أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار

اطروحه دكتوراه تقدم بها الطالب

قاسم شاهين بريسم العمري

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الرضا فرج بدراوي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة

العراق

3014 هـ 2009 م

St. Clements University

أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار

أطروحة دكتوراه تقدم بها الطالب

قاسم شاهين بريسم العمري

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي
جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة

بإشراف
الأستاذ الدكتور
عبد الرضا فرج بدراوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

العراق

1430 هـ **2009 م**

بسم الله الرحمن الرحيم

((فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين))

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية (159)

قائمة المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة	
1	المقدمة	1	4
2	الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية:	5	76
3	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.	6	25
4	المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.	26	57
5	المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية.	58	76
6	الفصل الثاني: الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة:	77	144
7	المبحث الأول:المتغيرات الخاصة بعمل وتطوير المنظمة و مشاكلها	78	115
10	المبحث الثاني: النمط القيادي وتأثيره في التغيير والتدريب.	116	126
11	المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالتوجه الاستراتيجي والقرار.	127	144
12	الفصل الثالث: الدراسات السابقة ومنهجية البحث:	145	175
13	المبحث الأول: الدراسات السابقة.	146	165
14	المبحث الثاني: منهجية البحث.	166	174
15	المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة.	175	179
16	الفصل الرابع: عرض واقع متغيرات الدراسة:	180	262
17	المبحث الأول: الوصف العام لمتغيرات الدراسة.	181	212
18	المبحث الثاني: الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة.	211	262
19	الفصل الخامس: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها:	263	314
20	المبحث الأول: العلاقات الارتباطية لمتغيرات الدراسة.	264	280
21	المبحث الثاني: العلاقات التأثيرية لمتغيرات الدراسة.	281	296
22	المبحث الثالث: التحليل ألعاملي لمتغيرات الدراسة.	297	314
23	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات:	315	338
24	المبحث الأول: الاستنتاجات.	316	333
25	المبحث الثاني: التوصيات.	334	338
26	المصادر.	339	357
27	الملاحق.	359	372

قائمة الأشكال

ت	رقم الشكل	البيـــــــــان	رقم الصفحة
1	1-1	نخلة أنماط القيادة (تصميم الباحث)	27
2	2-1	أساليب المدير التبادلي	50
3	3-1	مصفوفة أوهايو للقيادة	61
4	4-1	الشبكة الإدارية	62
5	5-1	نموذج Tannenbaum ,Schmidt للقيادة(تصميم الباحث)	63
6	6-1	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف	64
7	7-1	مضمون نظرية هيرسي وبلا نشارد	65
8	8-1	دور القائد في أنموذج (المسار – الهدف)	66
9	9-1	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	67
10	10-1	القيادة الموقفية وفق نموذج دورة الحياة	68
11	11-1	ادوار القائد التبادلي	70
12	12-1	خصائص القائد التحويلي	71
13	13-1	المستوى 5 للقيادة (تصميم الباحث)	72
14	1-2	حلقة المساءلة وعلاقتها بالصلاحية والمسؤولية	86
15	2-2	الإطار العام للتحفيز(تصميم الباحث)	92
16	3-2	محتوى نظريات التحفيز(تصميم الباحث)	93
17	4-2	اثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص	96
18	5-2	النظام الإبداعي في المنظمات	102
19	6-2	اختيار قناة الاتصال المناسبة(تصميم الباحث)	108
20	7-2	تحديد منطقة التفاوض المشتركة(تصميم الباحث)	112
21	8-2	العلاقة التوازنية لقوى الضغط على التغيير	120
22	9-2	العملية المتكاملة للإدارة الإستراتيجية(تصميم الباحث)	132
23	10-2	عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات	137
24	11-2	أبعاد وأنماط اتخاذ القرار	139
25	1-3	الأنموذج الافتراضي للدراسة(تصميم الباحث)	169
26	1-4	مؤشرات ونتائج وصف مجمل المتغيرات للقائد الإداري	210
27	2-4	مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لذكور وإناث عينة الدراسة	220
28	3-4	مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمدراء الدوائر والموظفين	242
29	4-4	مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لحملة شهادة الدكتوراه	252

		والبكالوريوس	
30	5-4	مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة واقل من 5 سنوات	262
31	1-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين قيادة فريق العمل	265
32	2-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التفويض	266
33	3-5	الشكل الانتشاري بين قيادة فريق العمل والتفويض	267
34	4-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التحفيز	268
35	5-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين الإبداع	269
36	6-5	الشكل الانتشاري بين التحفيز وبين الإبداع	270
37	7-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين الاتصال	271
38	8-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التفاوض	272
39	9-5	الشكل الانتشاري بين الاتصال والتفاوض	272
40	10-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التغيير	273
41	11-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التدريب	274
42	12-5	الشكل الانتشاري بين التغيير والتدريب	275
43	13-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التوجه الاستراتيجي	276
44	14-5	الشكل الانتشاري بين الأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين القرار	277
45	15-5	الشكل الانتشاري بين التوجه الاستراتيجي والقرار	278
46	16-5	نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والأنماط القيادية	279
47	17-5	نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية	280
48	18-5	القيم المستخلصة من نتائج التحليل ألعاملي لمتغيرات الدراسة	313
49	19-5	المسار النهائي لطبيعة العلاقة المعنوية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة	314

قائمة الجداول

ت	رقم الجدول	البيـــــــــــــــان
1	1-1	السمات الشخصية للقائد الناجح
2	2-1	ادوار القيادة
3	3-1	الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي(تصميم الباحث)
4	4-1	أنماط القيادة الإدارية حسب الذكاء العاطفي(تصميم الباحث)
5	5-1	مصفوفة المدير والقائد(تصميم الباحث)
6	1-2	مبادئ قيادة الفريق
7	1-3	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة(تصميم الباحث)
8	2-3	تركيبة استمارة الاستبانه ومصادرها(تصميم الباحث)
9	3-3	المنظمات الحكومية التي وزعت عليها استمارات الاستبيان(تصميم الباحث)
10	4-3	التوزيع الجنسي للمستجيبين
11	5-3	توزيع المستجيبين بحسب الفئة العمرية
12	6-3	توزيع المستجيبين بحسب التحصيل الدراسي
13	7-3	توزيع المستجيبين بحسب التخصص العلمي
14	8-3	توزيع المستجيبين حسب نوع الوظيفية الحالية
15	9-3	توزيع المستجيبين حسب مدة الخدمة الإجمالية
16	10-3	توزيع المستجيبين حسب مدة الخدمة في الوظيفية الحالية
17	11-3	توزيع المستجيبين حسب عدد الدورات التي اشترك بها
18	1-4	مؤشرات ونتائج وصف القيادة التبادلية في ميدان الدراسة
19	2-4	مؤشرات ونتائج وصف القيادة التحويلية في ميدان الدراسة
20	3-4	مؤشرات ونتائج وصف قيادة فريق العمل للقائد الإداري في ميدان الدراسة
21	4-4	مؤشرات ونتائج وصف التفويض الإداري في ميدان الدراسة
22	5-4	مؤشرات ونتائج وصف التحفيز الإداري في ميدان الدراسة
23	6-4	مؤشرات ونتائج وصف الإبداع للقائد الإداري في ميدان الدراسة
24	7-4	مؤشرات ونتائج وصف الاتصال للقائد الإداري في ميدان الدراسة
25	8-4	مؤشرات ونتائج وصف التفاوض للقائد الإداري في ميدان الدراسة
26	9-4	مؤشرات ونتائج وصف التغيير للقائد الإداري في ميدان الدراسة
27	10-4	مؤشرات ونتائج وصف التدريب للقائد الإداري في ميدان الدراسة
28	11-4	مؤشرات ونتائج وصف التوجه الاستراتيجي للقائد الإداري في ميدان الدراسة
29	12-4	مؤشرات ونتائج وصف القرار للقائد الإداري في ميدان الدراسة
30	13-4	مؤشرات ونتائج وصف مجمل المتغيرات للقائد الإداري في ميدان الدراسة

31	14-4	A نتائج الاستبيان لذكور عينة الدراسة B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لذكور عينة الدراسة حسب الجنس
32	15-4	A نتائج الاستبيان لإناث عينة الدراسة B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لإناث عينة الدراسة حسب الجنس.
33	16-4	A نتائج الاستبيان لمدراء دوائر عينة الدراسة . B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمدراء دوائر عينة الدراسة
34	17-4	A نتائج الاستبيان لمدراء شعب الدوائر لعينة الدراسة . B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمدراء شعب عينة الدراسة.
35	18-4	A نتائج الاستبيان لمدراء أقسام الدوائر لعينة الدراسة . B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمدراء أقسام عينة الدراسة
36	19-4	A نتائج الاستبيان لموظفي دوائر عينة الدراسة . B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لموظفي عينة الدراسة.
37	20-4	مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمجمل عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
38	21-4	A نتائج الاستبيان لحملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة حسب معلومات الأشخاص B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة لحملة شهادة الدكتوراه
39	22-4	A نتائج الاستبيان لحملة شهادة البكالوريوس لعينة الدراسة حسب معلومات الأشخاص B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة لحملة شهادة البكالوريوس
40	23-4	A نتائج الاستبيان للذين مدة خدمتهم الإجمالية أكثر من 20 سنوات لعينة الدراسة حسب معلومات الأشخاص B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى حسب مدة الخدمة الإجمالية الأكثر من 20 سنة
41	24-4	A نتائج الاستبيان للذين مدة خدمتهم الإجمالية الأقل من 5 سنوات لعينة الدراسة حسب معلومات الأشخاص B مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الإجمالية الأقل من 5 سنوات
42	1-5	نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والأنماط القيادية
43	2-5	نتائج علاقة الارتباط بين التفويض والأنماط القيادية
44	3-5	نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والتفويض
45	4-5	نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والأنماط القيادية
46	5-5	نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع والأنماط القيادية
47	6-5	نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والإبداع
48	7-5	نتائج علاقة الارتباط بين الاتصالات والأنماط القيادية
49	8-5	نتائج علاقة الارتباط بين التفاوض والأنماط القيادية
50	9-5	نتائج علاقة الارتباط بين الاتصال التفاوض
51	10-5	نتائج علاقة الارتباط بين التغيير والأنماط القيادية

52	5-11	نتائج علاقة الارتباط بين التدريب والأنماط القيادية
53	5-12	نتائج علاقة الارتباط بين التغيير و التدريب
54	5-13	نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والأنماط القيادية
55	5-14	نتائج علاقة الارتباط بين القرار والأنماط القيادية
56	5-15	نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والقرار
57	5-16	نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والأنماط القيادية
59	5-17	نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية
60	5-18	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين قيادة فريق العمل والأنماط القيادية
61	5-19	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التفويض والأنماط القيادية
62	5-20	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التحفيز والأنماط القيادية
63	5-21	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الإبداع والأنماط القيادية
64	5-22	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الاتصال والأنماط القيادية
65	5-23	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التفاوض والأنماط القيادية
66	5-24	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التغيير والأنماط القيادية مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التغيير والأنماط القيادية
67	5-25	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التدريب والأنماط القيادية
68	5-26	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي والأنماط القيادية
69	5-27	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين القرار والأنماط القيادية
70	5-28	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين قيادة فريق العمل والتفويض
71	5-29	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التحفيز والإبداع
72	5-30	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الاتصال والتفاوض
73	5-31	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التغيير والتدريب
74	5-32	مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي و القرار
75	5-33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة التبادلية
76	5-34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة التحويلية
77	5-35	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة (المجمل)
78	5-36	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير القيادة التبادلية
79	5-37	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير القيادة التحويلية
80	5-38	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير قيادة فريق العمل
81	5-39	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التفويض
82	5-40	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التحفيز
86	5-41	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير الإبداع
87	5-42	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير الاتصال

88	5-43	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التفاوض
89	5-44	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التغيير
90	5-45	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التدريب
91	5-46	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير التوجه الاستراتيجي
92	5-47	نتائج التحليل ألعاملي لمتغير القرار
93	5-48	نتائج التحليل ألعاملي لمجمل متغيرات الدراسة
94	6-1	مدى ممارسة متغيرات الدراسة (حسب الدرجة الوظيفية)

قائمة الملاحق

ت	رقم الملحق	البيـــــــــــــــــان	رقم الصفحة
1	أ	استمارة الاستبيان	359
2	ب	السادة محكمي استمارة الاستبيان	368
3	ت	السادة المشاورين الإحصائيين	369
4	ث	المخططات البيانية	370

المستخلص

- البحث : (أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار) أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة عامة.
- الباحث : قاسم شاهين بريسم العمري.
- المشرف : الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بدراوي.

إن وجود القيادات الإدارية الناجحة والمؤهلة في منظماتنا الحكومية تؤثر في نجاح هذه المنظمات من الأداء العالي والمتميز للبقاء في حيز المنافسة والتحدي إن لم تكن سباقة في ذلك لتحقيق أهدافها ورسالتها وإستراتيجيتها وبذا فقد خلص الباحث لتعريف خاص به عن القيادة الإدارية مفادها (قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معه). فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها .

- حددت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبينا نسبة وجود نظام لتفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض وهل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير وما لديهم من توجهات إستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.
- وقد 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 قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض و التحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار).
- استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتم تصحيح وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبيان وتم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008 وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (500). الصالحة منها التي تم اعتمادها حيث بلغ عددها (454) استمارة.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل.وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها. والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

Managerial leadership patterns and their Effect on the Governmental Organizations success

"Analytical study of sample's opinions of managers and workers in Dhi Qar governorate"

DOCTORATE DISSERTATION INTR ODUCED BU

Qassim Shahin Brisam Al-Omari

TO THE COLLEGE OF ADMINISTRTION AND ECONOMICS REQUIREMENTS COUNCIL ST. CLEMENTS UNIVERSTY AND ITS PART OF THE REQUIREMENTS TO GAIN DOCTORATE DEGREE IN THILOPHU IN GENERAL MANAGEMENT

Supervisor

P.D. Abdul-Rida F. Badrawi

College of Administration and Economics

Basra University

Iraq

2009 1430

St. Clements University

Supervisor's Ratification

This is to certify that the Dissertation managerial leadership patterns and their effect on the governmental organizations success: analytical study of samples opinions of managers and workers in Dhi-Qar governorate preparation of the searcher " Qassim Shahin Brisam Al_Omar" is done under my supervision.

It is part of the requirements of doctorate degree – philosophy in general management-achievement and according to that I recommend to discuss it.

Ph.D
Abdul-Rida F. Badrawi
College of Administration
And Economics
Basra university
\10\2008

<u>Recommendation of high studies comitte Head</u>
<u>At general Administration Department</u>

According to that is mentioned in in supervisor's Recommendation , I nominate the Dissertation for discussion

Dr.
General Administration Dep .Head

Linguistic expert ratification

This is to confess that doctorate Dissertation " managerial organization patterns and their effect on the governmental organizations success: analytical study of samples opinions of mangers and workers in Dhi-Qar governorate" of the researcher Qassim Shahin Brisam is reviewed linguistically under my supervision and it is now free from linguistic mistakes

A.P.D
Noori AL-Hassani
Basrah university
College of arts
2008\11

Statistical Counselor Ratification

This is to confess that doctorate Dissertation " " managerial organization patterns and their effect on the governmental organizations success: analytical study of samples opinions of mangers and workers in Dhi-Qar governorate" the researcher Qassim Shahin Brisam is checked out from the statistical side taking in to account stastical means that are used to analyse the received answers from study sample and it is found that all results are correct.

Dr. Ali Nassir
Basrah university
College of Economics
and Administration
Statistics department

2008\10

Discussion Committee Ratification

This is to certify that we examine the students Dissertation " Qassim Shahin Brisam " managerial organization patterns and their effect on the governmental organizations success: analytical study of samples opinions of mangers and workers in Dhi-Qar governorate" "

We dispute the student in this context and it is worthy of acceptance to achieve doctorate degree philosophy in general management -with grade

PhD **Salah Abd-Al Qader Alnaemi** **yBaghdad universit** **College of Economics and Administration** **Comitte Head**	**PhD** **Saeed James AL Asady** **Basra university** **College of arts** **member**	**PhD** **Abdul-Rida F. Badrawi** **Basra university** **College of Economics And Administration** **(Supervisor)** **member**
A.P.D **Salah-Al deen Al kubaise** **Baghdad university** **College of Economics and Administration** **member**	**A.P.D** **Ali H. Al Mashehadane** **Basra university** **College of Economics and Administration** **member**	**A.P.D** **kanem Rzoke** **Baghdad university** **College of Economics and Administration** **member**

College Council Ratification

College of administration and Economics council St. Clements university-ratify the discussion committee decision in / / 200

DR
College of Admin. And Econ.
Dear
St. Clements university
/ /200

Summary

Dissertation: Managerial leadership patterns and their effect on the governmental organizations success: Analytical study of samples opinions of managers and workers in Dhi-Qar governorate Doctorate Dissertation - philosophy in general management.
Researcher: Qassim Shahin Brisam Al-Omari
Supervisor: Ph.D Abdul-Ridha Farage Barawi

The presence of competent successful managerial leadership in our governmental organization affects the success of these organizations to remain in competition and challenge area if not they are the fore inner to achieve their goal and strategies according to that the researcher tries to define the managerial leadership as leaders ability to lead this followers successfully according to the organization aims and mission in addition to carrying out the tasks in respect of followers desires the successful managerial leaders is a person whose decisions is positive on the organization strategic attitudes of positive change through communication to solve problems and crisis and give authorities to manage the work group by human is the leadership

In addition to developing and creativity through motivitating so that the originations succeed in goals achievement.

The study problem is to find the extent to which our governmental organizations with it managerial leadership witness an observed progress in comparison with other universal governmental organizations in addition to discovering the presence ratio of the authorities delegation system and work group leading with the promotion and motivation , creativity and also adopting communication system.

To solve organization problems through using negotiation. More over do managerial leaders adopt certain training system and do they have strategic attitudes to make right decisions?

This Dissertation aims at reviewing the relative literature, discovering the managerial leadership mality in the Iraqi governmental organizations and trying to find analytical study for it. The researcher adopts the most accepted and effected leadership patterns in the successful organizations (interchangeable and transformational leadership) and tries to find the affections and correlated relations between these patterns in addition to number of variables which have effective role in the success of any organization like" work group leading, delegation, motivation and creativity ,communication and negotiation change and training

And finally the strategic direction and decision more over this study aims at opening the path for other researchers to study other variables or other leadership patterns and finally achieving conclusions and recommendations that add the little to thin field.

Personal interviews and questionnaires and used in thin paper to collect data and information where 500 exploration questionnaires are distributed to 31 Iraqi governmental office in Dhi-Qar governmental in 2008 and 454 forms are adopted.

The study reaches number ay recommendations the most important one is there are studied and effective ways to activate and habilitate the managerial leader to adjust to sudden change widen his view in his work area and expect the future moreover is important to save the managerial leaders diligence and to oppose the principle y punishing the managerial behavior also it is essential to establish a center prepare leader for governorate sector and develop their abilities and their scientific knowledge in addition the re assessment y leader role according to scientific development and adopting the appropriate leading pattern in respect of the immediate and future conditions are also very important according to the researcher view the transformation leadership is the more appropriate if we want to be in the developing country level

الإهـــداء

أهدي أطروحتي هذه إلى:

* معلم الإنسانية وقائدها الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه واله وسلم).
* الذين قرن الله طاعته ورضاه برضاهم ..... إلى الوالدين العزيزين.
* زوجتي وأطفالي الذين هيئوا لي جوا دراسيا هادئ وضحوا الكثير من اجل ذلك.

الشكر والتقدير

- الشكر والامتنان لله أولا لما من علينا من صحة وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وبفضل منه وحده .
- وقد صدق رسول الله (صلى الله عليه واله وسلم) حين قال ((من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق)). لذا توجب علي أن أوجه شكري وامتناني للأستاذ المشرف على أطروحتي الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بد راوي الذي طال صبره علي بمواكبتي من قبل أن اكتب الأحرف الأولى لهذه الدراسة من توجيهات أولية وجمع المصادر والانتقاء منها ما هو أصلح مرورا بالدراسة النظرية وتوجيهاته السديدة والصحيحة التي استفدت منها وسرت على خطاها ثم الدراسة الميدانية وما واجهتنا من مصاعب جمة حيث وجدته الأستاذ الموجه الذي يزيدني إصرارا على مواصلة الدرب وحتى كتابة الصيغة النهائية للخروج بنتاج جديد ومثمر يسهم في إثراء التخصص والمعرفة الإنسانية ...
- كذلك أوجه شكري وتقديري للأستاذ الدكتور شاهر الصقور نائب الرئيس الدولي والمدير المفوض للجامعة على ما قدمه من تسهيلات وتذليل المصاعب التي تواجه الطلاب في سبيل تدعيم المسيرة العلمية في هذا البلد. وهذا ما تبنته جامعة سانت كلمنتس لفتح المجال للطلاب الراغبين بإكمال مشوارهم العلمي خدمة لبلدهم ومؤسساتهم ولذاتهم فللجامعة الشكر والتقدير.
- ولابد لي من أن اشكر الأستاذ المساعد الدكتور نوري الحساني على نصحه وإرشاده لي وتقويمه اللغوي لهذا البحث .
- أيضا أوجه شكري للدكتور علي ناصر لإسهاماته الجليلة ومساعدتي في أغناء بحثي من الجانب الإحصائي.

كما وأوجه شكري للجنة المناقشة برئاسة الأستاذ الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي ولكل من الأستاذ الدكتور سعيد جاسم الاسدي والأستاذ المساعد الدكتور صلاح الدين عواد الكبيسي والأستاذ المساعد الدكتور غانم رزوقي والأستاذ المساعد الدكتور علي حسين المشهداني.

- أخيرا أوجه شكري لجميع الذين ساهموا في انجاز هذا الجهد المتواضع من منظمات و دوائر ومؤسسات وشخصيات حتى ولو بالتشجيع المعنوي.

المقدمــة

تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مــع بقية المنظمات وتتطور لما هو احدث وأحسن . ومن الأمور المهمة في نجــاح أعمــال هــذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات فإذا غابت القيــادة الناجحــة الجيــدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبــذلك يمكــن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإداريــة . وقــد تعــرض كتــاب وباحثون كثيرون إلى تعريف القيادة . فمنهم من ركز على إنها عملية التأثير بــالآخرين مــن خلال سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يتخذها القائد في تأثيره بــالآخرين ودفعهــم لانجــاز الهدف المطلوب . أو التركيز على المدخل الموقفي بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد فــي جميع الظروف والأوقات. ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تــساعد علــى الابتكــار والإبداع. أو التركيز على العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التــي تواجــه المنظمة. وقد توصل الباحث لتعريــف القيــادة الإداريــة بأنهــا (قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معه. فالقائد الاداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتــصال لحــل المــشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطــوير والإبــداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها) .

بهذا التوجه سعى الباحث إلى إيجاد التصورات عن القيادات الإدارية العراقيــة المتمثلــة بعينة من محافظة ذي قار من خلال الدراسة الميدانية . بما يواكــب التوجهــات والتــصورات المعاصرة العالمية التي برزت من خلال الدراسة النظرية . للوقوف على تقييم الأداء ومعرفــة المستوى لتحسينه والارتقاء به بناءً على التوصيات التي تمخضت عنها الدراسة. وقد تضمنت الأطروحة نموذجاً افتراضياً للدراسة والفرضيات التي انطلق منها الباحــث لبحــث ودراســة المشكلة وتحديد العلاقات الارتباطية وتأثيره على المتغيرات الفاعلة لنجاح المنظمات التي تــم اعتمادها بالإفادة من الأطر النظرية والدراسات السابقة بعد إخضاعها للمناقشة والجدل العلمي.

وعليه قسم الباحث دراسته على قسمين : نظري وميداني انطلاقا من إبراز دور وأهميــة القائد الاداري في المنظمات الحكومية وبيان مستوى الاهتمام بإعــداد قــادة إداريــين لهــذه

المنظمات ومدى توفر دورات وبرامج تدريبية لأعدادهم بالمستوى المطلوب وبيان مدى اهتمام القادة والمرؤوسين بهذا المجال . وأيضا جاءت هذه الدراسة استكمالا للجهود المبذولة سابقا بالبحوث والدراسات حول القادة الإداريين في العراق للمنظمات الحكومية والتي تفتقر محافظة ذي قار لهكذا دراسات. فقد عمد الباحث إلى إتباع أسلوب المقارنة في التحليل لأراء مجموعة من العاملين والأكاديميين من حملة شهادة الدكتوراه والبكالوريوس وممن شغلوا درجات وظيفية متنوعة.. وامضوا أكثر من 20 سنة في وظائفهم . فما دون ..

وبذلك ظهرت للباحث مشكلة حاول إيجاد حلا لها بأنه هل تحقق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية الحالية تقدماً ملحوظاً مع باقي المنظمات الحكومية وما هي نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض وهل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً مواكبا للتغيير وبيان ما لدى القادة الإداريين من توجهات إستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أ وردته الأدبيات ذات العلاقة والى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية محاولاً إيجاد دراسة تحليلية لواقع هذه القيادات والتي اعتمد الباحث من هذه الأنماط القيادية (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقة مع المتغيرات الأخرى المعتمدة بفرضيات وجود علاقات ارتباطيه وتأثيرية مع عدد من المتغيرات الرئيسية لنجاح المنظمات والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار) . وكذلك هدفت هذه الدراسة فسح المجال للباحثين الآخرين للبحث في متغيرات اخرى أو أنماط قيادية اخرى . وأخيرا الخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تضيف شيئا في هذا المجال.

استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات إذ تم إجراء استبيان استطلاعي وتم تصحيح وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبيان وتم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008 وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (500)استمارة. لكن التي تم اعتمادها بلغ (454) استمارة . وقد استخدم الباحث وسائل إحصائية مناسبة بقصد تحليل هذه الاستجابات من عينة الدراسة لإيجاد العلاقة المعنوية والتأثيرية لمتغيرات الدراسة باستخدام عدة برامج منها (SPSS, EXEEL) وأدوات إحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والانحدار والتحليل ألعاملي . وبذلك استخدم الباحث المنهج التحليلي في هذه الدراسة وقد عرضت هذه النتائج على متخصصين إحصائيين قاموا بتدقيق النتائج واعتمادها.

لقد واجهت الباحث صعوبات عدة في دراسته النظرية المتمثلة بكيفية الحصول على المصادر والدراسات الحديثة خاصة إذا ما تطلب دفع مبالغ على وفق آلية غير متاحة الآن في العراق . أما في المجال الميداني فتتمثل بصعوبة التعامل مع المستجيبين لملئ استمارة الاستبيان فالأمر أسهل بالنسبة لاستجابة المدراء أنفسهم كما في بعض الدراسات السابقة ولكن الجديد هنا هو بيان رأي جميع المستويات في المنظمة الذي يعتبره بعض من المدراء هو تقييم لأدائهم أو لاعتبارات اخرى شخصية تتطلب من الباحث التفسير والإقناع وأهمية هذا الاستبيان من اجل المصلحة العامة ... الخ. فضلاً عن الصعوبات المتمثلة بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

وتأسيسا على ما سبق فقد قسمت الدراسة على ستة فصول وكما يأتي:

تناول الفصل الأول الأسس النظرية للقيادة الإدارية من خلال ثلاثة مباحث . إذ خصص المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها بينما كرس الثاني لبيان أنماط القيادة الإدارية، المبحث الثالث فقد كان لنظريات القيادة الإدارية.

والفصل الثاني كان للأسس النظرية لمتغيرات الدراسة الذي جاء بثلاثة مباحث رئيسه ، الأول اختص المتغيرات الخاصة بعمل وتطوير المنظمة و مشاكلها كقيادة فريق العمل والتفويض . التحفيز والإبداع .الاتصال والتفاوض. والثاني بالنمط القيادي وتأثيره في التغيير والتدريب . وقد جاء المبحث الثالث ليتناول علاقة الأنماط القيادية بالتوجه الاستراتيجي والقرار.

أما الفصل الثالث فقد حدد للدراسات السابقة ومنهجية البحث بثلاثة مباحث. المبحث الأول للدراسات السابقة والثاني لمنهجية البحث من حيث مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والنموذج الذي تم تبنيه مع الفرضيات. والثالث إجراءات وأساليب جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل لهذه البيانات.

الفصل الرابع عرض واقع متغيرات الدراسة من خلال مبحثان . الأول تضمن الوصف العام لمتغيرات الدراسة . والثاني للوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس وكذلك حسب الدرجة الوظيفية وحسب التحصيل الدراسي وحسب مدة الخدمة الإجمالية.

الفصل الخامس شمل اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها من خلال ثلاثة مباحث . الأول لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة . والثاني لتحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة. والثالث اشتمل على التحليل ألعاملي لمتغيرات الدراسة.

ويختم الباحث دراسته بالفصل السادس الذي تضمن خلاصة الدراسة من خلال مبحثان الأول منهما الاستنتاجات والثاني التوصيات التي تم التوصل إليها.

وهنا لابد من توجيه الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لمن قدم المساعدة للباحث لخـــروج بحثه في هذه الصورة ابتداء من المشرف على البحث الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بدراوي والى المشرف العام على الجامعة في العراق الأستاذ الدكتور فـــلاح الـــصافي و أ.م.د نـــوري الحساني والدكتور علي ناصر ولجميع المنظمات الحكومية والأشخاص الذين قدموا ما أمكـــنهم لتسهيل مهمتي في هذا المجال . ولله الشكر من قبل ومن بعد ...

الفصل الأول:
الأسس النظرية للقيادة الإدارية

لقد حاول الباحث في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية ، فكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم المرتكزات النظرية التي تساعده على فهم التصورات الواضحة لحيثيات الدراسة لتوجهه في انتقاء المتغيرات التي يبني عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتيتها في ميدان الدراسة العملية ، وقد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل على وفق المباحث الآتية:

أولا: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
ثانيا: أنماط القيادة الإدارية.
ثالثا: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإداريـــة وأهميتها

لقد تناول الباحث في هذا المبحث مواضيع عدة خاصة بالقيادة والقائد الإداري لكي يكون مدخلا منطقيا لدراسة تهيئة الدخول في سبر المبحثين المخصصين لأنماط ونظريات القيـــادة ، وقد أستمزج الباحث بين وجهات نظر عربية وأخرى أجنبية بشكل واسع مـــع التركيـــز علـــى الحديث منها للخروج بثمرة جديدة عن موضوع البحث ، وموضوعات على وفق الآتي :

أولا : الإطار ألمفاهيمي للقيادة الإدارية.
ثانيا : الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية.
ثالثا : أهمية ومبادئ القيادة الإدارية وأبعاد الذكاء العاطفي.
رابعا : السمات الشخصية للقائد.
خامسا : ادوار ومهام القائد.

أولا : الإطار ألمفاهيمي للقيادة الإدارية

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مـــصالح تابعيهـــا جلبا للخير والمكارم ودفعا للشر والرذائل ، من غير ظلم أو إهمال، فالقيـــادة الإداريـــة تـــدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابـــت القيـــادة الناجحـــة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجـــزت الإدارة عـــن تحقيـــق أهـــدافها. فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية . وسيتم تنـــاول عدد من المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الإدارية على وفق الأتي:

أ – القيادة في اللغة

(القـــود) فـــي اللغـــة نقـــيض (الـــسوق) ويقـــال قيـــده بالإحـــسان (مصطفى،2007: 769) يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليـــه فمكـــان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد . وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمـــة قود والاقود من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلة التفاته، أي انه إذا اقبل علـــى شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه (ابن منظور، 1998 : 37)، إمـــا فـــي معنـــاه الاصطلاحي ووفقاً لـــ(Oxford) فيشير إلـــى معنـــى القيـــادة(Leadership) بأنهـــا الـــسمات أو الـــصفات التـــي مـــن الممكـــن أن يتحلـــى بهـــا مـــن يتخـــذ دور القائـــد (Oxford , 2003 : 403).

ب - مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية

ا-أنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينـــة . أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفـــراد من حوله لانجاز أهداف محددة (ألمعيلي ، 1997 : 19) .

2 - لقد تناول Richard pettinger تعار يف عدة للقيادة منها الآتي :
(Richard : 2002 : 469)

(أولا) إن القائد هو الشخص الذي يمارس السيطرة على الناس .
(Huczynski ,1993:77)

(ثانيا) القائد هو مبتدأ الهتاف . المتحمس و رأي الأبطال و مستكشف البطل و المرتجل . وكاتب مسرحي و المدرب و المسهل و الباني . (peters , 1996:67)

(ثالثا) يجب إن يكون القائد ذو تفاؤلية معدية . إن الاختيار النهائي للقائد هو شعورك عندما تشترك معه في الاجتماع . هل تشعر بالرقي والثقة بالنفس؟ (Montgomery 1956)

(رابعا) (تعني القيادة الرؤية و قيادة الشعور و الحماس و الحب و الثقة و الحيوية و العاطفة و الهاجس و تطابق الفكر و استخدام الرمز ومنح الاهتمام و دراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات و التدريب و التجول الفعال و وأشياء أخرى) ((kreitner,1999 : 475) وهذا التعريف مطابق للتعريف الذي وصفه (tom peters) و (Nancy Austin) في كتابهما passion for excellence . ويوضح مواصفات ومميزات القائد المحددة ، التي تعد أساس القيادة الفعالة كما تؤثر هذه المواصفات على قدرة الفرد على تحمل سلوكيات وادوار إدارية متعددة .

3- أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف. (Robbins, 2003: 314).

4- القيادة الإدارية هي القدرات والإمكانيات التي يتحلى بها القائد بتأثيره بالآخرين نحو انجاز الأهداف.(Krishnan, 2005: 15)

يتضح مما تقدم أن مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية تركز على قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعده في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ت- <u>مفهوم القيادة حسب النظريات السلوكية</u>

ا- وتعرف بأنها (فن التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين) . (نكلا، 1993 :383)

2- يمكن وصف القيادة بأنها عملية ديناميكية في المجموعة حيث يؤثر احد الأفراد على الآخرين للمساهمة الاختيارية في انجاز مهام المجموعة في وضع معين . (Cole , 1994:33)

3- يرى (dimock) بأنه ليست معنى القيادة للأفراد السيطرة عليهم والتحكم فيهم ولكن العمل على إطلاق قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم .لان القوى البشرية أغلى شئ وهي مصدر التقدم في المستقبل ويرى (ديموك) أيضا أن الاتجاه الحديث في القيادة يشير إلى إن القائد الناجح هو الشخص الذي يساعد التنظيم على القيام برسالته . وليس الذي يقول بان القائد هو الذي يمسك جميع الخيوط في يده ويسيطر على من يقودهم من الأفراد . أما (zalezink) يقول إن محور عملية القيادة هو تحمل المسؤولية ومدى تقبلها . وتعرف إدارة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية القيادة بأنها (تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف). (خليل 1998 : 237)

4- تمثل القيادة تمثيل رؤية الناس إلى نظرة أعلى و رفع أدائهم إلى المقياس الأعلى و بناء شخصياتهم إلى ما وراء الحدود الطبيعية. (Drucker,2001:20)

5- وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين . فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (ملبوت ، 2001 :67)

6- عرفت القيادة بأنها: (قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة). بمعنى إن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة .. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين – أفرادا وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة . (القحطان ، 2001 :23)

7- تعرف القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف. (Newstrom & Davis , 2002 : 63).

8- عرفت القيادة بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين. (ألجميلي، 2004: 61)

9- أما (We skittle , 2006 : 1) فقد عرف القيادة بأنها عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الايجابية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

10- عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير بالآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة . (البعلبكي ، 2006: 518)

نلاحظ مما تقدم أن مفهوم القيادة قد ركز على عملية التأثير بالآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعهم لانجاز الهدف المطلوب أي التركيز على (المدخل السلوكي في تفسير مفهوم القيادة).

ث- <u>مفهوم القيادة حسب النظريات الموقفية</u>

1- تمثل القيادة خلق رؤية يبتغيها الآخرين وتنشيطهم للعمل باتجاهات .
(Anita Riddick , 1992:45)

2- هناك حاجة في كل المنظمات لفرد يربط الأوتاد الذي سيقوم بربط المجموعات مع بعضها . تهتم القيادة بالقادة أنفسهم و المرؤوسين . والمهام المتاحة .
(Handy, 1993:98)

3- إن القيادة هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من قبل المرؤوسين ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة. (Ensley, 2004:67).

4- القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي واقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل . (كشك ، 2006 : 3)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ التركيز على المدخل الموقفي في تفسير مفهوم القيادة الإدارية ، بحيث انه لا يمكن للقائد إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات ، فالموقف له تأثير واضح في اتخاذ القرارات وإتباع سياسات مختلفة مع المرؤوسين والحالات أيضا.

ج- <u>الاتجاهات الحديثة في القيادة</u>

ا- (القيادة علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة) . (مرعي ، 2000 : 14)

2- القيادة هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها(Hill & Jones 2000 : 15) .

3- وطبقاً لرؤية (Hellriegel et al , 2001 : 324) فان القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين.

4- عرف (white)الذي يرى إن القيادة الإدارية هي (قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة إعمال الآخرين في الإدارة) وعرف (hunt Larson) الذي يرى إن القيادة الإدارية (هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المشتركة) (ألغامدي ، 2003 :2.) .

5 ــ يكمن جوهر العملية القيادية (leadership process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرات في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين . إذ يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير (influence) في الآخرين من خلال دوره كقائد (leader) للآخرين الذين يمثلون التابعين (followers) أو المرؤوسين (subordinates) ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك المقدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين (الشماع ، 2005 : 221).

6- القيادة هي وظيفة موقعيه وان ظهورها يتم جزئيا على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات الموقع ، وان المعدل الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إذا توفرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية). (كشك ، 2006 : 3)

7- القيادة هي علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يميلون لتحقيق تغييرات تعكس أهدافهم المشتركة فالقيادة تشمل التأثيرات وتحدث بين هذه الأفراد وهؤلاء الأفراد يرغبون بإحداث تغييرات ذات أهمية وهذه التغيرات تعكس الأهداف المشتركة بين القادة والتابعين . والتأثير يعني إن العلاقة بين الأفراد ليست سلبية أو إن القيادة متعددة الاتجاهات وغير تحكيمية ومن المعتقدات الشائعة إن القادة مختلفون عن غيرهم من البشر وان القادة والتابعين يمكن أن يكونوا نفس الشخص في نفس الوقت . (العبودي ،2006 : 221)

نلاحظ مما سبق إن القيادة الإدارية تحتاج إلى توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع ثم بلورة الأفكار المبدعة إلى نتائج خلاقة دون أن تتوقف على تسيير العمل الروتيني اليومي والذي يتقنه اقل الإداريين تأهيلا وأدناهم معرفه أو حل المشكلات والذي يأتي في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد تطوير العمل. فالقائد الكاريزمي هو الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات والرسالي الذي يركز على المستقبل وليس الحالة الآنية . ونلاحظ وجود فرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية إذ إن التبادلية تركز على التوجيه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز. أما التحويلية فتركز على كون القائد إيحائي بالتأثير للقيام بأحسن ما يمكن والتأكيد على التغيير والإبداع وحل المشاكل ، وكما سنراه واضحا من خلال المبحث الثالث في هذا الفصل.

ح- <u>القيادة في بيئة العمل الجديدة</u>

ا- عرفت (Mary par ker fooett) القيادة بأنها القوة التي تعمل مع الأفراد وتساندهم وليست التي تسيطر عليهم . فالسلطة التي يتمتع بها القائد لا تكون في ذاته . لكنها تكون العمل الذي يشغله ونجاح القيادة يكون في القدرة على استعمال هذه السلطة الملازمة للعمل. (التميمي ، 2000 : 86)

2- (القيادة النابعة من دور القائد بوصفه الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها ،ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب) (كشك ،2006 : 3)
3- إن مفهوم القيادة هو السعي لترجمة الرؤية المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة. (Weiskittel, 2006: 1)
4- (القيادة عملية قائمة على قادة ذوي شخصية جيدة- قائد يظهر التواضع بصورة أكثر من التكبر الإمبراطوري لقيادة الشركات الجيدة . لكن الاعتماد على الخصائص الشخصية وحدها يعتبر غير كافي فالقيادة الجيدة تكون سهلة ليس فقط بسبب الأشخاص ذوي القيم الصالحة لان المؤسسات تمتلك الموازنات والقيود الصحيحة بما يتضمن الفرص المتاحة لتبادل الآراء والمعارضة). (Sean Silver, 2007:1)
5- (إن القيادة تتطلب من القادة القدرة على مواجهة التعقيد. إذ تتضمن تحديات معظم الواجبات الأخلاقية تجاه العديد من الأطراف حاملي الأسهم و العملاء و الموظفين و المجهزين، وغالبا ما تتصارع هذه الواجبات. إن ما يمكن القائد على الانطلاق في طريقه خلال في مثل ذلك الوضع هو القدرة على مواجهة التعقيد والقدرة على إدراك آراء متعددة بنفس الوقت). (Sarah,2007:2)
6- (إن أفضل القادة هم الذين لا يتبعون طريقة "اتبعوني فوق التل" لكنهم الأشخاص الذين يمارسون القيادة من القلب والعقل. حيث ينبثق أسلوبهم في القيادة من شخصيتهم وقيمهم الأساسية).(James,2007:2)
7- (يجب أن يكون القائد الجيد قادرا على إقناع الناس للسير في طريق معين، الأمر الذي يتطلب القدرة على تغيير عقول الناس. ويجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على التنبؤ بالديناميكيات المختلفة بين المنظمات القوية وفقا للاقتصاد الدولي المتعدد والأحداث الجيوبوليتيكية) . (Martha,2007:1)
8- (إن إطار القيادة يعتمد على الفعالية أو النشاط وبذلك فهو يتعامل مع الأعمال الجديرة بالملاحظة بوضوح ، ويصف أطار القيادة السلوكيات الفعلية القابلة للملاحظة التي يمكن أن يتعلمها القادة ليكونوا أكثر كفاءة).(Sean,2008:2)

نلاحظ مما تقدم بان القيادة في بيئة العمل الجديدة تركز على إن، الخصائص الشخصية والقوة لا تكون كافية لقيادة فريق العمل وإنما العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة من عولمة وتجارة الكترونية واتصالات وتكنولوجيا المعلومات ... الخ.

ولقد توصل الباحث لتعريف القيادة الإدارية بأنها (قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لأداره فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها).

ثانيا : الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية

لقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور فلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أو هي علاقة تعاطف وتآخ أو هي علاقة تجمع بين العلاقتين، إذ تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ به التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل

بين الأفراد والجماعات وانصهارهم في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة (ألجميلي، 2004: 60).

أ. البعد الإنساني :ترتبط فلسفة القيادة بالأساس بالنظرة الإنسانية (زيارة ، 2000: 21) التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان يجعل البعض قادة والآخرون ينقادون . إذ ينقسم الناس في أي مجتمع إلى تراكيب قيادية وتراكيب أخرى منفذه .هذا يجسد بقول الباري عز وجل ((نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا))(القران الكريم، سورة الزخرف : 32) ولا يتقاطع أي فكر إداري لذلك من حيث التقسيم الهرمي للإدارة إذ احتوت الفلسفات القديمة والمعاصرة على شواهد تشير إلى هذا التصنيف . ولكن الاختلاف في تقسيم المهام والأدوار على الأسس الفلسفية التي يتبناها صاحب الفلسفة فضلا عن المنهاج ألعقيدي المنبثق من طبيعة التفكير والانطباعات المعرفية لصاحب الفلسفة. لقد سادت فلسفة القيم أساسا للعمل القيادي واتساق أصحاب هذه الفلسفة وراء المبادئ والسلوكيات الأخلاقية التي تميز القائد من غيره وقد حددت أمثلة تؤكد هذا التفسير منها الآتي: (يونس، 2006 : 2)

1-لقد احتوت أطروحات فيلسوف الصين القديمة (كونفشيوس) على أفكار تقوم عليها المهام القيادية التي تستوجب قدرا كبيرا من النزاهة والإيثار .

2-وبين سقراط في مناقشته (نيكوميدس) حول الفكر عند الإغريق . مؤكدا على أهمية سيادة قيم حسن استخدام الآخرين في إدارة وتنفيذ الإعمال.

3-واستخدمت فلسفة التنظيم في الدولة الرومانية القديمة في بناء هيكلة عمل الدولة فيها. حيث ساد عندهم تفويض السلطات ، من القيصر إلى حكام الأقاليم في ضوء نظرية التنظيم وإحكام السيطرة على معظم إنحاء العالم الذي كان معروفا آنذاك .

4-كانت فلسفة القيادة عند القدماء المصريين والعراقيين معبأة بالفكر الإداري الجمعي، وتشير شواهد بناء الأهرامات والجنائن المعلقة .. الخ تمثل صروحا ومعالم حضارية أفضل دليل على فلسفة هاتين الدولتين إذ أكدت تلك الفلسفة على إن الفلسفة القائمة على ضبط العمليات الإدارية الرئيسية ومنها التخطيط والتنظيم المحكم والتركيز على التخصص وتقييم العمل هي قواعد التفكير القيادي ومحتواه . وان ما يميز الدور القيادي دون غيره من الأدوار مرهون بالقدرة الإشرافية الشاملة وتسييرها وتدبيرها. (القحطاني،2001: 23)

5- وجاءت فلسفة القيادة في الفكر المسيحي بأسس الفكر الإصلاحي الروحي وما ينطوي عليه من تأثير كاريزمي غير خاضع للتفسير . وان سيادة هذه الرواية في حينها أدت إلى تهيئة القيادات الدينية على أساس قدرة من يقود أو يقف على رأس الهرم وفقا لمفهوم في منح الحقوق والسلطة الروحية.(الغامدي،2003: 23)

ومن النقاط أعلاه يتضح إن فلسفة القيادة تدور حول ثلاثة محاور :

(أولا) -الفلسفة الأخلاقية – والتي مصدرها العقل، وان مواد تصورها نابعة من قدرة القائد على التعقل والتفكير المتنور في الماورائيات التي تنجم عن الأوامر وتظهر عند الصينيين.

(ثانيا) -الفلسفة الحسية – والتي مصدرها الشعور والإحساس الصادر عن الوجدان والاستدلال وتظهر في الفكر الديني .

(ثالثا) -الفلسفة الذاتية – والتي مصدرها الذات المعتقدة والمفسرة للاعتقاد من خلال معرفة نسبة التطورات الذاتية التي بعضها معرفة مباشرة.وتظهر هذه الفلسفة عند قدماء المصريين والعراقيين والرومان.

ب- البعد العقلي الحسي والحدسي (عقلانية التفكير):إسهامات (Nook 1632-1704)، وإسهامات الفيلسوف الألماني (Lap nets):

1- وضع Nook مبدأ العقل القيادي وصلته بالحس حيث أكد على إن الفكر والعمليات العقلية ناشئه عن الحس ، ونظم في هذا السياق ثلاثة مستويات تميز الفكر القيادي عن سواه ((Ricky,2002:488) وهي كالآتي :

(أولا) - قوى الإدراك حيث حدد ضمن هذا المحور عدة أنواع لقوى الإدراك (محمد هلال،1997 :94)من أهمها :

(أ) قوة المعرفة cognitive power.

(ب) قوة الحفظ (إدخال المعلومات الناتجة عن الإدراك).

(ت) قوة التمييز (الفصل بين المعلومات الموجزة وتصنيفها).

(ث) قوة التقييم (تبين نسبة المعلومات إلى بعضها).

(ج) قوة الترتيب (جمع المعاني وتركيبها) .

(ح) قوة التجريد والانتزاع (استنباط معنى كلي من الخصائص الجزئية التي يلاحظها في منظر واحد) .

(خ) تمثل المحاور أعلاه لقوى الإدراك نموذجا نظريا لبناء العقل المبدع.

(ثانيا) - منشأ التفكير ومداه – وتشير مدرسة Nook إلى أربعة مصادر هي:

(أ) تفكير بسيط يترجم إلى تصورات ومدركات تنشأ من مصدر حسي واحد .

(ب) تفكير مركب منشأه عدة أحاسيس.

(ث) تفكير مثبت تتركز عمليات التفكير على وجود الشئ.

(ج تفكير سقفي التفكير لمحاور عدم وجود الشئ.

(ح) تمثل المصادر أعلاه الإطار ألمفاهيمي الذي تؤسس عليه الممارسات القيادية وما ينبثق عنها من ممارسات تنفيذية .

(ثالثا) تركيب الفروض في العمل القيادي - يشير Nook إلى إن التصور أو القرار الاستراتيجي بالذات هو بالأساس علاقة بين شيئين وتتمثل بالاتي :

(أ) النظر إلى النتائج ويسميها بالوحدة كما تقول 2×2 = 4 .

(ب)النظر إلى نفي النتيجة ويسميها بعدم الوحدة كما تقول 2×2 لا تساوي 6 لان 6 تساوي 6 .

(ت) النظر إلى النتيجة من خلال تحديد معايير محددة للمقارنة بها.

(ث) النظر إلى النتيجة بنية إثباتها.

2- إسهامات الفيلسوف الألماني (Lap nets:1646 -1716) وقد أسست تلك الفلسفة ملامح مهمة للتفكير الناقد (الاستراتيجي) لمن يقود إذ أكدت الفلسفة على ارتباط كل عمل قيادي بنظرية وان كل نظرية هي أصل العلة الغائبة (الهدف من الأشياء وتبدي هذه النظرية إن الأفعال القيادية هي ترجمة للأهداف ودالتها . أي إن الادراكات الظاهرة هي مقدمة للأدراكات الباطنية. لكن الاهتمام العلمي بالقيادة الإدارية قد بدأ مع بدايات القرن العشرين (Daft , 2001 : 378)، إذ أن مفهوم القيادة الإدارية قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ركزت المدرسة التقليدية على أسس القيادة الإدارية الناجحة وعلى خصائص القائد نفسه. (العاني ، 2000 : 40)

من المقولات الفلسفية لكل من (Lap nets& Look) يمكن استنتاج الآتي:

(أولا) الإحساس أو الشعور العام common sense . ويعلق (فليتشر) على هذا المصدر بان كل فرد يشعر بشكل مختلف عن غيره عند النظر إلى الأمور .

(ثانيا) الركون إلى التخصص (سلطة التخصص) specialization . حيث قد يلجأ القائد إلى إسناد مواقفه وقراراته بمسوغات تنبثق من اختصاصه الدقيق فيصبح الاختصاص مصدرا للتأثير وحشدا للقناعات .

(ثالثا) السببية causation . ينص قانونها على عدم تقبل أي شئ على إنه حقيقة ما لم يتبين بعدها يقينا أنه حقيقة.

(رابعا) الملاحظة غير المنظمة unsystematic .دعا إلـــى هــذا المــصدر الفيلــسوف (جون لوك) إذ أكد على أهمية الخبرة في تحصيل المعرفة . وان الخبرة تأتي من خلال الملاحظة والتسجيل للمشاهدات وصولا إلى الحقيقة.

(خامسا) الطريقة العلمية scientific method تستند هذه الطريقة علـــى إن المعرفـــة هي وليدة للنهج الموضوعي والذي يبحث عن الحقيقة في إطـــار الملاحظـــة للمنظمـــة والقياس الكمي للأحداث ذات العلاقة بالظاهرة المبحوثة .

ج- البعد البرهني والتطبيقي(الواقعي):الكشف عن الأشياء، النظرية والفروض العلمية ، القيم:

1- الكشف عن الأشياء والتغلب على التحفيز الإدراكي cognitive bias : (Noorder 1995:73).

(أولا) الحدس وعقلانية التفكير intuition and rational thinking حيث يكـــون الحدس قاعدة للتحليل العقلاني . إن العقلانية والحدس يكمل احدهما الأخر ولـــيس مستقلين عن بعضهما أو يناقض احدهما الأخر.

(ثانيا) الحدس . التحيز الإدراكي والكشف عن الأشياء. Intuition cognition biases and heuristics إن عملية الكشف عـــن الأشـــياء وانحيـــاز التفكيـــر وحصول التحيز الإدراكي لا يمكن الفصل بينهما بشكل مجرد ،ومع هذا فان أهميـــة أخذهما في الحسبان يعد مهما ومفيدا .

(ثالثا) الكشف عن الأشياء وانحياز التفكيـــر cognition biases and heuristics حيث تم اكتشاف تأثير الكشف وانحياز التفكير على القرارات الاحتمالية وغيرها .

2- النظرية والفروض العلمية (المفهوم والاشتراطات والوظائف) من هذا المنطلق فـــأن موضوع النظرية يكمن في مجموعة الفروض التي حـــددها الفـــرد لموضـــوعه . إن دخول سوق جديدة أو صناعة منتج جديد أو انسحاب من ميدان صناعي محدد لا يمكن إن يتم إلا على أساس مجموعة فروض قد صيغت من قبله (Deep, 2008:71).

3- الفلسفة(كيف يحدد الأشخاص قـــيمهم): Philosophy: How People Determine Value:

(أولا) إن القيم تؤدي دورا هاما في كشف النقاب عن الذات المثالية. بما إن القيم تتغير عبر الحياة،بسبب أحداث مثل الزواج،واستقبال مولود،أو الطـــرد مـــن العمـــل، فـــان الفلسفة العميقة هي التي تصمد أكثر،ففلسفة الشخص هي الطريقة التي يحدد بها قيمه وأي الأنماط القيادية ينجذب نحوها . فالقائد الذي يثمن تحقيق الأهداف أكثر مـــن أي شئ آخر سيكون طبيعيا ضابط إيقاع، معتبرا النمط الديمقراطي مضيعة للوقت. إن فهم الفلسفة العملية قد يساعد في رؤية كيـــف تـــنعكس الـــذات المثاليـــة علـــى القـــيم. (Richard,1993:15)

(ثانيا) إن الفرق بين شخص يقضي خمسة أيام في الأسبوع بعيدا عـــن عائلتـــه لتلبيـــة متطلبات الوظيفة وآخر يقضي فترات العشاء يوميا مع عائلته يكمن في مدى وعيهما بقيمتهما الحقيقية ، ومدى تطابق سلوكياتهما مع تلك القيم، أو فـــي طريقـــة تأويـــل القيمة . مثل هذا التفاوت قد يعكس فلسفات عملية متباينة ،أكثرها شيوعا البرجماتية (pragmatism* فلسفة أمريكية تتخذ من النتائج العملية مقياسا لتحديـــد قيمـــة الأفكار الفلسفية وصدقها) ،العقلانية والإنسانية. وبالرغم من انه ما من فلسفة أفـــضل من الأخرى فان كلا منهما تدفع بتصرفات الشخص وأفكـــاره ومـــشاعره باتجاهـــات مختلفة.(Richard,2000:47)

(أ) الطرح الرئيسي لفلسفة الذرائع (البرجماتية) هو الاعتقاد بـــان النتـــائج العمليـــة (النفعية) تحدد قيمة الفكرة والجهد والشخص والتنظيم. فالأشخاص الـــذين يتبنـــون هذه الفلسفة يعتقدون إنهم مسئولون بشكل كبير عن الأحداث التي تقـــع لهـــم فـــي حياتهم.(John,2007: 138)

(ب) أما الفلسفة العقلانية فهي الرغبة في فهم الناس والأشياء والعالم بتكوين صورة لكيفية عملهم كلهم بما يوفر نوعا من الأمان العاطفي في استشراف المستقبل.((Andy,2000:114)

(ج) أما الفلسفة الإنسانية فتتمثل في إن العلاقات الشخصية الحميمة تعطي الحياة معنى والأشخاص الذين يتبنون هذه الفلسفة ملتزمون بالقيم الإنسانية ويعتبرون الأسرة والأصدقاء الحميمين أكثر أهمية من العلاقات الأخرى فهم يقيمون نشاطا ما بمدى تأثيره على علاقاتهم.(John,2000:210)

د - فلسفة القيادة من وجهة نظر إسلامية

إن مظهر الانقياد من وجهة نظر إسلامية ليس على شاكلة النظم العلمانية و إنما هو إتباع الأمر الإلهي جل شأنه في قوله تعالى (ومن يبتغ غير الإسلام دينا فلن يقبل منه وهو في الآخرة من الخاسرين) (القران الكريم ، سورة آل عمران : 85) فللإسلام أحكام وعقيدة وأخلاق وعبادات ومعاملات . جاءت كلها في القران الكريم والسنة المطهرة ومنها الأحكام وما يتعلق بنظام الحكم وقواعده وكيفية اختيار من يقود وشكل الحكم وعلاقاته بالأفراد وحقوقهم إزاء المنظمة التي ينتمون إليها وهي في ما يسمى اليوم بالقانون والدستور لكل مؤسسة (زيدان 1998 : 3.) إن الحكمة الإسلامية القائمة على تحديد من يقود بمقتضيات النصوص الشرعية تكمن في حفظ الضروريات والحاجيات والتحسينات وما يحيط بها من مصالح الناس في الدنيا والآخرة . إن المثالية في الإسلام هي حرص القائد على بلوغ الكمال المقدر له. وهذا يعني جعل تصرفات أو سلوك الإنسان قائدا كان أم مرؤوسا وفقا للمنهاج والكيفية التي جاء بها الإسلام . وتستمد الفلسفة المثالية مقوماتها هنا من الاعتدال أي عدم الإفراط والتفريط في ممارسات الدور القيادي واتخاذ القرارات فضلا عن الشهود التي تؤكد التركيز المتوازن على معالجة أي مشكلة ادارية، أو ما شابه ذلك من أوجهها المختلفة .

1 - القائد من وجهة نظر قرآنية

هنالك آيات عديدة تناولت الأبعاد الفلسفية للقائد وذكرت الأدوار والمهام التي يجب أن يتولاها القائد وندرج في أدناه أمثلة على ذلك:(موسى،2000 :43)، (السويدان،2005 :67)،(القحطاني،2001 : 150)، (الغامدي، 2003 : 23)

(أولا) إنها قيادة ملتزمة بأوامر الله ونواهيه. وتطبيقها بين الناس وفق سبل الحق لقوله تعالى(وان هذا صراطي مستقيم فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله) (القران الكريم . سورة الأنعام : 153). أي إنها قيادة مؤمنة (موحدة) بالله وبرسوله لقوله تعالى (والذين امنوا وعملوا الصالحات وامنوا بما انزل على محمد وهو الحق من ربهم).(القران الكريم. سورة محمد : 2).

(ثانيا)أنها قيادة عادلة في إقرار التوازن والنظام وسيادة الأجواء الطيبة بين القيادة والرعية لتنفيذ الحقوق والواجبات والإحكام . بموجب الحق والعدل وعدم الظلم لقوله تعالى (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل).(القران الكريم.سورة النساء: 58)

(ثالثا) أنها قيادة مشورية، انطلاقا من أصولها الصحيحة . دون استبداد في الرأي أو القرار لقوله تعالى(وشاورهم في الأمر). (القران الكريم . سورة آل عمران : 159).

(رابعا) أنها قيادة متعاونة مع الرعية، لاستمرار النشاط استحصالا للخير وتثبيتا لروح الإيمان.لقوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى).(القران الكريم.سورة المائدة: 2)

(خامسا)أنها قيادة عارفة عالمة أو واعية لمسؤولياتها بما فيه مصلحة المسلمين وخدمة الإسلام دون النزوع إلى بث الفساد والهلاك لقوله تعالى (ومن الناس من يعجبك قولة في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألد الخصام ، وإذا تولى سعى

في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد). (القران الكريم . سورة البقرة : 204-205).

(سادسا)أنها قيادة متسامحة مع الرعية ، الحريصة على مصالحهم لقوله تعالى: (لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم) . (القران الكريم . سورة التوبة : 128).

(سابعا) إنها قيادة حكيمة في أداء شؤون الناس والدعوة إلى الله تعالى لقوله (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة) (القران الكريم . سورة النحل : 125).

(ثامنا) أنها قيادة تقيم أبعاد المسؤولية لقوله تعالى (كل نفس بما كسبت رهينة) (القران الكريم . سورة المدثر : 38).

من النقاط أعلاه يتضح بأن القران الكريم قد اقر وجوب القيادة على الناس ، ممثلة بالأنبياء والمستخلفين لما لها من أهمية دينية ودنيوية . وجعل تلك القيادة بمستويات ذات اتجاهات ريادية واطر منهجية . تحقيقا للأهداف العليا التي نادى بها الإسلام كنظام شمولي للحياة وقيادة المسلمين وإدارة مصالحهم.

2- القيادة في عهد الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم

لقد استمدت الحضارة النبوية من أسباب الحق والدعم الشرعي الرباني مما جعلها قيادة مبادرة وجريئة ولا تذعن للخوف والتهديد . فكانت قيادة الرسول (ص) تطبيقا عمليا لما دعا إليه القران الكريم من خلال توجيه وإدارة وقيادة الدولة الإسلامية ورعاية مصلحة ألامة وكالاتي : (محمد، 1991 : 17) (العبدة،2005 :6)، (عرموش،1997 : 44)

(أولا) حتمية القيادة - حيث دعت قيادة الرسول (ص) إلى وجوب قيام القيادة بين المسلمين وعدت أساسا لضمان تنفيذ الشريعة بين الناس .

(ثانيا) القيادة العقائدية - لم تجامل القيادة النبوية في المواقف ولم تساوم حيال تنفيذها للأمور . فقد رفض (ص) وهو على قلة أنصاره عروض المساومة ومحاولة زعماء مكة حول التناصف في اتخاذ العقيدة بين الشرك والإيمان وعوض عنها بأخرى مشابهة .

(ثالثا) القيادة الرائدة - إن القدرة في القيادة تستقي من خلال نشاطات الرسول (ص) وقيامه بتنظيم العلاقات الاجتماعية وصياغة القوانين والأحكام المستمدة من القران، كما كان يعمل على تنفيذها وكان يجمع الجيوش ويقودها ويقوم على إدارتها .

(رابعا)القيادة الشورية - لقد عمل (ص) بالشورى كأمر قراني . فكانت الشورى سلوكا عمليا في المواقف واتخاذ القرارات لترسيخ الثقة بين القائد والمقود . ومارس (ص) الشورى في قيادته.

(خامسا) القيادة الموحدة- لقد تجلت القيادة لوحدة الأمة في العقيدة والعبادة والعادات والسلوك والقيادة .. و الخ

(سادسا)القيادة المعتدلة والمتوازنة - جسدت قيادته (ص) سمة الاعتدال في تأدية المهام الإدارية فلم تدع إلى السلطة والاستبداد وهي في الوقت ذاته قيادة حازمة وغير متسيبة.

(سابعا) قيادة التكليف وليس التشريف - ارتبطت استقامة العقيدة النبوية مع المنهج الإسلامي مباشرة في اختيار القائد الحقيقي لتولية المهام تكليفاً لا تشريفاً.

(ثامنا) القيادة الراعية أو المسؤولية - كانت التدابير القيادية للرسول (ص) تنطلق من الحرص على تحقيق الرعاية العامة لمصير المسلمين . وتحمل مسؤولية قيادتهم المثلى .

(تاسعا) القيادة المؤاخية - لقد شمل دور القيادة النبوية كافة الناس بمختلف طبائعهم النفسية وعقائدهم الفكرية فصار الجميع مجتمعين ومتوحدين تحت رعاية الدولة .

(عاشرا) القيادة الحقانية - كان الحق فيصلا داعيا لهدم الباطل في القيادة النبوية.
(إحدى عشرة) العقيدة الآمرة بالمساواة - دعت القيادة النبوية إلى العمل بالمعروف وذلك بالاستناد إلى تعاليم الشريعة والسلوك ألقيادي الذي يتفاعل في ضوء ذلك دون تمايز .
(اثنتا عشرة) القيادة الرحيمة - جسدت القيادة النبوية الرحمة بين الناس أحسن تجسيد وسعت مع ذلك إلى تنفيذ مستلزمات الرحمة . سلوكا وقولا ضمن المسعى القيادي .
(ثلاثة عشرة) القيادة المشاركة في الأداء - لقد كان (ص) رجل الإدارة الأول والقيادة القدوة . فهو المخطط والمنفذ والمراقب على سير المهام . ولقد شارك (ص) المسلمين في الواجبات والأعمال والانتماء العملي إلى الهدف المشترك .

من النقاط التي وردت في أعلاه نستنتج بان الرسول محمد (ص) كان قائداً عظيما . فهو مدير من حيث تكون الإدارة تدبير الأمور ومديراً حيث تكون الإدارة تدبيراً لحل الأمور التي تعتريها الفوضى ويتطرق إليها الخلل . وهكذا فان القيادة من وجهة نظره كانت المقوم الجاد لكل قيادة إسلامية لاحقة لأنها جسدت الوحدة الموضوعية في الاتجاه والهدف نحو الاعتراف التام بسيادة الخالق على المخلوق وبتحكم شريعته السمحاء في إعداد المواطنة الصالحة عبر الاقتداء والتأسي بقيادة الرسول (ص).

3- القيادة في عهد الخلفاء الراشدين

يمكن إن نرى وجهة نظر الإمام علي عليه السلام من خلال عهده إلى مالك الاشتر حين ولاه مصر ... (وأعلم يا مالك إني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور، وان الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاة قبلك. ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم . وإنما يستدل على اللسن عباده فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح فاملك هواك وشح بنفسك عما لا يحل لك فان الشح بالنفس الإنصاف منها في ما أحببت أو كرهت، واشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم والعطف فيهم ولا تكن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم فأنهم صنفان، إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل وتعرض لهم العلل ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ فأعطهم من عفوك وصفحك الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، فانك فوقهم وولي الأمر عليك والله فوق من ولاك) (واعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض ولا غنى ببعضها عن بعض) (وإياك والإعجاب بنفسك أو الثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء فان ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين وإياك والمن على رعيتك بإحسانك أو التزايد في ما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك). (نهج البلاغة ،شرح محمد عبدة،ج3: 564) ولعل حكمته هذه توجز ما سبق (من حسنت سياسته دامت رئاسته).(الامهري، 1992 : 341).وفي خطبة لأبي بكر عند بدء توليه الخلافة (أما بعد أيها الناس فاني قد وليت عليكم ولست باخيركم فان أحسنت فأعينوني وان أسأت فقوموني ، الصدق أمانة، والكذب خيانة ، والضعيف فيكم قوي عندي حتى ارجع إليه حقه إن شاء الله ، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله ، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله فانه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم). (القحطاني،2001: 98)

4- يمتاز القائد المسلم عن غيرة بالمقاصد التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض النظمية والرسالة والأهداف على النحو الآتي : (يونس ، 1994: 33) (الريشهري،2000: 55)،(الماضي، 2001: 6)

(أولا) القيادة نشاط يمارس على انه وسيلة وليست غاية في فكر المسلم والتي يستطيع من خلالها تنفيذ ما يعجز احد المسلمين الوصول إليها وتنفيذ الأهداف في إطار المقاصد الآتية :

(أ) حراسة الدين من خلال مصداقية الأهداف والتعبير من خلالها عن حقائق الدين ومعانيه.
(ب) تنفيذ بنود الخطة والإستراتيجية وفقا لإحكام معاملات الناس وعلاقاتهم في ما بينهم .وفي علاقاتهم مع الدولة وعلاقة الدولة بهم .وحمل الجميع على الوقوف عند حدود الله .
(ثانيا) صيانة العنصر البشري وتحصينه في المنظمة . القيادة في هذا السياق هي سياسة الدنيا بالدين وإدارة شؤون العاملين وتحديد مصالحهم بدرء المفسدة.والإشراف المستمر دون ترك الأمور تسير من دون مراقبة وتقويم . ضمانا لتصليح الانحرافات بقصد أو بغير قصد .
(ثالثا) سياسة الأمور المالية وإتقان توزيع النادر بينها حيث تعد أهم مهام القائد ويتعلق بحسن توزيع واستخدام الموارد النادرة .

من النقاط أعلاه يتضح بأن الإسلام سعى إلى تكليف القائد بضمان مصلحة الجميع. والتركيز على العناصر ذات الكفاءة وتوليتها المهام والأدوار الوظيفية المختلفة داخل التنظيم وهو إدارة أمور الموارد البشرية على أساس اختيار القوي الأمين.

ثالثا : أهمية ومبادئ القيادة الإدارية وأبعاد الذكاء العاطفي

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه. إن المبادئ التقليدية للقيادة تعد مرجعاً ودليلاً للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة.. إن القيادة العظيمة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية.

أ -أهمية القيادة الإدارية

هناك من يعتقد بعدم الحاجة إلى قائد في الوقت الحاضر نتيجة كون العمل جماعي والكل يتحمل المسؤولية بإدارة الأعمال ولكن هذه النظرة من وجهة نظر الباحث قاصرة كون المجتمعات والثقافات مختلفة من جوانب عديدة وبذلك فالقائد وجوده مهم في المنظمة لإدارة العملية القيادية ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية بالاتي:(المعيلي، 2007 :19) (George,1994:33) (McCrimmon,M,1997:5) (Wind,J.Y,1999:18)

1- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
2- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
3- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7-تمكن ألمنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ب -مبادئ القيادة

تعد مبادئ القيادة بمثابة نصائح وإرشادات قيمة للقائد وهي كثيرة ومتعددة حسب وجهة نظر منظرين القيادة ، فهي المرتكزات الأساسية ودليل العمل وهذه المبادئ لم تكن وليدة الوقت الحاضر أو تجربة واحدة وإنما هي خبرة متراكمة من سنوات عديدة ثبتت هذه المبادئ رغم المتغيرات الكثيرة. ويمكن إجمال أهم المبادئ للقيادة الإدارية في أدناه:

(كلالـــــــــــدة ، 1997 : 172) ،(Garry,2007:435)،(Heather,2007:102)، (Michael Armstrong,2000:1-3)، (John W.Newsrom,2002:95)

1- اعــرف نفــسك واعمــل علــى تحــسينها know your self and seek self improvement .

2- كن كفئا من الناحيـــة الفنيـــة والتكتيكيـــة be technically and tactically pro-eficient.

3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالــك seek responsibility and take responsibility for your action.

4- اتخذ القرار المــسموح وفــي الوقــت المناســب make sound and timely decisions.

5- كن مثلا أعلى set the example.

6- اعرف رجالك واسع إلى رفــاهيتهم know your suburb irate and look out four . their well being .

7- ابق رجالك مطيعين keep your subordinates informed (communication) .

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التــابعين develop a sense of responsibility in your subordinates .

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليهــا ومنجــزة ensure that the task is understood , supervised and accomplished .

10- درب رجالك أن يكونوا فريقاً train your subordinates as steam .

11- استخدم وحدتك علــى طبــق إمكانياتهــا employ your unit In accordance with its capabilities.

وبذا يمكن إجمال مبادئ القيادة الإدارية بشكل موجز : الإيمان بالهدف، الانطــلاق إلى الأمام و حب العمل مع الآخرين و التقدير السليم للموقــف و تحمــل المــسؤولية و التصرف على المستوى القيادي و حسن التصرف، والقيادة نحو الإصلاح.

ت - <u>أبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية</u>

إن القيادة العظيمة هي التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفيــة للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودونهم وبالتالي على العملية الإنتاجية. مع الأخذ بنظر الاعتبار عملية التوازن بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية.لذا أصبح من الواجب ذكر ما يخص الجانب العاطفي في هذا المجال كما تناوله قسم من الكتــاب والبــاحثين الأجانب وعلى وفق الآتي:

ا-<u>مظاهر حول العواطف</u>-اكتشفت الدراسات الحديثة للمخ عناصر الآليات العــصبية للقيــادة الأساسية وتوضح بالضبط سبب الأهمية القصوى لقدرات الذكاء العاطفي . ويصف العلماء الحلقة المفتوحة The open loop بأنها (تنظيم حوفي بــين الأشــخاص) حيــث يبــث شخص ما إشارات من شانها أن تغير مستوى الهرمونات ووظيفة جهاز الدورة الدمويــة وإيقاعــات النــوم وحتــى الوظيفــة المناعيــة داخــل جــسم شــخص آخــر. (Thomas,2000:45). وان الأفراد يتأثرون بشكل محتوم ببعضهم البعض،ويتقاســمون كل شئ بدأ من الغيرة والحسد وصولا إلى القلق النفسي أو الشعور بالنشاط والخفة. فكلما كانت المجموعة متلاحمة، قويت مشاركة الأمزجة والتاريخ العــاطفي وحتــى المواقــف الساخنة. (Jim,2007:67). ففي سبعين فريق عمل من صناعات مختلفة مــثلا نجــد إن الأفراد الذين يجلسون معا في لقاءات ينتهون إلى مشاركة الأمزجة الجيدة أو السيئة خلال ساعتين. (C.Bartel,2000:187). وتشير دراسات أجريت على فرق رياضية محترفــه إلى نتائج مماثلة فبعيدا عن تقلبات منزلة الفريق يقوم أعضاؤه من اللاعبين إلــى إيجــاد

تناغم (تزامن) في أمزجتهم طيلة الأيام والأسابيع.(John,2007:848). لقد كشفت الملاحظة الدقيقة لمجموعات عمل في أثناء قيامها بمهامها طرقا عديدة يمكن للقائد أن يلعب فيها الدور المحوري في تحديد العواطف المشتركة. وعادة ما يتحدث القادة أكثر من أي شخص آخر وما يقولونه ينصت له باهتمام اكبر. (Anthony,2000:89). عندما يكون القائد المعين يفتقر للمصداقية لسبب ما فان الناس قد يلتمسون التوجه العاطفي لدى شخص آخر يثقون به ويحترمونه ويصبح بذلك هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعال الآخرين العاطفية(V.U.Druskat,2001:68).

2- <u>الأبعاد الايجابية للضحك والأمزجة الجيدة</u>- الضحك يظهر قوة الحلقة المفتوحة للمخ في أثناء عملها ويقدم لنا إشارة معتمدة وفريدة لهذا الشعور بالرد، وعلى خلاف إشارات عاطفية أخرى خاصة الابتسامة التي يمكن أن تكون زائفة(غير حقيقية) ،فان الضحك يتضمن أنظمة عصبية عالية التعقيد واغلبها غير إرادي فمن الصعب الغش لذلك لا يمكن لابتسامة زائفة أن تتسلل إلينا فان الضحكة المفتعلة لها جرس فارغ.وبلغة علم الأعصاب إن فن الضحك يمثل اقصر الطرق بين شخصين . (Julia,2008:133). وإن العواطف التي يشعر بها الناس وهم يعملون بحسب المستحدثات حول الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) تعكس بشكل مباشر أكثر النوعية الحقيقية لحياة العمل.(Markus,2007:88). إن نسبة الوقت الذي يشعر فيه الناس بعواطف ايجابية في العمل هي إحدى أقوى مؤشرات الرضا وبالتالي على سبيل المثال هي مؤشرات على مدى ترك الموظفين للعمل. (Cynthia,2000:186). إن الأمزجة الجيدة Good Moods هي الأمزجة المرحة التي تجعل الأشخاص يرون الآخرين -أو الأحداث- بشكل أكثر ايجابية وهذا بدوره يساعد الناس على أن يشعروا بتفاؤل أكثر حول قدرتهم على تحقيق هدف ما، ويعزز القدرة على الإبداع ومهارات صنع اتخاذ القرار ويعد الأشخاص منسجمين يفيد بعضهم بعضا (C.D.Fisher,2000:78). إن الموظفين الذين يشعرون بالبهجة من المحتمل إن يقطعوا الميل الإضافي لإرضاء العملاء، وهكذا يحسنون النتيجة الأخيرة، لكن هناك في الواقع (لوغاريتم) يتنبأ بتلك العلاقة فمقابل كل واحد بالمائة(1%) من التحسين في مناخ الخدمة هناك زيادة اثنان بالمائة(2%) في العائدات. (Lyle Spencer,2001:19). حيث ثبت إن الأمزجة الجيدة ذات أهمية خاصة إذا تعلق الأمر بالفرق فقدرة القائد على وضع الجماعة في مزاج حماسي تعاوني يمكن أن تحقق نجاحها . (G Barsade,2000:802)

3- <u>الأبعاد السلبية للغضب والانفعالات</u> - إن الحالات العاطفية للقيادة وتصرفاتها تؤثر بالفعل على الكيفية التي يشعر بها الناس الذين يقودونهم وبالتالي على أدائهم ولذلك فان مدى قدرة إبقائه على إدارة أمزجتهم والتأثير على مزاج كل الآخرين لا يصبح مسالة شخصية فحسب بل عاملا لمدى نجاح الشركة أو التنظيم. (Charmine,2000:221). فمثلما أن الضحك يعطينا تناغما في العمل كذلك فان الغضب الشديد والفزع وفتور الشعور أو حتى الصمت العنيد يشير إلى العكس. (Vivian,2000:3). حيث لا يمكن لقائد أن يدير انفعالاته جيدا إذا لم يكن لديه وعي بها وإذا كانت انفعالاته خارجة عن السيطرة فان قدرته على أداء العلاقات تتضرر. (Fabio,2001:56). إن الغضب قد يلفت انتباه القائد إلى مشكلة خطيرة (مثل المفاجأة بان مسئولا كبيرا تورط في تحرش جنسي) مما يسفر عنه إعادة تحويل اتجاه الطاقات للقائد من سلسلة الهموم العادية نحو إيجاد حل مثل تحسين جهود المنظمة للتخلص من التحرش.(Jennifer,2000:1027). العواطف السلبية وبخاصة الغضب المزمن والقلق أو الإحساس بالعبث تعطل العمل بشكل قوي وتخطف الانتباه عن المهمة المطلوب أداؤها.(Jacqueline,2001:166).

