

## واقع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة –

د. شيشة نوال

أستاذة محاضرة ب

جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة

Chicha\_naw@yahoo.fr

### ملخص:

أصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، و لذلك تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن قدراتها القيادية بين الأفراد و العمل على تربيها و تنميتها للأداء الدور القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية و يرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس و المرؤسين من خلالها ، كذلك يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة والصائبة.

و المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات ، تعتمد أسلوب القيادة الإدارية من أجل الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة و مواردها في رفع الأداء الوظيفي للعاملين ، بالإضافة إلى دور القيادة في تصميم الوسائل و الاستعانة بنظم القيادة التي تهدف إلى تحسين أداء العنصر البشري .

### أولا : مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، فالقيادة الإدارية عند "كونتز ودونيل" تعني "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>1</sup>؛

- ويعرفها "فيفنر وبرستوس" بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنية"<sup>1</sup>؛

- ويعرفها "هانت" وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"<sup>2</sup>؛

- ويقدم "المبارك" تعريفا متوازنا شاملا للقيادة الإدارية على أنها علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزيج بين السلطة الرسمية (المدير) والسلطة الشخصية (القائد) لرفع جودة التفاعلات

5 بوعامة أحمد فارس، "المهارات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي"، "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص8.

1 سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين"، "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2007/2008، ص20.

<sup>2</sup>James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage .

العدد 09 جانفي 2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية بمتغيراتها الثلاث (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) بالمؤسسة الجزائرية ، من خلال إبراز أهمية القيادة الإدارية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كونها تستطيع تحويل الأهداف إلى نتائج، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء العام في التنظيم كون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر

### Résumé :

Cette étude a pour objectif de définir la réalité et les styles de leadership avec ces trois variables styles ( style autocrate, style démocrate et le style libre ) au sein de l'entreprise algérienne , et cela par l'introduction de l'importance du leadership administratif dans l'orientation du comportement des individus dans l'entreprise, pour réalisé les objectifs tracés auparavant vu que le type de leadership peut transformer les objectifs en résultats qui affectent directement le niveau de performance de l'organisation , car le leadership est celui qui fait bousculer les efforts et oriente les énergies afin d'aboutir a un meilleur niveau de réalisation et de performance.

**Mots clés :** leadership administratif , style autocrate, style démocrate , le style libre .

### تمهيد :

أدى تعدد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات و تعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا في هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية و متفهمة.

لذلك تحظى القيادة ونظرياتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين في مجال الأعمال والإدارة والتنظيمات والمؤسسات حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفعالة و الإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل، حيث

المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة

ويرى القائلون بهذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، ويعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية<sup>2</sup>، "وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم؛

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد كان مبالغاً فيها، وتعبير عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً<sup>3</sup>؛

## 2- نظرية السمات

"اعتبرت هذه النظرية في أول الأمر القيادة ذاتها سمة موجودة يتميز بها القائد حيث ما وجد. بغض النظر عن أسلوب القيادة أو المواقف أو الثقافة إلا أن هذه النظرية لم تصمد أمام الواقع، وهذا لأن هناك أنواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافة المختلفة وفعلاً هناك سمات معينة شائعة بين القادة، إلا أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة، وما يمكن ملاحظته في هذه النظرية هو أن الفرق بين القائد والأتباع فيما يتعلق بسمات القيادة هو الفرق في الدرجة، لا الفرق في النوع، والأهمية النسبية لهذه السمات تتوقف على المواقف الاجتماعية لهذه المواقف الاجتماعية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها"<sup>4</sup>، "وإن أهمية هذه السمات تتغير على مر الزمان بالنسبة للجماعة ومن بين هذه السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الجيد في إطار هذه النظرية هي:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة الحيوية والنشاط؛
- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط؛

الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ورفع مستويات حماس وقبول الأفراد من جهة أخرى<sup>3</sup>؛

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج تعريف للقيادة الإدارية حيث "هي قدرة الفرد (المسؤول) على تأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة؛

"والقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم. لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات لإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثيرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً"<sup>4</sup>؛

