

أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس - باتنة-)

برو هشام*

الإرسال: 2020/12/15

القبول: 2021/03/02

النشر: 2021/03/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين المباشرين لرؤساء الاقسام، وتكمن أهميتها في اختبار تأثير كل نمط قيادي (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) على الرضا الوظيفي، وذلك للتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً وتحققاً للرضا الوظيفي والذي يجب أن تتخذه المؤسسات الصناعية الجزائرية، ولهذا الغرض فقد استخدم الباحث استبيان لجمع المعلومات تم توزيعه على عينة مكونة من 132 مرؤوس مباشر، كما استخدم كذلك المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المراد دراستها، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تفاوت في تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ايجابية في التأثير عليهم. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القائد الإداري، النمط القيادي، المؤسسة الاقتصادية. **تصنيف JEL:** M1, M12.

Administrative leadership styles prevailing in the Algerian industrial establishment and their impact on the job satisfaction of subordinates (Case study of the Juice and Juice Unit, Naqous - Batna-)

Abstract: This study aims to identify the extent to which the various leadership styles (democratic, authoritarian, and anarchist) are applied in the Juice and Saber Foundation, and to highlight the prevailing leadership style from the point of view of the direct subordinates of department heads, and its importance lies in examining the effect of each leadership style (democratic, authoritarian, anarchist) On job satisfaction, in order to identify the most influential leadership style and achieve job satisfaction that must be taken by the Algerian industrial enterprises, For this purpose, the researcher used a questionnaire to collect information that was distributed to a sample of 132 direct subordinates, and he also used the descriptive approach to describe the phenomenon to be studied. The careers of the direct subordinates, but the democratic method is the most positive in influencing them

Keywords : Administrative leadership, Administrative leader, Leadership style, Economic enterprise.

*أستاذ محاضر -ب-، جامعة المسيلة، الجزائر، hichem.berrou@univ.msila.dz (المؤلف المرسل)

JEL Classification : M1, M12.

1. مقدمة :

يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها حيث أنه يشكل الأسلوب أو الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، وباعتبار أن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي، والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة لأن القائد يعتمد في سلوكه القيادي على الدعم الذي يقدمه التنظيم من جهة، وعلى القيود التي يضعها على تصرفاته من جهة أخرى، وعليه فإن هناك جوانب شخصية وأخرى تنظيمية تؤثر على السلوك القيادي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى يصبح هذا السلوك أكثر فعالية، وهذا معناه أن نجاح القائد في عمله يعتمد على مدى قدرته في اختيار النمط القيادي المناسب لهم.

2. مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف المؤسسة، والأثر الذي تحدثه على الرضا الوظيفي حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المؤسسات. وانطلاقاً من هذا تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس-؟.

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- ✓ هل هناك أثر للأنماط القيادية (الديمقراطية، الفوضوي، التشاركي) على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين.
- اختبار تأثير كل نمط قيادي (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) على الرضا الوظيفي، وذلك للتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً وتحقيقاً للرضا الوظيفي والذي يجب أن تتخذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة تحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تحقق الرضا الوظيفي المطلوب، مما يساعد في التأثير الإيجابي على الأداء، وينعكس إيجاباً على زيادة فعالية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

4. أهمية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة اختبار فعالية أنماط القيادة الإدارية في البيئة الجزائرية، ولذا تعد هذه الدراسة الأولى التي تتحدث عن أنماط القيادة بأبعادها المختلفة في البيئة الاقتصادية الجزائرية، وأول من درس العلاقة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

5. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

6. مجتمع وعينة الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع الدراسة حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية ببساطة إنما جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، وقد كان مجتمع بحثنا جميع المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس- باتنة-، ولقد قدرت عينة البحث ب 132 مرئوساً

7. منهج وأدوات البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " طريقة البحث في الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع معلومات عنها في زمن إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة". (الأعما، 1997، صفحة 73)

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي الاستمارة وتحليلها باستخدام برنامج spss للإجابة على تساؤلات الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات باستخدام الأساليب التالية: النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتي تم الاستفادة منها في وصف وتشخيص وتحليل متغيرات الدراسة.