لقد حاول الباحث توضيح أهمية الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد الثلاث السابقة واستنتج منها إن القادة الذين يمتازون بالذكاء العاطفي يخلقون تنظيمات متجاوبة(متوافقة) ويجمعون الناس معا للالتفاف حول حلم عما يمكن أن يكون وخلال ذلك يوضحون طرقا جديدة للعمل معا. فالقادة الأذكياء عاطفيا والذين يستخدمون أنماط قيادية تبني التجاوب وتخلق قواعد السلوك التي تكون علاقات عمل صحية وناجحة بدلا من اعتماد أساليب تربي الخوف والضغينة سيتمكنون من إطلاق قوة كبيرة: الطاقة الجماعية للتنظيم لتبني أي إستراتيجية عمل. وهذا النوع من القادة يطورون الايجابيات فهم يصوغون رؤية بشغف وحماس القلق ويخلقون رسالة تنظيمية ملهمة تكون متشابكة بعمق مع النسيج التنظيمي وهم يعرفون كيف يمنحون الناس الإحساس بان عملهم هادف ومفيد.

رابعا : السمات الشخصية للقائد

هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي يجب أن يتصف بها القائد الناجح وغالبا ما يتم تحديد تلك السمات عن طريق السمات النفسية والاجتماعية للقادة المتميزين ويرى الباحث ضرورة بيان هذه الصفات والسمات هنا كمدخل منطقي للقيادة قبل الغور في سبر النظريات والأنماط التي تأتي مناقشتها لاحقا.وقد أدت نتائج البحوث في هذا المجال إلى اقتراح عدد كبير من السمات الأساسية للقائد الناجح. وسيقدم الباحث مجموعة من الآراء والدراسات التي تتناول السمات الشخصية للقائد على وفق الآتي:

أ- يمكن التعرف على طبيعة وسمات شخصية للقائد الناجح **leadership nature and leaders traits**(زايد، 2006 : 26). وكما موضح في الجدول (1-1).

الجدول(1-1)السمات الشخصية للقائد الناجح

ت	السمات	الخصائص المادية	المهارات
1-	التكيف مع الوقت .	مستوى النشاط البدني.	- المهارات الفكرية.
2-	التفاعل مع الأحداث الاجتماعية.	- المظهر.	- القدرة على الإبداع.
3-	الطموح والرغبة في الانجاز .	- الطول.	- الدبلوماسية والتكتيك .
4-	الحزم .	- الوزن.	- اللباقة في التحدث .
5-	التعاون مع الغير.		- الذكاء .
6-	القدرة على اتخاذ القرار .		- الإلمام بالعمل .
7-	الاستقلالية .		- الترتيب والنظام .
8-	الرغبة في السيطرة والقيادة .		- القدرة على الإقناع .
9-	الإصرار .		- الذكاء الاجتماعي .
10-	الثقة بالنفس .		
11-	تحمل ضغوط العمل .		
12-	الرغبة في تحمل المسؤولية .		

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية:2006)، 26 .

ب- إن القيادة والعملية القيادية تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة متطلباتها ومنها:(العامري ،2007: 424).

1- القيادة الرؤروية(التصورية) **visionary leadership** هي(القيادة التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه).

2- القيادة في إطار الممارسة الإدارية **leadership** هي (عملية إيحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم).

3- القيادة هي التأثير ايجابيا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكـــراه أو الإجبـــار وان هؤلاء الآخرين يقبلون بهذه القيادة لهم.

ت- قام كلا مـــن دانـــي كـــوكس (Danny Cox)وجـــون هـــوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالهـــا تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:(COX,Hover,1998:71)

ا- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.

2-النشاط العالي.

3- الإنجاز:فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات .

4- امتلاك الشجاعة.

5-العمل بدافع الإبداع .

6- العمل الجاد بتفان والتزام.

7- تحديد الأهداف.

8- استمرار الحماس.

9- امتلاك الحنكة.

10- مساعدة الآخرين على النمو.

ث- وقد قدم السيد عليوة الصفات الشخصية و القيادية كما يلي: (عليوة، 2001: 53)

ا- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.

2- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .

3- القوة البدنية و السلامة الصحية.

4-المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه و احترام الغير.

8- الإيجابية في العمل .

9- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .

10-أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون.

ج- صفات القادة الجيدين من وجهة نظر كارلس(Charles w.L.Hill,2001:13)

ا-التبصير،طلاقة اللسان،الاستقامة.

2-الالتزام.

3-الاطلاع الجيد.

4-الرغبة في التفويض والتمكين.

5-الاستخدام الذكي للسلطة.

6-الذكاء العاطفي.

ح -وتوضح Julia Hanna صفات القائد والمدير في مقالتها(إن معظم هؤلاء يعيشون حياتهم بصورة جيدة مع عوائل منتجة . إنهم يريدون عمل اختلاف وعمل أشياء عظيمة . لقد اظهر التحقيق بأنهم يمتلكون وقت فراغ كبير . وإنهم إذا أرادوا عمل شئ فيجب عليهم التحرك). (Julia Hanna , 2007:2).

من خلال الكتابات والدراسات السابقة عن السمات الشخصية للقائد أتضح للباحث بأنه هناك عديد من المقومات والصفات للقائد لكي ينجح في قيادته لمنظمته وهي مقومات تدور حول ثلاث أمور :

الصفات والخصائص الذاتية : وبعض هذه الصفات فطرية مثل الذكاء والحماس والقدرة على الخلق والإبداع وعلى التحمل والإقناع والحيوية الذهنية . وبعضها يمكن اكتسابها وتنميتها مثل الشعور بالمسؤولية وأهمية الهدف والصداقة والحزم والقدرة على اتخاذ القرار وتعليم الآخرين والحصول على الخبرة واستخلاص المعلومة والاستفادة منها .

قبول الجماعة : على القائد أن يكون على دراية بنظريات ومبادئ علم الإدارة والأساليب العلمية المتطورة المتصلة بأداء العمل الإداري . والقدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة والمقدرة على اقتحام المشاكل والابتعاد عن أسلوب التجربة والخطأ والإدارة العشوائية . وعلى التقدير السليم للمشكلات .

مدى إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة : وهنا يستلزم ضرورة الفهم الكامل للآثار التي تفرضها الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على سياسات أهداف المنظمة . والعمل على تنمية قدرات المرؤوسين الفنية والإدارية وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية في التعامل معهم أو بينهم أو بين جمهور المتعاملين مع المنظمة تحت توجيه وإشراف مستمر لانجاز الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة .

خامسا : <u>ادوار ومهام القائد</u>

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة، وان هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أم انه يحتله طواعية فهو مطالب بانجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة .وهنا لابد من الإشارة إلى الأدوار التي يمكن أن توكل إلى القائد الإداري لتكتمل الصورة عنه من جميع الجوانب:

أ - <u>ادوار القيادة</u>

أن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات . فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به). وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعاليته) وهو المراقب (يتابع ويراقب الأداء لتقويمه) وهو فعال (ينظر إلى كم وكيفية الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التمييز) .. (عبد النبي ، 2001 :4). لقد تناولت Martha lay ace في مقالتها عن أداء القائد (عندما يكون مسئولا عن القيادة ، فلم يعد كافياً أن تعمل كما كنت تعمل في الماضي أنت تحتاج إلى إعادة التفكير بصورة أساسية بماذا تعمل حاليا والى أين ستذهب في المستقبل) . (Martha,2007:2).لقد قدم (Maikel Armstrong) مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأولويات التي عدها ضرورية وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي وكما موضح في الجدول(1-2) أدناه: (Maikel,2001:135)

الجدول(1-2) ادوار القيادة

مجموعة الإعمال الأولية	مجموعة الأعمال الثانوية
1-القائد حاكم : لدية رؤية عن المستقبل وينقل رؤياه إلى فريقه . 2-القائد منفذ : أنة يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف . 3-القائد مخطط : يقرر الوسيلة التي يجب إن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية. 4-القائد صانع سياسة : يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل الفريق. 5-القائد خبير : يمتلك الخبرات والمعلومات ألللازمة للمجموعة . 6-القائد مسيطر على العلاقات بين إفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق ، والطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية . 7-القائد مقرر الثواب والعقاب : لدية القوة لتطبيق الجوائز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة .	1- القائد نموذج : انه يتصرف كمثال للسلوك ، فيكون قدوة للمجموعة . 2-القائد رمز للمجموعة : وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحدتها. 3-القائد صاحب سلوك أبوي : يصبح هذا السلوك هدف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع . 4-القائد كبش محرقة : قد يصبح هدف لتعليق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.

المصدر: مايكل ارمسترونغ، كيف تكون مديرا أفضل،ترجمة سكينة سلوم،ط1،(سوريا: دار الرضا للنشر،2001)، 135.

ب- المهام الأساسية للقائد الإداري

للقادة مهام معينة تناط بهم لابد من الإشارة إليها هنا للاسترشاد بها ومعرفة أبعادها وعلى وفق الآتي:

1- توكل إلى القائد مهام رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ولكن عليه أن لا يغفل المهام الغير رسمية ، باعتبار إن العاملين تحت قيادته هم بشر ولهم شخصيات وثقافات مختلفة عليه التقرب منهم والاطلاع على أحوالهم حتى يكونوا على أرضية واحدة ولا يطلب منهم مالا يستطيعون تنفيذه حسب إمكاناتهم ولا يرسم أهدافا للمنظمة لا يمكن أن يحققها مستقبلا ، أي تعتبر خطط طموحة بعيدة عن ارض الواقع، وعليه سنوضح ما المقصود بكل منهما وكما يلي:

مهام رسمية تنظيمية: تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف. (المعيلي ، 2007 :13).

مهام غير رسمية: تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع

الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته . على القائد الإداري الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الاحترام، وعندها سيجد أن كل رغباته قد تحققت. فالمدير الذي يدعم المرؤوسين ويشجعهم ويثني عليهم ويمدحهم، يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، ويكون أكثر فاعلية من غيره . وبذلك يحصل على أتباع جيدين الذين يديرون أنفسهم بصورة حسنة حيث يحافظون على المنظمة وغرضها ورسالتها وأشياء أخرى ويركزون جهودهم على التأثير الأكبر ويمتازون بالجرأة والإخلاص والمصداقية.(William,1999:462)

2- أما Jim Haskett فقد تطرق في مقالته عن مهمة القائد ((إن المهمة الأساسية للقائد هو وضع مطالب الحكم (خصوصا عن الناس و الإستراتيجية ومراحل الخطر) ويجب إن يمتلك القائد الناجح شخصية قوية وان يكون معلماً جيداً صانعاً للمعرفة ويحتوي الافكار والقيم وطرق توليد النشاط العاطفي للمنظمة))((إن الحكم يعتبر أكثر أهمية من الخبرة كما إن الخبرة المعالجة بحكمة يمكن أن تساعد على الحكم لكن الخبرة الماضية يمكن أن تحول دون الحكم الواعي ، ومن غيرها يمكن للقائد أن يتطور من خلال البصيرة المتجددة المتحررة من الخبرة)) (Jim Haskett، 2008:2).

يتضح مما تقدم بأن ادوار ومهام القيادة الإدارية تتجسد في العديد من الجوانب يمكن إجمالها بالاتي:

(أولا)صنع القرار : وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرآة التي تنعكس عليها أعماله، وهو يؤثر تأثيراً سلبياً وايجابياً في تماسك المنظمة العاملة ونشاط موظفيها، لذلك اهتم علم الإدارة العامة بهذا الأمر اهتماماً بارزاً، وتكاثرت حوله النظريات والنماذج التي عالجها العلماء في العلوم الأخرى.

(ثانيا) تقييم الأداء: وهو يعد أسلوبا رشيداً لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية التباهي باعتمادها وسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القائد الملائم لمفاصل صنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة، لمقارنة جودة العمل للموظفين المسئولين عن القيام به على المستويات الأفقية ضمن الهرم الإداري، ومن ثم يستعمل وسيلة لاكتشاف الإمكانيات التي تؤهل موظفاً معنياً بالذات لان يرتقي على السلم الإداري عمودياً لإشغال وظيفة أعلى في المستقبل.

(ثالثا)مواجهة الأزمة :حيث إن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات لقابليات جبارة من أهمها القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بأن سردها يسير، إلا إن معرفة توافرها في الأداء الإداري من أعسر الأمور.

من كل ما تقدم يمكن القول: إن مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفاً ما بعده تكليف، وأمانة لا تدانيها أية أمانة.

من خلال ما تم طرحه ومناقشته في هذا المبحث لذا توصل الباحث إلى استنتاجات عن القائد الإداري ليكون ناجحا في قيادته:

أ- على القائد الإداري اختيار العنصر البشري لمنظمته، إذ إن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية .

ث- أن يؤدي دور ترجمة السياسة العامة ويلقنها لمن يعتبر تلقينه امرأ تقتضيه طبيعة عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو إن سرعة انجازها ضرورة ملحة أو إن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم رغبة في الانصياع.

ث- أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبوراً في معالجاته، ومطالباً أيضا بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتشذيب حدة الاحتكاك،ولا سيما انه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الدوائر العاملة، فتدفع بها إلى حالة من التوتر والتزمت وعدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق.

ج- أن يكون مسئولا عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب إن لم نقل تفوق ما هو مألوف في الشعوب المتقدمة، وذلك عندما نعلم إن الدوائر الحكومية في الشعوب المتخلفة تعيش ظاهرة الابتلاع والكسب والتباعد والتفرد والتوسع.

ح- أن يخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتوسع بهذا الخلق إذ إن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلاً عن إنها مؤشر على نكران الذات والحكمة، فإنها تتحكم في تقرير أمر التوسع في التنظيم الحكومي وإعداده لمواجهة التحديات الخارجية.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

بعد إن اتضح المقصود بالقيادة الإدارية وسمات وادوار القائد وأهمية الذكاء العاطفي لديه ، حاول الباحث هنا التطرق إلى أنماط أو أنواع القيادة الإدارية كما تناولها الكتاب والباحثون بالدراسات كل حسب وجهة نظره أو تم بحثها من جوانب محددة دون الأخرى ، ولقد تعمد الباحث الإسهاب في هذا المبحث كونه صلب عنوان الأطروحة ،مع ملاحظة انه تم جمع ومناقشة وتحليل أكثر الأنماط على كافة المستويات الإدارية (العليا و الوسطى والتنفيذية) ومن ثم الخروج من هذه المناقشة بنموذجين للقيادة الجيدة ونماذج للقيادة السيئة . وهنا تظهر عدة تساؤلات: هل يمكن تبني نمطاً قيادياً واحداً في جميع الأوقات في المنظمة. وهل ظهرت الأنماط القيادية قبل النظريات القيادية أو العكس أو مزيج بين هذا وذاك ، وهل من الضروري على الذي يريد أن يمارس القيادة أن يتعرف عليهما أو يطبق ما يراه ملائما ؟ هذا ما سنجد إجابته في هذا المبحث والمباحث اللاحقة. وسوف يختار الباحث القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من هذه الأنماط حيث يرى الباحث أن القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية الرصينة وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتوراً بل لابد من مراعاة مشاعر الآخرين ويحب التعلم وقد ركز الباحث على القيادة التحويلية بما يتفق وتوجهات الدراسة والإمكانات المتاحة في الوقت المحدد وبإمكان الباحثين الاستفادة من الأطر النظرية للبحث في الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية . وسيتم تناول هذا المبحث في ستة مواضيع رئيسية وهي :

أولا: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر.
ثانيا : أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي.
ثالثا : أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة.
رابعا : أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.
خامسا : أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية.
سادسا : أنماط القيادة الإدارية السيئة.

يمكن اعتبار أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين ، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد ، المرؤوسين و الوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب انجازه، وبذلك نرى تباينا في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق بل ونلاحظ القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة.و نقصد بالنمط لغويا هنا الطريقة أو الأسلوب (مصطفى،2007 : 955). وجاء في قاموس المورد (البعلبكي،2006: 921) (type تعني نمط ، طراز) وفي صفحة 1002 (style تعني أسلوب) لذكر هذين المصطلحين قي الكتابات الدالة على نفس الشئ. ((إن الأعمال التي ستنجح في القرن الحادي والعشرين، ستكون تلك التي تتبنى فكرة الاختلاف في قوى العمل والتي يمكنها أن تتنافس عالميا والتي يمكنها تمييز منتجاتها وخدماتها على قاعدة العملاء الأكثر تمييزا ،وأن المتغيرات في المحتوى الاجتماعي للأعمال ستتطلب قادة (رجال ونساء) يمتلكون رؤية شاملة والقادرين على الربط بين الموهبة والإبداع))(San Silver,2007:2). ((يجب أن يكون القائد الجيد قادرا على إقناع الناس للسير في طريق معين الأمر الذي يتطلب القدرة على تغيير عقول الناس ، ويجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على التنبؤ بالديناميكيات المختلفة

بـــين المنظمـــات القويـــة وفقـــا للاقتـــصاد الـــدولي المتعـــدد والأدوات الجيوبوليتيكيـــة)) (Martha Lagace,2007:4). وانطلاقـــا مـــن مقولـــة الحكـــيم الـــصيني كونفـــشيوس (صورة واحدة تغني عن ألف كلمة) عمد الباحث إلى وضع أنماط القيادة الإدارية على شـــكل نخلة(مخطط) سمي (نخلة أنماط القيادة) من وجهة نظر الباحث ليبقى الباب مفتوحا للبـــاحثين لإضافة أنماط قيادية أخرى بإضافة سعف (أغصان) أنماط قيادية أخرى عليه. (هناك أنمـــاط متكررة جاءت وفق التقسيمات) وسيتم تناول كل نمط على حدة حسب المخطط المقترح :

الشكل(1 - 1) نخلة أنماط القيادة

المصدر: من تصميم الباحث

أولا: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات. فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها .(Sean,2007:5)كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر احدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، (العطية،2003 :233) وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي ، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غيرالرسمية للأفراد(Gitman,2000:98)وذلك يظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالأتي:

ا- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي . ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة ، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم . وعليهم، كمرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة ، أو ملاحظ للعمل.(كلالدة ، 1997 :87) وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة(أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات،وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.(John R.,1999:286)

ب - القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تمليها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد . إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا.(Pride,2000:97)كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها. (زايد،2006 :23)ومن هنا يتضح بان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف(إنتاجية،تسويقية،بشرية،مالية،أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية. (Ross,1999:67)كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير إن هذه الحالة غالبا ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية. (مليوت،2001 :77)

نلاحظ مما تقدم إن أنواع القيادة حسب المصدر نوعان، الرسمية وغير الرسمية ، فالقيادة الرسمية : هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم إعمال المنظمة . فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسئولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها التي تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. أما القيادة غير الرسمية : فهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الإفراد في التنظيم وفقا لقدرتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة الفنية أو الإدارة المباشرة إلا إن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل من هذا القائد ناجحا .فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية.

ثانيا : <u>أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي</u>

هناك تقسيم آخر للأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل على أربعة أنماط رئيسية هي :القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة. (James,2007:6)وسيحاول الباحث تسليط الضوء على هذه الأساليب على وفق الآتي:

أ- <u>القيادة الاستبدادية</u>

غالبا ما تطلق صفة(الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد) ، ذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم . ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم ، بل يملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش .(جراهام،1996 :215) بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة .ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي ، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة ، أو قوة أو شخصية أو سطوة). والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والايجابية والموضوعية .(Schermerhorn,1999:76)فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه .ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية : (الاعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبانجازاته والقسوة ، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به ،البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن ،يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح).(Stevenson,1999:56) وهناك نوعان من القادة المستبدين (قادة جائرين و قادة عادلين) .(يونس،2006 :46)

1- القائد الجائر - هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته .
2- القائد المستبد العادل - غالبا ما يكون محبا للخير ، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها . بيد أن الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها .

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير ، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة . ولكن على المدى البعيد ، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط

.كذلك ، فان ألفرصه تكون ضعيفة أمام المعاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة .

ب - القيادة الديمقراطية

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ أرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم .(Jay,1997:45)وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية . (بسمان،2004 :15) (Shukla,1995:878) ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما :

1- القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم ، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى : ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون))(القرآن الكريم.سورة الشورى:38)

2- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات .(القريوتي،2000 :76) وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: ((فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ....)) . (القرآن الكريم.سورة آل عمران:159)

ت - القيادة الفوضوية

يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون . فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ، ويعملون كل ما يحلو لهم . (Mullins,1996:810)والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان من سمات هذه القيادة : (ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط ،التوسع في تفويض السلطات،عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار). ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ، ولكننا إذا أردناه هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب .(ناصر،2006 :12) أيضا يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة . ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم .

ث - القيادة غير الموجهة

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها .(الهواري،2002 :250) في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة .(Chandan,1997:507)

وعليه فانه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص على نوعين قيادي وتبعي ، وقسمنا سلوكه على نوعين كذلك : جماعي (يسعى لتحقيق مصلحة) وذاتي (يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية) ، فانه يمكن التوصل للأنماط القيادية الأربعة التي كيفت وفق الجدول الآتي:

الجدول(1-3) الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي

الخواص / السلوك	سلوك جماعي	سلوك ذاتي
خواص قيادية	قيادة ديمقراطية	قيادة مستبدة عادلة
خواص تبعية	قيادة فوضوية	قيادة مستبدة جائرة

ثالثا : أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي

إن التجاوب بين القائد ومرؤوسيه لا ينبع فقط من الأمزجة الجيدة للقادة أو قدرتهم على قول الشيء الصحيح ، بل ينبع أيضا من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة التي تتضمن أنماطا قيادية خاصة .(Sarah,2007:3)وعادة فان أفضل القادة وأكثرهم فاعلية يتصرفون وفقا لواحدة أو أكثر من ستة أنماط مختلفة للقيادة ، ويتحولون بمهارة بين الأنماط المتنوعة حسب الموقف .(جولمان،2004: 329)

أ- ذو البصيرة يحدث تجاوبا وصدى the visionary resonates

النمط ذو البصيرة هو الذي يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل ، ويحول روح المنظمة عند العديد من المستويات ، فالقادة ذوو البصيرة مثلا ، يشكلون فريقا ، ولكن لا يذكرون كيف يتم ذلك – مما يمنح الناس الحرية للتجديد والتجريب ، والقيام بمخاطرة محسوبة . (Amyzigkin,2000:13)فمعرفة الصورة الكبرى وكيفية التكيف والانسجام معه الذي يعطي الناس صفاء واضحا ، ويفهمون ما هو متوقعاً منهم . كما أن الشعور بان الكل يعمل من اجل أهداف مشتركة يبني التزام الفريق : ويشعر الناس بالاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم . ويجني القادة ذوو البصيرة ثمرة أخرى : فهم يحتفظون بأكثر الموظفين قيمة وأهمية . فإذا بلغ الناس حد التجاوب مع قيم شركة ما وأهدافها ورسالتها ، فأن تلك الشركة تصبح المكان الأفضل للعمل لديهم . فالشركة البارعة تدرك أن رؤيتها ومهمتها تمنحان الناس ماركة فريدة ، وهي طريقة تميزها للتفرد عن باقي الشركات في نفس الصناعة، ومن خلال وضع المهمة الجماعية في صيغة رؤية رئيسية ، فأن هذا النمط يحدد معيارا للتغذية العكسية للأداء الذي يدور حول تلك الرؤية ، فالقادة ذوو البصيرة يساعدون الناس على إدراك كيف إن عملهم يجد مكانه في الصورة الكبرى ، مما يمنحهم إحساسا واضحا ليس فقط بأهمية ما يقومون به بل ومعرفة سبب ذلك العمل، مثل هذه القيادة تعظم الانخراط في الأهداف العامة ذات الأجل الطويل للمنظمة وإستراتيجيتها . (Bob Alden, 2001:.59).

- ما الذي يصنع القائد ذو البصيرة ؟ what makes a visionary

القيادة الملهمة ، هي كفاءة الذكاء العاطفي التي تطوق بشدة نمط القائد ذو البصيرة وتثبته ، من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي : الثقة بالنفس و الوعي الذاتي والتقمص الوجداني ، حيث يشكل القادة ذوو البصيرة غاية تجد تجاوب صادقا لديهم وتضبطها على قيم مشتركة بين الناس الذين يقودونهم . ولأنهم يعتقدون بصدق في تلك الرؤية ، فأنهم يستطيعون توجيه الناس نحوها بقبضة ثابتة . (Carychenis,2000:56)وعندما يأتي وقت تغيير الاتجاهات ، فان كفاءات الثقة بالنفس تكون محركا نحو التغيير وتمهد ذلك للتحول الهادئ .وتعد الشفافية وهي كفاءة أخرى للذكاء العاطفي ، وهي من الضروريات الأخرى ، ولكي يكسبوا مصداقية ، على القادة أن يؤمنوا فعلا بآرائهم . فإذا كانت رؤية قائد ما مخادعة . فان الناس يشعرون بذلك . إضافة إلى ذلك فان الشفافية تعني رفع الحواجز الموجودة داخل الشركة . فهي إذن حركة باتجاه الأمانة والصدق وتجاه تقاسم المعلومات والمعارف حتى يشعر كل الناس في كل مستويات الشركة أنهم مشمولون وبإمكانهم اتخاذ أفضل القرارات الممكنة . وفي حين إن بعض المديرين قد يكون لديهم انطباع خاطئ من احتكار المعلومة

يعطيهم قوة . فان القادة ذوو البصيرة يدركون إن توزيع المعرفة هو سر النجاح ، وكنتيجة يتقاسمونها علنا وبجرعات كبيرة . ومع ذلك فمن بين كفاءات الذكاء العاطفي نجد إن التقمص الوجداني هو الأهم بالنسبة للقادة ذوو البصيرة . إذ أن القدرة على تحسس كيفية شعور الآخرين وفهم وجهات نظرهم يعني إن القائد يستطيع إن يشكل رؤية نافذة بصدق ، أما القائد الذي يسيء قراءة الناس فانه وببساطة لا يستطيع إلهاب حماسهم .وبسبب تأثيره الايجابي فان نمط القائد ذي البصيرة يصلح جيدا في العديد من المواقف بالشركات والمنظمات ،ولكن يمكن أن يكون ذا فعالية خاصة إذا كان التنظيم تائها – بلا هدف – خلال منعطف أو لما يكون في حاجة ماسة لرؤية جديدة ولا عجب أن يأتي النمط ذو البصيرة طبيعيا للقادة القادرين على التحويل – هؤلاء الذين يسعون لتغيير التنظيم تغييرا جذريا. إلا انه وبرغم قوته ، فان نمط ذو البصيرة لا ينجح في كل المواقف . (Thomaslewis,2000:67)فقد يفشل ، مثلا ، عندما يكون القائد يعمل مع فريق من الخبراء أو الرؤساء الذين يفوقونه خبرة – والذين قد يعتبرون القائد الذي يعرض رؤية كبيرة مغرورا ، أو بعيدا عن برنامجهم الحالي . فهذه الخطوة الخاطئة يمكن أن تحدث السخرية ، التي تشكل أرضية خصبة للأداء الضعيف . أما القيد الآخر فهو عندما يصبح القائد الذي يسعى لان يكون ملهما ، يصبح مستبدا ، فهو قد يقوض روح المساواة التي تميز الإدارة التي تعتمد عمل الفريق .

ب - <u>فن الواحدة بواحدة (المعلم أو المدرب الخصوصي)</u>

<u>The art of one – on – one : the coaching style :</u>

النمط التدريبي (coaching) إن كل قائد يحتاج لأن يكون مدربا خاصا جيدا ، فان القادة يميلون إلى إظهار هذا النمط ، ففي هذه الأوقات التي تتميز بارتفاع الضغط ، والتوتر ، يقول القادة : انه ليس لديهم الوقت ليكونوا مدربين خصوصيين ، وبإهمال هذا النمط ، فهم يفقدون أداة فعالة ولأن كان ذلك النمط يركز على التنمية الفريدة بدلا من انجاز المهام ، فان النمط عموما ما يتنبأ باستجابة عاطفية ايجابية بشكل بارز وبنتائج أفضل ، بغض النظر عن الأنماط الأخرى التي يعتمدها القائد . فمن خلال التأكد من النظر إنهم اجروا محادثات شخصية مع الموظفين ، ينشئ القادة المدربون ألفة وثقة . يتصلون عن اهتمام حقيقي بمرؤوسيهم ، بدلا من اعتبارهم مجرد أدوات لانجاز العمل . وهذا النمط الذي يبدو فيه القائد وكأنه مدرب خاص بالتالي يخلق حوارا متواصلا يسمح للموظفين بالإصغاء للتغذية العكسية عن الأداء بانفتاح اكبر ، إذ يرونه يخدم طموحاتهم الخاصة ، وليس لمصلحة الرئيس فقط . ويقول(Patrick obrian) ، رئيس شركة (جونسون اوت دورز) وهي شركة استجمام خارجي ،(إن التمكن من معرفة الناس بشكل فردي وشخصي أهم من أي وقت ، فإذا قضيت في البدء ساعة في حديث شخصي مع شخص ما ، فانه يقفز إلى ذهنك حتى بعد مرور ستة أشهر) . (Shelley، 2001:3)

1 - <u>المدرب الخاص خلال عمله : the coach in action</u> وكيفية إبراز مقدرة التدريب في القائد ؟

إن المدربين يساعدون الناس على التعرف على قواهم الفريدة ونقاط ضعفهم ، ويربطونها بطموحاتهم الشخصية والمهنية . فيشجعون الموظفين على وضع أهداف تنموية طويلة الأمد ، كما يساعدونهم على تصور خطة لبلوغ تلك الأهداف ، في حين يكونوا صرحاء بشأن مسؤولية القائد وما عسى أن يكون دور الموظف في ذلك .وميلهم إلى الانجذاب نحو سمات الوظيفة التي يحبونها أكثر ، خاصة السمات أو الوجوه التي تتعلق بأحلامهم،وهويتهم،وطموحاتهم.(James E,2002:87)ومن خلال ربط العمل اليومي للناس بهذه الأهداف طويلة الأمد ، فان أولئك القادة الذين يهتمون بالأفراد كل على حده يبقون عليهم محفزين . من خلال التعرف على الموظفين على مستوى

شخصي أعمق ، يمكن للقادة أن يشرعوا في جعل تلك الصفة واقعا . فأولئك القادة بارعون أيضا في تفويض السلطات ، وإعطاء الموظفين تكليفات تثير التحدي المبذول فيها الكثير من الجهد ، بدلا من تلك المهام التي تحقق انجاز العمل ببساطة . ذلك النوع من بذل الجهد له تأثير ايجابي خاص على مزاج الشخص ، فهناك طعم خاص للنجاح يدفع الناس إلى ما وراء قدراتهم .(Cynthia Noble,2000:44) إلى جانب ذلك فان المدربين عادة ما يسمحون (بالإخفاق) على المدى القصير ، إذ يدركون أن ذلك قد يعزز أحلام الموظف . ولا عجب إن وجدنا أن ذلك النمط من القيادة coaching له تأثير أفضل مع الموظفين الذين يظهرون مبادئ ويرغبون في إحراز تقدم مهني . ومن جهة أخرى ، فان التدريب سيفشل عندما يكون الموظف يفتقر للحافز أو يتطلب توجيها شخصيا واضحا وتغذية مرتدة – أو عندما يكون القائد يفتقر للخبرة لمواجهة الأزمة لدفع الموظفين قدما . وعندما ينجز هذا النمط دوره بشكل هزيل ، فانه يشبه إلى حد كبير الإدارة الجزئية أو الرقابة المفرطة على الموظف . مما يؤدي إلى نسف ثقة الموظف بنفسه وخلق هبوطا لولبيا في الأداء . ولسوء الحظ ، هناك مديرون يجهلون – غير بارعين في – ذلك النمط القيادي ، خاصة إذا تعلق الأمر بإعطاء تغذية مرتدة مستمرة حول الأداء والتي تبني التحفيز بدلا من الخوف واللامبالاة . فكثير ، مثلا ما يظن القادة ، الذين يعتبرون منظمين – ممن يركزون فقط على الأداء العالي – إنهم يقومون بدور المدرب الخاص في حين إنهم في الحقيقة يقومون بادوار جزئية أو ربما ببساطة يبلغون الناس كيف ينجزون أعمالهم . مثل هؤلاء القادة كثيرا ما يركزون فقط على الأهداف القصيرة المدى ، مثل أرقام المبيعات . تلك النزعة الموجهة تمنعهم من اكتشاف طموحات الموظفين على المدى الطويل – والموظفون ، بدورهم ، يمكن أن يعتقدوا إن القائد يعتبرهم مجرد أدوات لانجاز مهمة ما ، وهو ما يجعلهم محبطين بدلا من كونهم محفزين . (Mitchell,2000:32)إلا أن نمط المعلم أو المدرب الخصوصي إذا ما تم إتقانه لا يدعم كفاءات الموظفين فقط بل أيضا ثقتهم بأنفسهم ، مما يساعدهم على العمل بحرية أكثر وبمستوى أعلى من الأداء .

2- <u>ما الذي يصنع المدرب ؟ who makes a coach</u>

التدريب (coaching) يمثل كفاءة الذكاء العاطفي في تطوير وتنمية الآخرين وتجعل القائد يتصرف كمستشار ، يستكشف أهداف الموظفين وقيمهم ويساعدهم على توسيع ذخيرتهم الخاصة من القدرات إذ (يعتبر تطوير مجموعة من الخلفاء المتوقعين احد أهم الوظائف الأساسية للرئيس التنفيذي)(Scan,2007:4) . وهذه الكفاءة تعمل جنبا إلى جنب مع كفائتين أخريين اللذين يشكلان مثلا أفضل للمستشارين : الوعي الذاتي العاطفي والتقمص الوجداني .الوعي الذاتي العاطفي يخلق قادة صادقين وقادرين على إسداء النصيحة التي تكون بصدق إلى ابعد حد في صالح الموظف ، بدلا من النصيحة التي تترك الإنسان يشعر انه خدع أو حتى تعرض للاعتداء . والتقمص الوجداني يعني أن القادة يصغون(أم لا)قبل أن يكون لهم رد فعل أو يفسحون مجالا لتغذية مرتدة ، وهو ما يسمح بالتفاعل أو يبقى متمركزا نحو الهدف .وبالتالي فان القادة الجيدين ، كثيرا ما يسالون أنفسهم : هل هذا يتعلق بقضيتي وهدفي ، أو قضيتهم وأهدافهم ؟ ومما يدعوا للدهشة أن ينبع التأثير العاطفي الايجابي للتدريب الخصوصي بشكل كبير من التقمص الوجداني والصلة التي يقيمها القائد مع الموظفين . فالمدرب الجيد ينقل إيمانه بإمكانيات الأشخاص الآخرين ، ويتوقع أن بمقدورهم أن يبذلوا قصارى جهدهم . والرسالة الضمنية هي : إني أؤمن بكم إني استثمر فيكم ، وانظر منكم بذل قصارى جهدكم . وكنتيجة، فان الناس يشعرون أن القائد يهتم لشأنهم ، لذلك يشعرون بدافع داخلي لدعم مقاييسهم العالية من الأداء ، ويشعرون أنهم مسئولون عن مدى إتقانهم عملهم . حيث يتخذ التدريب (coaching) أحيانا شكل برنامجا تعليميا

إرشادياً نشيطا . كما في الشركات التي ازدهرت لتدوم عقود كثيرة ، يظهر تطوير القيادة المتواصل .(James,1994:54). وفي الوقت الذي أصبحت فيه الشركات تجد صعوبة كبيرة في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الواعدين ، فان هذه الشركات التي تزود موظفيها بخبرات تطوير مغذية هي أكثر نجاحا في خلق موظفين مخلصين أوفياء . وباختصار ، فان أسلوب التدريب (coaching) قد لا يحدث أثرا كبيرا في النتائج الهزيلة ، بل يخفف من حدتها بشكل غير مباشر ومدهش .

ت - بناء العلاقات (النمط الاندماجي)

Relationship builders : the affinitive style :

هذا التقاسم الصريح للعواطف يعد سمة مميزة لنمط القيادة الاندماجية حيث يميل هؤلاء القادة لتقدير الناس ومشاعرهم – وتقليل التركيز على المهام ألمؤداه والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية . فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام و بناء التجاوب في الفريق.وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء ، إلا أن للنمط الاندماجي تأثيرا ايجابيا بشكل مدهش على المناخ العام للجماعة ، لا يسبقه سوى النمطين ذوي البصيرة والمعلم أو المدرب الخصوصي في دفع كل المعايير إلى أعلى . (Daniel,2001:98)فمن خلال الاعتراف بان الموظفين بشر – وتقديم الدعم العاطفي لهم في الأوقات العصيبة في حياتهم الخاصة – يبني هؤلاء ولاء هائلا ويزيدون في قوة الإحساس بالانتماء . فمتى يكون للنمط الاندماجي معنى ؟ إن تأثيره الاندماجي بشكل عام يجعل منه بناء للتجاوب في كل الأحيان على اختلافها، لكن ينبغي على القادة أن يطبقوه بالخصوص عند السعي لزيادة انسجام الفريق، ورفع المعنويات، وتحسين التواصل، أو معالجة الثقة المهزوزة داخل التنظيم.لتضع العديد من الثقافات قيمة هائلة للروابط الشخصية القوية، جاعلين بناء العلاقات شرطا أساسيا في نشاط الأعمال. ففي كثير من الثقافات الآسيوية كما في أمريكا ألاتينية أيضا وبعض الدول الأوربية يعتبر إقامة علاقة قوية شرطا مسبقا لممارسة نشاط الأعمال. وهذه الخطوة تأتي بشكل طبيعي للقادة الذين يعتمدون النمط الاندماجي.

1 - ما الذي يصنع قائدا اندماجيا ؟ **who makes an affinitive leader**

يجعل النمط الاندماجي الكفاءة التعاونية على المحك . فمثل هؤلاء القادة نجدهم منشغلين بتعزيز التناغم وتشجيع التفاعلات الودية ، ورعاية علاقات شخصية من شأنها توسيع النسيج ألتلاحمي مع الناس الذين يقودونهم .وبشكل مماثل فان القادة الاندماجيين يثمنون الأوقات العصيبة (أوقات الركود والكآبة) في دور المنظمة ، والتي تتيح مزيدا من الوقت لبناء الكفاءات العاطفية التي يمكن اللجوء إليها والاعتماد عليها عندما يكون هناك ضغط . عندما يكون القادة اندماجيين ، تجدهم يركزون على الحاجيات العاطفية للموظفين ، وربما من أهداف العمل . فالتركيز يشكل التقمص الوجداني – القدرة عل إدراك مشاعر الآخرين وحاجياتهم ووجهات نظرهم – وهي كفاءة أساسية أخرى هنا . فالتقمص الوجداني يمكن القائد من الإبقاء على الناس سعداء وذلك من خلال الاهتمام بالكل . (John,2000:53)

2 - عندما لا يكن كافيا أن تكون ودودا: **when being nice isn t enough**

قال احد نواب رئيس شركة سلع استهلاكية عالمية رأس مالها 6 مليارات دولار : نحن لا نعرف كيف يمكننا أن نكون ودودين وصرحاء في نفس الوقت . نحن شركة عائلية موجهة بالعلاقات . إذ يركز قادتنا على تقدير الأشخاص واحترامهم . وإذا ما ضللنا طريقنا ، فبسبب انشغالنا الكثير بالحفاظ على انسجام الأمور . فنحن طيبون بشكل مفرط . إذ إننا نتهرب من المواجهة ، وبالتالي فإننا لا نعطي نوع التغذية العكسية التي من شانها أن تساعد الناس على النمو .(Michael,2008:66) هنالك خلل واضح إذا

ما اعتمد القائد على المنهج الاندماجي فقط : فالعمل يحتل المرتبة الثانية بعد المشاعر . والقادة الذين يفرطون في استخدام هذا النمط يتجاهلون توفير التغذية المرتدة المصححة للأداء والتي تساعد الموظفين أن يتحسنوا . فهم يميلون نحو القلق المفرط بشان تحقيق الانسجام مع الناس ، وذلك على حساب المهمة أو العمل الذي بين أيدينا في غالب الأحيان . ولقد وجد أن هذا النوع من الاندماج القلق يفسد المناخ بدلا من أن يحسنه . ويبقهم قلقون بشان ما إذا كانوا محبوبين أو لا . وتفاديهم للمواجهة قد يسبب انحراف المجموعة ، ويوجهها للفشل . ومن السهل أن يصبح هؤلاء القادة بدون معلومات موثقة ، فموقفهم الاندماجي المفرط يخلق موقفاً يكونون فيه آخر من يعلم بالأخبار السيئة . وفي الأزمات عندما يكون الناس بحاجة لتعاليم واضحة لشق طريقهم عبر تحديات معقدة ، فان القادة الذين يفتقرون للمعلومة الموثقة – رغم أنهم ودودون – يتركون أتباعهم من دون دفة توجيه – وليس فقط المهام الموكلة لهم والتي تقع تحت مسؤوليتهم . والتقمص الوجداني لدى القائد يجعل من النمط الاندماجي أفضل منشط للروح المعنوية على الإطلاق ، يزكي أمزجة الموظفين حتى عندما يمرون بجهد عبر مهماتهم الرتيبة والمتكررة . وأخيرا فان النمط الاندماجي يعتمد أحيانا أيضا على كفاءة الذكاء العاطفي المتمثلة في إدارة الصراع عندما يشتمل التحدي على حبك نسيج يجمع بين أشخاص مختلفين أو متخاصمين في فريق عمل منسجم .بالرغم من فوائده ، فان النمط الاندماجي لا يجب أن يستخدم لوحده . (Robert J,2001:227) فتركيز هذا النمط ألحصري على المديح يمكن أن يسمح بمرور الأداء الهزيل دون تصحيح ، وربما اعتبر الموظفين إن تلك المقدرة المتوسطة مسموح بها .

من ذلك يتبين إن القادة الاندماجيين نادرا ما يقدمون نصيحة بناءة حول كيفية التحسين ، فان الموظفين يتركون لشأنهم لتصور كيف يمكنهم القيام بذلك .وربما لهذا السبب نجد أن العديد من القادة الاندماجيين يعتمدون هذا النمط بارتباط كبير مع النمط ذي البصيرة فالقادة الملهمون يطرحون مهمة ، ويضعون المعايير ، ثم يتركون الأشخاص يدركون ما إذا كان عملهم يدفع بأهداف المجموعة قدما وإذا جمعنا ذلك مع النمط الحريص لدى القائد الاندماجي ، فإننا نحصل على مزيج فعال .

ث - <u>النمط الديمقراطي ؟ democratic type</u>

إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار من الموظفين القادرين على تقديمها . (Morgan W,1998:75)ويبدو أن هذه هي الحال التي مر بـ (لوي جير ستنير – الابن) Louis gerster الذي أصبح رئيسا لشركة أي بي ام IBM عام 1993 عندما كانت الشركة على شفا الموت . بما انه كان غريبا عن عالم صناعة الكومبيوتر ، كان على (جير ستنير) أن يعتمد على النمط الديمقراطي ، وكان يرجع إلى أكثر الزملاء تمرسا وحصافة طلبا للمشورة . وفي النهاية ، بالرغم من انه لجأ إلى تقليص النفقات بمبلغ 9 مليارات دولار في ألسنه ، وتسريح آلاف الموظفين بشكل مؤقت ، فقد قاد (جير ستنير) تحولا ناجحا بشكل مثير . راسما بذلك مسارا استراتيجيا جديدا للشركة . وعند تذكر ما حصل ، تعجب (جير ستنير) من إن قراراته اليومية كانت تستند في الحصول على بعض النصائح الجيدة من الزملاء الذين كانوا يعرفون الكثير عن أي. بي . ام . Lou Gerstner on the 1993 IBM turnaround: (stever, 2000,322) وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية ، فان النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية ، أو لتوليد أفكار مبتكرة لتنفيذها . يقضي David Morgan مثلا ، وهو رئيس تنفيذي لمصرف وست باك في استراليا ، نحو عشرين يوما كل عام مع مجموعات مختلفة من بين أفضل موظفيه الثمانمائة ، بواقع أربعين في كل مرة . وقال (Morgan) إنها جلسة يمدونني خلالها

بتغذية عكسية، أريد أن اعرف كيف يكون الأمر حقا. إذا كان صحيحا انه بإمكان شخص ما جالس في ركن منعزل من مكتب ، أن يدير نشاطا ، لم يعد هذا صحيحا اليوم . الخطر الكبير هو أن تبقى بمعزل عن مجريات الأمور وما يحدث.وحتى تكون جلسات التغذية العكسية تلك مفيدة، ينبغي أن يكون القائد منفتحا على كل شيء على الأخبار السيئة وعلى الجيدة على حد سواء. وأضاف (Morgan) قائلا: (عليك أن تصغي إلى أشياء واقعية حادة القسوة، ولكن أذا ما قطعت رأس واحد منهم لقوله لي الحقيقة المرة، فإنهم سيمتنعون عن التحدث إلي مرة أخرى. على أن ابقي على الأمور آمنه لكل شخص حتى يعبر عن راية بصراحة دون خوف . لا توجد مشكلة لا نستطيع حلها إذا كنا غير متحفظين بشأنها) .(Mark,2000:249) إذ أن للنمط الديمقراطي سلبياته. فإحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على هذا المنهج هو كثرة الاجتماعات التي تثير السخط إلى ما لا نهاية له حيث يتم التفكير مليا في الأفكار ، ويصبح الاجتماع في الرأي أمرا بعيد المنال ، وتصبح النتيجة المرئية هي جدولة المزيد من الاجتماعات . فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة آملا في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر العصبية الشديدة وستتمثل التكلفة في الارتباك والتشويش . وفقدان الاتجاه مع تأجيلات متواصلة وتفاقم النزاعات ، فان طلب نصيحة الموظفين في حالة أنهم غير مطلعين أو غير أكفاء قد يؤدي إلى الكارثة . وبشكل مماثل فان السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت ألازمة ، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية . لنأخذ على سبيل المثال وضعية رئيس تنفيذي تحت ملاحظاته كانت شركته المتخصصة في الكمبيوتر مهددة بتقلب سوقها ، إلا انه أصر على الحصول على إجماع في الرأي حول ما ينبغي عليه أن يفعل . وبينما أن المنافسين استولوا على عملائه – وتغيرت حاجات العملاء – استمر هذا المدير التنفيذي في تعيين اللجان لدراسة استجابات بديلة . ولكن ، ما أن تحول السوق فجأة بسبب دخول تكنولوجيا جديدة . تجمد هذا الرئيس التنفيذي في مساراته . وقبل أن يدعوا إلى اجتماع طارئ آخر للنظر في الوضع ، قام مجلس الإدارة باستبداله .

- ما الذي يصنع القائد الديمقراطي ؟ **what make a democratic leader**

يبني النمط الديمقراطي على ثلاث قدرات من الذكاء العاطفي : فريق العمل(التعاون) و إدارة الصراع والتأثير . إن أفضل الأفراد الذين لهم القدرة على الاتصال هم منصتون ممتازون – والإصغاء قوة أساسية لدى القائد الديمقراطي . فهؤلاء القادة يخلقون شعورا بأنهم يريدون فعلا الإصغاء لأفكار موظفيهم واهتماماتهم وإنهم دائما متاحون للإنصات . كما أنهم متعاونون صادقون ، يعملون كأعضاء في فريق بدلا من اعتبار أنفسهم قادة مهيمنين . ويعرفون أيضا كيف يخمدون الصراع ويخلقون شعور بالانسجام – فيصلحون التصدعات التي تصيب الجماعة . مثلا تلعب كفاءة التقمص الوجداني وهي أحدى عناصر الذكاء العاطفي دورا في القيادة الديمقراطية ، خاصة عندما تكون الجماعة متنوعة كثيرا . فبدون القدرة على الانسجام مع مجموعة كبيرة من الأشخاص يكون القائد أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء . (Jim,2001:120)

- الأنماط الأربعة الأولى للقيادة – ذوي البصيرة والمدرب و الاندماجي والديمقراطي ، عوامل أكيدة لبناء التجاوب والصدى . فكل واحد منها له تأثيره الايجابي القوي الخاص به على المناخ العاطفي في التنظيم . أما النمطان الآخران نمط المنظم ونمط الآمر المسيطر لهما أيضا دورهما ضمن مجموعة أدوات القائد . ولكن يجب استخدام كل واحدة منها بمهارة إذا أردنا أن تكون ذات تأثير ايجابي . فعندما يفرط القادة في استعمال نمط المنظم ونمط الآمر المسيطر ، وباعتماد هذين النمطين كثيرا أو بشكل متهور ، فأنهم يبحثون عن التنافر ، وليس التجاوب .

- الأنماط المتنافرة تطبق بحذر The dissonant styles apply with caution
يمثل الصعود المذهل لشركة EMC وهي شركة نظم تخزين البيانات من لا شي إلى شركة تحتل مركز الطليعة في العالم ، بين الحماس من قبل أولئك الذين أخذوا على عاتقهم مبادئ تأسيس هذه الشركة وتحملوا مخاطرها .(Thomas,2000:65)فطيلة سنوات عديدة ، عمدت قادة الإدارة العليا للشركة دفع قوتها البيعية في سباق محمود مقصود للتغلب على المنافسة . وبالفعل قال المدير التنفيذي للشركة Michael R Ruettgers : انه انتقى مديري مبيعات بالاعتماد على توافر الدوافع للفوز لديهم ، وهو يعزو نجاح EMC إلى روح القتال عند رجال التسويق فيها . قال احد مديري المبيعات بالشركة : كنا مثل ثيران حلبة المصارعة ، ولكن الفرق هو إننا كنا ثيران مطلقة العنان . وجلب ذلك العناد والمثابرة عائدات ضخمة : ففي عام 1995 ، العام الأول الذي شحنت فيه EMC نظم تخزين مفتوحة ، بلغت المبيعات 200 مليون دولار . ومع حلول عام 1999 ، أصبحت EMC الشركة التي لم يكن يهتم لأمرها احد – إحدى أربع شركات أمريكية حققت أعلى الرتب فيما يتعلق بعائد حملة الأسهم و نمو المبيعات و نمو الأرباح و صافي هامش الربح وعائد المساهمة (Business week, "The Best Performers," 29 March 1999,98)يجسد Ruettgers) وفريق إدارته نمط المنظم وضابط الإيقاع في العمل : القادة الذين يتوقعون التميز ويجسدونه . بإمكان هذا النمط إن ينجح لحد كبير ، خاصة في المجالات التقنية ، بين محترفين ذوي كفاءات عالية ، أو – مثلما حصل في EMC بفريق مبيعات نشط للغاية ، ونمط المنظم له جدواه خاصة خلال مرحلة الإنشاء وتحمل المخاطر من دورة حياة شركة ما ، لما يكون النمو أمرا في منتهى الأهمية . فكلما كان كل أفراد الجماعة ذوي كفاءة عالية ، ولديهم الدوافع القوية ، وفي حاجة للتقليل من التوجيه ، كان بإمكان هذا النمط أن يعطي نتائج مبهرة . فإذا ما كان لديهم فريق موهوب ، تمكن القائد المنظم من انجاز العمل في الوقت المحدد، أو ربما قبل الأوان .(Richard J,2000:890)

ج- <u>الاقتصاد في استخدام المنظم : pacesetting : use sparingly</u>

إن وجد نمط المنظم لنفسه مكانا ضمن أدوات القائد ، فينبغي عليه أن يستخدمه بشكل اقتصادي حسب الأوضاع التي قد ينجح فيها فعلا . بالرغم من كل ذلك فان سمات نمط المنظم تبدو محل إعجاب : فالقائد يمتلك ويجسد مقاييس عالية من الأداء بشكل أفضل وأسرع ، ويتطلب من الكل فهم ذلك . (Jim Lohr,2000:89)وبسرعة يعترف على ذوي الأداء الضعيف ، ويطلب منهم المزيد ، وفي حال لم يرتقوا للمستوى المطلوب . فانه ينقذ الموقف بنفسه .ولكن في حال ما إذا طبق القائد هذا النمط بإفراط أو بتفريط . أو في الوضع غير المناسب ، فانه قد يترك لدى الموظفين شعورا بأنهم محل ضغط كبير من مطالب القائد القاسية . وبما إن المنظمين عادة ما يكونون غير واضحين حول الخطوط العريضة – يتوقعون من الآخرين أن يدركوا لوحدهم ما ينبغي فعله – فان التابعين كثيرا ما يخمنون مرتين بشأن ما يريده القائد . والنتيجة إن المعنويات تهبط عموديا عندما يرون قائدهم يدفعهم بقسوة – أو ربما الأسوأ إذا شعروا أن القائد لا يهتم فيهم في انجاز العمل بطريقتهم . . والأكثر من ذلك هو أن المنظمين قد يركزون على أهدافهم بشكل يجعلهم يظهرون وكأنهم لا يهتمون بالأشخاص الذين يعهدون لهم بلوغ الأهداف . والنتيجة الفعلية هي التنافر . إن المنظم ، في اغلب الأحيان ، يسمم المناخ العام – خصوصا بسبب التكاليف العاطفية ، عندما يعتمد عليها القائد أكثر من اللازم . وبالأساس تتمثل معضلة المنظم في التالي : كلما أكثر من الضغط على الناس لتحقيق نتائج ، كلما اثأر ذلك الشعور بالقلق . بالرغم من أن الضغط المعتدل يمكن أن يزود الناس بالطاقة – فعند مواجهة تحدي إتمام العمل في الوقت المحدد ، مثلا – فان الضغط العالي المتواصل يمكن أن يسبب الضعف والوهن .(Gabriel,2000:357)وإذا ما تحول الناس عن السعي وراء رؤية مثيرة ، فان هموم البقاء تتملكهم فالضغط يقيد موهبتهم عن

التفكير الباعث على الابتكار والتجديد . بالرغم من إن المنظمين قد يحصلون على الطاعة والإذعان – وبالتالي على ارتفاع قصير المدى في النتائج – إلا أنهم لا يحصلون على الأداء الحقيقي الذي يمكن أن يحققه الأفراد .

- المنظم وضابط الإيقاع الفعال (المكونات)

Effective pacesetting : the ingredients

ما الذي يلزم ليكون المرء قائدا يعتمد على ضبط الإيقاع بنجاح ؟ يكمن أساس الذكاء العاطفي لهذا النمط في دافع بلوغ الأهداف من خلال إيجاد الوسائل باستمرار لتحسين الأداء – إلى جانب جرعة كبيرة من المبادرة لاغتنام الفرص السانحة . وتعني القدرة على الانجاز سعى قادة ضبط الإيقاع لتعلم مناهج جديدة من شأنها إن ترفع من مستوى أدائهم وأداء أولئك الذين يقودونهم . كما تعني أيضا أن هؤلاء القادة لا يتم تحفيزهم من خلال المكافآت الخارجية ، مثل المال أو الألقاب ، بل بالحاجة القوية لإشباع معاييرهم العالية للتمييز . ويتطلب ضبط الإيقاع أيضا روح المبادرة واستعداد الشخص المغامر لاغتنام وخلق الفرص لتحسين الأداء . (Obias,2008:32)ولكن في حال ظهوره في غياب كفاءات الذكاء العاطفي الأخرى ، فان دافع الانجاز هذا قد يخفق . فغياب التقمص الوجداني ، مثلا ، يعني إن قادة من هذا الصنف قد يركزون وبسعادة على انجاز الأعمال في حين يتناسون مخاطر التسبب في الشعور بالأسى لدى هؤلاء الذين يقومون بتلك الأعمال . وبشكل مماثل فان غياب الوعي الذاتي يترك قادة ضبط الإيقاع لا يبصرون عيوبهم .من بين الكفاءات الأخرى التي قد يفتقر لها قادة من هذا الصنف نذكر القدرة على التعاون أو التواصل بفعالية (خاصة مهارة تقديم تغذية مرتدة مفيد حول الأداء في الوقت المناسب) . والافتقار الأكثر فداحة هو الإدارة الذاتية العاطفية ، وهذا النقص يظهر في شكل إدارة جزئية أو نفاد الصبر – أو شيئا أسوء من ذلك .وعموما ، فان ضبط الإيقاع يمكن أن يعمل جيدا بالترادف مع أساليب قيادية أخرى مثل الشغف بنمط ذي البصيرة وبناء الفريق بالنسبة للنمط الاندماجي . وتبرز أكثر المشاكل المعتادة لدى ضابطي الإيقاع عندما يترقى فني بارز إلى منصب الإدارة ، فإذا كان المنصب يفوق كفاءة الشخص حتى وان كان لديه كل المهارات الفنية التي يحتاجها لمنصبه القديم ، ولكن امتلك شريحة ضيقة من المهارات القيادية الضرورية لمنصبه الجديد . فانه سيصبح قائدا يقوم بعمل الآخرين عندما يتعثرون ، ولا يستطيع أن يفرض المسؤولية لأنه لا يثق بان الآخرين قادرون على تقديم أداء يضاهي أداءه ، ويسارع دوما إلى إدانة الأداء الضعيف ، ويقتر في تقديم المديح للعمل الجيد . (Richard H,1999:73)هنالك علامة أخرى لضابطي الإيقاع وهي أنهم يفوقون في الجوانب الفنية من العمل الذي يريدونه ، ولكنهم يستنكفون التوجه التعاوني الذي تتطلبه القيادة . عندما يستخدم القادة نمط ضبط السرعة ، فانه لا تنقصهم فقط الرؤية ، بل أيضا القدرة على التأثير (التجاوب) . وغالبا ما نجد أن هؤلاء القادة تدفعهم الأرقام فقط – وهي ليست كافية دائما لإلهام الناس أو تحفيزهم .

ح- نفذ الأوامر : القيادة من خلال إصدار الأوامر :

Do it because I say so : leading by command :

كانت شركة كومبيوتر تنزف : المبيعات والأرباح تنهار ، والأسهم تفقد قيمتها بسرعة كبيرة ، والمساهمون في اهتياج . جلب مجلس الإدارة رئيسا تنفيذيا جديدا له سمعة طيبة وبارع في إحداث التحول والتحسن ، فبدأ في تبديل الوظائف ، وتصفية بعض الأقسام ، والقيام بالأعمال القاسية والقرارات غير الشعبية التي كان يجب أن تتخذ منذ سنوات . وبالنهاية ، تم إنقاذ الشركة – على المدى القصير – ولكن بثمن غال .(Rohald:1999:338)فمنذ البداية ، اوجد الرئيس التنفيذي جوا من الرعب ، وعلى الخصوص في صفوف مرؤوسيه المباشرين . فقد كان عبارة عن جنكيز خان حديث ،

فقد كان يؤنب ويحقر كبار موظفيه ، في الإدارة العليا ويعبر عن عدم رضاه من اقل خطا يقع . وخوفا من نزعته لـ قتل كل من لديه أخبار سيئة ، توقف مرؤوسيه المباشرين عن تزويده بأية تقارير أو أخبار . وسرعان ما تخلى عنه أفضل موظفيه في الإدارة العليا – وقام الرئيس التنفيذي بطرد العديد ممن تبقى . وغابت المعنويات العالية عن الشركة برمتها ، وانعكست هذه الحقيقة في انهيار آخر في الأعمال بعد الانتعاش القصير الذي شهدته ، وفي النهاية تم طرد مجلس الإدارة ذلك الرئيس التنفيذي .فمن المؤكد إن عالم الأعمال يزخر بالقادة القمعيين الذين لهم تأثيرهم السلبي على مرؤوسيهم وعليهم مؤشرات وانتقادات كثيرة . فعندما كانت هيئة مستشفى كبيرة ، على سبيل المثال ، تخسر أموالا كثيرة ، قام مجلس الإدارة بتعيين رئيسا ليكون قادرا على إدارة دفة النشاط فقد قام بتقليص عدد الموظفين بدون شفقة أو رحمة ، وخاصة في مجال التمريض . وبدا المستشفى يبدو وكأنه مربح أكثر ، ولكنه في الحقيقة كان يشكو من نقص كبير في عدد العاملين .(James E,2002:65) فلم يستطع أن يفي بطلبات المرضى ، وكان الكل محبطا .فلا عجب إذن ، أن نجد معدلات رضا المريض قد انخفضت بسرعة كبيرة . ولما بدأ المستشفى يفقد حصته السوقية لصالح منافسيه ، قام الرئيس بحقد بإعادة تعيين عدد كبير من الموظفين الذين طردهم من قبل . لكن رئيس المستشفى لم يعترف انه كان قاسيا للغاية ، وهو مستمر بإدارة المستشفى بالتهديد والترهيب . فالممرضات قد عدن ولكن الروح المعنوية لم تعد و لا يزال الرئيس يشكو من نقص في رضا المرضى ، ولكنه لم يدرك انه – هو – جزء من المشكلة .

نظام الآمر المسيطر في الممارسة العملية : **The commanding style in action**

كيف يبدو منهج الآمر المسيطر – ويسمى أحيانا النمط التعسفي – في الممارسة العملية ؟ باعتماد شعار قم بذلك العمل ، إني أمرتك به ، يتطلب هذا النوع من القادة الإذعان الفوري للأوامر ، ولكنهم لا يهتمون لتوضيح الأسباب من وراء ذلك . وإذا لم يتمكن تابعيهم من تنفيذ أوامرهم بدون تساؤلات فان هؤلاء القادة يلجئون إلى التهديدات . وبدلا من تفويض السلطة ، فأنهم يسعون إلى السيطرة المحكمة على كل موقف ، والرقابة عليه بحرص شديد . (Paul R,2000:954)وبالتالي فان التغذية المرتدة بخصوص الأداء – إذا ما وجد أصلا – فإنها كثيرا ما تركز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم الطيب . وباختصار فهذه وصفة كلاسيكية للتنافر .من بين كل أنماط القيادة لا عجب أن يكون نمط السيطرة (والتحكم) هو الأقل فعالية في اغلب الأحوال والمواقف ، ولنأخذ في الاعتبار ما يمكن لهذا النمط أن يحدثه لمناخ التنظيم . فبما أن (العدوى) العاطفية تنتشر بسرعة من أعلى إلى أسفل ، فان قائدا مسيطرا وبارد المشاعر يعكر مزاج الكل بعدوى ، فيتكدر الجو العام ويهبط للحضيض . وبالرغم من أن شخصا مثل الرئيس التنفيذي للمستشفى والذي قد تميز بنمطه التعسفي قد لا يدرك العلاقة بين نمطه في القيادة وهبوط معدل الرضا لدى المرضى ، فأن الصّلات الموجودة . أي تفاعلاته مع المرضى والأطباء تفسد أمزجتهم ، ويصبحون بدورهم اقل قدرة على إبداء روح الدعابة المرحة التي ترفع معنويات المرضى وتحدث تغييرا في كيفية شعور المرضى بالعناية الطبية . فمن خلال الاستخدام النادر للمديح والانتقاد الصريح للموظفين ، يقوم القائد الآمر بإحداث تآكل في معنويات المستخدمين وكرامتهم ورضاهم عن عملهم – أي الأشياء ذاتها التي تحفز اغلب العاملين ذوي الأداء العالي . (Cary,2000:32)ووفقا لذلك ، فان هذا النمط يقوض الأداة الحاسمة التي يحتاجها كل القادة : وهي القدرة على منح المستخدمين الإحساس بان عملهم يعد جزئا من مهمة كبيرة مشتركة . وبدلا من ذلك فان الناس يشعرون بالتزام اقل ، ومن ضمنهم من هو دخيل على وظائفهم ، كانوا يتساءلون عن مدى أهمية ما يفعلونه . إلا انه بالرغم من نتائجه السلبية العديدة ، نجد أن القادة الآمرين يتزايدون في العالم بإعداد كبيرة تدعو

للدهشة ، وهو ارث السيطرة والتحكم القديمة التي ميزت تنظيمات القرن العشرين التي تبنت مثل تلك التنظيمات المختصة بالقادة العسكريين (من أعلى إلى أسفل : آمرك أن ..) والذي كان بالفعل أكثر ملائمة في ساحة المعركة . إلا انه حتى في تنظيمات اليوم العسكرية الخاصة بالقادة العسكريين الأكثر حداثة ، بات نمط السيطرة يتم موازنته بأنماط أخرى بهدف بناء الالتزام (روح التضامن) esprit de corps والعمل بروح الفريق . تقدم الجماعة الطبية مثالا آخر . تواجه العديد من المنظمات الطبية في أمريكا اليوم أزمة قيادة يعود جانب منها إلى الثقافة الطبية فضلت نمط المنظم ونمط السيطرة والتحكم . وهذان النمطان ، يناسبان غرف الحالات الطارئة والعمليات . ولكن غالبيتها تعني إن الكوادر الطبية التي ترقى إلى مناصب قيادية قلما تجد الفرص لتعلم مجموعة كاملة من هذه الأنماط .في اغلب التنظيمات الحديثة ، إذن ، أصبح الرئيس صاحب شعار (قم بذلك فاني أمرتك به) . وكما عبر عن ذلك رئيس تنفيذي لشركة تكنولوجيا بقوله(يمكنك أن تسحق الناس وتهزمهم ، وتكسب المال ، ولكن هل ستستمر تلك الشركة وقتا طويلا)؟ . (Jenni,2001:58)

متى ينجح نمط المسيطر ؟ when commanding work succeed

بالرغم من توجهاته السلبية ، يمكن أن يكون لنمط التحكم والسيطرة مكانه هامه في جعبة القادة ذوي الذكاء العاطفي ، وذلك عندما يستخدم هذا النمط بطريقة حكيمة . فالقادة الذين يديرون أزمة يمر بها النشاط، عل سبيل المثال حالة تحول وتغير عاجلة يمكن أن يجدوا نمط السيطرة ذا فعالية كبيرة – خصوصا في البداية – وذلك للتحرر من العادات العقيمة في مجال النشاط ، ودفع الناس إلى طرق جديدة للقيام بالأعمال . وبشكل مماثل فانه في حالة طارئة حقيقية ، مثل اندلاع حريق في المبنى ، أو هبوب إعصار – أو عند مواجهة عملية استيلاء عدائية – فان القادة الذين يعتمدون نمط السيطرة قادرين على مساعدة كل فرد عبر حالة الشغب والاضطراب . (Alan,2000:52)وبالإضافة إلى ذلك فعندما تفشل كل الأنماط الأخرى ، فان نمط السيطرة هذا قد يكون ناجحا عند التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل والشغب . إن احد المديرين اعتمد نمط السيطرة ببراعة عندما عين رئيساً لأحد الأقسام الرئيسية في شركة أغذية لتغيير اتجاه الشركة التي تكبدت خسائر مالية كبيرة . فبدأ بالتعامل بقسوة في الأسابيع الأولى كمؤشر إلى التغييرات التي ينوي تدبيرها وتوجيهها . فكان فريق الإدارة العليا مثلا ، يجتمع بانتظام رسميا في قاعة للاجتماعات ويجلس أعضاؤه في كراسي كبيرة وفخمة حول طاولة من الرخام تشبه سطح سفينة مغامرات فضائية كما وصفها الرئيس الجديد للقسم .وتسببت المسافات بين الأشخاص في خنق الكلام التلقائي ، وحتى الاجتماعات نفسها كانت مقيدة – فما من احد كان يجرؤ على أن يحرك ساكنا . باختصار ، باتت قاعة الاجتماع مثالا لافتقار لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين فريق كبار المسئولين . ولإعطاء إشارة باتجاه الانفتاح ، قام الرئيس بتدمير القاعة –وهي حركة واضحة تشير إلى نمط الآمر المسيطر ولكنها ذات آثار ايجابية . ومنذ ذلك التاريخ أصبح فريق الإدارة يجتمع في حجرة عادية حيث يمكن للناس إن يتحدثوا مع بعضهم البعض كما قال الرئيس الجديد .لقد استخدم نفس المنهج في ما يتعلق بمجموعة الأدلة التفصيلية لاتخاذ القرار التي تحدد من يتعين لقائهم والتعاون معهم قبل اتخاذ القرار الإداري . وقال الرئيس الجديد شارحا إن التوضيح الجديد هو : كفى أدلة وأوراقا بلا نهاية أريد أناسا يتحدثون إلى بعضهم البعض ، وأي شخص يمكنه ن يحضر اجتماع اللجنة التنفيذية إذا أراد ، ويقول : هذا هو ما إنا بصدد القيام به ، أريد مساعدتكم وأفكاركم ، نريد أن نكون أكثر إثراء للجماعة بدلا من أن نكون مجرد ختم على ورق . (Thomas,2000:47) ومن خلال تبليغ هذه الرسائل كان الرئيس الجديد فعالا وقويا . لكن تكتيكاته القوية نجحت لأنه هاجم الثقافة القديمة ، وليس الأشخاص ،

وفي الحقيقة ، لقد أوضح انه يقدر مواهبهم وقدراتهم ، أي إنها طريقة عملهم هي التي شعر بالحاجة لتغييرها بشكل جذري .

ما الذي يلزم تطبيق هذا النمط ؟ what is necessary to apply this style takes

التطبيق الفعال للنمط المسيطر بهذا الشكل يستند إلى ثلاث كفاءات للذكاء العاطفي : التأثير و الانجاز والمبادرة ، وكما هو الحال مع نمط ضبط الإيقاع ، فان الوعي الذاتي وضبط النفس العاطفي ، والتقمص الوجداني أمور حاسمة لحماية النمط ألآمري من الخروج عن الطريق . إن الدافع للانجاز يعني أن يقوم القائد بممارسة توجيه فعال من اجل الحصول على نتائج أفضل . فالمبادأة ، في النمط ألآمري ، كثيرا ما تأخذ شكل (لا) فقط لاغتنام الفرص ، بل أيضا اعتماد نبرة "آمرة" غير مترددة ، وإصدار الأوامر بشكل فوري بدلا من التوقف للتفكير في اتخاذ إجراء ما . وتظهر مبادأة القائد الآمر أيضا في عدم الانتظار للموقف أن يدفعه ، بل اتخاذ خطوات فعالة لانجاز الأعمال .ربما كان ضبط النفس العاطفي الأهم في تطبيق هذا النمط ببراعة . (Jupiter,2000:61)فهذا يسمح للقائد بضبط وكبح غضبه ونفاد صبره ، أو حتى باستخدام غضبه في تفجر عاطفي موجه ببراعة وهادف للحصول على انتباه فوري وتعبئة الناس من اجل التغيير أو الحصول على نتائج . عندما يكون القائد يفتقر للوعي الذاتي الذي من شانه أن يمكن من ضبط النفس العاطفي المطلوب – فربما الإخفاق هو الأكثر شيوعا لدى القادة الذين يعتمدون هذا النمط بشكل ضعيف – وعندئذ فان المخاطر تكون اكبر .فالقادة التعسفيون الذين لا يظهرون الغضب والاحتقار أو الازدراء قد يكون لهم تأثير مدمر على من يعملون معهم .والأسوأ من هذا كله ، انه إذا ما ترافق هذا التفجير الذي تتعذر معه السيطرة لدى القائد مع نقص في التقمص الوجداني – أي صمم في النبرة العاطفية – فان هذا النمط يندفع بشكل جنوني : فتجد القائد الدكتاتوري يصدر الأوامر بحنق ، متناسيا ردود أفعال الناس عند الطرف الآخر . (Rosamund,2000:78) وبالتالي يتطلب تنفيذ نمط السيطرة بفعالية من القائد وأن يكون حانقا مع الشخص المناسب ، وبالشكل المناسب ، وفي الوقت المناسب ، وللسبب المناسب . كما قال أرسطو .وبناء عليه فان نمط السيطرة يجب أن يستخدم فقط بقدر كبير من الحذر ، يستهدف الحالات التي يكون فيها ضروريا بشكل مطلق ، مثل عملية تحول كبيرة ، أو استيلاء عدواني وشيك . وإذا ما أدرك القائد متى تتطلب الأحوال يداً قوية في الأعلى – ومتى تسحب – عندئذ يمكن لتلك الصرامة البارعة أن تكون منشطة . أما إذا كانت الأداة الوحيدة لدى القائد هي المنشار الاداري ، فانه سيترك التنظيم خرابا .

