(٤,٤) أن جميع فقرات البعد الأول للاستبانة و المتعلق بالنمط الأوتوقراطي للقيادة حققت مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠١، بحيث لم تفشل أي

فقرة في الوصول لمستوى الدلالة الإحصائية، هذا الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

### جدول رقم (٤,٥)

معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مستوى الدلالة
3	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	-0.264
5	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	0.780
7	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	0.738
13	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	0.564
14	يتمتع بحسن الاستماع	0.650
15	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	0.804
16	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكانياتهم و قدراتهم	0.749
17	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	0.761
18	يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة	0.648
19	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	0.743
20	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	0.779
23	ينسق الجهود بين الموظفين	0.749
24	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	0.396
25	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	0.741
31	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	0.716
41	يميل للتحديث و التطوير والتحسين في أساليب العمل	0.802
42	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز	0.788

## ٤,٦,١,٢,٢ صدق الاتساق الداخلي للنمط الديمقراطي

اتبع الباحث نفس الآلية السابقة بغرض حساب صدق الاتساق الداخلي للنمط الديمقراطي و الجدول رقم (٤,٥) يبين أن جميع فقرات البعد الثاني للاستبانة و المتعلق بالنمط الديمقراطي للقيادة حققت مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠١، بحيث لم تفشل أي فقرة في الوصول لمستوى الدلالة الإحصائية، هذا الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

## جدول رقم (٤,٦)

معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الترسلّي مع متوسط الدرجة الكلية للنمط الترسلّي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	.133	.033
8	يتردد في اتخاذ أي قرار	.676	.000
٢١	يشعر الموظفون باستقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	-.242	.090
22	يوجه الموظفون بطريقة فردية	.162	.009
28	يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة	.400	.000
29	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	.670	.000
36	لا يخطط لأعماله	.583	.000
37	لا يهتم بتفصيلات العمل	.644	.000
38	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	.739	.000
39	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	.497	.000
40	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	-.228	.000
43	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	.678	.000
44	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	.623	.000
45	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	.678	.000

### ٤,٦,١,٢,٣ صدق الاتساق الداخلي للنمط الترسلّي

اتبع الباحث نفس الآلية السابقة بغرض حساب صدق الاتساق الداخلي للنمط الترسلّي للاستبانة، والجدول رقم (٤,٦) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات النمط الترسلّي للقيادة مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة للنمط، ويتبين من الجدول رقم (٤,٦) أن فقرات النمط الترسلّي للقيادة حققت مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠١ أو ٠,٠٥، فيم فشلت الفقرة (٢١) في تحقيق الحد الأدنى من الدلالة الإحصائية، مما حدا بالباحث إلى حذفها، الأمر الذي يجعل فقرات النمط الترسلّي للاستبانة في صورته النهائية وعدد فقراته (١٣) فقرة.

### ٤,٦,٢ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronpack's Alpha

قام الباحث باستخدام ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأنماط القيادية و خصائص الإدارة العربية ومن خلال جدول (٤,٧) يتبين أن قيمة ألفا للنمط الاوتوقراطي (٠,٨٥٦٨)، وللنمط الديمقراطي (٠,٩١١٧)، وللنمط الترسلّي (٠,٧٩٥٢)، ولخصائص الإدارة الفلسطينية (٠,٧٩٧٥)، وجميع هذه القيم تشير إلى درجات عالية من الثبات.

#### جدول (٤,٧)

#### قيمة ألفا كرونباخ لأنماط القيادة الثلاثة للاستبانة موضوع الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
النمط الاوتوقراطي	١٤	٠,٨٥٦٨
النمط الديمقراطي	١٧	٠,٩١١٧
النمط الترسلّي	١٤	٠,٧٩٥٢
خصائص الإدارة الفلسطينية	١٦	٠,٧٩٧٥
جميع الفقرات	٥٧	٠,٧٥٠٥

### ٤,٧ الأساليب الإحصائية

- قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات و تحليلها كما يلي:
- للتأكد من صدق الاتساق الداخلي و صدق الثبات تم استخدام الاختبارات التالية:-
  - معامل الارتباط سبيرمان.
  - ١. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.
  - أما بالنسبة لتحليل نتائج الدراسة استخدم الباحث الاختبارات و الأساليب التالية:-

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتكرارات و النسب المئوية.
١. اختبار كولموكروف سيمرنوف لمعرفة نوع توزيع البيانات حيث تبين أن البيانات لامعلمية Nonparametric، أي لا تتبع التوزيع الطبيعي.
  ٢. اختبار الإشارة الغير معلمي لاختبار الفروق بين المتوسط الحسابي للأسئلة (٣) و المتوسط الحسابي للإجابات.
  ٣. معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين متغيرات مختارة.
  ٤. اختبار مانويتتي وكروسكال وللاس لقياس الفروق بين مجتمعات الدراسة حول بعض المتغيرات.

الفصل الخامس  
الإطار العملي للبحث:  
اختبار الفروض وتفسير البيانات

ويتضمن:

- اختبار الفروض
- تفسير البيانات



## مقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدير في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على اثر متغيرات الجنس، و الخبرة و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي للمرؤوسين و عدد المرؤوسين على الأنماط القيادية، وتم تطبيق التحليلات الإحصائية المناسبة للرد على التساؤلات و التحقق من صدق الفروض.

ويتكون هذا الفصل من ثلاث أجزاء وهي:-

أولاً: التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير الفلسطيني في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة

ثالثاً: التعرف إلى أهم سمات الإدارة الفلسطينية في قطاع غزة

## ٥,١ ما هو النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة؟

للتعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المرؤوسين، تم استخراج التكرارات و النسب المئوية للممارسات المتعلقة بكل نمط، ومن ثم حساب الدرجة الكلية للنمط.

يتضح من الجدول رقم (٥,١) و الجدول رقم (٥,٢) و الجدول رقم (٥,٣) أن النمط القيادي الديمقراطي حصل على نسبة مئوية (٧١,٧%) وهذه درجة متوسطة لم تصل إلى مستوى مرتفع (٨٠%) مما يدل على أن الميل إلى ممارسة النمط الديمقراطي متوسطا وليس مرتفعا. في حين حصل النمط الاوتوقراطي على نسبة مئوية (٥٥,٤%)، أما النمط الترسلّي فحصل على نسبة مئوية (٥٥,٦%) وهي نسب تعكس ضعف التوجه نحو ممارسة هذان النمطان من قبل المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية.

وبالتالي تظهر النتائج عدم وجود نمط قيادي سائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، و لكن تظهر تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية.

### ٥,١,١ النتائج المتعلقة بممارسات الأنماط القيادية و التي تشمل ما يلي:

للتعرف على خصائص كل نمط من هذه الأنماط القيادية بناء على الدراسة الميدانية لهذا البحث تم تصنيف وتحليل الأنماط القيادية كما يلي:-

#### ٥,١,١,١ النمط القيادي الاوتوقراطي

لقياس مدى وجود النمط الاوتوقراطي في سلوك المدير الفلسطيني تم تحديد ١٤ بعداء، وتم استخراج النسب المئوية و حساب مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات هذا النمط كما هو مبين جدول (٥,١). وللوقوف على الممارسات الدالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ التي تشير إلى ميل المدير الفلسطيني إلى ممارسة النمط الاوتوقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه ولكن هذا الميل لم يصل إلى درجة مرتفعة، يتبين أن هذه الممارسات هي:

- إلقاء اللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما بنسبة مئوية (٦٧,٦%)، وبالتالي تعتبر هذه السمة إحدى السمات البارزة في المدير الاوتوقراطي.
- احتفاظ المدير بجميع الصلاحيات بنسبة مئوية (٦٦,٢%).
- أما باقي الممارسات الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فتشير إلى بعد المدير الفلسطيني عن السلوك الاوتوقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه، وأهم هذه الفقرات هي:
- عدم السماح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية بنسبة مئوية (٤٤,٨%).
- اعتبار موظفيه على قدر غير كاف من تحمل المسؤولية، بنسبة مئوية (٤٧,٨%).
- توفر قدر غير كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه، بنسبة مئوية (٤٨%).
- عدم الاهتمام بتحقيق التعاون بين المرؤوسين بنسبة مئوية (٥٠%).
- عدم الاهتمام بالمديح و الكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز بنسبة مئوية (٥٢,٢%).
- عدم المقدرة على كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم بنسبة مئوية (٥٣%).
- اعتبار كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته، بنسبة مئوية (٥٣,٨%).
- لا يتقبل النقد من الموظفين بصد رحب بنسبة مئوية (٥٦,٨%).
- يشير انخفاض النسبة المئوية لمعظم فقرات النمط الاوتوقراطي إلى توجه المدير الفلسطيني للابتعاد عن ممارسة النمط الاوتوقراطي، وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية الكلية للنمط الاوتوقراطي (٥٥,٦%).

## جدول رقم (٥,١)

## يبين النسب المئوية و اختبار الإشارة لممارسات النمط الاوتوقراطي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	النسبة المئوية للإشارة	اختبار الإشارة
١	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	14%	35%	28%	20%	2%	67.6	٠,٠٠٠
٢	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	12%	36%	18%	27%	7%	6٦.٢	٠,٠١٣
٣	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	17%	24%	21%	29%	10%	61.8	٠,٢٣٥
4	يتخذ القرارات بشكل منفرد	13%	25%	18%	37%	8%	59.6	٠,٧٥٦
5	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	12%	26%	16%	38%	8%	58.8	٠,٤٣٨
6	يتمسك برأيه دون موضوعية	10%	19%	15%	42%	14%	58.2	٠,٧٠٨
7	لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	8%	23%	20%	41%	7%	56.8	٠,٠٢٣
8	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	10%	18%	20%	33%	18%	53.8	٠,٠٠٠
9	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	6%	18%	20%	47%	9%	53	٠,٠٠٠
10	لا يهتم بالمديح و الكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	5%	16%	23%	46%	10%	52.2	٠,٠٠٠
11	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	5%	13%	22%	47%	13%	50	٠,٠٠٠
12	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	5%	12%	15%	56%	12%	48	٠,٠٠٠
13	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	3%	11%	18%	59%	9%	47.8	٠,٠٠٠
14	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	3%	10%	14%	53%	20%	44.8	٠,٠٠٠
٠,٠٠٠	الدرجة الكلية للنمط الاوتوقراطي						55.6	٠,٠٠٠

## ٥,١,١,٢ النمط القيادي الديمقراطي

لقياس مدى وجود النمط الديمقراطي في سلوك المدير الفلسطيني تم تحديد ١٧ بعداً، وتم استخراج النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا النمط (جدول ٥,٢).

لوقوف على الفقرات التي تشير إلى ميل المدير الفلسطيني إلى ممارسة النمط الديمقراطي، يتبين أن النسبة المئوية لجميع هذه الفقرات عدا فقرة واحدة تشير إلى توجه المدير الفلسطيني إلى ممارسة السلوك الديمقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه ولكن هذا التوجه لم يرتقي إلى مستوى مرتفع واهم هذه الممارسات هي:

- تيسير سبل الاتصال للموظفين بطريقة سهلة وواضحة، بنسبة مئوية (٧٨%).
- التمتع بحسن الاستماع، بنسبة مئوية (٧٧,٨%).
- التعاون مع الموظفين لإنجاز العمل بنسبة مئوية (٧٧%).
- مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية، بنسبة مئوية (٧٦,٦%).
- اعتبار وجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات، بنسبة مئوية (٧٤,٦%).
- تكليف الموظفين بأعمال تتفق مع قدراتهم و إمكانياتهم، بنسبة مئوية (٧٤,٢%).

- تشجيع الأفكار التي تتميز بالإبداع و التميز، بنسبة مئوية (٧٣,٤%).
- الميل للتحديث و التطوير في أساليب العمل، بنسبة مئوية (٧٣%).
- توجيه الموظف و مساعدته عند حدوث الخطأ، بنسبة مئوية (٧٢,٦%).
- الاهتمام باقتراحات الموظفين لتطوير العمل، بنسبة مئوية (٧١,٨%).
- العمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم، بنسبة مئوية (٧١,٦%).
- مراعاة العدالة و الموضوعية في تقييم الموظفين (٧٠,٨%).
- متابعة مهام الموظفين و توفير التغذية الراجعة لهم، بنسبة مئوية (٦٨,٤%).
- اعتبار درجة الثقة بين المدير و مرؤوسيه عالية، بنسبة مئوية (٦٨%).
- إطلاع الموظفين على سير العمل أو لا بأول، بنسبة مئوية (٦٧,٨%).
- تنسيق الجهود بين الموظفين، بنسبة مئوية (٦٦,٨%).