8. الدراسات السابقة:

• دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (1990م) بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف للعلوم الأمنية الرياض، والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة الدراسة من المديرين ورؤساء بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم (612) من المديرين و(456) من العاملين (رؤساء الأقسام)، وقام الباحث بإعداد استبانتين لقياس النمط القيادي والأخرى لقياس الرضا الوظيفي

• دراسة أحمد الششتاوي البسيوني (1992) بعنوان " العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس كلية الآداب، جامعة الزقازيق، الإسكندرية - مصر، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين لإحدى شركات قطاع الغزل والنسيج بمحافظة الغربية بمصر، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (12) مشرفاً و(150) عاملاً و(150) عاملة تمثل الأقسام الإنتاجية، ولمعرفة أسلوب الإشراف استخدم الباحث استبيان القيادة لتحديد ذلك، كما استخدم لمعرفة رضا العمل عن عملهم أدوات متمثلة بقائمة كورنل لقياس النواحي الانفعالية لدى العمال، واختبار التوافق المهني لمعرفة مدى توافق العمال مهنيًا، واختبار الرضا عن العمل لمعرفة مدى رضا العمال عن عملهم، وأبرزت نتائج الدراسة أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقاً مهنيًا عن العمال تحت الإشراف الاستبدادي، وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة بأن الأسلوب الديمقراطي أفضل في الإشراف من الأسلوب الاستبدادي ولهما علاقة بالرضا عن العمل.

• دراسة قاسم شاهين بريسم (2009م) بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار" أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ولقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية، وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولاً وتأثيراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لإنجاح أي منظمة، والمتمثلة ب(قيادة فريق العمل، التفويض، والتحفيز، الاتصال، التفاوض، التغيير، التدريب، وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار).

9. الإطار النظري للبحث:

سنورد في هذه الدراسة أهم المحاور التي تخدم البحث، والمتمثلة في النقاط التالية:

1.9. ماهية النمط القيادي وأنواعه:

يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، ولذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المؤسسة يحدد المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المؤسسة.

■ مفهوم النمط القيادي:

لقد تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرف بأنه: "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات المناسبة والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي". (كامل السيد ، 1987، صفحة 28)

كما يعرف النمط القيادي بأنه: "مجموعة التصرفات التي يديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، ومن ثم ترك أثراً مباشراً على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً". (سعود بن محمد ، 1989، صفحة 298)

ويقصد بالنمط السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرر له عبر فترة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة هنا أن نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين. (محمد أبو النصر، 2013، صفحة 112)

وعرفت الأنماط القيادية أيضاً على أنها: "مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها الإداري في إدارته لمؤسسته، أو مصلحته، أو قسمه من جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية". (عيد الصليبي، 2007، صفحة 79)

ويقصد بالنمط القيادي أيضاً الأسلوب الذي يستخدمه القائد بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة، ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري، أو بالأداء أو بالإنتاج، ويتم قياسه من خلال ستة عناصر للقيادة الإدارية وهي: حل الصراع، وروح المبادرة في أداء المهام، الحصول على المعلومات، وتوجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات، وصنع القرار، والتغذية الراجعة. (شوقي ناجي و آخرون، 2006، صفحة 240)

- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي المناسب

لقد أكدت جميع النظريات الموقفية على أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد، ولقد تناولت النظريات الموقفية متغيراً واحداً أو عدد محدوداً من المتغيرات الموقفية (المعاينة، 2011، الصفحات 74-75)، إلا أن نظريات القيادة الأخرى (السمات، السلوكية، التفاعلية) لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد منها ما يتعلق بالقائد نفسه، أو المرؤوسين، والبعض بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال، ولعل أهم هذه المتغيرات الآتي: (جلده، 2009، الصفحات 151-152)

- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، وكذلك القيم التي يؤمن بها القائد فمنهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:

يختلف الأسلوب القيادي ويتفاوت من فرد إلى آخر، ومن جماعة لأخرى باختلاف قدرات وخبرات وقيم وميول الأفراد، فبينما نجد جماعة تنقاد لأسلوب قيادي معين نجد جماعة أخرى لا تحبذ هذا الأسلوب، ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالجماعة والتي تؤثر في اختيار النمط القيادي: حجم الجماعة، مدى تماسكها، وثقافتها، ومعاييرها.

