

الأنماط القيادية الإدارية السائدة في المؤسسات الجزائرية من  
وجهة نظر المرؤوسين. دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية  
لصناعة الخشب بني صاف

Leadership styles for administrative officials in Algerian  
companies From the point of view of subordinates .  
Exploratory study at the Beni-Saf national  
Carpentry company

بلغماري مولاي إبراهيم

طالب دكتوراه. مخبر : استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

[moulaybelgomari@gmail.com](mailto:moulaybelgomari@gmail.com):

<sup>1</sup>كوديد سفيان

أستاذ محاضر (أ).

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

[sou-fy-a@hotmail.fr](mailto:sou-fy-a@hotmail.fr)

قُدم للنشر في: 10-01-2020 / قبل للنشر في: 31-05-2020 / نشر في: 30-06-2020

#### الملخص:

تعد القيادة الإدارية للمؤسسات ميدانا من ميادين الدراسات العلمية الحديثة لكونها تمثل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة أو الخاصة على حد سواء في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها. تتناول الدراسة الحالية السمات القيادية المميزة لقادة المؤسسات من وجهة نظر المرؤوسين لتحديد درجة تطبيق الأنماط القيادة المحددة، بحيث تم الاستعانة باستبانة تم توزيعها على 30 عامل في المؤسسة الوطنية لصناعة الخشب بني صاف الذي شكلت الإطار المكاني لدراستنا الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن النمط الديكتاتوري هو الأكثر ممارسة في الميدان العملي مع وجود أثر للنمطين الآخرين اللذان يلجأ لهما عند الحاجة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، نمط القيادة، المؤسسة الإنتاجية، السمات القيادية ، النمط الديكتاتوري.

تصنيف JEL: M54 ، J24

#### **Abstract :**

The administrative leadership of institutions is an important areas in modern scientific researches, because it represents an important axe for various activities in the public or private institutions. Neither small or large enterprises. The current study Addresses leadership features characteristic in the leaders of institutions from the other workers's point of view. To determine the degree of identified leadership

<sup>1</sup>المؤلف المراسل: كوديد سفيان ، [sou-fy-a@hotmail.fr](mailto:sou-fy-a@hotmail.fr)

styles's applications. We distributed a survey to 30 workers in the National Foundation for the wood industry in Benisaf, which is our field of study. As a result, we found a number of results highlighting a dictatorial style is the most practical exercise, with an impact of the other two types which been resorted in need.

**key words:** Administrative leadership, leadership style, productive enterprise , leadership characteristics, dictatorial style

**Jel Classification Codes:** J24 ،M54.

### مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من أهم الركائز التي يبني عليها الاقتصاد الوطني باعتبارها خالقة للقيمة المضافة من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات وامتصاص البطالة وإنشاء مناصب الشغل لبلوغ العدالة الاجتماعية، ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها المسطرة ولضمان استمرارها تحتاج إلى قادة مبدعين ذوي كفاءة عالية وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تغير وتقدم تكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين أداء العمل، وخلق القيمة المضافة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة، أصبحت الإدارة ضرورة من ضروريات المؤسسة، بحيث أنه مطلوب ممن يتولى الإدارة أن لا يكون ممارس لسلمة فقط، وإنما أصبحت المؤسسات لمن يقودها بطريقة سليمة، بحكم أن المسؤولية القيادية تتبلور في قدرتها على خلق التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف الوظيفية وخلق الرغبة لدى العاملين في البقاء والاستثمار داخل المؤسسة، وبالتالي الحد من ظاهرة دوران العمل.

تتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المديرين لفهم دورهم في تشكيل ثقافة تنظيمية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية وتوجيه المؤسسة إلى بلوغ أهدافهم وبناء على ما سبق تلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

ما هي الأنماط القيادية الإدارية لمدرء المؤسسات من وجهة نظر العاملين ؟

ولتبسيط الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟
- ما النمط القيادي السائد لدى المديرين في المؤسسات محل الدراسة ؟

### فرضية الدراسة:

يسود في المؤسسة ثلاث أنماط قيادية وهي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر بنسب متفاوتة.

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى إدارة المؤسسة الوطنية لصناعة الخشب فرع بني صاف.

تمت هذه الدراسة في نطاق الحدود التالية:

- الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية لصناعة الخشب فرع بني صاف.

- الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة من 2019/06/01 إلى 2019/08/01 حيث تم إجراء الدراسة الميدانية خلالها.