تشير النسبة المئوية لجميع الفقرات السابقة للنمط الديمقراطي إلى ميل المدير الفلسطيني إلى ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر مرؤوسيه ولكن هذا الميل لم يصل في أي من الفقرات إلى مستوى مرتفع، و هذا ما تؤكد النسبة المئوية الكلية للنمط الديمقراطي (٧١,٧). أما الممارسة التي يتعد عنها المدير ، فهي استشارة الموظفين بصورة جادة في اتخاذ القرارات. وقد يعزى عدم استشارة المرؤوسين بصورة جادة إلى أن المدير الفلسطيني في غزة هو بمثابة صورة مماثلة لمدراء الشرق الأوسط، فهو يميل إلى التفرد في اتخاذ القرارات و لا يمارس تفويض السلطات لمرؤوسيه، وقد يرجع ذلك إلى عدم ثقة المدير بمرؤوسيه و إلى إيمانه بأنه أفضل من ينجز جميع الأعمال الإدارية و الغير إدارية المنوطة بالمؤسسة (الفرأ، ٢٠٠٣).

## جدول رقم (٥,٢)

## يبين النسب المئوية و اختبار الإشارة لممارسات النمط الديمقراطي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
1	يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة و واضحة	25%	52%	14%	7%	2%	78	٠,٠٠٠
2	يتمتع بحسن الاستماع	25%	52%	12%	7%	3%	77.8	٠,٠٠٠
3	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	22%	54%	12%	10%	2%	77	٠,٠٠٠
4	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	22%	54%	13%	6%	5%	76.6	٠,٠٠٠
5	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	16%	58%	13%	9%	4%	74.6	٠,٠٠٠
6	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكاناتهم و قدراتهم	17%	54%	15%	10%	4%	74.2	٠,٠٠٠
7	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز	21%	45%	18%	11%	5%	73.4	٠,٠٠٠
8	يميل للتحديث و التطوير و التحسين في أساليب العمل	23%	44%	16%	11%	7%	73	٠,٠٠٠
9	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	15%	55%	16%	10%	5%	72.6	٠,٠٠٠
10	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	17%	50%	14%	13%	6%	71.8	٠,٠٠٠
11	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	17%	49%	14%	14%	6%	71.6	٠,٠٠٠
12	يراعي الموضوعية و العدالة في تقييم الموظفين	15%	46%	22%	11%	6%	70.8	٠,٠٠٠
13	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	16%	39%	25%	14%	7%	68.4	٠,٠٠٠
14	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	16%	42%	17%	17%	8%	68	٠,٠٠٠
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	9%	41%	22%	21%	7%	67.8	٠,٠٠٠
16	ينسق الجهود بين الموظفين	10%	44%	23%	18%	5%	66.8	٠,٠٠٠
17	يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة فعلية	7%	27%	16%	41%	9%	56.2	٠,٠٠٠
٠,٠٠٠	الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي						71.٧	٠,٠٠٠

## ٥,١,١,٣ ممارسات النمط الترسلني

لقياس مدى وجود النمط الترسلني في سلوك المدير الفلسطيني تم تحديد ١٣ بعداء، وتم استخراج النسب المئوية وحساب مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات هذا النمط جدول (٥,٣).

## جدول رقم (٥,٣)

## يبين النسب المئوية و اختبار الإشارة لممارسات النمط الترسلّي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
١	يوجه الموظفين بطريقة فردية	12%	48%	23%	15%	2%	70.6	٠,٠٠٠
2	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	4%	54%	28%	11%	2%	69.6	٠,٠٠٠
3	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	17%	33%	19%	26%	5%	٦٦,٤	٠,٠٠٠
4	يميل إلي إسناد الواجبات إلي الموظفين بطريقة عامة غير محددة	8%	33%	20%	34%	5%	60.8	٠,٦٠٨
5	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	12%	28%	18%	32%	11%	59.6	٠,٧٦١
6	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	4%	32%	22%	35%	7%	58.4	٠,٢٣٦
7	يتردد في اتخاذ أي قرار	6%	20%	23%	38%	13%	53.4	٠,٠٠٠
8	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	6%	14%	26%	47%	8%	52.8	٠,٠٠٠
9	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	5%	13%	18%	53%	12%	49.2	٠,٠٠٠
10	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	3%	11%	18%	55%	13%	47.2	٠,٠٠٠
11	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	4%	10%	17%	49%	19%	46.2	٠,٠٠٠
12	لا يهتم بتفصيلات العمل	4%	10%	14%	50%	22%	44.8	٠,٠٠٠
13	لا يخطط لأعماله	4%	9%	15%	47%	25%	44	٠,٠٠٠
٠,٠٠٠	الدرجة الكلية للنمط الترسلّي						55.4	٠,٠٠٠

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

- توجيه الموظفين بطريقة فردية، بنسبة مئوية (٧٠,٦%).
  - السماح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل، بنسبة مئوية (٦٩,٦%).
  - غياب المدير لا يؤثر على سير العمل، بنسبة مئوية (٦٦,٤%).
- أما باقي الفقرات فتشير إلى بعد المدير الفلسطيني عن السلوك الترسلّي من وجهة نظر مرؤوسيه، واهم هذه الفقرات:
- عدم التخطيط لأعماله، بنسبة مئوية (٤٤%).
  - عدم الاهتمام بتفصيلات العمل، بنسبة مئوية (٤٤,٨%).
  - عدم الاهتمام بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة، بنسبة مئوية (٤٦,٢%).
  - عدم تحديد مهام العمل الموكلة للموظفين بنسبة مئوية (٤٧,٢%).
  - عدم تحديد صلاحيات كل موظف في العمل، بنسبة مئوية (٤٩,٢%).

- عدم التأثير الايجابي في سلوك الموظفين، بنسبة مئوية (٥٢,٨%).
  - التردد في اتخاذ أي قرار، بنسبة مئوية (٥٣,٤%).
- ويشير انخفاض النسبة المئوية لمعظم فقرات النمط الترسلّي إلى توجه المدير الفلسطيني للبعد عن ممارسة النمط الترسلّي، وهذا ما تؤكده النسبة المئوية الكليّة للنمط الترسلّي (٥٥,٤%).

### ٥,١,٢ مستوى أداء الأفراد حسب النمط القيادي

قام الباحث بتحديد مستوى أداء كل فرد من أفراد العينة على أنماط القيادة الثلاثة، والجدول رقم (٥,٤) يبين أعداد أفراد عينة الدراسة حسب الأنماط الثلاثة للقيادة، وذلك في ضوء مستويات الأداء (مرتفع، متوسط، منخفض).

يتضح من خلال الجدول (٥,٤) أن (٢٠٠) مرؤوساً ويمثلون ما نسبته (٧٦,٩%) من عينة البحث كان تصورهم لأداء النمط الديمقراطي متوسط - مرتفع بينما (٦٠) مرؤوساً ويمثلون (٢٣,١%) كان تصورهم لأداء النمط ذاته متوسط - منخفض.

أما النمط الاوتوقراطي فيتضح أن (١٧٢) مرؤوساً و يمثلون ما نسبته (٦٦,٢%) من عينة البحث كان تصورهم لأداء هذا النمط متوسط - منخفض بينما (٨٨) مرؤوساً أي ما نسبته (٣٣,٨%) كان تصورهم لأداء النمط ذاته متوسط - مرتفع .

أما النمط الترسلّي فيتضح أن (١٨٥) مرؤوساً و يمثلون ما نسبته (٧١,٢%) من عينة البحث كان تصورهم لأداء هذا النمط متوسط - منخفض بينما (٧٥) مرؤوساً أي ما نسبته (٢٨,٨%) كان تصورهم لأداء النمط ذاته متوسط - منخفض.

## جدول رقم (٥,٤)

يبين أعداد أفراد عينة الدراسة و النسبة المئوية لكل من أنماط القيادة الثلاثة حسب تقييم الآراء داخل كل نمط

تقييم الآراء				النمط
متوسط - منخفض		متوسط - مرتفع		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٦٦,٢%	١٧٢	٣٣,٨%	٨٨	الاولتوقراطي
٢٣,١%	٦٠	٧٦,٩%	٢٠٠	الديمقراطي
٧١,٢%	١٨٥	٢٨,٨%	٧٥	الترسلي

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو حرب (٢٠٠٢) حيث كشفت الدراسة عن تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط في المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مرؤوسيهيم.

وتتفق النتائج مع نتائج دراسة جرادات (١٩٩٢)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

وأما بالنسبة لدراسة العسيلي (١٩٩٩) التي أجريت لمعرفة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين و رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر مرؤوسيهيم، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العسيلي (١٩٩٩) بالنسبة لرئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين، حيث كشفت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى رئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج نفس الدراسة السابقة حيث كشفت الدراسة أن النمط الاولتوقراطي هو النمط السائد لدى رئاسة جامعة الخليل كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفرا (٢٠٠٤) التي تناولت خصائص الإدارة لدى المنشآت الصناعية في محافظات غزة، حيث أشارت النتائج إلى أن سلوك المدير الفلسطيني في المنشآت الصناعية يميل إلى النمط الاولتوقراطي.

و قد يعزى هذا الاختلاف مع دراسة الفرا (٢٠٠٤) إلى:



- اختلاف خصائص بيئة العمل فالقطاع الخاص في محافظات غزة مبني على العائلية و الملكية الخاصة، وعدم فصل الإدارة عن الملكية.
- القرارات التي يتم اتخاذها تكون قرارات الرجل المالك للمنشأة في القطاع الخاص.
- صغر حجم المنشآت الصناعية في محافظات غزة يشجع الإدارة على تبني النمط الاوتوقراطي.
- كبر حجم المؤسسات الحكومية يدفع المدراء إلى تفويض وإعطاء صلاحيات لمرؤوسيههم و تبني النمط الديمقراطي.

كما قد يعزى تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية إلى العوامل التالية:

- الواقع السياسي و الاجتماعي الذي يؤثر على سلوك المدير لدفعه لبناء علاقات جديدة مع المرؤوسين.
- سياسة تعيين المدراء في الإدارة العليا بسبب ماضيهم النضالي أو الحزبي، وافتقارهم إلى الخبرة و المهارات اللازمة، يدفعهم إلى تفويض الصلاحيات إلى مرؤوسيههم ممن يملكون هذه الخبرة و المهارات.
- خوف المرؤوسين من تسرب إجاباتهم على الاستبيان إلى مدرائهم، ربما دفعهم بالرد الايجابي في تعبئة الاستبانة.
- تفشي الإهمال في الإدارات الحكومية، يعكس انخفاض درجة الانضباط الوظيفي، وغالبا ما يلاحظ المسؤولون هذه السلوكيات، إلا أنهم كثيرا ما يتغاضون عنها، إما لعدم اكترائهم أو الإحساس بعدم وجود مهام حقيقية

## ٥,٢ اختبار الفروض

٥,٢,١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين في النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي و عدد المرؤوسين. وتتبقى عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

٥,٢,١,١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين في النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس. قام الباحث بإجراء اختبار مان ويتي لفحص اثر متغير الجنس (ذكور، إناث) في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. و الجداول رقم (٥,٥) و(٥,٦) و(٥,٧) تبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق و قيمة Z لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية و متغير الجنس.

### ٥,٢,١,١,١ النمط القيادي الاوتوقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الاوتوقراطي من خلال جدول (٥,٥) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستويات دلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ في بعض فقرات النمط الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفقرات هي:

- تمسك المدير برأيه دون موضوعية، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) و كانت هذه الفروق لصالح الإناث.
  - اعتبار كل من يخالفه في الرأي متحديا لسلطته، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٦) و كانت هذه الفروق لصالح الإناث.
  - يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٤) و كانت هذه الفروق أيضا لصالح الإناث.
- و بالرجوع إلى الجدول رقم (٥,٥) يتبين أن قيمة Z المحسوبة ( $Z=-2.317$ ) ومستوى الدلالة (٠,٠٢١) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقيمة المتوسط الحسابي للذكور

(٢,٧٣) وقيمة المتوسط الحسابي للإناث (٢,٩٥) حيث أن هذه الفروق لصالح الإناث، وهذا يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

### جدول رقم (٥,٥)

اختبار مان ويتني U لقياس قيمة Z لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث على النمط الاوتوقراطي حسب الجنس

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة	Z
		إناث	ذكور		
١	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.41	3.23	0.136	-1.491
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد	3.21	2.91	0.088	-1.706
٣	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	2.59	2.35	0.101	-1.64
4	يتمسك برأيه دون موضوعية	3.09	2.86	0.003	-2.928
5	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	3.05	2.59	0.016	-2.402
6	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	3.07	2.91	0.34	-0.954
7	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	2.31	2.22	0.358	-0.919
8	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	2.65	2.6	0.74	-0.331
9	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	2.57	2.48	0.639	-0.469
10	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	2.88	2.58	0.059	-1.891
11	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.74	3.28	0.004	-2.893
12	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	2.55	2.34	0.124	-1.538
13	لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	3	2.8	0.2	-1.282
14	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	3.17	3.07	0.573	-0.564
	النمط الاوتوقراطي	2.95	2.73	.021	-2.317

و قد يعزى ذلك إلى العوامل الاجتماعية الثقافية السائدة التي تساهم في زيادة المسافة الإدارية بين المدير ومرؤوسيه من الإناث مثل (باكير، ٢٠٠٢):

- الثقافة الأبوية حيث تقع المرأة في دائرة سلطة الرجل، وهذا يحد من مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات، وان تضع المرأة نفسها لخدمة الرجل و الدخول إلى مجالات العمل على استحياء و بحذر شديد،

- نظرة الرجل إلى المرأة في صورة أدنى منه و تابعة له، وان الرجل يجب أن يكون وصيا عليها و متخذاً لقراراتها،
- سيادة الرجولية حيث يظهر الرجل في حياته اليومية تفوقاً أو تسلطاً يسعى من خلاله إلى تجسيد و إقرار التبعية له في البيت و في الحياة العامة من قبل.
- وقد يعزى ذلك إلى أسباب أخرى منها:
- قلة عدد الإناث العاملات في القطاع العام مقارنة بالذكور، فمعظم الموظفين من الإناث يعملون في مستويات إدارية دنيا بعيدا عن اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة الإناث في القطاع الحكومي في القوى العاملة المنظمة في عام ١٩٩٧ ١٨,٢% في الضفة الغربية و ٩,٧% في قطاع غزة، ومعظمهم يعملون في قطاع التعليم و الصحة (ملحيس، ١٩٩٧).
- حرية الرجل في التحرك و جمع المعلومات و الإلمام بالمهارات، بخلاف المرأة التي تتحرك في مجتمعنا الفلسطيني بحركة فيها شيء من القيود.
- حياء المرأة أحيانا في إبداء الرأي و المشاركة الجادة في اتخاذ القرارات و رضاها بان تكون هي الملامة دائما.
- اعتبار المرأة الحلقة الأضعف في بيئة العمل ، وبالتالي عليها تحمل المسؤولية في حالة فشل عمل ما.