وللأهمية القيادة الإدارية قال القائد الفرنسي نابليون "الجيش من الأرنب يقود أسد أفضل من جيش من أسود يقود الأرنب"<sup>5</sup>، و"عليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف إلى نتائج؛
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛
- بدون القيادة يفقد التخطيط، التنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة للأهداف المرسومة"<sup>1</sup>؛

## ثانياً : نظريات القيادة الإدارية

ينظر للقيادة على أنها سمة من سمات شخصية القائد القيادية التي تتوفر في بعض الناس دون غيرهم لذلك تم وضع نظريات كثيرة لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها ومن أهم هذه النظريات:

### 1- نظرية الرجل العظيم

<sup>2</sup> حسن عبد الحميد أحمد نشوان، "القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 61.

<sup>3</sup> سامر جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، ط 7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 15-152.

<sup>1</sup> أحمد عبد السلام الزهران، "علم النفس الاجتماع"، ط 5، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص ص 302-303.

<sup>3</sup> النمر سعود محمد، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 44.

<sup>4</sup> المحاسنة محمد، "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية تجارة، تخصص المحاسبة الإدارية والتأمين، جامعة القاهرة، 2006، ص 295.

<sup>5</sup> العساف عبد الله، "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 06.

<sup>1</sup> الفر ماجد وآخرون، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 168.

والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على الإجابة للأسئلة وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها. فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أن بعض القادة يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها<sup>3</sup>؛

### ثالثا : أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وحسب التقسيم الكلاسيكي و كذلك حسب تصنيفات القيادة سوف نقوم بدراسة حسب تصنيف القيادة الرسمية ، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الحر.

#### 1- النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية هي "القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة"<sup>1</sup>؛

"وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيّة، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج وبهمل العلاقات الإنسانية"<sup>2</sup>، "يتميز هذا النمط أنه يحول تركيز كل السلطات في يده"<sup>3</sup>؛

"ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛
- الاهتمام والتركيز على العمل "أولا وآخرا" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية؛
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛

- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس؛

- سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور؛

- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين"<sup>2</sup>؛

### 3- النظرية الموقفية

"النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه. وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها، ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد. فالسمات التي تبدو ضرورية في موقف لا تبدو كذلك في غيره، وكذلك لكل عصر من العصور خصائص معينة"<sup>3</sup>؛

### 4- النظرية الوظيفية

"القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص"<sup>1</sup>؛

### 5- النظرية التفاعلية

تجمع النظرية التفاعلية بين نظرية السمات التي افترضت وجود خصائص وسمات للقائد والنظرية الموقفية التي أكدت تأثيرات الموقف في الفعالية القيادية، والقائد الناجح هو القادر على التفاعل مع جميع المتغيرات التي تحيط بالموقف القيادي، وقد استطاعت جمع العديد من المتغيرات كما أنها راعت جانباً أغفلته كل من نظرية السمات والموقفية هو البيئة الاجتماعية، والجماعة وما تسعى لتحقيقه، إلا أنها تجاهلت بعض سلوكيات المرؤوسين التي قد تكون غير متوقعة وتأثيرها في القائد، كما أنها افترضت أن سلوكيات المرؤوسين تكون مؤيدة للقيادة دائماً"<sup>2</sup>؛

### 6- النظرية السلوكية

"لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخلا آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعله القائد بدلا من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك

<sup>3</sup> طجم عبد الله بن عبد الغني وآخرون، "السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات وتطبيقات"، دار النواع، الجدة، ص ص 172-173.

<sup>1</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، "القيادة الإدارية"، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45.

<sup>2</sup> معن محمود عامرة، مروان محسن بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان، 2007، ص 153.

<sup>3</sup> Marcel LAFLAM, Le management: approche systématique, Getan morin, Canada, 1981, P: 314.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر، الاردن، 9551، ط9، ص263.

<sup>3</sup> ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص355.

<sup>1</sup> القاسم عبد الكريم محمد، "قيادة والإشراف الإداري"، دار أسامة، الأردن، 2005، ص98.

<sup>2</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون، "الإدارة العامة أسس ووظائف"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1998، ص325.