تناقض الناجحين في الأعمال : the sob paradox SOBs

بالرغم من وجود دليل بأن الرؤساء المفرطين في السيطرة (أو ضبط الإيقاع) يخلقون تنافرا كارتي زيا ، فان كل واحد بإمكانه أن يذكر رئيسا تنفيذيا غليظا وقاسيا يمثل بكل المقاييس صورة مصغرة للتضاد في التجاوب والقدرة على التأثير الايجابي ، ومع ذلك يبدو وكأنه يجني نتائج أعمال كبيرة . فإذا كان الذكاء العاطفي ذا أهمية كبيرة ، فكيف يمكن تفسير وجود أشخاص متوسطي الفعالية ولكنهم ناجحون في الأعمال SOBs ؟ في البدء دعونا نلقي نظرة فاحصة على هؤلاء الأشخاص الناجحين في الأعمال . هل أن مديرا بعينه هو من يقود الشركة لمجرد انه الأكثر بروزا ؟ إن الرئيس التنفيذي الذي يقود شركة عنقودية بها العديد من الفروع قد لا يكون لديه تابعون يتحدث معهم . بل إن رؤساء الأقسام هم الذين يقودون الناس ويؤثرون أكثر على الربحية . يقال : إن bill gates وشركته مايكروسوفت ، يعمل بهذا الشكل . وبإمكانه أن يكون ضابط للإيقاع له فعالية لان مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ، ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية . (John R,2000:81)وبدورهم فان مرؤوسيه

المباشرين يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجاوب داخل أقسامهم ، حيث إن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها .يوجد إذا قادة ، يستند نجاحهم إلى وهم ، مثل الرسملة العالية للسوق أو إعادة الهيكلة العنيفة جدا ، والتي تخفي إعادة تنظيم مدمرة للأشخاص الرئيسيين من شانه أن يكلف الشركة الكثير في المستقبل . وفي أغلب الأحيان ما يتضح إن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين أشخاص نرجسيون يدفعهم الغرور وهم في الحقيقة قادة من نوع رديء جدا .لنأخذ على سبيل المثال Al dunlap الذي يفتخر في سيرته الذاتية mean business إن قيادته كرئيس تنفيذي لشركة scott paper ستبقى في سجلات تاريخ نشاط الأعمال الأمريكي كواحدة من انجح التحولات على الإطلاق . وبالرغم من أنه أشاد بالشدة ، وحتى الحقارة ، كوسيلة للقيادة لما طرد آلاف الموظفين ، فان التحليلات ألاحقة أظهرت أن تخفيضه لعدد الموظفين كان فرطا ، ودمرت قدرات الشركة للقيام بنشاطاتها .بنجاحات ظاهرياً قصيرة الأمد على الأقل في منصبه اللاحق في شركة sunbeam تبدو نتيجة لتكتيكات أخرى ، ففي خلال سنتين بعد أن طرد من منصبه كرئيس تنفيذي لشركة (sunbeam) تمت مقاضاة (Al dunlap) ومديرين آخرين من طرف لجنة السندات المالية والبورصة بتهمة الإعداد لخطة احتيالية لخلق إيهام بالقيام بعملية إعادة هيكلة ناجحة لشركة (sunbeam) وتسهيل بيع الشركة بسعر متضخم(Flyod, 2001:1)فالقادة بمثل هذا الغرور الهائل لديهم عادة غمامة (تحول بينهم وبين النظر جانبا) تركز انتباههم كثيرا على الأهداف المالية الفورية ، دون أي اعتبار أو اهتمام للتكلفة البشرية والتنظيمية على المدى الطويل لكيفية تحقيق تلك الأهداف.(Michael, 2000:56) وفي كثير من الأحيان ، مثلما هو الحال مع (Al dunlap) ، فان الشركات التي يرحلون عنها ، قد تظهر كل علامات المساوئ والمفاسد الفاحشة steroid إذ يتم ((نفخها)) لفترة مكثفة لإظهار ربحية عالية ، ولكن على حساب الموارد البشرية والاقتصادية طويلة المدى الضرورية للإبقاء على تلك الأرباح (Collins ,2001:66)أخيرا ، قد يكون لدى هذا الرئيس نقطة أو نقطتا ضعف بارزتين جدا في قدرات الذكاء العاطفي ، ففي حين ما تزال لديه قوى تحقق له توازنا مضادا ليكون فعالا . بعبارة أخرى ، لا يوجد قائد كامل بلا عيوب ، كما انه لا حاجة لأن يكون كاملا . فتصويرنا للقادة كنماذج كاملة يمكن أن يقودنا لوضع مقاييس غير معقولة ، حيث نريدهم أن يكونوا نماذج لكل الفضائل .عندما نتفحص مسالة الناجحين في الأعمال، نحتاج أيضا دراسة ما إذا كان للقائد قوى هامة توازن ثقل السلوك ألاذع ولكن دون أن تجذب نفس القدر من الانتباه في صحافة الأعمال. ففي أيامه الأولى في شركة GE ، اظهر jack Welch وهو على رأس الشركة قبضة شديدة عندما تولى تغييرا جذريا في الشركة . في ذلك الوقت وفي ذلك الموقف، كان نمط السيطرة، الصارم ، من أعلى إلى أسفل مناسبا . أما ما الذي نال دعاية صحفية اقل فهو كيف أن (Welch) رسخ في السنوات ألاحقة ، وبشكل واضح ، نمطا واضحا للقيادة ذات الذكاء العاطفي وبخاصة في تشكيل رؤية جديدة للشركة وتعبئة الناس لإتباعهم .

جدوى الذكاء العاطفي (تبديد الدخان): clearing away the smoke

إن من السهل على شخص أن يكون ميال إلى الشك ليجد حجة مقبولة ظاهرية ضد جدوى الذكاء العاطفي بسرد حادثة تتعلق بقائد غليظ وشديد كانت نتائج إعماله جيدة رغم غلظته . مثل هذه الحجة الساذجة – القائلة بان القادة العظام ينجحون لكونهم أشداء وقساة (أو بالرغم من ذلك) – لا يمكن أن تقوم إلا في غياب بيانات ملموسة حول أي أنواع القيادة تحقق نتائج .فالدراسة العلمية للقادة تبدأ بتبديد الدخان ، وتسوية أرضية الملعب للقيام بمقارنات منظمة .(Kat,2000:81)مثل هذه الطرق الموضوعية

تفحص وتدقق في النجاحات المزيفة أو العابرة التي قد يعمل القائد الغليظ للتباهي بها وتسجيلها لحسابه والتي يمكن أن تعزى ربما إلى حسن حظ صناعة بأكملها تمر بفترة نمو كبيرة أو بمناورات قصيرة الأمد مثل تخفيض الإنتاج أو التلاعب بطرق حسابية.وفي شجاعة نادرة لإجراء تحقيق مفتوح كافة على سبيل المثال ، غرفة التجارة لشركات تامين أمريكية قامت بإجراء دراسة حول الميزات القيادية للرؤساء التنفيذيين والأداء العملي للشركات التي يقودونها . وبدا فريق بحث يتعقب النتائج المالية التي حققها 19 رئيسا تنفيذيا لكبرى شركات التامين وقسموهم إلى مجموعتين – احدهما بارزة والأخرى جيدة – وذلك على أساس مقاييس مثل ربح شركاتهم ونموها (Danial,1995:45)ثم أجرى الفريق مقابلات مكثفة لتقييم الكفاءات التي تميز الرؤساء التنفيذيين البارزين عن هؤلاء الذين حققوا عملا جيدا فقط . وقيم الفريق كل رئيس تنفيذي على حدة ، كما سعى الفريق أيضا إلى عمليات تقسيم أمينة (وسرية) من قبل مرؤوسيهم المباشرين . فاتضح إن الموهبة الوحيدة التي ميزت الرؤساء التنفيذيين الأكثر نجاحا عن البقية كانت عبارة عن حجم كبير من كفاءات الذكاء العاطفي . فالرؤساء التنفيذيون الأكثر نجاحا يقضون وقتا أطول في تدريب (coaching) كبار موظفيهم وتطويرهم كمعاونين ، وإنشاء علاقة شخصية معهم . ومن بين القدرات التي كانت غائبة بشكل واضح لدى قادة النمط الناجح في الأعمال، نجد طبعا، وفي أعلى القائمة التقمص الوجداني، التعاون البارع ، والاهتمام بتطوير أفضل ما لدى الموظفين . إضافة إلى ذلك ، فكلما أبدى الرئيس التنفيذي للشركة قوى الذكاء العاطفي ، كانت الأرباح والنمو المستدام أعلى – وأعلى بشكل كبير مما هو عليه لدى الشركات التي يقودها رؤساء تنفيذيون يفتقرون لتلك القدرات .

من يرغب العمل تحت قائد ناجح في أعماله؟ : Who wants to work for an sob

هنالك أمر آخر يخص هؤلاء الناجحين في أعمالهم : أنهم يشتتون المواهب . فأفضل الأشخاص في أي مجال – وهم القلة الموهوبون الذين يسهمون بشكل كبير في قيمة نشاط الأعمال ليسو مجبرين على القبول بالشقاء الذي يمارسه عليهم رئيس رديء . وتجدهم يغادرون بشكل متزايد إلى أماكن عمل ومهن أخرى . والسبب الأول الذي يذكره الموظفون لتركهم وظائفهم هو عدم رضاهم عن رئيسهم . وفي سوق عمله ضيق ، كلما توفرت للأشخاص فرصة الحصول على وظيفة مماثلة بسهولة ، فان نسبة احتمال مغادرة هؤلاء الذين لديهم رؤساء سيئون في العمل تبلغ أربع أضعاف أكثر من هؤلاء الذين يكنون إعجابا للقائد الذي يعملون تحت إمرته . وبالفعل ، أظهرت مقابلات جرت مع مليونين من الموظفين في شركة أمريكية إن ما يحدد مدى بقاء الموظفين في عملهم – ومدى إنتاجيتهم – هو نوعية العلاقة التي تربطهم برؤسائهم المباشرين .ويقول Marcus Buckingham من منظمة Gallup الذي قام بتحليل البيانات إن " الناس يلتحقون بالشركات ويتركونها بسبب القادة " .وأخيرا على القائد "الناجح في أعماله" أن يغير من سلوكه أو يغادر. (Amy , 2000:91)

7- تأثير الأنماط المرنة على الأعمال : The business impact on flexible style

من خلال إثراء رصيدهم من القدرات القيادية ، يستطيع القادة المسببون للتنافر أن يغيروا من أنفسهم بالفعل . وأن (David Mc) وهو أستاذ بجامعة هارفارد اكتشف أن القادة الذين يظهرون نقاط قوة من قدرات الذكاء العاطفي الأساسية كانوا أكثر فعالية من زملائهم الذين كانوا يفتقرون لنقاط القوة هذه (David Mc، 199 8:331) كما اكتشف أيضا أن أنواعا مختلفة من القادة أللامعين كونوا القدرة على إحداث التجاوب انطلاقا من مجموعة من الكفاءات القيادية المختلفة

بشكل فريد . فعلى سبيل المثال ، يمكن لقائد ما أن يتميز من خلال الثقة بالنفس ، والمرونة ، والمبادرة ، والدوافع للانجاز ، والتقمص الوجداني ، والبراعة في تطوير وتنمية مواهب الآخرين ، في حين تتمثل نقاط قوة قائد آخر في الوعي الذاتي والأمانة و ضبط النفس في وقت التوتر و الوعي التنظيمي و التأثير والتعاون .إن حيازة رصيد اكبر من قوى الذكاء العاطفي يمكن أن يجعل القائد أكثر فعالية لان ذلك يعني أن ذلك القائد لديه ما يكفي من المرونة للتعامل مع المتطلبات المتنوعة جدا لأزمة إدارة المنظمة . فكل نمط يعتمد على قدرات مختلفة من الذكاء العاطفي ، وأفضل القادة هم هؤلاء القادرون على استخدام الأسلوب المناسب في الوقت المناسب ، ويقفز من أسلوب إلى آخر حسب ما تقتضيه الحاجة . والأشخاص الذين تنقصهم القدرات الأساسية لديهم رصيد قيادي ضئيل ، وبالتالي كثيرا ما يجدون أنفسهم عالقين في الاعتماد على نمط لا يتناسب مع التحدي الراهن . وان دراسة شملت 19 رئيسا تنفيذيا في قطاع التامين الأمريكي . توصلت إلى أن أكثر الشركات نجاحا كانت بقيادة رؤساء تنفيذيين لهم كم كبير من كفاءات الذكاء العاطفي – مثل الدوافع للتطوير ، وقدرة على إحداث التغيير ، والقدرة على التقمص الوجداني ، وموهبة لتطوير وتنمية القادة الآخرين . لكن تلك الدراسة ذهبت إلى ابعد من ذلك : فقد سأل فريق البحث عن بعض الموظفين الأساسيين عن شعورهم وهم يعملون في هذه الشركات تحت إمرة هؤلاء الرؤساء التنفيذيين التسعة عشر ، مركزين على مجالات ذات تأثير مباشر على قدرات الناس في أداء عملهم على أحسن وجه – وليس مجرد مدى ارتياحهم . (Jossey,2000:94)كان هنالك اختلاف واضح بين جو المنظمات التي كانت تخضع لقيادة هؤلاء الرؤساء التنفيذيين والتي كانت نتائج أعمالهم بارزة وهؤلاء الذين كانت لديهم نتائج من طراز اقل . بالمنظمات بقيادة الرؤساء التنفيذيين البارزين حققت نتائج أفضل على مقاييس الجو العام ، بدءا من مقاييس الوضوح في التواصل وانتهاء بجعل الموظفين يشعرون بالمرونة والحرية والتجدد والابتكار لانجاز أعمالهم . فالقادة ذوو الذكاء العالي يشجعون العاملين على الشعور بالملكية والمسؤولية اتجاه عملهم ، ويضعون مقاييس أداء أعلى ، ويعبئون الناس لتأدية أهداف تتطلب مرونة أكثر . باختصار ، فان هؤلاء الرؤساء التنفيذيين قد اوجدوا مناخا يشعر فيه الموظف بالنشاط ، والتركيز ، ويشعرون بالفخر في عملهم ، ويحبون ما يقومون به – ويتعلقون بمكان العمل . القيادة تدفع الأداء في المنظمات باختلاف أنواعها – وليس في مجال نشاط الأعمال فحسب – ففي المملكة المتحدة ، أمرت الحكومة بإجراء دراسة تحلل أنماط القيادة في اثنتين وأربعين مدرسة واكتشفت الأنماط التي تكمن وراء الانجازات الأكاديمية للطلبة (Hay Group to the U.K.,2000:65) ، وفي 69% من المدارس ذات الأداء العالي ، اظهر مديرو المدارس أربع أنماط قيادية أو أكثر من تلك الأنماط الضرورية لإحداث التجاوب . ولكن في ثلثي المدارس ذات الأداء المتواضع ، كان المدير يعتمد على نمط واحد أو اثنين من أنماط القيادة – وعادة ما تكون أنماط إحداث التنافر . والحلقة الخفية هي المناخ : فكلما كان مديرو المدارس مرنين في مخزونهم من الأنماط القيادية – قادرين على اخذ مدرس جانبا لعتاب هادئ خاص أو لرسم أهداف ملهمه (مثيرة للهمم) للمجموعة كلها ، أو

لمجرد الإصغاء كما يتطلب الأمر أحيانا – كان المناخ بين المدرسين أكثر ايجابية ، وكلما كان نمط المدير صارما – عالقا في نمط السيطرة والتحكم – كان المدرسون محبطين ومعنوياتهم بالحضيض .كلما اظهر القائد المزيد من الأنماط من بين الأنماط الستة كلما كان أفضل . فالقادة الذين تمكنوا من أربعة أنماط أو أكثر ، لاسيما أساليب إحداث التجاوب ينشئون مناخ أفضل ويحققون أداء أعلى في مجال أعمالهم . بالإضافة إلى ذلك ، فان التحول من نمط لآخر قد اعتمده كل من المحنكين والمتمرسين ، الذين يستطيعون أن يوضحوا كيف ولماذا يقودون ، والمنظمون الذين على استعداد لتحمل المخاطر entrepreneurs الذين يزعمون أنهم يقودون بالإحساس الداخلي فقط .

مما تقدم يتضح بأنه من بين أنماط القيادة الستة، يعتبر أسلوب القائد ذي البصيرة هو الأكثر فعالية. فمن خلال تذكير الناس، بالهدف الأسمى لعملهم، يعطي القائد ذي البصيرة معنى كبيرا لمهام كانت تعتبر عادة أعمالا دونية وروتينية، ويفهم العاملون إن الأهداف المشتركة متناغمة ومتناسقة مع مصالحهم الخاصة على أفضل وجه. والنتيجة: عمل خلاق. وبشكل عام هناك أربعة من هذه الأنماط – ذو البصيرة ، المعلم والمدرب ، الاندماجي ، الديمقراطي – تخلق نوع التجاوب (الصدى) الذي يعزز الأداء ، في حين إن نمطين آخرين – المنظم والآمر أوالمسيطر – بالرغم من جدواهما في بعض الحالات المعينة ، إلا انه يجب أن يطبق بحذر لاكتشاف كيف أن بعض أنماط القيادة تؤثر على تنظيم ما ومناخه العاطفي ، و كيفية تأثير المناخ الذي نتج عن الأنماط المختلفة في القيادة على النتائج المالية ، مثل العائد على المبيعات و نمو الإيرادات و الكفاءة والربحية . إن القادة الذين اعتمدوا أنماطا ذات تأثير عاطفي ايجابي يحققوا بالطبع عائدات مالية أفضل من هؤلاء الذين لم يفعلوا . و لم يعتمدوا نمطا محددا واحد فقط . بل إنهم في يوم أو أسبوع ، تجدهم يعتمدون العديد من الأنماط المختلفة حسب الموقف العملي ،الأنماط إذن ، وكأنها مجموعة من مضارب الكرة في حقيبة محترف للعبة الجولف ، فطوال المباراة ، تجد ألاعب المحترف يختار من بين المضارب في حقيبته حسب متطلبات الضربة . وقد يقف أحيانا مفكرا في اختياره ، ولكن عادة ما تكون الحركة آلية . فالمحترف يتحسس التحدي الذي يواجهه وبرشاقة يسحب الأداة المناسبة ، ويستخدمها . والقادة ذوو التأثير العالي يعملون بهذا الشكل أيضا . بالرغم من إن الأنماط القيادية هذه قد حددت مسبقا بأسماء مختلفة ، فالجديد في ما يتعلق بهذا الأنموذج في القيادة هو فهم قدرات الذكاء العاطفي الكامنة والتي يتطلبها كل نمط ، - وأكثر أهمية – العلاقة السببية بين كل نمط مع النتائج . بحيث انه يؤثر كل نمط على المناخ العام ، وعلى الأداء بشكل خاص . وبالنسبة للمدراء التنفيذيين المنشغلين في المعركة اليومية للحصول على نتائج ، فان مثل هذه العلاقة السببية من شأنها أن تضيف جرعة علمية ضرورية جدا لفن القيادة الحاسم والخطير .وعليه فان أربعة من أنماط القيادة هذه والتي تعزز التجاوب وتخلق الصدى ، والنمطين الآخرين اللذين يولدان بشكل فوري التنافر في حين لا يستخدمان بشكل فعال يمكن إجمالها بالجدول آلاتي:

الجدول (1-4) أنماط القيادة الإدارية حسب الذكاء العاطفي

	ذو البصيرة الملهم	المعلم أو المدرب	الاندماجي	الديمقراطي	المنظم أو ضابط الإيقاع	الآمر المسيطر
كيف يبني التجاوب	تحريك الناس باتجاه أحلام مشتركة	يربط ما يريد الشخص مع أهداف التنظيم	يخلق الانسجام من خلال ربط الناس بعضهم ببعض	يثمن مدخلات (إسهامات) الأشخاص ، ويحصل على الالتزام من خلال المشاركة	تلبية أهداف مثيرة وتمثل تحديات	يخفف من المخاوف من خلال إعطاء توجيه واضح في حالة طارئة
التأثير على المناخ	ايجابي لأقصى حد	ايجابي بشكل كبير	ايجابي	ايجابي	بسبب انه كثيرا ما ينجز بشكل ضعيف ، فهو كثيرا ما يكون سلبيا جدا	لأنه كثيرا ما يساء استخدامه ، فهو سلبي جدا
متى يكون مناسبا	متطلبات التغيرات لرؤية جديدة ، أو كلما ظهرت الحاجة لتوجه جديد	لمساعدة موظف على تحسين الأداء ببناء قدرات طويلة الأجل	لرأب الصد في الفرق ، والتحفيز في أوقات التوتر ، أو تقوية الروابط	لبناء المشاركة في الاجتماع ، أو للحصول على مدخلات (إسهامات) قيمة من الموظفين .	للحصول إلى نتائج من نوعية راقية من فريق متحفز وكفء .	في الأزمات ، لدفع نقلة نوعية ، أو مع الموظفين الذين يسببون المشاكل

رابعا: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي

القسم الرابع من هذا المبحث يتناول أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.(Jim,2007:7)أي إن هناك مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي أربعة رئيسية . منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وله خمسة أنماط ، والنظم الإدارية وفيه أربعة أنماط ، والفاعلية والكفاءة وفيه ثمانية أنماط وأخيرا التوجيه والدعم وفيه أربعة أنماط على وفق الآتي:

أ- الاهتمام بالعمل والعاملين

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل. والاهتمام بالعاملين ، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية على وفق الآتي:

ا _ القائد السلبي (المنسحب)

فهو لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل .كما وانه ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء . و لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه. وأخيرا فانه تكثر الصراعات والخلافات في العمل .(العلاق،1999 :271)

2- القائد الرسمي (العملي)

هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج. كما وانه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.(Bobbey,1998:729)

3- القائد الاجتماعي (المتعاطف)

لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية. ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين. ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

4- القائد المتأرجح

هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج. و يمارس أسلوب منتصف الطريق. ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.(مايك ارمسترونغ،2001 :130)

5- القائد الجماعي (المتكامل)

يهتم القائد هنا بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج. وان روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية. ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين. ويستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد .(Robbins,1998:615)

ب ــ النظم الإدارية

وتمثل مرتكزات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: الثقة بالعاملين. وقدرة العاملين ، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي:

1- القيادة المستغلة (المتسلطة)

درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً. والتركيز على أساليب الترهيب والترغيب. وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .(Robbins,2001:76)

2- القيادة الجماعية (المشاركة)

درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم.مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة. ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .(ايف بوبوف،2001 :55)(Ameron,2000:56)

3- القيادة المتسلطة العادلة

إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة.و تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.(Schermerhorn,2000:86)

4- القيادة الاستشارية

درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين.وان درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.و يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.(العتيبي،2002 :140)

ت ــ الفاعلية والكفاءة

إن مرتكزات السلوك في هذا الجانب هو: الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين و درجة الفاعلية ومن خلاله تظهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

1 ــ القائد ألانسحابي

القائد ألانسحابي يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.و يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

2ـ القائد المجامل

القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. و تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.(Certo,Samuel,2003:87)

3ـ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)

القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.و يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط. (وصفي،2000 :46)

4 - القائد الوسطي (الموفق)

القائد الوسطي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.وان الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطيب زكاما لكنه يحدث جذاما!.وان تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها. (Daft,2003:56)

5 ـ القائد الروتيني (البيروقراطي)

القائد الروتيني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح. ليكون تأثيره محدودا جداً على الروح المعنوية للعاملين.ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

6ـ القائد التطويري (المنمي)

يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. وتكون فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.(ياسين،2002 :184)

7 ـ القائد الأوتوقراطي العادل

يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك. لترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

8ـ القائد الإداري (المتكامل)

يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.و يحقق أهدافاً عالية.وانه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين. (Linda,2001:41)

ث ـ حسب التوجيه والدعم

التقسيم الأخير لأنماط القيادة تبعا للسلوك القيادي حسب التوجيه والدعم تكون مرتكزات السلوك في هذا الجانب هي : درجة التوجيه. و درجة الدعم والمساندة ،ومن خلاله تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي:

1 ـ القائد الموجه (إخباري)

لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة. و يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع. (برنوطي،2003 :371)

2 ــ القائد المساند (مشارك)

يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم. حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.(Ferrell,2003:87)

3ــ القائد المفوض (مفوض)

يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.و يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.(Jones,2003:43)

4 ــ القائد الرئيس (استشاري)

يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه.ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها. ويمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.(نيكي ،2005 :145)

خامسا : أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية

لقد لاحظ الباحث من خلال المحاور السابقة لأنماط القيادة الإدارية إن هناك أنماطاً موجودة فعليا في المنظمات الإدارية بعضها ايجابي يحقق نجاحات وعلى مستويات وفترات مختلفة . وقد اختار الباحث اثنين من هذه الأنماط ألا وهما القائد التبادلي والقائد التحويلي(Jim,2007:2)واللذان سيتم تناولهما بالشرح والمناقشة والتحليل للإفادة منها في الحياة العملية:

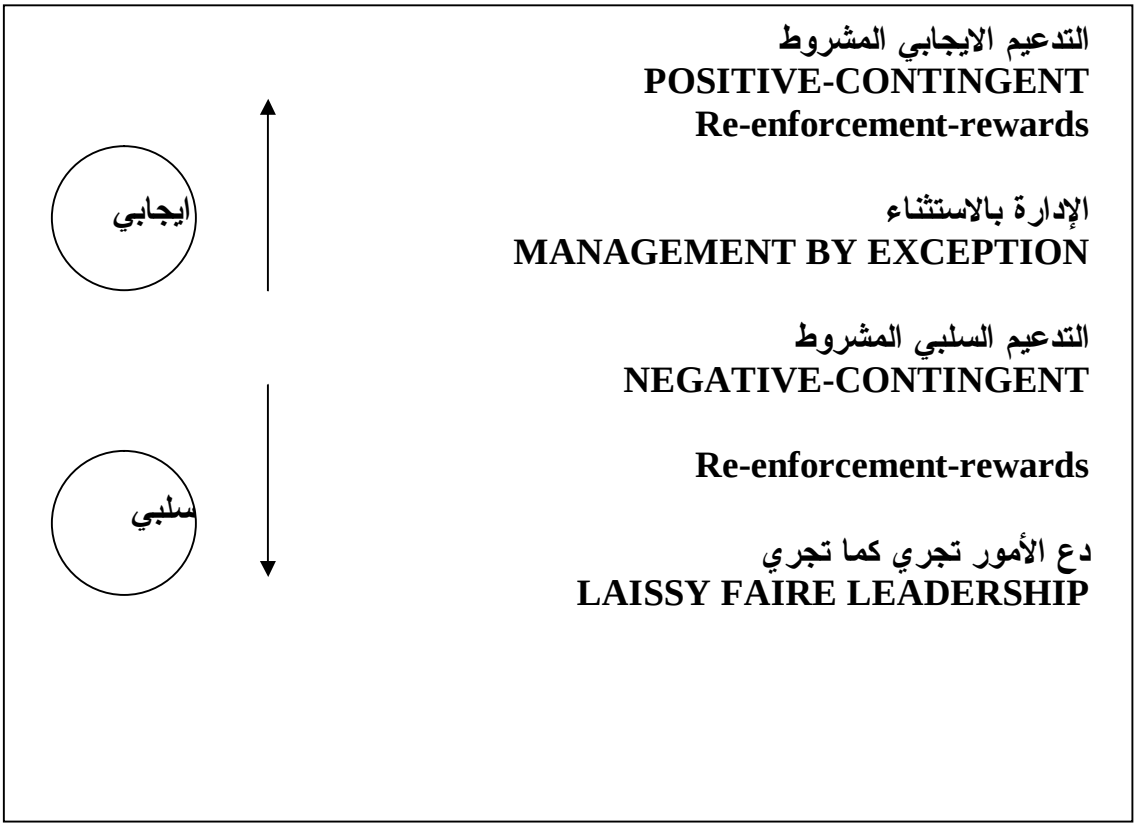
أ- القيادة التبادلية

إن القاسم المشترك الأعظم للأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي transactional manager . وان الأساس الذي يبنى عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو : التدعيم الشرطي . contingent re-enforcement في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها. (Griffin,2006:88)والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الإدارة استثناء حيث لا يتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية. ومن منظور المرؤوسين فان القائد يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.(الهواري ،2002 :255) وقد أثبتت الدراسات انه بالتدعيم المشروط (السلبي والايجابي) يستطيع الرئيس:رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها) إن أسلوب المدير التبادلي transactional manager في تناول المنفعة للموظفين في مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم :يوح العمل المطلوب من المرؤوسين وبالتالي يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود أللازم لتحي المستويات المتوقعة من النتائج .يشعر بحاجة ورغبات المرؤوسين ويوح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجهودات أللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم .(Shermerhorn,2005:45)هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها .ويتبع المدير التبادلي الأسلوبين التاليين :

- الإدارة بالاستثناء :التدخل فقط عندما تسوء الأحوال و الانتقاد والتدعيم السلبي .
- الجزاء الشرطي : هو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف .والتسهيلات أللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.(العطية،2003 :240)

هذا وتتراوح أساليب المدير التبادلي بين الايجابية والسلبية كما مبين كالآتي :

الشكل (1-2) أساليب المدير التبادلي



المصدر: د سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلميـــة للقـــرن 21 ،ط1 ،(القـــاهرة:دار الجيل للطباعة،2002)،ص252 .

ويستخدم المدير التبادلي المصطلحات الآتية:(أللوزي،2002 :124)(Kinichi,2006:76) الجزاء: الثواب والعقاب، وصف الوظائف. وتوضيح المهام و الحاجات و الرغبات . إشباع الإدارة بالأهداف:وهو منظور تقييم أداء المديرين الإداريين باستثناء الانضباط و حل المشكلات.الفعالية.

هناك أسباب وراء عدم فعالية القيادة التبادلية منها نقص مهارة القائـــد فـــي اســـتخدام نظـــم التدعيم الايجابي بفعالية .(Jones,2004:65)وان نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالبا ما لا تكون سليمة نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء .وانه غير قادر على تقديم الحوافز الايجابيـــة التي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عـــن سلطته.كما وان ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الايجابي المشروط .وأخيرا إن استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الناس على الانجاز غير فعالة في الأجل الطويل.

وفيما يلي شعار القائد التبادلي : إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها

IF IT ALN'T BROKE , DON'T FIXIT

إن عدم وجود أخبار معناه أن الأخبار جيدة

(Kreitner,2004:53) NO NEWS , GOOD NEWS

ب - القيادة التحويلية

استخدم الفكر العلمي المعاصر مصطلح القائد التحـويلي transformational leader ليشير إلى قادة التغيير . وإن أهم ما يميز قادة منظمة القـرن 21 هـو أنهـم يحبون التغيير . (إبراهيم،2006 :657)هذا المصطلح هو القائد التحويلي ، فمـن هـو القائد التحويلي ؟ وكيف يفكر ؟ وما هي مقوماته ؟ وما هي نظرته للأمور ؟ ومـا هـي خصائصه ؟ وما هي مصطلحا ته ؟ وما هي وظيفته ؟

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظـم المديرين وان كان امتدادا للمدير الفعال حيث يرى نفسه شخصاً لـه رؤيـة مـستقبلية vision وصاحب رسالة mission . انه يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر انه شـيئاً بعيداً وأحيانا يشعر إن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حولـه نقلة حضارية . وان أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من اجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة . وعادة ما نجد إن الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه .(آل ياسين،2006 :33) انه يظهر مستوى عالٍ من التعبيـر الانفعـالي ونجـده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالـذات ويتمتـع كـذلك بإصـرار ذاتـي عـال ،(Kuratko,2004:76)ونجده حرا من الصراعات الداخلية وهذا الإحـساس العـالي يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه وإن له حـضوراً بـدنياً ديناميكيـاً ونـشاطاً واضحاً وهو دائما يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقـدم لهـم حلـولا جذريـة وأحيانا حلولا متطرفة لمشاكلهم . وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم اتـصالا مباشرا وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي ، وهذا الحضور الكبيـر يجعلـه يعبـر عـن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيمـا بيـنهم علـى المستوى الشخصي . انه مثل الممثل ولكنه ممثل عظيم .. دائما يتصرف وكأنـه علـى مسرح وأن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية نلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الانجليزية charisma . (علاء ،2006 :23) وهـذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون موجهه ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالـذات الـذي يصل إلى درجة الأنانية حيث يركز القائد على قوته وعلى مركزه وقيمتـه فـي عيـون الآخرين وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها ولا يناقشونه فيها .. كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخـصية موجهة نحو المجموعة (Helmreich,2000:133): فالتابعين يتبعونه للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه ولنا أن نتوقع أن يناقشوه ويحاوروه فيهـا . إن هذا النوع من القادة (حيث أهداف المجموعة التي يتبناها القائد هـي سـر انجـذاب التابعين له) (واثق ،2005 :34) تعني بالضرورة إن ثقة التابعين في قائدهم نابعـة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجـات التـابعين وانـه يـدير بـالمعنى manages meanings ويستخدم الرموز symbols ليعبر عن تلك المعاني . ويطلق مجموعـة من الإشارات slogans والمصطلحات الجديـدة jargons ويـستخدم لغـة جديـدة مستخدما اللهجات الجديدة المعبرة inspirational .إن هـذا القائـد يـستخدم كـل الأساليب الإلهامية والاستثارة العقلية :لأن هذا القائد التحويلي يـستثير تابعيـه عقليـا intellectual stimulation فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة وتحديات فكرية .. وباختصار انه يستثير فكر التابعين.باهتمام عال ورعاية خاصة على المستوى الفردي(Paulus,2000:237):وفوق كل ذلك فالقائد التحويلي يهتم بالنـاس اهتمامـا بطريقة جديدة .. صحيح انه يهتم بكل الناس ولكنه يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتـاجون إلـى رعايـة خاصـة علـى المـستوى الفـردي individualized consideration فهو لا يعطي عناية خاصة لكبار القوم فقط ولكنه يعطي عناية خاصة أيضا للضعفاء والمساكين والعجزة والصغار .. الخ. لذا فأن هذا القائد التحويلي لا يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين كما يفعل كل ما عداه من المديرين ولكنه يرقى بها. فإذا كان

التابعون يتكلمون عن الحاجات الفسيولوجية فانه يدعوهم إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم وبين البشرية بشكل عام انه يستخدم سيكولوجية الجماهير. (Siegall,2000:703) وباختصار فانه يرى إن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة إلى استثارة تابعيه عقليا بالإضافة إلى اهتمامه بالناس وبالذات اهتمامه بمن يحتاجون الرعاية ، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصورا . تلك هي المعادلة التي يتعامل بها .

القائد التحويلي ينظر إلى نفسه على انه وكيل تغيير change agent والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة للوصول .القائد التحويلي شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ، لا يحب الأحوال المستقرة من اجل تحسين الأحوال . انه شجاع في مواجهة الواقع . وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلما ، حتى ولو كانوا لا يريدون أن يسمعوا.(كشمولة،2007 :45) القائد التحويلي يؤمن بقيمة الناس . انه ليس دكتاتوراً . صحيح انه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر وفي النهاية فهو يسعى إلى تزويد البشر بالتمكين بطاقة empowerment . القائد التحويلي موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم . انه يخلق حضارة انجاز مبنية على قيم انجاز فالانجاز غير العادي لا يأتي صدفة .(Atkinson,200184)القائد التحويلي يتعلم طول العمر ، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على انه تجربة استفاد منها .القائد التحويلي قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ، انه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات Hypotheses ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة .القائد التحويلي صاحب رؤية visionary قادر على أن يحلم ، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليتقاسموها معه .(مصطفى ،2006 :188)

- ومن مصطلحات القائد التحويلي :(التحويل Transformation ، الإلهام Inspiration ،و الرسالة Mission ،و الوعي Awareness ،و التفكير التجريدي Conceptualization ،و التأثير Influence ،و الاحترام Respect ، والتزويد بالطاقة Energizing ، والقيم Values ، والقوة Power ، و الرؤية Vision ، و رفع مستوى الحاجات والرغبات Elevation of need and wants ،والمفاهيم Concepts ، الفهم Comprehension)

تختلف مهام القائد التحويلي عن مهام أي مدير . ويمكننا تمييز ست مهام مرتبطة بإدارة التغيير على الوجه الآتي :(Daft,2000:212)

أولا - إدراك الحاجة للتغيير Arousing need for change

ثانيا– صياغة الرؤية والرسالة Formulating vision & tracks

ثالثا – اختيار نموذج التغيير ومساراته Transformation model & tracks

رابعا– تكوين الإستراتيجية الجديدة Formulating the new strategy

خامسا– تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة

Commitment thru culture change

سادسا – إدارة الفترة الانتقالية Transition management

على منطق مهام القائد التحويلي في منظمات الأعمال يستمد من السوق فهو يوجه كل فكره وكل مهامه بتحقيق تمييز واضح في السوق : سواء كان ذلك في توسيع السوق أو زيادة الحصة في السوق أو تحقيق رضا وولاء العملاء ... الخ .

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيرات قادرون على تغيير التكيف المميت الذي تشرحه ظاهرة الضفدعة المغلية ، وكذلك من ظاهرة التغيير البطيء في المنظمات مثل تحريك الفيل.(المعيلي،2007 :190) (التكيف المميت وظاهرة الضفدعة المغلية) فإذا ذهبنا إلى العمل ووضعنا ضفدعة في وعاء به

ماء بارد والوعاء يسمح للضفدعة بان تقفز في أي وقت تشاء . ووضعنا هذا الوعاء على النار وقمنا بزيادة درجة الحرارة بالتدريج سنلاحظ إن الضفدعة تتكيف مع كل وضع ساخن جديد.ولكنها لن تقفز وسنلاحظ أنها في النهاية تموت هكذا نجد كثيرا من البشر وكثيرا من المنظمات تتكيف مع التغيرات الخارجية ولا تشعر أبدا بأي حالة للتغيير فهي لم تستجيب للإشارات لأنها لم تكن قوية بشكل كاف. (David,2001:123)دعنا نضع ضفدعة أخرى مباشرة في ماء في درجة الغليان في نفس الوعاء فان اغلب الظن إن الضفدعة لن تبقى ساكنة وتقفز : ذلك إن الإشارة كانت قوية بحيث كانت كافية للضفدعة أن تخرج من هذا الوعاء . والبشر والمنظمات كذلك لا بد أن يشعروا بحاجة للتغيير وبالحاجة للقفز بدلا من التكيف والتدهور والموت .(المنظمات بطيئة مثل الأفيال) (عبد النبي ،2008 :9)ولقد قال (جيمس بيلاسكو) في كتابة (تعليم الفيل الرقص) أن المنظمات بطيئة مثل الأفيال . أنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة ، إلى قيادة قادرة على التأثير في التابعين وإلهامهم ، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته . المعروف أن الفيل بطيء في الحركة ولا يتحرك إلا إذا شعر إن هناك خطراً (مثل مشاهدة نار) فهو يجري حينئذ فقط .(Schlieckert,2002:231)ونحن نلاحظ إن التغيير في المنظمات يكون بطيئا ولذلك فانه من الضروري إشعال نار لكي يحس الناس بضرورة التغيير .

سادسا: <u>أنماط القيادة الإدارية السيئة</u>

تشير إحدى الإحصائيات التي تناولت عينات من مواقع العمل إلى أن 61% من الموظفين راضين عن عملهم، بل ومنهم من هم راضون جداً،(Anna E,2007:3) إلا أن نسبة من يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة، أو يعملون ضمن دائرة مدراء بارعين في بناء الفرق، أو مدراء يتخذون قرارات جيدة وفي الوقت المناسب 36 %.فقط أفادوا بأن شركاتهم تلتمس اقتراحاتهم من أجل التطوير . تقول أهم المعطيات الثابتة في دائرة العمل التي تمضي فيها سحابة نهارك إن الشخص الذي يمتلك نفوذاً كبيراً على سلوكك العملي هو مديرك المباشر. وبالرغم من إن هذه الحالة ليست عامة ، مثل الاستثناء الذي تحمله مجموعة الموظفين تجاهك لتجبرك على ترك العمل باعتبارك قادم جديد، فإنها أثبتت صحتها في معظم الأوقات . (Lights, 2007:44). يدفعنا هذا إلى النظر بشأن العلاقة بين الموظف وبين المدير بصورة أوضح، ومع افتراضنا أسوء الاحتمالات، سيتم طرح نموذج المدير السيئ للنقاش، والسؤال هنا يطرح نفسه: كيف يتوجب عليك التعامل مع مدير سيء؟ لمزيد من التركيز على هذا السؤال سيتم مناقشة خمسة أنواع من المدراء السيئين:

(مدير لا يستمع و استبدادي ولا يصنع قرارات و متسلط و يستأثر بجميع الامتيازات) .

أ- <u>لا يستمع ولا يريد أن يستمع</u>

يعتبر عدم الاستماع مؤشراً واضحاً على عدم احترام الآخرين،(Hoffman,2000:23)كما أنه يعرض لعادة سيئة جداً تستند إلى فكرة أن الاتصال الشفهي أمر غير ذي بال وليس من الضروري أن يؤخذ مأخذ الجد. (المعامرة ،2004 :67) لمواجهة هذا النوع من المدراء هناك نوعين من الإجراءات المضادة، يمكن تطبيق كل منهما على حدة أو تطبيقهما معاً .الأول هو عن طريق طرح نفس الفكرة من قبل عدد من الأفراد في وقت واحد وبأكبر قدر من الإصرار، هنا لن

يتمكن المدير من الاستخفاف بما يقال بسبب حجم الكلام المضاعف عن نفس الموضوع من جهة وبسبب عدد الناطقين به من جهة أخـرى. (Wheelen,1998:21)الإجـراء الثاني هو الانتقال نحو التواصل الكتابي. يمنح العديد من المـدراء قـسطاً وافـراً مـن اهتماماتهم إلى الأشياء المكتوبة لأنها تتخذ طابع السجلات الرسـمية.

ب - استبدادي إلـى درجـة كبيـرة

تعتبر هذه الطريقة في الإدارة أشبه ما تكون بالإنسان (Neanderthalالبدائي) بالنسبة لنظريات وممارسات الإدارة العصرية . حيث قد يكون أفضل ردة فعل على هـذا النوع هو أن يمرر له بعض المواضيع التي تعرض لطرق بديلة للتعامـل؛ وفـي حـال الاستدعاء إلى محاورة لشرح الموقف يتم بالنقاش الهادئ ومحاولة أن يكون الحـوار خفيفـاً قـدر المـستطاع.(كـشك،2006 :7)

ت - لا يـصنع القـرارات

هذه منطقة حرجة في طيف التواصل مع المدراء، لأن أسباب الفشل فـي صـنع القرارات كثيرة ومتنوعة. قد تكون بسبب اخـتلاف الاحتياجـات للموظـف كليـاً عـن احتياجات المدير، لذلك لا يوجد توافق بينهما وانه يتوجب أن يتم التحري واثبات فـشل المدير في اتخاذ القرارات بالاشتراك مع الزملاء، لكي لا يؤخذ موقفاً تجاهه على محمـل شخصي، أو يُظن أنهم يتوهمون فيـه هـذا الفـشل لأسـباب كامنـة خاصـة بهـم . (Yeh,R,1999:61)إذا وافق الزملاء قد يتوجب أن يتم قيادة المهمة بنفـسك وتـدير حواراً خاصاً تعرض فيه للقرارات التي لم تتخذ في الوقت والطريقة المناسبين. إذا لـم يفلح الحوار الخاص يمكنك أن تحاول الاستعانة ببعض المساعدين من زملائك لإقحامهم فـي النقـاش المحتـدم .(منيـر، 2007 :43)

ث - التـسلط

هذه في الواقع شكوى نموذجية عن المدراء، كما أنها صعبة بالنسبة للكثير مـن الأشخاص لأن ردود الأفعال نحو سلوك كهذا يمكن أن يتحول إلى غضب متطرف بسرعة كبيرة .الغضب يحتاج إلى استيعاب، يتبعه إجابة سريعة تشرح أن المدير يـدير العمـل بشكل غير ملائم في الوقت الحالي، وأنه يعتقد أن هذا السلوك مضاد للإنتاجية، ولا يقود إلا إلى نتائج سيئة مع الأعمال التي تكون في طور التنفيذ .في هذه الحال يجب أن تكون ردود ألأفعال سريعة، لأن الكثير من المدراء لا يدركون أن الطرق التي يـسلكونها فـي إدارة العمل سيئة مـا لـم يـتم وضـع المـرآة أمـامهم فـي لحظـة الإسـاءة . (Razik,2001:80)

ج - يـستحوذ علـى جميـع الامتيـازات

يعتبر هذا التصرف مدمراً في مجال التحفيز والقيم التنظيمية؛ وفي عالم اليـوم لا يمكن مواجهـة هـذا النـوع إلا بـسلوك مـضاد يمكـن أن تعتبـره الإدارة إيجابيـاً. إذا كان مديرك غير متفاعل ويحب أن يكون هو دائماً في المقدمة، يجب أن تكـون ردة الفعل جماعية بحيث يصر جميع الموظفون على مقابلة المدير ومواجهته بحقيقة تصرفه السيئ .(Mc Nergney,2001:208)هذا النوع هو نـوع مـن الإدارة الاسـتبدادية ، والمستبد لا ينفعل إلا إذا واجهته قوة حقيقية. خطط للمواجهـة بحـذر، أضـف إليهـا اعتبارات عندها في معظم الأحيان يكون التصرف المنصوح به مع المدير الـسيئ هـو

مناقشة المشكلة معه على طاولة الغداء بطريقة بعيدة عن المواجهة العدائية. (الباسط ،2003 :8)لا يوجد ضمان لنجاح هذه الطريقة ، وعليك أن تكون مهيئاً إلى تصعيد الموقف. احرص أن يكون حوارك عقلانياً وحقيقياً قدر الإمكان، وتذكر أنه لا زال لديك طريقتان يمكن أن تتبعهما:الأولى: أن تذهب إلى رئيس مديرك وتطلب منه نقلك إلى قسم آخر الثانية: أن تجد لنفسك مكاناً في شركة أخرى. (Stephen 1996 :212) وهذا ما كان يتبع وستبقى الطريقة الأمثل في التعامل مع مدير سيء جداً"...!!!هل فشلت أنت عندما انتقلت إلى العمل في شركة أخرى؟ الأغلب أن الشركة التي تركتها هي التي فشلت وليس أنت!!

مما تقدم عن الأنماط القيادية يتضح بأنه يجب معرفة الأدوات السليمة للعمل the right tools for the job لكي تعرف متى تستخدم هذا النمط القيادي أو ذاك ؟القادة الأكثر تجاوبا يتجاوزون العملية الآلية المواءمة بين الأنماط لتناسب قائمة محددة من المواقف. فهم أكثر انسيابية . أنهم يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدهم إلى النمط القيادي الصحيح المطلوب، وتجدهم يعدلون نمطهم بشكل خفيف . وهذا يعني أنهم لا يستطيعون استخدام أنماط معينة مرنة لبناء التجاوب فقط ،بل أيضا بمقدورهم أيضا أن يكونوا ضابطي إيقاع أو حتى يصهروا الجانب الايجابي من نمط السيطرة والتحكم – باتجاه قوي وملح – وبالشكل المناسب . ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الأنماط الأكثر خطورة ، فأنهم يقومون بذلك على وفق شئ من الالتزام الذاتي وضبط النفس حتى يتفادوا إحداث التنافر بالتصرف بغضب أو نفاد الصبر أو الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص . وكنتيجة ، فان هؤلاء القادة لا يحصلون فقط على نتائج أداء بل يبنون أيضا الالتزام والحماس لدى من يقودون . بسبب الأهمية القصوى للقيادة الفعالة ذات المخزون الكبير من الأنماط القيادية ، نجد أن درسا فوريا ينطبق على الاستقدام ، والترقية ، والتخطيط المتعاقب . ويعتبر مبسط ، عندما يتعلق الأمر بشغل منصب قيادي ، من المفيد أن نجد الشخص الذي يمتلك الرصيد المرن أكثر من نمط هو الذي يميز القادة الأكثر نجاحا . وإذا فشلت في هذا المطلب الأساسي ، اسأل الشخص الذي تنوي تعيينه في منصب قيادي على الأقل ما إذا كان قد تمكن من النمط أو الأنماط المحددة التي تناسب أكثر واقع نشاطه . فالقائد المطلوب لإحداث تحول ، مثلا ، يحتاج إلى مهارات القائد ذي البصيرة – القدرة على تشكيل رؤية جديدة من شانها أن تحدث التغيير . وفي حال كون المنصب يتطلب خطوات ضرورية ، مثل التخلص السريع والجذري من الأشخاص غير الأكفاء ، فان ذلك الشخص (المرشح للقيادة) سيحتاج اعتماد نمط السيطرة لانجاز المهمة ، ثم تخلى عن ذلك النمط ثانية . وإذا كانت المنظمة في حاجة إلى إجماع رأي بين الموظفين ، وبناء الثقة ، أو فقط توليد أفكار جديدة ، فان ذلك الشخص سيحتاج إلى نمط ديمقراطي . وإذا كان المطلوب فقط توجيه فريق ذي كفاءة عالية ولديه دوافع ذاتية – مثل المحامين أو صيادلة باحثين – فان " مخزون " القائد يجب أن يتضمن

الاستخدام الصارم لنمط ضابط الإيقاع . ومهما كان رصيد القائد من الأنماط اليوم ، فانه ينمو ويتطور غدا . إن السر يكمن في تعزيز قدرات الذكاء العاطفي الأساسية التي تدفع هذا النمط أو ذاك . فالقيادة شيء قابل للاكتساب (نتعلمه) – والعملية ليست سهلة ، بل تستغرق وقتا طويلا ، وخاصة الالتزام . لكن المنافع التي تنجم عن القيادة بذكاء عاطفي متطور جدا بالنسبة للفرد والتنظيم ، تجعل منها جديرة بالاهتمام ، بل ومنعشة ومنشطة .

عند مراجعة الأنماط القيادية السابقة نجد إن معظمها يندرج تحت عنوانين رئيسيين القيادة القديمة أو القيادة الجديدة ، وعند تفحص الفروق بين القيادتين نجد إن القيادة القديمة ركزت على الشكل لا على المضمون وبالتالي تلاشت وزالت، وأما القيادة الحديثة فقد ركزت على الأرواح التي تؤثر على العقول والأجساد، فاستمرت وبقيت لأنها تحقق الخير والسعادة لبني الإنسان . فمعالم القيادة القديمة هي البيروقراطية بالتسلط وينظر إلى المرؤوس على انه قليل الفهم والإدراك وتكون الأهداف لديه قصيرة المدى ولا يقيم علاقة مع الأتباع ولا قيمة لهم وكأنهم عمال أو عبيد وبالإضافة لذلك فهم عمال متكاسلون والتعامل هنا يكون بلغة الأجساد واتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل وتكون سياسة العمل أي إدارته بالأنظمة واللوائح وتكون هذه المنظمة قليلة الإنتاجية وتزول بزوال القائد. أما معالم القيادة الحديثة فإنها ديمقراطية بالشورى وينظر إلى المرؤوس على انه واسع الفهم والإدراك وأهداف القائد بعيدة المدى ويحترم الأتباع وكأنهم أصدقاء أو شركاء لأنه يتخاطب معهم بلغه الأرواح لأنهم عمال منتجين ويتم إدارة العمل بالقيم والمبادئ حيث إن القرارات من الأسفل إلى الأعلى وعليه تكون إنتاجية المنظمة في زيادة وتبقى هذه المنظمة حتى بعد ذهاب القائد.ولمزيد من المعلومات عن القيادة يمكن الاستفادة من مواقع الانترنيت الموجودة في مصادر البحث للاطلاع عليها وتوسيع مدارك الشخص.

من خلال نماذج أنماط القيادة السابقة ظهر للباحث شيئين يتفقان مرة ويختلفان مرة أخرى ألا وهما القائد والمدير أو القيادة والإدارة، فأوجه الشبه بين القيادة والإدارة في إن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعة . أما أوجه الخلاف بينهما فالإدارة تركز في أعمالها على التخطيط والتنظيم وإعداد الأنظمة التي تتضمن استمرارية العمل ولا تعتمد على فرق العمل ولكن حسب التدرج الهرمي الوظيفي وتعتمد الإدارة على ثبات الممارسات وتتفادى الإلحاح والسرعة كما إن رجال الإدارة يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات لتسيير العمل مع القدرة على السيطرة على الأحداث إلى حد كبير وليست رؤية للمستقبل . أما القيادة فتعتمد على التكامل والالتزام والتحفيز وشحذ الهمم (Motivation/Empowerment) وإحداث الحركة والتغيير وتعتمد أيضا في أداء أعمالها وممارساتها على فرق العمل والمناخ الملائم لأداء العمل مع النظر إلى المناصب على إنها محفزة للعمل لا معيقة له وجميع هذه الأعمال تنصب نحو رؤية واضحة ومحددة (Empowerment Toward This Vision) . وعليه فانه لا غنى لأي

منظمة عن وجود القيادة والإدارة فوجود الإدارة فقط يؤدي إلى وجود الجمود وعدم مسايرة التقدم أما وجود القيادة فقط فانه يصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل. أي إن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء أي بحاجة إلى القائد ذو المهارات الإدارية.والجدول الآتي يبين مصفوفة المدير القوي والضعيف مع القائد القوي والضعيف:

الجدول (1-5) مصفوفة المدير والقائد

	قائد قوي	قائد ضعيف
مدير قوي	1-الرؤية واضحة لجميع العاملين. 2-وضوح وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لها. 3-معاملة العاملين كشركاء في النجاح. 4-توفير الجو المناخي الصحي لزيادة الإنتاجية. 5- الارتباط عضوي.	1- العمليات تتجه نحو البيروقراطية. 2- التخصص الزائد. 3- مزيد من السياسات والإجراءات. 4- نظم الإدارة تصطدم بالابتكار.
مدير ضعيف	1-الرؤية منفصلة عن الواقع. 2-توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم. 3-الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة.	1-عدم وضوح الرؤية. 2-لا يوجد أهداف محددة. 3-انعدام الثقة بين القيادة والعاملين. 4-جو العمل غير صحي قليل الإنتاجية. 5-الارتباط غير عضوي.

المبحث الثالث : نظريات القيادة الإداريـــة

المبحث الثالث والأخير لهذا الفصل سوف يتناول نظريات القيـــادة الإداريـــة حيـــث أن الملاحظ في بعض الكتابات إن هناك خلطاً بين أنماط ونظريات القيادة إذ نجد في هذا المبحـــث إنهما يلتقيان في جانب ويفترقان من جانب آخر فعلى سبيل المثال إن نمط القيـــادة التحويليـــة هو نظرية القيادة التحويلية نفسها ولكن في نظرية الشبكة الإدارية لا يمكـــن القـــول إن نمـــط القيادة الشبكة الإدارية فمنها تظهر أنماط قيادية متنوعة وهكذا بقيـــة الأنمـــاط والنظريـــات .
وسوف يتم تناول النظريات حسب التسلسل الزمني بهذه النظريات وهي :
أولا: النظريات التقليدية.
ثانيا: النظريات السلوكية.
ثالثا: النظريات الموقفية.
رابعا: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية.

إن المدير الجيد يفترض أن يكون قائدا فعالا لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق التفوق لمنظمته قياسا بالمنافسين، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريـــات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير. (المشهداني، 2005، 2) بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائدا جيدا وكيف يستطيع إحداث التأثير الايجابي في الآخرين العـــاملين معه. (Sean , 2007 : 378). فالنظرية لغة هي(قضية تثبت ببرهان ، وعند الفلاسفة : فهي طائفة من الآراء التي تكمن بها بعض الوقائع العلمية أو الفنية . ونظرية المعرفة هي البحـــث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف أكانـــت وسائل المعرفة فطرية أو مكتسبة) (مصطفى،2007 :932) . وجاء فـــي قـــاموس المـــورد (Theoremالنظرية و Theoreticalنظري و Theoreticianالباحث الضليع في الجانب النظري من موضوع ما . و Theoristواضع النظرية أو الباحث في الجانـــب النظـــري مـــن موضوع . و Theory فهو الجانب النظري من علم أو فن وتعني أيضا فكـــرة أو رأي . أمـــا Theorizeفيقصد به وضع نظرية أو نظريات .(البعلبكي،2006 :963).
وسيتم في هذا المبحث تناول نظريات القيـــادة وفـــق أربعـــة تقـــسيمات رئيـــسية هـــي (النظريات التقليدية ، النظريات السلوكية، نظريات الموقف ، الاتجاهات الحديثة في نظريـــات القيادية) وهي: (Daft, 2001: 389)

أولا : <u>النظريات التقليدية في القيادة (Classical Theories in Leadership)</u>
شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التـــي يتمتـــع بهـــا نقطـــة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال ، باعتبار أن المدير القائـــد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التـــأثير الايجـــابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة (ألجميلي، 2004: 60). إن أول هـــذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيرا بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية (Gibson , 2003 : 298)

أ- <u>نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)</u>

(الرجل العظيم Great Man هو ذلك الإنسان الذي تأتي عظمته مـــن خـــلال موهبـــة وقدرات فردية وراثية . ويتمتع بشخصية كاريزميـــة .) (Bolden , 2004: 7) تمثـــل هـــذه

النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة . لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم . (العامري،2007 :432) مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة. (Daft , 2001 : 383) وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات فذة من التاريخ القديم والحديث . وفي إطار الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فذة ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وتحولت إلى أعمال يشار لها بالبنان وحققت نجاحات هائلة . (عبد الوهاب،2000 : 140) ولتقييم هذه النظرية يمكن القول إنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين . (Daft, 2001: 389) من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع . (العلاق،1999 :281) (برنوطي ، 2003 : 365)

ب- <u>نظرية السمات (Traits Theory)</u>

(السمات Traits هي خصائص أفراد متميزين يتمتعون بالذكاء والحماس والثقة والحزم وغيرها) (Hellriegel , 2001 : 329) جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال ، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص . في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد . (القريوتي، 1993 : 139) .(العلاق،1999 :281) وبالرغم من انه النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص إلا إنها لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بتحقيق النجاح . (سهيلة،2004 :15) فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العاليً والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة و الأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة . (Robbins , 2001 : 314) وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل ، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم ، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير . إن جميع هذه الجوانب تعتبر سماتا تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد . (Daft , 2001 : 321) ولتقييم هذه النظرية فانه يمكن القول إنها كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل . (George, 1996 : 368) وبالمقابل فان أهم ما يؤخذ عليه هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف (Gibson, 2003 :302)وبالتالي فإنها تفسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا . أما المأخذ الآخر عليها فإنها لم تقدم تفسيرا مقبولا لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات اقل . وبشكل عام فان هذه النظرية تعطي توجها يساعد مراكز البحوث

والجهات المعنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات الايجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء . (Alkhafaji, 2001: 48)

ثانيا - النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة ، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة Leadership Style وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد . وإذا كان احد الأساليب هو الأفضل فان نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن . (سهيلة،2004 :16) وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية. وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي : دراسات ميشيغان (Michigan Study) ، دراسات أوهايو (Ohio Studies) ونظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory)(Hellriegel,2001: 330)(عبدالوهاب،2000 :141)

أ- دراسات ميشيغان (Michigan Study)

(ألسلوك الذي يركز على العمل job-Centered Behavior هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجازه) . (Robbins, 2003, 317) تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي . وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل job-Centered Behavior أو التركيز على العاملين Employee Centered Behavior (سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين) إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء . (Bolden, 2004: 5) أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين . إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الأخر تركيز تام على العاملين . وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا إن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب ألآخر.(Moorhead, 1995: 324)

ب- دراسات أوهايو (Ohio Studies)

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية . في إطار هذه الدراسة فان الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد ، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته Initiating Structure وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين CONSIDERATION وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين . (Certo , 1997 : 350) وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة ومن ملاحظة الشكل فان الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة . وكما في الشكل(1-3) :

الشكل (1-3) مصفوفة أوهايو للقيادة

عالي	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات. اهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجا القائد إلى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل.
واطئ	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وكذلك الاعتبارات. دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطئ بالاعتبارات. هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وانجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.

الاعتبارات

واطئ ← عالي

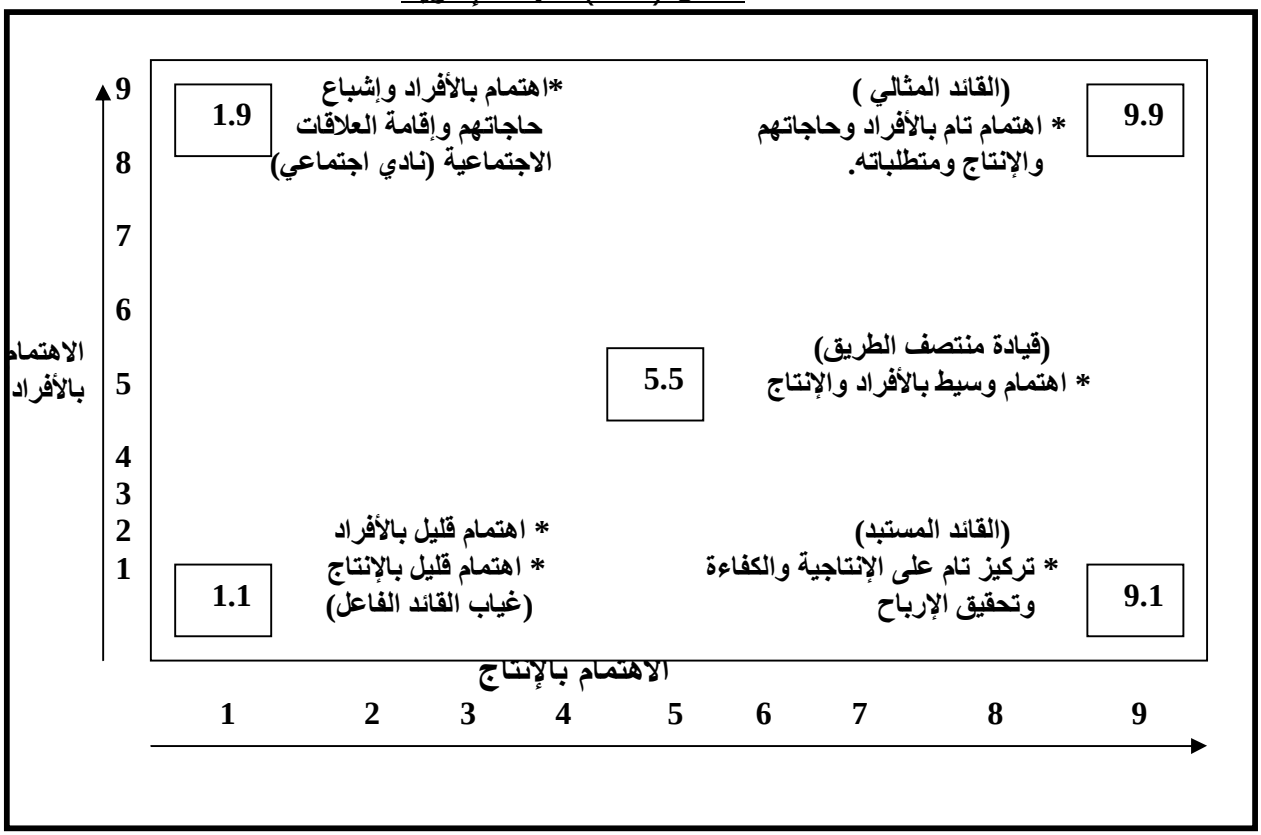
الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته

Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior, 10th Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.p 316

ج- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory)

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل ، فقد طور Jane Mouton , Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج .(Newstrom, 2002: 167) إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشراً المسؤوليات وواضعاً المعايير ومراقباً الأداء والنتائج يكون ذلك القائد الذي هو قائد يركز على الإنتاج والعمل . بالمقابل فان القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم . ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين (Bolden,2004:9)

الشكل (1-4)الشبكة الإدارية



Source : Bolden, R., (2004), What is Leadership? Leadership South West, Research Report 1, p9

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف متمثلة بالاتي : (Bolden, 2004: 10) (جراهام ، 1999 : 259) (Daft , 2003 : 521) (Robbins, 2001: 316) (Gibson, et al., 2003: 304)

1- القائد (1.1) : هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل .

2- القائد (1.9) : يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في نادٍ اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته .

3- القائد (9.1) : على النقيض من النمط السابق فان القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الانجاز بالمرتبات أو الأجور .وبالتأكيد فان هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها .

4- القائد (5.5) : هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا .

5- القائد (9.9) : هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواءٍ ويفترض أنٍ يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداء متميزاً للمنظمة .

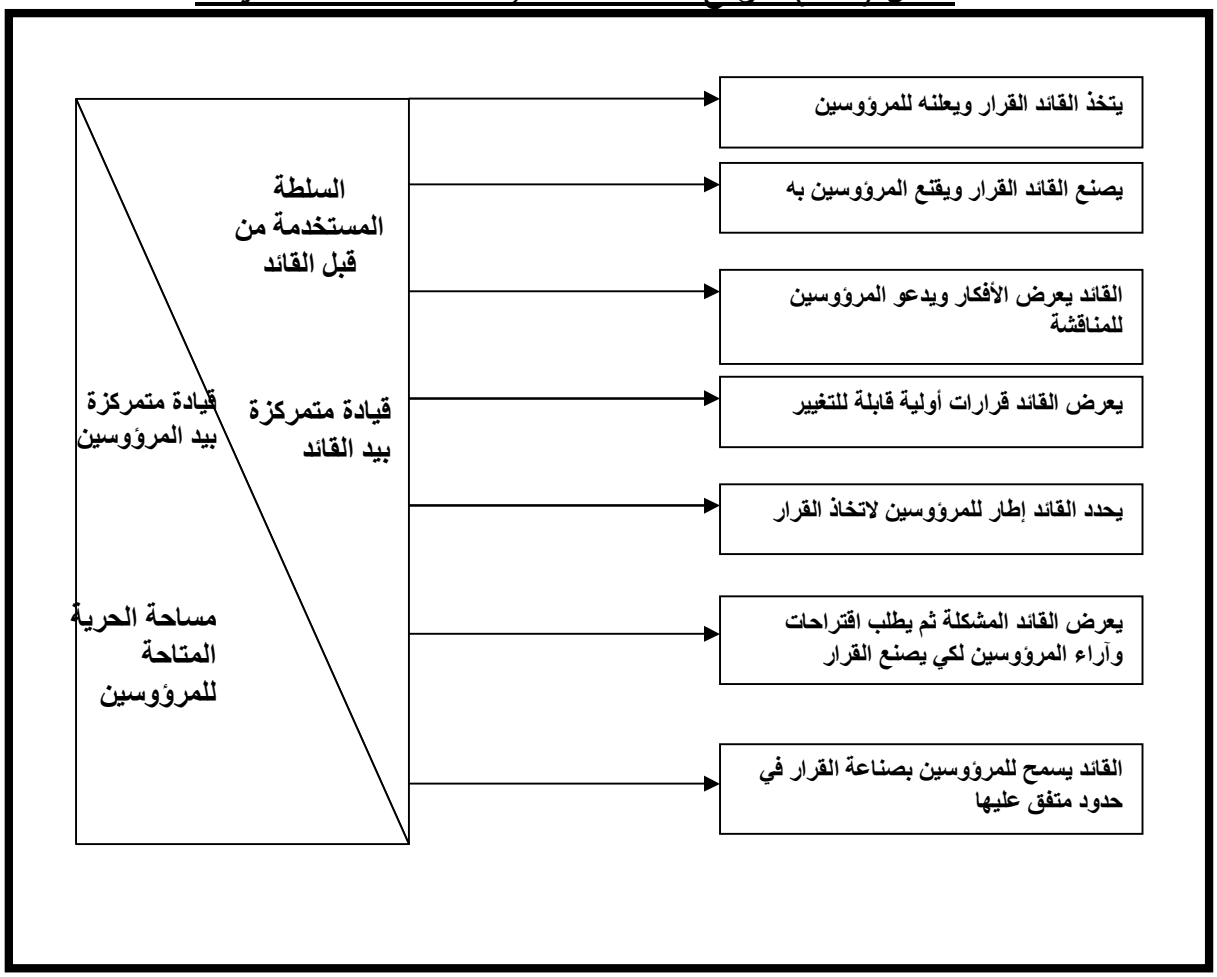
ثالثا: النظريات الموقفية situational Theories

في إطار النظريات السابقة بدا واضحا إن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفاعليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة . فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأت إن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم. (Robbins , 2003 : 319)

أ- نظرية Tannenbaum ,Schmidt لسلوك القائد

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد. (Wes kittle , 2006 :1) حيث تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار . ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك كما يظهر في الشكل الآتي: (العامري،2007 :438)

الشكل (1-5) نموذج Tannenbaum ,Schmidt للقيادة



وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان . (برنو طي ، 2003 : 369) أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها. أما ابرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل وضغط الزمن وغيرها . (Hellriegel et al , 2001 : 330)

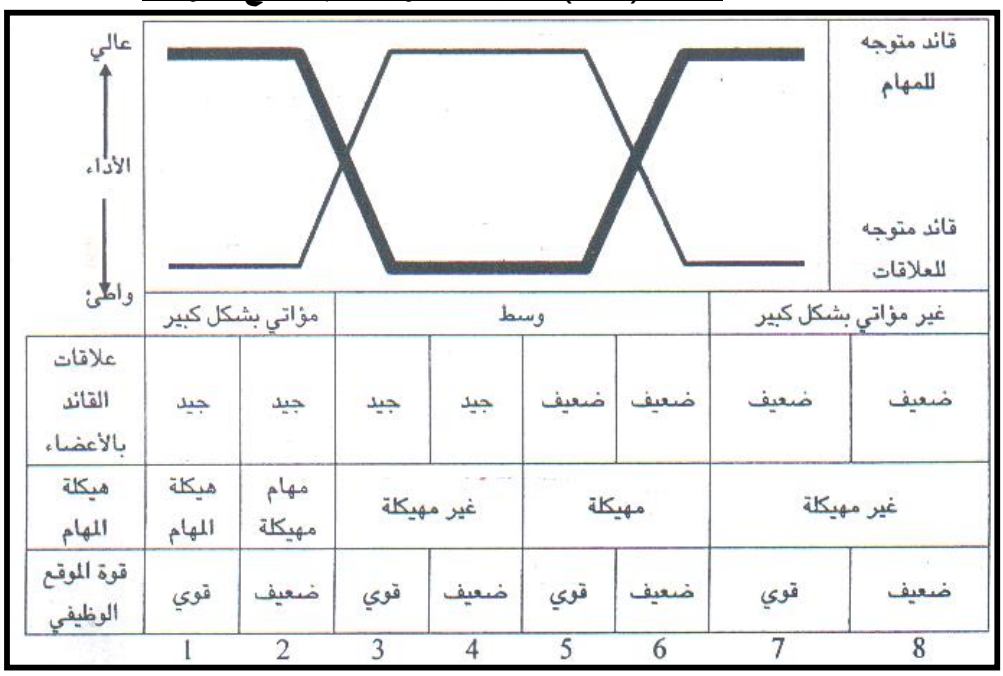
ب - **النظرية التفاعلية Interaction Theory**

في إطار هذه النظرية فان ألقياده هي عملية ناتجة عن تفاعل للتأثير ألمتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد ومرؤوسوه وطبيعة الموقف .لذا فقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف . (العلاق ، 1999 :282) فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فان استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة. (Newstrom , 2002 : 63)

ج - **نظرية فيدلر للسلوك القيادي Fiddler's Theory**

تفسر ألقياده والسلوك القيادي على وفق هذه النظرية العلاقة بين توجهين احدهما للعلاقات والأخر للمهام ، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية ،(سهيلة،2004 :19) أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة . ويقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ Least Preferred Coworker (LBC) وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا . وهذا المقياس يتكون من ست عشرة خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات . (Ensley et al, 2004:12) بعد إعداد هذه الاستبانه فانه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الايجابية للمفاهيم ألوارده في المقياس، فان المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وألا فانه متوجه للمهام وفي الحالة الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومراع لمشاعرهم.(جراهام، 1999 : 257) عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين وجد إن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا أو منجذبا لصالح القائد بشكل عال جدا أو غير موات وليس في صالحه بشكل كبير . أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فانه يكون فاعلا عندما يكون الموقف لصالحه (Wright, 1998 : 232) وكما موضح بالشكل الآتي : (العامري،2007 :441)

الشكل (1-6) مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف



المصدر: بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة،(عمان، دار اليازوري:1999)،ص224

د - نظرية هيرسي وبلا نشارد **Heresy And Blanchard's Theory**

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية (Heresy & Blanchard , 1996 : 94) كما في الشكل المبين في أدناه :

الشكل (1-7) مضمون نظرية هيرسي وبلا نشارد

Heresy, D., and Blanchard, K., (1996), Management of Behavior: Utilizing Human Resources, 6th Ed., Prentice Hall of India, New Delhi .p 96.

إن المقصود من الجاهزية أو الاستعداد **Readiness** هو مدى قدرة العاملين على أنجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح . (عبد الوهاب،2000 :142)فإذا كانت الجاهزية منخفضة فان أسلوب إصدار الأوامر **Telling** هو الأنسب حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فان أسلوب البيع **Selling** هو الأفضل حيث إن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم رغبة بالعمل ويمكن الاطمئنان إليهم فيضطر القائد إلى تفسير قراراته ويوضحها . (Robbins , 2003 : 325) أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فان أسلوب المشاركة **Participating** يكون الأكثر فاعلية حيث إن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها فهم بحاجة إلى بعض التوجيه من قبل القائد . وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فان أسلوب التفويض **Delegating** هو الأصلح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية . (Ivancevich & Matteson , 2002 : 429)

هـ - نظرية المسار -الهدف **Path-Goal Leadership Theory**

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس **Robert House** وأساسها إن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى إن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات (Robbins, 2003: 314)وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هاوس إن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي :

(George & Jones, 1996: 359) (سـهيلة،2004 :21) (جراهـام، 1999 : 266) (McKenna , 2000 : 378)

1- قيادية توجيهية Directive Leadership حيث يحتاج المرؤوسين إلـى توجيـه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.

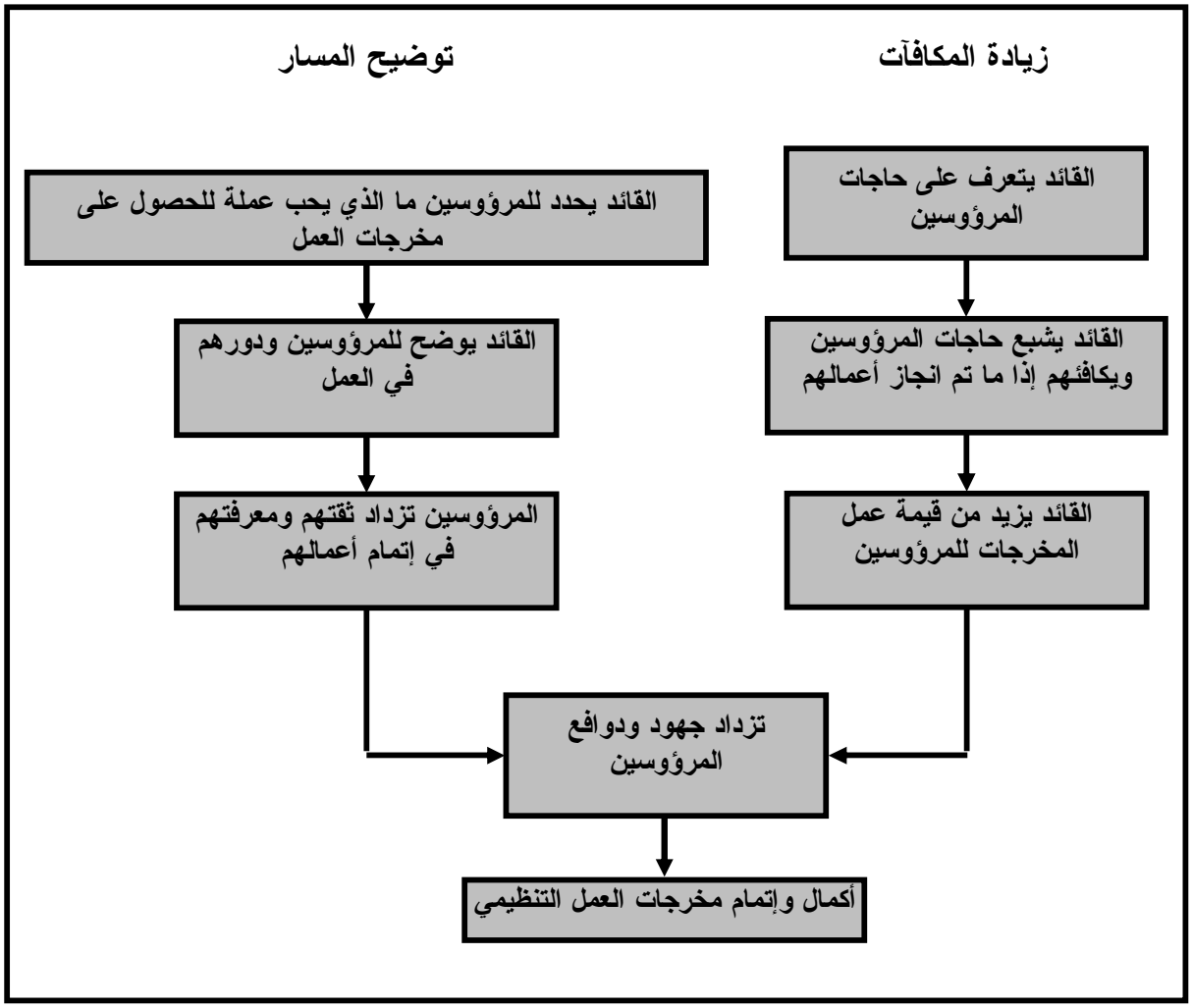
2- قيادة مسانده Supportive Leadership : حيث يجب جعل العمل أكثر متعه من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جـسور الـصداقة والاحتـرام والاهتمـام بالعاملين كافة بلا تمييز.

3- قيادة متوجهة للإنجاز Achievement-Oriented Leadership : توضـع هنـا أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع أظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة .

4 - قيادة تشاركيه Participative Leadership : تقوم على أساس دمج العـاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات

في أطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة ، والشكل الأتي يوضـح مـضمون النظريـة : (Daft , 2003 : 527)

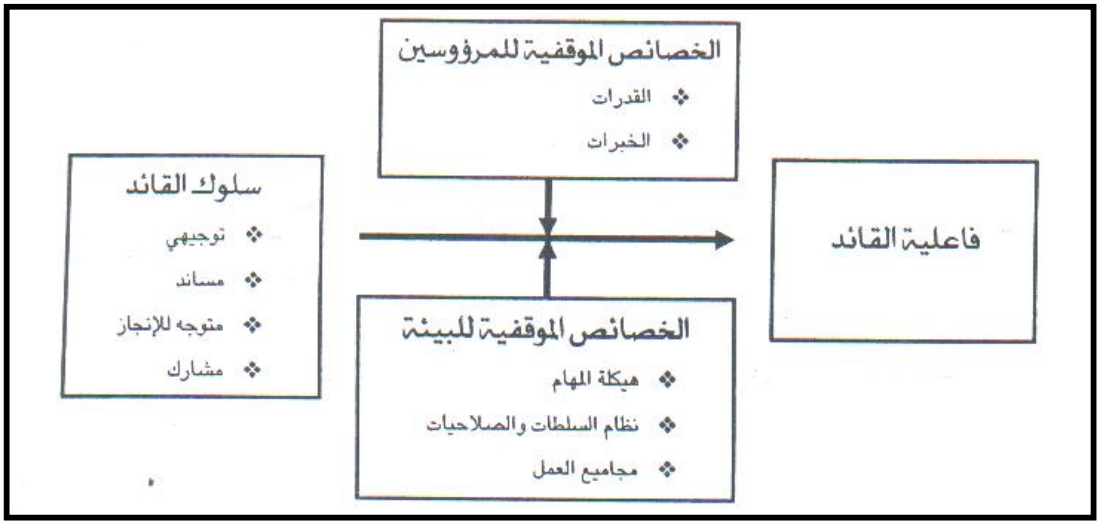
الشكل (1-8) دور القائد في أنموذج (المسار – الهدف)



Source: (Daft, R. L.(2003), Management, 6th Ed., South Western, U.S.A.)

أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار - الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي(الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية). ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-9) العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



Source :(Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior, 10th Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey)

و - **نظرية فروم – جاغو (Vroom-Jago Theory)**

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين . تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار :قرار السلطة A theory Decision (قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين) وقرار استشاري Consultative Decision (قرار يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة) وقرار مجموعة Group Decision (قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة) . ويمكن للقائد أن يختار احد البدائل الآتية عند اتخاذه للقرار : (Krishnan, 2005: 15) (سهيلة،2004 :24)

1- يقرر لوحده وهذا يسمى قرار سلطة ، ثم يعلن القرار للمجموعة .
2- يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للإفادة من مقترحاتهم .
3- يتشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم وسماع أرائهم جميعا .
4- يقوم بمهمة تسهيل مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.
5- يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة .

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل منها مزاياه وعيوبه ، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة . إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب هي : (George , 1996 : 396)

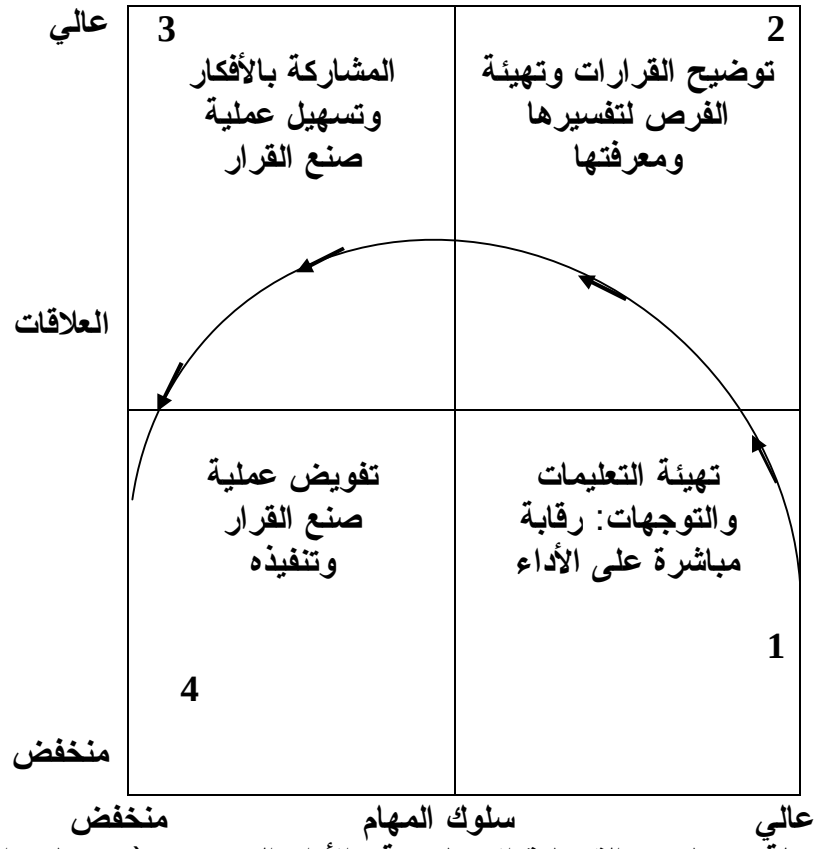
1- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة.
2- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار.
3- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار .

إن مسالة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرار تكون أكثر ملائمة في الحالات الآتية :
1- نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار .
2- المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف.
3- قبول القرار والالتزام به ضروري لتنفيذه.
4- هناك وقت كافي ومتاح لمشاركة فعلية في صناعة واتخاذ القرار .

ز- نموذج دورة الحياة The life cycle model

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة مع أخذ استعداد التابعين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لانجاز مهام محددة. إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لانجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة. إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث ينجم عن هذه العلاقة أربعة أنماط قيادية يحددها الشكل التالي : (سهيلة،2004 :26) (جراهام، 1999 : 273)

الشكل (1-10) القيادة الموقفية وفق نموذج دورة الحياة



المصدر: د سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ،(عمان،دار وائل: 2004)،ص26.

يلاحظ من هذا النموذج انه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل التابعين فانه سينتج أداء أعلى من قبل التابعين ، حيث يمكن وصف السلوكيات القيادية المعتمدة في كل من نمط : (عبد الوهاب،2000 :143) فالقائد الإخباري (1) يحدد المشكلة ، يحدد الحلول ويعلن القرار للمرؤوسين لأجل تنفيذه من قبلهم و يشعر القائد بان إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجد لذا لا يمنح أي مجال للمشاركة . أما القائد (2) فهو يتحمل مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع المرؤوسين لقبول القرار و يتفهم القائد بأنه لا بد أن تكون مقاومة من قبل المرؤوسين عندما يعلن قراره عليهم لذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم. أما القائد المشاور (3) يحدد المشكلة، يستشير المرؤوسين للحلول المحتملة ومن ثم يعطي القرار النهائي و يفهم القائد ضرورة استقاء أفكار من المرؤوسين ويعتقد بان ذلك يزيد في التزام المرؤوسين ودعمهم للحل النهائي. والقائد المشارك (4) يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك المرؤوسين في صنع القرار النهائي ، يفوض القائد المسؤولية الخاصة بصناعة القرار إلى المرؤوسين.و يعتقد القائد بان المرؤوسين قادرين في صناعة القرارات ذات الجودة ويرغبون بعمل كل ما هو صحيح ويعتقد القائد بان الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم. (العلاق،1999 :278)

رابعا: <u>الاتجاهات الحديثة في القيادة (New Trends Leadership)</u>

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف . لقد أصبحت متغيرات الموقف محددا أساسيا قويا بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد . (Schermerhorn, 1997 : 329)وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض substitute للقائد (مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري). (Hitt , 2001 : 500) وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع القائد من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطا بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية . (Bolden , 2004 : 6)وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطارا عاما لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتي :

أ- <u>القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية Charismatic and Visionary Leadership</u>

(القائد الكاريزمي Charismatic Leader القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات .)(الرؤية Vision مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها ألان) (Gibson , 2003 :336)إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من اجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الاتي: (Ardichvilli,2002: 101)

1- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه .
2- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه .
3- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم .

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءا أساسيا من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية

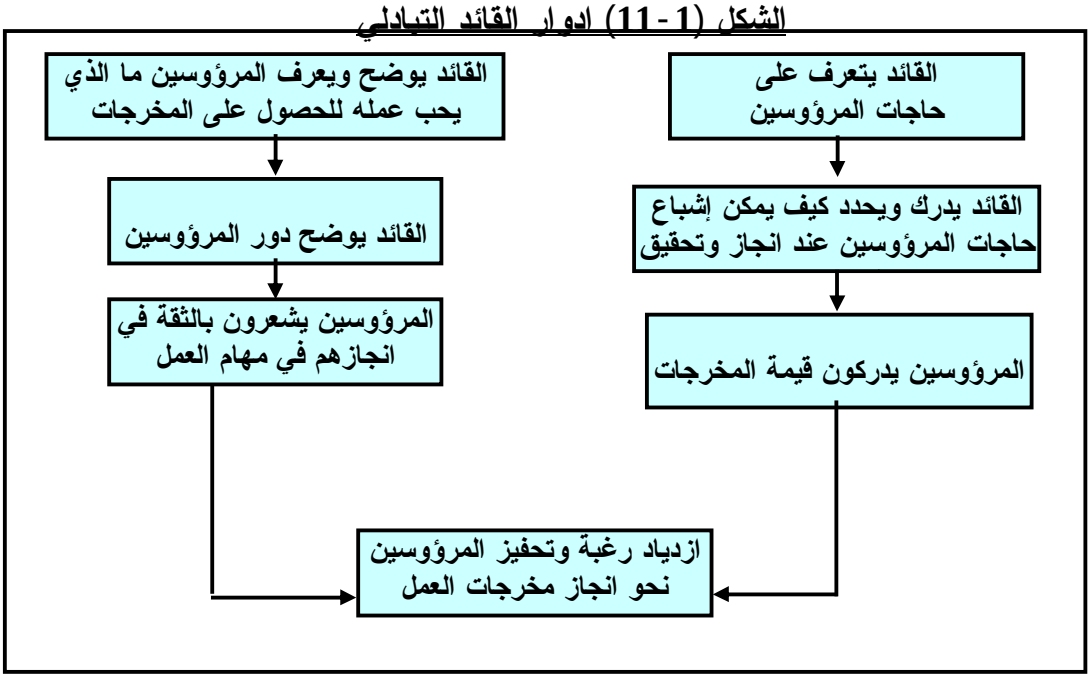
،(Moorhead, 1996: 327) فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن . (Bolden, 2004 : 12) فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة أنية جاهزة تصل إليها . والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في انجازها ، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين . ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي : (Daft, 2001 : 402)ثقة عالية بالنفس . رؤية مستقبلية . قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين . قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها . سلوك غير معتاد وخارق . يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار . حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث . (Hill, 2000 : 15)

ب - القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

(Transactional and Transformational Leadership)

إن القيادة التبادلية Transactional Leadership (قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل) (المطهر ، 2003: 294). وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين . (Bass, 1999: 9) ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية . وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة الجدولة والموازنات الصحيحة . كما إن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية . (Bass., 2003: 218) . والشكل التالي يوضح ادوار القائد التبادلي: (Matteson,2002:45)

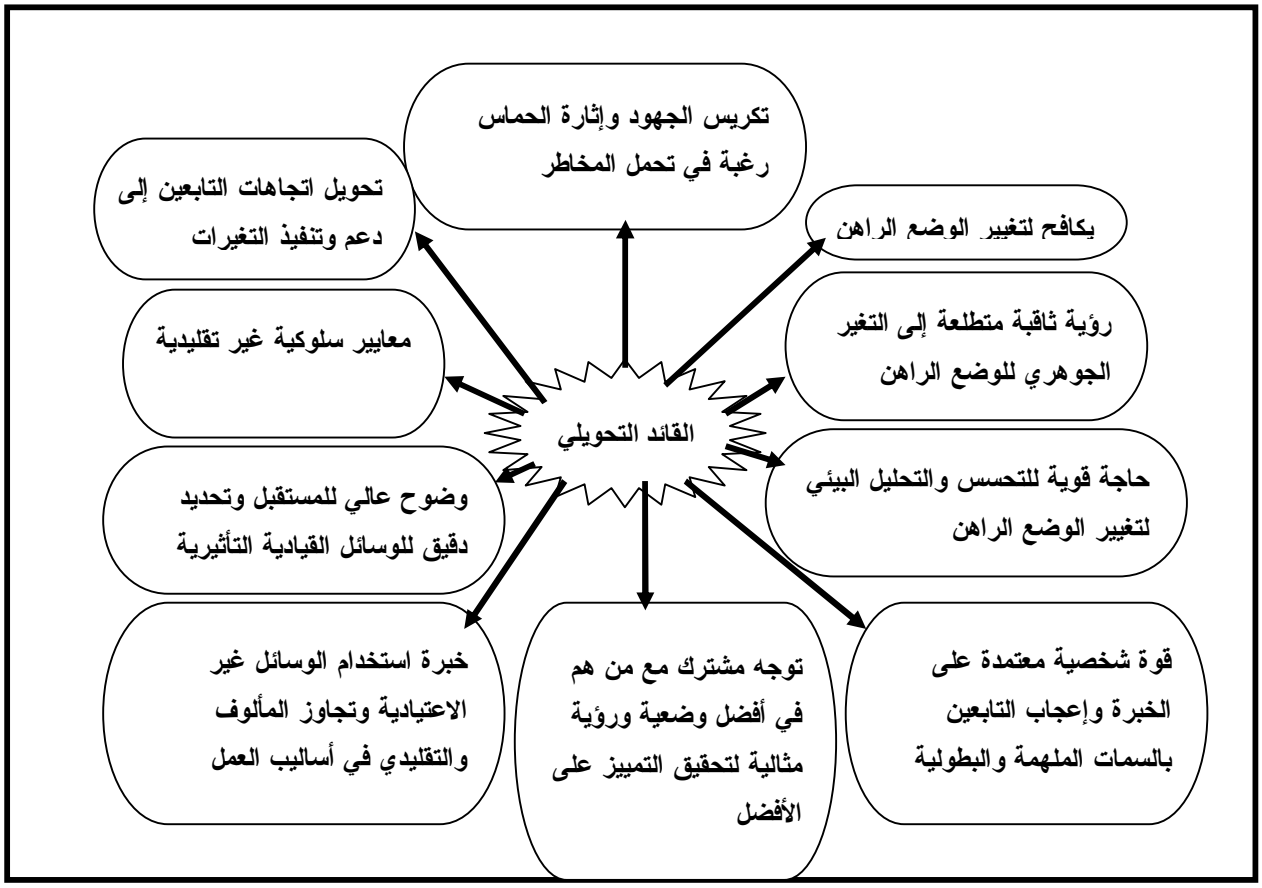
الشكل (1-11) ادوار القائد التبادلي



Source: Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T., (2002), Organizational Behavior and Management, 6th Ed., McGraw Hill Company, New York.p45

أما القيادة التحويلية Transformational Leadership (قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن) (Crawford, 2003:11)، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين . (Epitro , 2001: 2) والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما . (Gibson, 2003: 339)والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية . (Macmillan, 2000 : 201)إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار إن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات ، وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهيئا للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو أكراه للمرؤوسين . (Finch am, 1999: 234)ومن المهم الإشارة إلى إن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية(Daft, 2001 : 402) :(الرؤية .التمكين للآخرين . الكاريزما . خصوبة الخيال. الرمزية . النزاهة). والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي (Macmillan, 2000: 201) (المظفر ،2003: 294) (Bass, 2003: 208)

الشكل (1-12) خصائص القائد التحويلي



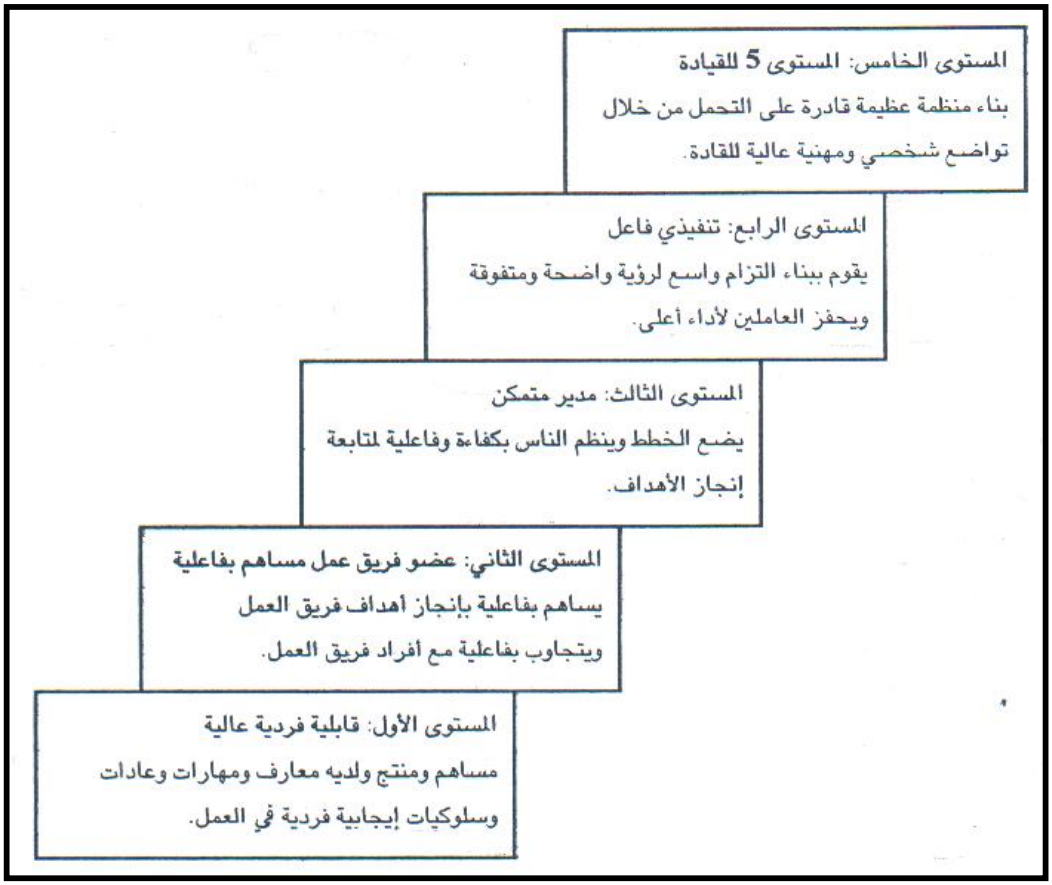
ج- القيادة في بيئة العمل الجديدة Leadership in New Workplace

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة ، (McKenna, 2000: 383) فالعولمة والتجارة الاليكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عال وهذه جميعها وجهت بشكل أخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية بالرغم من إن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا إننا سنقتصر على مجموعة منها بما يأتي : (Dessler , 2003: 466)

1- المستوى 5 للقيادة(Level 5 Leadership)

تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها Jim Collins وآخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقا . ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى هرم قابليات المدراء (Weiskittel, 2006: 1)ويوضح الشكل الآتي خصائص هذا المستوى : (العامري،2007 :448)

الشكل (1-13) المستوى 5 للقيادة



المصدر:د صالح العامري ،د طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال،(عمان، دار وائل:2007)،ص448

ولعل أهم صفة للقادة في المستوى 5 للقيادة هو التواضع وعدم وجود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي .

2- القيادة الافتراضية (Virtual Leadership)

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقا . هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة : فالمشكلة هنا كيفية التأكد من إن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة . إذ يحدد القادة الأشراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض . وعليه فان القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها . كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال . إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين . (Hellriegel, 2001 : 324)

3- القيادة الخدماتية الداعمة (Servant Leadership)

إنها قيادة تعمل من اجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدماتية نرى إن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك . حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لان المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة . إن القيادة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين : الأول ، انجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من اجل هدف اكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها . والثاني ، إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللانجاز ، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام . (Krishnan, 2005: 16)

4- القيادة النسائية (Women Leadership)

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى إن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير إلى إن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصا في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات . وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية Interactive Leadership (أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين)(Ensley,2004: 8)وهذا يعني إن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية . إن هذا يعني إن الأسلوب ليس مقتصرا على النساء فقط بل أصبح مطلوبا من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل .

لقد حاول الباحث في هذا المبحث استعراض أهم نظريات القيادة الإدارية فقد ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري حسب التسلسل الفكري . مثل نظرية السمات الشخصية traits theory حيث تفترض هذه النظرية بان هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية لدى الأفراد . من هذه السمات ما يكون مظهريا ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة .. الخ وفق هذه النظرية فان القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة موروثة غير مكتسبة ، بالرغم من ذلك فان هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية ، إذ إن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير . وهذا هو الدور الأساسي للقيادة ألابتكاريه ، أي قيادة خلق جميع مكونات وعناصر العملية الإنتاجية ، فالقيمة التي نضيفها إلى الإنتاج أو الخدمات لا بد أن تسبقها إضافات إلى من يقدم المنتج أو الخدمة . ومن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي :عدم التحديد الدقيق للسمات الإدارية الموروثة.وعدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .كذلك عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات .ومجمل القول إن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد والمرؤوسين وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

تركز النظريات السلوكية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فان هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية . إن شخصية القائد الناجح تحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعية .البعد الأول : تحديد ادوار العاملين لتحقيق الأهداف ، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .البعد الثاني : المناخ التنظيمي ونوعية العلاقة السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام في العمل أو الإنتاج production oriented والثاني العلاقة الإنسانية أو العاملين human oriented وهذا النموذج من القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية managerial grid لبليك وموتون Blake and mouton .

إن النظرية الموقفية لفدلر fielder contingency theory تبحث في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء والاهتمام في تحديد فيما إذا كان القائد المتسامح تجاه مجموعته أكثر أو اقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها قائدا صلبا وصارما (غير متسامح) ولقد طور فدلر وزملاءه استقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعامل مع الزملاء سمي باستقصاء التفضيلات الأدنى للعمل مع الآخرين least preferred coworkers وكان الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية اقل في التعاون والعمل معهم . ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم فدلر وزملاؤه افتراضا هو إن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة ايجابيا أو غير اعتيادي بالنسبة له وكان الموقف أو الحالة تتضمن ثلاثة أبعاد هي :العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم ، والولاء والحب ، والصداقة .. الخ . هيكلية العمل : تنظيم العمل ، برمجته ، وضع الأهداف وتوضيحها ، تحديد الأدوار .. الخ . قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته .ولقد توصل فدلر من خلال تحليل للنتائج إلى إن النمط القيادي

المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند إلى ايجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائما كلياً على وفق الأبعاد الثلاثة ليبقى الاتجاه نحو الإنتاج أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كلياً وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه حيث إن الإنتاج هو النمط الأكثر فاعلية ، على الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد الأدوار والمهام بوضوح ، ولكن من الاستنتاجات المهمة التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاثة. وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوافرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فان القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالا أكثر .

يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة : نوعية العلاقات بين أعضاء ألمنظمة والقائد ، هيكلة المهمات وقوة الموقع الوظيفي حيث يمكن وصف كلا منها بأنه مؤاتي أو غير مؤاتي للقائد. علاقة القائد بالأعضاء **Leader Member Relations** : تشير إلى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسون ويحترمون القائد يمكن اعتبار العلاقات جيدة أما إذا لم تكن هناك ثقة واحترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة . وثانيا هيكلة المهام **Task Structure** :تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء وما إذا كان هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤشرة فمثلا في خطوط الإنتاج تكون المهام روتينية واضحة ومتكررة لذا فإنها مهيكلة بدرجة عالية ،أما مهام البحث والتطوير الاستراتيجي فأنها مهام ليست مهيكلة وعندما تكون المهام مهيكلة وواضحة فان الموقف يعتبر في صالح القائد و مؤاتي له أما إذا لم تكن مهيكلة فالموقف ليس في صالح القائد .وأخيرا قوة الموقع الوظيفي **Position Power**: مدى وجود سلطة رسمية للقائد على المرؤوسين وقوه الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادة اتجاه العمل وتقييمه وإمكانية منح المكافآت أو إنزال العقوبات وتكون قوة الموقع منخفضة عندما يمتلك القائد سلطات قليلة على العاملين وبالتالي فانه لا يقيم عملهم ولا يمنحهم المكافآت . وعندما تكون قوة الموقع كبيرة فان الموقف في صالح القائد والعكس صحيح .

يحاول القائد وفق نظرية المسار – الهدف **path – goal theory** التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها ، لذلك فان هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد ، هذه الأنماط هي :النمط التوجيهي **directive** النمط المساعد أو الداعم **supportive** النمط المشارك **participative** النمط الموجه نحو الانجاز **achievement oriented** إن اختيار النمط المناسب يتطلب تشخيص الموقف، ومن الجدير ذكره إن النمط المناسب هو ذلك النمط الذي يؤثر في كل من: خصائص المرؤوسين أو التابعين وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية . البيئة المتضمنة المهام التي ينجزها التابعون ونظام الصلاحيات الرسمية وفرق العمل الرئيسية والثقافات التنظيمية. إن نظرية المسار – الهدف تساعد المديرين في تشخيص مواقفهم. إن النمط الأفضل والمرغوب فيه هو ذلك النمط الذي يحقق رضا التابعين ويدعم ويشجع حاجاتهم الذاتية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف .

تركز نظرية فروم - جاغو على فكرة المشاركة في صنع القرارات وتضع السؤال التالي : إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات ؟ وتجيب النظرية عن ذلك بان مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية : متطلبات الجودة للمشكلة(مشكلة القرار) . موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة. هيكلية المشكلة. قبول القرار من قبل المتأثرين به. عمومية الأهداف التنظيمية . الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار .

إن أهم المتغيرات ألموقفيه التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد هي الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها حيث إن لهذه الإدارة تأثيرا كبيرا على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى . فإذا ما كان توجه الإدارة العليا ايجابيا أو سلبيا نحو مفردات مهمة في العمل فان هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين . كما وان خبرة شخصية القائد وشخصيته تؤثر أيضا على نمطه القيادي حيث يتحدد في

ضوئها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى الثقة التي يمنحها لهم . وتؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم في اختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم فالمستويات الإدارية الأعلى غالبا ما تكون اقل تحديدا وتوجيها في التدخل بشؤون المرؤوسين قياسا إلى المستويات الإدارية الأدنى . إن طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديديها يستلزم أداؤها تدخلا أو أوامر محدده تفرض نمطا معينا قياسيا لأعمال أخرى . ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضا المنظمة ونوع التكنولوجيا ألمستخدمه وغيرها . تعتبر استراتيجيات وثقافة المنظمة أيضا عاملا يؤثر على سلوك القائد الإداري وثقافة المنظمة وهي المصدر المهم الذي تشتق منه وفي إطاره تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتأثرهم بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية أما السياسات فإنها تعتبر دليلا إرشاديا يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها وبالتالي فإنها تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك . إن هذه العوامل وغيرها مثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة المنافسة وتدخل الحكومة وطبيعة المعارضين للقائد في المنظمة كلها متغيرات موقفيه تؤثر على النمط القيادي المستخدم .

إن نموذج القيادة التحويلية :القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والمهمة في التأثير في تابعية، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين . ونلاحظ أيضا بان القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فهو أي قائد الجماعة يساعدهم في تحديد حاجياتهم والحاجة التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة، لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة وللتعلم منهم من الجهة الأخرى . لذلك فان القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة ، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها . إن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في انجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

ومن خلال بيان بعض النظريات التي تناولت القيادة الإدارية لوحظ هناك متغيرات مشتركة في معظم هذه النظريات وقد اختار الباحث لبعض منها ليتم تناولها في الفصل التالي وليبقى الباب مفتوحا لبقية الباحثين لتناول المتغيرات الأخرى التي تؤثر أو قد تؤثر في العملية القيادية . ومن المتغيرات التي اختارها الباحث (فريق العمل وتفيض الصلاحيات في عمل المنظمة ، التحفيز والإبداع في تطوير المنظمة ، التفاوض والاتصالات في مشاكل المنظمة ، التدريب و التغيير ، التوجه الاستراتيجي و القرار).

الفصل الثاني:
الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة

لقد عمد الباحث في هذا الفصل الى اعتماد متغيرات متعددة لها علاقات مع القيادة الادارية بناء على النظريات التي تم استعراضها في الفصل السابق ، وقد تم التركيز على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حيث يرى الباحث نظريا ان القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية الرصينة وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتور بل يراعي مشاعر الآخرين ويحب التعلم والاهم هو باحث لذا ركز الباحث على القيادة التحويلية بما يتفق وتوجهات الدراسة والإمكانات المتاحة في الوقت المحدد بالوقت وبإمكان الباحثين الاستفادة من الأطر النظرية للبحث في الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية في المنظمات الحكومية، وبطبيعة الحال لايمكن درج كافة المتغيرات هنا وانما تم تناول الاهم منها حسب وجهة نظر الباحث بثلاثة مباحث على وفق الاتي:

اولا: المتغيرات الخاصة بعمل وتطويرالمنظمة ومشاكلها.

ثانيا: النمط القيادي وتأثيره في التغيير والتدريب.

ثالثا: علاقة الأنماط القيادية بالتوجه الاستراتيجي والقرار.

المبحث الأول : المتغيرات الخاصة بعمل وتطويرالمنظمة ومشاكلها

يقسم هذا المبحث الى ثلاثة اقسام رئيسة وهي كالاتي:
- المتغيرات الخاصة بعمل المنظمة وهو يتناول قيادة فريق العمل والتفويض.
- المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة المتضمنة التحفيز والابداع.
- المنتغيرات الخاصة بمشاكل المنظمة ويتناول الاتصال والتفاوض.

المتغيرات الخاصة بعمل المنظمة

تناول الباحث موضوعين اساسيين في عمل المنظمة الا وهما قيادة الفريق (المرؤوسين) وعملية تفويض الصلاحية . أي فريق العمل ونظام عمله وما يشمله من مداخلات بينما يتم التركيز في عملية التفويض على السلطة والصلاحيات مع بيان المركزية واللامركزية في العمل. وبطبيعة الحال كلا الموضوعين (المتغيرين) لهما التاثير الواضح على نمط القيادة المتبع في المنظمة ، فمن الجوانب المهمة في العملية القيادية – المرؤوسين ، فبدون المقود لايوجد القائد ، أي لابد من معرفة الجوانب المتعددة المحيطة بالمرؤوسين وكيفية الارتقاء بهم للأحساس بالمسؤولية والقيادة الجماعية وحرصهم على حسن الاداء وتحقيق اهداف المنظمة بما يشمله من عوامل اجتماعية وانسانية ليقفوا في صف واحد مع القائد وليس كل منهم على ضفة بينهما المعوقات والحواجز، ومن هذا الفريق من هم بالقرب من القائد بصفة رسمية ليعاونوه على اداء الواجبات او حسب المستويات الادارية المختلفة مما يتطلب تفويض الصلاحية له ولهم بعد ان توصلنا لحقيقة مفادها ان الجميع يعمل لصالح المنظمة وتحقيق اهدافها، اذا لابد من القيادة اللامركزية في جوانب متعددة ترفع عن كاهل القائد الكثير من القضايا التي تسمح له بالتركيز على القضايا المهمة التي تحتاج الى قرارات او رؤيا مستقبلية للمنظمة ، وسيتعرض الباحث الى هذين المتغيرين على وفق الاتي:

أولا : قيادة الفريق **Leading a team**

يقصد بفريق العمل **Team Work** مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز اهداف مشتركة. ان للفرق بشكل عام فوائد عديدة **Team Advantages** في العمل سواء في اطار تحسين الاداء او في اطار زيادة الرضا لدى اعضاء الفريق . وللفريق فوائده **Benefits of teams** يتضمن تقليل مستوى الجهد الملقى على عاتق كل شخص وهذا يؤدي الى انجاز العمل بشكل افضل (عبودي،2006 :211) . ويمكن الاشارة الى اهم الفوائد بالاتي:(دانيال،2004 :227) (موارد اكثر تكرس لحل المشكلات سواء كانت خبرات او افكار تطرح من قبل اعضاء الفريق .تحسين القابلية على توليد الافكار والابداع .التزام عالي تجاه العمل والمهام . تحسين عملية صنع واتخاذ القرارت وجودة هذه القرارات. تحفيز اعلى من خلال الافعال المشتركة .من رقابة ونظام .واشباع اكبر لحاجات الافراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل)(Angelos,2001:235) .ويمكن ان يؤدي المدير في اطار فريق العمل ادوارا مهمة وهذه الادوار تاتي في اطار (الاشراف **Supervisor**): حيث يؤدي دور الرئيس لوحدة العمل الرسمية . (مدعم ومساند **Facilitator**): حيث يكون نظيرا للقائد في شبكة

العمل المعتمدة في قوة مهمات خاصة. (مشارك Participant): وهنا يكون دوره مساعدا بالمساهمة مع الاخرين في فريق المشروع. (مدربCoach):حيث يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يؤدي الدور القيادي فيه شخص اخر .
(Garry Emmons, 2007:6)

أ - الفرق بين الجماعات والفرق

هناك اختلاف بين الفرق والجماعات ، حيث تعرف الجماعة على انها تتكون من فردين او اكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين . اذ ان جماعة العمل هم الجماعة التي تتفاعل اساسا للمشاركة بالمعلومات لاتخاذ قرارات تساعد كل عضو من الاعضاء للاداء ضمن مجاله في المسؤولية . ولاتحتاج جماعات العمل ، ولاتتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة .(carry Emmons , 2007 :8) وبذلك فان اداء اعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها ولايظهر لديها اثر تجميع ايجابي يؤدي لتحقيق مستويات اداء كلية اكبر من مجموع مدخلات الاعضاء . اما فرق العمل ، فانها تخلق اثراً جماعياً ايجابياً من خلال تنسيق الجهود . وتؤدي الجهود الفردية للاعضاء الى تحقيق مستوى اداء اكبر من مجموع المدخلات الفردية . (ارمسترونغ، 2001 : 134) تسعى المنظمات حديثا الى اعادة تركيب عمليات العمل حول الفرق . وتسعى الادارة لتحقيق اثرا جماعيا ايجابيا بما يسمح للمنظمة من رفع مستوى الاداء ، اذ ان زيادة استخدام فرق العمل يؤدي لزيادة احتمال زيادة المخرجات بشكل اكبر من دون الحاجة لزيادة المدخلات . وان اطلاق تسمية الجماعة على انها فرق لايعني ان ذلك يؤدي لرفع مستوى ادائها . فان الفرق الفعالة تمتلك خصائص مشتركة ، واذا مارغبت الادارة بتحقيق زيادة في الاداء المنظمي من خلال استخدام الفرق ، فان عليها ان تتاكد من ان تلك الفرق تمتلك هذه الخصائص .(Charles,2001:12)

ب - فرق العمل الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Group

(مجموعة العمل الرسمية Formal Group هي فرق او مجاميع تنظم رسميا عند تقسيم العمل وتكوين الاقسام مدعومة من قبل المنظمة . مجموعة العمل غير الرسمية Informal Group وهي مجاميع تظهر بشكل غير رسمي من خلال العلاقات وتقاسم المصالح بين الاعضاء). (Julia Hanna , 2007 :9)ان الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعيم عمل المنظمة وتحقيق اغراض خاصة تسمى فرق العمل الرسمية Formal Group وتاتي ضمن سياق تقسيم العمل وتكوين الاقسام وهذه الفرق تؤدي مهمات عديدة ومتباينة كما ان حجمها واساليب عملها وفترة بقائها ومسؤولياتها تختلف باختلاف تكوينها . وفي العادة تظهر فرق عمل او مجاميع غير رسمية Informal Groups نتيجة العلاقات وتقاسم المصالح بين الاعضاء ، فعادة ماتظهر مجاميع على اساس علاقات الصداقة او مجاميع دعم للاعضاء فيما بينهم لغرض اعطاء قوة لمطالبهم باتجاه الاطراف الاخرى ومن الضروري ان تعي ادارة المنظمة طبيعة التداخل بين هذين النوعين من المجموعات بهدف تحسين العمل وتدعيم الاداء . (سهيلة ، 2004 : 76)

ت - كيف تعمل الفرق بفاعلية ؟ How do Team works Work Effectively

ان فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق اهدافه بمستوى اداء عالي مع شعور اعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي . وتتحدد فاعلية الفريق بطبيعته مدخلات هذا الفريق من جهة وعمليات الفريق Group Processes التي تمثل الطرق التي يستخدمها اعضاء الفريق للعمل مع بعض لانجاز المهام الموكلة اليهم من جهة اخرى .(Angelos,2001:236)

ث - دور القائد في قيادة الفريق

عندما ننظر الى البحث في القيادة ، وفي دور القائد في الفرق ذاتية الادارة ، يمكننا ان نرى ان من الممكن تشكيل المناهج الحديثة لقيادة الفريق في اطار عدة افتراضات

مختلفة من نظريات القيادة المبكرة . (العطية، 2003 : 149)ويفترض المنهج الحديث ان الفريق يميز على انه مكون من افراد مستقلين ، والذين يمكن أو لايمكن اختيارهم للتعاون بنشاط ، ولن يحدث هذا بالتاكيد الا اذا استطاعوا ان يروا سببا لماذا يجب ان يحدث . لذلك بالرغم ان المناهج الحديثة تبني على التبصرات التي توفرها النظريات التقليدية للقيادة فقد طورت مبادئها الخاصة بها ايضا ، وتجري تكاملا للتبصرات التقليدية مع الخبرة العملية في المجال ، والتطورات في الفهم النفسي . (Garry Emmons , 2007 :9)لقد وضع كاتزنباخ وسميث Katzenbach and Smith(1993) احد التوضيحات الاكثر وضوحا للمنهج الحديث لقيادة الفريق ، حيث عرفا ستة مبادئ لقيادة الفرق الجيدة – او ، بتحديد اكثر ، ستة اشياء تؤديها القيادة الجيدة للفريق . كما موضحة في الجدول (2-1) الستة مبادئ ، في هذا النموذج ، المبدأ الاول لقيادة الفريق ان قادة الفرق الجيدين يحتفظوا دائما بالغرض ، والاهداف ، ومنهج فريقهم المناسب ، والمعنوي . أي انهم يساعدوا فريقهم في توضيح اهدافه وقيمه، ويتاكدوا من ان اعضاء الفريق لاينحرفوا في الدخول في فرعيات تقودهم بعيدا عن الاهداف(عبد الوهاب،2000 : 103)

جدول (2-1) مبادئ قيادة الفريق

ت	مبادئ كاتزنباخ وسميث
1-	الاحتفاظ بالغرض ، والاهداف ، والمنهج المناسب والمعنوي .
2-	بناء الالتزام ، والثقة في اعضاء الفريق .
3-	تقوية خليط المهارات ، ومستوياتها في الفريق .
4-	ادارة العلاقات مع الخارجيين، بما في ذلك ازالة العقبات من طريق الفريق
5-	انتاج فرص لاعضاء الفريق الاخرين .
6-	اداء عمل حقيقي .

المصدر : مستخلص من(Katzenbach، 1993 :21)

كما يوجد موضوع عن مدى جودة قادة الفرق ايضا في عملهم هذا . فاستخلص كاتزنباخ وسميث تمييزا بين القادة الهرميين الذين يهدفوا الى مراقبة مجموعات العمل ، وقادة الفرق . رغم ان قادة الفريق يقودوا فريقهم تجاه اهدافه فانهم لايحاولوا توجيههم . في الحقيقة ، ان القادة الذين يحددوا الكثير جدا من غرض الفريق ، واهدافه ، ومنهجه – بصفة خاصة عندما يكون ذلك مبكرا في حياة الفريق – سوف يهددوا الالتزام الفردي لاعضاء الفريق ، عن طريق تقليل قيمة مقدرة الفريق على اتخاذه قراراته بنفسه ، وتبني المسؤولية منهم . (العامري،2007 : 480) ويؤمن قائد الفريق الجيد بسبب وجود الفريق كله ، ويستطيع ان يقاوم اغراء القفز والتحكم في كل شيء . ويمكن ان يكونوا صبورين ، وياخذوا المقعد الخلفي عندما يعمل الفريق كله على تلك الامور . المبدأ الثاني ، هو ان قادة الفرق الجيدين يعملوا على بناء الالتزام ، والثقة لدى كل عضو من اعضاء الفريق،وكذلك لدى الفريق ككل (carry, 2007 :12)ويستغلوا الفرص في التوضيح للفريق كيف يعمل بايجابية ، ويشجعوا الناس على ان يعطوا قيمة لمقدرات الاخرين ، ومهاراتهم ، ويبينوا انهم يقدروا عمل اعضاء فريقهم بمبادرات خاصة منهم . بعمل هذا فانهم يساعدوا على تشجيع الافراد الذين يتكون الفريق منهم ان يصبحوا ، ويظلوا ، ملتزمين له ، وكذلك يشجعوا تطوير المسؤولية والاستقلال .المبدا الثالث لقائد الفريق الجيد هي اليقظة المستمرة بالنسبة الى مهارات الفريق . فيستمر استهداف قادة الفرق

لتقوية خليط المهارات ، ومستوياتها في الفريق لانه لايمكن ان ينجح أي فريق اذا كانت لديه "فجوة مهارة skill gap" جادة بين المهارات التي يحتاجها ، والمهارات الموجودة لديه بالفعل . لذلك من المهم ان يقوم قائد الفريق بصورة مستمرة مايمكن ان يؤديه اعضاء الفريق ويحدد الفرص للتدريب . فان تقويم المهارة عندما يبني الفريق اول مرة فأن ذلك لايكفي لان انشطة الفريق تتغير طوال الوقت ، وتتطور مهاراته معها . (هاييس ،2005: 121)

يعرف قادة الفرق الفعالين احتمالات طلبات المهارة المستقبلية على الفريق ، ويحاولوا ان يستعدوا للمستقبل بحيث يكون الفريق على استعداد اذا ظهرت تحديات اضافية . ويمكنهم عمل هذا بالتاكد من تدريب البعض على مايمكن ان يحتاجوه في دور معين حتى يمكنهم دمج معرفتهم ، واكتساب الخبرة ، ويمكنهم تغيير الواجبات او الادوار للسماح لاعضاء الفريق بتطوير مهارات جديدة في مجال جديد ، او يمكن ان يبنوا على الاهتمامات الشخصية لاعضاء الفريق فائدة من خلال التدريب . او ، اذا لم يمكن تناول فجوة المهارة بهذه الطريقة فيمكنهم ان يحضروا اناسا جددا في الفريق لديهم هذه المهارات التي تكمل مهارات الاعضاء الحاليين .المبدا الرابع الذي يؤديه قادة الفرق الجيدين هو ادارة العلاقات مع الخارجيين – بما في ذلك تذليل االعقبات عن طريق الفريق . كقاعدة عامة ، يكون قائد الفريق مسؤولا عن العلاقات بين الفريقين ، و "الخارجيين" – سواء كانوا اعضاء اخرين في التنظيم ، ام من عامة الناس ، او من هؤلاء من تنظيمات اخرى . (Julia Hanna , 2007 :17)

اذا كان الفريق يشترك في المسؤولية ، فعادة ما يتصل الخارجيون بقائد الفريق ، ويفترضوا ان هذا هو الشخص الذي يدير اتصالات الفريق الخارجية . المبدا الخامس لقائد الفريق هو تسهيل المسار حتى يستطيع الفريق تادية عمله دون أي اعاقة . ويمكن ان ياخذ هذا التسهيل عددا من الصيغ . فيعني في بعض الاحيان ان يحتاج قائد الفريق ان يقي اعضاء الفريق من احد انواع النقد الساخر، او الضغوط الادارية التي يمكن ان تقلل من جودة عمله . ويعني في احيان اخرى التوسط لصالح الفريق مع الادارة الاعلى عندما يضم التنظيم عقبات لاتظل واضحة في طريقه . كما يعني في احيان اخرى ايضا الاتصالات الواضحة الخاصة بقيم الفريق ، واهدافه ، ومقاصده بحيث يكتسب الاخرون في التنظيم فهما افضل لمايؤديه الفريق ، كما ينتج قادة الفرق الفعالين فرصا للاخرين . (Robert,1999:473)

وأحد الاختلافات بين الفرد الذي يقود الفريق ، والفرد الذي يديرمجموعة العمل ، هو ان قائد الفريق يضع الفريق فوق ذاته الشخصي ، والسماح لاعضاء الفريق الاخرين بتحمل المسؤولية ، او تعلم كيف ينفذوا مهاما جديدة ، وينتج قائد الفريق الفرص لتطوير كل عضو من اعضاء الفريق . وبعمله هذا فانه يبدأ بناء التزام كل عضو بالفريق . والمبدا السادس لكاتزنباخ وسميث لقيادة الفريق هو ان قادة الفرق يؤدون عملا حقيقيا . فيتاكدوا من ان كل فرد في الفريق ، بما في ذلك انفسهم ، يساهم بنفس القدر تقريبا . اكثر من هذا ، لا يفوضوا مهاما صعبة ، او معقدة للاخرين تلقائيا ، وانما يظهروا التزامهم للفريق عن طريق اخذهذه المهام لأنفسهم . وبعمل هذا ، فانهم يبينوا في اجراءاتهم –نوع التوضيح الاكثر اقناعا دائما – انهم يؤمنوا فعلا بالفريق ، وانهم على استعداد لبذل اقصى مايمكنهم بذله . يجعل هذا النوع من الصعب جدا لاعضاء الفريق الاخرين ان يعملوا بصورة اقل . (شارلز،2005 : 2)

ث- <u>ما الذي لايفعله قادة الفرق What Team Leader Don't Do</u>

هناك شيئين لايمكن ان يفعلهما قادة الفرق الجيدين . اولهما هو انهم لايلوموا احدا – فيدركوا ان الخطا يمكن ان يحدث في بعض الاحيان . لذلك عند حدوث الخطا ، يتعامل قادة الفرق الجيدين معه دون زيادة الضغط على الفرد المعني . ولا يعني هذا انهم يتركوا

الامر يمر . بدلا من ذلك . فانهم يركزوا على تشجيع الفريق ، والافراد المعنيين ليتعلموا من اخطائهم حتى لاتتكرر مثل هذه الاخطاء مرة اخرى . لكنهم لاينفقوا الوقت في توجيه اللوم ، او العقاب لهذا الفرد . وبعد كل شيء ، في الفريق الملتزم يكون كل من النجاح والفشل احداثا ، وليست اشياء فردية . يستخدم قادة الفرق الجيدون الاخطاء طريقة للنظر الى الموقف ليروا ماالدروس التي يمكن تعلمها . وينظروا الى طرق بناءه للتغلب على العقبات .ان تكون هذه فردية مثل تامين تدريب اضافي لهذا الفرد ، او التاكد من ان لدى الفرد فرصة لعمل شيء اخر جيد وسريع حتى لاتنهار ثقتهم في عملهم . (Garry Emmons , 2007 :15)والبديل ، يمكن ان تكون حلولا مركزة على الفريق . طرق يمكن ان يتغلب بها الفريق ككل على فجوة المهارة التي اكتشفت ، او يرى اذا كانت هناك حاجة الى تشييد انماط جديدة للعمل ، او للاتصالات حتى يعالج الضعف في النظام (وليس الشخص) . الشيء الاخر الذي لا يؤديه قادة الفرق الجيدون ابدا ، طبقا لكاتزنباخ وسميث ، هو التغاضي عن القصور في اداء الفريق . بدلا من ذلك يجب ان يعترفوا ان الفريق لم يحقق ماحدد له عمله ، وينظروا بصورة بناءة مرة اخرى الى طرق تصنف المشكلة . ويختلف هذا كثيرا عن الممارسة العملية التنظيمية "المعتادة **normal** " ، وبذلك يكون هناك حافز لشرح الفشل . باخذ مسؤولية فشل الفريق ، وكذلك نجاحه يدمج القائد الاحساس بعمل الفريق ، والالتزام من اعضاء الفريق ، ويشجع كل عضو من اعضاء الفريق ، للعمل بحرية ، وباقصى مايمكنه . كما يبني منهجاً ايضا لحل المشكلة ، بدلا من ذلك الذي يهمل وجود المشكلة ببساطة .

ج- <u>قيادة الفريق ، والتعريف الاجتماعي</u>

<u>TEAM LEADERSHIP AND SOCIAL IDENTIFICATION</u>

من مبادئ كاتزنباخ دمج قائد الفريق الحديث مع الجودة التعاملية ، والجودة التحويلية .اذ تهتم هذه المبادئ بانتاج فرص اعضاء الفريق الاخرين ، والمساهمة في عمل الفريق ، وادارة العلاقات مع الخارجيين ، والتركيز على الطبيعة التعاملية لقيادة الفريق ، كما توحد بناء التزام اعضاء الفريق وثقتهم ،والاحتفاظ بالاهداف والاغراض الثابتة والراسخة في ذهن كل فرد ، وتقوية خليط المهارات ومستوياتها في الفريق ، التي تركز على الجودة التحويلية. بالعمل طبقا لهذه المبادئ ليتاكد قائد الفريق ان الفريق يبقى على الهدف ، وان اعضاءه لاتضعف معنوياتهم ، او يضلوا الطريق . فما تفعله هذه المبادئ ايضا هو تمكين قائد الفريق من بناء احساس قوي بالتعريف الاجتماعي **Social identification** بين اعضاء الفريق ، والاحتفاظ به . وينتج قائد الفريق ، من خلال الاجراءات وكذلك الكلمات ، احساساً فيه ان الفريق وحدة خاصة ، والتي تتمتع بمقدرات ومهارات مميزة ، وتتميز عن الناس الاخرين في التنظيم . اضافة الى ذلك ، فان قائد الفريق الذي يعمل طبقا لهذه المبادئ يشجع الاحساس بالتماسك **cohesion** بين الاعضاء . وبتوفير الفرص لكل فرد للاستمرار، وبالتاكد من ان الفريق يتمتع بالمهارات اللازمة للعمل ، -والاكثر اهمية – بالمشاركة شخصيا في العمل ، يتاكد قائد الفريق ان كل اعضاء الفريق يمكن ان يشعروا ان هذه المجموعة الخاصة تعمل مع بعضها ، كوحدة وان لهم المكان الخاص بهم . (carry Emmons , 2007 :14)

ان قائد الفريق الذي يؤدي عمله بهذه الطريقة يولد جواً يستطيع ان يشعر فيه اعضاء الفريق بالفخر بانتمائهم لفريقهم . كما ان تسهيل التعاملات مع الخارجيين ، وتذليل العقبات يقلل فرص التداخلات السلبية مع الاخرين او عليها كلية ، بينما يعمل كل من بناء الالتزام والثقة على جانب اعضاء الفريق ، وتعزيز مهنيتهم من خلال تطوير المهارات على زيادة ثقتهم الشخصية . ونتيجة للطريقة التي يؤدي بها قائد الفريق مهمته الخاصة يصبح الانتماء الى الفريق شيئا مميزا ،ومتماسكا ، ويعزز احترام الذات . في ظروف مثالية للتعريف الاجتماعي الايجابي . وان الخيارات الاساسية التي على المدراء

اعتمادها في تحويل الافراد الى لاعبي فرق ، مشتملة على : (Charles,2001:13)(الذهبي،1999: 8)(الرحيم،1999 :72)(سيد وفا،2005 :55)

1- الاختيار : يمتلك بعض الافراد مهارت لتكوين علاقات جيدة مع الاخرين ، وكذلك القدرة على ان يكونوا لاعبين جيدين في العمل الجماعي . وعند اختيار اعضاء الفريق ، يجب الاهتمام بالتاكد من ان الافراد المرشحين للعمل يمكنهم ان يكونوا اعضاء فريق جيدين ، بالاضافة الى المتطلبات الفنية المطلوبة لانجاز العمل . والعديد من الافراد لايمتلكون مهارات العمل الجماعي ، ويصح ذلك بشكل خاص في الافراد الذين تم تنشئتهم على اساس المساهمات الفردية . وحينما يواجه المدراء مثل هؤلاء المرشحين ، فامامهم ثلاثة خيارات : (دانيال،2004 :228) تدريب المرشحين ليكونوا لاعبين فاعلين في العمل الجماعي ، واذا كان ذلك غير ممكن فان الخيار الثاني هو تحويل الفرد الى وحدة اخرى داخل المنظمة لاتعمل باسلوب العمل الجماعي (اذا ماكان ذلك ممكنا) ، اما الخيار الثالث فهوعدم اختيار ذلك المرشح . اما في المنظمات القائمة فعلا ، والتي تقرر اعادة تصميم عملها اعتمادا على العمل الجماعي ، فعليها ان تتوقع ان بعض العاملين سيقاومون ذلك ولايمكن تدريبهم ، ولسوء الحظ فان مثل هؤلاء العاملين يصبحون كارثة في مدخل العمل الجماعي . (ياغي،1994 :65)

2- المكافات :كما يجب اعادة النظر بنظام المكافات لتشجيع الجهود التعاونية لا التنافسية ، وذلك مثل اضافة نظام المكافات السنوية اعتمادا على الانجاز الجماعي ، كما ان الترقيات والعلاوات والاشكال الاخرى من التمييز ، يجب ان تمنح للافراد اعتمادا على درجة فاعليتهم في العمل الجماعي .(Julia Hanna , 2007 :20) وهذا لايعني اهمال المساهمات الفردية ، بل يجب تحقيق التوازن بين المساهمات غير الانانية للفريق ، ومن بين امثلة السلوكيات التي يجب مكافاتها ، تدريب الزملاء الجدد ، ومشاركة المعلومات مع الاعضاء الاخرين في الفريق ، والمساعدة في حل الصراعات التي تظهر داخل الفريق ، والتمكن من المهارات الجديدة التي يحتاجها الفريق ، والتي لاتتوفر لديه . واخيرا يجب ان لانسى المكآفات الداخلية التي يمكن للعاملين اشباعها عن طريق العمل الجماعي ، حيث تتوفر الفرصة لتحقيق التطور الشخصي ومساعدة زملاء العمل على النحو التي يمكن ان تكون ممارسات تحقق الرضى والمكافاة للعاملين . (Robert Kreitner,1999:474)

ح- القضايا المعاصرة في ادارة الفرق

هناك ثلاث قضايا متعلقة بادارة الفرق . تتمثل بكيفية تسهيل تبني ادارة الجودة الشاملة ، وتطبيقات تنوع قوة العمل في اداء الفريق ، وكيفية عمل الادارة على اعادة تفعيل الفرق الخامدة . وسيتم ايضاحها على النحو الاتي:

1- الفرق وادارة الجودة الشاملة : من بين الخصائص الاساسية في ادارة الجودة الشاملة ، هي استخدام الفرق ، ولكن لماذا يعتبر العمل الجماعي جزءا اساسيا في ادارة الجودة الشاملة ؟ ان جوهر الجودة الشاملة ، هو عملية التحسين ، ويعتبر انغماس العاملين الجزء المحوري في عملية التحسين ، وبمعنى اخر فان ادارة الجودة الشاملة تتطلب من الادارة تشجيع العاملين على المشاركة ، والعمل بموجب مقترحاتهم ، حيث ان جميع التقنيات والعمليات تتطلب مستويات عالية من الاتصال والعلاقات ، والاستجابة ، والتكيف ، والتنسيق ، والترابط المتسلسل . وبذلك فانها تتطلب البيئة التي يمكن ان تتوفر فقط من خلال فرق العمل المتفوقة . "لايمكن تطبيق أي من العمليات المختلفة في ادارة الجودة الشاملة وتقنياتها الا من خلال فرق العمل " (ارمسترونغ، 2001 : 135)

2- الفرق وتنوع قوة العمل : ان ادارة التنوع في الفرق هي عملية متوازنة اذ ان التنوع يوفر منظورات جديدة للقضايا ، ولكنه في الوقت نفسه يجعل من الصعب توحيد الفريق والوصول للاتفاق بين اعضاء الفريق . وتبين نتائج الدراسات ، ان اعضاء الفرق المتماسكة يزداد الرضى بينهم ، وتنخفض الغيابات ، ويقل احتمال الانسحاب من الجماعة . ولكن التماسك يكون اقل في الفرق المتنوعة ، وبذلك تظهر سلبيات التنوع . ومع ذلك فاننا نعلم ان العلاقة بين التماسك وانتاجية الجماعة يتم تعديلها عن طريق معايير الاداء ، وبذلك فاننا نفترض انه اذا ماكانت معايير الفريق تدعم التنوع ، فان ذلك يؤدي لتمكين الفريق من الاستفادة القصوى من التنوع ، كما انه يؤدي في نفس الوقت لتحقيق فوائد التماسك العالي ، وهذا مما يجعل من الضروري لاعضاء الفريق المشاركة في تدريب التنوع . (سهيلة ، 2004 : 77)

3- اعادة تنشيط الفرق الناضجة : ان تحقيق الاداء الجيد من قبل الفريق في مرحلة معينة من الزمن لايعد ضمانا لان الفريق سوف يستمر بنفس الاداء ، اذ يمكن ان يخمد الفريق بمرور الزمن ، والحماس الذي بدأ به الفريق قد يتحول الى السلبية بمرور الزمن ، وتتناقص القيمة الايجابية المتحققة نتيجة للتوجهات المتنوعة بزيادة التماسك . (العطية، 2003 : 149) (الصراف،1994 :9)

يمكن اعادة تنشيط الفريق الناضج باعداد الفريق للتعامل مع مشاكل النضج و تذكير اعضاء الفريق بانهم ليسوا متميزين وعلى كل الفرق الناجحة مواجهة عوامل النضج ، ويجب ان لايشعروا انهم خذلوا ، او فقدوا ثقتهم في مفهوم الفريق حينما تذهب النشوة الاولية وتظهر الصراعات . حينما تصبح الفرق خامدة ، قد يكون توفير التدريب التنشيطي من العوامل المساعدة ، وذلك لزيادة مهارات الاعضاء في الاتصال ، حل المشاكل ، عمليات الفريق ، ومهارات اخرى مماثلة وقد يؤدي ذلك لاستعادة الثقة ببعضهم بعضا . المهارات التي كانت مناسبة للتعامل مع المشاكل البسيطة قد تصبح غير مناسبة للتعامل مع المشاكل الاكثر تعقيدا ، وبذلك فقد تستفيد الفرق الناضجة من مهارات حل المشاكل ، العلاقات بين الافراد والمهارات الفنية . وتشجيع الفريق على التعامل مع عملية تطوره على انها خبرة تعليمية وكماهو الحال في ادارة الجودة الشاملة ، وعلى الفريق ان يتعامل مع عملية تطوره على انها جزء من عملية البحث عن تطور مستمر ، ويجب على الفريق ان يبحث عن طرق للتطور، ومواجهة مخاوف الاعضاء واحباطاتهم ، واستخدام الصراع على انه فرصة للتعلم . ومن هذا المنطلق يمكن وصف تفويض الصلاحيات كما سيتم ذكره من مقومات ادارة فريق العمل.

ثانيا: <u>تفويض الصلاحيات(السلطة)</u>

ان التطور والتوسع الذي اخذ مكانه في المجتمعات و المنظمات ، وكافة القطاعات العامة والخاصة بالإضافة للتطور التكنولوجي ، والاكتشافات والاختراعات العلمية وكبر حجم التنظيمات وما ترتب عليه من كبر قطاع العمال في المصانع والشركات والمنظمات الحكومية. (Charles,2001:14)هذه الزيادات أدت بشكل تدريجي إلى زيادة ضغط العمل والذي أدى بالمدراء والقادة ورجال الأعمال إلى ان يفوضوا بعضا من صلاحياتهم الى مساعديهم او مرؤوسيهم .(فوض الامر اليه جعل له التصرف فيه ،الفوضى قوم فوضى ليس لديهم رئيس) (مصطفى،2007 :706) (مفوض ،مزود بالسلطة،مجازاً مرخصاً له Authorized) (البعلبكي،2006 :75) (السلطة Authority هو الحق القانوني الذي يضفيه القانون او المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة باصدار الاوامر للاخرين وواجبهم في اطاعة وتنفيذ هذه الاوامر) (عبودي،2006 :180) (المركزية Centrism هي انحصار كافة الصلاحيات

والمهام المتعلقة بشؤون الافراد في هيئة مركزية واحدة تقع في اعلى السلم الهرمي وترتبط بادارة المنظمة العليا) (عبودي،2006 :247)

أ- أبعاد عملية التفويض Dimensions of delegation process

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للسلطة ، هناك بعض من القادة او المدراء من يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض وهناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك ، والبعض الآخر يفوض السلطة ويفشل في تحديد نوع السلطة المفوضة ، والنوع الأخير يعطي تفويض كامل للسلطة ، والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوبٍ بهما ، أي عدم تفويض السلطة أطلاقا نظرا للمخاطر التي تنجم عنها بالإضافة لكونها نوعاً من المغامرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه وتفويض السلطة يأخذ بعدين مهمين هما (عدد الوظائف أو النشاطات المفوضةوالمدى الذي يتم فيه التفويض لكل وظيفة او نشاط). (jim Hesketl , 2007 :8)

هناك أمور يمكن تفويض السلطة فيها وأخرى لا ينبغي تفويض السلطة فيها أما الأمور التي يجوز التفويض فيها فهي (احتياطات الأمن والنظام واستخدام الأجهزة والمعدات والصرف من بنود الميزانية المعتمدة وعمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها وتسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي و تدريب الموظفين الجدد على العمل و مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية والإشراف على حضور وانصراف العاملين و منح الإجازات الاعتيادية والمرضية) . (الرفاعي، 1999 : 82) أما الأمور التي لا ينبغي تفويض السلطة فيها فهي (حق تفويض السلطة نفسه و المسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفا والعلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى و تخطيط برامج التدريب في إثناء الخدمة للعاملين ورفع التقاريرعن سير العمل إلى الرؤساء والفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين والبت النهائي في الترقيات والجزاءات وإنهاء الخدمة والبت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام والمسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة).(Martha lagace , 2007 :11)

يركز الفكر الإداري الحديث على ضرورة تعزيز السلطة الرسمية بالسلطة غير الرسمية .ان قبول المرؤوس لأوامر رئيسه من قناعة ورضا يمكن عده مؤشرا على تمتع الرئيس بالسلطتين الرسمية وغير الرسمية . وقد ذهب خبير الإدارة(chester barnard) الى ابعد من ذلك اذ اعتبر ان فعالية السلطة تعود الى قبول المرؤوس للاوا مر وليس للرئيس. كما حدد Barnard الظروف التي يمكن للشخص أن يتقبل فيها سلطة رئيسة وهي : أن يكون قادرا على فهم الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه من رئيسه .وأن يكون قادرا على تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات .وأن يشعر بان الأوامر والتعليمات تصب في مصلحة المنظمة .وأن تخدم تلك الأوامر والتعليمات المصالح الذاتية له ولمجموعته .والا تتعارض الأوامر والتعليمات مع قيمه الذاتية . وان يقتنع بالأوامر والتعليمات . (ارمسترونغ،2001 :91)

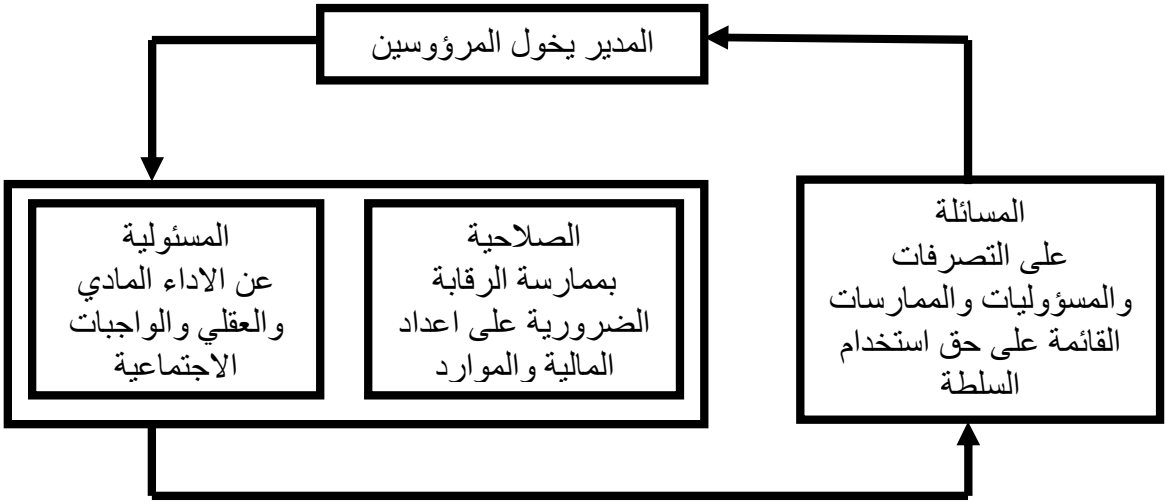
ب- السلطة والمسؤولية

ان السلطة والمسؤولية تمثلان وجهان لعملة واحدة فالسلطة تفوض من اجل ان يقوم من تفوض له السلطة بنشاط محدد يكون مسؤول عن تحقيق ذلك النشاط . فما هي إذن المسؤولية ؟ المسؤولية هي العبء او الالتزام الذي يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما .(Basu 1998 :24)ان الموازنة بين السلطة والمسؤولية هي احد أهم مبادئ التنظيم الجيد التي تمكن من تفويض إليه السلطة القيام بالواجبات المترتبة على هذا التفويض.ان السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض . ان السلطة تفوض من قبل الرئيس إلى المرؤوس بقدر ما يتوقع الرئيس من المرؤوس من أعمال وذلك لتمكين المرؤوس من القيام بتك الأعمال ، غير ان السلطة في الأصل ممنوحة للرئيس من قبل من اختاروه رئيسا

للمنظمة لإدارتها وتحقيق أهدافها . فهو يبقى إذن مسئولا عن كامل الأعباء والالتزامات التي تفرضها السلطة الممنوحة له . فالمرؤوسون لن يسألوا أمام من اختار الرئيس فالرئيس وحده يبقى مسئولا عن كافة تصرفاته في المنظمة التي يرأسها . (Encouraging,Garry,2007:34)

اما قولنا بان الرئيس عندما يفوض السلطة يحمل المرؤوس معها مسؤولية هذه السلطة التي منحه إياها فهذا أمر بين الرئيس والمرؤوس يندرج تحت ما نسميه الرقابة على حسن استخدام السلطة لكنه لا يعفي الرئيس من المسؤولية الكاملة عن السلطة التي فوضها الى مرؤوسيه إذ إنها مسؤوليته وحده ويحاسب عليها . اما مسؤولية المرؤوسين تجاه رئيسهم فهي مسؤولية محصورة بينهم وبين رئيسهم ولا علاقة لمسؤولية الرئيس تجاه من اختاروه بهذه المسؤوليات الفرعية . لذلك يحق تفويض السلطة للقيام بالعمل ولكن تبقى المسؤولية من واجب من لديه السلطة أصلا فلا يعفى الرئيس من مسؤولية مرؤوسه اذ من حق الرئيس ان يفوض سلطته ولكن ليس من حقه التهرب من مسؤوليته .(sean silner , 2007 :22) وعموما لايمكن استبعاد علاقة التخويل بتوازن السلطة والمسؤولية على انها جميعا علاقة تشكل حلقة دائرية يقود احدها الاخر وكما في الشكل (2-1) التالي:

الشكل (2-1)حلقة المساءلة وعلاقتها بالصلاحية والمسؤولية



Basu,C.R."Business Organization and Management" Total McGraw-Hill, New Delhi,1998.p24

ت - المركزية وألا مركزية centralization & decentralization

1- المركزية centralization : ان مفهوم المركزية مفهوم منبثق عن عملية تفويض السلطة سواء ابتدأ هذا التفويض من قمة الهرم الإداري وانحدر الى القاعدة عبر المستويات الإدارية المختلفة او كان داخل الوحدة التنظيمية نفسها او المستوى الإداري نفسه بين الرؤساء والمرؤوسين .ويطلق هذا المفهوم عادة على المنظمة التي يكون فيها تفويض السلطة في ادنى مستوياته اذ لا يوجد مركزية مطلقة في أي منظمة فاعلة . اذ لا بد للرئيس كما رأينا سابقا ان يفوض جزءا من سلطته كي يتمكن مرؤوسوه من تحقيق الأنشطة التي كلف الرئيس بموجب سلطاته بتحقيقها .وعملية تفويض السلطة هي أهم مبادئ التنظيم الجيد والتي يتركز عليها الهيكل التنظيمي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتعامل مع عناصر المنظمة والبيئة بكفاءة عالية.فالمركزية تعني ان تركيز القرارات في يد صاحب السلطة سواء أكان في قمة الهرم الإداري او في قمة

المستوى الإداري التنفيذي او المستوى الإداري الإشرافي باعتبار ان الهرم الإداري ينقسم على ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى او التنفيذية ومستوى الإدارة الدنيا او الإشرافية. (كلالة،1997 : 213)

2- اللامركزية decentralization : ان مفهوم اللامركزية هو المفهوم المناقض لمفهوم المركزية بالنسبة لتفويض السلطة اذ يشير إلى اتساع نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد وتنوع مواقع ومستويات اتخاذ القرارات . ان مفهوم أللامركزية مفهوم نسبي اذ لا توجد لا مركزية مطلقة في أية منظمة فاعلة اذ يعني ذلك ، ان وجد، تفكك المنظمة وانعدام القيادة. ورغم الجدل الذي يدور حول هذين المفهومين في تفويض السلطة وتفضيل البعض للمركزية والبعض الآخر للامركزية فان الأمر ليس بهذه السهولة. اذ ان هناك عوامل تؤدي دورا بارزا لتحديد عملية التفضيل أهمها الاتي: (Charles,2001:15 (العتيبي،2002 :126) (jim Hesketl , 2007 :12)

(اولا) الإدارة العليا - ان طبيعة الإدارة العليا في المنظمة كقيادة لها تؤدي دورا مهماً في عملية تفويض السلطة فكفاءة هذه الإدارة وعقائديتها وفلسفتها لتلك العقائدية ولخبراتها بالإضافة الى نمطها القيادي يحدد بلا شك تفويض السلطة ومدى تطبيق المركزية او اللامركزية فيها . فان كانت الإدارة العليا ذات كفاءة متميزة ونظرة متطورة ونمط ديمقراطي في القيادة يؤمن بالمشاركة كان للامركزية دور بارز في عملية تفويض السلطة والعكس صحيح خاصة في أنماط القيادة الدكتاتورية او الأوتوقراطية.

(ثانيا) خطورة القرار - ان من أهم العوامل التي تعزز مفهوم المركزية في اتخاذ بعض القرارات هي خطورة مثل هذه القرارات وتعريض سلطة الإدارة العليا للخطر وهذا العامل يفسر أيضا عدم وجود لا مركزية مطلقة .والأمثلة كثيرة سواء في مجال إدارة الأعمال ام الإدارة العامة . فدائرة المبيعات في منظمة الأعمال قد تتمتع باللامركزية في عملية بيع منتجات المنظمة ولكن ليس بعملية بيع بعض أصول المنظمة . وكذلك في الدولة فبالرغم من وجود رئيس حكومة وقائد جيش فان قرارات السلم والحرب مثلا ليست لا مركزية بل من سلطات رئيس الدولة او أجهزة الدولة المختصة الأخرى التي يجب ان تصادق على مثل هذه القرارات أحيانا . وقد تؤدي تكلفة القرار والحساسية التي قد يثيرها في حالة اتخاذ قرار خاطئ نتيجة للامركزية دورا في زيادة خطورة القرار وضرورة ملحة او مركزة .

(ثالثا) طبيعة نشاط المنظمة - إن لطبيعة نشاط المنظمة دورا مهما في عملية تفويض السلطة وتبني سياسة المركزية او اللامركزية في هذا التفويض . فلو نضرنا إلى منظمة ذات نشاط خاص كالمستشفى مثلا نجد ان اللامركزية تطبق في مجال التخصصات الطبية اذ ان القرار يترك للدائرة الطبية المختصة في كيفية وطبيعة المعالجة في حين تطبق المركزية في الأمور المالية والإدارية والإعلامية .. الخ.

(رابعا)حجم المنظمة - ان كبر حجم المنظمة يشجع أحيانا وخاصة عند زيادة تشتت فروعها جغرافيا الى تطبيق نوع من اللامركزية في حين يحتم صغر حجم المنظمة ضرورة تطبيق المركزية فيها .

(خامسا) الظروف العامة والخاصة التي تحيط بالمنظمة - ان الظروف الخاصة التي قد تمر بها المنظمة او الظروف العامة التي تحيط بها قد تفرض على المنظمة إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي وبالتالي تعديل عملية تفويض السلطة لكي تتغلب على الظروف القاهرة أما بتوسيع نطاق تفويض السلطة او تضييقه حسب طبيعة تلك الظروف.اي (بيئة معقدة مظطربة لامركزية و بيئة مستقرة ثابتة مركزية).

ث - مجالات تطبيق المركزية واللامركزية:هناك مجالان لتطبيق المركزية واللامركزية هما:
(الرفـــــــاعي، 1999 : 83)(الغمـــــــــدي،1990 :10)(عمـــــــــاد،2006 :41)
(روبرت،2005 :124)(الساعدي،2002 :3)

1- الميل نحو مركزية السلطة:في المنظمات الصغيرة والنشاط الموحد غير المتنوع.وفـــي الدول النامية التي لا تتبنى المؤسسية العلمية في الإدارة .وفي المنظمات ذات القيادات الدكتاتورية والأوتوقراطية .وفي المنظمات التي لا تتمتع بكفاءات عالية قـــادرة علـــى تحمل المسؤولية.وفي المنظمات التي لا تتمتع بتجانس بين موظفيها والعاملين فيهـــا وانعدام الثقة بين الإدارة والقوى البشرية العاملة في تلك المنظمات .

2- الميل نحو لا مركزية السلطة :في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة.وفي الدولة الصناعية التي تعتمد المؤسسية في مختلف منظمات الدولة وتتبنى النهج الديمقراطي في الحكم وتؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار وبمبدأ التخصص .وفي المنظمات التي تتمتع بكفاءة عالية في قواها البشرية وتعاون وثقة متبادلة بين الادارة والعاملين في المنظمة .وفي المنظمات التي تتمتع بتجانس بين موظفيها والعاملين فيهـــا ووجـــود نقابات مهنية متطورة تفرض المشاركة في اتخاذ القرار في ما يختص بالعاملين. وفي الظروف الاستثنائية التي تفرض سرعة في اتخاذ القرار خاصة في المنظمات الكبـــرى او ذات الإجراءات الروتينية الطويلة.