### ٥,٢,١,١,٢ النمط القيادي الديمقراطي

- للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الديمقراطي يتبين من خلال جدول (٥,٦) انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض فقرات النمط الديمقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفقرات هي:
- اعتبار درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٥) وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.
- التمتع بحسن الاستماع، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٧) وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.
- تكليف الموظفين بأعمال تتفق مع إمكانياتهم وقدراتهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٩) وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.
- توجيه الموظف ومساعدته عند حدوث خطأ، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٣٩) وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

- يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين، حيث كان مستوى الدلالة (0,037) و كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

### جدول رقم (٥,٦)

اختبار مان ويتني U لقياس قيمة Z لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث على النمط الديمقراطي حسب الجنس

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة	Z
		إناث	ذكور		
1	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	2.79	2.82	0.873	-0.159
2	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.52	3.61	0.514	-0.652
3	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	3.07	3.50	0.015	-2.422
4	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	3.71	3.74	0.946	-0.068
5	يتمتع بحسن الاستماع	3.64	3.97	0.017	-2.396
6	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.50	3.60	0.491	-0.688
7	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكاناتهم وقدراتهم	3.47	3.78	0.019	-2.338
8	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	3.34	3.72	0.039	-2.059
9	يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة	3.78	3.94	0.363	-0.91
10	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	3.81	3.87	0.89	-0.138
11	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	3.25	3.48	0.266	-1.112
12	ينسق الجهود بين الموظفين	3.14	3.40	0.107	-1.612
13	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.90	3.81	0.427	-0.794
14	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	3.28	3.62	0.037	-2.088
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	3.00	3.49	0.075	-1.779
16	يميل للتدريب والتطوير والتحسين في أساليب العمل	3.51	3.69	0.503	-0.669
17	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع والتميز	3.71	3.65	0.688	-0.401
	النمط الديمقراطي	3.44	3.63	0.099	-1.648

و بالرجوع إلى الجدول رقم (٥,٦) يتبين أن قيمة Z المحسوبة (Z=-1.648) ومستوى الدلالة (0,099) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يعني قبول الفرض الصفري، وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الديمقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة 0,05 تعزى لمتغير الجنس.

## جدول رقم (٥,٧)

اختبار مان ويتني U لقياس قيمة Z لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث على النمط الترسلّي حسب الجنس

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة	Z
		إناث	ذكور		
١	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	3.02	3.37	0.043	-2.025
2	يتردد في اتخاذ أي قرار	2.95	2.60	0.055	-1.918
3	يوجه الموظفين بطريقة فردية	3.45	3.55	0.559	-0.584
4	يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة	3.05	3.03	0.911	-0.112
5	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً	2.90	2.56	0.026	-2.228
6	لا يخطط لأعماله	2.45	2.13	0.171	-1.37
7	لا يهتم بتفصيلات العمل	2.34	2.21	0.588	-0.542
8	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	2.43	2.28	0.674	-0.42
9	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	2.84	2.95	0.499	-0.675
10	يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3.47	3.48	0.714	-0.366
11	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	3.09	2.95	0.431	-0.787
12	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	2.28	2.38	0.508	-0.663
13	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	2.45	2.46	0.757	-0.309
0.353	النمط الترسلّي	2.82	2.77		-0.928

## ٥,٢,١,١,٣ النمط القيادي الترسلّي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الترسلّي يتبين من خلال جدول (٥,٧) انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض فقرات النمط الترسلّي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفقرات هي:

- لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٣) و كانت الفروق لصالح الإناث.
- لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢٦) و كانت هذه الفروق لصالح الإناث.

و بالرجوع إلى الجدول رقم (٥,٧) يتبين أن قيمة Z المحسوبة ( $Z=-0.928$ ) ومستوى الدلالة (٠,٣٥٣) وهذه القيمة غير دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، وهذا يعني قبول الفرض الصفري، وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط الترسلّي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لمتغير الجنس.

رغم دلالة الفروق في النمطين الديمقراطي و الترسلّي، إلا أن التوجه الايجابي للمدير كان دائماً لصالح الذكور من وجهة نظر المرؤوسين، وقد يعزى ذلك إلى الثقافة العربية السائدة، التي تعطي الرجل القوة، ولقلة عدد الإناث العاملات في القطاع الحكومي مقارنة بالذكور.

٥,٢,١,٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الخبرة. قام الباحث بإجراء اختبار كروسكال ولاس لفحص اثر متغير الخبرة في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير.

و الجداول رقم (٥,٨) و (٥,٩) و (٥,١٠) تبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق و قيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية يعزى لمتغير الخبرة.

#### ٥,٢,١,٢,١ النمط القيادي الاوتوقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الاوتوقراطي من خلال جدول (٥,٨) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض فقرات النمط الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الخبرة، وهذه الفقرات هي:

- اتخاذ القرارات بشكل منفرد، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٥) وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة القليلة (١-٥ سنوات)، أما المشاركة في اتخاذ القرارات فكانت لصالح فئة الخبرة العالية (أكثر من ١٠ سنوات).
- يتمسك برأيه دون موضوعية، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٥) وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة القليلة (١-٥ سنوات) و ينعكس هذا السلوك ايجابيا لصالح فئة الخبرة العالية.

- عدم المقدرة على كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢) وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة القليلة (١-٥ سنوات) و ينعكس هذا السلوك ايجابيا لصالح فئة الخبرة العالية.

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,٨) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الاوتوقراطي (٤,٠٧١) ومستوى الدلالة (٠,١٣١)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الخبرة.

#### جدول رقم (٥,٨)

#### المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير الخبرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مربع كاي	مستوى الدلالة
		>10	١٠-٦	1-5		
١	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.18	3.36	3.52	5.555	0.062
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد	2.84	3.11	3.33	6.221	0.045
٣	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	2.34	2.53	2.39	4.046	0.132
4	يتمسك برأيه دون موضوعية	2.88	2.90	2.٩٦	6.186	0.045
5	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	2.57	2.94	2.73	4.151	0.125
6	بصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	2.90	2.99	3.06	0.62	0.733
7	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	2.24	2.34	2.00	2.148	0.342
8	لا يهتم بالمدح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	2.62	2.74	2.30	3.622	0.163
9	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	2.45	2.58	2.58	1.335	0.513
10	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	2.50	2.85	2.88	7.786	0.02
11	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.37	3.34	3.50	0.627	0.731
12	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	2.34	2.47	2.44	1.178	0.555
13	لا يقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	2.80	2.90	2.88	0.434	0.805
14	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	3.01	3.27	3.06	2.343	0.31
	النمط الاوتوقراطي	2.72	2.88	2.83	4.071	.131

٥,٢,١,٢,٢ النمط القيادي الديمقراطي



للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الديمقراطي من خلال جدول (٥,٩) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ في فقرة واحدة من فقرات النمط الديمقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الخبرة، وهي اعتبار درجة الثقة عالية بين المدير و مرؤوسيه، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٢) وكانت هذه الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,٩) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (٣,١٨) ومستوى الدلالة (٠,١٤٨) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الخبرة.

### جدول رقم (٥,٩)

#### المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير الخبرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي		
		>10	٦-١٠	1-5
1	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	2.86	2.86	2.45
2	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.67	3.43	3.55
3	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	3.58	3.04	3.36
4	بأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	3.76	3.66	3.75
5	يتمتع بحسن الاستماع	3.99	3.67	3.94
6	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.6	3.51	3.61
7	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكاناتهم و قدراتهم	3.75	3.6	3.79
8	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	3.69	3.47	3.76
9	يسير للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة و واضحة	3.92	3.85	3.94
10	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	3.92	3.73	3.82
11	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	3.47	3.3	3.5
12	ينسق الجهود بين الموظفين	3.41	3.25	3.21
13	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.88	3.66	3.97
14	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	3.62	3.42	3.42
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	3.3	3.71	3.06
16	يميل للتحديث و التطوير والتحسين في أساليب العمل	3.71	3.51	3.7

0.41	1.784	3.71	3.56	3.67	17	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز
٠.148	٣,٨١٨	3.64	3.48	3.56		النمط الديمقراطي

### ٥,٢,١,٢,٣ النمط القيادي الترسلّي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الترسلّي من خلال جدول (٥,١٠) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في فقرتين من فقرات النمط الترسلّي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير الخبرة وهما:

- التأثير الايجابي في سلوك العاملين، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢٩) وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة العالية.
- تحديد صلاحيات كل موظف في العمل، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٢) وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة القليلة، أما ترك الحرية للموظف ليحدد صلاحياته فكانت لصالح فئة الخبرة العالية.

### جدول رقم (٥,١٠)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعاً لمتغير الخبرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مستوى الدلالة
		>10	١٠-٦	1-5	
١	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	3.31	3.31	3.19	0.801
2	يتردد في اتخاذ أي قرار	2.56	2.86	2.78	0.124
3	بوجه الموظفين بطريقة فردية	3.45	3.59	3.76	0.164
4	يميل إلي إسناد الواجبات إلي الموظفين بطريقة عامة غير محددة	3.04	3.1	2.88	0.626
5	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	2.51	2.86	2.73	0.029
6	لا يخطط لأعماله	2.14	2.33	2.21	0.287
7	لا يهتم بتفصيلات العمل	2.19	2.36	2.21	0.486
8	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	2.23	2.41	2.45	0.381
9	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	2.86	3.16	2.7	0.062
10	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3.56	3.4	3.26	0.083
11	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	2.87	3.23	2.91	0.101

0.176	3.473	2.31	2.51	2.25	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	12
0.012	8.895	2.67	2.41	2.21	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	13
0.029	7.113	2.91	2.8	2.73	النمط الترسلّي	

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٠) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الترسلّي (٣,١٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٢٩)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الترسلّي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة العالية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو حرب (٢٠٠٢) حيث كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة.

يتضح من النتائج أن المدراء كانوا أكثر ايجابية في ممارساتهم أمام الموظفين من فئة الخبرة العالية، فكانوا أكثر مرونة وموضوعية ومشاركة في اتخاذ القرارات و مقدرّة على كسب ثقتهم، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين يمتلكون دراية وخبرة واسعة بالعمل، و يقدمون استشارات و آراء قيمة لمدراءهم، وبالتالي ينالون احترام و تقدير مدراءهم و يشركونهم في اتخاذ القرارات. كذلك فهم يتمتعون بحرية أكثر في تحديد صلاحياتهم، لأنهم يدركون واجبا تهم التي عليهم القيام بها.

و قد يعزى هذا التوجه الايجابي من قبل المدراء تجاه مرؤوسيههم من فئة الخبرة العالية أيضا إلى أن كثير من المدراء تم تعيينهم تبعا لمعايير مختلفة مثل الخبرة السياسية و النضالية، و بالتالي فهم يفتقدون إلى التخصص المهني و المهارة الإدارية و الفنية التي تمكنهم من إنجاز العمل، و من ثم يحاولون الحصول على هذه المهارات من أولئك الذين يملكون الخبرة لإنجاز هذه الأعمال.

٥,٢,١,٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. قام الباحث بإجراء اختبار كروسكال و لاس لفحص اثر المؤهل العلمي في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير.

و الجداول رقم (٥,١١) و(٥,١٢) و(٥,١٣) تبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق و قيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية و متغير المؤهل العلمي.