القرارات المتعلقة بأعمالهم"<sup>4</sup>، في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة؛

وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، "بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها"<sup>1</sup>؛

"و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي "النمط الحر" من صفاته نذكر:

- ضعف الشخصية هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من مستوى إداري أقل وتغطي عليه؛
  - التذبذب في اتخاذ القرارات وقلة اتخاذ القرار من طرف القائد مع الفوضى التي تسود المنظمة؛
  - عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب وقلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه"<sup>2</sup>.
- رابعا: أثار الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في المؤسسة**

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع رؤوسهم العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فآثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن أثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد.

### 1- أثار النمط القيادي الأوتوقراطي

- إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الأداء الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأفراد نذكر ما يلي:
- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة و التسلق على أكتاف الآخرين؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات و قتل الاقتراحات البناءة؛

- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية"<sup>4</sup>؛

### 2- النمط الديمقراطي

"أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية. والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة؛

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقاً لها، فعندما يريد أن يحارب -مثلاً- أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين"<sup>1</sup>. "ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها، كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة و تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية و تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار و يكون هناك اتفاق على الأهداف"<sup>2</sup>؛

و منه" نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

### 3- النمط الحر

"ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ

4 نبيل محمد مرسي، "المهارات والوظائف الإدارية كيف تحمي مهاراتك الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية؛ 2006، ص 206.

1 حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مرجع سابق ذكره، ص 106.

2 عبد الصمد الأغبري، "الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي"، ط 7، دار النهضة العربية، السعودية، 2003، ص 526.

3 LaTasha M. Harris, "The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention", capella university, USA, 2008, p 29.

4 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2 أروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 239.

كل هذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي<sup>2</sup>؛

### خامساً : دراسة ميدانية للأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية

**1- مجتمع وعينة الدراسة :** ويتمثل مجتمع الدراسة في القادة الإداريين بمجموعة من المؤسسات الجزائرية الإنتاجية ، و تتمثل عينة الدراسة في 100 من القادة والمدراء و رؤساء المصالح .

**2- ثبات الاستبيان:** تم التحقق من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ

#### الجدول (01): يبين معامل ثبات الاستبيان

العبرة	معامل الثبات
42-1	0.845**
ثبات أداة الدراسة	0.845

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$   
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS.v23

من الجدول (01) أظهر الاستبيان معاملاً عالياً من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.845 وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

#### 3- التحليل الوصفي لخصائص العينة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية للعينة المدروسة على أساس المعايير التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية ومن ثم تحليلها.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:  
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	جنس
09%	9	انثى
	91	الذكر
100%	100	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان و مخرجات spss.v23

- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛

- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛

- تفكك أفراد الجماعة .

- العمل في جو يسوده الخوف و القلق<sup>1</sup>.

- تعرقل مصالح العمل في حالة غياب القائد (تركيز مختلف صلاحيات فيده)؛

#### 2- آثار النمط القيادي الديمقراطي

"تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضاً؛

- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد؛

- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة ؛

- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم ؛

- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛

- يناقش أفراد الجماعة آراء القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن و الطمأنينة والثقة بالنفس؛

- كل ما سبق يخلق جواً ملائماً يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة<sup>1</sup>؛

#### 3- آثار النمط القيادي الحر

"تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت و إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛

- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين؛

- الإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم؛

- انتشار نوع من الفوضى والإهمال في العمل؛

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط 2، المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 89.

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 340-342

النسبة %	التكرار	المسار الوظيفي
12%	12	مدير
19%	19	رئيس قسم
69%	69	رئيس مصلحة
100%	100	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان و  
مخرجات spss.v23

يظهر من خلال الجدول (05) أن أغلبية أفراد العينة هم رؤساء  
المصالح حيث بلغ عددهم 69 بنسبة مئوية تقدر بـ 69% .