ج - المجالس واللجان

من الأمور الشائعة في التنظيم الاستعانة بالمجالس واللجان لتتولى مهمة تنظيم بعض الأنشطة ومتابعتها كي تحقق تلك الأنشطة أهدافها . وقد تأخذ المجـــالس مكانـــة رسمية أشبه بالمنظمة في بعض الأنشطة المهمة وتخضع لإجراءات قانونية في تشكيلها وتعيين أعضائها والقائمين على إدارتها فهناك مثلا مجلس التعليم العـــالي فـــي الإدارة العامة الحكومية ومجالس الإدارة في المنظمات المساهمة وهي هيئات اعتبارية تـــدخل في صميم الهيكل التنظيمي للنشاط المعني بالتنظيم. وهناك لجـــان متعـــددة فـــي الإدارة سواء أكان ذلك في مجال الإعمال ام في مجال القطاع العام ام القطاع الحكومي . ويمكن تعريف اللجنة بأنها هيئة اعتبارية تتألف من أعضاء منتخبين او معنيـــين بالأصـــالة او الانتداب للقيام بمهمة محددة ضمن صلاحيات واضحة ومسؤولية موازيـــة للـــصلاحيات الممنوحة لها. (Martha lagace , 2007 :15)

ح - مزايا التفويض

هناك مزايا متعددة للتفويض فهو يقلص الروتين ويخفف الأعمال ألانتقاديه. للقيـــام بإعمال أكثر أهمية – التخطيط و التنظيم و التحفيز، والتوجيه.الذي يوفر الطاقة لعمليـــة الإدارة مما يقلص فترة التأخير في صناعة القرار طالما ان السلطة مفوضة كي يتحقـــق الهدف من العمل . و يسمح باتخاذ قرار من قبل المستوى الذي تكون فيـــه المعلومـــات التفصيلية معروفة . كما وانه يطور قدرة الموظفين لاتخاذ قرارات ، وتنفيـــذ الأعمـــال وتحمل المسؤولية. (Fred H,2002:1)والسؤال هو متى يتم التفويض ؟ على المدراء ان يفوضوا عندما يكون لديهم عمل او أكثر مما يستطيعوا تحقيقه بكفاءة لوحـــدهم.ولا يمكنهم تخصيص الوقت الكافي لواجبـــاتهم الأهـــم . ويطـــوروا مرؤوســـيهم. ويمكـــن للمرؤوسين القيام بالعمل بشكل مناسب . اما كيف يفوض المدراء فانه عنـــدما يقومـــوا بالتفويض فعليهم ان يقرروا ماذا يفوضوا . لمن قاموا بالتفويض واختيار مـــن يقـــوم بالعمل . كيف سيقودوا ويطوروا مرؤوسيهم كيف ســـيراقبوا تنفيـــذ ألاوامـــر. ومـــاذا يفوضوا ، سيفوضوا الأعمال والواجبات التي ليسوا مضطرين للقيام بها بأنفسهم . في الواقع ان التفويض يجعل حياة المدراء أصعب . ولكنه أكثـــر إفـــادة فهـــم سيفوضـــون الروتين والأعمال التكرارية . (Charles,2001:16)

خ- مراحل تفويض السلطة

يتم تفويض السلطة ضمن مراحل اربع متدرجة حسب حجم التفويض ونوعه ومداه وعلى النحو الاتي :

1- المرحلة الأولى تفوض الواجبات بدون إعطاء حق اتخاذ القرارات ، هذه المرحلة تعد أدنى درجة في التفويض ، وتعد سهلة للمرؤوسين من الناحية النفسية لان الحلول والقرارات تبقى على عاتق رئيس العمل او القائد ، وهذه المرحلة لا تقيس قدرة المرؤوسين على حل المشاكل في مناطق التفويض ، لأنها لا تختبر هذه القدرات في الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار حيث ان المفوض إليهم لا يملكون هذا الحق . (ارمسترونغ،2001 :92)

2- المرحلة الثانية - تفويض للواجبات وحق اتخاذ القرارات المشروطة بموافقة المفوض . فمثلا يسمح للمفوض إليه بان يكون له صوت مسموع إلى حد ما في الإنتاج والدخل العام . ويسمح له بان يوصي التغيرات المرغوب إحداثها ، إلا انه يجب الحصول على موافقة المفوض قبل الشروع في التنفيذ وهذه المرحلة تختبر قدرة المفوض إليهم في ممارسة الأعمال والواجبات وقدراتهم على إقناع المفوض وكسب ثقته .(sean silner , 2007 :24)

3- المرحلة الثالثة - في هذه المرحلة فان رئيس العمل والمرؤوسين يحلوا المشاكل مع بعضهم البعض ، ويفضل في هذه المرحلة ان يعمل جميع المرؤوسين كفريق واحد ، والرئيس او القائد هو الذي يدير النقاش ، ان التفويض هنا بالإضافة للواجبات المشاركة على قدر المساواة في اتخاذ القرارات الملائمة من خلال النقاشات المشتركة ووضع وجهات النظر المختلفة ،(كلالة،1997 : 214) والحلول او القرارات تعتبر نافذة ومحمية لأنها أخذت من تجارب الآخرين المعنيين بالأمر ، والواقع ان هذه المرحلة تعد اختبار للمرؤوسين من حيث جاهزيتهم ونضجهم لتحمل المسؤولية كاملة اذ تعد هذه المرحلة مقدمة للمرحلة الرابعة.(Fred H,2002:7)

4- المرحلة الرابعة - وهي مرحلة التفويض الكاملة للسلطة من حيث تفويض الواجبات أو الوظائف بالإضافة إلى الحق الكامل في اتخاذ القرارات وتنفيذها وهي مرحلة ليست سهلة . (العتيبي،2002 :127) اذ أن المفوض يجب أن يكون مستعد لسحب تفويضه فيما لو أساء المفوض إليهم استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها .(الدوري، 1997 ،12)

تبين ان تفويض السلطة ظاهرة صحية اذا كانت بسبب ضغوطات العمل ، ليتفرغ المسؤول الأول لمهام التخطيط الشامل ووضع السياسات العامة وهو قد يكون تفويض مطلق او جزئي ، بالإضافة إلى التفويض يجب ان تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل نشاط والتفويض لا يعفي المفوض من المسؤولية وعليه سحب تفويضه إذا أسيء استخدام السلطة من قبل المفوض اليهم وان عدم تفويض السلطة أمر غير مرغوب فيه لأنه لا يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل لذلك يجب ان يكون التفويض بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق حافزيه للعاملين بان يشاركوا في تطوير الأداء والانجاز كما وكيفا ، والواقع ان التفويض عملية نسبية تختلف من وقت لآخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة او نشاط بالإضافة لطبيعة او قناعة المفوض نفسه ، والثقة هي الأساس في عملية التفويض أما شفهيا أو خطيا .

لا يمكن القيام بكل شيء من قبل المدراء بانفسهم لذا عليهم إن يفوضوا ، في البداية يبدو التفويض أمر سهلا يطلب فقط من الشخص ان يقوم بما يريده أن يفعله ، ثم يدعه يقوم به ولكن الامر يتطلب أكثر من ذلك ، من الممكن ان يتمنى المديران يفوض كل الأعمال

ماعدا تلك التي لا يستطيع المرؤوسن القيام بها . ولكن لا يمكنه الانسحاب منها . فقد قام بالترتيبات لكي يؤدي الوظيفة شخص اخر لكنه لن يتخلى عن مسؤوليته منها . فالمدير مسؤول امام رئيسه عما يفعله المرؤوس .ان التفويض أمر صعب ولربما هو من أصعب المهام التي يمكن للمدراء ان يقوموا بها ، وتكمن المشكلة في جعل الميزان صحيحا ما بين الإفراط في التفويض او التقليل منه من جهة وما بين الإفراط او التقليل من الإشراف من جهة أخرى.عندما تعطي شخصا ما عملا ما كي ينجزه يجب أن يكون واثقا من انه أنجزه يجب ان تعرف ذلك دون ان تحسس مرؤوسك او تضيع وقته ووقتك ، يجب أن تتولد الثقة كما القيادة والإشراف تماما .

للامركزية مزايا مثل القدرة على مواجهة مشاكل الدولة المتعددة والمنتشرة في أرجاء البلاد فالوزير او الشخص المسئول لا يمكن ان يكون متواجدا في كل مكان في وقت واحد ، لذا لا مفر من ان يستعين بغيره ليترك لهم بعض اختصاصاته. و تتيح للمسئول متسعا من الوقت لدراسة الموضوعات المهمة دراسة جدية متأنية لا استعجال فيها او قصور في البحث وإعطاء الرأي النهائي . و انتشار الموظفين في عدة أماكن وتواجدهم في عدة مقار عمل يجعلهم الأقدر على تقرير احتياجات العمل والاطلاع على المشاكل والمعوقات وسبل علاجها ومواجهتها وذلك بحكم اتصالهم المباشر مع جمهور المتعاملين. و السماح باعداد صف من الموظفين القياديين ليتحملوا أعباء المسئولية وتأهيلهم مستقبلا لشغل الوظائف القيادية ، فاللامركزية تتيح فرص تدريب كل مرؤوس على مباشرة اختصاصات المنصب الذي يعلوه مباشرة. و إعفاء الأجهزة الحكومية من الضغط الزائد عليها والمتمثل في طلبات جمهور المتعاملين ورغباتهم وذلك بإحالتها الى أماكن او مناطق يقل فيها الضغط . و السرعة والمرونة في انجاز الأعمال وحل المشكلات وتلافي الأخطاء وتداركها قبل وقوعها. و تسهيل عملية الاتصالات وفعالياتها بحيث تتم بشكل مباشر مرن وفعال دون تعقيدات روتينية .

ان اللامركزية ليس لها أي ضرر بالنسبة لوحدة الجهاز الإداري فهي لا تؤثر في أداء الجهاز فكرا او أسلوبا ذلك لان الوزير او المسؤول يحتفظ باتجاه مرؤوسيه بسلطته الرئاسية وانه يستطيع في حال تفويض اختصاص ان يعدل عنه في أي وقت يشاء دون قيود أو شروط . ان الإدارة اللامركزية تفترض وجود ركنيين رئيسين لا بد من توفرهما معا وهما ظهور منظمات وأجهزة عامة لها من الشخصية الاعتبارية او المعنوية مما يدعم ويعزز من وجودها القانوني . واستقلالية تلك المنظمات والأجهزة عن (الإدارة المركزية) أي عن الوزارة بحيث يكون لها جهازها الإداري المستقل ويعتبر العاملون فيها مستقلين عن العاملين لدى الإدارة المركزية. ومن خلال معرفتنا بالمتغيرات الخاصة بعمل المنظمة كان حري بالباحث معرفة سبل تطوير المنظمة وهذا ما سنجده في المبحث التالي (المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة).

المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة

تم تناول موضوعين رئيسيين (متغيرين) من ضمن المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة هما التحفيز والابداع ، لما لهما من تاثير مباشر على حسن اداء المنظمة وامكانية القائد الاداري من قيادة مرؤوسيه باستخدام هذه الادوات لنجاح وتحقيق الاهداف المحددة لها. فمن البديهيات المسلم بها –ان من كان يومه كامسه فهو خاسر- وهذا ماركز عليه الدين الاسلامي منذ اكثر من 1400 سنة ، فالمنظمة بحاجة الى تطوير لتصبح في منافسة مع بقية المنظمات وعليه اختار الباحث متغيرين لهما الاثر الاكبر في تطوير المنظمة الا وهما التحفيز والابداع . فلابد للقائد الاداري الناجح من ان يستخدمها ليفجر الطاقات لدى المرؤوسين فالتحفيز والابداع بينهما علاقة جدلية طردية فالتحفيز من جانب القائد للمرؤوسين يولد الابداع لديهم سواءا على الجانب الميداني في المنظمة اوالنظري بما يقدموه من مقترحات ودراسات تعمل على التطور، فبدون هذين المتغيرين يبقى القائد والمنظمة في مكانهما دون تطور وعليه جاء ذكرهما هنا من وجهة نظر الباحث اذا ماريد لهذه المنظمة من النجاح في اعمالها وعلى وفق الاتي:

أولا : التحفيز واثره في القيادة

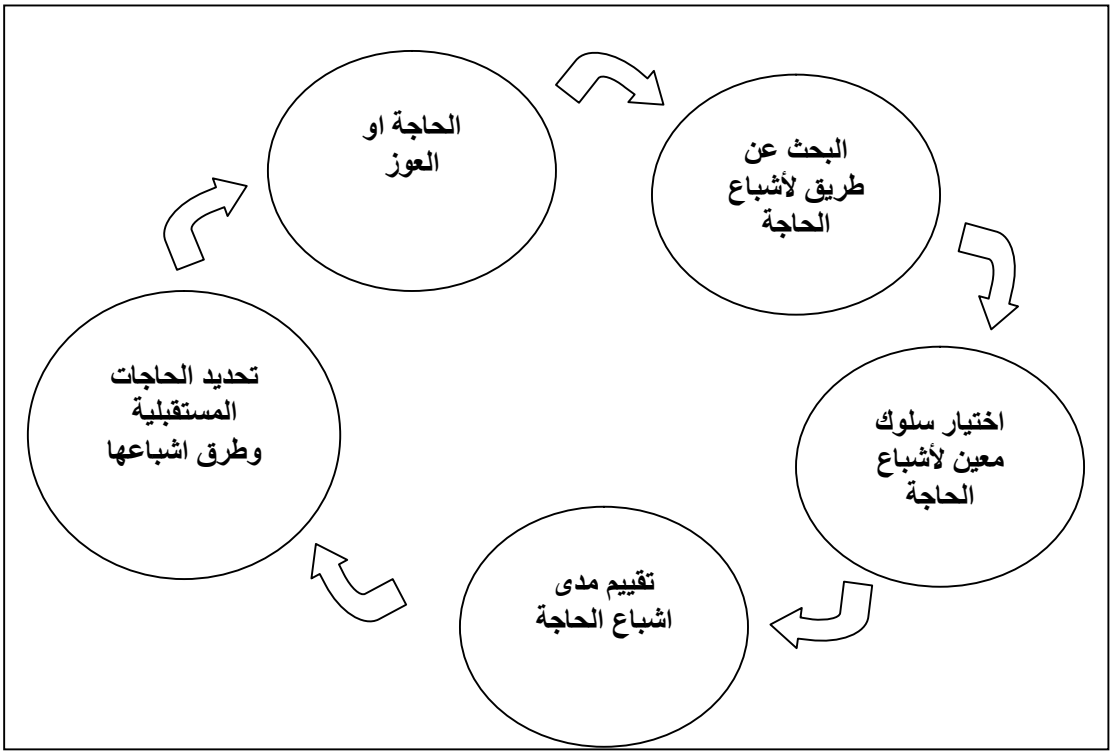
ان افضل المنظمات هي التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الاهداف حيث انه توجد في المؤسسات والبيئة المحيطة بها قوى فاعلة تؤثر في العمل ونتائجه ، وتقود الى تفعيله ، او الى تعزيز التحفيز واستبعاده وفق ما تتبع من سلوكيات وقرارات فيعد القيادي او المدير ناجحا عندما يسعى باستمرار الى تحفيز العاملين معه من اجل تحقيق النتائج المستهدفة في وقتها المحدد،وتبعا للخطط الموضوعة ، ويحكم على نتائجه من خلال البشر لديه ، هؤلاء الذين يحققون افضل النتائج واسرعها اذا ما تم تحفيزهم بشكل كاف .لذلك ،يجب على القيادي /المدير فهم اسرار التحفيز وممارساته مهما كان اسلوب القيادة الذي يتبعه . (jim Hesketi , 2007 :16) . اما التحفيز في الاصطلاح اللغوي يعني (حفزه تحفيزاً دفعه من خلفه بالسوق او غيره ويقال حفزه الى الامر حثه عليه) (مصطفى،2007 :184) (يحث، يحرض، محرك Motivition . اما الجائزة التشجيعية Incentive) (بعلبكي،2006 :594) (تعتبر وظيفة التحفيز اساسا مهما لضمان تحقيق الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها)(عبودي،2006 :164).

أ- مفهوم التحفيز

التحفيز ممارسة ادارية للمدير بهدف التاثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم افضل ماعندهم من اداء لتحقيق اهداف المنظمة . فهي ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ماعندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء والانجاز في المنظمة . (الهواري،2002 :231) واذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة ، فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة . ان مايحدد اداء الفرد يمكن ان يرتبط بثلاث عناصر هي : التحفيز والرغبة في اداء العمل والقابلية على اداء العمل واخيرا بيئة العمل والموارد المطلوبة لادائه .(Charles,2001:17) فاذا كان العامل ليس لديه قدرة او قابلية على الاداء فانه يتطلب الامر تدريب هذا العامل او احلال بديل عنه . واذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها ، لكن اذا كانت المشكلة في التحفيز فان المدير يواجه تحديا كبيرا خاصة وان سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وعليه فان الامر يقتضي ان يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها . Ricky)

(W,2002:484 وهكذا فان التحفيز مهم جدا لان تاثيره يمكن ان يرتقي بالاداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة اسبابه بسهولة من جانب اخر . ويمكن تصوير الاطار العام للتحفيز كما في الشكل (2-2) الاتي : (الطعامنة،2006 :32)(اللوزي،2003 :65)(عفيفي،2006 :93) (رائد،2007 :32)

الشكل (2-2) الاطار العام للتحفيز



ب - اساسيات التحفيز (Motivation Foundations)

ان افتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافات تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وانجاز عملية التحفيز . وفي اطار المداخل الادارية القديمة منها والحديثة فان هذه الافتراضات قد تتباين وربما يكمل بعضها بعضا في احيان اخرى على وفق الاتي :

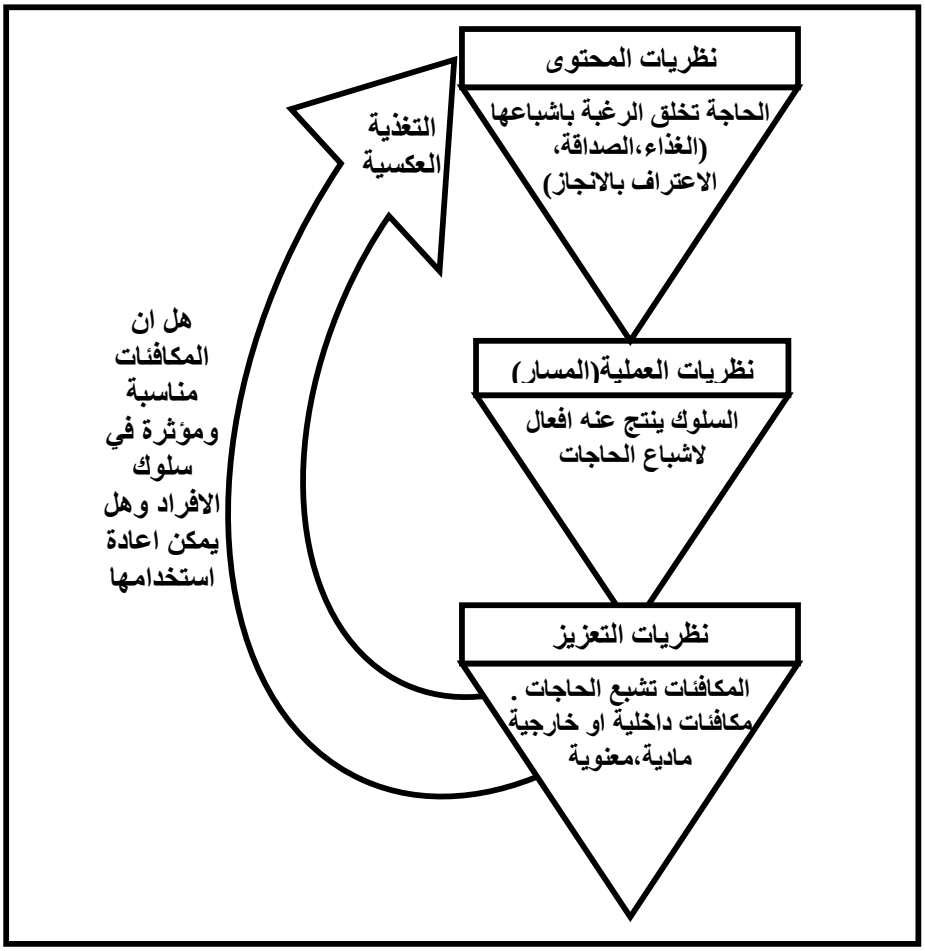
1- المداخل التقليدية (Traditional Approaches): ان خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ماعرضته الادارة العلمية في ابحاث(Taylor) الذي وضع نظام الاجور التفاضلية . كما ان تحليل الوظيفة واعطاء المكافات المادية تساهم في الارتقاء بمستوى اداء العاملين . (مرعي،2003 :2) وفي اطار مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يبحث عن اعلى عوائد اقتصادية من خلال الانجاز فان هذه المداخل ترى ان الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي ، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع انظمة اجور مرتبطة باداء الفرد من ناحية النوعية والكمية .(sean silver , 2007:12)

2- مدخل العلاقات الانسانية (Human Relation Approach): ان مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم "الرجل الاجتماعي" او "الرجل الاداري" والذي يرى ان اداء الفرد لايرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الانسانية . وقد بدات هذه الابحاث بدراسات هوثورن Hawthorn والتي اوضحت ان المكافات غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي اكثر اهمية من الاموال كمحفزات للسلوك في العمل.(Fred H,2002:5)

3 - مدخل الموارد البشرية (Human Resources Approach) : في سياق هذا المدخل فان مفهوم الفرد المتكامل whole Person اصبح هو السائد بدلا من مفهومي الرجل الاقتصادي او الرجل الاجتماعي حيث ينظر الى الفرد على انه نظام متكامل معقد وان عملية تحفيزه يجب ان تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة اجزاء ومكونات هذا النظام وان العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة وليست اقتصادية او اجتماعية فقط .

4- المدخل المعاصر (Contemporary Approach) : ان المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في اطار ثلاثة انواع من النظريات ، الاولى هي نظريات المحتوى (Content Theories)التي تركز على تحليل الحاجات الانسانية للافراد وكيفية اشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق اشباعها . الثانية هي نظريات المسار (العملية)(Process Theories)وهي التي تركز على الاسباب التي تؤدي على ان يختار الفرد سلوكا معينا بدلا من مسارات سلوكية اخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له . (sarah jane , 2007 :24)اما الثالثة فهي نظريات التعزيز(Reinforcement Theories)التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل . ويعرض الشكل (2-3) هذه الانواع الثلاثة من النظريات :

الشكل (2-3) محتوى نظريات التحفيز



ت -مستويات الاطر الادارية (Hagher Staff) وممارسات التحفيز

عند وجود مستويات ادارية رتبوية (هرمية) عديدة في المنظمات ، يجب استخدام اساليب تحفيزية مختلفة تبعا لكل مستوى .عموما اعتادت الادارة العليا في المؤسسات على

تحفيز القادة باعتبارهم محرك العمل والتطور ، لكن اتضح ان هذه الممارسة لم تحقق المرجو منها ، لذلك اتجهت المنظمات الى توسيع ابعاد التحفيز لتشمل كافة المستويات الوظيفية كما يلي :(Fred H,2002:5)

1- تحفيز القادة الاداريين :يتجه القادة عموما الى اشباع الحاجات المعنوية اكثر من المادية ،هم يبحثون عن الترقيات ،الشهرة،وتحقيق الذات والانجاز الشخصي قبل البحث عن التعويضات المالية . (Michael,2000:156)يتم تحفيز القادة عبر مدحهم حين انجاز العمل ، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة ،وطلب الاستشارة والتوجهات ،ودعم ما يطرحونه في المناقشات والاجتماعات ،واشعارهم بسيطرتهم على العمل .هؤلاء القادة،يجب ان يوظفوا كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في تحفيز الاخرين ،وفي خدمة المرؤوسين لديهم . (الشماع،2005 :271)

2- تحفيز الاطر العليا(المديرين): يبحث المديرون عن اشباع حاجات تطوير مهاراتهم ،والمشاركة في اتخاذ القرارات وزمن الترقية والتقدم المهني والمعلومات الكافية اكثر مما يبحثون عن المكافآت المادية. هؤلاء يجب ان يؤدوا دورين: الاول موجه نحو الرؤساء والسعي الى تفهم ان توجيهاتهم ومطالبهم لاتتعارض مع اهدافهم الشخصية وعليه يجب ان يسهموا في تحفيز القادة. والثاني موجه نحو المرءوسين عبر دفعهم باستمرار نحو بذل المزيد من الجهود وتحسين الاداء والفاعلية لان ذلك يحقق لهم تحفيزا اكبر ومردودا اعظم وتقدما في المستوى الوظيفي. (james Aisner , 2007 :3)

3- تحفيز الزملاء: يبحث كل شخص في موقعه الوظيفي عن اشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية لذلك يجب النظر الى الاخرين بالمنظار نفسه وتقديم المساعدة والدعم لهم للاسهام في تحقيق اهدافهم الشخصية في اشغال وظيفة مناسبة او اغناء الوظيفة المشغولة او التدريب والتاهيل او العمل في جماعة وفريق او المشاركة في القرار او التناوب على العمل . (التميمي،2000 :95) ان مساعدة الزملاء في تحقيق متطلباتهم تسهم في تحفيزهم وبالتالي ستقودهم الى فعل المقابل أي الرد بالدعم بما يسهم في تحفيز الاخرين .

4-تحفيز المرؤوسين :كان الاهتمام بالتحفيز محصوراً بالاتجاه الواحد ،أي ان يحفز الرؤساء المرؤوسين لديهم ويبحثوا عما يمكن ان يحفزهم ومساعدتهم على الوصول اليه وسيكون هؤلاء المحفزون موارد فعالة وعناصر اساسية في المؤسسة ومصدرا للاداء العالي والمبادرات والفاعلية والمردود. .(Charles,2001:18) حاليا يبحث المرؤسون عن اشباع حاجاتهم المادية اولا من خلال المكافآت والتعويضات المختلفة ثم ترتقي مطالبهم وتتوجه نحو اشغال وظيفة اعلى وذات محتوى مهم وغني والمشاركة في الادارة والقرار واتباع دورات تدريب مستمر اذ ترفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم والعمل في جماعة منسجمة وكذلك تنفيذ المهام وفق توقيت مرن وتوفير فرص ترقية كافية. حتى تتحقق تلك الرغبات للمرؤوسين يجب عليهم ان يسهموا في تحفيز رؤساءهم ويدركوا ان التحفيز عملية متكاملة تشمل جميع القادة والاطر والمرؤوسين وان الاستجابة لتطلعات القادة والمديرين ومتطلبات العمل التي يعلنونها ستسهم بالتالي في شمل الجميع بالتحفيز. (رعد،2001: 34)(الخطيب،1996 : 65)(الهمداني،1990 : 56)

ث- <u>تاثير البيئة (environment) على ممارسات التحفيز</u>

تؤثر البيئة في المؤسسة على مدى استخدام التحفيز فيها بفعل التاثيرات الداخلية من داخل المؤسسة او بفعل التاثيرات الخارجية(من خارجها) كما يأتي :

1- تاثير العوامل الداخلية في المؤسسة على التحفيز : تؤثر الاوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز العاملين داخلها وذلك على وفق محتوى الوظيفة او مركز العمل وطبيعته من حيث درجة الوضوح والتعقيد والغنى والمتعة والتنوع. والمسئوليات والادوار التي يؤديها الشخص في الوظيفة ودرجة اتساعها او محدوديتها . والتكنولوجيا المستخدمة في العمل من حيث تقدمها او قدمها وتعقيدها او سهولة استخدامها . والبنى الوظيفية والهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها او انتشارها . والتغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المنظمة او القسم او فريق العمل او الشخص ودرجة تواترها. والفرص الوظيفية المتاحة للشخص للتقدم والترقية وانجاز التطلعات الشخصية .والموارد المالية المتوفرة في المنظمة ومدى تلبيتها لسياسات التحفيز المتبعة من الادارة . و اخيرا العلاقات الوظيفية والاجتماعية السائدة سواء اكانت ايجابية ام سلبية وتنافسية ام تعاونية. (sarah jane , 2007 :26)

2- تاثير العوامل الخارجية على التحفيز في المنظمة :تؤثر العوامل الخارجية التي تكون البيئة المحيطة على مدى التحفيز ونوجزها كما يأتي :التشريعات والقوانين المنظمة لاجراءات التحفيز ومدى استجابتها للسياسيات التحفيزية الموضوعة.السوق التنافسية في المنظمات الاخرى ومدى اعتمادها سياسات تحفيز فعالة تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المنظمة .(Ricky W,2002:485) النظام التربوي والتعليمي الذي يرفد المؤسسات بالموارد البشرية ومدى تاهيلها المهني لمواكبة مستجدات العمل وتحقيق طموحات المنظمة وخططها التنفيذية .رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المنظمة ويرفدون ميزانياتها بايرادات مستمرة . (العامري،1997 : 221)وسائل الاعلام والثقافة التي تعزز اهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية والتقدم على الصعد كافة.صورة المنظمة في الخارج ودرجة رضا البيئة عنها وانعكاسات ذلك على سلوك الشخص العامل.التحولات واشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المنظمات او تضع تلك المنظمات في مهب الريح وعرضة للافلاس والخسائر .الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز وتشجيعه وتعزيزه في كافة المنظمات وتعميم دراساتهم وابحاثهم ليصبح التحفيز نشاطا مالوفا واعتياديا لدى الجميع . (Robert Kreitner,1999:475)

ج- <u>تحفيز الذات(self-motivation)</u>

يعمل الشخص في المنظمة (مديرا او موظفا) على تحفيز غيره لكنه يندر ان يتجه الى تحفيز ذاته .لذلك هناك عدة خطوات اساسية يجب اتباعها قبل اللجوء الى تحفيز الذات (التحفيز الشخصي) كتوفير الثقة بالذات.والاقتناع بامكانية تغيير الاشياء .وتحديد الاهداف الشخصية بشكل واضح ودقيق.والعمل على تحقيق الاهداف المحددة وفق خطة وبرنامج مؤلف من خطوات سلمية.ويتحقق التحفيز الذاتي عندما تتوفر عوامل مشجعة تتمثل بالبيئة المحيطة المناسبة وبالاطر القيادية المحفزة . هنا يعد العمل قيمة كبيرة ومتعة مستمرة يستثمر اقصى قدرات الاشخاص للوصول الى افضل النتائج .(Michael,2000:157) ان من بين اهم الادوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه واثارة حماس العاملين لاداء المهام الموكلة اليهم بافضل الطرق واحسنها . ان مايثير حماس الافراد للعمل هو قدرة ادارة المنظمة في استخدام انظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كافراد ومجموعات .

ح- التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافات

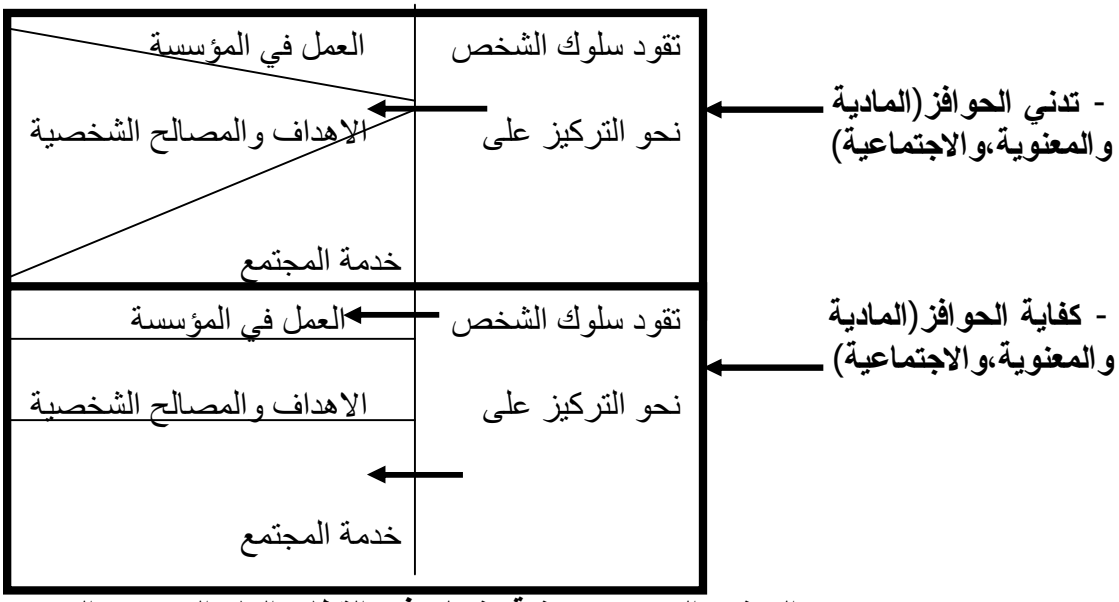
Motivation through Job Design and Rewards

يمكن ان يتحقق تحفيز العاملين وزيادة همتهم وتحسين ادائهم من خلال تصميم الوظائف Job-Design وكذلك من خلال اسلوب المكافات Rewards وكالاتي:

1- التحفيز خلال تصميم الوظيفة Motivation Through Job- Design : تصميم الوظيفة JobDesign خلق وايجاد مسؤوليات او مهام قائمة على اساس الهيكل والتكنولوجيا والاستراتيجية . يمكن النظر للوظيفة في اطارين متكاملين :الاول كونها وحدة تنظيمية انتاجية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد . وهكذا فان تصميم الوظيفة يقدم وصفا لمسؤوليات ومهاماً يفترض اداءها من قبل شاغل الوظيفة كما حددت في سياق استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبالتالي فانها مفتاح يحدد تحفيز الفرد لادائها بنجاح .(jim Hesketi , 2007 :19)

2- التحفيز من خلال المكافات Motivation Through Rewards : المكافاة تعني المقابل او العائد المادي او المعنوي لاداء مهمات معينة .وقد وجد المدراء ان الاداء والرضا يمكن ان يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام حوافز يدار بشكل جيد وفاعل . وتتنوع المكافات من حيث النطاق او النوع معتمدة على نوع صاحب العمل او الموقع الجغرافي . ويمكن التمييز بين نوعين من المكافات :داخلية Intrinsic Rewards وخارجية ExtrinsicRewards . فالداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالانجاز وتحقيق الذات.وهي جميعا عبارة عن ادراك داخلي ذاتي غير مرئي . اما المكافات الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الاخرين ، مثل المكافات المالية والترقيات وكتب الشكر والتقدير والاشادة والمديح .وفي اطار الوظيفة عادة ماتدار وتلاحظ المكافات الخارجية والداخلية مع بعضها وبدرجة معينة من التداخل بينها .ان مكافات العاملين المالية تعتبر من اهم التكاليف التي تتحملها منظمات الاعمال حيث تصل في بعضها الى مايقارب ثلثي الكلفة الكلية في المنظمة . وباعتبارها من الحوافز الخارجية فان منظمة الاعمال اجتهدت في ان تجد اساليب وطرق كثيرة يمكن ان تستخدم بعضها وفق موقفها وطبيعة العاملين . (Charles,2001:18) والشكل (2-4) يوضح اثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص:

الشكل(2-4) اثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص



المصدر: محمد مرعي مرعي،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية:2003)،18 .

خ- معايير زيادة فاعلية الحوافز او المكافات الخارجية

لكي تكون المكافات الخارجية فاعلة وتؤدي الغرض الذي تمنح من اجله لابد من توفر شروط معينة فيها وهذه المعايير هي : (كلالة،1997 :221) (Robert,1999:475)(ارمسترونغ،2001 :165)(sean silver 2007:14)

1- يجب ان تشبع المكافات الحاجات الشخصية للعاملين ، حيث ان حاجات الافراد تختلف من شخص لاخر ومن وقت لاخر لدى نفس الشخص . لذا فان نوع المكافاة يجب ان يدرس بعناية ، وبشكل عام فان المكافات المالية قد تشبع حاجات الافراد الذين لديهم حاجات مادية ولكن لاتشبع ربما حاجة تحقيق الذات والرغبة بالانجاز والتحدي. وهذا الامر دفع الشركات الى اعتماد مايسمى بمكافات الكافتريا حيث هناك خيار لاختيار نوع المكافاة وفق الحاجة .
2- توليد قناعة لدى العاملين بان الجهد المبذول سيؤدي الى مكافاة من نوع ما . وفي اطار نظرية التوقع فانه يجب ان ينظم توقع العاملين للمكافات لكي يكونوا اكثر تحفيزا .
3- المكافات يجب ان تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة .ويمكن ان نشير هنا الى عدالة فردية Social Equity تقاس من خلال مقارنة نسبة الجهد - المكافاة للعامل مع نفس النسبة لعامل اخر في نفس الموقع.
4- يجب ان ترتبط المكافات بالاداء ، حيث يجب اتباع اسلوب تحفيز ياخذ الاداء المتحقق بنظر الاعتبار. ان الرواتب الشهرية المحددة لايمكن ان تؤدي الى حفزالعاملين بشكل كبير لذا لابد من اضافة بعض النظم الاخرى .

د- تحفيز العاملين من خلال المشاركة Motivation Through Participation

الادارة التشاركية Participative Management ادارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها . استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين .وربطهم بالاداء العالي اذ ان شعور الفرد بانه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس . ويشارك العاملون بصورة مختلفة منها:تحديد الاهداف وصناعة القرارت وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية .ان الادارة التشاركية Participative Management تعرف بكونها عمليات تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة . (james Aisner , 2007 :6)

نستخلص من عرض موضوع التحفيز واهميته وموقعه في المنظات والادارات ان العمل الانساني يتطلب نظام تحفيز فعالا يولد دافعية مستمرة لدى الاشخاص لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق اهداف المنظمات التي يعملون فيها وبلوغ غاياتهم .وتتعدد اشكال التحفيز التي تمارسها المنظمات اذ قد تمنح بعضها حوافز مادية كافية وبعضها الاخر حوافز معنوية تخاطب الروح البشرية ومتطلباتها وتمارس المنظمات المستنيرة الحوافز المادية والمعنوية على السواء . يرتكز نظام التحفيز الفعال في المنظمات الى اسس يحددها الاداء والاتجاهات السلوكية وامتلاك الكفاءات والمهارات الشخصية والمقدرة على الابداع والابتكار المستمرين. كما تؤثر قوى متعددة على فاعلية نظام التحفيز في المنظمات من اهمها اساليب القيادة الادارية والمستويات الادارية المتعددة في الهيكل التنظيمي وفرق العمل والاشخاص انفسهم والبيئة المحيطة بمكوناتها المختلفة . وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام التحفيز نتائج ايجابية عديدة على صعيد الاشخاص العاملين وعلى صعيد المنظمات ولكي يتحقق نظام التحفيز لابد من اتباع خطوات منهجية تسهل تنفيذه بشكل فعال وايجابي .

ان المنظمات الحكومية تتطلب اولوية بناء نظام تحفيز فعال وتطبيقه بشكل ايجابي وباشكال مختلفة يمزج فيها تقديم الحوافز المادية والمعنوية بان واحد وذلك لمواجهة المتغيرات الحاصلة في البيئات العالمية والوطنية الناجمة عن تيار العولمة وثورة الاتصالات

والمعلومات والتفجر المعرفي والتركيز على ادارة الكفاءات البشرية في المنظمات العالمية .كلما تم اعتماد نظام تحفيز فعال وايجابي تم ايجاد فرص جديدة للنجاح والتميز.

يسهم تطبيق التحفيز المعنوي في تحقيق نتائج ايجابية على الصعيد المنظمي حيث يحقق التحفيز نقل البنى الهيكلية من الشكل الهرمي الى الشكل العضوي والشبكي ويدفع التحفيز نحو اعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها لتصبح بنية شبكية تسهل التواصل والعلاقات الصاعدة والنازلة والافقية والشبكية بين الاعضاء .ويسهم التحفيز في تحسين مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته عبر تسريع العمل والتواصل داخله . ويعمل التحفيز على استغلال كفاءات الاشخاص وقدراتهم الفردية والجماعية الى اقصى حد . ينجم عن التحفيز منح الاشخاص المزيد من الصلاحيات لتسريع العمل وزيادة حدود الاستقلالية.

ينعكس التحفيز المعنوي على فاعلية القطاع الحكومي بشكل ايجابي على صعيد الاشخاص العاملين وكذلك على صعيد المنظمات فالنتائج الايجابية على صعيد الاشخاص العاملين (القادة والمديرون والعاملون) تعكس تطبيق التحفيز على اداء الاشخاص في مستوياتهم المختلفة وفاعلياتهم وادوارهم بشكل ايجابي حيث يسهم التحفيز بنقل اعضاء الادارة العليا من ممارسة وظيفة المدير الى وظيفة القيادي عبر تعميق الاحساس بالمسئولية القيادية .وتكريس اهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل مع العاملين في المؤسسة.وترسيخ قيم التعاون والعمل الايجابي .كما ويسهم التحفيز في تحويل المديرين من مشرفين الى موجهين عبر تنمية الرغبة بالانجاز لدى جميع العاملين من خلال المدير الموجه . وتعزيز التفاعل بين المديرين /الموجهين والعاملين . تطوير الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة وتوظيفها لصالحها . ومن خلال ماتم استعراضه من اهمية التحفيز لدى القائد في ادارة منظمته لابد من معرفة اثر الابداع في القيادة لانجاح عمل المنظمة وهذا ماسيتم مناقشته في المحور الاتي.

ثانيا : <u>اهمية الإبداع في القيادة</u>

يأخذ موضوع الابداع في عصرنا الحالي أهميةً خاصة فقد عقدت عشرات المؤتمرات والفت مئات البحوث والدراسات لتشرح وتقترح طرقاً مهمة للابداع وتنميته اذ ان عالمنا المعاصر وكما قدم العالم الكبير(بيتر دراكر) الى طلبته في احدى محاضراته يقول بان هناك وظيفتين للمنظمات هما التسويق والابداع اذ أننا في أدارة التسويق نقوم بالابداع ضمن استراتيجيات التسويق المناسبة للزبائن. ان الابداع والابتكار ياتي من طريقة المنظمة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها او العاملين فيها الى حقائق بالتسبب في التغيير او بالاستفادة من التغيير ، وان الابتكار المنتظم الذي يستفيد من التغيير هو الأعظم فعالية(jim Heskelt , 2008:24) .

يمكن التعرف على الابداع لغويا وكالاتي: (Creative مبدع ، قادر على الابداع. Innovation ابتداع،ابتكار،تجديد،فكرة او طريقة او ادارة جديدة) (بعلبكي،2006 :229)

يمكن تعريف الابداع (على انه المواهب والقدرات والدوافع والحاجات والقيم والتي يشعر الاشخاص الذين يمتلكون هذه الخاصية بانهم بحاجة الى صنع شئ جديد فهم مدفوعون بالرغبة الى توسيع اعمالهم والاشتراك في مشاريع ومغامرات جديدة) (عبودي،2006 :26)

ولقد حاول الباحث هنا مناقشة طبيعة الابداع والابتكار والتعرف على اختبارات الاستعداد وكيفية تنمية القدرات الابداعية الفردية والتطوير التنظيمي وطرق ومراحل التطوير التنظيمي على وفق الاتي:

أ- <u>طبيعة الابتكار</u> : وهي كالاتي: (زايد،2006 :5)

1- الابتكار الخاص بالمنتج Product : وينتج عن تفاعل الاشياء مع الاشياء للحصول على منتجات جديدة او تحسين في الآلة او في السلعة او في البرنامج .

2- الابتكار الخاص بالعملية Process : وهو تفاعل الأفراد مع الأشياء ويوضح الكيفية التي يتم فيها انتاج المنتج او تطويره.
3- الابتكار الخاص بالاجراءات Procedures : وهو علاقة الافراد فيما بينهم لتنفيذ العمليات وانتاج المنتجات.

ب- اختبارات الاستعداد The Aptitude Tests

لقد انبرى البروفسور جليفورد وزملاؤه في جامعة جنوب كاليفورنيا في التصدي لهذا الموضوع ووضعوا سلسلة من الاختبارات المعروفة باختبارات الاستعداد The Aptitude Tests حيث وضعوا الافتراضات الثمانية الاتية: التي تتعلق بالقدرات الابداعية والتي تعتبر اساساً لاختبارات الاستعداد .
(Martha lagace , 2007 : 3) (Ricky W,2002:488)

1- توجد فروق فردية للاحساس بالمشكلة Problems Sensitivity to بمعنى أن شخصاً مايلمح مشكلة في وضع ما في حين ان شخصاً اخر لايرى مثل هذه المشكلة . ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.
2- هنالك فروق بين الافراد في عامل الطلاقة في الافكار Ideation Fluency أي أنتاج أفكار عديدة في وحدة زمنية اذا تساوت الاعتبارات والظروف الاخرى .فالمبدع تكون نسبة توليدالافكار لديه عالية كما وان الطلاقة الترابطية Association Fluency المتعلقة باكمال العلاقات واعطاء التماثل او التناقض (Antithesis & Analogy) تكون هي الأخرى واضحة.
3- الأفكار الجديدة Noval Iders ان درجة التحديد والاضافة التي يكون قادراً عليها الفرد مهمة بالنسبة للابداع ويمكن اختيار هذه القدرة بمقدار تكرار ما هو غير شائع ولكنه مقبول.
4- المرونة Flexibility او القدرة على التغيير في ذات الفرد فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير (عدم الجمود أمام المشاكل) يكون أكثر قدرة على الابداع .
5- القدرة التركيبية Synthesizing والتحليلية Analyzing تعني مقدرة الفرد على تحليل البناءات الرمزية وتركيب بناءات جديدة أي ان الشخص المبدع اقدر على تحليل وتركيب الأفكار ثم تنظيمها في أنماط أوسع واشمل.
6- وجود عامل القدرة في أعادة التنظيم او أعادة التعريف للمجموعات المنظمة فالاختراعات في معظمها أعادة تشكيل او تحويل بشيء موجود الى وظيفة او استعمال جديد.
7- وجود قدرات ذات علاقة بدرجة التعقيد Complexity وتعني كمية الأفكار المترابطة التي يستطيع الانسان ان يستوعبها او يديرها في نفس الوقت فالمبدع يتمتع بقدرات أعلى في هذا المجال.
8- الواقعية والقبول Objectivity and acceptability يحتاج العمل الابداعي الى الواقعية والقبول حتى يتم تقويمه.

ت- تنمية القدرات الابداعية الفردية

تتلخص استراتيجية تنمية المهارات الابداعية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الابداع ومحاولة أزالتها اذهناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا المجال وهي تطوير مهارة التحليل حيث يتم

تطوير هذه المهارة بتطوير مختلف الابعـــــاد اللازمـــة لمعالجـــــــة أي موضـــوع . (ارمسترونغ،2001 :120)

ث - التطوير التنظيمي

ترتبط عملية التطوير التنظيمي بالأساليب الخاصـــة بتحسين العملية التنظيمية ، حيث ترتكـــــز عملية التطوير على أهميـــــة تطبيـــق مبـــادى العلاقـــات الانـــسانية فـــــي العمل، وعلى اهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانتـــه داخـــل وخـــارج المنظمة. ويحاول خبراء التطوير التنظيمـــي التـــرويج للأفكـــــــار التـــي تفتـــرض ان تجمـــــع الأفـــراد داخل المنظمة القادرين على تحمـــــل المسؤولية ، وانه فـــــي ظـــل الظروف المناسبة فان الأفـــــراد يمكنهم ان يقدموا للمنظمـــة اضـــافات كبيـــرة . ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بانه ((مجموعة من الاساليب التي تهـــدف الـــى تغييـــر المنظمة الى الافضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة في العمليـــــات او في العلاقات او كليهما)) (جمال الدين،2006 :362) . وتأتي أهمية التطوير التنظيمي من التحديات العديـــــدة والمتنوعة التي تواجـــــه المنظـــــمات الحديثـــة ، ويمكـــن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي: التطوير التكنلوجـــــي والانفجـــــار المعرفـــــي وتقـــــادم السلـــــــــع والتغيرات الاجتماعية. وفيما يتعلـــق بالتطوير التكنولوجي فان معدله في هذا العصر يفوق بكثير كـــــل معدلات التطوير التي حدثت في الاوقات السابقة ، ويصف احد الكتاب هـــذه الحالـــة بقـــوله ((ان التطـــور التكنولوجي في هذا العصر تجعل الفرد يشعر بالغربة وعـــدم الأمـــان)) . ويـــصفها اخـــر بقوله((انك مضطر لان تجرى بأقصى ســـرعة حتـــى تـــستطيع البقـــاء فـــي مكانـــك)) . (Charles,2001:20)

ج - طرق ومراحل التطوير التنظيمي

قبل القـــــاء الضوء على أهـــم طرائق التطويـــــر التنظيمـــي التـــــي يمكـــن استخدمهـــا في تطوير منظـــمات الأعمال ، فانه تجـــدر الاشارة الى انه أيا كانـــت الطريقـــــــة المستخدمة فـــــي التطوير التنظيمي ، فان عملية التطوير تمر بثلاثـــة مراحل هي: مرحلة الاستعداد : حيث يتم احاطـــة الأفـــراد – ذوي العلاقـــــــة بعمليـــة التطوير – بسلبيـــات الوضع الحالي ، وبالحاجة الى تغييـــر ، وبعـــد اقتنـــاع الافـــراد بالحاجة الى التغيير يتم وضعهم فـــــــــــي حالة استعداد وتأهـــب للقيـــام بعمليـــة التغيير. ومرحلة الانتقال : حيث يتم الانتقال من ســـلبيات الوضـــع الحـــالي الـــى وضـــع المستهدف مـــــــن خلال تنفيذ برنامج عمل اعد لهذا الغرض. و مرحلة الاســـتقرار : بعد تعديل بعض الجوانب في برنامج العمل – اعتمـــاداً على المشاهدات التـــي تجمعـــت أثناء التنفيذ – نصل الى مرحلة الاستقرار. (Ricky W,2002:488)

اما طرائق التطوير التنظيمي فهي: تدريـــب الحساسيـــــــة وطريقة مستشار العمليات وطريقة التغذية المرتدة بنتائج البحث وطريقة الادارة بالاهداف. وطريقة شـــبكة الانمـــــــاط. وطريقـــــــة بناء الفريـــــــق. ان كـــــل طريقة من هـــــذا الطـــــرق بدات بشكل معين ، ثم تطورت عـــــن طريق البحث فاصبح للطريقة الواحدة اشكال عدة ، وأصبـــــح كل شكل يلائم ظرفاً او ظروفاً معينة وكما مبين في الاتي:

1- تدريب الحساسية: وتهدف هذه الطريقة الى تنمية بعض الجوانب فـــــــي شخـــصية الفرد حتـــــى يصبح أكثر تاثيـــراً داخل الجماعة. في الصيغة الاولى لنمـــوذج تـــدريب الحساسية نجـــد المدرب - ولمدة ساعتين من بدء الفترة التدريبية – لايتدخل ولا يـــزود الأفـــــراد باي معلومات . فـــي هـــــذه الفترة يحـــاول المتدربون اكتشاف ما الـــذي يجري حولهم ، وما هـــــو المقصود بالتحديد مـــــن هذا الموقـــف . بعـــــد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ، ويبدى شعوره تجاه الجماعـــة ثـــم يطلـــب مـــن المتدربين ابداء رأيهم فـــــــي احد الاعضاء.(jim Heskelt , 2008:26)

2- طريقة مستشار العمليات : ان الغـــــرض الذي بنيـت عليـــــه هـذه الطريقـة ، هـــو ان الاستشاريين بما لديهـــم من خبرة يمكـن ان يساعدوا علـى تـشخيص وحـــل بعض المشكلات الرئيسة التي تواجـــه المنظمات الحديثـة والمتعلقـــة ببعض تصرفات العاملين التـي تحـدث فـي أثنـاء التـدفق الطبيعـي للعمـل وأثنـاء الاجتماعـــــات . والمواجهات التي تحدث بين الافراد. فالمؤتمر Conference هو اسلوب يهدف الى تحديد المشكلة ومحاولة ايجاد حلول ملائمة لها وعمل توصيات بـشان تطبيقها ومتابعتها. اما الندوة Semminer فهي مجموعة صغيرة من الافراد المختـصين ذوي الخبرة والمقدرة اجتمعوا لدراسة موضوع من الموضوعات المعينة الذي لـيس لـه حـل مقـرر او اجابـة معروفـة قبـل المناقـشة وذلـك امـام مجموعـة مـن المستمعين.(عبودي،2006 :280)

3- طريقة التغذية المرتدة بنتائج البحث: وكما يشير عنوان هذه الطريقة ، فانه يـتم عمـل مسح ميداني للوحـدة الخاضعة للتحليل (جماعـة عمـل او قـسم ، او المنظمـة ككـل) باستخدام بعض قوائـــم الاستقصاء وبعـــد تجميع البيانات يتـــم ردها الى الوحدة الخاضعة للتحليل ، فيقوم اعضاء هذه الوحدة بناء على هذه المعلومـــات المرتـدة – بتشخيص المشكلات التي تواجههم ووضع الخطط اللازمة للقضاء على هـذه المـشكلات. يشير Bowers انه باستخدام اجراءات هذه الطريقـــة في 23 منظمـة ، فـــان طريقة التغذية المرتدة بنتائج البحث قد حققت مستويات مرتفعة من النجاح فـي تحـسين المناخ التنظيمي لهـــذه المنظمات .(Charles,2001:22)

4- طريقة الادارة بالأهداف: لقد اكتسبت الادارة بالأهداف قبولا واسـعاً فـــي منظمـات الأعمـــال والمنظمات غيـــر الهادفه للربح ، كمنهج للادارة الا انـه فـي الاونـة الأخيرة تم تضمين برنامـج الادارة بالأهداف الى برنامج التطوير التنظيمي. ومن العناصر الرئيسة لبرنامج الادارة بالاهداف: افتقارالادارة بالاهداف الى اطار موحد الـذي يمكـن تطبيـــقة في كل المنظمات ومـــع ذلك فهناك عناصر رئيسة يمكن ملاحظتها فـي أي برنامج للادارة بالأهداف فـي شـكل خطـوات متتابعـة هـي: (سـهيلة،2004 :108) (عبد الوهاب،2000 :267)(Martha , 2007 : 6)

(اولا) تحديد أهداف المنظمة: وهذه مهمة الادارة العليا بالمنـظمة ، وغالبـا مـا تـرتبط أهـــداف المنظمة بعلاقة المنظمة بالبيئة ، وتأخذ هذه الأهداف صفة العموميـة وتتعلق بالقضـــايا ذات التأثير البالغ على نتائج أعمال المنظمة (حجـم الانتـاج او جودة المنتج).

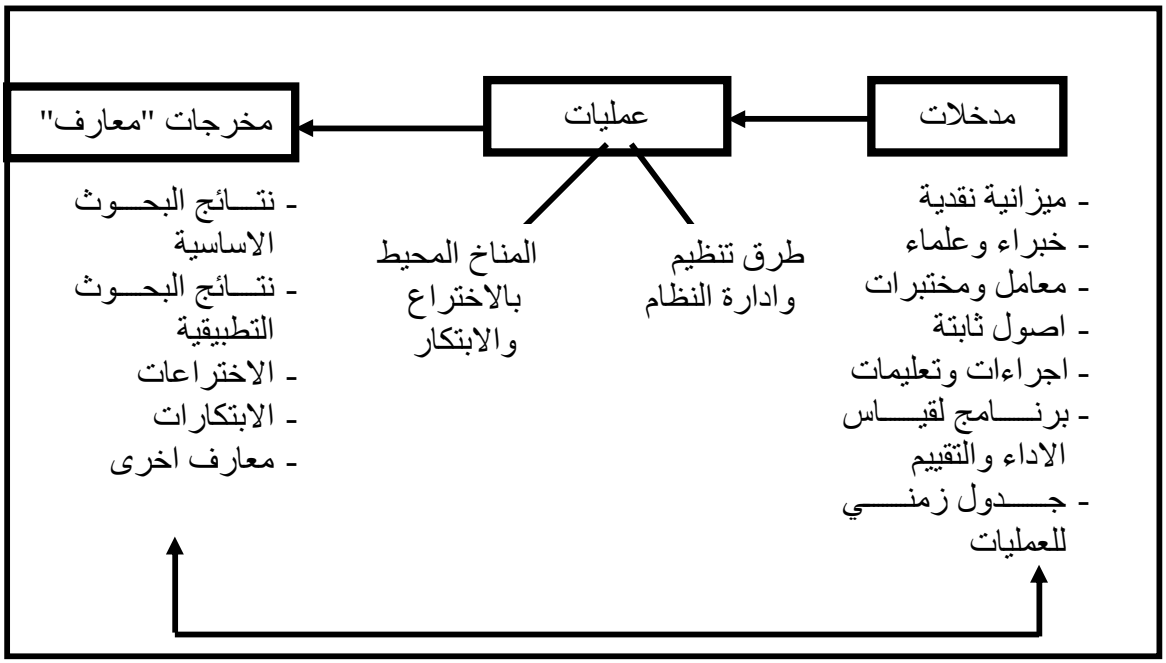
(ثانيا) تحديد أهداف الوحدات : يقوم رؤساء الوحـــدات بوضع الأهداف الخاصـــة بوحداتهم ، وتستمر العملية الى أسفل حتى تصـــل الى المســـتوى الاداري الادنى ، ويجب ان يراعـــــى عند تصميم الأهداف فـي المـستـــويات الاداريـة التالية ان يـــؤدي تحقيـــق هذه الأهداف الى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة ، والتي تم تحديدها بواسطة الادارة العليا .

(ثالثا)مقترحات المرؤوسين : فـــي هـــذه المرحلة يعـرض المرؤوســـون بكـل وحـدة للكيفيـــة التـــي سيشاركون بها في تحقيق أهداف وحداتهم.

(رابعا) التفاوض او الاتفاق: يعقد الرؤساء والمرؤوسون اجتماعا عاما لمناقشة الاهـداف التي وضعت في المستويات المختلفة ، وعمل التعديلات اللازمة حتى يصل الجميع الى اتفـــاق تام حول هذه الأهـــــداف.

(خامسا)مراجعة الاداء: يتم مراجعة نتائج كـل وحـــدة (علـــى أساس ربع سنوي او نصـــف سنوي) في ضوء الأهداف المحددة للوحدة ، وتحديد معوقـات التنفيـذ وأجراء التعديلات اللازمة فـي برنامج العمل لتجنب هذه المعوقات فـي المـستقبل. ويوضح الشكل (2-5) النظام الابداعي في المنظمات:

الشكل (2-5) النظام الابداعي في المنظمات



المصدر: الصرف،رعد حسن،كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات،ج2،(دمشق،سلسلة الرضا للمعلومات:2001):54.

هناك نوعان من الابداع هما ابداع اداري وابداع فني ويشمل الابداع الاداري تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة. اما الابداع الفني فيمكن ان يشمل تطوير منتجات او خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة.

يختلف الافراد المبدعون عن الافراد العاديين الذين لايحبون التغيير،فمدير الابداع فرد مبدع، وهو شخص يحب المغامرة والمخاطرة،ويسعى دوما للتفكير بطرائق جديدة للعمل . ان اهم الخصائص والصفات التي يتميز بها مدراء الابداع (المبدعون)(Innovative Managers Characteristics) هي : التميز بالرؤية الابداعية في تصور البدائل المتعددة،والقدرة على طرح الاسئلة الصحيحة والاستمرار بعملية التحليل بلا كلل او ملل. والثقة العالية بالنفس وبالاخرين وعدم الاستسلام بسهولة اذ يعد الفشل احد حقائق الحياة.التعامل بايجابية وفعالية مع التغيير . الرغبة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد . الجرأة في طرح الافكار والمقترحات حتى التي تاتي من المراجع العليا. أي انه ليس فردا مقلدا لايفكر او يهتم بما يمكن ان يحدث. الاستقلالية الفردية فلا تفرض عليه سلطة الاخرين ، ولا يفرض سلطته على الاخرين.

هل يمكن للمنظمة ان تعمل وتتطور دون التعرض لمشاكل او ازمات وصراعات ؟ بطبيعة الحال لايوجد هكذا منظمة على وجه البسيطة ، اذا لابد لنا من الغور في ضمار هذه المشاكل وكيفية تلافيها اوتجنبها او حلها وهذا ما سنجده في المبحث الاتي (المتغيرات الخاصة بمشكلات المنظمة).

المتغيرات الخاصة بمشكلات المنظمة

من المتغيرات الدراسية التي اختارها الباحث في هذا الفصل الاتصالات والتفاوض وقد درجت تحت مشاكل المنظمة كون افتقار المنظمة لهذين المتغيرين وعدم اعارتهم الاهمية ستؤول الى حدوث مشاكل بالمنظمة من وجهة نظر الباحث . فقد تعرفنا سابقا على المتغيرات الخاصة بتطويرالمنظمة كالتحفيز والابداع وقد يعتري عمل وتطويرالمنظمة بعض المشاكل من ازمات وصراعات لذا جاءت اهمية هذا الموضوع لتتناول هذه المشاكل ثم الانتقال بعد ذلك الى انهاء هذه المشاكل وايجاد بيئة مناسبة للتغيير الايجابي للمنظمة لتحافظ على موقفها التنافسي مع بقية المنظمات . وكذلك ايجاد بيئة مناسبة للتدريب بكافة اشكاله وهذا ماسنجده لاحقا . وقد اختار الباحث متغير الاتصالات كونه العامل الذي ينبئ بحدوث الازمات والصراعات قبل حدوثها للأستعداد لاتخاذ الاجراءات المناسبة او التي تخبر بوقوع الحاثة وحاجتها لقرار لحلها بصيغه المتعددة كالتفاوض وعلى وفق الاتي:

أولا: اهمية الاتصالات في تذليل مشاكل المنظمة

أ- مفهوم وطبيعة الاتصال

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن ابعاد التفاعل الاجتماعي بين الافراد . ويعد الاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق حركة ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الافراد والجماعات على حد سواء والاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار بين الافراد لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة . (Gaovanni M , 2007 :1) .وللاتصال (وظيفة ادارية تتصل بطبيعة العمل الاداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الافكار والاراء والمعاني بقصد احداث تصرفات معينة) (عبودي،2006 :60) . كما يعني (الاتصال communication هو تبادل الفكرات او الاراء او المعلومات عن طريق الكلام او الكتابة او الاشارات) (بعلبكي،2006 :198)

وقد ازدادت اهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد ان اتسع نطاق الاخيرة وتسارع نموها وتطورها اضافة الى ازدياد حجمها وتعقيدها وابتعاد الادارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لاتستطيع تحقيق اهدافها تلك الا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي او غير الرسمي هذا خاصة وان التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة اساسية تمثلها حركية ديناميكية التطور والنمو الذي تشهده المنظمات المختلفة .(Charles,2001:32)ولذا فان عملية الاتصال تعد ذات اهمية اساسية في نقل المعلومات والافكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الافراد او الجماعات كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل ام الموقع المادي لوجود الافراد او ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية او غير الرسمية والوسائل المختلفة واستيعاب مضامين الاتصال وابعاده المهمة في تحقيق اهداف الفرد والمنظمة معا.

ومن هنا يتضح بجلاء الاهمية التي يتطلبها الاتصال وخصوصا تماسك الجماعة والادوار والمعايير التي تعتمدها والعوامل الضاغطة الاخرى ، اضافة لتاثير عملية الاتصال بحجم الجماعة او المنظمة وحجم وتعقيد المهمات المطلوب تحقيقها. اذ تؤدي حركية ديناميكية الجماعة دورا اساسيا في عملية الاتصال وفي فاعليته وكفاءته ذلك لان الجماعة تسهم اسهاما فعالا في متطلبات حاجات الفرد ورغباته وسبل اشباعه لذا فان وسيلة تحقيق هذه الغايات تكمن في استمرار حركة الاتصال بين افراد الجماعة الا انه قد يتأثر الاتصال بعامل التشويش او الضوضاء التي تحد من فاعلية الاتصال وقد اثبتت التجارب العلمية ان عامل التشويش في

نقل المعلومات ينخفض بازدياد تماسك الجماعة حيث تـؤدي الـى اتـصال واضـح ودقيـق للمعلومات والمفاهيم والافكار عبر قنوات الاتصال المختلفة. (الشماع،2005 :201)

اما الجماعات غير المتماسكة فان التشويش يؤدي دورا واضحا فـي تفككهـا وخلـق الصراعات والمنافسة المستمرة بين اعضاءها ولذا فان الاتصالات هي نشاط انساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حـد سـواء .ولايتفـق الباحثون والمتخصصون بشان تحديد مفهوم الاتصال بشكل دقيق فقد عرف من قبـل الـبعض على انه استعمال اللغة والاشارات ونقل المعلومات والمعاني للتاثير في السلوك كمـا عرفـه البعض الاخر على انه عبارة عن عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شـكل رسالة صادرة من مصدر معين الى شخص اخر هو المستفيد او المستقبل (بكسر الباء) وعرف الاتصال ايضا على انه عملية نقل رسالة من شخص الى اخـر ضـمن المنظمـة او التفـاهم المتبادل بين شخص واخر . (kath leen L , 2007 :5)ومن هنا فان هذا التعريف يتضمن نقل الاراء والمفاهيم والافكار وتلقي ردود الفعل عن طريق نظـام دقيـق للتغذيـة العكـسية للمعلومات المرتدة لغرض التوصل الى افعال محددة تسهم في تحقيـق اهـداف المنظمـة اذ يتضمن هذا التعريف التأكيد على مفهوم الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي كما سيعرض لاحقا باعتبارهما يشكلان المجموع المتكامل للانشطة المختلفة لنظام الاتصالات فـي المنظمـة والتي تسهم في تحقيق اهدافها . ان الاتصالات تقسم الى رسـمية وغيـر رسـمية وتنقـسم الاتصالات الرسمية بدورها الى الاتصالات العمودية والافقيـة (او الجانبيـة)، والمتقابلـة (او المحورية) ، والخارجية .

ب - <u>اهمية الاتصالات</u>

يمكن القول بشكل عام ان الاتصالات باية صورة كانت رسمية او غير رسمية هي على درجة عالية من الاهمية في المنظمة وقد اثبتت الدراسات والبحوث بان الاتـصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة لذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الـشرايين الحياتية للمنظمة اذ بدون الاتصالات تموت او تضمر الحركة الدائبـة للمنظمـة وجميـع انشطتها الاخرى ويمكن ايجاز الاهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما ياتي : الاتصالات نشاط اداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة اذ انها تسهم في نقل المفـاهيم واراء والافكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق اهدافها . (التميمي،2000 : 77) وتعد عملية الاتصالات بين الافراد ضرورة اساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمـة . كمـا وان الاتـصالات وسيلة اساسية لانجاز الاعمال والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة . والاتـصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للانشطة المختلفة للمنظمة. ويتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف ايضا على مـدى تقبلهم لارائه وافكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى اكثر وضوحا فان عملية الاتصال تمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين. يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل او باخر في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجـاح المنظمـة ونموهـا وتطورها .ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في اطار المنظمـة الانـسانية. (الهواري،2002 : 265)

ت - أنواع الاتصالات

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة انواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل بما يأتي: (توم،1998 :34) (حجازي،2004 :87)

1- الاتصالات الرسمية :تقسم الاتصالات الرسمية على اربعة انواع رئيسة هي : الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها على اتصالات نازلة وصاعدة . فالاتصالات النازلة تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية اداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المالوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ماتكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة اذ انها تتكون اساسا من تسلم الاوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا . (john quclch , 2007 : 6) اما الاتصالات الصاعدة فتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين الى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والاراء الصاعدة الى الرئيس وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها ولا تحقق هذه الاتصالات الاهداف المطلوبة الا اذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والاراء الهادفة الى التطوير . (عبد الوهاب،2000 :185) النوع الثاني من الاتصالات الرسمية هي الاتصالات الافقية او الجانبية Lateral communication جيث تمثل الاتصالات القائمة بين الافراد او الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات .(Fred H,2002:7) النوع الثالث من الاتصالات الرسمية هي الاتصالات المتقابلة او المحورية Diagonal communication حيث تشمل الاتصال بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيما ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة . ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمالوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة .

النوع الرابع من الاتصالات الرسمية هي الاتصالات الخارجية External comm. وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والاطراف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد . (Gaovanni M , 2007 :7)

2- الاتصالات غير الرسمية:وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الافراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية . (جمال الدين،2006 :411)

ث - المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال

التفت حديثا العديد من الباحثين والمتخصصين الى الكلف المادية والاعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة وفعالية الاتصال واجرى العديد من التجارب للكشف عن العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال بغية تحقيق الاهداف المطلوبة وقد اسهمت هذه الدراسات في اعطاء صور ذات ابعاد ايجابية في تحقيق الكفاءة والفاعلية وتجاوز الصعوبات الناجمة عن ذلك ويمكن ايجاز معوقات الاتصال بما ياتي :

١- صعوبات التكييف: يحاول المدير باستخدام سبل الاتصال و تكييف الفرد للمواقف التي تتماشى والسياسة العامة للمنظمة المعنية . فاذا قام المدير بانتهاج اسلوب جديد للمكافآت مثلا فان الفرد العامل قد يلجأ الى خفض الانتاج او اتلاف المواد او تعطيل الالات وذلك لعدم معرفته بالنظام الجديد وعدم تكيفه معه . فالادارة تستخدم الاسلوب السليم في الاتصال لتحقيق التكييف السلوكي للفرد مع النظام الجديد وهكذا . ولذا فان صعوبة تكييف الافراد مع الاتجاهات الجديدة التي تطلبها الادارة يعد عائقا خطيرا في تحقيق كفاءة فاعلية الاتصال ولذلك يقوم المدير بانتهاج اسلوب تعلم الفرد تدريجيا بالابعاد الهادفة لسبل التغيير الحاصلة في قائمة الرواتب والاجور والمكافآت الاخرى مثلا وتوفير سبل التعلم والتكييف لتحقيق الصيغ من الاتصال.(Fred H,2002:8)

2- المعوقات النفسية (السيكولوجية): المعوقات النفسية ذات اثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال اذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض ان مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الادراكية مما يجعله ذا قدرة على استيعابها وادراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة غير ان مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد ولذا فان عملية الاتصال لاتتم بنجاح الا اذا اخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها. (الطعامنة،2004 :75)

3- صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات : من الجدير بالذكر ان الاتصال غالبا ما يتم عن طريق صياغة الرموز والكلمات والعبارات فالكلمات والرموز ذات معاني متعددة وغالبا مايرسم السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل الى فهمها واستيعابها (العامري،2007 :489) من خلال الرموز او الكلمات المشار اليها ومن هنا يتضح بان الكلمات ذات المدلولات المختلفة والتباين الواضح بين الافراد في استقبال المفاهيم وادراكها كلها تشكل معوقات او عقبات في تحقيق الاتصال الكفوء والفاعل في الكلمات المتباينة في المعاني والمفاهيم لاتحقق السلوك الموحد لجميع الافراد هذا اضافة الى التباين الفردي في استيعاب وادراك هذه الكلمات فمثلا قد يكون لمتغير المنطقة الجغرافية (ريف،حضر) اثر كبير في استقبال المفاهيم الواحدة بصورة ادراكية مختلفة .

كما قد يؤثر متغير الثقافة العامة التي يتمتع بها الفرد في قدرته على الفهم والادراك لذلك لابد ان يشار الى ضرورة اختيار الرموز والكلمات والمعاني والمفاهيم بصورة تنسجم مع متطلبات تحقيق الاستيعاب الامثل للافراد المستقبلين للمعلومات والاراء داخل المنظمة المعنيةومن شأن الاسلوب ان يسهم في الحد من اثر التباين الفردي واختلاف معاني الرموز في الوقت ذاته . (john A , 2007 :7)

4- المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية: ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعات العمل المختلفة فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء مثلا او ان الافراد في المستويات الادارية العليا ينظرون الى المستويات التنفيذية او الاشرافية بمستوى ادنى وهكذا بالنسبة للعمال الماهرين وغير الماهرين وكذلك بالنسبة للعاملين في الامور المكتبية والعاملين في الخطوط الانتاجية فالادارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفوء والفاعل لابد ان تاخذ الاشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل بنظر الاعتبار والاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لامبرر للادارة اطلاقا من تعزيز التنافر والصراع بين جماعات العمل اوخلقها لولاءات او عداءات متباينة داخل المنظمة الواحدة سيما وان طرق التغيير قد تخلق اتصالات متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة .(kath leen L , 2007 :9)

5- تعدد المستويات الادارية وبعد المسافة : يمكن ان يلعب بعد المسافة جغرافيا بين المرسل والمستلم (المستقبل) دورا في الاخفاق في تحقيق نتائج الاتصال لاسيما في المنظمات كبيرة الحجم اذ ان المسافة الجغرافية البعيدة غالبا ما تشكل اداة قاهرة تحد من امكانية استيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة لذا غالبا ما يصار الى اعتماد الوسائل المكتوبة التي تثير هي الاخرى مشاكل الانشاء والتفسير وغالبا ما يتم استخدام الهاتف او الوسائل الالية الاخرى قدر المستطاع لتذليل عقبة البعد الجغرافي بين المرسل والمرسل اليه كما ان لتعدد المستويات الادارية الدور ذاته في خلق معوقات الاتصال المطلوب اذ كلما تعددت المستويات الادارية التي تمر عبرها الرسالة(العلاق،1999 :284) وخصوصا المرسلة بالطريقة الصاعدة من الادنى الى الاعلى كلما لعبت الحلقات الادارية في الهياكل التنظيمية الوسيطة الدور المعرقل في ايصالها للادارة العليا خوفا من المراكزالادارية او الاعتبارات الاخرى غير الموضوعية التي تحتمها الظروف الشخصية للقائم بها ومن هنا يبدو بان المشكلات صغيرة الحجم التي لايصار الى استيعاب اثرها مرحليا قد تشكل على المدى البعيد مشكلات كبيرة ذات كلف عالية في اتخاذ القرار المناسب بشأنها . (Charles,2001:33).

6- تقييم مصدر الاتصال : لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسلة اليه فهو يتسلم الرسالة المعينة ولايفسرها فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها وانما على وفق خبرته وثقافته ودرجة استيعابه كما انه ياخذ بنظر الاعتبار المرسل والاهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه باعداد الرسالة ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات والادارة مثلا، فان الادارة لو اصدرت قرارا منصفا للعامل في مجال معين فان الشك يساور النقابيين من ان الاجراء هذا التفاف معين حول العمال كما ان الادارات حينما تمارس النقابات موقفا لصالح العمال فانها غالبا ما تفسره في ضوء الصراعات القائمة بين كل منهما لذا فان تقييم مصدر الاتصال غالبا ما تكون عائقا اساسيا في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الاساسية التي تنطوي عليها فعلا.(Santiago , 2007 :4)

7- تاثير المستلم بحالاته الانفعالية : حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق او الخوف او عدم الامان فان مايسمعه يشكل لديه اثارة وتهديدا قياسا بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري لذلك فان عملية الاتصال لا تحقق اهدافها بنجاح الا اذا اتسمت بامكانية اخذها بنظر الاعتبار لمتغيرات الحالات الانفعالية والنفسية للافراد فحالات الغضب والانفعال من شأنها ان تؤدي الى استقبال المعلومات والبيانات بصورة سلبية بينما تشكل الحالات الاعتيادية قاعدة ايجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة .(Fred H,2002:8)

ومن هنا يتضح بجلاء بان معوقات الاتصال الكفوء والفعال ذات اثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة من حيث اضعاف قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة بالشكل الطموح لذا لابد ان يصار الى تجاوز هذه المعوقات وتذليلها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الاتصال المطلوب .