### جدول (٥,١١)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
		ثانوية	دبلوم	جامعي	دراسات عليا		
١	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.1	3.45	3.32	3.1	2.097	0.552
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد	2.93	3.33	2.97	2.78	4.063	0.255
٣	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروسيه	2.23	2.34	2.5	2.24	3.471	0.324
4	يتمسك برأيه دون موضوعية	2.6	2.7	3.1	2.69	0.332	0.954
5	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	2.66	2.76	2.72	2.6	0.466	0.926
6	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	2.87	2.91	3.01	2.82	1.283	0.733
7	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	1.97	2.19	2.29	2.29	2.45	0.484
8	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	2.41	2.52	2.65	2.68	2.142	0.544
9	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	2.43	2.35	2.55	2.5	0.834	0.841
10	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	2.77	2.47	2.66	2.64	1.748	0.626
11	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.43	3.56	3.35	3.3	1.426	0.7
12	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	2.23	2.34	2.42	2.42	1.346	0.718
13	لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	2.97	2.97	2.81	2.76	1.197	0.754
14	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	2.97	3.33	3.03	3.18	2.177	0.536
	النمط الاوتوقراطي	2.68	2.80	2.81	2.71	.436	.933

## جدول (٥,١٢)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال وليس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط  
الديمقراطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
		ثانوية	دبلوم	جامعي	دراسات عليا		
1	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	2.4	2.7	2.7	2.96	5.936	0.115
2	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.57	3.7	3.7	3.71	1.531	0.675
3	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	3.6	3.39	3.39	3.39	0.605	0.895
4	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	3.77	3.72	3.72	3.88	1.357	0.716
5	يتمتع بحسن الاستماع	3.97	3.79	3.79	3.79	1.363	0.714
6	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.63	3.52	3.52	3.56	0.117	0.99
7	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكاناتهم و قدراتهم	3.77	3.7	3.7	3.7	0.102	0.992
8	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	3.77	3.64	3.64	3.62	0.106	0.991
9	يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة	3.97	3.85	3.85	3.9	0.059	0.996
10	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	3.93	3.76	3.76	3.84	0.292	0.961
11	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	3.43	3.52	3.52	3.46	0.481	0.923
12	ينسق الجهود بين الموظفين	3.27	3.52	3.52	3.56	5.029	0.17
13	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	4.17	3.67	3.67	3.82	3.916	0.271
14	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	3.37	3.52	3.52	3.6	0.811	0.847
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولا بأول	3.28	3.48	3.48	3.04	3.529	0.317
16	يميل للتحديث و التطوير و التحسين في أساليب العمل	3.9	3.79	3.79	3.68	2.279	0.517
17	يشجع الأفكار التي تنسم بالإبداع و التميز	3.8	3.88	3.88	3.54	2.585	0.46
0.873	النمط الديمقراطي	3.62	3.60	3.60	3.59	0.699	

وبالرجوع إلى جدول رقم (٥,١١) و (٥,١٢) و (٥,١٣) يتبين أن قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الاوتوقراطي (٠,٤٣٦) ومستوى الدلالة (٠,٩٣٣)، وقيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (٠,٦٩٩) ومستوى الدلالة (٠,٨٧٣)، و قيمة مربع للنمط الترسلني (٢,٣٠١)

ومستوى الدلالة (٠,٥١٢) وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ و هذا يعني قبول الفرض الصفري وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للأنماط القيادية للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## جدول (٥،١٣)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي  
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
		ثانوية	دبلوم	جامعي	دراسات عليا		
١	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	3.07	3.41	3.34	3.22	1.601	0.659
2	يتردد في اتخاذ أي قرار	2.67	2.73	2.69	2.6	0.304	0.959
3	يوجه الموظفين بطريقة فردية	3.63	3.36	3.53	3.58	2.478	0.479
4	يميل إلي إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة	3.13	2.97	3.03	3.04	0.295	0.961
5	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	2.47	2.69	2.68	2.56	1.697	0.638
6	لا يخطط لأعماله	1.83	2.33	2.24	2.22	4.767	0.19
7	لا يهتم بتفصيلات العمل	2	2.18	2.29	2.26	2.93	0.403
8	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	2	2.18	2.48	2.1	7.146	0.067
9	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	2.77	3.03	2.92	2.96	1.281	0.734
10	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3.47	3.59	3.45	3.51	0.564	0.905
11	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	2.93	3.03	2.95	3.04	0.388	0.943
12	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	2.07	2.3	2.4	2.44	3.423	0.331
13	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	2.3	2.21	2.49	2.6	3.186	0.364
	النمط الترسلّي	2.64	2.77	2.81	2.78	2.301	0.512

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق دالة بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي يعود ربما إلى:

- معظم المهام المطلوب إنجازها في المؤسسات الحكومية حتى الآن لا تحتاج إلى تخصص مهني ومهارات إدارية وفنية من الموظفين، وان تطلب ذلك فيمكنهم اكتساب هذه المهارات من زملائهم في العمل ممن يمتلكون هذه التخصصات و المهارات الإدارية و المهنية.

- كبر حجم نسبة العاملين المؤهلين في القطاع الحكومي، ففي دراسة حول مستويات التعليم للعاملين في القطاع الحكومي، تبين أن الوزن النسبي لحملة الشهادة الجامعية الأولى يحتل ثقلا كبيرا بين فئات الموظفين الحكوميين (ملحيس، ١٩٩٨).

- طبيعة التعيينات في المستويات الإدارية العليا والوظائف الحكومية المختلفة في معظم الدوائر الحكومية المستحدثة، فقد تمت معظمها تحت ضغط الحاجة السريعة إلى تولي المهام و الصلاحيات المنقولة للسلطة الوطنية الفلسطينية ، وغالبا ما كان يتم استيفاء مسوغات

التعيين من وثائق إثبات المؤهلات العلمية و الخبرات العملية في أعقاب صدور قرار التعيين، لاستكمال إجراءات تحديد و صرف الرواتب (ملحيس، ١٩٩٨).

٥,٢,١,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. قام الباحث بإجراء اختبار كروسكال و لاس لفحص اثر متغير المسمى الوظيفي في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. و الجداول رقم (٥,١٤) و (٥,١٥) و (٥,١٦) تبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق و قيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية و متغير المسمى الوظيفي.

#### ٥,٢,١,٤,١ النمط القيادي الاوتوقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الاوتوقراطي من خلال جدول (٥,١٤) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستويات الدلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ في بعض فقرات النمط الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفقرات هي:

- احتفاظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٢) وكانت هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام، أما تفويض الصلاحيات فهو لصالح المدراء.
- اتخاذ القرارات بشكل منفرد، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، أما المشاركة في اتخاذ القرارات فكانت لصالح المدراء.
- اعتبار كل من يخالفه في الرأي متحديا لسلطته، حيث مستوى الدلالة (٠,٠٤٤)، وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، وينعكس هذا السلوك ايجابيا لصالح فئة المدراء.
- عدم المقدرة على كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٣١) وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام،

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٤) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الاوتوقراطي (٥,٨٢٦) و مستوى الدلالة (٠,٠٥٤)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء



المرووسين للنمط القيادي الاوتوقراطي للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### جدول (٥,١٤)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مربع كاي	مستوى الدلالة
		رئيس قسم	نائب مدير	مدير		
١	يحفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.49	3.2	3.15	8.813	0.012
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد	3.22	3.2	2.73	11.367	0.003
٣	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرووسيه	2.36	2.46	2.4	0.256	0.88
4	يتمسك برأيه دون موضوعية	2.89	2.82	2.97	5.168	0.075
5	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	2.93	2.78	2.51	6.262	0.044
6	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	3.09	2.86	2.88	1.844	0.398
7	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	2.24	2.14	2.28	0.749	0.688
8	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	2.7	2.72	2.52	1.887	0.389
9	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	2.52	2.68	2.42	2.425	0.297
10	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	2.86	2.71	2.48	6.961	0.031
11	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.39	3.48	3.33	0.775	0.679
12	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	2.44	2.3	2.39	1.137	0.566
13	لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	2.99	3	2.68	5.275	0.072
14	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	3.2	3.3	2.94	4.128	0.127
	النمط الاوتوقراطي	2.88	2.83	2.69	5.826	0.054

### ٥,٢,١,٤,٢ النمط القيادي الديمقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الديمقراطي من خلال جدول (٥,١٥) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض فقرات النمط الديمقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفقرات هي:

- يتمتع بحسن الاستماع، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤١) وكانت الفروق لصالح المدراء.

- متابعة مهام الموظفين وتوفير التغذية الراجعة لهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٩) وكانت الفروق لصالح المدراء.
- يراعي الموضوعية و العدالة في تقييم الموظفين، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٩) وكانت الفروق لصالح المدراء.

### جدول (٥,١٥)

#### المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مستوى الدلالة
		مدير	نائب مدير	رئيس قسم	
1	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	2.87	2.78	2.73	0.632
2	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.7	3.4	3.54	0.343
3	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	3.52	3.28	3.29	0.269
4	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	3.74	3.76	3.7	0.807
5	يتمتع بحسن الاستماع	4.03	3.84	3.72	0.041
6	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.67	3.42	3.53	0.332
7	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكاناتهم و قدراتهم	3.74	3.6	3.73	0.718
8	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	3.68	3.36	3.73	0.225
9	يسير للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة و واضحة	3.92	3.8	3.93	0.818
10	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	3.96	3.57	3.86	0.122
11	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	3.54	3.06	3.48	0.049
12	ينسق الجهود بين الموظفين	3.4	3.28	3.28	0.483
13	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.94	3.8	3.69	0.423
14	يراعي الموضوعية و العدالة في تقييم الموظفين	3.71	3.42	3.36	0.049
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	3.62	3.18	3.15	0.428
16	يميل للتحديث و التطوير و التحسين في أساليب العمل	3.74	3.44	3.64	0.255
17	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز	3.74	3.52	3.63	0.484
0.261	النمط الديمقراطي	3.68	3.44	3.53	

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٥) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (٢,٦٨٩) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## ٥,٢,١,٤,٣ النمط القيادي الترسلّي

- للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الترسلّي من خلال جدول (٥,١٦) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض فقرات النمط الترسلّي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفقرات هي:
- عدم التردد في اتخاذ القرارات، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٥) وكانت الفروق لصالح المدراء.
  - توجيه الموظفين بطريقة فردية، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٥)، وكانت الفروق لصالح المدراء.
  - التأثير الإيجابي في سلوك المدير، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢٩) وكانت الفروق لصالح المدراء.
  - الاهتمام بتفصيلات العمل، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠١٣) و كانت الفروق لصالح المدراء.

## جدول (٥,١٦)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلّي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مربع كاي	مستوى الدلالة
		رئيس قسم	نائب مدير	مدير		
6	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	3.22	3.49	3.27	1.926	0.382
8	يتردد في اتخاذ أي قرار	2.83	2.88	2.49	6.21	0.045
22	يوجه الموظفين بطريقة فردية	3.52	3.24	3.65	6.208	0.045
28	يميل إلي إسناد الواجبات إلي الموظفين بطريقة عامة غير محددة	3.11	2.88	3.05	1.45	0.484
29	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	2.75	2.84	2.48	7.115	0.029
36	لا يخطط لأعماله	2.23	2.32	2.13	1.117	0.572
37	لا يهتم بتفصيلات العمل	2.25	2.6	2.09	8.698	0.013
38	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	2.24	2.58	2.25	4.492	0.106
39	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	2.9	3.04	2.89	0.697	0.706
40	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3.39	3.4	3.57	3.173	0.205
43	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	3.1	3.08	2.86	2.277	0.32

0.938	0.129	2.38	2.4	2.31	44 لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين
0.601	1.02	2.44	2.6	2.39	45 لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل
0.154	3.736	2.73	2.87	2.79	النمط الترسلّي

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٦) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الترسلّي (٣,٧٣٦) ومستوى دلالة (٠,١٥٤)، وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الترسلّي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

رغم انه لا توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية الثلاثة بصورة كلية، إلا أن جميع الفروق الدالة في فقرات هذه الأنماط الثلاثة كانت لصالح فئة المدراء، فالمدراء كانوا أكثر ايجابية في ممارساتهم تجاه مرؤوسيه من فئة المدراء، و قد يعزى ذلك لكون المدراء موجودون في الإدارة الوسطى على الهيكل التنظيمي للإدارة، وبالتالي فهم جزء من عملية صناعة القرار.

وقد يعزى هذا التوجه الايجابي تجاه فئة المدراء إلى كبر حجم المؤسسات ومن ثم كثرة المهام الملقاة على عاتق الإدارة العليا، مما يتطلب تفويض بعض الصلاحيات، والإصغاء لفئة المدراء بشكل جيد، و تبادل الآراء معهم. إن زيادة التواصل بين المدراء و مرؤوسيه من فئة المدراء يؤدي إلى انخفاض مسافة القوة Power Distance بينهم.

٥,٢,١,٥ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي للمدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لعدد المرؤوسين. قام الباحث بإجراء اختبار كروسكال ولاس لفحص اثر متغير عدد المرؤوسين في متوسطات استجابات عينة البحث على الأنماط القيادية للمدير. و الجداول رقم (٥,١٧) و(٥,١٨) و(٥,١٩) تبين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث لمعرفة اتجاه الفروق و قيمة مربع كاي لاختبار معنوية الفروق بين الأنماط القيادية و متغير عدد المرؤوسين.