- الحدود البشرية: تتمثل في عينة تم اختيارها بطريقة غير احتمالية من العمال المشكلين لهذه المؤسسات والبالغ عددهم 30 من أصل 55.

### الإطار النظري:

يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات الذي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، فهو موضوع متعدد الأبعاد يهتم بها علماء السياسة، والاجتماع و، ومن تسند له مهام إدارة المنظمات، فهو من المصطلحات الإدارية الذي يصعب تحديد مفهوم معين لها يرضي الجميع وتأكيداً على ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن عدد التعريفات المطروحة حول القيادة قد بلغ عام 1949 مائة وثلاثين تعريفاً، في حين بلغ عدد الكتب والمقالات التي تناولتها حتى منتصف السبعينيات ما يزيد على ثلاثة آلاف كتاب (صالح، 2013، صفحة 60) وقد أشار فيدلر Fidler سنة 1967 على وجود أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة (مزهودة، 2017، صفحة 93) أما روست Roset فأشارت سنة 1993 بأن هناك 227 تعريفاً مختلف للقيادة قد أطلع عليها في 587 منشور وأصل كلمة من اللاتينية Leadership الناجمة عن الفكر اليوناني الذي اشتقت من كلمة Archien التي يقبلها في الانجليزية Archon تعني يبدأ أو يقود وهي مصاحبة للفعل

Agere الذي تعني يحرك أو يقود. (سليمان، 2013، صفحة 27) أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الفعل قاد، فيقال قادة الدابة أي سار أمامها وهي بمعنى قام بعمل لبلوغ الهدف المنشود وهي تدل على علاقة من قائد ومقتادين (غليون، 2010، صفحة 2) فالقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين لربط بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، أي هي تحمل المسؤولية اتجاه المجموعة، وهو ما لخص مفهومة الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز بمقولته " أني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا (العدلوني، 2000، صفحة 18) وعليه قد ذكر العلماء والباحثين الأجانب والعرب العديد من التعريفات لمفهوم القيادة نذكر منها:

أما ليكرت Likert فعرفها بأنها القدرة في التأثير على شخص أو جماعة، مع توجيههم وتحفيزهم على التعاون ودمج جهودهم للعمل بأعلى كفاءة لبلوغ الأهداف المسطرة (حريم، 2004، صفحة 193) وعرفها القريوتي في كتابه حول السلوك التنظيمي سنة 2000 على أنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون يقبلون قيادة طوعية ودون إلزام قانوني لاعتراض الجماعة بقيمة القائد في تحقيق أهدافها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يرغب فيه (القيسي، 2012، صفحة 278) وظهرت عدة نظريات مفسرة للقيادة وهدفت إلى تحديد من هو القائد وكيف يصبح القائد قائدا، فقد أجريت عدة دراسات حول الموضوع عبر الزمن على غرار (Northouse، Bass 1985، Burns 1978، Stogditle 1948، Yulk 2007، husseini، 2014، p. 38) ويعتبر ROJOL أن مفهوم القيادة هو من المواضيع الأكثر بحثا فيها وأكثرها تطرقا في الدراسات والتحليل إلا أن نتائجها معقدة للغاية يصعب فهمها والإجماع على مضمونها (gond، 2002)، ولدى وضعت النظريات في ثلاثة قوالب رئيسية مرتبة حسب تسلسلها التاريخي، وهي نظرية السمات والخصائص، نظرية السلوكية، والنظرية الشرطية الموقفية، وتعتبر المجموعة الأولى الثانية ضمن النظريات التقليدية أو شبه تقليدية، أما المجموعة الثالثة تعتبر من النظريات الحديثة في القيادة (حريم، 2004، صفحة 201) ولم تعرف الأنماط القيادية الإدارية إلا في بداية القرن 19 حين أولى له الفكر الإداري الاهتمام وبحث في تطبيقها في مجال الإدارة، مستعنيين بأبحاث علماء علم النفس والاجتماع كإبحاث هورتون وجامعة أيوا IOWA التي تعد المدخل الرئيسي لتحديد الأنماط القيادية (فاتن باشا، 2017) وركز البحث حول النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والنمط الحر التي تشكل الفكر الكلاسيكي وذلك بالاعتماد على نتائج أبحاث Lewin، lippite withe سنة 1933 و أبحاث Yuke سنة 1989، وأبحاث Bass سنة 1990 و Van Vigt et Decrmer سنة 1995 (Vugt، 2004، p. 2)

### 1- النمط الأوتوقراطي Leadership Autocratic

يقصد بالأوتوقراطية الحكم الذي تتركز فيه السلطة المختلفة عند شخص واحد، الذي يشغل منصب القمة في تسلسل القوة، فيتخذ من سلطتهم الرسمية أداة التحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز مهامهم (الباقي، 2002، صفحة 255)، وعليه فالقائد الأوتوقراطي هو الذي يتحكم في مرؤوسيه ويحدد مهامهم وطريقة أدائها على أن ينفذ مرؤوسيه توجيهاته بكل بساطة ودون استفسارات، فهي القيادة التي تركز على القائد Leader Centered (يحي، 2016، صفحة 11).