ج- <u>دور الانصات في الاتصال الفعال</u>

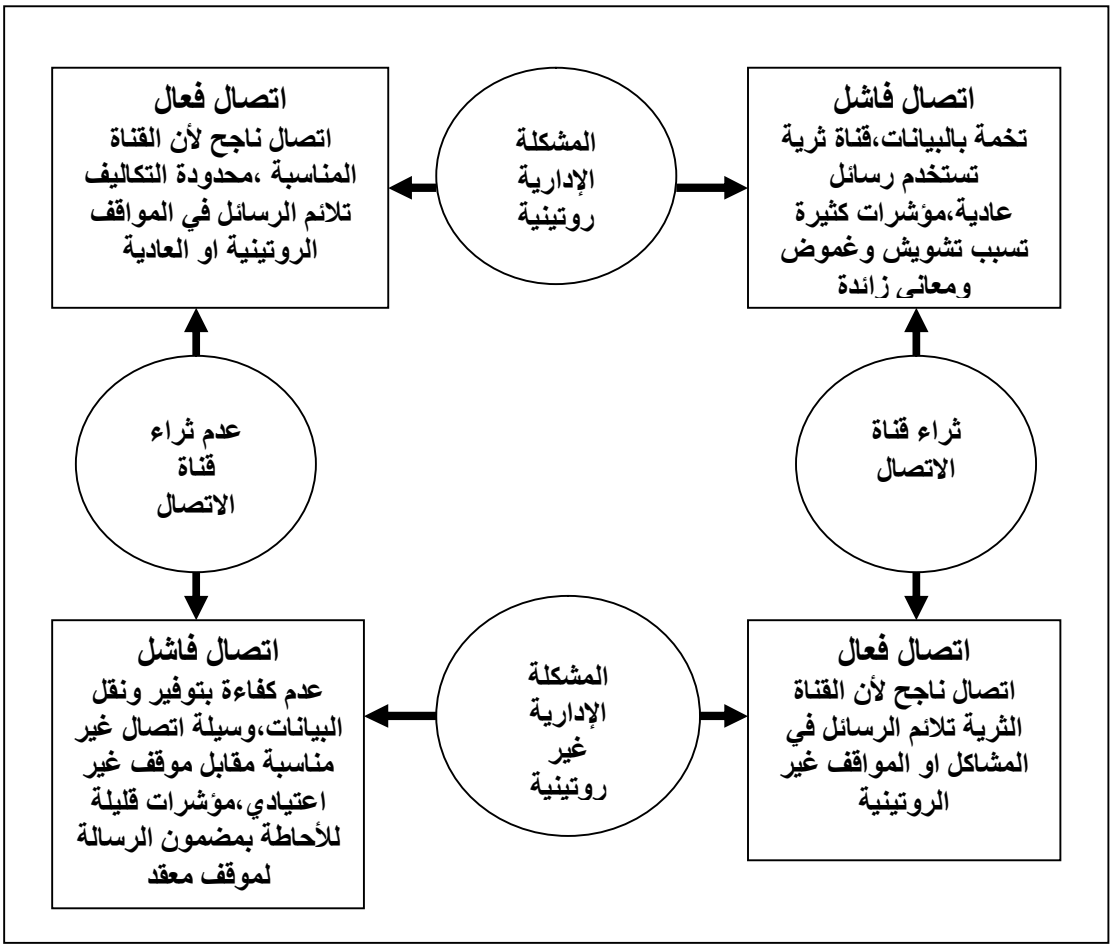
يعتقد المديرون ان التحدث هو الاتصال ولكن الحقيقة غير ذلك فالانصات مهم تماما مثل التحدث فالمعلومات القادمة للمدير او القائد تاتي من الغير ولابد من توفر مهارات الانصات، ان الانصات مهارة استقبال الرسائل بما فيها من حقائق ومشاعر من اجل تفسير معناها فالمهم ان يعرف الانسان ما يقال وما وراء ما قيل . وحتى عندما يقرا يحاول التعرف على معنى السطور وما بين السطور . (سهيلة،2004 :141) ان معظم الناس لاتنصت جيدا فهم غالبا ما يكونوا مشغولين في تجهيز ما سيقولونه والمفروض ان

ينصتوا لما يقوله الاخرون .ان الانصات مفيد في الاستماع الى المشكلات والانحرافات والى اقتراحات التحسين والى تقارير الاداء والى الصراعات والى المعلومات المالية والمحاسبية . وهو مفيد في تجميع كل المعلومات اللازمة للقائد للوفاء بمتطلبات وظيفته . واحيانا يكون الصمت ابلغ من الكلام. ان المنصت الجيد يسأل اسئلة اثناء وقبل حديث الاخر. يعيد صياغة ما قاله الاخر بطريقته . (Heather M , 2007 :9) يركز على ما يقال وبعد ذلك يعيد تلخيص ماسمعه وما فهمه . يومئ براسه ليشعر الاخر انه متابع . يهتم المنصت بالمحتوى بدلا من ان ينتقد او يعلق على دقة الالفاظ او قواعد اللغة . يضع عيونه في عيون الراسل ولاينشغل باشياء اخرى. يؤجل ابداء رايه او حكمه على ما قيل حتى نهاية حديث الراسل . (ارمسترونغ،2001 :37)

ح- اختيار قناة الاتصال المناسبة

ومن المهم الاشارة الى ان اختيار وسيلة الاتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال وزيادة فاعليته .(Garry Emmons , 2007 :6) وفي هذا الاطار فان طبيعة المشكلة او الموقف وما اذا كان روتينيا او غير روتيني وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال او ضعفها لها تاثير كبير على العملية الاتصالية ويمكن ان تمثل هذه الحالة بالشكل (2-6) التالي :

الشكل(2- 6) اختيار قناة الاتصال المناسبة



تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الاعمال الحديثة اذ يمضي المدراء اغلب وقتهم اثناء الممارسات الادارية في عمليات اتصالات مع الاخرين سواء كانوا افراد او مجموعات داخل المنظمات او جهات واطراف خارجية . ان اغلب المشاكل المثارة في المنظمة

يمكن ان نجد خلفها سوء اتصال او سوء ايصال للمعلومة او تحريف لها وعدم فهمها وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الاهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية .

تعني الاتصالات عمليات بث ونقل المعلومات من شخص الى اخر فهي اذن عمليات ارسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف الى اعلام او طلب من اخرين اجراء عمل ما او تعديل لسلوك ما او أي شيء اخر . ولا يمكن تصور ممارسات ادارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الافراد .ويفترض ان تكون الاتصالات فاعلة Effective Communications وتعني عمليات ارسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم . كذلك يفترض ان يكون الاتصال كفوءا Efficient Communication ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بادنى التكاليف واقل استخدام للموارد وبافضل وسائل الاتصال . ان الوقت بشكل خاص يعتبر من الموارد المهمة والاساسية في عمليات الاتصال ومن الممكن ان يكون الاتصال فاعلا ولكن ليس كفوءا والعكس صحيح . ويلاحظ ان وسائل الاتصال الاقل كلفة عادة ما تكون اقل فاعلية فمثلا اذا ارادت المنظمة اجراء تغيير وقام قائد الفريق بزيادة الاعضاء شخصيا ليعرض عليهم ويوضح التغييرات الجديدة فان هذا يضمن ان كل واحد قد عرض التغييرات الجديدة لكن ايضا سيكون مكلفا جدا من ناحية وقت المدير. ان لقاء الفريق يمكن ان يكون اكثر كفاءة لكن الامر في الاتصالات يحتاج الى موازنة دقيقة بين الفاعلية والكفاءة.

ان تنوع انشطة المدير اليومية حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جدا لانجاز العمل وهي جميعا تحتوي على عمليات اتصال . ان ادوار المدير لاتخلو احداها من قدر معين من الاتصالات وان البعض منها هو عملية اتصال كاملة . ان الادوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والفئات الاخرى خارج المنظمة كذلك فان ادوار القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تاتي من اطراف عديدة ومن مصادر مختلفة لكي تستخدم في صناعة اتخاذ القرارات ومن ثم يتم ايصالها الى المعنيين بهذه القرارات للتنفيذ لتاتي الادوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وارسالها الى مختلف الجهات الداخلية والخارجية . كذلك ترتبط الاتصالات بشكل مباشر بوظائف الادارة الاساسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة ، فعمليات فحص البيئة وتاشير افق العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وغيرها كلها تتطلب قدر من الاتصالات والحوار والتفاعل مع مختلف اجزاء المنظمة . كذلك فان تفويض الصلاحية والتنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات اتصال واقناع لغرض ان يكون التفاعل ايجابيا ويحقق اهداف المنظمة . هذا بالاضافة الى ان تطوير انظمة المكافات ووضع المعايير ورقابة الاداء كلها وظائف لايمكن القيام بها دون وجود نظام اتصالات فاعلة وكفوءة . في اطار ذلك نلاحظ ان الاتصالات تمثل اغلب العمل الاداري في المنظمة وبنسب كبيرة جدا ، اذ بدون هذه الاتصالات لاتستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضمر وتموت الاجزاء في المنظمة التي لاتصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح .

تمثل الاتصالات نشاطاً اداريًا واجتماعياً وانسانياً ونفسياً تتفاعل في اطاره جهود مختلف العاملين واراؤهم وافكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل الى افضل صيغة للعمل الاداري في المنظمة . يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولا الى افضل صيغ للعمل واكثرها كفاءة .يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والاهداف المراد تحقيقها . يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لانجاز الاعمال والمهام والفعاليات المختلفة . يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم الى مختلف الافراد والمجموعات والجهات والاقسام بحيث تستطيع المنظمة

العمل على وفق صيغة تنسيقية متكاملة. كما ويساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الافراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للافراد والمجموعات في المنظمة .

ان المديرين ينفقون معظم وقتهم اليومي في اتصال مباشر مع اخرين او بطريقة اخرى فان اكثر هذا الوقت يتم اما في الاجتماعات او على الهاتف او حتى التحدث غير الرسمي، والاوقات الاخرى يتم ايضا في عمل مكتبي معظمه اما في القراءة او في الكتابة .قالمديرون – وما بالك بالقادة - يحاولون جمع معلومات من داخل المنظمة ومن خارجها ثم يقومون بتوزيع المعلومات الملائمة لمن يحتاجها . فالاتصال يدخل في كل وظيفة من وظائف الادارة .. فما بالك بوظيفة القائد الذي يعتبر نفسه وكيل تغيير ... ان اتصالاته لابد وان تكون ذات تاثير ... التاثير الذي يبغيه .ان الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل وفهم المعلومات بين شخصين او اكثر بقصد تحفيز الاخر لعمل شئ او الامتناع عن عمل شئ او الاقتناع بشئ.

نظرا للاهمية القصوى التي نعطيها لعملية الاتصال بوصفها وسيلة القائد للتأثير على البشر واقناعهم فهناك اربعة مصادر كبرى تعوق الاتصال الفعال . ومن الضروري الوعي بها والسيطرة عليها ان امكن : كاستخدام الراسل لمفاهيم ومصطلحات ورموز غير واضحة تماما عند المتصل به اوتثير شريط ذكرياته فينسى الرسالة او يسمع ما يريد ان يسمعه منها او تضغط على نقاط الضعف عنده فتعوق تفهمه للرسالة او ما يترتب عليها. و استخدام الراسل لغة غير لفظية مثل لغة الجسد بحيث لاتتفق مع اللغة اللفظية مثل تعبيرات الوجه وتعبيرات العين واليدين ونبرات الصوت . ومصداقية الراسل ضعيفة او مهزوزة عند المتصل به وهنا تظهر اهمية العلاقة التاريخية بين الراسل والمتصل به فاذا كان المتصل به لايثق في ولاء او مصداقية الراسل فانه ياخذ الكلام بحذر وربما يفهم عكس الرسالة المراد توصيلها له .

ثانيا: <u>التفاوض /إدارة الأزمات والصراع</u>

كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في اطارها وجود حوار بين طرفين او اكثر في منظمات الاعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض **Negotiation** الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الاطراف المعنيون تفضيلات مختلفة والتفاوض هو الطريقة المؤدية الى الوصول الى اتفاق بين هذه الاطراف وعادة ما يتفاوض الافراد حول الاجور وظروف العمل وتقييم الاداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات اخرى كثيرة وعند فشل التفاوض فان هناك احتمال كبير لحصول الصراع الذي هوعبارة عدم التوافق حول قضايا اساسية تصل الى حد العداء والخصومة . (john A. 2007 : 2) (المفاوضة،تفاوض **Negotiation** اما الصراع **Conflict** فهو نزاع،خلاف،تعارض) (البعلبكي:2006 :608) فالمفاوضة تعني (تبادل الراي مع ذوي الشان بغية الوصول الى تسوية واتفاق ، فاوضه في الامر مفاوضة بادله الراي بغية الوصول الى تسوية واتفاق)(مصطفى،2007 :706)

أ- <u>أهداف التفاوض ومداخله</u> **Negotiation goal & approaches**

هناك نمطان رئيسيان من الاهداف لعملية التفاوض . الاولى يتعلق بالاهداف الاساسية المادية والثاني يخص العلاقات . فالاهداف المادية او الحقيقية **Substance Goals** تتعلق بالنتائج او المخرجات وترتبط بمحتوى المفاوضات . اما الاهداف الخاصة بالعلاقات **Relationship Goals** فهي الاهداف التي ترتبط بالعمليات وتركز على الطرق التي يعمل بها الافراد مع بعض مستقبلا . والتفاوض الفعال يحصل عندما تحل القضايا المتعلقة بالمحتوى وتدام العلاقات بين الاطراف المختلفة وتتحسن . وللتفاوض الفعال ثلاثة خصائص اساسية هي : (جمال الدين،2006 :365)

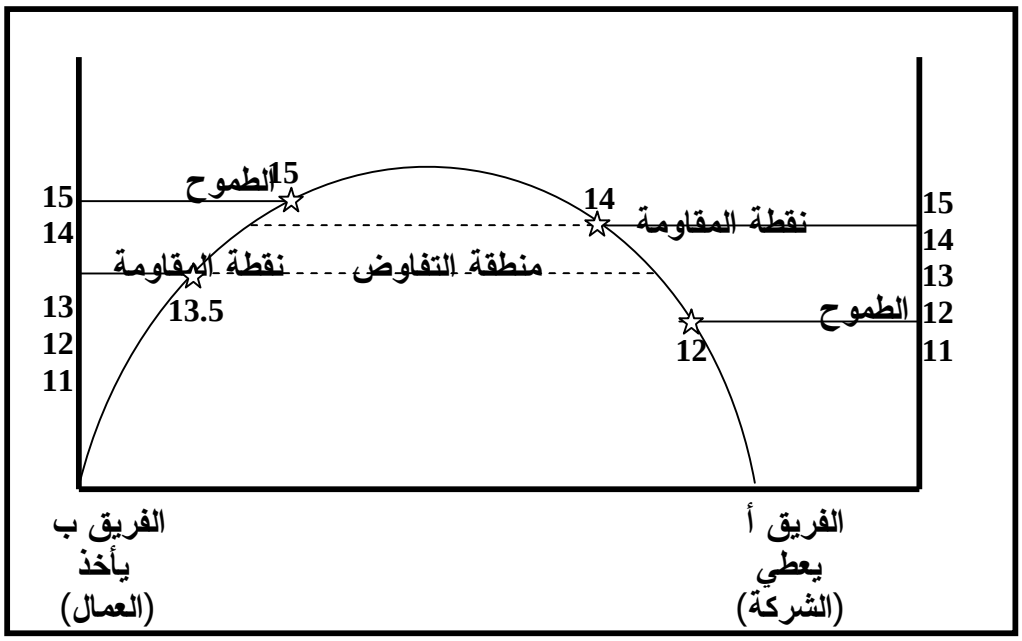
1- النوعية Quality : وهي التفاوض بطريقة حكيمة وفعلية ترضي جميع الاطراف .
2- الكلفة Cost : ان كفاءة التفاوض ترتبط باستخدام اقل الموارد واقل وقت .
3- التناغمHarmony : التفاوض بطريقة تعزز علاقات الافراد ببعضهم البعض ودون اضرار بهذه العلاقات باي صورة كانت .(ANNE , 2007 :7)

ان الاطراف التي تعتمد المداخل يكون لها تاثير رئيسي على نتائج التفاوض فقد يتم اعتماد مدخل التفاوض و التوزيع Distributive Negotiation (Win-Lose) الذي يتم فيه التركيز على ادعاءات مختلف الاطراف بهدف الوصول الى نتائج او مخرجات مفضلة وهذا المدخل قائم على اساس تنافسي اذان الربح المتحقق لطرف معين لايحصل الا عند خسارة الطرف الاخر . وهنا فان العلاقات يضحى بها عندما يركز كل طرف على مصالحه الذاتية . اما المدخل الاخر للتفاوض فهو التفاوض المبدئي او التكاملي Integrative or Principaled Negotiation (Win-Win) وهو قائم على اساس الربح لكلا الطرفين المتفاوضين (Santiago , 2007 :4)وهنا يؤخذ بنظر الاعتبار محتوى التفاوض ولكن مصالح جميع الاطراف تؤخذ بنظر الاعتبار . وهنا تراعي ادعاءات كل الاطراف مع محاولة ايجاد السبل او الطرق المناسبة لارضائهم جميعا أي لاتوجد خسارة لاي طرف والعلاقات هنا يجب ان يحتفظ بها مع تعزيزها اثناء الحوار . التفاوض و التوزيع Distributive Negotiation يركز على الربح والخسارة بين الاطراف بسبب اختلاف التفضيلات .والتفاوض المبدئي او التكاملي Integrative or Principaled Negotiation يقوم على اساس تحقيق الربح لكل الاطراف المتفاوضة بالوصول الى حلول ترضي جميع الاطراف.(Angelos,2001:237)

ب- <u>الاتفاقات الشاملة</u> Integrative agreements

لغرض الوصول الى اتفاق شامل حدد الباحثون اربع قواعد للتفاوض هي : فصل الافراد وسماتهم الشخصية عن المشكلة المتفاوض بشانها والتركيز على المصالح وليس على المواقع الوظيفية . (العطية،2003 :370) توليد بدائل كثيرة قبل تقرير ماذا يجب عمله . التاكد من ان النتائج تقوم على اساس معايير موضوعية . (john w , 2007:8)ان السلوك الحسن والمعلومات الكافية الدقيقة تشكل ارضية اساسية للاتفاق الشامل Integrative Agreement كذلك فان الثقة والرغبة بالحوار وتقاسم المعلومات وطرح الاسئلة العقلانية على الطرف الاخر تساعد في الوصول الى مثل هذه الاتفاقات وان المعلومات تساعد في معرفة كل طرف ماذا يهمه وماذا يهم الطرف الاخر لذا يجب على كل الاطراف معرفة ما يسمى البديل الافضل لاتفاق تفاوضي Best Alternative to a Negotiated (BANTA) Agreement(BANTA افضل بديل لاتفاق تفاوضي .) والتي تعني اجابة للسؤال ماذا نعمل اذا لم نستطع التوصل الى اتفاق ويمكن ان تمثل فكرة التفاوض هذه من خلال الشكل(2- 7) التالي :

الشكل(2-7) تحديد منطقة التفاوض المشتركة



ويمكن توضيح ذلك بمثال رقمي للتفاوض حول الاجور والذي غالبا ما تدور حولها مفاوضات طويلة بين العاملين ونقاباتهم من جانب والاداره من جانب أخر . فلو فرضنا أن اتحاد العمال ابلغ الاداره انه يريد ان تكون الاجورالجديده بواقع (15) وحده نقدية في الساعة وهذا يمثل نقطة الهدف والطموح لفريق (ب) الذي هو الاتحاد لكنه مع ذلك يكون قد حدد هدفا لايمكن التنازل عنه ويمثل نقطة المقاومة للفريق (ب) وهي (13.5) وحده نقدية وهو اقل مايمكن قبوله . اما الفريق المفاوض عن الاداره (أ) فلديه منظور مختلف حيث ان عرضه الاولي (12) وحده نقديه الذي يمثل طموح وهدف الفريق (أ) ولكن لديه حدا اعلى يتحفظ على تجاوزه وهو 14 وحدة نقدية ، لذا فان منطقة التفاوضBargaining Zone ستكون بين نقطة تحفظ الاتحاد التي لايمكن ان يتنازل عنها ونقطة تحفظ الادارة التي لايمكن ان تقدم اكثر منها باي حال من الاحوال . منطقة التفاوضBargaining Zone هي المنطقة المحصورة بين التحفظ الادنى للفريق الاول والتحفظ الاعلى للفريق الثاني . (Deepak , 2007 :6) (jim Heskelt , 2007 :9)

ت - الوساطة والتحكيم وتجنب اشكالات التفاوض

Arbitration , mediation & negotiation pitfalls avoidance

ان عملية الحوار ليست بالسهلة بل كثيرا ما تكون معقدة . التحكيم Arbitration هو تدخل طرف ثالث محايد لحل قضية معينة واتخاذ قرار لحل النزاع وعادة ما يصاحب التفاوض اربعة اشكالات اساسية: فهم عملية التفاوض والحوار بشأن قضية معينة على ان الربح لطرف معين يجب ان يبنى على اساس خسارة طرف اخر . والتصعيد غير المبرر وغير الرشيد للصراع بحيث يتجسد الحوار بمنظور اناني لاحد الاطراف ورغبة في تحقيق الرضا لنفسه على حساب الاطراف الاخرى . (Martha lagace , 2007 :2)والثقة المفرطة بالنفس واهمال حاجات الطرف الاخر . والافراط في الحديث وطرح الافكار والاسئلة للطرف الاخر دون سماع اراء واجابات الاخرين . وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات وعدم الاتفاق عن طريق الوساطة من قبل اطراف اخرى وهذه تعني تدخل طرف محايد لمساعدة الاطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع والوسيط لايصدر تعليمات ولايتخذ قرارات لكنه يؤدي دورا بناءا في النقاش والحوار من خلال تقديم اقتراحات ليحرك الاطراف نحو الاتفاق اما التحكيم فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل

النزاع. (Angelos,2001:238)كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في اطارها وجود حوار بين طرفين او اكثر في منظمات الاعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الاطراف المعنيين تفضيلات مختلفة ، والتفاوض هو الطريقة المؤدية الى الوصول الى اتفاق بين هذه الاطراف . وعادة مايتفاوض الافراد حول الاجور وظروف العمل وتقييم الاداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات اخرى كثيرة . (john A., 2007 :6)وعند فشل التفاوض فان هناك احتمالاً كبيراً لحصول الصراع Conflict الذي هو عبارة عن عدم توافق حول قضايا اساسية تصل الى حد العداء والخصومة .

ث - ادارة الازمات Crisises Managemant

يعتبر مدخل ادارة الازمات او الكوارث احد مداخل الفكر الاداري الحديث الذي يتصل بدراسة الموقف والتغيرات السريعة وقد تزايدت الابحاث في هذ الموضوع الى حد الحديث عن علم حديث مستقل يطلق عليه (علم ادارة الكوارث والازمات) يقوم على اسس ومبادئ علمية ومفاهيم خاصة به ، (Encouraging&Garry,2007:21)ويهدف الى التحكم في احداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها وتصفيتها ومواجهة اثارها ونتائجها .وتعمل ادارة الازمات من خلال هدف تلقائي ، (جمال الدين،2006 :366) وهو التعامل الفوري مع الاحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضمها ومن أي رافد جديدة قد تكتسبها اثناء قوة اندفاعها. اما مدلول الازمة : تعرف الازمة بانها موقف مهم وخطير يمثل نقطة تحول غير عادية في حيال المنظمة يفاجئها فيفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية ويضعها في حالة حرجة وخطيرة تتجه عادة نحو الاسوء ، ما لم تبادر قيادة المنظمة الى حسمه في الوقت المناسب باتخاذ القارارت والاجراءات الفورية والصائبة والعملية لايقاف تدهور الامور او للحد من ذلك. (Heather,2007:3) وتمثل الازمة في اطار هذا المفهوم حدثا مفاجئا ومتصاعدا وغير مستقر بحيث تفلت مؤشرات ومقدمات وقوعها من توقعات المسؤولين وتنبؤاتهم ، بسبب سوء التقدير ، او فشل اجهزة المعلومات او الحسابات الخاطئة او عدم المتابعة الدقيقة للاحداث ، وهي لذلك تضم عدد من العناصر اهمها : (Sarah,2007:5) (الهواري،2002 :406) (الهواري،2002 :406) (العطية،2003 :371)

1- المفاجئة غير المتوقعة للحدث ، مما يؤدي الى الارتباك والشلل ، يصاحبه قدر من الفزع والتوتر والفوضى مع تلاحق الاحداث الجسام .
2- يصاحب الحدث دائما خسائر مادية ومعنويه ، ويحمل في طياته تحديات سافرة للادارة للتعامل معه بفعالية .
3- الضغط الرهيب لعنصر الزمن وقيمة الوقت ، مما يسبب التشابك وتداخل العوامل والاعتبارات المتصلة بالحدث ، ويجعل من عملية اتخاذ القرار عبئا بالغ الصعوبة والتعقيد .
4- عدم وضوح الرؤية والقصور في تدفق المعلومات الضرورية ومن ثم تنشا حالة من عدم التيقن او التاكد يصعب معها التقدير السليم للحدث وتداعياته المتلاحقة ، مما يزيد من التوتر ويجعل عملية تخطيط وتعبئة الامكانات صعبة ومعقدة .

ج - ادارة الصدمةShock Manageman

اما عن ادارة الصدمة ، فيقصد بها التعامل مع الصدمات التي تصادفنا في الحيات العملية ومواجهتها بحكمة وحنكة ، كما لو تفجرت فضيحة فساد في المنظمة ، ولذلك يتعين اقامة الية للدفاع داخل النظام الاداري ذاته لتكون قادرة على امتصاص الصدمات والتعامل معها ، مثل دعاميات السيارات ، الامامية والخلفة ، بحيث يتلاشي تاثيرها على المنظمة او للحد منه ، ومن هنا ينبغي ان تتوفر لدى القادة والمديرين قدرة غير عادية تجعلهم مهيئين لاستقبال الصدمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها في ثبات ويقين ، والحيلولة بينها

وبين التاثير على نظام الادارة او الروح المعنوية للعاملين ، او على سمعة وكيان المنظمة وعلاقاتها الاجتماعية . (ارمسترونغ،2001 :172)

ح- اسباب الازمة **Crisis Reasons**

تتعدد الاسباب المؤدية الى وقوع الازمات الى حد يصعب معه تحديدها حصرا ، وفي هذا المجال نستبعد الاحداث الخارجية عن ارادة الانسان مثل الكوارث الطبيعية ، والتي يرى البعض انها تستقل في اسلوب ادارتها عن قواعد ادارة الازمات ، لذا فان نوعا من الازمات يحتاج الى الهدوء لمواجهة هذه المواقف الصعبة وخاصة على المستوى القومي مثل الزلازل والفيضانات .اما على المستوى الداخلي للمنظمات الادارية فيمكن القول بان ضعف الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية للتعامل مع بعض الاحداث والمشاكل ، يؤدي الى تفاقم الوضع وتحوله الى ازمة مفاجئة كان من الممكن تجنبها لو تم التعامل مع نشأة الحدث بمهارة عالية من خلال استخدام الموارد المتاحة استخدامها صحيحا .ويمكن الاشارة الى بعض اسباب القصورالاداري الذي يساعد على وقوع الازمة وهي:(Deepak,2007:6) (العامري،2007 :509) عدم القدرة على استيعاب المؤشرات التي تسبق وقوع الازمة، او سوء تقديرها .وسلبية الاستعداد وعدم المبادرة وتدني اليقضة والخوف من التصدي للامور.وعدم ملاءمة القيادات وضعف صلاحيتها لما يوكل اليها من مهام .و تعارض المصالح وعدم وضوح الاهداف والاولويات .و الخوف من الحدث وعدم المواجهة والبعد عن الصراحة والتزام الصمت غير الصحي .وعدم الثقة بين الافراد وعدم المساندة ورفض الاعتراف بالخطا .وانعدام روح الفريق وضعف التعاون واستمرار النزاع الهدام .وضعف القرارات وعدم ملاءمتها لسير العمل ، او رفض التزام الافراد بتنفيذها . والقصور في تنمية الافراد وتطوير مهاراتهم وانعدام فرص التدريب.و فتور العلاقات الداخلية بين جماعات العمل ، وعدم فعالية الاتصالات الادارية .

خ- كيفية ادارة الازمة

تتنوع الازمات بحسب وجهة النظر اليها ، الى ازمات عالمية واخرى قومية وثالثة تنظيمية وادارية ، علاوة على الازمات الفردية والعائلية ، (James,2007:9) وما يعنينا هنا على وجه الخصوص تلك التي تتعرض لها المنظمة الادارية أي الازمات التنظيمية والادارية ، وهي قد تكون خفيفة الاثر يسهل التعامل معها وقد تكون شديدة الاثر ذات طابع حرج او خطير ويصعب من ثم التعامل معها ، والغالب انها ازمات مفاجئة ، ومع ذلك فقد تكون متكررة الحدوث وبالتالي يمكن الاستفادة من التجارب السابقة في معالجتها .والمفروض ان اسلوب معالجة الازمة يختلف باختلاف انواعها ، لاستحالة التطابق التام بين اكثر من ازمة ، غير ان ذلك لا يحول دون استنباط منهج عام يعتمد على الاسلوب العلمي في التفكير والاداء الفعال في ادارة الازمة ، من خلال الاستفادة من العناصر المشتركة بين الاحداث المؤدية الى وقوع الازمات . (الفضل،2004 :103) ويتطلب التعامل مع الازمات عند وقوعها توافر القدرة على امتصاص الصدمة الناجمة عن مفاجأة الحدث والتماسك وبعث الاحساس في الاخرين بالثقة في القيادة ، وكذلك القدرة على السيطرة على الموقف واليقين من القدرة على التصدي ، والتي تاتي من الثقة بالنفس ، والامكانيات المتاحة والاستخدام الفوري لها بكفاءة عالية .ويعتمد نجاح ادارة الازمة على عدة اعتبارات ضرورية اهمها : وجود نظام معلومات متقدم يحتوي عل كافة البيانات المتعلقة بالامكانات البشرية والمادية ، وبشرط دقتها وتنظيمها على نحو يسهل معه الحصول عليها وفهمها والاستفادة منها استفادة كاملة عند تفجر الازمة .وتوفير الية للانذار المبكر والتحذير من وقوع الازمة ، استنادا الى المعلومات الصحيحة المتاحة ، والى حسابات دقيقة لكافة الاحتمالات ، مما يساعد على التنبؤ والتحذير على وقوع الازمة وبالتالي الاستعداد والاعداد لمواجهتها .و تعبئة كافة الامكانات الضرورية لمواجهة الازمة والتعامل مع القوى المؤثرة عليها والحد من تفاقمها وامتدادها الى مجالات جديدة ، منع أي قوى اخرى من محاولة التدخل لدعمها او تصعيدها . (برنوطي،2003 :387) و التحرك الفوري للتدخل والمباغته للتعامل مع الازمة ، واختيار اللحظة المناسبة للتعامل معها بنجاح وتصفيتها وهي ما زالت في مهدها ، وقبل ان تتزايد قوة اندفاعها فتتعاضم وتصبح اكثر مناعة ضد التدخل والتصدي .ووضوح القرارات والتعليمات وعدم تضاربها او الاسراف فيها ، حتى يكون لها معنى وتقدير ، ولمنع وقوع الارتباك او عدم الاكتراث .و توفير نظام اتصالات على اعلى درجة من الفعالية والكفاءة ، وتنظيم عملية الاعلام ومخاطبة الجماهير

، اذا كان للازمة صداها في المجتمع .والافادة من نظم المعلومات في التقييم الموضوعي للاحداث وتحليلها واستخدامها بعد ذلك في التقدير السليم للموقف اولا باول ، دون تهوين من شان الازمة ، او تهويل في امرها . (العلي،2001 :1)

د - ادارة الصراع Conflict Managemant

تتوقف نتائج واثار الصراع التنظيمي الى حد كبير على كيفية ادارة الصراع لأن هناك اساليباً عديدة لمواجهة وتسوية الصراع منها: التنافس والتجنب والتنازل والتسوية والمواجهة والتهدئة والتهرب والاجبار والمساومة والتآزر ، اذ يعد التآزر - المواجهة الافضل لان نتيجة هذا هو ان الطرفين يخرجان فائزين.(Jim,2007:12) اما انواع الصراع Conflict Type فهناك نوعان هما: الصراع المنظم وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الاهداف المرجوه فقد يتم اللجوء الى العقوبات الجماعية كالاضراب وغيرها . اما النوع الاخر من الصراع وهو الصراع الغير منظم وهو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتاخير عن العمل والغياب او ترك العمل. (عبودي،2006 :76)

مما تقدم اتضح ان التفاوض هي عمليات لصناعة قرارات مشتركة بين اطراف داخلة في الحوار ولديها تفضيلات مختلفة . اما النزاع Conflict فهوعدم التوافق حول القضايا الاساسية مما يؤدي الى اعداء وخصومة وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات بالاتفاق عن طريق الوساطة Mediation من قبل اطراف اخرى . وهذه تعني تدخل طرف محايد لمساعدة الاطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع . والوسيط Mediator لايصدر تعليمات ولايتخذ قرارات لكنه يؤدي دورا بناء في النقاش والحوار من خلال تقديم اقتراحات ليحرك الاطراف نحو اتفاق . اما التحكيم Arbitration فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل النزاع .

الادارة بالازمات تعني افتعال الازمات من لا شي وهو اسلوب اداري تستخدمة الادارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمه كما يتم الالتجاء اليه في مواقف التفاوض بوصفه من مهارات التفاوض في بعض الحالات ، ويهدف هذا الاسلوب الى التمويه او التغطية على المشاكل الحقيقية ، بتشتيت الذهن وتحويل المسار الى معارك وهمية ، وخلق ضغوط وحالة انعدام للوزن ، ورصد ردود الفعل اتجاه هذا الموقف الوهمي للاستفادة بها واستغلالها واستثمارها في تحقيق الاهداف الحقيقية ، بعد اجهاد الطرف الاخر في المشكلة غير الحقيقية والحد من قدراته في التعامل مع ظروف الموقف الاصلي ، ولذلك يصف كثير من رجال الادارة اسلوب الادارة بالازمات بانه من اساليب التامر وان لم ينجح الاداري في حسن تطبيق هذا الاسلوب ، فقد يجلب اليه من المصائب والمشكلات مما لا يحمد عقباه الى جانب عدم حل المشكلة الرئيسية ، ومن ثم تفاعل الاحداث الى حد وقوع الازمة او نشوء كارثة .

ان الادرة بالصدمة هو اسلوب اداري اخر ، يمكن الالتجاء اليه عندما تصاب المنظمة ببعض الامراض والعلل الادارية ، مثل التجمد والتخلف والذبول والتسيب واللامبالات وتفشي الروتين العقيم وغلبة المصالح الخاصة .هنا يلجاء القائد الاداري الى حالة علاج المنظمة من خلال مداخل واساليب تقليدية متدرجه او مرحلية ، فاذا لم تفلح في تحقيق الهدف منها ، يغدو الخيار الاخير امامه هو العلاج بالصدمة ، بهز المنظمة هزا عنيفا من جذورها لاحداث افاقة جماعية تنبهها الى ضرورة التغيير الهادف واهميته ، فتقبلة وتنهض لتسير في اتجاهه وتنسجم مع متطلباته .

بعد ان ناقشنا عمل وتطوير المنظمة ومشاكلها توصلنا الى شئ مهم هي مهارة وخبرة ومعرفة القائد الاداري ليتمكن من ادارة عمل المنظمة بنجاح وتطويرها وحل مشاكلها ولاتاتي هذه الا من خلال التدريب والتعلم والاخذ بنظر الاعتبار التغيير لمواكبة بقية المنظمات والبقاء في دائرة المنافسة وهذا ما سيتم معرفته في المبحث التالي النمط القيادي واثره في التغيير والتدريب.

المبحث الثاني: النمط القيادي وتأثيره في التغيير والتدريب

يتناول هذا المبحث موضوعين (متغيرين) مهمين في علم الادارة للأنماط القيادة الادارية تأثير واضح فيهما الا وهما التدريب والتغيير ، فلا يمكن لأي منظمةاو قائد الاستمرار في العمل دون الاعتماد على منظومة تدريب ، فالتدريب عملية مستمرة لاتقف عند حد او زمان فما يظهر من مستجد او تطور لابد من الدخول في دورات تدريبية للتعرف على ماهية هذا التطور ، كما وان التدريب يصقل المواهب ويطور الافكار ويطلع على احدث ما تم اعتماده من منظمات او دراسات ، كذلك الجانب القيادي يحتاج الى تدريب مستمر فالقائد لابد له من معرفته لجوانب العملية القيادية والتي تاتي من خلال التدريب. وقد جاء المتغير الثاني هنا الا وهو التغيير التكنلوجي ونظام العولمة اللذان اجتاحا العالم بسرعة فائقة، فبدون مواكبة هذا التغيير او السعي للتغيير من داخل المنظمة تبقى في مكانها وتضمحل وتموت مع مرور الوقت ، فعلى القائد اعتماد التغيير الايجابي في منظمته فهو بذلك قائد تحويلي ناجح له رؤيا مستقبلية ستراتيجية يرغب بان تكون منظمتة في مقدمة المنافسة مع بقية المنظمات، وسوف يتم تناول كل منهما على وفق الاتي:

أولا: <u>النمط القيادي وتأثيره في التغيير</u>

لقد كان شعار(القائد) الناجح في الماضي هو : "يجب ان يمضي الناس معي او لست قائدهم؟" اما اليوم فقد انعكس الشعار واصبح"يجب ان امضي مع الناس، او لست قائدهم؟" (sarah jane , 2007 : 13)وهذا التحول طبيعي فقديما كانت القيادة الى الاكبر سناً لأنهم الأقدر على استشراف المستقبل او لمن يطلعون على ما سوف يجري. قد تشمل التغيرات غاية المنظمة الكلية،الى حد يستدعي احيانا تغيير بعض تراخيصها وسجلاتها التجارية،الامر الذي لابد من اشراك محامي المنظمة او مستشارها القانوني في مايسمى التغيير وطبيعته.لان كثيرا من المنظمات لاتفصل بين غاياتها واهدافها على اساس ان العبرة بالمعنى،وان المصطلحين لافوارق كبيرة بينهما. (شريف،2004 :7) ولكن الامر بحاجة الى تدقيق اكبر فقد تكون غاية الشركة اصدار صحيفة يومية، ولكنها تقرر عند مرحلة ما التحول الى اصدار مجلة اسبوعية،ان هذا التغيير يتعلق بالغايات لا بالاهداف، وقد لايمكن تمريره رسميا وتجاريا وقانونيا من داخل المنظمة فقط،بل قد يقتضي الامر اجراءات اخرى اكثر تعقيدا حسب القوانين النافذة في كل مجتمع،وقد يتطلب الامر تغيير طبيعة المنظمة من شركة تضامن الى شركة مساهمة عامة،وقد يتطلب الامر زيادة او انقاص راس المال او طرح اسهم للاكتتاب وغير ذلك.ومن الواضح ان التغيير شمل هنا غايات المنظمة اما الاهداف فلها علاقة بامور العمل داخل المنظمة مثل زيادة سقف المبيعات الى حد معين،او رفع الطاقة الانتاجية من مليون نسخة يوميا الى مليونين،ان مجلس ادارة المنظمة يمكنه ان يضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذا الهدف من دون العودة الى اي جهة،بما في ذلك اصحاب الاسهم،اذ لايتطلب الامر عقد اجتماع للهيئة العامة. (Charles,2001:43)

ولابد لنا من التطرق الى كلمة التغيير لغويا اذ هي : (غير الشئ بدل به غيره ، جعله على غير ما كان عليه) (مصطفى،2007 :668) (Change يغير، يبدل) (بعلبكي،2006 :166) (Flexibility المرونه تعبر عن مدى التغير الذي يحدث في المنظمات سواء كانت حكومات خاصة ام عامة.ان هذه الحكومات لديها القدرة على التغيير في هياكلها والقوى العاملة عند الحاجة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة) (عبودي،2006 :240).

لقد حاول الباحث هنا في هذا المبحث تناول موضوات عد لتوضيح متغير التغيير ومناقشتها في مجال التغيير، والمبادرة والتغيير،وتغيير العادات الفردية ،والتغيير الذاتي ،و التغيير والقيادة الإدارية (الحواجز) والانسان الذي يعد محل التغيير وثقافة التغيير هي كالاتي:

أ - مجال التغيير

على المنظمة ان تحدد مجال التغيير بالضبط وهل يشمل الغايات ام انه يقتصر على الاهداف،كي تاتي بعد ذلك الى تحديد مجال الاهداف فهناك اهداف قصيرة المدىوالاجل واخرى متوسطة،وثالثة بعيدة المدى، وتعتمد خطوط التقسيم على عدة عوامل منها طبيعة الدورة الانتاجية،وطبيعة الاصول الثابتة والمستهلكة ونوعية الملكية،وهيئة صناعة القرار...الخ، ويلجا البعض الى تقسيم الاهداف على اساس العمومية والتفصيل،فالاهداف العامة تعتبر اهدافا استراتيجية،والاهداف الاكثر تفصيلا تعتبر اهدافا تكتيكية توصل في مجموعها التراكمي الى الهدف الاستراتيجي.وكمثال فان مجلة ما قد تعتبر الوصول الى عشرة الاف مشترك هدفا استراتيجيا ينبغي عليها ان تحققه خلال السنة الاولى من عمرها، في حين ان مجلة اخرى قد تضع سقف المليون مشترك هدفا لها،كذلك الحال في مجال المبيعات لاية سلعة او خدمات. ولكن التغيير قد لايشمل اي من الاهداف،وانما يتعلق فقط بالوسائل،ان الغاية لاتبرر الوسيلة في هذه الايام،لان الواسطة،او الوسيلة او الاجراءات اصبحت كياناً مستقلاً على الرغم من ارتباطه بالاهداف و/او الغايات وجودا وعدما. (ارمسترونغ،2001 :26)

ب - المبادرة والتغيير

ان المدير الذي يتولى القيادة في زمن التغيير يجب ان يدرك اولا الى أي حد يجب ان يتولى زمام المبادرة،فاذا جلس المدير في مكتبه منتظرا صافرة البدء،او تعليمات البداية من أي كان فان انتظاره سيطول الى مالانهاية ،اذ ان سلاح المبادرة فعال جدا من اجل التخلص من الخوف والقلق والغموض الذي يكتنف العمل والمبادرة التي لابد ان تنطوي على قدرمن تحمل المخاطر المحسوبة لان الاستعداد لتولي المخاطر وقبول التحديات ليس مجازفة يقوم عليها أي كان عندما يتعلق الامر بالعمل الاداري ،بل انها عملية توظيف لامكانات وطاقات موجودة من اجل تشغيلها ووضعها موضع العمل.(J0hn Hayer,2002:63) والقائد الاداري لايخاطر هذه المخاطرة المحسوبة على حساب الغير لانه يضع في الكفة ايضا رصيده الشخصي واستثماره،ولكنها تحديات العمل الذي ينبغي التصدي لها،والخروج الى مواجهتها قبل ان تقتحم عليه خلوته. لكن خروج قائد التغيير المبادر لايكون على غير هدى،وانما يخرج الى المستقبل،والى نقطة محددة في ذلك المستقبل، فالحاضر محكوم بالرؤية المادية المباشرة بما فيها من محددات،اما المستقبل فيتم التعامل معه على اساس الرؤيا Vision بما فيها من آفاق بحاجة الى استطلاع،وبهذا المفهوم، فان الانطلاق لايكون الى النقطة التالية للموقف المباشر، فالقائد في زمن التغيير لايسافر بالحافلة بل بالطائرة. على ان رفيق الطريق اهم من الطريق في كل الاحوال،ولذلك فان قائد التغيير لابد ان يصحب معه قيادة التغيير عندما يسافر باتجاه الهدف بمعنى انه لابد ان تكون الرؤية واضحة معا لقيادة التغيير،ولو اعتبرنا الهدف حلما يكتنفه الغموض فان الشكل العام والمعنى العام لهذا الحلم يجب ان يكون واضحا لقيادة التغيير. (Charles,2001:44)

وحيث ان المبادرة جاءت فانها تصبح محط سهام للنقد والترقب من المستويات الاعلى والادنى الى حد سواء،وهناك في كل مكان وفي كل وقت،اناس لايريدون ان ينجحوا،ولا يريدون لغيرهم ان ينجحوا ايضا،ولابد لمواجهة ذلك وضوح التعليمات،وتوضيح الموقف الفعلي لشركاء الرحلة،وعدم تركهم في الظلام ،واعتمار قبعات التفكير ذات الالوان الست لتوزيع المهام،واعطاء الالوان المختلفة لمساحات التغيير المطلوبة لما لها من التفاؤل والموضوعية والسيطرة والتخطيط والحذر والحفاظ على الذات وعلى جذور النشاط. ووسط صعوبات التغيير هذه فان القائد لايستطيع ان يتعامل مع البشر فقط بل انه لايتعامل على اساس شخصي اصلا،وانما هو يتعامل مع انظمة مهما كانت علاقته حميمة مع مساعده،فأنها لن

تغني شيئاً، اي ان التوجه العام لحل المشاكل ينبغي ان يوجه نحو الافعال وليس نحوالفاعلين،والاقوال لا نحو القائلين،وانظمة التفكير يجب ان تكون عصرية مرنة متجاوبة مع المتغيرات ولا تشتمل على القدرة على حل المشاكل فقط بل على ابداع تصورات جديدة تماما سواء في حل المشاكل ام تطويرالاداء،لان "اذا لم يكن مكسورا فلماذا تصلحه" لذا يعتبر مثل ذلك مفهوما خطيرا ومعرقلا لعملية التطور والابداع . وحيث ان القيادة هي عمل تعاقدي فان العقود المتبادلة الواضحة القابلة للمحاسبة والمساءلة في حالة الاخلال تعتبر ركنا اساسيا من اركانها،اذ لايجوز ان ينتظر صانع القرار لحظة الانجاز كي يجلس ويفكر بم سيكافىء هذا الانجاز،او ان ينتظر الخلل حتى يقع ثم يفكر بعد ذلك بطريقة المساءلة والمحاسبة بل ان هذه اللوائح المرنة التي تخاطب الافعال والنتائج، وتقيمها يجب ان تكون موجودة وواضحة للجميع منذ بداية الطريق. (دانيال،2004 :159)

ت - تغيير العادات الفردية

العادات الفردية والجماعية هي المجال الذي يجعلنا نفكر به ونندفع نحو التغيير بسبب كثرة العادات السيئة الفردية والجماعية التي نشاهدها في كل مكان وزمان.بل ان كثيرا من الناس يبلغ بهم الشطط احيانا الى حد التمسك بالعادة على حساب العبادة ومن المؤكد ان ليست كل العادات سيئة والا لاصبحت الحياة مستحيلة،ولكن عبارات:هذا ما وجدنا عليه اباءنا، وهذا ما اعتدنا عليه كانت تحول بين الناس وبين الايمان وتحول بين الارادة والممارسة بل تؤدي احيانا الى هدم الحياة الاسرية لان كل طرف فيها لايريد التخلي عن عاداته اما على الصعيد الاجتماعي العام فهناك كثير من العادات الاسوا من السوء والتي لاتجد احدا يؤيدها ولكنك تجد الجميع يمارسها في نفس الوقت وفي مجال قيادة التغيير فان من الضروري للانسان ان يمحص عاداته بين فترة واخرى ويحاول التخلص(طوعا) من بعض عاداته السيئة،حتى يتعود على التخلص من العادات السيئة بمحض ارادته قبل ان ياتي عليه حين من الدهر يكون مجبرا على تركها رغما عنه،بكل مايولده هذا الضغط من ردات عكسية،واثار جانبية ضارة.تلك هي الفائدة الاولى من المبادرة الى التخلص من بعض العادات السيئة،اما الفائدة الثانية،فتتمثل في انك لن تستطيع ان تجعل أي انسان يغير عاداته -او أية عاده اعتادها - اذا لم تكن انت نفسك على دراية باساليب تغيير العادات،وهذه ميزة اخرى تكتسبها اذا بادرت منذ الان الى العمل على تغيير بعض عاداتك غير الحميدة.(J0hn Hayer,2002:64) أما الفائدة الثالثة،فهي انك تكتسب قدرا لاباس به من المصداقية والجدية امام الاخرين عندما تبدا عملية التغيير بتغيير بعض عاداتك،لان هناك بعض الامور البسيطة ان لاحظ الناس من حولك انك غيرتها،فانهم سيدركون انك فعلا عاقد العزم على التغيير في المجال الاخر المختلف الذي قد يكون بعيدا عن هذه العادة اصلا،أي ان العادة السيئة التي (تركتها) امام الناس،تجعلهم يشعرون بجدية الموقف وخطورته على صعيد التغيير الاداري الذي اعلنته،ومثال ذلك اذا كان التغيير يشمل فتح المكاتب وهدم جدرانها وكسرالحواجز بين العاملين،وتغير ماكنت معتادا عليه ليتيح لك حرية الحركة .واذا اشتمل التغيير الاداري على ضرورة تخليك عن بعض العادت التي تحبها فان عليك ان تكون مثلا للتضحية،والامثلة كثيرة. (كلالة،1997 :282)

ث - التغيير الذاتي - التغير الموضوعي

يمكن اطلاق طائفة اخرى واسعة من المسميات للتعبير عن هذين النوعين من التغيير: (طوعي - قسري) أو (داخلي - خارجي)، وغير ذلك من مسميات تبين الفرق الجوهري بين نوعين من التغير احدهما تبادر المنظمة المعنية او الشخص الى تبنيه والاخر لاحول للفرد ولا للمنظمات فيه وهناك عوامل مشتركة بين التغييرين تتمثل في استحقاق التكيف او التلاؤم مع التغيير، لأن كل عنوان رئيسي في كتاب التغيير ينطوي على جملة تغييرات فرعية يتحتم التكيف معها تماما كما في الحياة البيولوجية ،اذا لابد ان يتكيف الانسان مثلا مع دواعي المرض او الشيخوخة ولابد ايضا ان يتكيف مع ظروف البيئة الاجتماعية

والطبيعة حتى يستطيع ان يواصل مسيرة حياته بشكل افضل له ولمجتمعه وللاجيال من بعده لان القدرة على التكيف تستند على مجموعة صفات شخصية في الانسان او في الجماعات البشرية ،كما تعتمد على الامكانات التي يمكن ان تتوفر لهذا الانسان او الجماعة ،وان التكيف مقياس النجاح او الفشل والربح والخسارة والازدهار او الانتحار.وحتى التغيير الذاتي والارادة والدافع – أي التغيير الذي يسعى اليه الانسان باختياره ،قد لايكون محسوباً بشكل جيد مما قد يؤدي الى عجز الانسان. (james Aisner , 2007 :19)

ج- القيادة الادارية والقواعد (لاحواجز ولا حجب)

من الضروري ان يتم توجيه السلوكيات المختلفة نحوالعنوان كي تتم بؤرتها بأتجاه الهدف، بدل ان تتعرض لعوامل التشتيت او الانكسار او الانحراف عن خط سيرها نحو البؤرة-الهدف ان حزمة الضوء هذه يجب ان تمر من مركز صنع القرارالى الإدارة الوسيطة الى الموظفين العمال والمتعاملين مع المنظمة (جمهورها العريض) ومن هنا تأتي أهمية التسلسل الدائري الأفقي وليس الهرمي العمودي في الادارة،لان أي حاجز (فوقي)قد يمنع حزمة الضوء (عملية التغيير) من السير حسب التسلسل الوظيفي لها. وعلى حين ان الحاجب المعاصر لايحمل رمحا ولاسيفا الا انه يمارس نفس الدور في حجب المعلومات وحجب التواصل بين مكان صناعة القرار ومكان تنفيذه مما يعرض العملية لكثير من الخلل ،وفي المنظمات العصرية فان الحاجب لايقوم بمنع الناس من التواصل بشكل فيزيائي مادي فحسب بل انه يمنع تواصلهم العقلي ان حاجب اليوم الذي قد ياخذ مسميات وظيفية – سكرتارية-ادارة مكتب- علاقات عامة-الديوان –له دور في تقليل الضغط وتوزيع المهام ولكن يتم في احيان كثيرة اساءة استخدام هذا الدور وتجاوز حدود الصلاحيات ونأخذ مثلا بسيطاً من البريد التجاري الذي يحتوي على نشرات دعائية وترويجية ومجلات ورسائل من جهات تعرض سلعها وخدماتها ،(كلالة،1997 :283)

ان من السهل جدا ان تمنع مديرة المكتب –او السكرتيرة- دخول هذه المواد الى المدير العام ،اذ ان من صلاحيتها تحديد ما يدخل مكتب المدير وما لا يدخل (إضافة الى صلاحية الحاجب التقليدي ذا الرمح الذي يحدد من يدخل ومن لا يدخل) لكل ذلك فأن سياسة الباب المفتوح ولو ليوم واحد في الاسبوع هي سنة حميدة يمكن لكل صانع قرار ان يلجا اليها للحصول على معلومات ومدخلات ومعلومات مرتدة مباشرة ،وبديهي ان نفس المعلومة لاتحضى بنفس المعاملة لدى شخصين مختلفين وقد يرى الحاجب ان هذه المعلومة غير مهمة على حين انها تكون مهمة جداً كما ان الحاجب يتعامل عادة مع القائل لامع القول،ومع الفاعل لا مع الفعل،ومع الزائر لا مع الزيارة،ومع حامل الرسالة لا مع محتوى الرسالة ولكل ذلك ينبغي ان يحرص صانع القرار على تمرير كل المعلومات والأشخاص وكل ما له علاقة بعملية التغيير اليه كي يرسي أسس التواصل مع البيئة التي يعمل فيها وكي ينقل الأفراد من موقع التأثر بالقرار الى موقع التأثير بالنتائج.(Robert,2001:662)

ح- الانسان هو محل التغيير

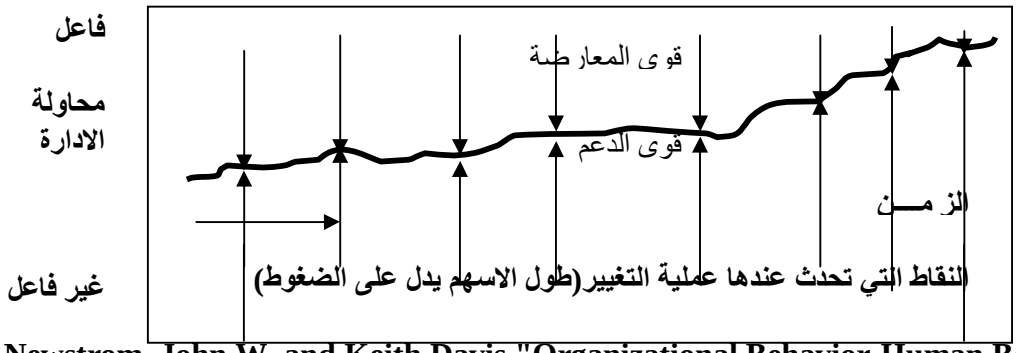
ان الانسان هو محل التغيير وموضوعه فان على صانع القرار ان يتفهم الافاق والمحددات التي تتحكم بمواقف العاملين معه وسلوكهم وهذه الامور لايحصل عليها الا من خلال التفاعل المباشر مع العاملين معه دون وسيط وهذه ابسط المفاهيم والمبررات الشفافية في العمل وعلى صانع القرار ان يقترب من البيئة البشرية التي يعمل فيها حتى يتمكن من جعل الجميع يعملون بنفس الطريقة من التفاعل والتواصل ،والتكامل –الذي هو نقيض الاستغناء- والديمقراطية التي هي نقيض الاستعلاء وبهذا يكسب الجميع في عملية التغيير، وحتى لو لم تؤد الى تحقيق الاهداف الموضوعة لها في الجولة الاولى اما الوضع البديل ،وضع الانغلاق-الصم ،البكم،العمى فأن صورته تكون على وفق المعاني الاتية: (J0hn Hayer,2002:64)(ارمسترونغ،2001 :27) (sarah jane , 2007 : 15) (Robert,2001:663) (دانيال،2004 :160)

1- الادارة العليا – مركز صناعة القرار: لايدرك المركز مضامين وتأثيرات قرار التغيير على العاملين،وعادة ما يتم التقليل من حجم هذا التأثير،وينأى افراد المركز عن الانخراط وسط بيئتهم البشرية ويجدون مبررات شتى فهم مشغولون بجلسات التخطيط الاستراتيجي وجمع المعلومات من الاستبانات والمسوحات المختلفة (عادة ما تكون مسوحات شركات اخرى) كما انهم لايريدون سماع الاخبار السيئة المتعلقة برفض العاملين او استنكارهم للتوجهات الجديدة،انهم يتوقعون ان يصدع العاملون في القرار،وعندما تأتي لحظة مواجهة الفشل،فهناك الكثير من المشاجب الجاهزة.

2- الادارة الوسيطة : تمر هذه الادارة بمرحلة انعدام الوزن بشكل اوضح من سابقتها ،فهناك الرغبة في تنفيذ قرار التغيير بكل مضامينه ،من اجل التوافق مع الادارة العليا وهنالك صعوبات في التطبيق من التوافق مع المستويات الادنى وهنالك(مفاجأة) لاتمكنهم من شرح كل التفاصيل وهنالك قلة معلومات بشأن المستقبل وبدل ان تتمدد هذه الادارة في ادائها تنكمش بشكل دفاعي في مواجهة المستويات الاعلى ،وامام المستويات الادنى وهم محط اللوم والانتقاد والاهداف الاولية السهلة لاجراءات النقل والتسريح ويصبح هم كل واحد منهم حماية رأسه بدل حماية منظمته وفريقه ويتفرغون لمهام الكوسلة والمحادثات الجانبية والتجاوز والقفز نحو دائرة صنع القرار انه التعلق بالمنصب وبالوضع ومحاولة الصعود المستمرة.

3- المتلقون لقرار التغيير:تنعكس نماذج انسحاب واحباط ودفاعية المستوى الثاني على الموظفين والعمال والمتعاونين مع المنظمة واذا كان المدير المباشر لايعرف فأنى للموظف ان يعرف،واذا شعر ان عليه ان يتدبر نفسه،فانه يلجا الى وسائل "خاصة" من اجل ان يعرف وهكذا يتحول الى مطلق شائعات او قد يشعر بالخوف على وضعه فينكمش ويتحفظ عند الرد على اية سؤال ويحجم عن الاجتهاد والمخاطرة وقد يشعر انه تعرض(للخيانة) من جانب رئيسه المباشر ومن الطبيعي ان نجد ردود فعل مثل المقاومة ،او الاستنكار،او الاحباط والارتباك او التباطؤ في العمل او حتى وقف العمل وسط جو مشحون بالترقب والتوتر الذين تزداد حدتهما مع كل اغلاق مكتب ومع كل اجتماع لأي مستوى من المستويات الادارية وتزداد الهوة اتساعا بين الحجم الفعلي والابعاد الحقيقية لعملية التغيير كما هي في الواقع وبين الحجم المتخيل لها ولابعادها في اذهان العمال والموظفين ولنفترض مثلا ان الحجم الحقيقي يتطلب تخفيض قوة العمل بنسبة 5% فان الاحاديث والمخاوف قد تصل الى 50% وان كانت خطة التغيير المحفوظة في ادراج صناع القرار تقتضي اغلاق قسم معين فان الاحاديث والمخاوف توصل الامر الى حد ترقب اغلاق المنظمة وهكذا تنقلب الامور راساً على عقب وبدل ان يكون التغيير دافعا لمزيد من العمل والانتاج يصبح سببا في تدني مستوى الاداء ونكون قد حكمنا على عملية التغيير بالفشل ربما قبل ان تبدا مع ان السبب لايتعلق بالعملية نفسها وانما بالغموض الذي اكتشف اجراءاتها فالناس دائما اعداء لما جهلوا. والشكل(2- 8)يوضح العلاقة التوازنية لقوى الضغط على التغيير:

الشكل(2- 8) العلاقة التوازنية لقوى الضغط على التغيير



Newstrom, John W.,and Keith Davis,"Organizational Behavior-Human Behavior at Work"(Tata McGraw-Hill,New Delhi,1997),411.

ان الهدف من كل ما سبق هو ايضاح اهمية مشاركة الجميع في صياغة قرار التغيير واهدافه،من اجل فهم محتوى شعاره عند العمل على تطبيقه كي لايظل صانع القرار بانتظار النتائج التي قد لاتتحقق اطلاقاً وكي لاتظل الادارة الوسطى تعيش ظلمة العصور الوسطى وكي لايتسلل الوهن الى العاملين وكي لاتتدمر او تتعرض للخطر الصورة العامة للمنظمة في اذهان من لهم علاقة بها.

خ- ثقافة التغيير

ان ثقافة الفرد العامل هي التي تحدد طبيعة استجابته وتعامله مع التغيير الجديد سواء كان هذا التغيير رئيسيا ام ثانويا فكل شيء مهم.ولايوجد في الادارة كلمات تسقط سهوا، او خانات فارغة.وان كانت تمت الاشارة الى بعض العوامل التي تسهم في خلق وتعزيز ثقافة التغييرالايجابية،فأنه لابد من الاشارة اليها مجتمعة: (james Aisner , 2007 :20) (العامري،1997 : 46)

وضوح سبب التغيير الاداري/الثقافي في ذهن صانع القرار.وتوضيحه لكل مستويات العمل.

ضمان مشاركة الجميع في عملية التغيير،من اجل اثرائها وجعلها اكثر تقدما واقل عرضة للنقد او المقاومة، حيث ان شخص يشعر انه كان جزءا من عملية اتخاذ القرار،والتخطيط واعداد الفترة الانتقاليةلابد ان يكتسب ثقة اكبر بنفسه وبمدرائه وبمنظمته. (ارمسترونغ،2001 :28) ولابد لذلك من ايجاد وسائل التعبير عن الراي في المنظمة من خلال الرسائل الاخبارية،والنشرات واقامة المناسبات التي يستطيع من خلالها العاملون التعبير عن انفسهم بكل ما يمكن من تلقائية وعفوية وبعيدا عن اية محددات او مخاوف .

ان القيادة مسؤولية جماعية،وعملاً جماعياً،وثقافة جماعية،ولكن لكل عمل قائد،وعلى صناع القرار ان يختاروا للقيادة اشخاصا يحضون باحترام زملائهم،من ذوي السجلات النظيفة،فان كان الواحد من هؤلاء يحظى بالشعبية،فهذا افضل ولكن معيار الشعبية لاينبغي ان يكون المعيار الوحيد لاختيار القيادات التي تحضى بالثقة ، وبخاصة في المصانع، (شريف،2004 :9) بل لابد من اخذ العوامل الاخرى بالحسبان،ومنها المؤهلات العلمية والثقافية وسنوات الخبرة والموقع الوظيفي، والعمر...الخ. ومن هؤلاء القادة وغيرهم،يتم تشكيل قيادة(وسيطة)لقيادة المرحلة الانتقالية أي مرحلة تنفيذ التغيير الامر الذي يشكل فرصة لاظهار الكفاءات والمواهب القيادية ويعطي القادرين فرصا متكافئة من اجل اثبات جدارتهم في الميدان،وليس بناء على تقارير مسؤوليهم في الملفات فقط.

توفير التدريب اللازم من حيث المهارات الجديدة والسلوكيات الجديدة ومظلة القيم الجديدة التي تواكب عملية التغيير،وينبغي ان تراعي برامج التدريب الموضوعة لهذه الغاية الاحتياجات العملية والنظرية ،فما معنى تعميم ثقافة العمل الالي دون تعليم العاملين وتدريبهم على استخدام الآلات الحديثة على افضل وجه؟يشمل التدريب ايضا وضع اسس للقياس والتقييم والتقويم والمكافئة. (كلالة،1997 :283)

ان التغيير لا يعني بأي حال من الاحوال عدم وجود قواعد منظمية راسخة(وثقافة عامة) للمنظمة،ولايعني التغيير ايجاد حالة من اللاتوافق بين التغيير الجديد وغيره لان التغيير يهدف اصلا الى الخروج من حالة سلبية او غير ملائمة واحدة،في الحد الاعلى ولتوضيح ذلك نقول، يمكن ان يكون التغيير يتمثل في اغلاق المنظمة...وهل يوجد تغيير اكثر من ذلك ؟ ان المهم هنا هو ان تركز رسالة التغيير على القرار ذاته،وعلى الحفاظ على كل حقوق العاملين،من دون ايقاع اللوم على الجهات الرسمية،والادارة الوسيطة،والاسواق المتشنجة وفشل العاملين في التجاوب مع هذه الظروف،والتناقض مع المصارف والدائنئين،كل هذه عوامل يحتفظ بها صناع القرار لانفسهم، ويوصلون الى الاخرين مالهم وماعليهم بشكل محدد وواضح .

ان نتيجة التغيير هي رسالة تنطلق في كافة الاتجاهات،وكلما كانت واضحة كلما كان من الصعب تأويلها على غير ما ينبغي أوتحويرها لغير ما اريد لها . ان كل تغيير يترك فراغات

(في المكان والزمان والمعطيات) ولا بد ان يكون كل مستوى من مستويات العمل قادراً على ادارة الامور بحيث يضع كل شيء في مكانه في اسرع وقت ممكن،وبأقل قدر ممكن من هامش التجربة والخطأ،وكلما زادت نسبة المبادرين وقلة نسبة المنتظرين كلما استطاعت المنظمة المعنية العبور الى ضفة المرحلة الاخرى بكل كفاءة واقتدار،وعندما يتحول الخوف من الغموض والمجهول الى فضول دائم لاستطلاع المزيد من الفرص واكتشاف المزيد من الامكانات الكامنة.

ان قيادة التغيير هي مسؤولية جماعية لصانع القرار وللادراة الوسيطة ولكل مستويات العمل والانتاج. ان هناك من يقول ان هناك تغييرات هامشية لاتتطلب تغيير ثقافة المنظمة مثل مايحدث عن طرح تقنية (آلة أو آلية) جديدة للعمل او عندما تتغير بعض المواقع والمسميات الوظيفية على اساس ان هذه التغييرات الهامشية لاتطال الطريقة العامة التي تعمل بها المنظمة وعلى حين ان التغيير في ثقافة المنظمة يسبق ويواكب ويتبع التغييرات الاخرى ومن عوامل انجاح التغيير ان ننجح في ايجاد ثقافة تستقبل المفاهيم والتصورات والتصاميم الجديدة بكل مجرياتها ونتائجها قبل ان نبدا بالتغيير المادي المطلوب . كل تغيير يتطلب تدريب كفوء ومرن ليكون مستجيبا لهذا التغيير وهو ما سيتم مناقشته في المحور التالي النمط القيادي واثره في التدريب.

ثانيا : <u>النمط القيادي وتأثيرها في التدريب</u>

يستأثر موضوع التدريب باهتمام متزايد بالنظر الى النتائج التي يمكن ان يحققها بصدد كفاية الاجهزة الادارية اذ يقوم تدريب العاملين على مجموعة من الوسائل الخاصة بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لرفع كفايتهم في مجالات العمل المختلفة. ولذلك يرى الفقه ان عملية التدريب تمثل نوعا من الاستثمار البشري،بل هو افضل استثمار يمكن ان يحقق عائدا مجزيا متى كان هادفا وجادا ومثمرا ومتى تهيأت الظروف المواتية للاستفادة بمن دربوا وتمكينهم من تطبيق ماتدربوا عليه والاعتماد المتزايد على الاستخدامات العديدة للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها في اتقان رسم السياسة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارت والاتصالات واشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين بما يؤدي في النهاية الى تحولات في فلسفة الادارة وفي عملها. ويؤكد علماء الادارة ان المفهوم الصحيح لعملية التدريب يعني تتابع عدة مراحل متلاحقة بدرجة من الكثافة والتداخل تؤدي في النهاية الى التغيير. (sarah jane , 2007 : 21)

ويمكن التطرق الى المعنى اللغوي للتدريب على وفق الاتي: (درب فلانا بالشئ وعليه وفيه:عوده ولانه ويقال درب البعير:علمه السير على الدرب ،تدرب مطاوع دربه ،المدرب:المجرب) (مصطفى،2007 :277)(Training تدريب،تدرب)(بعلبكي،2006 :983) (Training تدريب هو عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والاساليب المتعلقة بالعمل او هو نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة من الافراد يعتقد انها مفيدة لهم) (عبودي،2006 :116)

أ- <u>مفهوم التدريب</u>

وفقا للتعريفات الفقهية لعملية التدريب يمكننا القول بانه نشاط او مجهود دقيق مخطط ومنظم بعناية يهدف الى تحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم الموظف العام وتنمية مداركه ومن ثم احداث تغييرات في الفرد والجماعة بما يجعلهم لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة وانتاجية عالية. وبذلك فان التدريب هو عملية منظمة مستمرة شاملة متجددة دوما تؤدي الى تزويد القوى البشرية في الجهاز الاداري بالمعارف المستجدة استنادا الى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومن ثم تعتبر جزءا لاغنى عنه للتنمية الادارية كوسيلة من وسائلها الاساسية التي تتكامل مع وظائف وانشطة الادارة الحديثة. (العزاوي،2006 :72) ومن المفترض ان يجمع التدريب بين الجانب العلمي ويتعلق بتنمية المعرفة والجانب العملي ويتصل

باكتساب المهارات وطرق العمل والجانب النفسي ويتمثل في تهذيب السلوك ورفع المقدرة على مواجهة المصاعب. وتبرز الاهمية البالغة لعملية التدريب بالنسبة للدول التي تفتقر الى الخبرات والمهارات البشرية اللازمة لدفع عجلة التطور والتنمية المبتغاه،فضلا عن اتساع مجالات نشاط الدولة وغلبة الطابع التقني والتخصصي عليها يحتم توفير مختلف انواع التدريب المنظم وفرصة لسائر العاملين كي يسايروا هذا التطور والنمو في دور الادارة العامة ووظائفها علاوة على التمكن من استخدام الادوات الادارية الحديثة والمتطورة.

ب - التدريب وادارة شؤون الموظفين

الواقع ان التدريب الاداري وظيفة اساسية لادارة شؤون الموظفين فاذا كانت ادارة شؤون الموظفين تهتم باختيار وتعيين الموظفين فانها تعنى ايضا بالمحافظة عليهم ومن بين الطرق التي تحافظ بها المنظمة على موظفيها تنمية الموظفين وتطوير معارفهم وسلوكهم واتجاهاتهم من خلال التدريب ومن الملاحظ هنا ان التدريب في الدول التي تاخذ بنظام الخدمة المدنية المغلق يكون من مسؤولية الدولة او انها حق الموظف على الدولة بينما يتغير هذا الوضع في الدول التي تاخذ بنظام الخدمة المدنية المفتوح حيث تقع مسؤولية تنمية الافراد على عاتقهم انفسهم اذ يتعين على كل فرد ان يعمل على رفع مستوى مهاراته وقدراته للحفاظ على وظيفته او للتأهل الى وظيفة اعلى. (الحراحشة،2001 :62)والتدريب عملية شاملة لكل المستويات الادارية التي تنظمها المنظمة فهي تشمل الادارة التنفيذية الوسطى والعليا وهي في الوقت ذاته عملية لاتقف عند تخصص بذاته وانما تشمل جميع التخصصات في المنظمة.ويجب ان يسعى التدريب الى تحقيق مبدا (الفاعلية والفعالية) والفاعلية تعنى تادية العملية بكفاءة فهو اصطلاح يشير الى النوعية في حين نعنى بالفعالية تحقيق الاهداف التي يبغيها النظام. قد يكون نشاط التدريب مثلا فاعلا بمعنى ان نوعية اداء النشاط مرتفعة دون ان يستطيع تحقيق كل الاهداف المعلنة لاسباب عديدة قد تكون عدم كفاية الوقت او قلة الامكانيات وعلى ذلك فان المقصود بعبارتي الفاعلية والفعالية بالنسبة للتجريب هو ان يسعى التدريب الى تحقيق اهدافه المعلنة وباداء مرتفع.(Charles,2001:46)

ت - اهداف التدريب

ان التنظيم الاداري الحديث لايمكنه تحقيق الاهداف المنوطة به ومواجهة المشاكل التي يتعين عليه التصدي لها الا من خلال جهاز بشري كفء يتولى تنفيذ البرامج التي يتمثل فيها ترجمة الاهداف وحل المشاكل السابقة. وبالتالي فان وسائل الاختيار ابتداء لاتكفل في مضمونها عملية احداث تطورات تلقائية في المستقبل داخل الجهاز الاداري البشري حتى تتلاءم معها وانما يتحقق ذلك من خلال احداث التوازن بين قدرات الموظفين والدور المتطور للادارة العامة. وعليه يمكن ان نبلور الاهداف الاساسية للتدريب في عنصر التنمية والتغيير في فكر وسلوك وقدرات العاملين بالجهاز الاداري وهو ما يتحقق من خلال تحقيق الاهداف التالية: (الحراحشة،2001 :61) (عبودي،2006 :240) (شريف،2004 :102)

1- احداث قدر من((التغيير))في الموظف العام يجعله يمارس الانشطة المتعلقة بواجبات وظيفته ومسئوليتها بروح ودافع ذاتي وبواعث تلقائية وليس من خلال وسائل الاشراف والتوجيه والتعليمات التي توجه اليه وذلك في اطار تنفيذ اهداف التنظيم والجهود المشتركة لاعضائه،ووفق الاساس الشرعي للتنظيم.
2- تقوية الرغبة والمقدرة لدى الموظف العام على الأقدام على ممارسة أنشطة وظيفته بالصورة سالفة الذكر بقدر من الاستقلال وذلك بتشجيعه على الاسهام في عملية صنع القرارات بل والسياسات وذلك وفق موقعه في التنظيم وبحسب مسؤوليات الوظيفة التي يتولى مهامها.
3- يهدف التدريب احيانا الى ابراز الاطار القانوني لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها حتى ياتي عمل الموظف العام صحيحا وشرعيا أي متفقا مع القانون وبذلك لايكون عرضه للرقابة على مشروعيته سواء من جانب الرؤساء او من جانب القضاة مما يوفر جهد اجهزة

الرقابة الادارية وكذلك القضائية علاوة على السمعة الطيبة للوحدة الادارية اوالتنظيم الاداري فتسود الثقة في اعمال هذه الوحدة سواء من جانب الجمهور ام النظام الاداري،وتقل المنازعات بينهما. (شريف،2004 :101)

4-تحقيق بعض الاهداف الاقتصادية في نفقات التنظيم بغية تقليلها خلال ممارسة الموظف العام لانشطة وظيفته وذلك من خلال بعض البرامج التدريبية الاقتصادية التي تسعى الى تدريب الموظف على انجاز هذه الانشطة باساليب معينة تحقق الوفرة في النفقة وفي استهلاك المواد والادوات المستخدمة وذلك وفق ظروف كل مجموعة من الوظائف او كل موقع وظيفي في التنظيم. ومن هذا المنطق اتجهت بعض الابحاث الى اثبات ان تعيين الموظفين وخاصة في وظائف الادارة العليا والمتوسطة،المدربين اقتصاديا على مستوى عال وبأجر اعلى من الموظفين غير المدربين،يحقق وفرا في النفقات للادارة اعلى بكثير جدا من فارق الاجر بينهما وهو ما ينطبق كذلك على المدربين من الناحية القانونية.

5-رفع مستوى الموظف من حيث تفهمه لوظيفته او من حيث تخصصه ومهارته وخبرته وذلك بزيادة معرفته باهداف التنظيم او الوحدة التي يشغل وظيفته فيها وكذلك واجبات وظيفته ومسؤوليتها واساليب ممارسة مهامها على افضل وجه علاوة على تنمية مهارته وخبرته وتعرفه على احدث ماوصل اليه العلم بصدد تخصصه،مما يساعد الموظف في بناء شخصيته الوظيفية ويجعله يثق باستمرار في قدراته المتمثلة في ممارسة خبرته وتخصصه وهذا بدوره يجعله صالحا لان يستعمل هذه القدرات المتطورة في أي تنظيم اداري اخر يرغب في الانتقال اليه لتحسين حالته الوظيفية.(عبد القادر،1993 :32) (الجاد ،1997 :23)

6-مساعدة الموظف العام على تفهم اهداف التنظيم وتقبل القيم التي يسعى الى تحقيقها من خلال اهدافه واستيعاب البرامج التنفيذية لهذه الاهداف ،وتحقيقها في الواقع العملي بنجاح وفاعلية من خلال الانشطة التي يقوم بها في وظيفته وذلك بتوفير المعلومات والبيانات المتصلة بحقائق القرارات ومضمون عملية صنع هذه القرارات التي تساعد الموظف على اختياراساليب العمل تحقق اكبر قدر من اهداف التنظيم،ولذلك يلزم ان تصل هذه المعلومات اولا باول حتى يقف الموظف على كل المتغيرات والتطورات والظروف المختلفة والمستمرة المحيطة بوظيفته داخل التنظيم .(Charles,2001:48)

ث - <u>انواع التدريب</u>

يتنوع تدريب الموظفين الى انواع متعددة يختلف تحديدها باختلاف وجهة النظر حول الاعتبارات المتنوعة التي ينظر من خلالها الى موضوع التدريب فاذا استندنا الى الاعتبار الزمني فان التدريب ينقسم على نوعين يسبق الالتحاق بالوظيفة ولاحق لاستلامها اما اذا استندنا الى اسس موضوعية مثل موضوع التدريب فانه ينقسم على تدريب للتعيين واخر للاتقان وثالث للتحويل وبالنظر الى الافراد محل التدريب والاعمال التي يتدربون عليه وهما من الاسس الموضوعية كذلك فان التدريب ينقسم على تدريب للموظفين الجدد وتدريب نمطي وتدريب تخصصي وتدريب للقادة الاداريين كما ينقسم التدريب بحسب عدد الافراد المتدربين الى تدريب فردي وتدريب جماعي وقد يتم ذلك في مواقع العمل او خارجها. ولايمكن الجمع بين معظم هذه الاعتبارات سواء الزمنية منها ام الموضوعية (25sarah jane , 2007 :) (جمال الدين،2006 :277 (الهواري،2002 :328) (james Aisner , 2007 :32)

ج- <u>برامج التدريب في اثناء الخدمة بحسب الهدف من التدريب</u>

تتنوع برامج التدريب في اثناء الخدمة بحسب الهدف من التدريب مع مراعاة فئة الموظفين محل هذا التدريب وعليه يمكن التمييز بين برامج التدريب الاتية : (الرفاعي،1999 :390) (الحراحشة،2001 :61) (ارمسترونغ،2001 :96) كالتدريب النمطي للاتقان،و التدريب التخصصي ، والتدريب التحويلي: ويهدف هذ النوع من التدريب

الى اعادة تاهيل الموظف ليتمكن من الاطلاع باعباء وظيفية اخرى مغايرة لتلك التي كان يشغلها. ومن العناصر المهمة لعملية التدريب ايضا المحيط الذي يتم فيه التدريب ونقصد به بعض الامور المادية مثل المكان الذي يتدرب به المتدربون والامكانات والوسائل المادية التي يتم من خلالها التدريب. كذلك يؤثر اسلوب التدريب ووسائله بصورة واضحة على برنامجه فهو اما ان يؤدي الى نجاحه وحياته وحيويته واما ان ينتهي الى تجمده وفشله وانهياره ولاشك في ان كل هذه المجهودات التي تبذل في ضوء برامج التدريب يمكن ان تذهب سدى وان تكون محدودة العائد والجدوى .