#### ٥,٢,١,٥,١ النمط القيادي الاوتوقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الاوتوقراطي من خلال جدول (٥,١٧) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في فقرة واحدة من فقرات النمط

الايوتوقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير عدد المرؤوسين ، وهي الاهتمام بتحقيق التعاون بين المرؤوسين، حيث كان مستوى الدلالة (0,019) وكانت الفروق لصالح فئة عدد المرؤوسين أكثر من 10 . بالرجوع إلى جدول رقم (5,17) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الاوتوقراطي (2,977) ومستوى الدلالة (0,226)، 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 الاوتوقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد المرؤوسين

### جدول(5,17)

#### المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الاوتوقراطي تبعا لمتغير عدد المرؤوسين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي			مربع كاي	مستوى الدلالة
		>10	١٠-٦	٥-٠		
١	يحفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.07	3.48	3.24	0.586	0.746
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد	3.1	2.87	2.99	0.922	0.631
٣	لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	2.22	2.44	2.44	2.289	0.318
4	بتمسك برأيه دون موضوعية	2.45	3.46	2.81	3.592	0.166
5	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	2.59	2.73	2.71	0.52	0.771
6	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال	2.95	3.11	2.87	1.448	0.485
7	لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	2.12	2.4	2.21	2.113	0.348
8	لا يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	2.39	2.63	2.66	2.166	0.339
9	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين	2.17	2.43	2.62	7.973	0.019
10	لا يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم	2.49	2.55	2.73	3.221	0.2
11	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما	3.12	3.53	3.38	2.73	0.255
12	لا يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية	2.37	2.3	2.43	0.869	0.648
13	لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	2.68	2.89	2.86	1.271	0.53
14	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	3.05	3.05	3.12	0.212	0.899
	النمط الاوتوقراطي	2.63	2.85	2.79	2.977	0,226

### ٥,٢,١,٥,٢ النمط القيادي الديمقراطي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الديمقراطي من خلال جدول (٥,١٨) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ في بعض فقرات النمط الديمقراطي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير عدد المرؤوسين وهما:

- يتمتع بحسن الاستماع، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢) و كانت الفروق لصالح فئة عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.
- يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) و كانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.

### جدول (٥,١٨)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال ولاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الديمقراطي تبعا لمتغير عدد المرؤوسين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي		
		>10	١٠-٦	٥-٠
1	لا يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية	2.83	2.71	2.84
2	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل	3.85	3.55	3.54
3	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	3.45	3.52	3.34
4	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	3.76	3.75	3.72
5	يتمتع بحسن الاستماع	4.12	4	3.79
6	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	4	3.56	3.47
7	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكانياتهم وقدراتهم	3.83	3.75	3.67
8	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ	3.88	3.68	3.55
9	يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة	4.05	3.76	3.92
10	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل	4.05	3.83	3.81
11	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة	3.76	3.41	3.34
12	ينسق الجهود بين الموظفين	3.54	3.4	3.26
13	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	4.02	3.62	3.86
14	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	3.8	3.6	3.45
15	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	3.44	3.92	3.15
16	يميل للتحديث و التطوير والتحسين في أساليب العمل	3.98	3.81	3.5
17	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز	3.98	3.65	3.59

٠,٠٣	7.007	3.78	3.62	3.52	النمط الديمقراطي
------	-------	------	------	------	------------------

- متابعة مهام الموظفين و توفير التغذية الراجعة لهم، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٣٧) وكانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.

- الميل للتحديث و التطوير و التحسين في أساليب العمل، وكان مستوى الدلالة (٠,٠١٧) و كانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٨) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الديمقراطي (٧,٠٠٧) ومستوى الدلالة (٠,٠٣)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني رفض الفرض الصفري أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد المرؤوسين لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.

### ٥,٢,١,٥,٣ النمط القيادي الترسلّي

للقوف على الممارسات الإدارية للنمط الترسلّي من خلال جدول (٥,١٩) يتبين انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستويات الدلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ في بعض فقرات النمط الترسلّي للمدير الفلسطيني من وجهة نظر مرؤوسيه تعزى لمتغير عدد المرؤوسين، وهذه الفقرات هي:

- عدم التردد في اتخاذ القرارات، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٥) وكانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.
- يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٢٣)، و كانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.
- التخطيط للأعمال، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وكانت الفروق لصالح عدد المرؤوسين أكثر من ١٠.

بالرجوع إلى جدول رقم (٥,١٩) يتبين قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الترسلّي (٤,٧٨٣) ومستوى الدلالة (٠,٠٩١) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين للنمط القيادي الترسلّي للمدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

## جدول (٥,١٩)

المتوسط الحسابي و قيمة اختبار كروسكال و لاس لاختبار الدلالة الإحصائية للنمط الترسلني  
تبعا لمتغير عدد المرؤوسين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي			مستوى الدلالة	مربع كاي
		>10	١٠-٦	٥-٠		
6	لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	3.38	3.36	3.25	0.719	0.659
8	يتردد في اتخاذ أي قرار	2.32	2.73	2.75	0.05	5.992
22	يرجع الموظفين بطريقة فردية	3.49	3.63	3.5	0.561	1.156
28	يميل إلي إسناد الواجبات إلي الموظفين بطريقة عامة غير محددة	3.17	2.98	3.02	0.651	0.857
29	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	2.35	2.54	2.75	0.023	7.569
36	لا يخطط لأعماله	1.78	2.24	2.29	0.005	10.575
37	لا يهتم بتفصيلات العمل	2.07	2.19	2.3	0.151	3.779
38	لا يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة	2.15	2.17	2.41	0.154	3.742
39	يسمح بالتأجيل في أداء العمل	2.63	2.84	3.03	0.077	5.124
40	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3.58	3.47	3.46	0.633	0.916
43	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل	2.78	2.83	3.09	0.189	3.334
44	لا يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين	2.15	2.46	2.38	0.178	3.448
45	لا يحدد صلاحيات كل موظف في العمل	2.41	2.46	2.46	0.886	0.243
	النمط الترسلني	2.64	2.76	2.82	0.091	4.783

يتبين من خلال تحليل النتائج أن المدراء كانوا أكثر ايجابية في توجهاتهم وسلوكياتهم تجاه فئة المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد أكثر من ١٠ موظفين، وهذا يبدو في ممارسات الأنماط القيادية الثلاثة، رغم عدم دلالتها للنمطين الاوتوقراطي و الترسلني، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين لديهم مسؤوليات ومهام كثيرة وكبيرة و بالتالي يجب أن يكون ارتباطهم وتواصلهم مع مدراءهم ارتباطا و تواعلا جيدا.

حيث أن هناك الكثير من رؤساء الأقسام و نواب الدوائر و مدراء الدوائر ليس لديهم مرؤوسين، مما يعكس سلوك مدراءهم تجاههم، فيبعدونهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون الفجوة الإدارية بينهم و بين مدراءهم واسعة (ملحيس، ١٩٩٨).





## ٥,٢,٢ النتائج المتعلقة بالفرض الثاني

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدراء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و العوامل التالية:  
 مستوى التوجه نحو المركزية  
 مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات  
 مستوى الاهتمام بالعمل  
 مستوى الاهتمام بالموظفين

قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة موضوع البحث و مستوى التوجه نحو المركزية، مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، مستوى الاهتمام بالعمل و مستوى الاهتمام بالموظفين ( جدول ٥,٢٠).

### جدول رقم (٥,٢٠)

يبين معاملات ارتباط سبيرمان بين النمط الاوتوقراطي و بعض الممارسات الإدارية

النمط الترسلّي		النمط الديمقراطي		النمط الاوتوقراطي		الممارسات الإدارية
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
٠.566	٠.000	٠.٨١٧	٠.000	٠.٨٩٢-	٠.000	البعد عن المركزية
٠.437	٠.000	٠.٥٠٨	٠.000	٠.٦٥١-	٠.000	المشاركة في اتخاذ القرارات
٠.763	٠.000	٠.٩٥٢	٠.000	٠.٨٩٢-	٠.000	الاهتمام بالموظف
٠.934	٠.000	٠.٨٣٩	٠.000	٠.٧٠٣-	٠.000	الاهتمام بالعمل

من خلال الجدول رقم (٥,٢٠) يتبين ما يلي:

### ٥,٢,٢,١ النمط الاوتوقراطي

- توجد علاقة ارتباطية سالبة (-٠,٨٩٢) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الاوتوقراطي و البعد عن المركزية.
- توجد علاقة ارتباطية سالبة (-٠,٦٥١) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الاوتوقراطي و المشاركة في اتخاذ القرارات.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة (-0,892) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الأوتوقراطي و الاهتمام بالموظف.
  - توجد علاقة ارتباطية سالبة (-0,703) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الأوتوقراطي و الاهتمام بالعمل.
- و هذا يشير إلى أن الحد من السلوك الأوتوقراطي مقترن بشكل جوهري بالبعد عن المركزية و زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و الاهتمام بالموظف و العمل معا.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو حرب (2002)، حيث أكدت الدراسة على العلاقة العكسية بين النمط الأوتوقراطي و تفويض السلطة في المدارس الحكومية في محافظات غزة. ويعزى ذلك إلى أن هذا النمط يقوم على الاستبداد بالرأي و عدم السماح بأي نقاش أو تفاهم، كما انه يقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات و التعليمات.
- كما ان العاملين في ظل القيادة الأوتوقراطية يتصفون بالسلبية بحكم عدم مشاركتهم في صنع القرارات، و القائد الأوتوقراطي لا يفوض سلطاته و لا يهتم بتطوير العاملين معه (الخطيب، 1996).

#### ٥,٢,٢,٢ النمط الديمقراطي

- توجد علاقة ارتباطية موجبة (0,817) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الديمقراطي و البعد عن المركزية.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة (0,508) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الديمقراطي و المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة (0,952) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الديمقراطي و الاهتمام بالموظف.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة (0,839) ذات دلالة إحصائية (0,000) بين النمط الديمقراطي و الاهتمام بالعمل.
- وهذا يشير إلى أن تفعيل و زيادة السلوك الديمقراطي مقترن بشكل جوهري بالبعد عن المركزية و زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و الاهتمام بالموظف و العمل معا.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو حرب (2002)، حيث أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي و تفويض السلطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الديمقراطي يؤمن مبدئياً بهذه الممارسات الإدارية الأربعة و يفوض سلطاته إلى معاونيه الأكفاء ويعمل على إشباع حاجات العاملين معه، ويتخذ قراراته بعد استشارة العاملين معه (كنعان، ١٩٩٥).

كذلك فالإدارة الديمقراطية تؤمن بأن المؤسسة إنما تتكون من كل من يعمل بها و أن نجاح العمل بالمؤسسة يعتمد على المدى الذي يمكن للإدارة أن تشرك أكبر عدد من الموظفين في العمل (أبو حرب، ٢٠٠٢).

### ٥,٢,٢,٣ النمط الترسلّي

- توجد علاقة ارتباطية موجبة (٠,٥٦٦) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الترسلّي و البعد عن المركزية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة (٠,٤٣٧) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الترسلّي و المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة (٠,٧٣٦) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الترسلّي و الاهتمام بالموظف.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة (٠,٩٣٤) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) بين النمط الترسلّي و الاهتمام بالعمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حرب (٢٠٠٢)، حيث أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين النمط الترسلّي و تفويض السلطة في المدارس الحكومية في محافظات غزة. وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الترسلّي الذي يتمتع فيه العاملون بحريتهم، و يقتصر دور القائد على توصيل المعلومات للعاملين ليقوموا بعملهم كما يشاؤون، ويرى الباحث أن العاملين في ظل هذا النمط القيادي يعتقدون بأن هذا هو أسلوب ديمقراطي و الحقيقة أن ديمقراطية الإدارة يجب ألا تذهب إلى حد فقدان المدير القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة.

### ٥,٣ أهم سمات الإدارة الفلسطينية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة

يُظهر جدول (٥,٢١) بعض سمات الإدارة الفلسطينية، والنسبة المئوية للمؤيدين، وهي نسبة من ابدوا موافقتهم وموافقتهم الشديدة، والنسبة المئوية للمعارضين وهي نسبة من ابدوا معارضتهم ومعارضتهم الشديدة، كذلك النسبة المئوية لمن كانت إجاباتهم محايدة، وكذلك المتوسط الحسابي لآراء المرؤوسين حول سمات الإدارة الفلسطينية.