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية الوظيفية

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المسار الوظيفي  
من خلال الجدول الموالي:

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية الوظيفية

النسبة %	التكرار	الأقدمية الوظيفية
0%	0	من 15 سنة فأكثر
39%	39	من 10 إلى 15 سنة
42%	42	من 5 إلى 10 سنوات
19%	19	أقل من 5 سنوات
100%	100	مجموع

النسبة %	التكرار	المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان و مخرجات spss.v23	مستوى التعليمي
16%	16	يشير الجدول (06) أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة ما بين 5 و 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 16% .	ما بعد تدرج
81%	81	يشير الجدول (04) أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة ثانوي أو أقل، حيث بلغت 81 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 81% .	جامعي
100%	100	عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية	ثانوي أو أقل
			المجموع

يضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور حول الأنماط  
القيادية، وقد اقتصرنا في دراستنا على الأنماط الثلاثة الأكثر  
شيوعا خاصة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)، و بغرض  
التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة "مطاحن  
الظهرة"، تم تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ونشير  
إلى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة  
درجات تتراوح من 1 إلى 5، فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات  
فكلما كانت متوسطات الإجابات أقل من 3 أي (2.99-1) فهذا يدل  
على استجابة منخفضة حول العبارة وميلهم إلى رفضها، أما إذا  
كانت تتراوح ما بين (3-5) فهذا يدل على استجابة حول العبارة  
وميلهم لقبولها، وكانت نتائج استجابات أفراد العينة في مؤسسة  
"مطاحن الظهرة" كما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة  
الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 91 ذكر بنسبة مئوية  
تقدر بـ 91%،

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول  
الموالي:

الجدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
1%	1	من 50 إلى ما فوق
14%	14	من 40 إلى 50
64%	64	من 30 إلى 40
21%	21	من 20 إلى 30
100%	100	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان و  
مخرجات spss.v23

يتضح من خلال الجدول (03) أن أغلبية أفراد العينة تتراوح  
أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 64 فرد بنسبة  
مئوية تقدر بـ 64%، و يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب .

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي  
من خلال الجدول الموالي:

الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

مصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان و  
مخرجات spss.v23

يبين الجدول (04) أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة ثانوي  
أو أقل، حيث بلغت 81 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 81% .

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسار الوظيفي  
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المسار الوظيفي  
من خلال الجدول الموالي:

الجدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب المسار الوظيفي

مشروعاتها وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، و هذا بدوره يقود إلى خلق قيادات مستقبلية داخل المنظمة، وبالتالي يزيد من فرص نموها و استمراريتها و هذا يتطلب أن يؤمن القائد بقدرات العاملين في المؤسسة ؛

- ضرورة تجنب النمط الأوتوقراطي لأن المؤسسة تعتبر جزء من المجتمع و الذي يعتبر ديمقراطي و حقوق الإنسان سواء ؛
- الحد قدر الإمكان من استخدام النمط الحر لأن إفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرة يؤدي إلى افتقار في ضبط و تنظيم العمل، مما يجعل منه صعب على قيادتها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يؤثر سلبا على مستوى ؛
- نوصي بضرورة بناء علاقات قوية و شفافة بين القائد و العاملين في المؤسسة و ذلك من أجل تعزيز الثقافة الديمقراطية المؤسساتية ؛

#### قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
2. أروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
3. أمد عبد السلام الزهران، "علم النفس الاجتماع"، ط 5، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
4. بشير العلاق، "تنمية المهارات الإشرافية والقيادية"، دار البيازوري للنشر، الأردن، 2009.
5. جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبوظبي، 2005.
6. حسن عبد الحميد أحمد نشوان، "القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
7. رعد حسن الصرن، "إدارة الابتكار و الإبداع كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات"، ج 2 ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
8. زيد منير عيوي، "الإدارة بالأهداف"، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
9. سامر جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"، ط 7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. طجم عبد الله بن عبد الغني و آخرون، "السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات و تطبيقات"، دار النوابع، الجدة، بدون سنة نشر.
11. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب؛ القاهرة، 1992.
12. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، جامعة مصر، مصر، 2003.
13. عامر مصباح، "خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم"، دار هومه؛ الجزائر، 2003.
14. غربي علي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 20073.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي في الأنماط وهي للعبارات من(6-1) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم للعبارات بين 1.39-4.30 و هذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي، ماعدا العبارة 06 (يلزم القائد جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة من الأداء يزيد من الإنتاجية).