اما تدريب القادة الاداريين : ويعتبر هذ النوع من اكثر المستويات التدريبية انتفاعاً وهو يستهدف تاهيل الموظفين الذين يشغلون وظائف وسطى لتولي المناصب القيادية في التنظيم الاداري بما يمكنهم من قيادة الموظفين الخاضعين لرئاستهم باسلوب سليم ورشيد املا في تحقيق اهداف التنظيم من خلالهم على افضل وجه ممكن. وتختلف برامج هذا النوع من التدريب عن غيره مما سلف ذكره بانها تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات الاساسية عن اساليب الادارة الحديثة ومفاهيمها المتطورة واهمية الادارة العامة ونشاطها واهداف الجهاز الاداري في الدولة واهم اسس ومبادي القيادة الادارية وخاصة اساليبها ووسائلها وافضل طرق القيادة التي تهدف الى الاداءالناجح واهم صفات وواجبات القائد الاداري المثالي فضلا عن برامج التخطيط والرقابة ورسم السياسات العليا ودور العلاقات الانسانية في تحقيق اهداف التنظيم وكيفية متابعة العمل والاشراف عليه وتقييمه وكذلك تقييم العاملين واعداد تقارير الكفاية عنهم. وعادة تتولى مسؤولية هذا النوع من التدريب واعداد برامجه معاهد واجهزة ادارية خاصة تضم نوعية متميزة من المدربين ذوي الكفاءة العليا ومثالها في مصر الجهاز المركزي للتنظيم والادارة وهو الجهة الرئيسية المسؤولة عن برامج التدريب بمختلف انواعها ومستوياتها بالتعاون مع ادارة التدريب في الوحدات الادارية المختلفة ومن ثم فهو المسؤول عن برامج القادة الاداريين وذلك بالاضافة الى بعض المعاهد المتخصصة في نوعيات معينة من التدريب كالمعهد القومي للتنمية الادارية ومعهد التخطيط القومي ومعهد الادارة المحلية . (james Aisner , 2007 :35) (التميمي،2000 :104) (محمد،2004 :170) (عبودي،2006 :240)

ح - <u>تقويم التدريب</u>

لاجدوى من نشاط التدريب اذا لم يتم تقويمه بفرض الرقابة عليه ومن ثم التاثير الايجابي على خطط التدريب المستقبلية واساليب تنفيذها ويقصد بتقويم التدريب محاولة تقرير قيمة او جدوى عملية التدريب او الناتج عنها محاولة لتوجيه النشاط التدريبي لكي يلبي احتياجات الفرد والمنظمة الادارية ويحقق الاهداف المعلن عنها. ويتمثل جوهر عملية التقويم في الرقابة وهي تتنوع بثلاثة انواع رئيسية هي: (جمال الدين،2006 :278) (العزاوي،2006 :73)(شريف،2004 :101)

1- الرقابة السابقة : وهي عملية تستهدف التاكد من ان الوحدة التدريبية قد اتمت استعدادها للنهوض بالنشاط او الفعالية التدريبية المقررة.
2- الرقابة المرافقة او المعاصرة : ويسمى هذا النوع من الرقابة بالمتابعة وهي رقابة تعاصر تنفيذ أي برنامج تدريبي بغرض التغلب على المصاعب التي ترافق تنفيذه .
3- الرقابة اللاحقة : وهي عملية يقصد بها قياس مدى التاثير الذي تركه التدريب على المتدربين والحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والاتجاهات التي اكتسبوها ونوعية التغيير الطارئ على سلوكهم فهي عملية

تستهدف قياس كفاءة النشاط التدريبي ومدى الاهداف المتحققة منه وهي محاولة ايضا للتعرف على نواحي القصور الذي رافق البرنامج في محاولة لاعادة النظر.

التدريب يعني تزويد المشاركين فيه بمعلومات جديدة ومحاولة تغيير اتجاهات الافراد وتنمية المهارات وايجادها او رفع مستواها ومن ثم فهي مهمة تتجاوز عملية التزويد بالمعارف والعلوم التي هي مهمة التعليم الى محاولة تغيير السلوك والاتجاهات في الافراد والمنظمات.وان كان التعليم يتبلور في عملية تاهيل الافراد للدخول الى الحياة بتزويدهم بخلفية واسعة من المعلومات النظرية العامة او المتخصصة في مجال معين فان التدريب يعني محاولة استغلال معارف الافراد في العمل وهو لذلك يعتبر عملية ذاتية تتعلق بالفرد وارادته وهي عمليه غير مستمرة على خلاف التعليم الذي يمكن ان نتصور استمراره طيلة الحياة دون توقف. وتتحمل مسؤولية التدريب معاهد ومنظمات التنمية الادارية والدوائر والمنظمات المتخصصة ، في حين ان التعليم هو مسؤولية المدارس والجامعات والذي قد يكون مفروضا من قبل الدولة قانونا في مرحل الزامية محددة على عكس التدريب الذي لايجوز فرضه حيث يعتمد نجاحه على اقناع المتدرب به ومدى توافقه مع المدرب.

ان اهداف التدريب متعددة ومتباينة وفق اهداف التنظيم وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها وطبيعة العمل و الانشطة التي يمارسها الموظف علاوة على امكانات هذا الموظف وموقعه في التنظيم وهي دون شك اهداف تختلف كثيرا عن تلك المبتغاة من التعليم بالرغم مما بينهما من علاقة وثيقة.

ازاء قصور المعاهد والكليات في بعض الدول في اعداد الموظف العام الكفء المؤهل لشغل الوظيفة العامة وتحمل اعبائها ومع مراعاة ان الاغلب الاعم يجب ان يتم تعيين الموظف بعد تخرجه استنادا الى ما يحمله من مؤهلات دراسية فقط. فان الوضع الغالب في برامج التدريب ان تكون بعد الالتحاق بالخدمة واثناء تادية الموظف وممارسته لمهام وانشطة وظيفته فعلا لمدة تطول او تقصر يتبين خلالها مدى احتياج الموظف للتدريب ونوعه وبرامجه وذلك وفقا لطبيعة العمل الوظيفي الذي يتولاه وقدراته واستعداداته التي تشير اليها التقارير عنه.

بعد ان تسلح القائد الاداري بالمعرفة من خلال التدريب اخذا بنظر الاعتبار التغيير لبقاء المنظمة في حقل المنافسة لابد له من رؤية مستقبلية بدلا من النظر بين اقدامه فقط فالتخطيط للمستقبل مثلا يتوقع حدوث الخطر فيستعد له بدلا من الوقوع فيه وليتخذ قراره السليم المبني على الدراسة المتانية لاعلى الارتجالية العفوية دون الاخذ بنظر الاعتبار لكافة العوامل المؤثرة في قراره ، اذا لابد للقائد الاداري من وجهة نظر الباحث من معرفة التوجه الاستراتيجي والقرار وهذا ما سيتم بحثه في المبحث الاتي وهو الاخير في هذا الفصل.

المبحث الثالث : علاقة الانماط القيادية بالتوجه الاستراتيجي والقرار

المبحث الاخير في هذا الفصل سوف يتناول متغيرين مهمين من وجهة نظر الباحث الا وهما التوجه الستراتيجي والقرار، فالاول يرسم الخطوط العريضة لمستقبل المنظمة بينما الثاني ينفذ ماتم التخطيط له أو آنيا(في الحال) الذي يحتاج إلى قرار ، وهنا يكمن التحدي للقائد الاداري في تحقيق مهمة واهداف المنظمة بنجاح. فبدون توجه ستراتيجي يبقى القائد وبالتالي منظمته ضمن اطار الحاضر – فمن كان تفكيره الان بالحاضر يصبح في المستقبل في الماضي،ومن له رؤية مستقبلية يصبح في المستقبل في الحاضر - أي يبقى متجدد ومواكب لأحدث التغيرات والتطورات – فمن عبد طريقه سلم العثرات - وعليه توسيع قاعدة تفكيره لتصبح ستراتيجية لتشمل كافة الجوانب ، كماوانه يعتمد القرارات المدروسة المبنية على التجربة والخبرة – فالقائد قرار - فالتنفيذ لابد له من أمر يعكس امكانيات وقدرات هذا القائد ، وهذا ماسيتم توضيحه على وفق الاتي:

أولا : التوجه الاستراتيجي

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفرد والمشترك ، الذي تشخص عبرة موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية . وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاسترتيجية معطية الأولوية لهدفي البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد . ويتداخل الحوار عن التوجه الاستراتيجي مع رسالة المنظمة تارة وفلسفتها أو بكليهما معا، وسبب ذلك حداثة التبشير بأفكاره في علم الإدارة الإستراتيجية . (Andrei Haqiu , 2007 : 1) (Strategy ستراتيجية هي خطط الادارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة واهدافها) (عبودي،2006 :70)(Strategy ستراتيجية) (بعلبكي،2006 :914)

أ- مفهوم التوجه الاستراتيجي

يمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه يعبر عن إستراتيجية المنظمة التي تتضمن جزئيين هما التخطيط الاستراتيجي كجزء أول والتنفيذ والرقابة كجزء ثان. فهو أمر يساعد في ترجمة الإستراتيجية ضمن إطار عملية التخطيط التي تبتدئ بالاختبار الاستراتيجي وتنتهي بالقيم. وحدد ضمن الإطار التاصيلي لفكرة الإستراتيجية كمنظور لإدراك عالم الأعمال ورسم إيديولوجية المنظمة ، وأساس لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها واقتدارها في الاستجابة الصحيحة . (Charles,2001:66)والتأكيدعلى استقلال العقل الجماعي والتفكير والسلوك. وضمن منطق الاستدلال يمكن تحديده برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة المباشرة والايجابية مع تقييم عوامل المنظمة ، والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب آخر. وأعتبره بعض المؤلفين احد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة ، والأهداف ، وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء . (يونس،2003 :38) وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجه لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينبغي من خيارات ملزمة التنفيذ. يتضح مما تقدم إن مفهوم التوجه الاستراتيجي مازال طوراً التكوين والبلورة الفكرية ، ويتوقع أن يرى خلال القرن الحادي والعشرين اعتقاداً من إن مهمة

الباحثين والعلماء هي اغناء المعرفة الإستراتيجية في مساحات لازالت مجدبة في علم الإدارة الإستراتيجية .

ب - مظاهر التوجه الاستراتيجي

يقود التفكير والتأمل بما متيسر من إسهامات فكرية أساساً لوضع التوجه الاستراتيجي ومسارات يرتكز عليها تصميم الحركة الإستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً . وتتألف هذه المظاهر مما يأتي :(Emmanuel farhi , 2007 :5)

1- فلسفة إدارة المنظمة : إستطاع ، Perlmutter تبني ثلاثة نماذج فلسفية ، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة إستراتيجية المنظمة وسياستها ، وهي : فلسفة تربط بالجانب المعرفي : ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقاً من معايير المنظمات الأم ، وتتخذ القرارات وفقاً لتلك المعايير ، مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية . ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد أو البلدان المضيفة ، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية وفلسفة تربط بالجانب السياسي : وتذهب هذه الفلسفة في اتجاه آخر ، حيث إن المنظمات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع الاختلاف في أنواع البيئة .(عوض ،1998 :12) وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام ، مما يساعد على بلوغ التطابق والانسجام مع السلوك المحلي وفلسفة تربط بالموقع الجغرافي : ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة ، وتستخدم الموارد في العلم ، وتستفيد المنظمات من تبادل الأفراد ، والمنتوجات ، والأموال ، والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح. (Bartol , 1994: 169)

2- التوجه المنظمي : أكد على وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الإستراتيجية عند المدراء ، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها ، أم وسائل معالجة فلا يقين في المستقبل ، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف أم انه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوقف مع جميع المواقف. فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية ، مستفيداً من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية ، ومستجيب بل متأثر بمعطيات العولمة ، وإدارة النوعية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية وهنالك من نوه على ضرورة إنشاء توجه استراتيجي (توجه منظمي)الذي يأتي ترجمة للتصور الاستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها . وعدّ إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح.(Robson , 1994 : 8) كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية . (الخفاجي ،2004 :85)

3- مهام الإستراتيجية وعناصرها : إذ يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الإستراتيجية التالية: (الشريف،2005: 23) (كشمولة،2007: 41) (الشعور،2000: 34) (الزيدي،2000: 65) (Daft , 1995 : 42) (Ed wards , 1995 : 58)تكوين رسالة المنظمة ، تشمل قوائم واسعة تحوي الغرض ، والفلسفة والغايات . تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها . تقييم البيئة الخارجية للمنظمة ، كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والمنافسة والتكنولوجيا... الخ . وتضم نوعين من العوامل هما : عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام . تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية . تحديد أكثر الخيارات تفضيلاً عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة . انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة . تطوير الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقائه من أهداف

واستراتيجيات بعيدة الأمد . تنفيذ الخيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد ، والتي يتم من خلالها مقابلة المهام ، والموارد البشرية ، والتراكيب المنظمة ، والتكنولوجيا ، ونظم المكافأة التي يجب التأكيد عليها .و تقويم نجاح العملية الإستراتيجية تعتبر مدخلات لاتخاذ قرار المستقبل.

4- حركية الإستراتيجية : إذ يستقرأ التوجه الاستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم إستراتيجيتها . وينبغي توضيح الحركية لتكون أساس فهم أوجه اللعبة الإستراتيجية. وهنالك من ربطها بالتوجه نحو التغير الاستراتيجي سواء أكان ذلك مستمرا ، أم ذرائعيا ، ام خياليا ام عالميا . وتبنى الحركية هنا على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال . ونفقات التغير وصعوباته ، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية ، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي . (Wheelen , 1995: 11)

5- مدخل الاختبار : إذ يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما : ما هي الأعمال التي ينبغي أن تكون المنظمة عليها ؟ وما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذه ؟ . ويعد الجواب عليهما أساسا تلك القدرة في المنظمة والتي تنصرف إلى اختيار ألتحليلات ، والخطط ، والقرارات والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة . ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الاسترتيجية وأهدافها في بيئة حركية.(Andrei Haqiu , 2007 : 3)

6- المجالات (المناطق) المنطقية : يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح) ، والكفاءة (ادنى كلفة مثلا) ، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات) ، وثروة المالكين (مقسوم الإرباح ، وارتفاع قيمة السهم) ، واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار ، والسمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمنظمة) ، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر) ، والمساهمة في خدمة المجتمع وتسديد الضرائب ،(certo , 1995 : 3) والمشاركة في الأعمال الخيرية ، وتزويدهم بالمنتوجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها ، وقيادة السوق (الحصة السوقية) ، وقيادة التكنولوجيا (إبداع وابتكار)، والبقاء (تجنب الإفلاس) ، وحاجات الموارد البشرية من الإدارة العليا (ربما استخدام أغراض الموارد البشرية مثلا تزويدهم بالوظائف المناسبة لهم). (القطامين،2001 :150)

ث- <u>الأهداف الإستراتيجية</u>

تواصلا مع مظاهر التوجه الاستراتيجي ، يملي التتابع الفكري والتناسق المعرفي في علم الإدارة الإستراتيجية إعطاء صورة معمقة وثرية عن الأهداف الإستراتيجية كمظهر من تلك المظاهر . وغني عن البيان إن اهتمام الباحثين والعلماء والذين أولوا هذا الموضوع جل الدراسة والتحليل قد تزامن منذ بزوغ الفكرين الإداري والاستراتيجي وتطورهما وحتى وقتنا الحاضر .(حميد،2005 :43) وينبع هذا التزامن من اعتبار الأهداف إحدى الخصائص المنظمة التي تحظي بأسبقية على سواها ، وهي أساس ولادة المنظمة ونموها ونضجها واضمحلالها حتى الموت ، وهي من المهام والعناصر الجوهرية التي ينبغي أن لا تغيب عن العقول الإستراتيجية للمنظمة للإدارية . ويظهر لها دور في تفسير السلوك الاستراتيجي والمنظمي والإداري وما يترتب عليها من عمليات شتى مختلفة المستوى والمبتغى . (Daft , 1995 : 43)ويقود العرض المركز آنف الذكر إلى استنتاج مفاده احتلال الأهداف الإستراتيجية دور المهيمن على الفكر الاستراتيجي نظريا وتطبيقا ، والموجه لمسارات عملية الإدارة الإستراتيجية تحليلا واختبارا وتنفيذا ورقابة وتدقيقا . ومن ثم فالمهمة هنا تتمحور حول مفهوم الأهداف الإستراتيجية ،

والنظريات المستخدمة في صياغتها وفق الأتي :
(Emmanuel farhi , 2007 :9)(الحسيني،2004 :67) (العبيدي، 1998 :75)

1- مفهوم الأهداف الإستراتيجية : يترادف الحديث عن الأهداف الإستراتيجية مع العديد من المفاهيم التي احتواها علم الإدارة الإستراتيجية أمثال الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية ، وتصميم الاستراتيجية وصياغتها ، والتخطيط الإستراتيجي ، والقرار الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية حيث ضمن عدد غير قليل من تعاريفها إشارة صريحة للأهداف أوما يدور في فلكه . (Hill , 1992 : 29) فضلا عن إن صياغتها وتصميم عملياتها وادارتها انطلقت اغلبها من معرفة العقل الاستراتيجي المسبقة بالأهداف الإستراتيجية . ويستطيع المتتبع للتراكم المعرفي في الفكر الاستراتيجي ان يتلمس هذه الحقيقة سواء أكان ذلك بالأفكار التبشيرية ام ما لحقها من تطورات فكريةلاحقه خلال النصف الأخير من القرن العشرين(جلاب،2004 :52)

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي الا مجموعة غايات بعيدة الأمد ، تمثل مستويات اداء مطلوب تحقيقها ، وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي ان تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم .فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها . (stracey , 1994 : 3)حتى قرن نجاح المنظمة والمدراء بتحقيق ذلك التناسق بين الاهداف بعيدة الامد وطلبات البيئة. ووصفت ضمن هذا السياق بانها تعبير عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها ومواردها البشرية واغراضها ورسالتها. وهي غايات المنظمة ذات المنطق الكمي .(وعدت الرسالة ، والاهداف والغايات جزء من صياغة الاستراتيجية التي تكون عنصرا اساسيا في عملية الادارة الاستراتيجية) (Charles,2001:68) .

وفي سعي للتميز بين الرسالة والاهداف فقد حددت رسالة المنظمة بانها غرض او سبب وجود المنظمة .(Robert,2001:664) وهي تعد الاساس والغرض الوحيد للمنظمات ومشاريعها المحددة لنطاق عملياتها في ضوء ما يعرض من منتوجات في اسواقها التي تنوي خدمتها . وتروج الى توسيع حصتها بما يتناسب مع توقعات مساهمتها ومختلف المجموعات في بيئة المهمة . وتخبرنا من نحن وماذا نريد القيام به . وقد تمتلك المنظمة رسالة واسعة واخرى ضيقة . في حين ميزت الاهداف بالنتائج النهائية التي يخطط لها النشاط . (Robson , 1994 : 9)وهي حالة ما ينبغي ان تقوم المنظمة بادائه ومتى ينبغي ان ينجز وبأية نوعية ممكنه . اذ يكون بلوغ أهداف المنظمة سبيلا محددا للعقل الاستراتيجية اثناء اتخاذ القرارات الرئيسية فيها. وهما عاملين محددين كذلك للاختيار الاستراتيجي في مستوى الاستراتيجية العالمية ، ومستويات المنظمة والاعمال والوظيفي بالاستفادة من الميزة التنافسية والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية. كما شكلا احد مهام الادارة الاستراتيجية الرئيسية التي تحتل مركز اولوية تحت عنوان(تحديد الغايات المنظمة).
ويقع تحديدهما ضمن انشطة الصياغة التي تقوم بها الادارة الاستراتيجية. (Wheelen , 1995: 12)

وتمثل الغايات (الغرض الاجتماعي والاقتصادي من وجود المنظمة) احد الاركان الاساسية للخطة الاستراتيجية. كما تنطلق الرقابة الاستراتيجية من الاهداف الاستراتيجية لبناء معايير الاداء ، ثم تحدث مقارنة الاداء المنظمي معهما للتثبت من درجة التطابق واجراء العمل التصحيحي عند الضرورة باحدهما او كليهما. (Johnson , 1993 : 157) وهكذا فالرسالة والاهداف والغايات استخدمت من بين معايير مراجعة الأداء الاستراتيجي ، وتنصرف الى الاعمال التي تقوم بها المنظمة وما ترغبه وتتطلع اليه من مراكز مستقبلا. (عزاب،1995 :54)

2- نظريات صياغة الاهداف الاستراتيجية : لازال التنظير في هذا المجال محدودا ، وهو امر ربما يرتبط بحداثة علم الادارة الاستراتيجية ومعاصرته ، وانهماك جل تفكير العقل الاستراتيجي ببلورة افكار هذا العلم واطره واتجاهاته . مما ادى ذلك الى بروز حالة الندرة في طرح افكار النظرية في الظواهر الاستراتيجية الجزئية ومنها الاهداف الاستراتيجية . (Andrei Haqiu , 2007 : 6)الا ان هذا لايمنع من ظهور بوادر نظرية تصورية تخضع لا حقا للاختبار والتحليل . ويمكن تقديم عدد من التفسيرات لاسلوب ادارة المنظمات في صياغة الاهداف الاستراتيجية ، وهي : النظرية العقلانية : حيث يتولى مؤسس المنظمة مهمة وضع اهدافها الاستراتيجية ، بخاصة عند ولادتها ، بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الصغير او حتى المنظمات المحلية . وقد تناط هذه المهمة بالمدير الاعلى او الادارة العليا مفترضين امتلاكهم معرفة تامة بموارد وامكانات المنظمة ومحيطها الخارجي ، وهيمنة فلسفة المنتج سيد السوق . (Hill , 1995 : 1)

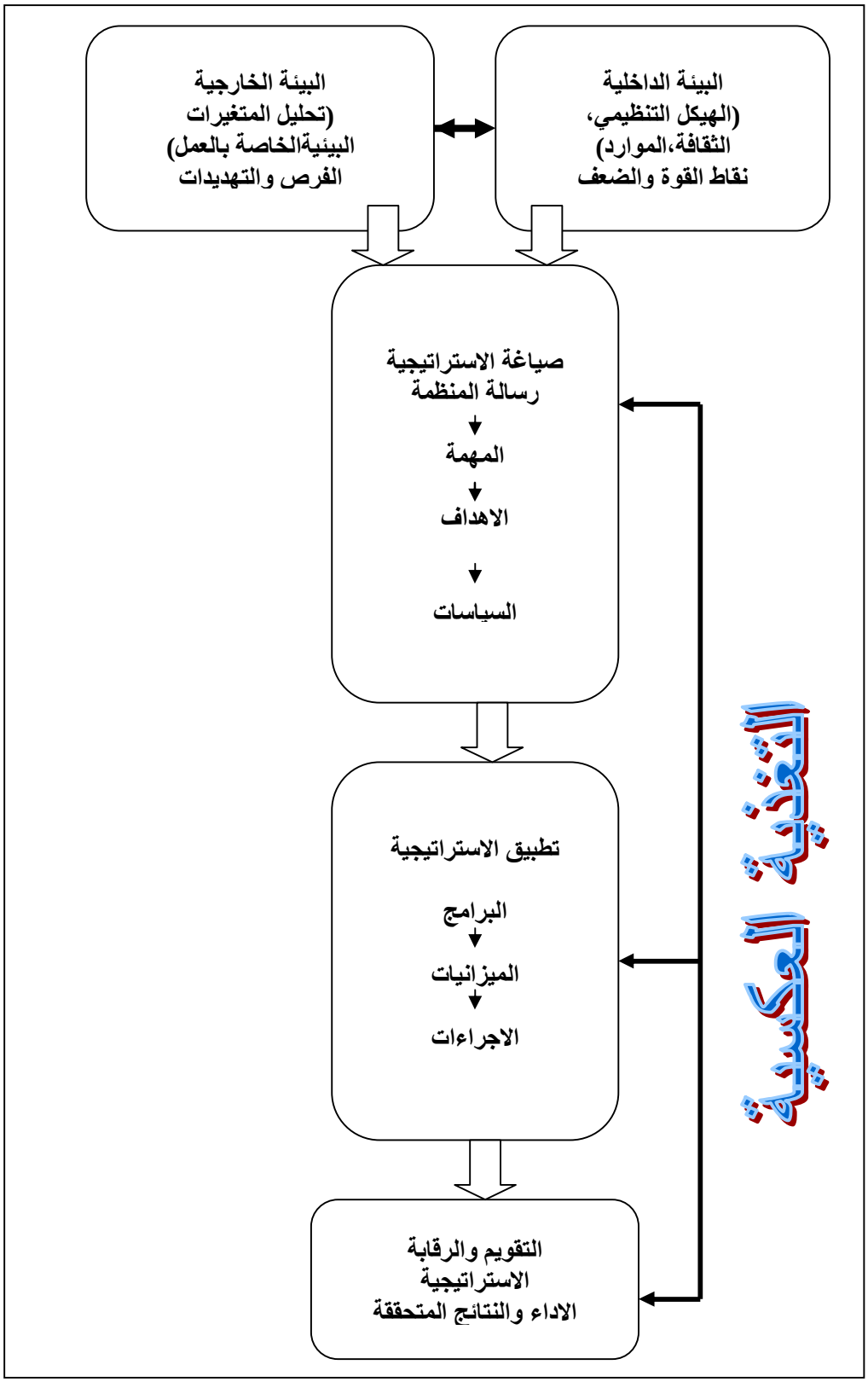
وتتركز جهود المنظمة على تعظيم العوائد والارباح والسيطرة التامة على كلف تحقيق الاهداف فالسمة السائدة هي اتباع اسلوب مركزي في صياغة الاهداف الاستراتيجية تحت ذريعة ان مسؤولية توجيه الموارد والقدرات والطاقات لبلوغها ومن ثم نجاح المنظمة استراتيجيا يكون من مسؤولية المدير العام والادارة العاليا بالدرجة الاولى . ويصح ذلك عند اتسام محيط المنظمة بالاستقرار والتجانس والوضوح والبساطة . اما النظرية السلوكية فيتزعم روادها فكرة التعاون والمشاركة على وفق رؤية تؤكد ان المنظمة وحدة اجتماعيه هادفة . وقد روجت لأفكار هذه النظرية النجاح الذي أحرزه اسلوب الفريق في ادارة المنظمة واسلوب القيادة الذي يعطي اهتماما متكافئ لاهتمامها بالانتاج والجانب الانساني ، ويزداد احيانا في منظمات البحث والتطوير مثلا ، والتي تكون مهمتها الابداع والتطوير والتحديد . (Anderson , 1994 : 15)

وهكذا فان اتجاه هذه المنظمة يشجع مشاركة الموارد البشرية في مختلف مستويات المنظمة في صياغة اهدافهم لتتراكم وتؤلف بمجموعها الاهداف الاستراتيجية . (Gatewood , 1994 : 276)فهي تجعل المنظمة اكثر استعدادا للافادة من الابداع والطموح وتوقعات اعضائها ، وتولد حالة الالتزام المسبق بتحقيقها والتطابق والارتباط مابين مختلف انواع الاهداف وتفسر هذه النظرية دور القيم والمحددات الاجتماعية الاخرى وتاثيرها في تبني المنظمة اهداف استراتيجية واقعية ممكنه التحقيق وتحمل سمة اخلاقية وتولد وعي وقبول مشترك مابين الادارة العليا وباقي المستويات الادارية ويجعل تحقيق الاهداف الاستراتيجية مسؤوليه مشتركة وليست فردية . (ألركابي،2004 :70) اخيرا النظرية السياسية : التي تؤكد الافكار التبشيرية لهذه النظرية على ان عملية صياغة الاهداف الاستراتيجية تاتي استجابة واعية بمصالح المنظمة ومصالح المنظمات في بيئتها الخارجية والإقليمية والقومية والدولية والعالمية ، واستجابة لآلية الصراع الاستراتيجي مابين تلك المصالح .(cle land , 1996 : 12) ويملي هذا الموقف على الادارة العامة التفكير باستخدام اساليب تفاوض ومساومة تحقق توازنا بين المصالح الاستراتيجية بحيث تؤهل المنظمة لتولي مركز القيادة الاستراتيجية المهيمن او المتحدي في اسواقها الهادفة كما ان صياغة الاهداف الاستراتيجية تتاثر بتوقعات الائتلافات داخل المنظمة وخارجها والوقوف على قوة المنظمة ونوع تلك القوة وبيان اسلوب التعامل مع الخطر والغموض البيئي(Thompson , 1996 : 6) ومن ثم الاستعانة باسلوب يضمن نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها في البقاء والتكيف المنظمي بخاصة في الامد البعيد

لقد وضع كل من(Wheelen& Hunqer,1997:1) انموذجا خاصا بالادارة الاستراتيجية اخذا بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية في تصميم الاستراتيجية من رسالة واهداف واستراتيجيات وسياسات للخروج بتنفيذ

الاستراتيجيات ببرامج وموازنات واجراءات مع الاخذ بنظر الاعتبار وجـود الرقابـة الاستراتيجية بشكل دائم مع التغذية العكسية لكل مرحلة من المراحل للخروج بنتـائج واداء عاليين ولقد حاول الباحث هنا وضع هذا النموذج بالشكل(2 - 9) التالي:

الشكل (2 – 9) العملية المتكاملة للأدارة الاستراتيجية



ج- بقاء المنظمة والمسؤولية الاجتماعية

تواجه ادارة المنظمات المعاصرة في محيط الاعمال سمات التغير والتعقيد والغموض والعدائية لتمثل تحديات مختلفة او شتى ، ولعل من بينها قدرتها على تكيف المنظمة وبقائها كنظام حي متجدد مبدع ومرن تارة(Megginson , 1992 : 112) وقدرة عقلها الاستراتيجي على استقطاب ذلك المحيط لصالح المنظمة وتوليد نوع من الاستحسان والقبول لاختياراتها الإستراتيجية المجسدة لمسؤوليتها الاجتماعية والارتقاء بها اعتقادا بان تحقيق هذين الهدفين سيؤمنان استمرارية حياة المنظمة ضمن مسارات التوجه الاستراتيجي لانهما يقعان ضمن المهام الحرجة للادارة الاسترتيجية على النحو الاتي :(Robert,2001:665)

1- بقاء المنظمة : تؤدي الاستراتيجيات دورا حاسما في بقاء المنظمة ونموها وربحيتها كونها تمثل انماط قرارات هامة ترشد المنظمة لبيئتها وتؤثر في تركيبها وعملياتها. وهنالك من ارجع بقاء المنظمة وسر وجودها الى الغرض الاجتماعي – الاقتصادي المعبر عن احد اركان توجهها المستقبلي بعيد الامد فهو يحقق ربطا بين بقاء المنظمة وتوجهها المستقبلي والخطط الاستراتيجية. وضمن اطار محاورة استمرارية المنظمة . (AakerK 1995 : 21)

هناك تساؤل عن كيفية ادارة المنظمة في اكتشاف ومراعاة الاعتبارات التي يمكن أن تديم بقاء المنظمة حيوية في الأمد البعيد واقرن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع واهدافها وذلك يعتمدعلى بقاء عمليات المنظمة داخل حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو مطلب اساسي لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغير حيث عدت القدرة على التغير او التراجع محددا لبقاء المنظمة من موتها في بيئة حركية. ان الدافع الاولي للمؤسس هو بقاء المنظمة بصورة حسنه . (Morden , 1996 : 281)حيث يشكل هدف البقاء احدى اهداف المنظمة الحرجه بخاصة في بيئة حركية فبقاء المنظمة عملية مستمرة يرتبط امرها بما تقرره الادارة العليا ، لانها تدرك مصلحتها وتفهم العوامل الداخلية او الخارجية او كليهما المسببة في استمراريتها. وهنالك من حقق ربطا بين التلاؤم ودرجته وبين بقاء المنظمة ، بل اعتبر التلاؤم احد متطلبات البقاء وقد يجد المتأمل في واقع الصناعه بقاء منظمات معينه رغم الخطا الذي تواجهه في تحقيق التلاؤم . (ياسين،2002 :189)

وهذا يعني ان سلوك المنظمة الذي تجسده الاسترتيجية مثلا ينبغي ان ياتي استجابة متوافقة مع بيئتها الصناعية. (Bateman , 1996 : 116) مع تلازم بقائها مع المسؤولية الاجتماعية اذ يتوقف بقاء المنظمة على مدى وفائها بالمساهمة في رفاهية المجتمع ،وبخلافه فان اعمالها قد تتعرض للموت. وأشار البعض الى ان بقاء المنظمة في الامد البعيد دالة على تصميم استرتيجيتها التي تنبثق عنها انماط القرارات المتعلقة بالاهداف والغايات والخطط لبلوغها . كما يعد بقاء المنظمة رهينة نجاح ادارتها في اتخاذ القرارات الحرجة وفسر اخرون ان بقاء المنظمة يعتمد على نجاحها في الامد البعيد وعلى قدرة ادارتها على تحقيق ميزه تنافسية وشبه الميزه التنافسية ببقاء اعمال المنظمة بمثابة الماء في حياة الانسان لانها ترتكز على الموجودات المنظمية والمهارات(tahl , 1995 : 98)

حتى نظر الى الخطا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية على انه مصدر تهديد لوجود المنظمة ويجعلها غير قادرة على مواجهة التغيرات والتعامل معها وطرح رأي اثناء الدعوة للانتقال من الانموذج التقليدي في تصميم المنظمة الى أنموذج الادارة الاستراتيجية للفريق ، مفاده امكانية ربط فرص البقاء ، بقدرة المنظمات على التنبؤ بالتغيرات . وتحشيد الموارد وتنظيمها لتطوير استراتيجيات

المنافسة التي تزيد من فرص البقاء . فيما اصبح هنالك تزايد غير اعتيادي في البحث عن المكانة في السوق العالمي .(Megginson , 1992 : 111) وقد يكون هذا التغير مفاجئاً وجذرياً ، ويحمل طابعاً من التحدي الخاص لمدراء وقادة اليوم مفادها تحديد اسلوب التغيير الاستراتيجي اذ يمكن التعامل معه والعمل على تحقيق تفوق المنظمة وتأمين استقرارها وبقائها . (خليل،1994 :48)

2- المسؤولية الاجتماعية والتوجه : عرفت المسؤولية الاجتماعية بانها الانشطة التي تذهب بجانب السلوك الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ذات منافع للمجتمع . ونوقشت على وفق منظور تقليدي يتعلق بابرازها عبر تحقيق تعظيم الارباح المنظمةوهي نظرة مشتقة من علم الاقتصاد(Barney,1992:724) انطلاقاً من ان زيادة ثروة المجتمع سيولد فرص عمل . في حين ركز المنظور الحديث لها على تعظيم الارباح من خلال خدمة المجتمع وتحقيق منافعه. ووصفت بانها التزام المنظمة لاستخدام مواردها بطريقة مفيدة للمجتمع . فهي برنامج سياسي للمجتمع والاستجابة اليه من خلال الفعل الاجتماعي. (Mondy 1995 : 76)

وذهب البعض الى وصفها بالتزام الادارة بوضع سياسات ، واتخاذ قرارات ، واتباع مسارات عمل بجانب متطلبات القانون التي تكون مرغوبة في ضوء قيم المجتمع واهدافه .وظهر جدل بين نظريتين ، الأولى محدودة ناقشت مسؤولية مدراء الاعمال لكل من مالكي الاعمال لبلوغ هدف الربح ، بالتزامهم في تحقيق الرفاهية العامة الذي يمثل حالة صراع بين الاهداف المنظمة وتلك المرتبطة بتحقيق الرفاهية للمستهلك . بينما ظهرت النظرة الثانية الغير محددة بسبب اعمال المنظمات وكثرة أجزائها ، فهي منتشرة في المجتمع مما يعني ان لها تاثير مهم في منهج المجتمع الذي توجد به. وتتجلى المسؤولية في المساعدة على المحافظة على الرفاهية الاجتماعية الكلية للمجتمع وتحسينها. (Wright , 1996 : 71)

وذكر آخرون انها مجموعة الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة لحماية المجتمع الذي تؤدي وظائفها فيه والمساهمة في بنائه وتبرز الحاجة لها نظرا لان الاعمال تولد مشكلات ينبغي المساعدة في حلها والنظر في المنظمات بانها كائنات حضرية في المجتمع وان الاعمال تمتلك الموارد الضرورية لحل المشكلات ، ويمكن ان تكون المسؤولية الاجتماعية مسارا لتحقيق الارباح. (مصطفى،2005 :43)

ان دور الإدارة العليا في توجه المنظمة ، وتصميمها وفعاليتها ، احتواء الإدارة الإستراتيجية من خلال وجهين متكاملين ، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية ، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية . وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف ، والكفاءة التميزية ، وأسلوب القائد والإدارة الماضي) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات ، والموارد المتاحة) . ويمتلك التوجه تأثيراً مباشراً في تصميم المنظمة وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها .

تشمل العناصر المؤلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية ، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ، واختيار إستراتيجية على المستوى الشامل والأعمال بالاستدلال بجوانب تمكن المنظمة مع ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ، وتبنى تركيباً منظمياً ، ونظم رقابة لتنفيذ الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار .

ان الاهداف الاستراتيجية هي التي تحدد مسارات اداء المنظمة وتقدمها ، لتشمل اهدافا بعيدة الأمد واخرى قريبة الامد ، وتطرح الاهداف بعيدة الامد سؤالاً مفاده بماذا يعمل

المدراء الان لمركز المنظمة الذي ينبغي أداؤه بصورة حسنه في الامد البعيد . وتكافح ادارة المنظمة لتحقيق ذلك على ان لا تغفل اهدافها قريبة الامد .

يعتبرّ بقاء المنظمة احد الانشطة الرئيسة التي ينبغي ان يهتم بها المدير الاستراتيجي باعتباره احد المعضلات التي تبرزفي اثناء تحديد الاهداف بعيدة الامد وتطوير خطط بلوغها ، والتنويه الى ضرورة الاهتمام بالبقاء جنب نمو المنظمة وفاعليتها على وفق تصور كلي . للبقاء في الامد البعيد على انه احد الاهداف الاستراتيجية التي ترتبط بقيم منظمة ونموها ، وبخاصة في اوقات الاضطراب البيئي وتعزيز قدرة الادارة على التكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال الاستراتيجية .

هنالك من ميز بين مجموعتين من أوجه المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي ان تستجيب لها المنظمة ، وهما : مجموعة اولى تتعلق بالاوجة الداخلية (رفاهية الموارد البشرية ، وظروف العمل ، وتصميم العمل الوظيفي) ، ومجموعة ثانية تصف الاوجه الخارجية (منظمات حماية البيئة والمنتوجات ، والاسواق والتسويق ، والموردين ونشاط المجتمع). وظهرت دعوة تحث المدراء على التفكير بالاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية .ورأى آخرون ان المسؤولية الاجتماعية تتضمن شعور المدراء بالالتزام ، وتفعيل طاقة المنظمة لخدمة أو حماية مصالح المجموعات ومصالح المنظمة .والاشارة الى ماهية مصالح الجمهورالتي ينبغي ان تلبيها المنظمة .

لقد عمد الباحث الى اختيار عامل(متغير) التوجه الاستراتيجي لتنقل القيادة الادارية من كونها تقليدية الى قيادة ستراتيجية تسعى كما نوه عنها (مشعل:1998،9) الى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية المستندة الى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة على نحو مرن يحقق حاله من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة وتركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع مايجري داخل المنظمة وخارجها مع الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الاحداث الانية والمستقبلية . الان خلاصة ما تم بحثه في هذا الفصل يصب في مصلحة القائد في كيفية اتخاذه لقراره فهو الفيصل والحكم الاخير بالتقدم ام التوقف ام التراجع ويمكن القول مجازا ان القائد هو القرار ، وعليه سيتم تناول القرار من جوانب متعددة.

ثانيا : <u>القرار والقائد الاداري</u>

من اجل فهم العملية الادارية في منظمة الاعمال والكيفية التي بموجبها يتم تعريف وانجاز المهام ، لابد من الوقوف على كيفية اتخاذ القرار بالشكل الذي يستوعب تحديات المرحلة الحالية والتي أفرزتها ظروف الألفية الثالثة ومعطيات النظام الدولي الجديد ، وقد اجتهد في هذا الصدد الكثير من الباحثين والكتاب ، اذ كانت لجهودهم الاثر الكبير في اضفاء الصفة العلمية على القرار واضفاء صفة الفن والابداع ايضا. (jim Heskelt , 2008:5) اذ يرتبط ذلك بالمراجع الاساسية لاتخاذ القرار لدى المدير المستمدة من الصفات الشخصية المكتسبة والموروثة ، حيث ترتبط الاولى بالتعليم والثقافة والثانية بالمواهب والابداعات التي يرثها الابناء عن الاباء. (اذا أردت صنع قرار جيد فان الجدال او المقاومة تعتبر أمر أساسي) (Garry Emmons , 2007:11) .

ولابد من معرفة مفهوم القرار لغويا ، على وفق الاتي: (تقرر الامر استقر وثبت والراي او الحكم :معناه من يملك امضاءه)(مصطفى،2007 :725) (اتخاذ القرار Decision making هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل من بينها)(عبودي،2006 :39).

أ- مفاهيم فكرية في القرار

مفهوم القرارDecision من المفاهيم الدارجة في الاوساط العامة لمنظمات الاعمال بانه تعبير عن ارادة او رغبة معينة لدى شخص معين (مادي او معنوي) وذلك بشكل شفهي او مكتوب من اجل بلوغ هدف معين ، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ مايصبو اليه متخذ القرار من اهداف . و يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بانها (مجموعة عمليات Process شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية الى ايجاد حل لمشكلة معينة ، او لمواجهة حالات طارئة او مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق اهداف مرسومة ، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الابعاد والجوانب ، او قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وابعادها والاسباب المكونة لها . او قد تكون غير موجودة بالاساس ، ولكن حذر الادارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبا بحدوثها). (Charles,2001:76) لذلك تقوم الادارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل مايلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل مايحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول الى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من اجل ان يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله القرار . وبشكل عام فان هكذا تصرف ينبغي ان يكون قائماً على اساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية ، وبشكل عام يمكن اجمال عدة تعاريف للقرار بمايأتي :(Martha iagace , 2007:3) (Charles,2001:76)، (jim Heskelt : 2007:9) فقد عرف Simon القرار بانه اختيار بديل من البدائل المتاحة لايجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير ، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال. وعرف Yong القرار بانه (الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة او مجموعة حالات محتملة في المنظمة) . اما Barnard عرف القرار بانه (ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير). اما Riggs & Kohn وكذلك Stoner فانهم يعرفون القرار بأنه (عملية الاختيار بين البدائل المتاحة). بينما عرف Harrison ، القرار بانه (اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيار يوجه اليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته).

ان طرح هكذا نوع من المفاهيم يؤسس لمرحلة قادمة ، وهو أهمية القرار بالنسبة لادارة منظمة الاعمال ، حيث يذهب الكثير من الباحثين الى اعتبار ان القرار هو العملية الاساسية في الادارة وان عمل المدير الحقيقي هو وضع القرار الذي يحدد البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة ، ومن خلال البديل الأفضل او الأمثل يتم اعتماد العقلانية Rationality كأساس منهجي في استخدام الطرق العملية لاتخاذ القرار .(Gareth R,2000:219)

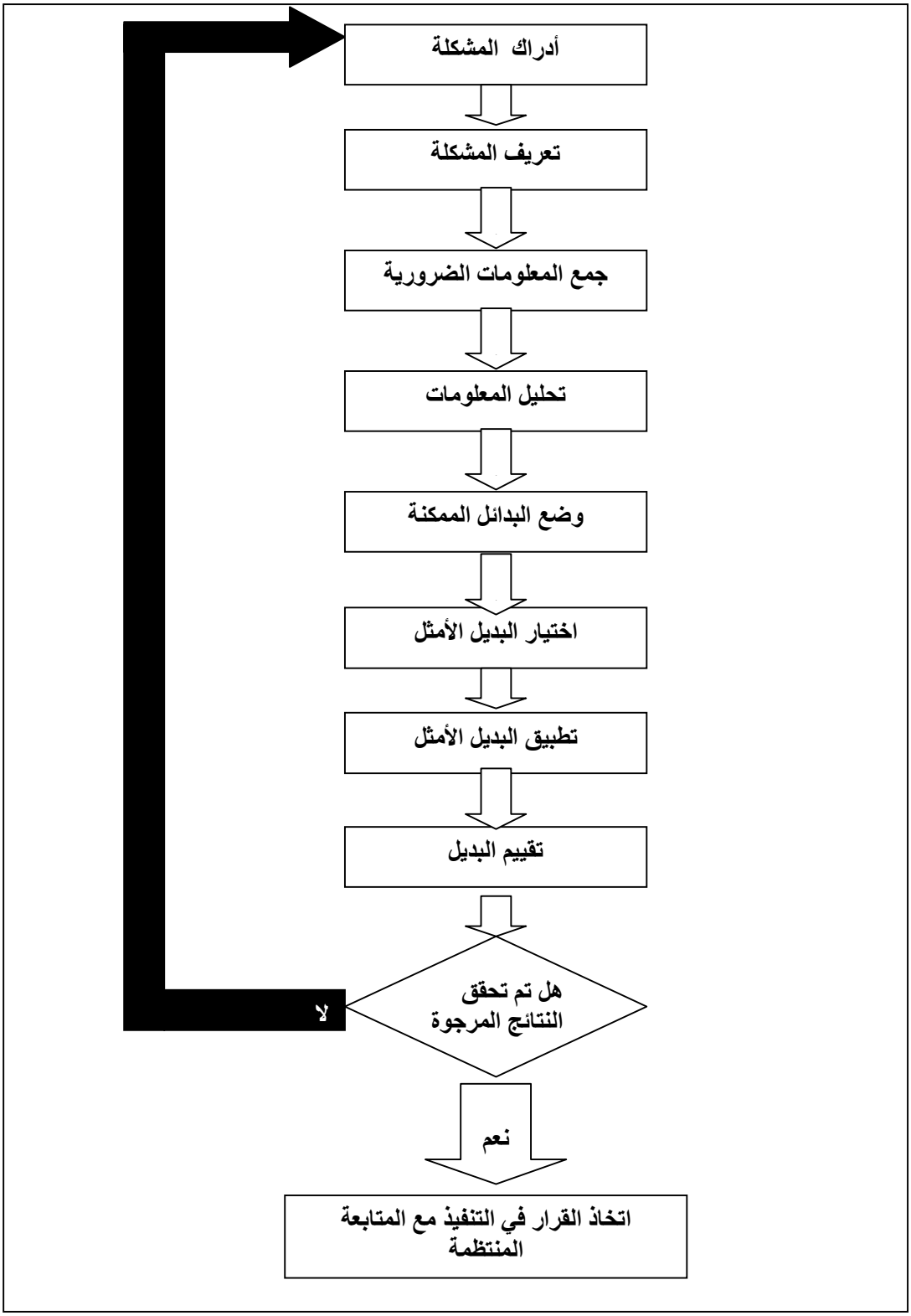
ب- عملية اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار تتاثر بعوامل ومؤثرات عديدة ضمن منظمة الاعمال من تلك العوامل ماهو فني متخصص، ومنها ماهو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الادارية المختلفة ، ومنها ماهو اجتماعي ونفسي يرتبط بذات متخذ القرار ، ان المفاهيم الادارية الحديثة (وبالتحديد السلوكية والوصفية منها) تركز على هذا المحور الاخير الذي ينصب على ذات المدير او الرئيسي في المنظمة بكونه جهة قيادية وهو بذلك يتميز عن بقية افراد المنظمة باعتبارة هو حصراً من يمتلك حق اتخاذ القرار وكلما كان بارعاً في استغلال هذا الحق ، كلما كان ذلك تاكيداً على كونه القائد او المدير او الرئيس وغيرها من الصفات. (الفضل،2004 :9) (scan silver , 2007 :3)

ان القرار المتخذ ، يمثل في حقيقة الامر المرحلة الاخيرة لعملية اتخاذ القرار ومن الممكن صياغتها في اطار مخطط أساسي موسع من شانه ان يؤدي في

النهاية اتخاذ القرار للبدء بالتنفيذ والمتابعة المنتظمة كما هـــــــــو واضح فـــي الـــشكل (2-10) .

الشكل (2-10) عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات



المصدر: مؤيد عبـــد الحـــسين الفـــضل،نظريات اتخـــاذ القـــرار، (عمـــان،دار المنـــاهج للنشر:2004):22 .

حديثا تم درج عملية اتخاذ القرار باربعة خطوات رئيسة هي(ادراك المشكلة -تصميم البدائل -اختيار احد البدائل- التقويم) . ان يكون المدير بارعاً في اتخاذ القرار الناجح الصائب في نتائجه، فان ذلك يعود الى انه يستغل ما يتمتع به من إمكانات ومؤهلات وتسخيرها لعملية اتخاذ القرار . ان هذه الفكرة تتفق ماذهب اليه رواد الادارة في تعريف الادارة من انه علم وفن اتخاذ القرار . ان هذه التركيبة الادارية (الاجتماعية والنفسية) المعقدة لفكرة خلق القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار يصفها البعض من المتخصصين في العلوم الادارية بانها قلب او جوهر ادارة الاعمال.

ت - <u>اتخاذ القرار Decision Making Styles</u>

من الفقرة السابقة لاحظنا اهمية الصفات المكتسبة والموروثة في خلق القاعدة الفكرية اللازمة لاتخاذ القرار ، وهذا يعني ان لكل مدير او متخذ قرار مجموعة من الخصائص التي تميزه عن سواه في سعيه للتعامل مع مشكلة واتخاذ القرار بحلها ، فهناك من هو مبدع وخلاق وهناك من يميل الى التعامل مع حالات عدم التأكد ، وهناك من هو محافظ ومتحفظ من لايفضل مواجهة أي شكل للمخاطرة . من هنا تتابين انماط المديرين في اتخاذهم للقرارات او تعاملهم مع حل المشكلات في ميدان عملهم وبشكل عام يقسم المدراء او متخذي القرار الى ثلاثة انواع ، وهم كما يأتي: المتجنب للمشكلة **Problem Avoider** . يواجه المشكلة ويحلها **Problem Solver** . يبحث عن المشكلة **Problem Seeker**. وفيما يلي توضيح لكل من هذه الأنواع من متخذي القرار: (الشماع،2005 :239)(خميس،1993 :54) (مشرقي، 1997 :76) (فهد ،1995 :56)(فهمي،1991 :29)(عروبة،1994 :56) (ممدوح،1998 :37)

المتجنب للمشكلة **Problem avoider**: الصفة الاساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو انه يتجنب مواجهة ما يثير أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار ، حيث انه يحاول جاهداً عدم ظهور أية مشكلة أمامه لذلك تراه يهمل كل ما من شانه أثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار الى درجة انه قد يهمل تلك المعلومات والجوانب التي من شانها ان تثير المشاكل أمامه. (**jim Heskelt : 2007:14**)

يواجه المشكلة ويحلها **Problem Solver**: يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع وحال وقوعها فانه يتعامل معها بشكل اعتيادي ، أي انه يستجيب لها حال وقوعها ويتعامل مع كافة افرازات المشكلة بعد ان تظهر له في الواقع العملي(التميمي،2000 :71) .

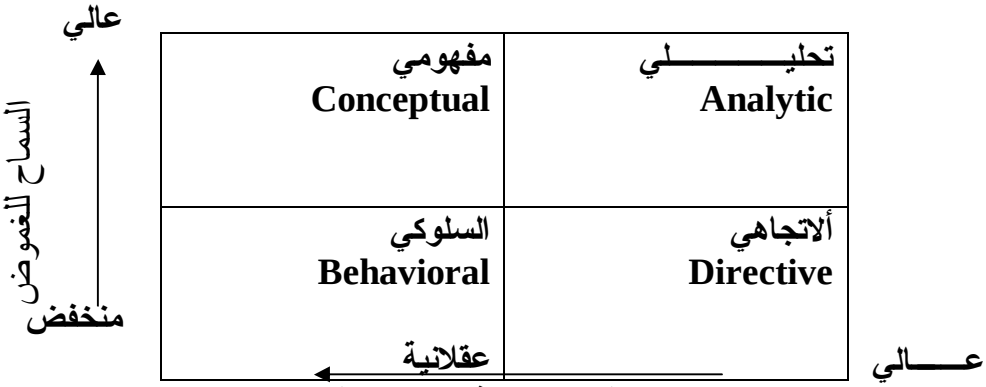
بحث عن المشكلة (المواجه) **Problem Seeker**: يتصف هذ النوع من متخذي القرار في انه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها او انه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها ، اذ يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها.

ان أي مدير في اية منظمة يمكن ان يستفيد من انماط ومواصفات متخذي القرار الواردة أعلاه وذلك وفقاً للظروف المرافقة لعملية اتخاذ القرار، حيث في أوقات معينة يكون تجنب ظهور أي مشكلة هو النمط المفضل ، وفي أحيان أخرى يكون نمط المستجيب الذي يواجه حال حدوثها هو النمط الأكثر ملائمةً في ظروف أخرى نجد ان هناك منظمات تتأمل من المدير ان يكون مبتكراً ويبحث عن فرص جديدة والتعامل معها بأفضل حال. ان التقسيمات الوارد ذكرها اعلاه لنمط المديرين الذين تناط بهم عملية اتخاذ القرار ، يمكن ان ينظر لها بشكل اخر . بعبارة أخرى هنالك منظور اخر لانماط متخذي القرار يقوم على اساس اثنين من الابعاد **Two Dimensions** الفكرية في عملية اتخاذ القرار من قبلهم ، وهي : (**Garry Emmons , 2007:16**)

البعد الأول: طريقة تفكير المدير Way of thinking حيث ان هناك من المدراء من يحاول جاهداً لان يكون رشيداً ومنطقياً في تفكيره وتعامله مع المعلومات التي لديه. فمثل هذ المدير يبحث في المعلومات ليتأكد من أنها ، معلوماتٍ منطقية ومتناسقة قبل اتخاذه للقرار . وهناك من يطمح ليكون خلاقاً ومدركاً ، فهو لاينظر للمعلومات بترتيبها او بأي ترتيب أخر وانما يتعامل مع المعلومات ككل وبصورة شمولية مركزاً في ذلك على حدسه وتخميناته وهو ينظر للموضوع بشمولية اكبر.

البعد الثاني: يصف مدى مايسمح به متخذ القرار من غموض في المشكلة فمن متخذي القرار من لا يسمح بان يكتنف المشكلة أي غموض ، فهو يسعى الى ان يكون لديه ترتيب للمعلومات المتناسقة وبهذا السعي فهو يقلل من درجة الغموض الى ادنى حد ممكن. من الجهة الاخرى نجد بعض متخذي القرار من يهوى التعامل مع المشكلات ذات المستوى الأعلى من الغموض ويمكنه معالجة الكثير من الافكار في نفس الوقت ، وهذا يعني ان هذا المدير يكون سماحه لمستوى الغموض اعلى. أذا ما استطعنا تصوير هذين البعدين فانه سوف يتشكل لدينا أربعة أنماط لمتخذي القرار وكما هو واضح في الشكل (2-11)التالي:

شكل (2-11) أبعاد وأنماط اتخاذ القرار



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل،نظريات اتخاذ القرار،ط1(عمان،دار المناهج للنشر: 2004):26 .

من الأنماط الواردة في الأبعاد الفكرية التي يعرضها الشكل (3-1) أعلاه. النمط الاتجاهي Directive : لهذا المدير الطريقة العقلانية في التفكير وسماحه اقل للغموض فهو منطقي وكفؤ . ومثله تكون قراراته سريعة وتركيزه على الامد القصير للنتائج . هذه الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات مردهما قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.النمط التحليلي Analytic Style لهذا المدير ذو العقلانية في طريقة تفكيره ميلا نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط المباشر (الاتجاهي) فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار ويبحث عن البدائل اكثر مما هو في النمط المباشر . مثل هذا المديرله افضل الخصائص ويكون متخذاً لقراراته بعناية وله القدرة في التعامل مع الحالات الاستثنائيةاو الخاصة. (العتيبي،2002 :135) النمط المفهومي Conceptual Style: لهذا المدير منظورا واسعا ويبحث عن بدائل اكثر ، لهذا ترى تركيزه على القرارات طويلة الامد وهو فعال جداً لايجاد افضل الحلول للمشاكل التي تواجهه. النمط السلوكي Behavioral Style: هذا المدير او متخذ القرار يفضل العمل مع اخرين ، فهو يتقبل اقتراحات الاخرين ويهتم بانجازات مرؤوسيه ومثله يميل الى عقد

الاجتماعات والتحاور بشان المشكلات التي يواجهها ويتفادى مثل هذا المدير الصراع او التعارض مع الاخرين . وهكذا يكون قبول الاخرين لنمط هذا المدير شان مهم بالنسبة له. (jim Heskelt , 2008:17)قد يبدو ان هذا الانماط مستقلة وكل منها منفصل عن سواه ، هذا صحيح لكننا قد نجد بعض المديرين من يختلف نمطه في اتخاذ القرار بناء على الظرف او حالة المشكلة التي هي امامة . لهذا نجد من الافضل تحديد النمط المسيطر للمدير والنمط البديل له. وقد يظهر المسيطربوضوح في قراراته بعض المديرين ويمكن للبعض الأخر ان يتغير نمطه وفقاً للحالة والمشكلة. (الهواري،2002 :399)

ث - معرقلات اتخاذ القرار

اذا نظرنا الى تفاصيل عملية اتخاذ القرار والزمن الذي تستغرقه العملية المذكورة، فاننا نستطيع ان نميز ثلاثة انماط لمتخذي القرار وهم : الانعكاسي Style Reflexive متخذ القرار من هذا النمط ميال الى اتخاذ قرارات سريعة دون اخذ الوقت اللازم لجمع المعلومات المطلوبة ودون النظر في جميع البدائل . هذا الحسم وعدم المماطلة تمثل الجوانب الايجابية لهذا النمط ، لكنه قد ينطوي على تفريط خصوصاً عندما لايكون البديل المختار هو الافضل . متخذ القرار من هذا النمط قد ينظر اليه مرؤوسيه بأنه مدير ضعيف خصوصاً اذا ماتكررت قراراته غير المتأنية او غير المدروسة بعناية. (scan silver , 2007 :9) التأملي Style Reflective متخذ القرار هنا ياخذ الوقت الأطول في بناء قراراته عادة ، فهو يهتم بمعلومات اكثر ويحلل بدائل اكثر ، يتأنى اكثر من المعتاد . فهو قد يحتاج الى وقت اطول وموارد اكثر ، حيث انه يفكر اكثر ولكنه يبدأ بالعمل فعلاً عندما يحين وقت الفعل وينهي عمليات الاعداد للفعل المذكور . الوسط Consistent Style لا افراط ولا تفريط . يتخذ القرار بدون عجالة او مماطلة وانما بين ذلك وسطاً يعرف متى تكون المعلومات لديه كافية والبدائل المتوفرة . (جمال الدين،2006: 393) معظم قراراته بهذا الشكل ، تكون سليمة ومتفقة مع المراحل التي ذكرت لعملية اتخاذ القرار وخطواتها ان هذا التقسيمات للانماط والابعاد التي يمكن ان يعتمد اليها متخذ القرر يمكن ان ترد في الواقع العملي في ظل معوقات من شانها ان تعرقل عملية اتخاذ القرار من قبل المدير او من هو بموقعه . وبشكل عام هناك أربعة مداخل من شانها ان تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة وهي كما يأتي:(Martha iagace , 2007:11) (Fred H,2002:10)

1- التجنب المريح Relaxed Avoidance: وفقا لهذا التصور ، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرار بفعل معين بعدما يدرك ان النتائج سوف لن تكون بذي شان اذا ماعمد لاتخاذ ذلك القرار. فلو ان المدير العام في المنظمة قد اشار الى احد المدراء بان ترقية هذا المدير تعتمد بشكل كبير على الاداء المتميز لهذا المدير . فان شعر هذا المدير بان هناك احتمال في ان المدير العام سيتغير في الايام القليلة القادمة، وعليه فان ذلك المدير سيعتمد الى هذا المدخل ، التجنب المريح ، ايماناً منه بعدم جدوى بذل أي جهد استثنائي ، فالامور ستتغير وسياتي مدير عام جديد وقد يضيع كل مابذله ، حيث هذا المدير سيبذل اقصى جهده لو لم يعلم بان المدير العام سيتغير.

2- التغير المريح Relaxed Change: يعتمد المدير وفقاً لهذا التصور الى عمل فعل مابعد ادراكه بان عدم القيام باي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي انه يدرك بان عليه فعل شيء ما والا فالنتائج غير مريحة له ان لم يفعل شيئا . ولهذا فان مثل هذا المدير بدلا من ان يحلل البدائل المتوفرة فانه سيكتفي باختيار اول بديل يحصل عليه او يلوح له بان مخاطرته قليلة ، وهذا يعني انه يتجنب التحليل المعمق.

3- التجنب الدفاعي Defensive avoidance: يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة لكنه غير قادر على ايجاد حل بناء مبني على ماعنده من خبرة او تجربة في الماضي ، فهاهو يفكر بالهروب الذي يجعل غيره من يتخذ القرار ويتحمل نتائجة او انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك . مثل هذا التوجس لدى المدير قد يضيع عليه فرصا مهمة في اختيار البديل الملائم من بين تلك البدائل القابلة للتطبيق أهملها بخوف.

4- الذعر Panic: هنا يشعر المدير بالذعر ليس بضغط المشكلة ذاتها وانما ايضاً بضغط عامل الوقت عليه . هذا التصور مدعاة الى التوتر العالي لدى المدير مما قد يفقده حتى النوم المريح او في بعض الحالات يؤثر في صحة المدير ذاته. يشعر المدير هنا بعدم قدرته على فهم وتقييم المشكلة بواقعية وعدم قبوله بمساعدة احد العاملين له . انها حالة من الضغط الكبير ومن شتى الاتجاهات وهي السبب لشعوره بالذعر وعدم الارتياح. ومن الجدير بالذكر هنا قد نجد بعض المديرين يعمد الى طريقة التعديل التدريجي او التراكمي Incremental adjustment اذ وفقاً لهذه الطريقة في التعامل مع المشكلة يقبل المديرالبديل الذي ينطوي على تغيير بسيط عما هو معمول به. فمن جانب يكون هذا السبيل مقبولاً اذ انه لايستلزم بحثا وتحليلاً معمقاً وبذلك يوفر الوقت والجهد والمال لكنه من جانب اخر قد يعيق العمليات الابداعية لدى المدير وقد يجعله يضحي بالمكاسب بعيدة الامد وينظر فقط الى ماهو قصير او مكاسب قريبة فقط.

ج- <u>نظريات اتخاذ القرار</u>

ترد هذه النظريات ضمن الفكر الاداري للمنظمات بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص ، اذ تمثل نظريات اتخاذ القرار Decision Theory بمثابة المدخل الكمي لصنع القرار الذي يستخدم كاطار منطقي لتحليل مشكلات القرار المعقد والتوصل الى اتخاذ القرار الافضل او الامثل . ويتم ذلك من خلال مدخلين أساسيين هما : مدخل جدول النتائج pay of . ومدخل شجرة القرارات Decision Tree ان نظريات القرار جاءت بسبب الاهمية التي حضيت بها عملية اتخاذ القرار ، اذ ظهرت مدرسة خاصة بهذا الموضوع عرفت فيما بعد بمدرسة نظرية القرارات ، والتي اعتبرت ان اهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار ، وهي الحد الفاصل بين نجاح المدير او عدمه . حيث مهما كانت معلوماته وممارسته والمامه بالتفاصيل على مستوى متقدم ، فانه يبقى فاشلا" وغير جدير باللقب اذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة الادارية المطروحة أمامه (john A., 2007 :23) .

ان نظريات القرار ترتبط بشريحة واسعة من القرارات التي تعتمد في المنظمة ، وبالتحديد تلك التي توفر فيها العناصر الاساسية التالية : مجموعة من الظروف المستقبلية الممكنة التي تؤثر في نتائج القرار . مجموعة البدائل التي يتم الاختيار بينها .النتائج المعروفة والمحددة لكل بديل في كل ظرف من الظروف المستقبلية . ان تحديد هذه العناصر الاساسية في حالات القرار المختلفة يمثل الاساس في صياغة الافكار اللازمة لاعتماد حل معين وفقا" لمعيار واضح ومعقول . وقبل الدخول في توضيح التفاصيل المتعلقة بنظرية القرار ، لابد لنا في البداية من توضيح حقيقة مهمة وهي ان الافكار الواردة في هذه النظريات ترتبط بشكل او بأخر بمفاهيم وافكار بحوث العمليات والاساليب الكمية وكذلك بمفاهيم الامثلة . ومن هذه المفاهيم هي الحلول التي يمكن ان تتمخض عن أي عملية اتخاذ قرار، والتي هي حسب ماهو وارد في ادبيات بحوث العمليات ثلاثة ، وهي :الحل الممكن Feasible Solution . الحل الافضل Beast Solution . الحل الامثل Optimal Solution وفيما يأتي توضيح لهذه النظريات :(Angelos,2001:242)

1- نظرية رقم (1) Theory No (1) : وتعرف باسم نظرية التداخل الضمني للحلول ومفادها ان كل من الحل الامثل والحل الأفضل هما جزء من الحل الممكن ، وان الحل الامثل هو جزء من الحل الافضل ، وعلى الأغلب يكون هو الحل الوحيد .

2- نظرية رقم (2) Theory no (2) : ان وجود عدد من البدائل اللازمة من المعلومات والموارد لاتخاذ القرارات من شانه ان يحدد هوية القرار المتخذ كما هو واضح فيما يأتي:

البديل الممكن ⟸ القرار الممكن

البديل الافضل ⟸ القرار الأفضل

البديل الامثل ⟸ القرار الأمثل

3- نظرية رقم (3) Theory no (3) : وهي نظرية القرار وعلاقتها بنوعية الحل ، وتتضمن هذه النظرية علاقة وارتباطا بين نوعية الحل ، فاذا ما كان القرار هو الامثل ، فان الحل الذي يتم الحصول عليه سوف يكون هو الامثل وهكذا بالنسبة للأنواع الأخرى من القرارات والحلول .

4- نظرية رقم (4) Theory no (4) : تنص هذه النظرية على العلاقة بين بدائل المعلومات والموارد من جهة ،ونوعية الحلول من جهة أخرى ، حيث اذا تم اعتماد بديل امثل من المعلومات والموارد المتاحة وكان مدعاة لاتخاذ القرار الأمثل ، فان ذلك يؤدي الى الحصول على الحل الأمثل وهكذا بالنسبة للأنواع الأخرى من البدائل والحلول ، كما هو واضح أدناه:

بديل ممكن ⟸ قرار ممكن ⟸ حل ممكن

بديل أفضل ⟸ قرار أفضل ⟸ حل أفضل

بديل امثل ⟸ قرار امثل ⟸ حل امثل

5- نظرية رقم (5) Theory no (5) : تنص هذه النظرية على ان القرار الرشيد على الأغلب يؤدي الى الحل الأمثل في حين ان القرارغير الرشيد حتماً لا يؤدي الى الحل الأمثل.

خ- <u>أنواع القرارات</u>

ان المنشأة كيان تنظيمي حي يعمل في الواقع وفق محددات ناجمة عن نوعين من بيئات العمل وهي: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. اذ ان البيئة الداخلية ينجم عنها افرازات ومؤثرات تكون تحت سيطرة متخذ القرار في المنشاة وخاصة عندما يتعلق الامر باستخدام عناصر الانتاج مثل: المواد الأولية والأيدي العاملة. والطاقة التشغيلية المتاحة وغير ذلك .لذلك فان عملية اتخاذ القرارات في هذه الحالة ترتبط في كيفية تنظيم هذه القرارات وبرمجتها على وفق اطر محددة، وبعبارة اخرى المشكلة هنا محصورة في كون هذه القرارات مبرمجة او غير مبرمجة اما بخصوص البيئة الخارجية فهي خارجة عن سيطرة متخذ القرار لكنها تتعلق بظروف غير واضحة ومدركة بالنسبة للمنشأة كما هو الحال في: ظروف واوقات تجهيز المواد الاولية من قبل المجهز. مع توفر ظروف مناخية جيدة للعمل (درجة الحرارة و هطول الامطار و هبوب الرياح وغير ذلك) أي ان في هذه الحالة يرد العامل او العنصر الاجمالي في عملية اتخاذ القرارات.

وعلى أساس ماتقدم ، يتم تقسيم القرارات من حيث البيئة الداخلية التي تتخذ بها القرارات على نوعين أساسيين وهما: تقسيم القرارات من حيث تنظيم عملية اتخاذ القرار ، حيث نجد ان هناك: قرارات مبرمجة Programmed Decisions و قرارات غير مبرمجةNon Programmed Decisions . فالقرارات المبرمجة: هي تلك التي تتخذ بروتينية او بصورة متكررة والحالات محددة تماماً بذات المنهج والاسلوب. الحالات هنا معروفة لمتخذ القرار وقد تنطبق عليها ذات المواصفات وهذا مايجعلها تستلزم

ذات العمليات الروتينية وينطبق عليها ماهو محدد من سياسات واجـــراءات . فقد اثبت واقع الحال تكرار هذا النوع من القرارات اذ اصبح يمثل مايشبه الخبرة فـــــي التعامل مع مثل هذه الحالات . فعندما يصل حجـم المخـزون مـستـــــوى معينـاً يـتم اصـدار طلـب الشـــــراء للمواد المخزونة من المجهز لها بالكمية المحددة في نموذج طلـب الـشراء . فمثل هـــذه القرارات المبرمجة يكثر تكرارها لدى المدير في المستـــــــويات التشغيلية وبدرجة اقـــل لدى المدير فـــي المستويات الوظيفية لتقل بدرجة اكثر لدى المدير فـي المستويات الاعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة. اما القرارات غيـر المبرمجـة: هـي تلـك القرارات التي لايمكـن معها اعتماد او تطبيق القـــواعد المحددة مسبقاً امـا لان الحالـة جديدة ولم يسبق التعامل مع مثلها او ان ذات الحالة غير واضحة المعالم .

يمكننا ان ندرك ان معظم القـــرارات المهمة التي يتخذها المدير تقـــع ضمن هذه المجموعة (قرارات غير مبرمجة) وبطبيعة الحال تنطوي هذه القـــرارات على شيء مـن عدم التاكد حول نتائج كل بديل او ما يسفر عنه اختيار أي بـديل . مـن جانـب اخـر قـد لا تتـــوفر معلومات كاملة لدى متخذ القرار عن نتائج تنفيذ البديل المختار . فقد يكون جمـع معلومات اكثـر عن المشكلة موضوع القرار مكلفاً او انه يستغرق وقتاً لا تسمـــــح به معطيـــات الحالة، او تكـــون عمليات الاتصال وتناقل المعلومات بين وحدات المنظمة غير كفؤة بالشكل الذي تساعد معه توفير معلومات ذات علاقة مهمة بالموضوع . وقد تكـون الحالة ذاتها متغيـرة او سريعة التغـــير مما يتسبب في ان تصبح المعلومات التي جمعـت متقادمة ولا تنفع مع الحالة المتجددة. من الطبيعي ان تـزداد مواجهـة المـدير الحـالات او مشكلات متجددة وتتطلب هـــي الاخرى قرارات متجددة وغير مبرمجة بقواعد سبق اعدادها كلما اتجهنا نحـــــو أعلى الهيكل التنظيمي . فهـــــذه القرارات غير المبرمجة يواجهها اكثر المديرين في المستويات الأعلـــــى في هيكل المنظمة.

المهارات الابداعية لمتخذ القـــــرار كيف يمكن لها ان تؤثر بوضوح في نجـاح المدير في التعامل مع المشكلات وحالات اتخـــــاذ القرار الموصوفة هنـا . لنـستنتج مبرر سعي المنظمات وتحملها لتكـاليف عاليـة فـــــــي اعـداد بـرامج تدريبيـة متقـــدمة للمديرين في المستويات المتقدمة لتمكينهم من التفاعل وبكفاءة مـع مثـل هـذا النوع مـــــن القرارات . فالابداع هو بتميزك بحل مشكلة معينة يفشل معها الآخرون.

تقسم القرارات من حيث ظروف البيئة الخارجية او ما يعرف ببيئة القـرار الخارجية ، اذ يؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الحالة عامـــل التأكد والمؤثرات الاحتماليـة فـــــي اتخاذ القرار. ان طبيعة ونوعية القرار المتخذ فـــــي هذا النوع من بيئات القرارهي: بيئة التاكد **Certainty** : وهو الظرف المثالي تماماً لاتخاذ القرار . وفقاً لهـذا الحـال يعـرف المدير وبوثوق البدائل المتاحة امامه ، الظروف المرتبطـة بكـل بـديل ، وكـذلك النتـائج لكـــــل بديل جميعها معروفة مقدماً اضافة الى ان هدفه محدد مـسبقاً. بيئـة المخـاطر **Risk** : وفقا لهذا الحال يكون متخذ القرار في بيئة من معلومـــــات جزئية او غير كاملة تفيده في تقدير الاحتمال **Probability** لوقوع كل ظـــــرف والنتائج المتوقعة لكل بديل ازاء ذلك الظرف. بيئة اللاتأكد **Uncertainty** : وفيها لا تتوفر للمدير معلومـــــات عـن احتمالات التحقق، ظروف الطبيعة **State-of-nature** وهو لايعـــــرف كـل البـدائل ولا نتائجها ولا توزيعها الاحتمالي . ومن هنا يجد المدير نفسه امام اعداد تخمينات للظـروف المستقبلية تلك وتقـــدير العوائد تحت كل ظرف منها . ومن هنا فان الامر يعتمـد بـشدة علـــــى معايير متخذ القـــــرار ذاته . فهناك المعيار التفاؤلي ، حيث يختار المـدير اكبر عائد لكل بديل ومـــــن ثم يختار اكبرها . وهناك المعيار التفاؤلي المتحفظ ، حيث يقـع الاختيار الثاني علـــــى اقلها . والمعيار التشاؤمي، حيـــث معه يختار متخذ القـرار ،

اقل عائد لكل بديل ومـــــــــــن ثم يختار اكبر تلك العوائد . ليكـــــون المعيار التشاؤمي الشديد مايفرض اختيار اقلها . وعلـــــــى اساس ماتقدم ، يـــتم استنـــــــباط انواع القرارات وكا يلـــي: القـــرارات فـــي حالـــــــــة التأكـــد Decision Under Certainty و القرارات في حالة المخاطرة Decision Under Risk و القـــرارات فـــي حالة اللاتاكد (عدم التأكد)Decision Under Uncertainity.