#### جدول (٥,٢١)

#### بعض سمات الإدارة الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	مؤيد (%)	محايد (%)	معارض (%)	متوسط حسابي
١	يتم التعيين في الوظائف بشكل عادل	19.7	19.6	59.3	2.49
٢	يتم التعيين في الوظائف من خلال العلاقات الشخصية	53.1	23.8	21.5	3.48
٣	يعتمد تقييم الأداء على الإنجازات وحسن الأداء	56.9	20	22.4	3.39
٤	يعتمد تقييم الأداء على العلاقات الشخصية	39.2	18.8	40.8	3.12
٥	تعتبر الأقدمية معيارا هاما عند الترقيات	40	17.7	41.2	2.91
٦	يعتبر الإنجاز معيارا هاما عند الترقيات	41.9	21.9	35.4	3.01
٧	تعتبر العلاقات الشخصية معيارا هاما عند الترقيات	5١	17.3	3٠.5	3.3
٨	يتخذ المدير قراراته بشكل منفرد	37.3	18.1	44.6	٢,٩٨
٩	تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالمقربين من المدير	٥٠,6	23.٣	25.٢	3.44
١٠	يعتمد المدير في اتخاذ القرارات على البيانات المتوفرة	56.2	25.8	16.9	3.43
١١	يعتمد المدير في اتخاذ القرارات على الحدس والتخمين	21.9	30	46.1	2.9
١٢	تعطي الإدارة اهتماما و تقديرا للوقت	42.7	28.5	27.3	3.13
١٣	يخطط المدير للأعمال	72.3	14.6	13	٣,٨٠
١٤	يشجع المدير الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز	65.4	17.7	15.8	٣,٦٧
١٥	تعتبر درجة الثقة بين المدير و المرؤوسين عالية	57.3	17.3	25	3.4
١٦	تعتبر درجة انتمائك للمؤسسة التي تعمل بها عالية	74.6	15.8	8.8	3.88

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث في ضوء تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الإدارة الفلسطينية، و التي تكونت من (١٦) فقرة تناولت أهم هذه الخصائص، وفي ضوء استجابة أفراد العينة على هذه الفقرات تمكن الباحث من تحديد أهم معالم الإدارة الفلسطينية في المؤسسات الحكومية من خلال جدول (٥,٢١) وهي:-

## ٥,٣,١ التقييم و الترقيات

### ٥,٣,١,١ معايير التعيين

يرى غالبية المستجيبين (٥٩,٣%) درجة عدالة التعيين في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٩) ، وهذا ما تؤكد استجابة معظم المستجيبين (٥٣,١%) الذين يرون أن تأثير العلاقات الشخصية في التعيين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨)، مما يدل على أهمية العلاقات الشخصية في التعيينات و الاستقطاب في المؤسسات الفلسطينية الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤) المطبقة على المنشآت الصناعية في محافظات غزة، وتتفق مع دراسة كلاب (٢٠٠٤) لدى القطاع الحكومي في قطاع غزة، حيث أكدت الدراسة على أهمية العلاقات الشخصية في تعيين الموظفين و خاصة في الوظائف الهامة و العليا، و تتفق مع دراسة الفالح (١٩٨٧) لدى القطاع الخاص في الأردن، حيث أكدت النتائج على أهمية العلاقات الشخصية في تعيين واستقطاب العاملين في الثقافة الفلسطينية و العربية.

### ٥,٣,١,٢ معايير التقييم

يرى معظم المستجيبين (٥٦,٩) أن الاعتماد على الإنجازات وحسن الأداء كمعيار للتقييم مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٩)، أما الاعتماد على العلاقات الشخصية في تقييم الأداء فكان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٢).

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤) في المنشآت الصناعية في محافظات غزة، ومع دراسة الفالح (١٩٨٧) لدى القطاع الخاص في الأردن، حيث أظهرت النتائج أهمية العلاقات الشخصية في تقييم الأداء في الثقافة الفلسطينية و العربية.

### ٥,٣,١,٣ معايير الترقيات

يرى معظم المستجيبين (٥٠%) أن تأثير العلاقات الشخصية على الترقيات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣) مما يؤكد أهمية العلاقات الشخصية في الترقيات، أما اعتماد الأقدمية كمعيار للترقيات فكان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩١).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤) لدى المنشآت الصناعية في قطاع غزة و دراسة كلاب (٢٠٠٤) لدى القطاع الحكومي في قطاع غزة، و مع دراسة الفالح (١٩٨٧) لدى القطاع الخاص في الأردن، حيث أظهرت نتائج الدراسات أهمية العلاقات الشخصية كمعيار هام للترقيات في البيئة الفلسطينية و العربية .

تبين النتائج أن العلاقات الشخصية تلعب دورا هاما في التعيينات والترقيات، مما يؤكد أن التقييم من خلال الإنجازات و حسن الأداء لا يلعب دورا فاعلا في الترقيات، مما يسبب ترهلا إداريا و شعور بالإحباط واللامبالاة في العمل. فقد يتم أحيانا تعيين أو ترقية موظفين يمتلكون مؤهلات علمية و خبرات متباينة في نفس الدرجة الوظيفية و المستويات الإدارية، بل و أحيانا كثيرة جرى تعيين ذوي مؤهلات و خبرات أدنى في درجات وظيفية ومستويات إدارية أعلى (ملحيس، ١٩٩٨).

وقد تعود عدم عدالة التعيينات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و الانفصام بين عملية التوظيف و الوصف الوظيفي، و ترجيح الاعتبارات السياسية و الفئوية و العشوائية و الشخصية على الاعتبارات المهنية عند اختيار الموظفين، إلى تعاظم المحسوبية، وتزايد الاستقطاب الشخصي و الشلل داخل الوزارات و الإدارات الحكومية. وقد تعزى أهمية العلاقات الشخصية في التعيينات، ومن ثم بُعد عملية التعيين والاستقطاب عن العدالة والموضوعية إلى عدم استتباب الوضع السياسي الذي بدوره يسبب في ضعف جهاز الرقابة الحكومي، كما قد يعود إلى أسلوب اختيار القيادات، و عدم محاسبتها والتساهل معها، كذلك قد يعود أيضا إلى أهمية القرابة والعلاقات الشخصية في الثقافة العربية. .

## ٥,٣,٢ عملية اتخاذ القرارات

يرى معظم المستجيبين (٥٠,٦%) أن تأثير المقربين على المدير في اتخاذ القرارات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤) مما يؤكد أهمية صلة القرابة في البيئة العربية، كذلك يرى معظم المستجيبين (٥٦,٢%) أن اعتماد المدير على بيانات ومعلومات واضحة في اتخاذ القرارات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣)، وليس على الحدس و التخمين حيث أبدى (٢١,٩%) فقط موافقتهم في اعتماد المدير على الحدس و التخمين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٩).

و تتفق نتائج هذه الدراسة فيما يخص بتأثر المدير من المقربين منه عند اتخاذ القرارات مع دراسة الفالح (١٩٨٧) التي أجريت على القطاع الخاص في الأردن، حيث أكدت نتائج دراسة الفالح (١٩٨٧) أن المدير يتأثر بالمقربين منه عند اتخاذ القرارات في الثقافة العربية. وتختلف مع دراسة الفالح (١٩٨٧) فيما يخص باعتماد المدير على الحدس و التخمين في اتخاذ القرارات، حيث أكدت نتائج دراسة الفالح (١٩٨٧) على اعتماد المدير على الحدس و

التخمين في الثقافة العربية، و قد يعزى ذلك الاختلاف الى انتشار استخدام الحاسوب وتوفر قواعد البيانات لدى معظم المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### ٥,٣,٣ أهمية الوقت بالنسبة للإدارة

تبعا لنتائج الدراسة كانت درجة اهتمام المدير بالوقت غير كافية، حيث أبدى (٤٢,٧%) موافقتهم على اهتمام الإدارة بالوقت و بمتوسط حسابي (٣,١٣). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤)، حيث أظهرت النتائج عدم اهتمام الإدارة بالوقت في المنشآت الصناعية ولعل ابرز أهم خصائص القطاع العام في الثقافة العربية عامة و الفلسطينية خاصة هو ظاهرة ضياع الوقت، حيث تدل المؤشرات على تدني نسبة تقدير الموظفين الحكوميين لوقت العمل في إنجاز المهام الوظيفية. كما تدل أيضا على ارتفاع نسبة الضياع في وقت المواطنين عند تعاملهم مع الجهات الحكومية.

و يمكن الاستدلال على حجم الفاقد و الضياع باحتساب الانعكاسات المالية للوقت الضائع، سواء في جانب مرتبات العاملين الحكوميين التي تستحوذ على أكثر من نصف الإنفاق الجاري الحكومي، أو في تكلفة تعطيل أصحاب المصالح الذين يراجعون الأجهزة الحكومية (ملحيس، ١٩٩٨).

وقد يعزى عدم إعطاء الاهتمام الكافي للوقت إلى الواقع السياسي الذي نعيشه، و عدم الاهتمام بالتخطيط لتحقيق أهدافنا، و غياب المعايير، و غموض المهام و تداخلها، التي تسبب نوع من الإحباط و اللامبالاة و عدم الاهتمام بالوقت، كذلك قد يعزى ذلك إلى الثقافة العربية التي لا تعطي اهتماما للمواعيد ونوع من الفهم الخاطيء للقيم الإسلامية التي تخط بين التوكل و التواكل في عدم إتمام شيء في الوقت المناسب.

### ٥,٣,٤ التخطيط للأعمال

يرى غالبية المستجيبين (٧٢,٣%) أن اهتمام المدير بالتخطيط مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨). وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤)، حيث أظهرت النتائج عدم اهتمام الإدارة بالتخطيط في المنشآت الصناعية في قطاع غزة، كذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفالح (١٩٨٧) لدى القطاع الخاص في الأردن، حيث أكدت الدراسة على عدم الاهتمام بعملية التخطيط وان التخطيط يكون وليد الأزمات في الثقافة العربية.



ورغم أن نتائج التحليل مرتفعة إلا أن الواقع في القطاع الحكومي يشير إلى غير ذلك، فما زال القطاع الحكومي يفتقر إلى خطط و برامج عمل محددة الأهداف، و ما يزال الأداء الفلسطيني محكوما بتأثيرات و ضغوط و متطلبات تسيير الحياة اليومية. إن التخطيط ليس اهتماما، بل تطوير وتغيير وكيف يكون التغيير والتطوير، ومعظم جهاز الإدارة العليا تم تعيينه تبعا للخبرة السياسية و النضالية، ويفتقر إلى التخصص المهني و المهارة الإدارية و الفنية التي تمكنه من إحداث هذا التطوير و التغيير (ملحيس، ١٩٩٨).

و ينتج عن ضعف عملية التخطيط غياب سياسة تعيين واضحة، و عدم وجود وصف وظيفي واضح للمهام، وظهور نوع من التخبط الإداري.

### ٥,٣,٥ تشجيع الإبداع والتميز

يرى معظم المستجيبين (٦٥,٤%) أن اهتمام المدير بالإبداع و التميز لدى رؤوسيه عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٧) .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤)، حيث أظهرت النتائج عدم اهتمام الإدارة بالأفكار المبدعة والتميزة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة.

ورغم أن النتائج تشير إلى درجة اهتمام عالية بالأفكار المبدعة والتميزة، إلا أن هذه السمة ليست من سمات الإدارة ولسان حالنا لا يقول غير ذلك، فالإدارة العربية التي تأخذ الطابع الأوتوقراطي تبتعد عن تفويض الصلاحيات، ولا تأخذ آراء رؤوسيه على محمل الجد، وتولي ثقة عالية للمقربين و العلاقات الشخصية عند اتخاذ القرارات، وبالتالي يسود جو من عدم الرضا والشعور بالإحباط و بالتالي غياب الحافز للإبداع و العطاء.

### ٥,٣,٦ مستوى الثقة بين المدير ورؤوسيه

يرى معظم المستجيبين (٥٧,٣%) إن مستوى الثقة بين المدير ورؤوسيه مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤)، كما يؤكد غالبية المستجيبين (٧٤,٦%) أن انتماء الموظفين للمؤسسة التي يعملون بها مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٨). ومن خلال جدول (٥,٢١) يتبين أن (٢٦,٩%) من الرؤوسيين يعتبرون مدراءهم أشخاصا مثاليين، في حين (٦٠,٤%) من الرؤوسيين يعتبرون مديرهم شخصا عاديا.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الفراء (٢٠٠٤)، حيث أظهرت النتائج انخفاض مستوى الثقة بين المدير ورؤوسيه في المنشآت الصناعية في محافظات غزة، كذلك اعتبر (٩٤%) مدراءهم مثلا أعلى في المنشآت الصناعية في محافظات غزة.

و قد يرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل في القطاع الخاص والقطاع العام، فالعامل في القطاع الخاص يعتبر مديره أو (معلمه) مثله الأعلى له، و يأمل أن يكون مثله، أما في القطاع الحكومي في ظل غياب معايير التعيين و الترقيات فيعتبر الموظف مديره شخصا عاديا ولا يختلف عن باقي الموظفين، بل و أحيانا دون ذلك.

### جدول (٥,٢٢)

يظهر رأي المرؤوسين في مدرائهم

النسبة المئوية	التكرار	نظرة المرؤوسين لمديرهم
26.9	70	مثل أعلى
60.4	157	شخص عادي
8.5	22	أخرى
4.2	11	-
100.0	260	المجموع الكلي

## الفصل السادس النتائج و التوصيات

ويتضمن:

النتائج

التوصيات

## مقدمة

يسعى هذا الفصل إلى تلخيص نتائج البحث في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري و الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية ومدلولاتها، وصولاً إلى وضع توصيات تساعد الوزارات الفلسطينية في تحسين واقع العمل، بما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري و المالي و زيادة الإنتاجية و الخدمات المقدمة. و يتكون هذا الفصل من جزئين، الجزء الأول يتناول نتائج الدراسة و الجزء الثاني يتناول التوصيات.