### 2- النمط الديمقراطي Democratic Leadershi

هو النمط الذي يعطي فيه القائد إمكانية لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم (السلام، 2001، صفحة 422) (أبو قحف عبد السلام، 2001)، فهو عكس النمط الأوتوقراطي كونه يعتمد خصيصا على العلاقات الإنسانية، وعليه أطلق عليه القيادة المركزة في اهتمامها على مجموعة المرؤوسين Group- Centered (يحي، 2016، صفحة 11).

### 3- نمط القيادة الحرة Laissez Fair Leadership

يقوم نمط القيادة الحرة على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور دون لعب دور في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها (المصري، 2007، صفحة 30) وفي هذا النمط يترك القائد المرؤوسين يتصرفون كما يشاؤون دون أي تدخل من قبله كقائد لمؤسسة، فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين في تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة لمؤسسة (كنعان، 2009، صفحة 245).

### الجانب التطبيقي:

1- منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي في هذا المقال نظرا لتوافقه مع طبيعة الدراسة.

**2-أداة البحث:** قام الباحثان بإعادة بناء الاستبيان الذي استخدمته (شاهين رمزي رفيق 2017) والاستبيان الذي اعتمده (شيشة نوال 2017) بعد إجراء بعض التعديلات ليصبح أداة ملائمة لجمع البيانات، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة مثل: دراسة (العنيزي، 2002) و(صالح سعد المربع 2008) و(سعيدية هواري 2012) و(حازم نوري النهار 2014) و(دحال حميدة 2018) و(محمد كريبع 2016) حيث تم التعرف على كيفية بناء المجالات والفقرات من هذه الدراسات وإدراجها ضمن الإستبانة المصممة.

### **3-مجتمع الدراسة وعينتها:**

اختير قطاع الإنتاجي ميداناً للبحث باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية بالتوجه إلى المؤسسة الوطنية لصناعة الخشبية بني صاف، أما وحدة المعاينة فتمثلت في العمال المشكلة لهذه المؤسسات والبالغ عددهم 30 من أصل 55 ولقد تم اختيار مقياس ليكرت "الخماسي" الذي يصنف من ضمن المقاييس النسبية، وهذا بغية تصنيف وتقييم الإجابات في هذه الدراسة. واستناداً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت لها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

#### **الجدول 01: قيم المتوسطات الحسابية.**

أقل من 2.33	2.34-3.67	3.68 فما فوق
منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثين.

وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا للبدائل مقسومة على عدد المستويات أي:

$$- \text{صدق وثبات الدراسة: } 1.33 = 3/4 = 3/(1-5) \text{ وهذه تمثل طول الفئة.}$$

أ-صدق وثبات الدراسة: لتأكد من صدق الاستبيان، وبعد إعدادها وفقاً للمعيار المطلوبة، تم عرضها على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة، و المتخصصين في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي. وأما صدق البناء فقد تم استخدام درجة المصادقية من خلال استخدام اختبار ألفا من أجل التأكد من صلاحية وموقع الفقرات.

#### **الجدول رقم 2 : معامل ثبات الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ**

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة
0.832	30	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ مقبول حيث أنه يفوق (60%) ، وهذا ما يدل على ثبات فقرات ومحاور الاستبيان .

#### **ب-التحليل الوصفي لعينة الدراسة.**

يتضح من الدراسة أن نسبة الإناث تمثل (36.6%) من عينة الدراسة، في حين نسبة الذكور تمثل (63.4%) من هذه العينة وهذا راجع لنشاط المؤسسة الذي تمارسه وطبيعة المجتمع الجزائري، أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، فإن 23% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة و 33% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 ، و 23% من العينة يتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة، أما

نسبة المتبقية 21 % فهي لأفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة . ترجع هذه النتائج كون المجتمع فتي وذو مستوى علمي، وهذا ما تبحث عنه المؤسسات.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حيث المؤهل العلمي جاء كما يلي: في المرتبة الأولى تقني سامي بنسبة مئوية بلغت 42.7 %، ثم حملي شهادات تكوين مهني 20.7 %، ثم تليها الشهادات الأخرى على غرار شهادات جامعية مهندس الدولة و ب 16.70 %، ثم يأتي من هم بدون شهادات بنسبة 19.80 %، ويمكننا تفسير ذلك أن طبيعة التعيينات تعطى الأولية لمؤهلات معينة، لذلك غالبية الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية تعتمد على حملة الشهادات الجامعية.