- موقف العمل:

لعل من أهم المتغيرات التي تتعلق بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات، صعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، مدى توافر المعلومات الضرورية، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، عامل الوقت وغيرها، كما أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

- عوامل تتعلق بالمنظمة:

ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالمنظمة ثقافة المنظمة (قيم، وعادات، ومعايير، ومناخ تنظيمي)، بالإضافة إلى عدد موظفي المنظمة وحجمها وعدد أفراد الجماعة، وتوسعها الجغرافي ومدى سرية السياسات، والخطط وفعالية البناء، وتوافق أهداف الجماعة المختلفة في المنظمة، وأخيراً الوضع الصحي للمنظمة بمعنى هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية.

- عوامل بيئية:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل هناك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة وكبر حجمها أيضاً يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين.

- عوامل تتعلق بالضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد باتخاذ القرار، وذلك دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

■ أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع واختلاف المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح، حيث يشار إلى النمط القيادي بأنه الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي (شوقي و آخرون، صفحة 49)

وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

■ القيادة الأوتوقراطية: هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني، إلا أن الغالب أن هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم. (كنعان، 2009، صفحة 181)

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته فمن إيجابيات الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسييره لا

يسمح بإطلاق مواهب العاملين، ولا بالتعبير عن آرائهم ومواقفهم تجاه ما يقرره القائد، أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير. (قاسمي، 2013، صفحة 277)

■ **القيادة الديمقراطية:** في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بتسيير الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي. (النعمي، الصفحات 103-104)

إن النمط الديمقراطي هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، فالناس عنده لهم أولوية أولى من الأولويات الأخرى على أساس أن الاهتمام بالناس كفيل بتحقيق الاهتمام بالعمل. (السيد، صفحة 254)

■ **القيادة الحرة:** يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها. (قاسمي، 2013، صفحة 275)

وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين حيث تكون لهم حرية العمل غير أن الدراسات العلمية أثبتت عكس ذلك، إذ كشفت معظم تلك الدراسات عن تفاقم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالأسلوب الفوضوي، وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن. (علاء الدين، 2011، صفحة 386)

2.9. نظريات القيادة:

ظهرت منذ بداية هذا القرن نظريات متعددة تعنى بوصف القادة، ودراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في تحديد واختيار القادة الإداريين، ومازالت النظريات تتراءى في هذا السبيل بيد أن السمة التي تميزها أنها أصبحت أكثر إحكاماً وواقعية وقابلة للتوظيف على المستوى التطبيقي على النحو الذي يكشف عن خصائصها الارتقائية، فالنظريات تمر بمراحل ارتقاء متعددة ومتدرجة ينتج عنها تطورات على المستوى الكمي والكيفي، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية لدى المدير، بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائداً جيداً. (yuki, p. 564)

أ. **نظرية الرجل العظيم:** إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية، وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية، وهذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. (عدوان، 2013، صفحة 59)

ب. **نظرية السمات:** بدأت هذه النظرية في القرن العشرين إذ تفترض فاعلية القيادة بأنها تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة، أي جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، إذ

تفترض هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية ولقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك؟ أم يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة. (لعويسات، 2005، الصفحات 116-117)

ج. **نظرية القيادة الموقفية لفيدلر:** قام فريدك فيدلر Frederick Fiedler بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن كفاءة القيادة تعتمد على التفاعل الذي يحدث بين النمط القيادي وطبيعة الموقف الذي يواجه القائد، وتعتبر هذه النظرية الأسلوب الأمثل والأفضل لنجاح نمط القائد والذي يتمثل في مواءمة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن القيادة تعتبر انعكاساً لشخصيته، ولذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي، أي أن نمط القيادة يجب أن يتكيف مع حالة المؤسسة، ولا نستطيع اعتبار نمط معين بأنه متفوق. (Bressy & Konkuyt, 2004, p. 104)

د. **القيادة الزعامية:** يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية أو الرؤية المستقبلية خاصية فريدة للقائد، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد اقترح روبرت هاوس نظرية القيادة الزعامية، وقد اعتمد هاوس في بناء نظريته على نتائج كثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية.