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي في القيادة وهي العبارات (15-07) التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 2.79-4.37 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري بين 0.80-1.198، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديمقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدأ المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الحر في القيادة وهي العبارات (16-21) التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.12-4.34 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري بين 0.685-1.296، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة " تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الحر و ترجع هذه النتائج لعدم إمكانية المرؤوسين من التفرقة بين النمط الديمقراطي و الحر نظرا للمستوى الفكري و التعليمي لديهم.

مما سبق من تحليل لاستجابات أفراد العينة حول محور الأنماط القيادية، تبين لنا قبولهم للعبارات الدالة على الأنماط الثلاثة توجي لنا أنه يتم استخدام الأنماط الثلاثة.

**خاتمة :** من خلال ما سبق يمكن الخروج بجملة النتائج و التوصيات التالية :

- للقيادة الإدارية نظريات عديدة و كثيرة من أهمها نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم و كذا النظرية الموقفية والوظيفة و التفاعلية و السلوكية ، التي هدفت كل واحدة منهم إلى تحديد سمات القائد و صفاته الجسدية و الذهنية و السلوكية ؛
- قدرة الفرد في تأثيره على الآخرين و توجيه سلوكهم تؤدي إلى التعاون من أجل التوصل إلى الهدف المنشود في إطار ظروف موقف ما ؛
- للنمط القيادي محددات خاصة تميزه عن بعضه البعض و من بين هذه المحددات العوامل الخاصة بالقائد و العوامل الخاصة بالمرؤوسين ؛
- بعد ما تم عرض نتائج الدراسة الميدانية تبين أن هناك ثلاثة أنماط قيادية سائدة في المؤسسة الجزائرية ، و يتم ممارستها حسب الحاجة و طبيعة القائد بدرجات مختلفة، و تتمثل هذه الأنماط في (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) ؛
- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، و ذلك من خلال العمل على روح الفريق المعنوية وإشعارهم بأهميتهم و حيوية دورهم في إدارة المؤسسة، و

15. الفر ماجد و آخرون، "الإدارة المفاهيم و الممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
16. القاسم عبد الكريم محمد، "القيادة و الإشراف الإداري"، دار أسامة، الأردن، 2005.
17. النمر سعود محمد، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
18. لويس كامل مليكة، "سيكولوجية الجماعات و القيادة"، ج1، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
19. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، 1982.
20. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
21. محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الوظيفي الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية"، مصر، 2009.
22. محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط 2، المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
23. محمد نبيل سعد سالم محمد و محمد جاب الله عمارة، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية"، ط2، دار الطباعة الحرة، مصر، 2006.
24. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 1995.
25. مصطفى عاشوري، "أسس علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
26. معن محمود عيامرة، مروان محسن بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان، 2007.
27. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، "القيادة الإدارية"، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
28. ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، بدون دار النشر، الرياض، 1993.
29. نبيل محمد مرسي، "المهارات والوظائف الإدارية كيف تحمي مهاراتك الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
30. النمر سعود بن محمد و آخرون، "الإدارة العامة أسس ووظائف"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1998.
1. بوعمامة أحمد فارس، "المهارات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
2. سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على الفعالية الإنتاجية للمرووسين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
3. العساف عبد الله، "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
4. المحاسنة محمد، "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية تجارة، تخصص المحاسبة الإدارية و التأمين، جامعة القاهرة، 2006.
5. واعر وسيلة، "أنماط القيادة و فعالية في صنع القرار في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة.
1. أنتونيت لوسيا، ريتشارد لبيزنجر، "نماذج الجدارة الوظيفية القياسات و تخطيط السياسات و إستخدام الأدوات"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة، مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي(شعاع)، العدد الثالث، القاهرة، فبراير 2000.
1. Marcel LAFLAM, **Le management: approche systématique**, Getan morin, Canada, 1981.
2. 82Gilbert J.B.Probst et al, **Organisation et management , Gérer le changement organisationnel**, Editions d'organisation : Paris, 2ème éd, 1995.
3. J.A. Litterer, **The analysis of organization**, John Niley & Sonsic: New york, 2 nd éd, 1973.
4. James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage
5. Michel gravai, **contrôle de gestion, ed économique**, paris, 1994.
6. LaTasha M. Harris, **The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**, capella university, USA , 2008.