ويتبين أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة جاء كما يلي: أكثر من 10 سنوات ب 49 % ثم أقل من 5 سنوات ب 29 % وأخيرا من 5 إلى 10 سنوات فتمثل نسبة 22. %.

ويمكن تفسير ذلك كون العمل في القطاع الصناعي يحتاج للخبرات وبالتالي حرص المؤسسات على الحفاظ على عمالها المؤهلين، وذوي الخبرة، كما أن المؤسسة تحاول إيجاد مزيج من التنوع في سنوات الخبرة للاستفادة من الخبرات المتراكمة

**-الجدول03: مستوى توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي**

الاهمية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	0.925	3.38	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	01
متوسطة	0.88	2,86	يشجع القائد الإداريين على الابداع	02
متوسطة	1.021	3.35	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	03
متوسطة	0,91	2,58	يشرك القائد العاملين في تخطيط العمل	04
متوسطة	0,87	2,68	يشترك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية	05
متوسطة	1.019	3.27	يطرح القائد أفكاره على العاملين للمناقشة	06
متوسطة	0.87	2,81	يوفر القائد للعاملين آليات التغذية العكسية	07
متوسطة	1.029	2.40	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه	08
متوسطة	0.801	3.01	يفوض القائد بعض من صلاحياته	09
متوسطة	0,91	2.81	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	10
متوسطة	0,78	2,71	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v23.

يتضح من الجدول السابق أن فقرات بعد الاستعداد للتغيير تقع بين متوسطات حسابية محصورة بين (2.40-3.38) وانحرافات معيارية تقع بين (0.87-1.029)، وإجمالي متوسط الفقرات يساوي 2.71 بانحراف معياري قدره 0.78 وهذا ما يعكس درجة الاستجابة المتوسطة أي مما تقارب إجابات العينة، حيث يتضح لنا جليا أن معظم البنود وافق عليها العمال بشكل متوسط مما جعل هذا النمط الديمقراطي متوفر نسبيا حسب ما يدركه أفراد عينة الدراسة.

**الجدول 04: مستوى توافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري.**

الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستحقاق	
ينفذ القائد حرفيا الأنظمة والتعليمات	4.53	0.935	عالية	01
يلزم القائد جميع العاملين بمستوى معين من الأداء	4.40	0.979	عالية	02
يعتبر القائد المناقشة مضيعة من الوقت	4.35	0.997	عالية	03
يحرص القائد على أن يكون	4.37	0.926	عالية	04

			هو المتحدث الرسمي للعاملين	
عالية	1.344	3.84	يتردد القائد في اعطاء أي حرية للعمال	05
متوسطة	0.926	3.65	يقضي القائد جزءا من وقته لمناقشة مشكلات العمل	06
متوسطة	1.532	3.56	يوزع القائد المهام على العاملين دون مراعات لقدراتهم الفنية والفكرية	07
عالية	1.151	4.09	يصبغ القائد خطة العمل وطريقة الأداء بمفرده	08
عالية	1.323	4.47	يتصرف القائد دون أي استشارة	09
عالية	1.194	3.95	يعتمد القائد على أسلوب النهي والأمر في التعامل مع العاملين	10
عالية	1.251	4.00	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v23.

يتضح من الجدول السابق أن فقرات هذا المحور تقع بين متوسطات حسابية محصورة بين (3.23-4.53) وانحرافات معيارية تقع بين (0.926-1.532)، وإجمالي متوسط الفقرات يساوي 4.00 بانحراف معياري قدره 1.251 وهذا ما يعكس درجة الاستجابة العالية، حيث يتضح لنا جليا أن معظم البنود وافق عليها العمال بشكل عالي مما جعل هذا النمط الديكتاتوري مطبق بشكل عالي حسب ما يدركه العالمين عينة الدراسة.