وينجح القائد الزعامي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامية القائد من عدة مظاهر، ومن أهم هذه المظاهر ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة، وقبولهم له غير المشروط، وسيطرة الزعيم على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وحماسهم وانفعالهم وطموحاتهم. (ماهر، 1999، صفحة 304)

هـ. **القيادة التبادلية:** تتمثل بدائل القيادة في الأفراد، المهام، الخصائص التنظيمية، والتي تميل إلى تقليل قدرة القائد على التأثير في رضا وأداء مرؤوسيه، بمعنى آخر إذا توافرت بعض العوامل، فإن المرؤوس سيقوم بأداء عمله بكفاءة واقتدار، دون الحاجة إلى توجيهات القائد، حيث يعتبر القائد كمثل لإدارة عملية التبادل بينه وبين مرؤوسيه، حيث يقدم المرؤوسين على إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت والعقوبات، وهذا عكس النظريات التقليدية، إذ أن المدخل الجديد لبدايات القيادة يشير إلى أن السلوك القيادي قد يكون غير ضروري في العديد من المواقف. (حسن، 2003، صفحة 277)

و. **القيادة التحويلية:** يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإداري في عام 1978، ومن ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985، وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي

تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

ز. القيادة الأبوية: طبقت الإدارات الأسلوب الأبوي أو الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فالتجته الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة، ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي، ويعتقد القائد الأبوي أن السعادة والرضا للعمال تنبع من إحساسه بأنه فرد منح وعضو نافع.

10. الإطار الميداني أو التطبيقي للبحث:

■ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: مؤسسة مصبرات نقاوس هي مؤسسة إقتصادية ذات أسهم برؤوس أموال خاصة تنشط في سوق المصبرات والمشروبات الطبيعية منذ سنة 1981، ويتمثل نشاطها في تحويل الفواكه إلى نوعين من المنتجات العصير والمصبرات، وتقع مؤسسة نقاوس على بعد 2 كلم من مقر دائرة نقاوس بولاية باتنة وتمت خصخصة المؤسسة بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أفريل 2006، وتم التنازل الرسمي ل ENAJUC لصالح SarlSimagrof وبعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لاسباب مالية لمجموعة Tréfle.

■ توزيع ووصف عينة الدراسة:

- حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (01): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
64.4	85	متزوج
35.6	47	أعزب
100	132	المجموع

- حسب الجنس:

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
87.1	115	ذكر
12.9	17	أنثى
100	132	المجموع

■ حسب السن:

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	العمر
48.5	64	30 سنة فأقل
34.1	45	30 سنة - 40 سنة
14.4	19	41 سنة - 50 سنة
3	4	51 سنة فأكثر
100	132	المجموع

■ حسب الأقدمية المهنية:

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
56.1	74	أقل من 5 سنوات
36.4	48	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
6.1	8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.8	1	من 15 سنة إلى 20 سنة
0.8	1	أكثر من 20 سنة
100	132	المجموع

■ حسب التحصيل العلمي:

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
59.8	79	الابتدائي
12.9	17	المتوسط
8.3	11	الثانوي
18.9	25	الجامعي
100	132	المجموع

■ إختبار فرضيات الدراسة ونتائج التحليل:

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الاحصائية المناسبة لبرنامج SPSS، وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية:

■ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط للأبعاد والأداتين ككل، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس مدى الاتساق الداخلي للفقرات، والذي يعد الأكثر استخداماً في مجال البحوث خاصة مع تطور

الحزم الإحصائية وانتشارها، ولاسيما الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، إذن ألفا كرونباخ أو معامل ألفا هو من أكثر التقنيات استخداماً في قياس ثبات الاتساق الداخلي.

الجدول (06): نتائج الثبات ومعادلة ارتباط بيرسون ومعادلة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.