### ٦,١ نتائج البحث

استهدف هذا البحث التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير الفلسطيني في المؤسسات الحكومية بغية التعرف على مستوى الأداء الإداري و محاولة تقويم السمات السلبية و تعزيز السمات الإيجابية لهذه الأنماط. ولهذا الغرض تم استطلاع رأي المرؤوسين بالوزارات الفلسطينية من رؤساء أقسام و نواب دوائر ومدراء دوائر. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المبحوثين يمكن أن نجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في:

#### ٦,١,١ النمط القيادي السائد

بداية للوقوف على بعض الممارسات الإدارية، نجد انه غلب على ممارسات المدير الفلسطيني السلوك الديمقراطي، فهو يعتبر موظفيه على قدر كاف من الكفاءة و المسؤولية، ويوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهامهم و أنشطتهم، و يسمح لهم بالمناقشة في الاجتماعات، و تربطه بهم علاقات جيدة، و يتمتع بحسن استماع، و يتعاون مع موظفيه لإنجاز العمل، و يشاركونهم في المناسبات الاجتماعية، و يعطي اهتماما كافيا للعمل و يخطط لأعماله للوصول للأهداف التي تم وضعها.

غير أن هناك بعض الممارسات القليلة التي يغلب عليها الطابع الاوتوقراطي، فهو يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما، و يواجه الموظفين بطريقة فردية. ولكن في المحصلة اظهر معظم المستجيبين أن ممارسات مدراءهم تميل إلى الممارسات الديمقراطية، وقد تفوق النمط القيادي الديمقراطي بنسبة ٧١,٧% على باقي الأنماط القيادية لدى المدير الفلسطيني في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.

## ٦,١,٢ اثر بعض المتغيرات على الأنماط القيادية للمدير

## ٦,١,٢,١ متغير الجنس

كانت جميع الممارسات الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للمدير الفلسطيني بمختلف أنماطه لصالح الذكور، فهو اقل تمسكا برأيه و أكثر مرونة بالنسبة للذكور، ويحمل مسؤولية فشل العمل للإناث أكثر منه بالنسبة للذكور، كذلك يثق بمؤوسيه من الذكور و يحسن الاستماع لهم، ويكفهم بأعمال تتفق مع إمكانياتهم و قدراتهم أكثر من الإناث.

## ٦,١,٢,٢ متغير الخبرة

الإدارة الفلسطينية تولى اهتماما و تقديرا للموظفين أصحاب الخبرة العالية، فكانت معظم الممارسات الدالة من وجهة نظر المرؤوسين للمدير الفلسطيني بمختلف أنماطه القيادية لصالح فئة الخبرة العالية، فمثلا يشارك المدير فئة الخبرة العالية في اتخاذ القرارات، و يكون تجاههم اقل تمسكا برأيه، و يستطيع كسب ثقتهم و التأثير إيجابيا فيهم، كما يعطيهم حرية أكثر في أداء أعمالهم، و يعتمد عليهم المدراء في إنجاز و أداء العمل.

## ٦,١,٢,٣ المؤهل العلمي

لم يكن للمؤهل العلمي اثر في تقديرات المرؤوسين لمختلف الأنماط القيادية، حيث انه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات تقديرات المرؤوسين للأنماط القيادية للمدير في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## ٦,١,٢,٤ المسمى الوظيفي

رغم انه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات تقديرات المرؤوسين للأنماط القيادية للمدير في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إلا أن هناك فروقا دالة في بعض الممارسات من وجهة نظر المرؤوسين و كل هذه الممارسات كانت دالة لصالح فئة المدراء، فهي تحظى بتقدير و بمشاركة من جميع الأنماط القيادية، فالمدير الفلسطيني اقل احتفاظا بالصلاحيات لنفسه أمام مدراء الدوائر مقارنة برؤساء الأقسام، و يشركهم في اتخاذ القرارات، و يحسن الاستماع لهم، ويتابع مهامهم و يوفر لهم التغذية الراجعة، و يكون مع هذه الفئة أكثر موضوعية و عدالة في التقييم، ويتابع معهم تفاصيل العمل بصورة دقيقة.

## ٦,١,٢,٥ عدد المرؤوسين

يهتم المدراء بمرؤوسيهم الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين، فالمدير الفلسطيني يتعاون مع هذه الفئة من المرؤوسين و يحسن الاستماع لهم، و يتابع مهامهم و يوفر لهم التغذية الراجعة، و يعمل على تطوير قدراتهم و توفير التغذية الراجعة لهم، و يساعدهم على تطوير و تحسين مستوى و أساليب العمل، و يبدو تجاههم اكثر اهتماما بالتخطيط و السرعة في اتخاذ القرارات.

## ٦,١,٣ العلاقة بين الأنماط القيادية و المركزية و المشاركة في اتخاذ القرارات و مستوى الاهتمام بالعمل و العاملين

يتميز النمط الاوتوقراطي بالبعد عن المركزية، و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، و عدم الاهتمام بالموظف و العمل معاً، و هذا ما يؤكد الارتباط السالب الدال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين النمط الاوتوقراطي و هذه الممارسات الإدارية الأربعة.

بعكس الإدارة الديمقراطية التي تؤمن بأن المؤسسة إنما تتكون من كل من يعمل بها، و أن نجاح المؤسسة يعتمد على المدى الذي يمكن للإدارة أن تشرك اكبر عدد ممكن من الموظفين في العمل، و هذا ما تؤكدته النتائج، حيث أن زيادة الممارسات الديمقراطية مقترن بشكل جوهري بالبعد عن المركزية و زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و الاهتمام بالموظف و العمل معاً، و هذا ما يؤكد الارتباط الموجب الدال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين النمط الديمقراطي و هذه الممارسات الإدارية الأربعة.

## ٦,١,٤ أهم سمات الإدارة الفلسطينية

١. العلاقات الشخصية تلعب دوراً هاماً في التعيينات و الترقيات، اما بالنسبة للتقييم فليس للعلاقات الشخصية دور فاعل، مما يؤكد أن التقييم من خلال الإنجازات و حسن الأداء لا يلعب دوراً فاعلاً في الترقيات، و بعد سياسة التعيين و الترقيات عن الموضوعية و المعايير الواضحة.
٢. عملية اتخاذ القرارات تتأثر بشكل كبير من المقربين من المدير، كما يعتمد المدير الفلسطيني على معلومات و بيانات عند اتخاذ قراراته و ليس على الحدس و التخمين.
٣. لا يعطي المدير الفلسطيني اهتماماً كافياً للوقت و المواعيد.
٤. يعتبر مستوى الثقة بين المدير و مرؤوسيه عالياً.
٥. ينظر المرؤوسون لمدرائهم على اعتبارهم أشخاصاً عاديين و ليس مثلاً أعلى لهم.

## ٦,٢ توصيات البحث

في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تفعيل المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وحث المدراء على البعد عن المركزية وزيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.
٢. الاهتمام و التعامل 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 و الإنجاز.
٣. إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في عطائهم في المؤسسة بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات وانتمائهم لمؤسساتهم مما يدعم تحقيق أهدافها.
٤. السعي لوضع معايير محددة لتقييم الأداء، يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومدى اتفائه مع الخطط الموضوعية، وتحديد الانحرافات و أسبابها و اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأوضاع و تطوير الأعمال، وتفعيل دور التقييم في عملية الترقيات.
٥. تغيير سياسة التعيينات من خلال أساليب ومعايير تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتفعيل أدوات المحاسبة و المساءلة.
٦. عمل ورشات عمل للمدراء في مجال الإدارة، لتفعيل دور المرؤوسين باختلاف مسمياتهم وخبراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
٧. إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث المتعلقة بموضوع القيادة و السلوكيات القيادية و الآثار المترتبة عليها.

## قائمة المراجع



# المراجع

## مراجع عربية

### الكتب

- أبو العزم، فتوح (١٩٧٥). العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية، الرياض: الإدارة العامة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٨). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي
- أحمد، إبراهيم أحمد. (١٩٩٧). نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية: مكتبة دار المعارف الحديثة.
- إلياس، طه الحاج (١٩٨٤). الإدارة التربوية و القيادة مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها. عمان: مكتبة الأقصى.
- البناء، فرناس عبد الباسط (١٩٨٥). أصول القيادة الإدارية، القاهرة.
- جان دفكان (١٩٨٩). أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحيوي، الرياض: الدار الدولية للنشر.
- حميد، محمد، المعاز، حمدي (١٩٨٣). الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حنفي، عبد الغفار (١٩٩٠). السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الخطيب، رداح وآخرون (١٩٩٦). الإدارة والإشراف التربوي و اتجاهات حديثة، ط٣، عمان: دار الفرقان.
- درويش، إبراهيم (١٩٧٥). التنمية الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ديسلر، جاري (١٩٨٥). أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ للنشر.
- زويلف، مهدي حسن، و العضاية، علي (١٩٩٦). إدارة المنظمة، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.

- سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، اميمة و مخامرة، محسن(١٩٩٢). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني .
- سلامة، احمد، و عبد الغفار، عبد السلام(١٩٧٧). علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار النهضة العربية.
- سليمان، عرفات(١٩٨٥). استراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة: مكتبة الانجلو.
- الشوبكي، علي (١٩٩٢). المدرسة والتربية، بيروت: دار مكتبة الحياة.
- الشيباني، عمر(١٩٨٨). علم النفس الإداري، ليبيا: الدار العربية للكتاب.
- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون(١٩٩٢). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(١٩٩٨). الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
- عبود، عبد الغني (١٩٩٢). إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبود، عبد الغني(١٩٩٥). إدارة التعليم في الوطن العربي،(أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، ١٩٩٤) مصر: دار الفكر.
- عدس، محمد وآخرون(١٩٨٦). الإدارة و الإشراف التربوي، عمان: مطبعة الزهراء.
- عساف، محمود(١٩٨٢). أصول الإدارة، القاهرة: مطبعة لطفي.
- الفقهي، عبد المؤمن فرج(١٩٩٤). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي: منشورات جامعة قارونس.
- قراقزة، محمود عبد القادر علي(١٩٨٧). نحو إدارة تربوية واعية، بيروت: دار الفكر اللبناني ودار الوسام.
- كنعان، نواف(١٩٩٥). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة و النشر و التوزيع.
- مرسي، سيد عبد الحميد(١٩٨٤). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، القاهرة: مكتبة وهبة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد(١٩٩٤). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، الرياض: دار المريخ.
- المغربي، كامل(١٩٩٤). المدخل لإدارة الأعمال، الأردن: مكتبة عمان.
- نشوان، يعقوب حسن(١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق. القاهرة: روض العلماء للطبع والنشر و التوزيع.
- نشوان، يعقوب(١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان.

- الهواري، سيد (١٩٨٥). المدير الفعال. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (١٩٩٢). الإدارة والأصول و الأسس العلمية، ط٩، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (١٩٩٦). المديرون خمسة أنواع، الطبعة السابعة، مصر: دار الجيل للطباعة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٧). مبادئ الإدارة العامة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

### رسائل وأبحاث علمية ومقالات

- أبو حرب، سعيد (٢٠٠٢). (نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الأشقر، وفاء محمد (١٩٩٤). (الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك و العلوم و التكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس). رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- انشاصي، عدنان (١٩٩٧). " أساليب القيادة الإدارية و المدير الفعال "، المهندس الفلسطيني، العدد ٤٠، مركز القدس و نقابة المهندسين في قطاع غزة.
- أيوب، ناديا حبيب (١٩٩٧). " ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية و علاقتها بقدره المنشأة "، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٣.
- باكير، نانسي (٢٠٠٢). " الجنوسة و الديمقراطية في الأردن "، (ورشة عمل العمل الإقليمية حول: النوع الاجتماعي و التحول الديمقراطي في الوطن العربي)، عمان، الأردن.
- البداينه، ذياب و العضايه، على محمد (١٩٩٦). " قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن و السعودية "، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (١)، المجلد ٨.
- جرادات، إدريس محمد صقر (١٩٩٢). (مركز الضبط و علاقته بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الإدارية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الحمد، فهاد بن معتاد (١٩٩٥). " سقوط و نهوض التخطيط الإستراتيجي "، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ١.

- الدعيس، محمد(٢٠٠٣). (أنمط السلوك الإداري لدى مديري عموم و مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بجامعة صنعاء و علاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الشلابة، شاكر عبد المنعم(١٩٩٣). (العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي و إدراك المعلمين لهذا النمط و أثر العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين و ذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية)، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الشهري، عجلان بن محمد(١٩٩٩). " تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية" ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ٢.
- العسيلي، رجا العسيلي(١٩٩٩). (النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس و علاقة ذلك برضاهم الوظيفي) ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- غانية، ملحيس(١٩٩٨). "القطاع الحكومي الفلسطيني واقعه، مشكلاته، آفاق نموه، و متطلبات إصلاحه"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، المركز الوطني للدراسات الاقتصادية.
- الفالح، محمود (١٩٨٧). " المؤثرات الحضارية و الثقافية على التطوير الإداري في المؤسسات العربية و تطبيقاتها في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، مجلد ١، عدد ٣.
- الكردي، محمد كامل مصطفى و آل ناجي، محمد عبدالله(١٩٩٩). " دراسة و تحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة" ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد ١.
- كلاب، سعيد(٢٠٠٤). (واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد، لطفي راشد(١٩٩٣). " دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي" ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٨.
- مرعي، توفيق و ياغي، محمد عبد الفتاح(١٩٩١). " قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية" ، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٣، العلوم الإدارية(١).
- النشرة المركزية لحركة التحرير الوطني الفلسطيني فتح(١٩٩٩). " عين على وطن - فلسطين ومشكلة الإدارة" ، العدد ٢٢.