#### الجدول 05: مستوى توافر النمط القيادي الإداري المتسبب أو الحر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1.56	1.43	يتجاوب القائد مع مقترحات العاملين	01
1.29	2.37	يتقبل القائد التغيرات التي يقترحها العاملين	02
1.38	2.23	يتأثر القائد برغبات العاملين	03
0.85	2.21	يتمتع العاملون باستقلالية مفرطة	04
0.99	3.25	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين	05
1.254	2.29	يفوض القائد كافة صلاحياته	06
0.91	2.42	يسمح القائد لعاملين بطرح أفكارهم أثناء أداء مهامهم	07
0.368	3.32	يتردد القائد في اتخاذ القرار	08
0.91	2.95	يعمل جاهدا على حل الأزمات	09
1.01	2.70	يراعي القائد قدرات العاملين أثناء توزيع المهام	10
0.63	2.69	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v23

يتضح من الجدول السابق أن فقرات هذا المحور تقع بين متوسطات حسابية محصورة بين (2.370-3.32) وانحرافات معيارية تقع بين (0.368-1.254)، وإجمالي متوسط الفقرات يساوي 2.69 بانحراف معياري قدره 0.63 وهذا ما يعكس درجة الاستجابة المتوسطة، حيث يتضح لنا جليا أن معظم الفقرات لم يوافق عليها العمال بشكل عام مما يجعل هذا النمط المتسبب غير موجود حسب أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال ما عرض سابقا يتضح لنا أن النمط القيادي الإداري الديكتاتوري متوافر لدى القادة، بينما النمط القيادي الإداري الديمقراطي كان متوافر بدرجة متوسطة لدى القادة، أما النمط المتسبب فكان غير متوفر بدرجة متوسطة القيادة حسب ما يدركه أفراد عينة الدراسة.

**خاتمة**

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيادة الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين انطلاقا من الحضارات القديمة الذي حددت ركائزها ومبادئها وصولا إلى إسهامات مختلف المدارس الإدارية وأبحاث المفكرين الذين عمدوا على تفسير مفهوم القيادة الإدارية وتصنيفها ، مطورين بذلك نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير ظاهرة القيادة إلا أن الدراسات كشفت أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي أفضل، ففعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمؤسسة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به.

ووفقا لما سبق يمكن ذكر النتائج التالية:

- للقيادة الإدارية نظريات عديدة و اكبت التطورات الذي عرفها الفكر الإداري ومن أهم النظريات نظرية السمات والرجل العظيم، نظرية المواقف والتحولية.
  - توجد ثلاث أنماط قيادية مطبقة ميدانيا تتمثل في النمط الديمقراطي، الديكتاتوري، والنمط المتسيب الحر.
  - النمط الديكتاتوري هو الأكثر ممارسة في الميدان العملي مع وجود أثر لنمطين الآخرين اللذان يلجأ لهما عند الحاجة .
- أما توصيات الدراسة فتتمثل في:
- ضرورة بناء علاقات قوية ومتجانسة مع العاملين لخلق ثقافة تنظيمية تكمن من بلوغ الأهداف المسطرة.
  - على المؤسسة التوجه لنمط الديمقراطي بشكل أكبر كونه يخلق الروح الايجابية في نفس العامل.

**المراجع**

- 1-Jawad hussain al husseini. (2014). The impact of leadership on innovation in Iraq's higher education institution:the role of knowledge sharing .united kingdom: university of plymouth.
- 2-jean pascal gond. (2002). Emotion leadership et evolution des conditions d'accès aux poste de direction . Toulouse: université de Toulouse.
- 3-Mark Van Vugt. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas a threat group stability .Journal of expermental social Psychology.2
- 4-أبو قحف عبد السلام. (2001). إدارة الأعمال الدولية. مصر: الدار الجامعية.
- 5-أحمد صالح. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. الأردن: دراسات العلوم الإدارية.
- 6-جلال جاسم القيسي. (2012). تأثير السمات القيادية في نجاح المنظمة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 278.
- 7-حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد.
- 8-حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد.
- 9-رفيق محمود المصري. (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية، 30.
- 10-صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- 11-عبد الرحيم الشادلي يحيى. (2016). أثر الأنماط القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي.
- 12-عبد الرحيم الشادلي يحيى. (2016). أثر الأنماط القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، 11.
- 13-محمد أكرم العدلوني. (2000). القائد الفعال. المملكة العربية السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.
- 14-محمد يوسف خالد وعقيل أبو بكر غليون. (2010). القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال. (صفحة 2). ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية.
- 15-خواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة.
- 16-نور الدين مزهودة. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
- 17-هادي عذاب سليمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من القادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية. العراق: جامعة سانت كليمنتس.