البعد	عدد العبارات	معامل ثبات المقياس	الاتساق الداخلي
النمط الديمقراطي	10	0.886	0.477
النمط الاستبدادي	10	0.666	0.369
النمط الفوضوي	10	0.790	0.380
محور القيادة	30	0.800	0.647

■ تحليل فقرات أنماط القيادة الإدارية:

- استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط الديمقراطي:

الجدول (07): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.	3.8636	1.0684
2- يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات.	3.7576	0.909
3- يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل.	3.2348	1.2409
4- يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	3.2955	1.1102
5- يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون.	3.3712	1.0219
6- يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	2.9697	1.2290
7- يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	2.7273	1.2048
8- ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بمرونة.	3.0606	1.1964
9- يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.	2.7500	1.2501
10- يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين.	2.9470	1.3094

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss

- استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط الاستبدادي:

الجدول (08): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادتهم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بمحاجات المرؤوسين.	3.2727	1.1397
2- يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.	0.9679	3.4545
3- يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل.	1.0137	3.553
4- يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف.	0.9845	3.4924
5- يركز المدير جميع سلطاته في يده.	0.9431	3.5606
6- يركز المدير على اتخاذ القرارات.	1.1422	2.9091
7- يهتم المدير بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن ممكن.	1.1082	2.9091

2.8864	1.2457	8- يتعصب المدير لأرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.
2.8561	1.2364	9- يحرص المدير على أن يسير العمل وفق تعليمات.
2.9394	1.3294	10- المدير غير متسامح عن أخطاء الآخرين.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss

- استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط الحر:

الجدول (09): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3.25	1.213	1- لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح المرؤوسين لمستوى أعلى.
3.2652	1.1842	2- يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل.
3.1515	1.1289	3- ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.
3.1136	1.0603	4- يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها.
3.1136	1.4337	5- يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته.
3.3939	2.9648	6- يعتمد المدير على المرؤوسين لتقوم أدائهم.
3.2576	1.1025	7- ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل.
3.4318	1.1404	8- يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
3.1894	1.1333	9- يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل.
3.1591	1.1840	10- لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمط القيادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
0.7187	3.6015	النمط الديمقراطي	2	1
0.4853	3.603	النمط الأتوقراطي	1	2
0.6436	3.2742	النمط الفوضوي (الحر)	3	3
0.3947	3.4929	القيادة		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss

من الجدول السابق يتبين أن تقدير عينة الدراسة لأبعاد النمط القيادي الثلاثة، ومن خلال المتوسط الحسابي العام أنها تقع فوق الحد الفاصل بين التوجهات الإيجابية والتوجهات السلبية حيث اعتبر الباحث أن المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بين التوجهات الإيجابية والتوجهات السلبية، وأنه في حالة تطبيق معيار الحكم في هذه الحالة فإن الحكم على

مجالات الدراسة الثلاثة يجعل الأنماط الثلاثة في الاتجاه الايجابي، وكان أعلى هذه الأنماط من حيث متوسط التقدير النمط الأوتوقراطي ومتوسطه 3.603 وأقلها النمط الفوضوي (الحر) ومتوسطه 3.27. أما بالنسبة للنمط القيادي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.4929 وتقع هذه القيمة فوق الحد الفاصل بين الاتجاه الموجب والاتجاه السالب، ويعكس هذا اتجاهها ايجابيا عاما لدى أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
 2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
 3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي(الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
- الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و (3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي. المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الديمقراطي لدى عينة الدراسة: أ- بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول). ب- بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني). ج- بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث). ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات كما يلي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الاتجاه الثاني: متغير العمر

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل الأول (الجنس)	1.693	32	0.053	0.399	0.998
المتغير المستقل الثاني (العمر)	17.214	32	0.538	0.746	0.827
المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)	11.975	32	0.374	0.676	0.896
الخطأ	139.368	99	1.407		
المجموع	170.251	131			

المصدر: من إعداد الباحث: بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث أن p. Value تساوي 0.998، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثر عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي كان معنوي حيث p. Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA

في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و (3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي.

المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الأتوقراطي لدى عينة الدراسة:

أ. بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول).

ب. بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني).

ج. بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث).

ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات وهي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس، الاتجاه الثاني: متغير العمر، الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الجدول (12) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل الأول (الجنس)	3.923	22	0.178	1.785	0.027
المتغير المستقل الثاني (العمر)	15.020	22	0.683	1.011	0.458
المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)	10.221	22	0.465	0.895	0.601
الخطأ	41.087	109	1.294		
المجموع	170.251	131			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. عدم معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث أن p. Value تساوي 0.027، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض البديل وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على ممارسة أسلوب القيادة الاتوقراطي لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثر عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الأتوقراطي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي، وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الأتوقراطي كان معنوياً حيث p. Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي، وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA

في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و (3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي.

المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الفوضوي لدى عينة الدراسة:

أ. بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول).

ب. بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني).

ج. بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث).

ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات وهي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس، الاتجاه الثاني: متغير العمر، الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الجدول (13) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل الأول (الجنس)	6.249	57	0.110	0.947	0.581
المتغير المستقل الثاني (العمر)	40.567	57	0.712	1.096	0.353
المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)	11.975	57	0.552	1.154	0.279
الخطأ	91.988	74	1.243		
المجموع	170.251	131			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي حيث أن p. Value تساوي 0.998، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثر عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي كان معنوياً حيث p. Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

11. نتائج البحث:

بناءً على اختبار فرضيات الدراسة يمكن القول أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

12. خاتمة البحث:

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج حول النمط القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في تعاملهم مع المرؤوسين المباشرين لهم بالمؤسسة محل الدراسة نوجزها فيما يلي:

✓ من خلال النتائج يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.19 من 05)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

✓ ومن خلال النتائج يتضح أيضاً أن أفراد عينة الدراسة يتجنبون النقد للنمط القيادي الأوتوقراطي، ولهذا كانت إجاباتهم محايدة على وجود النمط القيادي بمتوسط حسابي (2.89 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

✓ كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.11 إلى 3.43)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر.

وفي ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيده رؤساء الأقسام في المؤسسة محل الدراسة خاصة، كما يتمنى أن تفيده المهتمين بمجال البحث عموماً وهي:

- الأخذ بعين الاعتبار ضوابط ومعايير تعيين رؤساء الأقسام وفق متغيرات الدراسة كالأقدمية المهنية، والمستوى التعليمي، والجنس، والسن.
- قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمحاولة تنظيم دورات تدريبية وتوعوية لرؤساء الأقسام حول أهمية أساليب القيادة، وأهمية المفاضلة عند اختيار الأسلوب القيادي الأمثل، لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام.
- فتح قنوات اتصال بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين المباشرين لهم، وإيجاد ملتقى دوري يجمع الفئتين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمرؤوسين على حد سواء.
- توصي هذه الدراسة بأن تحرص القيادة في المؤسسة محل الدراسة على إتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء، ورفع الإنتاجية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

- إحسان الأغا. (1997). البحث التربوي (عناصره، مناهجه، أدواته). فلسطين: مطبعة مقداد.
- أحمد ماهر. (1999). السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- النمر سعود بن محمد . (1989). السلوك الإداري. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.
- الهواري السيد . (بلا تاريخ). المدير الفعال للقرن 21. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- جمال الدين لعويسات. (2005). مبادئ الإدارة،. الجزائر: دار هومة.

- جواد شوقي ناجي ، و آخرون. (2006). دراسات خاصة في إدارة الأعمال، دار الأهلية،(الأردن: ، ط1، 2006. الأردن: دار الأهلية.
- جواد شوقي، و آخرون. (بلا تاريخ). أنماط السلوك القيادي. مجلة تنمية الرافدين.
- راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية.
- سالم المعاينة. (2011). مفاهيم القيادة الإدارية. الأردن: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.
- سامر جلده. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (بلا تاريخ). المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد الغني محمود علاء الدين . (2011). إدارة المنظمات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عزات كريم عدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية). عمان- الأردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- غراب كامل السيد . (1987). القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية. السعودية: مركز البحوث- كلية العلوم الإدارية.
- محمود عيد الصليبي. (2007). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر. (2013). قادة المستقبل " القيادة المتميزة الجديدة". مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ناصر قاسمي. (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. مصر: دار الكتاب الحديث.
- نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2004). *économie d'Enterprise*. Paris, France: éditions Dalloz.
- yuki, G. (s.d.). *Leadership in Organisation*. paris: Englzood, cliffs, prentice Hall.