- نصير، نعيم عقله (١٩٩٧). " الأنماط النفسية للمديرين في حل المشكلات " ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٢.
- هارون، رشاد سعيد (١٩٩٣). " قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو العلاقات العامة " ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٩.
- هيجان، عبد الرحمن احمد (١٩٩٣). " المدير و القائد الإداري: تحليل المهارات النفسي- الاجتماعية في الإدارة " ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٧.

## References:

### Books

- Bass, B. (1996). A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, New York: The Free Press.
- Bennis, Warren and Nannis, Burn (1985). Leaders: The Strategies For Taking Change, New York: Harper and Publishers.
- Fielder, F.(1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Flamholtz, E.G. 1986. How to Make the Transition From Entrepreneurship to a Professional Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haire, M., E.E. Ghiselli, and L.W. Porter. 1966. Managerial Thinking: An International Study. New York: John Wiley.
- Hickson, D.J. & Pugh, D.S.(1995). Management Worldwide: the impact of societal culture on Organizations around the globe, London, UK: Penguin Books Ltd.
- Hitt, William (1988). The Leader-Manager: Guidelines For Action, Columbus, Richland: battelle Press.
- Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1997). Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill.

- Katz, D. and Kahn, R.L.(1966). The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Mendenhall, M., punnet, B. J., Rick, D. (1995), Global Management, Oxford, UK. : Basil, Blackwell Ltd.
- Ordway, Tead (1965). The Art of Leadership. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Pfiffner, John M. and Presthus, Robert (1967). Public Administration, New York: The Roland Press Company.
- Robert N (1990). Human Relation In Organizations: A Skill Building Approach. Boston, MA: Richard D. Irwin Inc.
- Schein, E. H.(1986). Organizational Culture and Leadership, San-Francisco: Jossy-Bass.
- Shackleton, V.S.(1995). Business leadership. London: British library.
- Smith, P.B., and M.F. Peterson. 1988. Leadership, Organization, and Culture. Newbury Park: Sage.
- Spectrum, M.(1997). 10 Minute guide to leadership. New York: Theresa Murtha.
- Zaleznick, Abraham (1977). Managers and leaders: Are they Different? “,Harvard Business Review: Harvard Business School Press.

### **Thesis, dissertation, scientific researches and Articles**

- Ardichvili Alexander and K. Kuchinke Peter (2002), "Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US", , HRDI Vol.5, No.1, *University of Illinois at Urbana-Champaign*.
- Bass, B. (1997) ‘Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?’, <http://zerlina.catchword.com/nw=1/rpsv/cgi-bin/linker?ext=a&reqidx=/0003-066X%5e28%5e2952L.130%5baid=24422%5d>*American Psychologist*.
- Bass, B. M. (1990) ‘From transactional to transformational leadership: learning to share the vision’, <http://zerlina.catchword.com/nw=1/rpsv/cgi-bin/linker?ext=a&reqidx=/0090-2616%5e28%5e2918:3L.19%5baid=716876%5d>
- Buhler, Patricia (1995). "Leaders vs. managers". Supervision, Vol. 56, No. 5.
- Czarniawska-Joerges, Barbara, & Rolf Wolff (1991). "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organization". Organization Studies Vol. 12.

- Dubinsky, A. J. and others (1996). "How should women sales managers lead their sales personnel?" Journal of Business & Industrial Marketing, VOL.11, No. 2.
- El Farra, Majed and Alan wakelam (1999), "Internal constraints on the Process of Industrialization in Gaza", British Journal of Middle eastern Studies, Vol. 26, No.1.
- El Farra, Majed (2004). "Management Characteristics in Gaza's Manufacturing Establishments: A Comparative Study", Journal of Islamic University of Gaza (Humanities Science Series), Vol. 12, No.1.
- Fagiano, David (1997). "Managers vs. leaders: A corporate fable", Management Review Vol. 86, No.10.
- Field, Richard H.G. (2002), "Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management", School of Business University of Alberta, Canada.
- Gardiner, Maria, & Marika Tiggemann (1999). "Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries". Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, No.3.
- Gibson, C. B. AND Marcoulides, G. A. (1995), "The invariance of leadership styles across four countries", Journal of Managerial Issues, VOL7, n2.
- Gibson, C.B. 1993. "An Investigation of Culture and Gender Differences in Leadership Across Four Countries." (Paper presented at the National Academy of Management Conference), Atlanta, GA.
- Glombiewsky, Robert (1961). "Three Styles of Leadership and their Uses". Personnel, July-August.
- Goode, C. (1951). "Significant research on leadership ", personnel, Vol xxvii, no.5.
- Hofstede, G. (1993). 'Cultural constraints in management theories', The Academy of Management Executive , Vol. 7, No. 1.
- Hofstede, G. (n.d.) Values Survey Module 1994: Manual, University of Limburg: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Katzenbach, J. R. (1996), "New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader", Strategy & Leadership, VOL.24, No. 4.
- Lee, C. (1994). "The feminization of management", Training, vol. 31, No. 11.
- Maccoby, Michael (2000). "Understanding the difference between management and leadership". Research Technology Management, Vol. 43, No. 1.

- McConkey, Dale (1989). "Are you an administrator, a manager, or a leader?" ,Business Horizons, Vol. 32, No. 5.
- McConnell, John (1994). On lemmings, managers and leaders. The Journal for Quality and Participation , Vol. 17, No. 2.
- Moor, Lori & Dyer, James(2002). " Learning Style and Leadership Adaptability of College of Agriculture and Life Science Students", University of Floridam, USA.
- Ole, M. I.(1995). "a leader's inner security might be a crucial factor for choice of leadership style " ,Journal of European Industrial Training, vol. 19, No. 4.
- Peng,T.K. & Peterson, M.F.(1998)." Contingent and noncontingent social rewards and punishments from leaders: do US and Japanese subordinates make comparable distinctions?", International Business Review, Vol 7.
- Reimers, J. M., Barbuto, J. E. & Matkin, G. S. (2003). "Gender differences in downward influence strategies". (Submitted September 2003 to *Sex Roles: A Research Journal*), A previous version of this paper was presented at the Midwest Academy of Management, St. Louis, Missouri
- Sanborn, Mark (1996)." Are you a leader or a manager?", American Agent & Broker, Vol. 68, No. 12.
- Sharma, Anand (1997). Leadership: The manager v. the leader. III Solutions, Vol. 29, No. 9.
- Spering, M. (2001b). "A literature review on current issues in cross-cultural psychology". Unpublished manuscript, Universitöt Heidelberg, Heidelberg.
- Spreitzer, Gretchen M., & Robert E. Quinn (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. The Journal of Applied Behavioral Science ,Vol. 32, No 3.
- Stodgill, R. (1948). " Personal Factors associated with leadership", Journal of psychology, Vol. 25.
- Wah,T.W.(2003). "A study of the relationship between Emotional Intelligence and Leadership Development in an Organization". ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org))
- Waldman,L. & Chastukhina,N. (2001),"Training and Development of Leaders in top u.s. companies", Dept. of Management, Marketing and Business Administration, Murray State University, USA.
- Zaleznik, Abraham (1992). Managers and leaders: Are they different?, Harvard Business Review, Vol. 70, No.2.



## قائمة الملاحق

وتتضمن

ملحق (١):

١- رسالة طلب تحكيم

٢- رسالة من الجامعة الاسلامية لنسهل مهمة الطالب في البحث الميداني

ملحق (٢): الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية بغزة  
كلية التجارة  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخ الموظف المحترم ،، حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

الاستبانة التي بين يديك هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدير الفلسطيني في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مرؤوسيه".

إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي و التنمية في فلسطين، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، أملاً أن تحظى هذه الدراسة بعنايتكم واهتمامكم.

مع خالص الشكر لكرم تعاونكم

الباحث

مازن إسماعيل الخطيب

أولاً : بيانات عامة

(أرجو وضع علامة (X) أمام المربع المناسب لك)

الجنس:  ذكر  أنثى

سنوات الخبرة:  ١-٥ سنوات  ٦-١٠ سنوات  أكثر من ١٠ سنوات

المؤهل العلمي:  ثانوية عامة  دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا

المسمى الوظيفي:  رئيس قسم  نائب مدير  مدير

عدد المرؤوسين: ..... موظف

## ثانياً: الأنماط القيادية

تتضمن العبارات التالية أنماطاً لسلوك مدير في المؤسسة التي تعمل فيها، يرجى قراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة (X) داخل المربع الذي يعكس إلى أي مدى تصف العبارة سلوك مديرك الفعلي في العمل.

### ١. المركزية وآلية اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات					
٢	يتخذ القرارات بشكل منفرد					
٣	يستشير الموظفين في اتخاذ القرارات بصورة شكلية					
٤	يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمؤوسيه					
٥	يهتم باقتراحات الموظفين لتطوير العمل					
٦	يتسبب غيابه في إعاقة العمل					
٧	تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية					
٨	يتردد في اتخاذ أي قرار					
٩	يتمسك برأيه دون موضوعية					
١٠	يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحدياً لسلطته					
١١	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال					
١٢	يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية					
١٣	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مؤوسيه عند حل المشكلات					
١٤	يتمتع بحسن الاستماع					

### ٢. الاهتمام بالموظف

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٥	يعمل على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم					
١٦	يكلف الموظفين بأعمال تتفق وإمكانياتهم وقدراتهم					
١٧	يوجه الموظف ويساعده عند حدوث خطأ					
١٨	يبسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة					
١٩	يتعاون مع الموظفين لإنجاز العمل					
٢٠	يتابع مهام الموظفين ويوفر لهم التغذية الراجعة					
٢١	يوجه الموظفين بطريقة فردية					
٢٢	ينسق الجهود بين الموظفين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٢٣	يشارك العاملین في المناسبات الاجتماعية					
٢٤	يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين					
٢٥	يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز					
٢٦	يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين					
٢٧	يميل إلى إسناد الواجبات إلى الموظفين بطريقة عامة غير محددة					
٢٨	يؤثر في سلوك العاملين ايجابيا					
٢٩	يستطيع كسب ثقة الموظفين و التأثير فيهم					
٣٠	يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولا بأول					
٣١	يلقي باللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما					
٣٢	يعتبر موظفيه على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
٣٣	يتقبل النقد من الموظفين بصد رحب					
٣٤	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين					

### ٣. الاهتمام بالعمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣٥	يخطط لأعماله					
٣٦	يهتم بتفصيلات العمل					
٣٧	يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة بصورة واضحة					
٣٨	يسمح بالتأجيل في أداء العمل					
٣٩	يسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل					
٤٠	يميل للتحديث و التطوير والتحسين في أساليب العمل					
٤١	يشجع الأفكار التي تتسم بالإبداع و التميز					
٤٢	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات العمل					
٤٣	يحدد مهام العمل الموكلة للموظفين					
٤٤	يحدد صلاحيات كل موظف في العمل					

٤- بعض خصائص الإدارة في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٤٥	تعتبر الأقدمية معيارا هاما عند الترقيات					
٤٦	يعتبر الإنجاز معيارا هاما عند الترقيات					
٤٧	تعتبر العلاقات الشخصية معيارا هاما عند الترقيات					
٤٨	يعتمد المدير في اتخاذ القرارات على البيانات المتوفرة					
٤٩	يعتمد المدير في اتخاذ القرارات على الحدس والتخمين					
٥٠	يعتمد تقييم الأداء على العلاقات الشخصية					
٥١	يعتمد تقييم الأداء على الإنجازات وحسن الأداء					
٥٢	تعطي الإدارة اهتماما و تقديرا للوقت					
٥٣	يتم التعيين في الوظائف بشكل عادل					
٥٤	يتم التعيين في الوظائف من خلال العلاقات الشخصية					
٥٥	تعتبر درجة انتمائك للمؤسسة التي تعمل بها عالية					
٥٦	يوجد هيكل تنظيمي واضح داخل المؤسسة التي تعمل بها					
٥٧	تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالمقربين من المدير					

٥٨. كيف تنظر إلى مديرك: ( ) مثل أعلى ( ) شخص عادي ( ) أخرى: .....
٥٩. القرارات التي يتم اتخاذها: ( ) يعاد مناقشتها ( ) تطبق حالا ( ) أخرى: .....
٦٠. الاستشارة في اتخاذ القرارات تكون بشكل: ( ) فردي ( ) جماعي ( ) أخرى: .....