لم تعد عملية اتخاذ القرارات مـــن الأمور التقليدية والشكلية فـــي المنظمة والتـــــي كانت فـــي السابق تعبر عن سلوكيات وأمزجة المدراء ذاتهم ،حيث عند ذلك لاتكـــون مبنيـــة على عملية سليمة وانما هـــــي وليدة قناعات شخصية وذاتية تـــرتبط بطبيعـــة نظـــام الادارة المعتمد من قبل المدير ، وهنا ينجم عن هكذا نظام قرارات نتائج عشوائية واعتباطيـــة غيـــر مدروسة . ان واقـــــع الحال وماآلت إليه التطـــــورات في القـــرن الواحـــد والعـــشرين والضغوطات التي تمخضت عن العولمة والخصخصة وغير ذلك مـــن افرازات هذا القرن ، كان السبب في اعتماد مداخل جديدة ومتطـــــــورة لدراســـة وتحليـــل عمليـــة اتخـــاذ القـــرار وبالتالـــي صناعة القرار بحد ذاته. وقد فســـــرت عملية اتخاذ القرارات فـــــــــي كونهـــا جوهر العملية الإدارية.

ان القرار الاستراتيجي يهتم باستراتيجية المنظمة ، وهو ذلك القرار الـــذي يتعامـــل مـــع الامور كرسالة للمنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الامد ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة لتحديد علاقتها مع بيئتها ويركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى اعمالها الحالية والمستقبلية . ويعتمد النظرة الشاملة للمنظمة كوحدة تحليل . ويمتد نطاقه ليشمل مجالات وظيفيـــة متنوعـــة . وتقتـــرن اهميتـــه باهميـــة الاستراتيجية للمنظمة والمالية والزمنية وتحديد مستوى نجاحها . فـــالقرارات الاســـتراتيجية وسائل لبلوغ الغايات. وعرفت هذه القرارات في ضوء معرفة الاعمال والمنتوجات والاســـواق المطلوبة خدمتها ، والوظائف المطلوب اداؤها ،والسياسات الرئيسة التي تحتاج المنظمة لتنفيذ هذه القرارات لبلوغ الاهداف. وتولي الادارة الاســـتراتيجية للمنظمـــات الناجحـــة القـــرارات الاستراتيجية اهمية خاصة ، لأنها تتعامل مع المستقبل بعيد الامد المتعلق بدخول المنظمات الى دنيا الاعمال ، وتنفرد بنتائجها المتتابعة والموجهة. وبسبب ما يمتلكه مـــن خـــصائص فـــان اتخاذه يبقى من مسؤولية الادارة العليا.

لقد تناول الباحث في هذا الفصل الاسس النظرية لمتغيرات الدراسة وعلاقتهـــا بالقيـــادة الإدارية في المنظمات الحكومية بقي ان نتعرف على الدراسات الـــسابقة فـــي هـــذا المجـــال ومنهجية البحث ووصف عينة الدراسة وهذا ما سنجده في الفصل القادم.

الفصل الثالث:
الدراسات السابقة ومنهجية البحث

بعد أن تم تناول الأسس النظرية الخاصة بالقادة الإداريين في الفصل الأول والأسس النظرية لمتغيرات الدراسة في الفص الثاني ، كان حري بالباحث تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأطروحة والمتغيرات الخاصة به. ليأتي بعدها منهجية البحث متضمنة - مشكلة وأهمية الدراسة.وأهدافها وحدودها. وأنموذج الدراسة الافتراضي وفرضياتها. وإجراءات الدراسة وأساليبها.من جمع البيانات والمعلومات. وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. ثم تركيبة استمارة الاستبيان ومصادرها.وأخيرا اختيار ووصف عينة الدراسة. وفق المباحث الرئيسة التالية:

أولا: الدراسات السابقة. PREVIOUS STUDIES

ثانيا: منهجية البحث.METHODOLOGY

ثالثا: وصف عينة الدراسة.
STUDY SURVAY DESCRIBTION

المبحث الأول : الدراسات السابقة

لقد عمد الباحث في هذا المبحث درج الدراسات السابقة ، الأجنبية منهـا والعربيـة . لموضوع الأطروحة وللمتغيرات التي تم تناولها أيضا. كأنماط القيـادة الإداريـة ومتغيـرات الدراسة ، من قيادة فريق العمل والتفويض. التحفيز والإبداع. الاتصالات والتفاوض .التغييـر والتدريب . الإستراتيجية والقرار. سوف يتم استعرض الدراسات السابقة ثم مناقشتها وأخيـرا جوانب الاستفادة منها وموقع الدراسة الحالية منها وعلى وفق الآتي:

أولا - استعراض الدراسات السابقة:

سوف يتم استعرض الدراسات السابقة على وفق تاريخها الزمني من الأقدم إلى الأحـدث مبتدأ بالدراسات العربية ثم الأجنبية ، كما وسيتم تناول الدراسات بنمط وإطار ثابـت متمثـل بعنوانها ومشكلته وأهدافها وعينة الدراسة ثم الاستنتاجات والتوصيات وعلى وفق الآتي:

أ- الدراسات العربية Arabic Studies

1- دراسة (الزيدي: 2000) الموسومة (نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا فـي منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي :مدخل معرفي)

تتركز مشكلة البحث في اكتشاف نمط التفكير اللازم لإحداث التغيير الاستراتيجي ومـدى توفر هذا النمط لدى المديرين في العراق. أهداف البحث تشخيص واقع التفكير الاسـتراتيجي لدى المديرين العاملين في منظمات الإدارة العامة العراقية واتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي ، ومعرفة اتجاهات المديرين نحو التغيير الاستراتيجي كون ذلك التغيير بات ذو أهمية خاصـة للمنظمات الناجحة، واختبار العلاقة بين أنماط التفكير المختلفة والتغيير الاستراتيجي ومعرفـة مدى تأثير نمط التفكير الاستراتيجي في اتجاهات المديرين العاملين نحو التغيير الاسـتراتيجي والوقوف على العوامل المؤثرة في أنماط تفكير المديرين . بلغ عدد المـديرين أفـراد عينـة البحث في القطاع الإنتاجي (62) بنسبة (39%) من إجمالي العينة أما المديرين العاملين فـي القطاع الخدمي فكان (98) بنسبة (61%) . استنتج الباحث إن اتجاهات المديرين العاملين في منظمات الإدارة العامة العراقية نحو التغيير الاستراتيجي ايجابية عموما وان معظم العـاملون من الذكور يميلون للمخاطرة كذلك مساهمة الدورات التطويرية التي شاركوا فيها بتوسيع مدى إدراكهم ومعرفتهم وبالتالي تفهمهم لطبيعة التغيير وضرورة العمل علـى انجـازه. وأوصـى الباحث بتعميق الاتجاه المتميز للمديرين العاملين في منظمات الإدارة العامـة العراقيـة نحـو التغيير الاستراتيجي وذلك عن طريق زيادة المشاركة في الدورات التطويريـة ذات المواضـيع الحديثة مما يزيد من معرفة المديرين العاملين وانعكاس ذلك على المنظمات التـي يقودونهـا إضافة إلى قيامهم بتقديم المبادرات المستمرة التي تهدف إلى تدعيم منظماتهم.

2- دراسة (الشعور:2000) الموسومة (العلاقة بـين العوامـل البيئيـة والخـصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية)

أوضح الباحث المشكلة بالقصور الواضح في جهود تنمية القيادات الإدارية العليـا فـي الجهاز الإداري بالجمهورية اليمنية والتي يرجع جزء أساسي منها إلـى غيـاب إسـتراتيجية لتنمية تلك القيادات وبذلك حاول الباحث وضع مقترح لإستراتيجية تنميـة القيـادات الإداريـة العليا تستند إلى الواقع الحالي للجهاز الإداري . وهدفت الدراسة إلى تحليـل واقـع التنميـة الإدارية في الجمهورية اليمنية بشكل عام وتنمية القيادات الإدارية العليا على وجه الخصوص

مستخدما متغيرات داخلية كالأدوار الإستراتيجية والخصائص القيادية الخارجية منها كالسياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية . وبلغت عينة الدراسة (158) بنسبة استجابة (56.83%). واستنتج الباحث بان ثمة علاقة ارتباطيه تبادلية بين الأدوار القيادية وبين خصائص القيادة الشخصية للقيادات الإدارية العليا من جهة وعلاقة تأثير العوامل البيئية المتباين على كليهما كما تبين إن للعوامل البيئية تأثيرا في الأدوار القيادية الإستراتيجية أكثر منه على الأدوار القيادة التشغيلية وتسليط الضوء على المعوقات التي تعتري المعهد الوطني للعلوم الإدارية. ويوصي الباحث بضرورة مراعاة القيادات الإدارية العليا للمتغيرات في العوامل البيئية بمكوناتها عند ممارستهم أدوارهم الإستراتيجية أكثر منها عند ممارستهم أدوارهم القيادية التشغيلية . وان النمط المركزي في إدارة الجهاز الحكومي هو السائد على صعيد المنظمات ويترتب عليه تفعيل النمط اللامركزي في الإدارة وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا والتركيز على البرامج التدريبية أكثر منه لتنمية وتطوير مهاراتهم.

3- دراسة (بنت ميرة:2002) الموسومة (توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن)

بينت الباحثة مشكلة الدراسة بعدة أسئلة منها : ما هو القدر الذي يجب أن يمتلكه المدير العربي من خصائص المدير العالمي التي من خلالها يمكن تقليص الفجوة بين العالمية والمحلية على وفق متطلبات الواقع العربي. أهداف البحث تتفرع إلى :قياس واقع مؤهلات وقدرات (خصائص) المدير العربي وفقا للمؤشرات العالمية الموضوعة .وقياس اتجاهات أو توجهات القيادات الإدارية العربية لعينة الدراسة نحو العالمية .وجرت الدراسة في المدة الممتدة من تشرين أول / 2000 لغاية آذار / 2002 . يتكون مجتمع البحث من القيادات العليا بالمصارف العربية في البلدان الأربعة : العراق ومصر والجزائر ، والأردن.وقد تم حصر تلك القيادات من واقع الهياكل التنظيمية للجهات التي اجري فيها البحث من جانبه التطبيقي وبلغ عدد أفرادها (91) فرداً إي بنسبة (20%) من مجتمع البحث لكل البلدان مجتمعة .أما الاستنتاجات : جاءت الأردن ومصر بالترتيب الأول والثاني على التوالي فيما يخص توجهات المدير الأردني والمصري نحو العالمية هذه البلدان مازالت بحاجة إلى فهم آليات التفاوض عالميا وما يجب أن يكون عليه المدير العالمي من مستوى عال من مهارات التفاوض التي تأخذ البعد الدولي والعالمي بالاعتبار . جاء المدير الأردني بالترتيب الأول من حيث امتلاكه للقدرات التفاوضية التي تجعله ذا توجه عالمي و المدير المصري بالترتيب الثاني ، المدير المصري جاء بالترتيب الأول من حيث استعداداته للتعلم المستمر وحقق المدير الأردني الترتيب الثاني ،إن المدير العراقي والجزائري حققا مستويات متقدمة في الإبداع وعلى مستوى كل البلدان المبحوثة مجتمعة جاء الإبداع بالترتيب الخامس من بين أبعاد الدراسة بما يعكس حاجة المدير للمزيد من القدرات الإبداعية التي تجعله قادرا على التحدي ودخول المنافسة العالمية بأفكار جديدة تكسبه الميزة التنافسية ،يمتلك المدير العراقي قدرات عالية على التفكير الاستراتيجي بما يجعله متقدما على مديري البلدان المبحوثة وأشارت التحليلات الإحصائية إلى أن بعد التفكير الاستراتيجي بالرغم من تقدمه وتراجعه لدى البلدان المبحوثة إلا أنه يعد بعدا متراجعا على مستوى جميع البلدان المبحوثة بما يعكس عدم سير نمط التفكير الاستراتيجي السائد لدى المدير العربي على وفق التوجه نحو العالمية . توصي الباحثة بأن تمارس الجهات المختصة والمسؤولية عن إعداد القيادات الإدارية في العراق والجزائر دورا واسعا في إعادة تأهيل المدير العراقي والمدير الجزائري ثقافيا بما يتلاءم والتوجه العالمي وذلك بنشر الثقافات الأخرى وتعلمها وأيضا بتخصيص إيفادات للمديرين للتفاعل مباشرة مع ثقافات الدول الأخرى .

4 – دراسة(حيدر :2002) الموسومة (دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى)

حددت مشكلة الدراسة بالآتي :إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمنظمات في مجتمع الدراسة . يهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية لمدراء عدد من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى. لغرض جمع البيانات من واقعها الميداني فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانه بوصفها أداة رئيسة . وقد بلغت عدد الاستمارات الكاملة المعادة(80) استمارة من المدراء عينة الدراسة ، للفترة الزمنية المحصورة من 25/ 5/ 2001 ولغاية 18/ 6/ 2001، المواقع التي اختارها الباحث بوصفها عينة الدراسة التي تمثلت في عينة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى (جامعة الموصل،مصرف الرافدين،مديرية تربية محافظة نينوى،مديرية اتصالات وبريد نينوى،مديرية بلدية الموصل) بلغ عدد الذكور من أفراد العينة (61) من مجموع (80) مديراً ويشكلون نسبة (76.25%) من العينة في حين بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس (24) مديراً ويشكلون نسبة (30%) . في ضوء النتائج التي أسفرت عنها البحث الحالي يمكن أن نستنتج الآتي :إمكانية الاعتماد على النظرية الموقفية في قياس وتحديد الأنماط القيادية في المنظمات الخدمية في البيئة العراقية .إن مديري المنظمات الخدمية يميلون (يفضلون) النمط التسويقي في قيادة المنظمات الخدمية .إن هناك عددا من مديري المنظمات ممن يتعاملون مع منظماتهم بأكثر من أسلوب في القيادة كما إن في الحالات القليلة التي يتم فيها تفويض السلطة نجد أن الذكور أكثر جرأة في استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات في العمل مقارنة بالإناث . لذا يوصي الباحث بما يأتي :ضرورة إشراك مدراء المنظمات في دورات تطويرية في مجال العمل الإداري والعلاقات الإنسانية مع العاملين لغرض تعريفهم بالأساليب القيادية وتوضيح فوائد أساليب المشاركة والتفويض .ضرورة توضيح الفلسفات الإدارية الخاصة بأنماط القيادة إلى مدرائنا من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة في هذا المجال .

5 - دراسة (الخفاجي:2002) الموسومة (تكنولوجيا العمل ودورها في سلوك القيادات الإدارية العليا : دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية للقطاع النفطي في العراق)

وكانت مشكلة الدراسة محصورة بعدة تساؤلات منها: المقصود بالتقنية في العمل وما هي أبعادها وتأثيراتها وما المقصود بأنماط السلوك القيادي وما هي نماذجها ، والنموذج الذي سيعتمد في هذه الدراسة ؟ فضلا عن بيان ماهية علاقة الارتباط بين متغيرات التقنية في العمل وأنماط السلوك القيادي ؟ وماهية العلاقة التأثيرية لمتغيرات التقنية في العمل في أنماط السلوك القيادي ؟ وكان للدراسة أهداف معينة منها: التعرف على مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على متغيرات الدراسة الحالية في محوريها : التقنية في العمل ، وأنماط السلوك القيادي . وتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين التقنية في العمل وأنماط السلوك القيادي . وتحديد طبيعة تأثير التقنية للعمل في أنماط السلوك القيادي .بيان مدى أهمية دور الأساليب التقنية المستخدمة بالعمل الإداري في سلوك القيادات الإدارية العليا . أما عينة الدراسة فهي القيادات الإدارية العليا للوزارة المبحوثة (وزارة النفط) وتشمل جميع المديرين العامين ووكلائهم ، والبالغ عددهم (54) قائداً إدارياً .ومن الاستنتاجات عدم وجود نمط واحد من السلوك القيادي يجمع القيادات الإدارية العليا للقطاع النفطي في العراق، بينما تنوعت وتوزعت أنماط سلوكهم القيادي وبنسب متفاوتة، كما أن النمط الغالب في سلوك القادة الإداريين كان ذي الاهتمام العالي بالإنتاج والعاملين وهو النمط الذي يستطيع تحقيق التوازن الأفضل بين الاهتمام بالإنتاج والعاملين .وقد قدمت الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات إلى الجهة المستفيدة (وزارة النفط) آملة أن تجد الاهتمام من لدن المعنيين تحقيقاً للهدف الذي توخته هذه الدراسة.ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتقنية في العمل وذلك لأنه تبين ومن خلال الدراسة الميدانية بأنها مؤثر فعال على أنماط سلوك القيادات الإدارية العليا في

القطاع النفطي، وذلك يتم عن طريق تكثيف الدورات التدريبية التي تخلق بوضع برامج دراسية تتناول كيفية التعامل مع الأحداث والتنبؤ بها قبل حدوثها استعداداً لمواجهتها .

6- دراسة (الاسدي:2003) الموسومة (السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط (الكوفة، بابل، القادسية، كربلاء)

تكمن مشكلة الدراسة ، بغموض السمات القيادية المتمثلة بـ(الإبداع، والقدرة على اتخاذ القرار، والثقافة)، الذي يجب أن يتسم بها القائد الإداري. لذلك تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف وهي:"تحديد مدى توفر السمات القيادية المعتمدة لدى رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية التي اجري حولها البحث . اختيرت الدراسة الجامعات العراقية(الفرات الأوسط) الرسمية المرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي (الكوفة وبابل والقادسية وكربلاء)، نموذجاً لهذه الدراسة في مدة إجراء الدراسة الزمنية المستغرقة باعدادها للفترة من 1998-2002. وتشمل السادة رؤساء الجامعات المبحوثة وعمداء كلياتها ورؤساء الأقسام العلمية فيها. وإن صافي الاستبيانات المحصل عليها والصالحة للتحليل بلغ (160) من مجموع (167) استبانه أي نسبة الاستجابة 95.8% . الاستنتاجات كانت: ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعدد الفلسفات وتعدد الأدوار ، إذ بلغت أعلى قيمة ارتباط مع هذين البعدين ، بينما لم تبين النتائج وجود علاقة ارتباط بين تعدد الفلسفات والتمويل وبين تعدد الأدوار والتمويل . احتلت سمة الإبداع سمة بارزة في التعامل مع أبعاد الأزمة بينما لم تؤشر النتائج بتوفر سمة القدرة على اتخاذ القرار والثقافة بالقدر الوافي . ووجد أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمة الإبداع والقدرة على اتخاذ القرار ،إذ بلغت أعلى قيمة ارتباط مع تلك السمتين . بينما لم تبين النتائج وجود علاقة ارتباط بين سمتي (الإبداع والثقافة) و سمتي (القدرة على اتخاذ القرار والثقافة) . وأوصى الباحث بإجراء دراسة مسحية لتحديد قائمة بالسمات القيادية الأخرى المطلوبة لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وتأثيرها في إدارة أزمة التعليم العالي .وتشجيع الكوادر القيادية والعاملين في الجامعات وكلياتها لحضور مؤتمرات علمية موضوعها الأساس هو كيفية التعامل مع أزمات العملية التعليمية ، وإعداد دراسات حول إدارتها .

7- دراسة (جلاب :2004) الموسومة (التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون : دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية)

دارت مشكلة الدراسة حول استجابة المنظمات المبحوثة استراتيجيا للبيئة التي تتنافس فيها ، وعلى وفق أي مدى يستطيع القادة الإستراتيجيون تحديد الأدوار(الممارسات) القيادية المناسبة المتوافقة مع نوع الاستجابة الإستراتيجية التي بينتها المنظمات المبحوثة. تهدف الدراسة إلى تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى كافة الأفراد في المنظمات لاسيما المديرون بضرورة التعاطي مع خدمة الزبون بوصفها إحدى الركائز الأساسية التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة وتعرضها إلى متغيرات القيادة الإستراتيجية وخدمة الزبون الذي يسهم في تعميق الفهم وتحقيق التواصل بين الفكر الاستراتيجي والتنسيقي على المستويين العالمي والمحلي وتضمين ممارسات المديرين الإدارية والقيادية أبعادا تتخذ من الزبون واهتماماته وتوقعاته محورا لها بغض النظر عن أغراض هذه الممارسات وإجراءاتها. وشملت الدراسة (15) مصرفا بإجمالي فروع قدرها(96) فرعا للعام 2003-2004 لوظائف المدير المفوض والمدير التنفيذي ومديري الفروع. وبلغت عينة الدراسة(108) مستجيب أي بنسبة (86%) . وثبت من استنتاجات الباحث وجود دور للممارسات القيادية كالثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري والتصور الاستراتيجي ونظام المراقبة التنظيمية في جميع جوانب خدمة الزبون منفردة و/ أو مجتمعة مما يؤشر تضمين مديري المصارف المبحوثة لوجهات نظرهم بالاستجابة لمتطلبات زبائنهم في ممارساتهم القيادية المتوافقة مع خصائص الإستراتيجية المعتمدة في مصارفهم، مع غياب دور فريق الإدارة العليا في المصارف المحلية في تنفيذ

إستراتيجية التكيف المعتمدة على العكس مما جرت العادة عليه في المنظمات الرائدة . وأوصى الباحث بإلزام المصارف الأهلية بتخصيص الموارد المالية المناسبة لخلق ودعم الابتكارات والقابليات الإبداعية الكامنة من الفروع والتشجيع على الخروج من حلقة تجنب المخاطرة لتجنب المنافسة مع ضرورة امتلاك خطة واضحة للمنافسة وأهمية البرامج التدريبية.

8- دراسة(المشهداني :2004) الموسومة (اثر الأنماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري في عدد من شركات وزارة التجارة)

بين الباحث مشكلة دراسته من خلال عدة أسئلة :هل يمارس قادة المنظمات المبحوثة الأنماط القيادية المعاصرة المعتمدة وهل يتوافر رأس المال الفكري فيها (الذي يتكون من القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة التي تحقق صفة التميز والإستراتيجية) وهل يتم تطويره وهل هناك اثر بين الأنماط القيادية للمديرين وتطوير رأس المال الفكري وهل يختلف اهتمام الأنماط القيادية بتطور رأس المال الفكري باختلاف نوعية النشاط للمنظمات المبحوثة. وتم حصر أهداف الدراسة بتحديد مدى توافر رأس المال الفكري في الشركات المبحوثة وتشخيص مدى اهتمام قادة هذه الشركات بمتغيرات نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وتحديد الأساليب التي من شانها أن تنشط وان تعمل على تطوير رأس المال الفكري والتعرف على متغيرات نمط القيادة التحويلية المستخدمة من قبل قادة الشركات المبحوثة ومدى وجود علاقة بين القيادتين وبين متغيرات تطوير رأس المال الفكري. الشركات المبحوثة هي الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية والشركة العامة لتصنيع الحبوب والشركة العامة لتجارة الحبوب لعام 2004 . وكان مجتمع الدراسة الكلي يبلغ (9) شركات والمبحوثة (3) شركة بنسبة(33%) بعينة بلغت(159) مستجيب الذكور منهم (67%) وممن حملة شهادة البكالوريوس (30%) . ومن استنتاجاته إن هناك تقارب بين أطروحات الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية توضح اثر الأنماط القيادية للمدراء في تطوير رأس المال الفكري ، وان قادة الشركات المبحوثة كان جل اهتمامهم بمتغيرات القيادة التبادلية وبنفس الوقت إهمالها الواضح بمتغيرات القيادة التحويلية التي من شانها إن توثر ايجابيا في تطوير رأس المال الفكري ،وحققت القدرات الأساسية للمرؤوسين ارتباطا عاليا وكان لها دلالة معنوية وافتقار عدد كبير من المرؤوسين في الاشتراك باتخاذ القرارات. وأوصى الباحث بضرورة دراسة اثر النمط القيادي التحويلي في رأس المال الفكري كمدخل لإدارة المعرفة الشاملة ، وإجراء دراسة ميدانية حول تحول قادة الشركات من إدارة المعرفة إلى قيادة المعرفة(بمعنى المفاضلة بين الخيارات المتاحة وبين منطق خلق حالات إبداعية) وإجراء دراسة مقارنة لبيان علاقة نمط القيادة التحويلية والتبادلية في أداء منظمات رؤوس الأموال الفكري.

9- دراسة (الطائي:2004) الموسومة (الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية : دراسة تحليلية)

دارت مشكلة الدراسة حول عدة تساؤلات منها : هل القيادات الإدارية تمتلك ذكاءا شعوريا (المعرف بقابلية الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين لإدارة نفسه وتحفيز الآخرين وشعوره الخاص بشكل جدي وملائم للبيئة)وهل إن مستوى الذكاء الشعوري يتباين باختلاف بعض الجوانب الشخصية للقادة الإداريين مثل الجنس والعمر وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية والتحصيل الدراسي وهل إن مستوى الذكاء الشعوري لديهم يتباين باختلاف أنماطهم القيادية وباختلاف المستويات الإدارية. وتمحور هدف الدراسة بتحقيق الربط بين الذكاء الشعوري للقادة الإداريين وبين مجموعة من المتغيرات . في عينة من الشركات العامة للقطاع الصناعي العراقي (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات) لمحاولة الوقوف على الأنماط القيادية للقادة الإداريين وتحديد مستوى الذكاء الشعوري لدى مستويات الإدارة الثلاث والتعرف على الجوانب الشخصية لهم . حيث بلغت عينة الدراسة (124) مستجيب وهي تمثل (90%) من المجتمع الكلي ، الذكور منهم بلغ (71%) وحملة شهادة البكالوريوس (58%). ومن استنتاجاته ظهور انخفاض في مستوى التقييم الدقيق للذات وقيادة

الإنجاز والمعتمدية ، فضلاً عن انخفاض مهارات إدارة الصراع و بناء الروابط و التعاون وفرق العمل و الاتصال ودعم التغيير والمعتمدية ضمن المهارات العلاقاتية ، وهذا يعني إن انخفاض مستوى هذه المهارات لدى القادة الإداريين متأت من أنماط السلوك القيادي ، وليس هناك نمط سلوك قيادي محدد يجمع قادة قطاع الصناعة في العراق ممثلاً بالشركتين عينة الدراسة ، بل تنوعت أنماط سلوكهم القيادي، وظهر تفوق للإناث على الذكور في مهارات الذكاء الشعوري ، وانخفاض مستوى تأهيل القيادات الإدارية الشابة. ومن توصياته إجراء دراسة حول تحليل العلاقة بين مستوى الذكاء الشعوري ونمط القائد التحويلي والتبادلي ، تنسيق المتخصصين في مجال علم النفس والأساتذة الإداريين بوضع خطة عمل وبرامج تأهيل ورفع مستوى المهارات الشخصية للقادة ، وتولي نمط القيادي المشارك المناصب القيادية في المستويات الإدارية الثلاث كونه يمتلك مستوى أعلى من الذكاء الشعوري .

10 -دراسة (الشريفي:2005) الموسومة (القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة)

هذه الدراسة أوجدت لمشكلتها الحل في بيان ارتباط القيادة الإستراتيجية مع الميزة التنافسية بعلاقات ذات دلالة معنوية وهل للقيادة الإستراتيجية تأثير وأهمية في تحقيق الميزة التنافسية وهل تعتمد المنظمة على إستراتيجية واحدة لعملياتها وذلك اعتمادا على الأسبقيات التنافسية أم على عدد من الاستراتيجيات وبيان وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والإبداع . أهداف الدراسة ، بيان حجم المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإستراتيجية ودورها في امتلاكها لنظرة مستقبلية قد تكون بوادر هذا التفوق أو على الأقل مسايرة الوضع الحالي ،فان أي إخفاق أو ضعف تتعرض له القيادة الإستراتيجية ينعكس على التفوق والتميز وبالتالي خروج المنظمة من دائرة التنافس المحلي والدولي .بلغت عينة الدراسة (29) في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة ، بلغ حاملي شهادة البكالوريوس (72.5%) والفئة العمرية من (41-50) (44.8%) . واستنتج بضرورة إبراز عددا من الصفات والأدوار والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للقائد الاستراتيجي في المنظمات عموما ، وان القيادة الإستراتيجية هي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية وليست بديلا عنها بأي شكل من الأشكال ، وان المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة لذا أصبح من الضروري الحاجة إلى قيادة إستراتيجية تحمل توجها استراتيجيا واضحا قادرا على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة وتبني قيادة الشركة في عملها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية لكي تتوافق مع أهداف الشركة وتوجهاتها مع أهمية التراكم العلمي والخبرة الميدانية في مجال العمل في تنمية قدرات القادة الاستراتيجيين. ويوصي الباحث بالمبادرة باستغلال الفرص المتاحة التي يفرضها الطلب المتزايد على المنتجات النسيجية بشكل كبير والتركيز على معيار الجودة الشاملة بشكل فاعل وكبير في تقديم منتجات ذات جودة عالية تحافظ على ميزة الشركة وتفوقها، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الحرص على توفير مبالغ مالية تسهم في تشجيع وتحفيز لأفرادها العاملين على العمل والإبداع ، ومراعاة غياب الكثير من الأنشطة الخدمية والترفيهية التي تجعل بيئة العمل أكثر مناسبة وتلبية طموحات ورغبات العاملين وتجعلهم أكثر إبداعا وتفوقا.

11 -دراسة (الكرعاوي:2005) الموسومة (اتجاهات المدراء وأثرها في إدارة الوقت : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية)

ركز الباحث على مشكلة إن كثير من الدول النامية لا تعطى الوقت الأهمية اللازمة وهذا بدوره يمثل عبئا على الإنتاجية والتكاليف أي طبيعة الاتجاهات نحو الوقت وأهميته وفي كيفية استخدامهم له وحول ماهية العوامل المؤثرة على إدارته في هذا القطاع. أما أهداف الدراسة التعرف على اتجاهات مديري فروع المصارف العراقية نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله. وكانت عينة الدراسة مجموعة عشوائية من مديري فروع المصارف العراقية حيث بلغت العينة

(221) مستجيبا بنسبة (74%) وهو يمثل(54%) من مجتمع المصارف الكلي ، كان الذكور منهم (92.3%) و(43.9%) من حملة شهادة البكالوريوس. أشارت الاستنتاجات انه يميلون إلى انتهاج سياسة الباب المفتوح للاطلاع على سير العمل أو لحل مشاكل الموظفين وسماع اقتراحاتهم ، وان ثلثي أفراد العينة يميلون إلى تفويض الصلاحيات والسلطات إلى مرؤوسيهم وهذا يدل على ثقة أفراد العينة بقدرة مرؤوسيهم على تحمل مسؤوليات العمل ، وان معظمهم يحاولون الحصول على معلومات عكسية (تغذية راجعة) للاطلاع على سير العمل. وان الوقت كافي لجمع المعلومات من اجل اتخاذ القرارات. وأوصى الباحث بضرورة تنظيم الوقت الأسبوعي للمدير وذلك عن طريق تنظيم سياسة الباب المفتوح عن طريق تحديد أوقات معينة يسمح بمقابلته على أن تعلن للعاملين ليكونوا على علم بها ، وان الاتصال يعد امرأ أساسيا في نجاح المدير فمن الضروري استخدام اللغة الملائمة في التعبير والاتصال المبني على الحوار الهادف والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ، والعمل على تسهيل الإجراءات من خلال تقليل الوقت المناسب في توقيع العديد من المعاملات اليومية الروتينية ،مع التركيز على تفويض السلطة فهي مفتاح التنظيم مع التركيز على التدريب والتي تعتبر من الواجبات التنظيمية الإدارية والعمل على تحديد الأولويات في الأهداف والمهام مع الحصول على معلومات عكسية باستمرار من مصادر مختلفة.

12 -<u>دراسة (الحمد : 2006) الموسومة (اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية)</u>

مشكلة البحث هي بيان دور القيادة الإدارية من خلال أنماطها في تطوير الأداء وبيان متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستوى ممارسة الأنماط القيادية في المنظمات المبحوثة وأيا منها أكثر ممارسة، ومعرفة مستوى متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة وتأثير الأنماط القيادية في هذه المتطلبات. أما أهداف البحث ، الوقوف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في المنظمات المبحوثة والتعرف على مستوى الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة التي يتم استخدامها في المنظمتين المبحوثتين وتحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية (المعتمد في نظرية الشبكة الإدارية) في المنظمات المبحوثة وتشخيص مستوى تأثير الأنماط القيادية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة . وقد اختير القطاع الصحي مجالا لتطبيق الجانب الميداني من الدراسة المتمثلة بمستشفى الجراحات التخصصية ومستشفى حماية الأطفال ، وبلغ حجم العينة (335) مستجيب منهم (33) مديرا و(120) من المرؤوسين و(182) مريض. وتبين من الاستنتاجات تعدد مداخل القيادة الإدارية مع تطور الفكر الإداري إذ أدرك الباحث ان هناك سمات وخصائص شخصية معينة لا يضمن مجرد توافرها فاعلية القيادة ، وركزت الدراسة حول قياس اثر الأنماط القيادية على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة استنادا إلى العلاقة كأساس الترابط بين متغيرات كل منهما وتأثيرهما في زيادة احتمالات تحقيق النجاح ألمنظمي. وتبين إن بعض القادة الإداريين يجهلون الكثير عن ماهية الموضوع ويتداخل لديهم الكثير من المفاهيم والتطبيقات والنمط القيادي المتجه نحو العمل مما شكل فصلا في النمط القيادي السائد ويتطلب توجيه بعض الاهتمام نحو العاملين لتحقيق التوازن في القيادة . ومن التوصيات الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الطبية والإدارية لمستوياتها الثلاث بشكل مكثف في موضوع أنماط القيادة وإدارة الجودة ومزايا كل منهما وأساليبهما والاطلاع على التجارب العالمية والعربية وعدم الاعتماد على المعيار المهني (الأطباء المديرون) في تعيين قادة المستشفى وإعادة النظر بنظام الحوافز وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين والاهتمام بتحسين نظام الاتصال وتخصيص موارد كافية (مالية وبشرية) لأنشطة البحث والتطوير.

13 -دراسة (الطائي : 2007) الموسومة (الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط)

وضحت مشكلة الدراسة بسؤال ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية في الشركات المبحوثة ومدى تأثير كل نمط من الأنماط القيادية في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي. أما أهداف الدراسة فهي تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في الشركات المبحوثة ومعرفة أي نمط أكثر تأثيرا في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين . أفراد العينة من الشركات الصناعية المختلطة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق(شركة بغداد لمشروبات الغازية وشركة الهلال الصناعية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية) في عام 2006 ، عينة الدراسة بلغت (76) مستجيب بنسبة(43.7%) من المجموع البالغ(174) الذكور بلغوا(68.4%) ومن حملة شهادة البكالوريوس (63.2%) . ومن خلال الاستنتاجات أظهرت نتائج التحليل الميداني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والثقة التنظيمية مما يؤثر على مدى إدراك واهتمام القيادات الإدارية في الشركات لبناء الثقة التنظيمية للأفراد وكما بين ضعف دور القيادة التبادلية في بناء ثقة الأفراد بالشركة ووجود ضعف وقصور لدور القيادة التحويلية في تحقيق التزام الأفراد تجاه الشركات . وأوصت الباحثة بقياس اثر إستراتيجية الالتزام التنظيمي والرقابة الإدارية في الأداء التنظيمي وتأثير نمط القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ،ودراسة العلاقة بين نمط القائد التحويلي والتبادلي وأثرهما على اتجاهات الأفراد ،وتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الثقافية بين المديرين والمرؤوسين.

14 -دراسة (كشمولة:2007) الموسومة (تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)

كانت للباحث مشكلة في بيان ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من اجل بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة والى أي مدى تتباين الأنماط القيادية فيها ، وما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما الأثر بين كل من النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية . أما الأهداف فهي اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة بالقيادة الإدارية معبرا عنها بالنمط القيادي والقدرات الإستراتيجية ووصف عناصرها المعتمدة في المنظمات المبحوثة وتشخيصها والكشف عن دور النمط القيادي في هذه المنظمة . وقد اشتملت أفراد عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام والوحدات الرئيسية في المنظمة(الشركات المتواجدة في محافظة نينوى كشركة الموصل للتعبئة والتغليف وشركة نينوى للصناعات الغذائية حيث بلغت 10 شركات) ، بلغت عينة الدراسة (62) مستجيب الذكور منهم بنسبة (89%) . واستنتج الباحث أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوبا مهما في تحقيق القدرات الإستراتيجية للمنظمات ورفع مستوى أداءها مع بيان نوع النمط القيادي المعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة . وأوصى بضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يحقق القدرات الإستراتيجية في هذه المنظمات ، كذلك تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تحدثه من تأثيرات في القدرات الإستراتيجية.

15 -دراسة (فاضل:2007) الموسومة (العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع : دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية)

حصر الباحث المشكلة في معرفة مستوى أبعاد العقل الاستراتيجي لدى عينة البحث ومجالاته ومراحله وفرائضه ، و بيان ماهية مستوى أبعاد إدارة الإبداع لدى عينة البحث ، ومستوى إدراك اتجاهات ووظائف وأهداف مستلزمات وفاعلية الإبداع فيه. أما الأهداف فهي دراسة العلاقة بين العقل الاستراتيجي وبين متطلبات خلق رؤيا لإدارة الإبداع تتمتع بمواصفات راقية لأداء استراتيجي متواصل عن طريق إمكانات تستشف قدرات البحث العلمي المتأتية من أهمية أبعاد العقل الاستراتيجي وعلاقتها بابعاد إدارة الإبداع. ووقع الاختيار على الجامعة المستنصرية لعينة البحث بكلياتها الطب والعلوم والآداب والتربية ومركز دراسات وبحوث الوطن العربي . وبلغت عينة الدراسة (29) مستجيب الذكور منهم (24) . واستنتج الباحث بأنه تعددت معوقات الإبداع ويمكن تصنيفها إلى معوقات فردية تتعلق بالإنسان نفسه ومعوقات بيئية تتعلق بالمجتمع ومؤسساته الوظيفية المختلفة حيث إن طريقة التقسيم الإبداعية تسهل عملية التحليل الخاصة بدراساتها مما يعطي للباحثين فرصة لفهم أفضل لها ، ولقد تعددت وظائف إدارة الإبداع وتبعا لذلك لتصور المنظمة وخصوصيتها وانعكاس إحساسها بالذات على البيئة المحيطة سواء كانت منظمة قائدة للسوق أم مستجيبة للتغيرات الحاصلة فيه ، والتأكيد على أن توسع المفهوم قد يقوم على تصنيف وظائف أخرى للإبداع تبعا للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والسلوكية بل وحتى الدولية. وخرج الباحث بتوصيات مفادها إن التعاطي مع العقل الاستراتيجي لا يعني فقط تدريب الأفراد على المتطلبات عبر إجراء عملية تدريب فعالة وناجحة لهم ولكن بالطبع هذا يعني بالدرجة الأساس فئة النخبة في المجتمع والكادر الأساس والرئيس في المنظمات كالإدارة العليا والإدارة الوسطى ، ولكنه إضافة إلى ذلك يمتد بأفق بناء قدرات العقل الاستراتيجي لشرائح أوسع في المجتمع عبر عنصري التربية والتنشئة، وفي دور الجامعات وعلاقاتها مع مؤسسات المجتمع (الدولة،القطاع الخاص،القطاع المختلط،منظمات المجتمع المدني) على وجه العموم ولإجراء البحوث للتدريسيين يمكن وضع صيغة معينة للعلاقة مع تلك المؤسسات عبر مراكز بحثية تخصص للدراسات العليا ويمكن البدء بأقسام معينة داخل الجامعات.

ب - الدراسات الأجنبية **Foreign Studies**

1 - دراسة (Carolyn : 2000) الموسومة (**Leadership in the North American Environmental stricture values leadership styles and contexts of Environmental leaders and their organizations**) (القيم وأساليب القيادة وعلاقات القادة البيئيين مع منظماتهم).

موقع إجراء الدراسة للقيادة في شمال أمريكا.أما عينة الدراسة: استبيان لـ (73) قائد في بيئة منظمات غير هادفة للربح وفي بيئة منظمات إنتاجية وخدمية هادفة للربح لعام 2000. أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentric) وانفتاحاً للتغيير والتفوق الذاتي من أولئك المدراء في أنواع أخرى من المنظمات. وهؤلاء القادة يعملون (مدراء رئيسيين) يؤدون سلوكيات القيادة التحويلية والعملياتية.ومدى الإفادة: إن المنظمات غير الهادفة للربح تكون علاقاتها عالية ومنفتحة مع القيادة التحويلية بينما البيئة في المنظمات الهادفة للربح تكون علاقاتها أقل حداثة وانفتاحاً من السابقة باستخدام نموذج أولي للقيادة البيئية.

2- دراسة (Thaler:2000) الموسومة (Whither Global Leader) (القادة العالميون إلى أين ؟: بحث نظري وتطبيقي.)

هدف البحث وأهميته : تنطلق فكرة البحث من كون العالم قد تغير وأصبحت العزلة لا تمثل خياراً في القرن الجديد ، وهو القرن الـ(21) حيث الحاجة إلى قادة عالميين يؤمنون بالنظرة العالمية التي هي السبيل الوحيد لتوسيع الأعمال . ويعتبر هذا من التحديات المعاصرة، التي يجب ان تهتم بتطوير القادة العالميين الضروريين لبيئة الأعمال اليوم. عينة البحث : مديرون تنفيذيون في منظمات رائدة من الولايات المتحدة الأمريكية حيث أجريت الدراسة بمعهد ماساشوست التكنولوجي في كامبردج (Massachusetts)Institute of technology (Mit) .في عام 2000. الهدف من البحث وأهميته : تهدف الدراسة إلى البحث عن الطرق المناسبة لتطوير القادة ليكونوا عالميين وكجزء من عملية التخطيط الناجحة والواعية. أهم نتائج البحث : وجد إن (29%) من اكبر (500) منظمة مستبينة لا تملك قادة عالميين وان 56% من المنظمات لديهم منهم مالا يسد حاجتها ، كما إن ثلثي هذه المنظمات كان القادة العالميون فيها اقل قدرة مما هو مطلوب والجيد في الأمر إن هناك إدراك متزايد في التوجه نحو العالمية ، ولتحديد الأشخاص ذوي القدرة العالمية يجب تحديد الكفاءات ومراقبة الأشخاص كيف يقومون بأعمالهم وكذلك البحث عن الخبرات الأساسية كالإشراف وإدارة كادر عبر القارات والعمل والعيش خارج الوطن وزيارة المستهلك العالمي في موقعه ، وسيكون تطوير قادة عالميين أمر سهل إذا قاموا بإدارة أعمال خارج الحدود وتعاملوا مع الفروقات الثقافية والسياسية والجغرافية والدينية ، كما إن التحدث بلغة أخرى تعد مهارة وكفاءة ضرورية . كذلك تطوير المعارف العالمية الحيوية وهي المعارف الشخصية (مبادئ قوية ومعتقدات راسخة ، وعي ، التزام بالتعلم المستمر) والمعارف الاجتماعية (مستمع جيد ، قدرة التأثير على الآخرين ، متحدث جيد ، معلم ومدرب ويمكنه تحويل الصراع إلى صالح المنظمة) والمعارف في مجال الأعمال (قادر على بناء ثقافة من التعلم والابتكار ، يساعد الآخرين على التكيف للتغيير ، ...).

3-دراسة (Gillespie: 2000) الموسومة (The Role of Transformational Leadership and Shared Values in Predicting Team Members Trust In Their Leaders)

(دور القيادة التحويلية والقيم المشتركة في التنبؤ بثقة أعضاء الفريق في قادتهم)

تناولت هذه الدراسة تأثير العلاقة بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ(نمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية) بثقة الأتباع بقائدهم، وقد أجريت هذه الدراسة في (33) مشروع في أحدى المنظمات المختصة بالبحث والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2000 وبلغ حجم العينة نحو (83) شخص من العاملين وعينة مماثلة في الحجم من القيادات الإدارية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة وهي: هناك ارتباط ايجابي لسلوكيات القيادة التحويلية والمكافأة المشروطة بثقة أعضاء فريق المشروع نحو القائد. وهناك ارتباط سلبي لسلوكيات القيادة والإدارة بالاستثناء بثقة أعضاء فريق المشروع بالقائد.ومن أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها هي:وجود تأثير ذا دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية بثقة أعضاء فريق المشروع نحو قائد الفريق. يعد التأثير المثالي لنمط القيادة التحويلية والاعتبارات الفردية العامل الرئيسي في بناء ثقة الأتباع بقائدهم.ارتبطت المكافأة المشروطة لنمط القيادة التبادلية بعلاقة معنوية موجبة بثقة الأتباع بقائدهم في حين كان لمتغير الإدارة بالاستثناء علاقة سلبية بثقة أعضاء الفريق بقائدهم.

4- دراسة(Francisco:2000) الموسومة (Transformational Leader Behaviors: Its Impact On Follower Satisfaction, Trust, Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors)

(سلوكيات القائد التحويلي: تأثيرها على رضا الأتباع، وثقتهم والتزامهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية)

سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومتغيرات مخرجات العاملين. وقد أجريت هذه الدراسة على أحدى الشركات الفنلندية المتخصصة بإدارة المراكز المتحفية في (Metro manila)لعام 2000 وقد بلغ حجم عينة الدراسة (144) فرداً في تلك الشركة منهم (41) مدير و(103) من العاملين واستخدمت الاستبانة بمثابة أداة رئيسة للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن سلوكيات القائد التحويلي ترتبط بعلاقة ايجابية مع الثقة والالتزام التنظيمي إذ كانت أقوى من علاقة النمط القيادي بسلوكيات المواطنة التنظيمية واقترحت نتائج الدراسة بأن القادة اللذين يحفزون ويشجعون المرؤوسين فإنهم سيؤثرون في إبداء رضا اكبر لعملهم وعرض ثقة اكبر بقائدهم والتزام اكبر للمنظمة.

5- دراسة (Anderson:2001) الموسومة (What are the Skills of Tomorrow's Global Manager) (ما هي مهارات المدير العالمي في المستقبل؟: بحث عملي)

هدف البحث وأهميته : تنطلق أهمية البحث من الفكرة الخاطئة التي تمتلكها الحكومات والمعارضون وحتى رجال الأعمال ، بان العولمة هي خاصة بالشركات الكبرى والأعمال الكبرى التي لا تقوم بها إلا دولة عظمى ، إلا أنَّ العكس المطلق هو الصحيح. وان الهدف الأساسي من هذا البحث العالمي حول مهارات (CEO) القيادية هو مدى معرفة عوامل النجاح عالمياً والتي تنطبق على كل مدير بغض النظر عن نوع المؤسسة أو حجم المشروع أو تفاوت الموارد البشرية أو طبيعة الزبائن أو المكان . بمعنى آخر: هل عوامل نجاح الإدارة في أعلى المستويات هي عالمية أم محلية ؟ ولتحقيق ذلك تضمنت الدراسة (14) معياراً لقائد الغد من بينها : القدرة على التفكير عالمياً (An Ability to think globally)، تبني العمل الجماعي ومشاركة القيادة (Foster team work and share leadership)، التواصل مع احدث التقنيات (Be on top of technology). عينة البحث : المديرون التنفيذيون في (90) شركة من الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا واستراليا واليابان . لعام 2001 ، أدوات البحث : قوائم استقصائية ومقابلات شخصية و الوسائل الإحصائية و تحليل آراء المديرين. وكانت أهم النتائج: إن أهم مهارة لنجاح المنظمات هي "القدرة على التخمين" وان المدراء في البيئات التي تتنوع فيها الثقافات هم بحاجة إلى تطوير أساليبهم وجعلها ملائمة أكثر من اجل إدارة أعمالهم وموظفيهم وزبائنهم.

6- دراسة (Martin:2001) الموسومة (Creative Leadership) (القيادة الخلاقة).

هدف البحث وأهميته : تكمن أهمية البحث في انه مع تزايد اجتياز الشركات للحدود تزداد الحاجة لمديرين ذوي كفاءة عالمية . فخلال يوم عمل – مثلاً – يمكن للمدير العالمي أن يتعامل مع مدير زراعي في آسيا وممول في جنوب أمريكا ومع موظفي الحكومة في إفريقيا ومع شريك استراتيجي في أوربا ، وهذا يمثل تحدياً في الاتصالات والتعاون وسرعة العمل وسهولة الحركة . فالعالم الذي ينشط فيه المدير العالمي هو عالم معقد ومتغير. أما الهدف الأساسي من البحث فهو تقييم مديري المسؤوليات المحلية ومديري المسؤوليات العالمية لدور القائد وقدراته . بمعنى معرفة أيٌّ السمات والمهارات الشخصية تلعب أدوارا إدارية معينة أو أية مجموعات خاصة من القدرات هي الأكثر ارتباطاً بالأداء الجيد عندما يكون عمل المدير ذا توجه عالمي عنه لدى العمل ذو التوجه المحلي (ما هي السمات والمهارات

والقدرات الأكثر ارتباطاً بنسب الأداء العالمية لمديرين ذوي مسؤوليات عالمية ؟ وهل هي مختلفة عن سمات ومهارات وقدرات الأداء العالي لمديري المسؤوليات المحلية؟) إذا كيف للمرء أن يكتسب المهارات والقدرات ليكون مديراً عالمياً فعالاً ؟ . عينه البحث : (214) مديراً في (30) بلداً في (04) منظمات لها فروع في أمريكا و أوربا وكان نصف المديرين لهم مسؤوليات محلية أساسية ، والنصف الآخر له مسؤوليات عالمية ، أما المنظمات فكانت متنوعة (خدمات و صناعة أدوية و صناعة السيارات والتصنيع العالي التقانة). لعام 2001 . أدوات البحث : استمارة استبيان (الاستقصاء) وخبرة الباحث حيث دامت الدراسة عدة سنوات. الوسائل الإحصائية : تحليل آراء المديرين وكانت أهم النتائج : إذا كان للمدير العالمي خبرة بالعمل الدولي فهو يكتسب مهارة التكيف الحضاري ورؤية الأشياء بمنظار غيره ويتحدث أكثر من لغة وكثير الأسفار ويعيش في أكثر من بلد .والمدير ذو الخبرة الواسعة المتداخلة مع التنوع في عمله المحلي السابق يكون ذو مستويات عليا في المعرفة بالعمل الدولي.وهكذا فان الصلة بين الخبرات الدولية والمهارات والقدرات الأساسية لفعالية المدير العالمي يمكن استخدامها واستعمالها بشكل واسع في الأعمال العالمية وباستطاعة المنظمات الحصول على ميزة تنافسية بمعرفتها وتبنيها لمديري المستقبل العالميين بتوفير فرص التعلم لهم بأكثر من لغة وفرص السفر وفرص إدارة فرق مشاريع عبر دول تختلف وتتنوع ثقافتها وكذا بإرسالهم في رحلات عمل دولية.

7- دراسة (Dvir Avocio: 2002) الموسومة (**Impact of transformational leadership on follower development and performance)**

(تأثير القيادة التحويلية في تطوير الأداء المنظمي).

موقع إجراء الدراسة: عينة من الأتباع المباشرين وغير المباشرين.عينة الدراسة: (54) قائداً عسكرياً.في عام 2002 .أهم نتائج الدراسة: إن القادة في مجموعة التجربة كان لهم تأثير إيجابي في تنمية الأتباع المباشرين والأتباع غير المباشرين أكثر مما عليه في قادة مجموعة السيطرة. مدى الإفادة: إن التجربة العشوائية تختبر تأثير القيادة التحويلية المعززة بواسطة التدريب في تطوير أداء التابعين فإن القادة في مجموعة التجربة يحصلون على القيادة التحويلية وقادة مجموعة السيطرة يختارون قيادة التدريب لما لها من تأثير معنوي وزيادة في عدد المهارات والمعارف المكتسبة لديهم.

8- دراسة (Groves :2003) الموسومة (**"Gender & Social / Emotional Communication Skills**(الجنس ومهارة الاتصال الاجتماعي والشعوري)

قام بأجراء هذه الدراسة (Kevin Groves) العضو في (**Karvis Leadership Institute**) وأستاذ في(**Claremount McKenna College**) ، شملت الدراسة (433) قائداً في مختلف المستويات الإدارية من العاملين في أربع منظمات هي : جامعة العلوم الصحية ، الوكالة الحكومية للخدمات والأعمال ، الكليات الطبية وهيئة تطوير برامج القيادة ، لعام 2003 الغرض من الدراسة هو تحديد أهمية المهارات الاجتماعية والشعوري للقائد خلال مرحلة التغيير التنظيمي ، وإيضاح مدى تأثير هذه المهارات ودورها كمقدرات مهمة للقائد في عملية التغيير . كشفت نتائج هذه الدراسة أن المهارات الاجتماعية والشعورية ذات تأثير كبير في عملية التغيير التنظيمي كونها تقدم للقائد تسهيلات تساعده في تنفيذ عملية التغيير في المنظمات . توضح هذه الدراسة دوراً كبيراً آخر للذكاء الشعوري في القيادة ومساهمته في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي الذي يُعد من الجوانب المهمة في الإدارة المعاصرة الذي يواجه القادة فيه صعوبة كبيرة في التنفيذ .

9-دراسة(Lagomarsions & Cardona : 2003) الموسومة (Relationship among Leadership، Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors)

(العلاقة بين القيادة، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية)

أجريت هذه الدراسة في أحدى المستشفيات في الاورغواي وشملت عينة مكونة من (116) دكتور لعام 2003 ، وكان الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ(الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:إن سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الالتزام المستمر للأفراد تجاه المنظمة، وبعلاقة سلبية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري.في حين أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر.إن الالتزام التنظيمي توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

10 - دراسة(Mariyam Shakeela :2004) الموسومة (A Measure of Leadership)

(قياس سلوك القائد)

على الرغم من الاعتراف بأهمية القيادة الإدارية لا زالت محط جدل المناقشات حيث طرحت آراء مختلفة حول المشاكل المفاهيمية والمنهجية.ويهدف البحث إلى تقييم الأبعاد المستقلة لسلوك القيادة ، إذ تكونت عينة البحث من (409) من المدراء من المالديف ومورشيسوس وقد اعتمدت الاستبانه وسيلة أساسية لجمع المعلومات من المدراء عينة البحث لعام 2004 وان أداة الدراسة صممت للحصول على بعدين للقيادة هما:بعد المهمة. و بعد العلاقات.ونتجت عن الدراسة إن المستجيبين حددوا خمسة أبعاد للسلوك القيادي بدلا من البعدين السابقين والأبعاد الخمسة هي: المهمة، الدعم ، السلطة ، الرقابة ، العلاقات.

11-دراسة (Avolio , Zho,Koh & Bhatia : 2004) الموسومة (Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance)

(القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة الهيكلية)

تكشف هذه الدراسة العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليون في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الأفراد المباشرين والغير مباشرين للقادة. وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في أحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520) في عام 2004 ، وقد استخدمت الاستبانه كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وأفرزت نتائجها بالاتي: إن التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.إن المستوى الهرمي والمسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد وأدائهم.

12 -دراســة(Straiter: 2005) الموســومة (The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment

(ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وتأثيرها على الرضا والالتزام التنظيمي)

سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهم ومنظمــتهم وأثرهمــا فــي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري وطبقت الدراسة في واحدة من كبــرى شــركات الأدوية في نيوجرسي في الولايات المتحدة وقد بلغ حجم الدراسة (117) مدير مبيعات في تلك الشركة في عام 2005 . وقد استخدمت الاستبانه لاختبار فرضيات الدراسة الرئيــسة وهــي : الثقة بين شخصية المرؤوسين والمشرفين التي ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالرضا الــوظيفي. ثقــة المشرف بالمنظمة التي ترتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي الشعوري. وقد أفرزت نتائج الدراســة بان العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقــة المــشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

13 - دراسة (Adam M:2008) الموسومة (Communication (and Coordination?) (in a Modern, Complex Organization

(الاتصال (والتنسيق ؟) في المنظمة الحديثة المعقدة).

يعتبر التنسيق – والاتصال الذي يتضمنه – أمرا رئيسياً للوجود الفعلي للمنظمات . على الرغم من دورها الأساسي في تحقيق المنظمة أهدافها إذ يمتلك البــاحثون فهمــا قلــيلا عــن التفاعل الفعلية في الشركات الحديثة ، المعقدة والمتعددة الأقسام ، يقدم هــذا البحــث تحلــيلا مفصلا ووصفيا لشبكة الاتصالات بين أعضاء الشركات الكبيرة المختلفة من الناحية الهيكلية ، الوظيفية والجغرافية والإستراتيجية . حيث تشمل مجموعة البيانات الكاملة التي تزيــد علــى 100 مليون رسالة بريد الكتروني وما يزيد على 60 مليون مادة للوائح الالكترونيــة لعينــه تزيد على 30 ألف موظف خلال فترة ثلاثة أشهر في 2006. تتضمن المفاهيم الأساســية : إذ يعتبر الاتصال مرتبطا بصورة كبيرة بالهيكل التنظيمي وإن الغالبية الكبرى من الاتصال تظهــر ضمن قسم الأعمال والحدود الوظيفية وليس عبرهما. إن هذا يشير إلى أهمية رسم أو وضــع الحدود التنظيمية الصحيحة. إن النساء ، المسئولات من المستوى المتوسط إلــى المــستوى العالي، وأعضاء الإدارة التنفيذية و المبيعات ووظائف التسويق يعتبرون الأكثر مشاركة فــي الاتصالات عبر المجموعات. ويوفر هؤلاء الأفراد جسراً مابين الجماعات المتباعدة في الهيكــل الاجتماعي للشركة ويعتبر هذا البحث دراسة وصفية لهيكل الاتصالات في المنظمات الحديثــة لقد حللوا ملايين من رسائل البريد الالكتروني واللقاءات المجدولة والتشاورات عن بعد لآلاف من الموظفين في شركة واحدة متعددة الأقسام خــلال ثلاثــة أشــهر فــي 2006 إن الــسؤال الأساسي هو : ماهو دور الحدود الملحوظة (بالتنسيق لنا) بين الأفراد في الاتصالات المنظمة داخل الشركة ؟ لقد تم قياس ثلاثة أنواع عامة من الحدود : الحدود التنظيمية (قــسم الأعمــال الإستراتيجية ومجموعة أعضاء الوظيفة) الحدود الحيزية (المكانية) (مواقع المكتب ، وتباعد المكاتب الداخلية) الحدود الاجتماعية (الجنس ، تولي منصب معين في الشركة) فــي النمــاذج ذات المستوى الثنائي لاحتمالية إن أزواج من الأفراد يتصلون ، وجد بان هناك تأثيرات كبيــرة جداً لهيكل المنظمة الرسمي والتنظيم الحيزي أو المكاني على معــدل الاتــصال إن التــأثيرات المتماثلة المعتمدة على التصنيفات الاجتماعية الإحصائية تعتبر أكثر ضعفاً . أما في انحــدارات المستوى الفردي للاشتراك في قياس فئة أنماط الاتصال فوجد بان النساء ، المــسئولين مــن المستوى المتوسط إلى العالي ، أعضاء الإدارة التنفيذية ، ووظائف المبيعات والتسويق يكــون أكثر ميلاً للاشتراك في الاتصال عبر المجموعات . في الواقع ، إن هــؤلاء الأفــراد يعتبــرون الفجوة بين الجماعات البعيدة في الهيكل الاجتماعي للشركة .

14- دراســة (Michael J:2008.) الموســومة (Diffusing Management Practices within the Firm: The Role of Information Provision)

(نشر التطبيقات الإدارية في الشركة : دور توفير المعلومات)

يواجه المدراء مجموعة من الاختبارات لنشر التطبيقات المتجددة في منظماتهم وركــز هذا البحث على احد هذه الوسائل وهي توفير المعلومات الخاصة بالتطبيق من خلال آليات مثل الحلقات النقاشية الداخليــة ، الإيــضاحات ، أنظمــة إدارة المعلومــات والبحــوث المــوجزة (الكراسات) التعزيزية . وعلى النقيض من الأوامر الرسمية المشتركة ، تمكن طريقــة تــوفير المعلومات المدراء من تحديد أي الممارسات أو التطبيقات التي يجب تنفيذها بصورة فعليــة . لقد اختبر الباحث كيف نشر مدراء الشركة تطبيقات الإدارة البيئيــة المتقدمــة فــي شــركات الصناعة التكنولوجية في الولايات المتحدة . لقد حددت الدراسة العديد من العوامل التي تشجع مدراء الشركة على استخدام توفير المعلومات بما يتضمن الخبرة المرتبطة بالشركات التابعة ، الحد الذي عنده تكون الشركات التابعة منشغلة بأعمــال مختلفــة أو يركــزون علــى أعمــال متشابهة ، إضافة إلى التفرق (التشتت) الجغرافي لموظفيها . تتــضمن المفــاهيم الأساســية مايلي: إن مدراء الشركة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتــصالات يعتبــرون أكثــر مــيلاً لاستخدام توفير المعلومات لنشر تطبيقات الإدارة البيئيــة عنــدما تمتلــك الــشركات التابعــة مستويات متوسطة من الخبرة المطلوبة وعندما تكون مستويات الخبرة متنوعة بصورة كبيرة بين الشركات التابعة . لقد استخدمت إستراتيجية انتشار توفير المعلومات بكثافــة مــن قبــل المدراء المتحدين للشركات التي تختلف في أعمالها وعندما يتوزع الموظفين عبر أكثــر مــن مرفق. إن الدور الأساسي للمدراء المتحدين هو تشجيع تابعيهم (أو الشركات التابعــة) علــى تبني التطبيقات المتجددة . يختبر هذا البحث الظروف التي يستخدم المدراء المتحدون وفقا لها توفير المعلومات لتشجيع تبني الشركات التابعة أو التابعين لممارسات الإدارة المتقدمــة . إن التركيز على توزيع الخبرة عبر الشركات التابعة ، تم افتراض إن المدراء المتحدين يختــارون إستراتيجية توفير المعلومات عندما : تمتلك الشركات التابعة مستويات متوسطة مــن الخبــرة المطلوبة وتظهر الشركات التابعة تباينا كبيرا في تلك الخبرة وعندما تكون الــشركات التابعــة متعددة الأعمال وقليلة التركيز على عمل واحد . الذي اختبر جهود نشر تطبيقات تجنب التلوث المطبقة من قبل شركات التصنيع في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومــات فــي الولايــات المتحدة . كما تم إيجاد الدعم الاختباري للفرضيات. إن البحث المقدم هنا يمتلك مضامين عــن طريق فهمنا ليس لمن يتبنى ممارسات الإدارة البيئية المتقدمة فقط ، بل أيــضا متــى تتبنــى الشركات استراتيجيات توفير المعلومات لتشجيع انتقال المعلومات في المنظمة.

15- دراسة (Tobias : 2008) الموسومة (Embracing Commitment and Performance: CEOs and Practices Used to Manage Paradox)

(اعتناق الالتزام والأداء : CEOs والتطبيقات المستخدمة لإدارة التناقض.)

كيف يمكن للمدراء التنفيذيين إيجاد ممارسات إستراتيجية حول أهــدافهم وتــصوراتهم ؟ كيف لمثل هذه الممارسات أن تجعل بالإمكان خلق الالتزام والأداء العاليين ؟ إن اللغز الأساسي لأستاذ جامعة هارفارد Michael Beer وزملائه لا يتمثل في خلق الالتزام العالي بحد ذاتــه ولكن نوع الالتزام المفيد لتنفيذ الإستراتيجية والأداء المستديم . لقد قــصد Beer وآخــرون شركات رئيسية في أمريكا الشمالية وأوربا التي تمتلك تاريخ الأداء المالي المستديم بــصورة تفوق المعدل المعتاد وحيث توجد هناك مؤشرات عن الشركات التي تعتبــر منظمــات عاليــة الالتزام . بعد ذلك قاموا بإجراء مقابلات معمقة مع 26 CEO في مثل هذه الــشركات حيــث طرحوا الأسئلة عن النشاطات والممارسات التي تساعد فــي خلــق الأداء والالتــزام . إن دور المسئولين التنفيذيين هو تبني التناقضات ومحاولة تسوية هذه التناقــضات عنــد المــستوى

الزوجي على الأقل. لقد وجدت جماعة البحث خمسة مجموعات من الممارسات الإدارية المترابطة مع بعضها التي تميز هذا النوع من الإدارة الإستراتيجية . ثم إن هذه الممارسات تجعل الموظفين منشغلين بها عاطفياً وعقلياً إضافة إلى تسهيلها التغير الاستراتيجي بصورة أكثر من استخدامها في المستويات العليا والدنيا. سنفترض إن القادة الكبار يجب أن يعملوا اختبارات صعبة بين اثنين أو أكثر من النتائج المتضاربة . في دراسة المقابلات مع 26 مسئولا" تنفيذيا" في اكبر الشركات الأمريكية والأوربية ، وجد انه بدلاً من الاختبار بين النتائج المتضاربة بل الإستراتيجية الطويلة الأمد أو مسوقات الأداء القصيرة الأمد ، لقد ناقشت الإدارات العليا بان دورهم يتمثل في اعتناق مثل هذه التناقضات لجعل الأشياء تحدث بنفس الوقت . لقد حددت الدراسة خمس مجموعات من الممارسات التي تنتج ذلك. كما تم كشف طريقة نامية للعمل الإداري والتي نادراً ما توجد في الأعمال السابقة . المتعلقة بالصلة بين الالتزام والأداء المتعلقة بأعمال الإدارة الإستراتيجية التي تركز على تكاثر الإستراتيجية كتطبيق (ممارسة).

16- دراسة(Hannah:2008) الموسومة (Gender in Job Negotiations: A Two-Level Game)

(الجنس في التفاوضات الوظيفية : لعبة ذات مستويين)

إن التقسيم التقليدي للعمل بين الجنسين هو إن النساء تدير المجالات الخاصة والرجال يديرون المجالات العامة ليكون ذا تأثير غير مباشر على نتائج التفاوض الوظيفي من خلال الروابط بين تفاوضات المجالين العام والخاص غالباً ما تعتبر تفاوضات النساء في العمل مفيدة باتفاقيات التفاوض في المنزل . أيضا لازال هناك اختلاف كبير غير مفسر في تعويضات الرجال والنساء ، أي انه وفقا لبحوث السنوات الماضية لا يمكن أن ينسب إلى اختلافات الجنس في الالتزام بالعمل ، التعليم، الخبرة، أو اعتبارات أخرى مثل الانتماء إلى نقابة معينة . إن الأعمال السابقة المتعلقة بالجنس في التفاوض يمكن أن تمنحنا نظرة معمقة عن ذلك الموضوع مع الأخذ بنظر الاعتبار كيف يساهم التفاوض أو يضع حد للاختلافات الجنسية في التعويضات . لقد اطلع Bowles , Mcginn عملين من الأعمال السابقة المتعلقين بالجنس في التفاوض – احدهما من جانب السلوك النفسي والتنظيمي لتفاوضات صاحب العمل المرشح ، والآخر من الجانب الاقتصادي والاجتماعي . تتضمن المفاهيم الأساسية : يعتبر التقسيم التقليدي للعمل بين الجنسين – حيث تتولى النساء المجال الخاص والرجال المجال العام – مستمراً ليكون ذو تأثير غير مباشر على نتائج التفاوض الوظيفي. إن تأثيرات الجنس على التفاوضات الوظيفية تعتبر مفهومة بصورة أفضل إذا كانت المفاوضات في العمل مرئية كظاهرة ذات مستويين حيث تكون النتائج الوظيفية للمرشحين ناتج للمفاوضات مع الزملاء المحليين وأيضا مع أصحاب العمل أو المسئولين المستقبليين. إن مجالات مختلفة من البحث في الجنس في مفاوضات المرشح ورب العمل وفي الجنس في التصافقات المنزلية الداخلية تمنحنا نظرات معمقة ومكملة عن هذين المستويين من التفاوض . إن اعتماد مجموعة من المضامين التطبيقية لتلك الآمال السابقة يمكن أن يساعد المرشحين على تغلب التأثيرات السلبية للجنس على المفاوضات الوظيفية وتسهيل خلق قيمة اكبر لمسئوليهم وزملائهم المحليين وأنفسهم لقد افترضنا المنظور الثنائي المستوى للعبة (Putnam) فيما يخص الجنس في التفاوضات الوظيفية . وعند المستوى الثاني , يتفاوض المرشحون مع زملائهم المحليون . ولغرض إلقاء الضوء على التفاعل بين هذين المستويين تم الاطلاع على الأعمال

السابقة من مجالين . فالبحوث في الجانب النفسي والسلوك التنظيمي على تفاوضات رب العمل والمرشح تلقى الضوء على تأثيرات الجنس على المستوى الأول من المفاوضات . أما البحوث المتعلقة بالجانبين الاقتصادي والاجتماعي في التصافقات الداخلية فتوضح كيف تؤثر التفاوضات على مخصصات العمل المحلي عند المستوى 2 على مشاركة قوى العمل عند المستوى 1 باختصار قاموا بدمج المضامين التطبيقية من هذين المجالين لافتراض مجموعة من الاقتراحات المنظورة للمرشحين لفهم التفاوضات الوظيفية كلعبة ذات مستويين ولتقليل التأثيرات السلبية للجنس على نتائج التفاوض الوظيفي.

17- دراسة (Craig J. :2008) الموسومة (An Investigation of Earnings Management through Marketing Actions)

(البحث في إدارة الإيرادات خلال الإجراءات التسويقية)

يمكن أن يقسم سلوك إدارة الإيرادات إلى فرعين : الاستعمال النفعي (أو الممارسة الانتهازية) لتمييز الحسابات ، و التركيب النفعي للاتفاقيات الفعلية . يركز هذا البحث على الفرع الأخير من خلال تقديم دليل على إن المدراء يستخدمون إجراءات تسويق ذات مستوى تجزئي للتأثيرات على توقيت شراء المستهلك بالترابط مع التقويمات المالية للشركة والأداء المالي . ستكون النتائج مهمة للممارسين الذين يتفاوضون مع المجهزين وأيضا المسئولين عن وضع الأسعار و إستراتيجية التعزيز استجابة لإعمال المنافس ، والممارسين المسئولين عن تصميم التعويضات المعتمدة على الحوافز إضافة إلى المنظمين المشرفين على تقارير التعزيز المالي الختامي . تتضمن المفاهيم الأساسية ما يلي: إن إجراءات التسويق التي تنتج النتائج القصيرة الأمد تظهر بصورة أكثر تكراراً عندما تمتلك الشركة الحافز لإدارة الإيرادات المدونة. بينما تعزز هذه الإجراءات مبيعات الوحدة ، العائد ، والفائدة في المدى القريب ، تأتي المكاسب الناتجة على حساب الفائدة الطويلة الأمد وربما لا تكون ضمن الفائدة الإستراتيجية للشركة . تتضمن هذه النتائج بان الشركة تتخذ قرارات نظامية عبر خطوط إنتاجها لإدارة الإيرادات والإشارة إلى سلوك المقاد بواسطة أطراف أعلى في الشركة من المدراء المصنفين من خلال جمع البيانات الجديدة المجموعة يدوياً مع البيانات المدروسة بصورة واسعة ، وقد تم دراسة كيفية استخدام الشركات إجراءات التسويق لإدارة الإيرادات المسجلة. بصورة مناقضة للأعمال السابقة مع افتراض إن الشركات تقلل نفقات التسويق لغرض تعزيز الإيرادات المقررة ، لقد وجدوا إن مصنعي الشوربة يضاعفون بصورة عشوائية تكرار كل معززات التسويق في نهاية السنة المالية حيث ينشغلون في نفس السلوك بعد فترة الأداء المالي السيء. إضافة إلى منح التعزيزات بصورة متكررة ، وجدوا بان الشركات تمنح خصومات اكبر في السعر لإدارة الإيرادات خلال تلك الفترات .

ثانيا- مناقشة توجهات الدراسات السابقة

توزعت الدراسات السابقة بين الأجنبية والعربية بمجموع (32) دراسة : (17) منها دراسات أجنبية بنسبة (56.2 %) . و(15) دراسات عربية بنسبة (43.8%) للفترة من عام (2000 ولغاية 2008) حسب ترتيبها الزمني . انقسمت الدراسات السابقة منها ما هي دراسات نظرية ومنها ما هي عملية تطبيقية استخدمت فيها أدوات جمع معلومات مختلفة كاستمارات الاستبيان والمقابلات الشخصية ، مع استخدام وسائل إحصائية متعددة لتحليل

البيانات المستخرجة من استمارات الاستبانه كاستخدام الوسائل الإحصائية الوصفية وتحديدا (النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) مع ملاحظة الاختلاف في وسائل الإحصاء الاستدلالي لخصوصية البيانات وطبيعتها المختلفة . لقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من اجل بناء الدراسة الحالية فهي تمثل الأساس المنطقي ومدخلا نظريا وعمليا لهذه الدراسة للأنماط القيادية والمتغيرات التي تم انتخابها من قبل الباحث لما يرى من كونها لها علاقات ارتباطيه مع موضوع البحث نظريا وهذا ما سنجده عمليا من خلال الفصول القادمة باستخدام استمارة الاستبيان فهل سيتم إثبات ما تم التطرق إليه نظريا أم نجد هناك اختلاف عن ذلك مع ذكر أسباب وماهية عدم وجود علاقات ارتباطيه مع ملاحظة إن عدم وجود علاقات ارتباطيه بين المتغيرات وموضوع البحث لا يمثل الجانب المثالي كون عينة الدراسة هي في العراق ومحافظة ذي قار تحديدا فمن المؤكد والمسلم به سوف نتوقع عدم وجود تطابق مع النظريات لأسباب متعددة منها إن وقت اخذ العينة هو في عام 2008 ونعلم جميعا ظروف العراق في هذه الفترة بعد الاحتلال الأمريكي وتراكم القرارات الرتيبية الروتينية السابقة كونها غير مبنية على العلمية وعدم مواكبة الدول المتقدمة ومحاولة الباحث هنا الانتقال من حالة اللا استقرار وضبابية الرؤية لمستقبل العراق والأنماط القيادية المفروض إتباعها ومواصفات القادة الإداريين للمنظمات الحكومية التي تأخذ على عاتقها النهوض بمستوى المنظمات والمؤسسات إلى مصافي الدول المتقدمة والاستفادة من الدول التي قفزت في هذا المجال منها ما هي عربية كمصر وقطر والإمارات العربية المتحدة حيث نجدهم أعاروا أهمية لمجال إدارة الأعمال والإدارة العامة والأخذ بوجهة نظرهم كون بحوثهم ودراساتهم كما لاحظنا ترتقي بالمستويات القيادية للمنظمات فإذا ما تم تطوير وتغيير القائد فمن المؤكد انه سوف يشجع ويعجل من تطوير منظمته.

ثالثا - <u>جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها</u>:

جاءت هذه الدراسة مكملة لجهود الدراسات السابقة وهذا هو حال مجال البحث العلمي فهو بناء يكمل احدها الآخر ، الماضي هو الأساس والحاضر مكمل البناء ليقدم فائدة للمجتمع والإنسانية والمجالات العلمية المختلفة . فموضوع البحث القيادة عامل متحكم لكل المنظمات فلابد لكل منظمة من قائد بغض النظر عن الاختصاص وعليه لابد للمدير والرئيس من معرفة القيادة من صفات ومهارات وتجارب وبحوث ودراسات لما لها من تأثير في مجالات العمل المتعددة. والجدول (3-1) يبين جوانب الإفادة من الدراسات السابقة على وفق الآتي:

<u>الجدول (3 -1) جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة</u>

ت	اسم الباحثين والسنوات	جوانب الاستفادة من الدراسة
1	الزيدي : 2000	1- جانب التغيير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين . 2- تقديم المبادرات التي تهدف لتدعيم منظماتهم.
2	الشعور : 2000	1- الأدوار القيادية. 2- استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية. 3- تفويض السلطات والبرامج التدريبية.
3	بنت ميرة : 2002	1- مؤهلات وقدرات المدير العربي. 2- توجه القادة نحو العالمية. 3- التفاوض والاتصال والإبداع والتفكير الاستراتيجي.
4	حيدر : 2002	1- تباين الأنماط القيادية. 2- تفويض السلطة والتطوير والبرامج التدريبية.

5	الخفاجي : 2002	1- أنماط السلوك القيادي والتقانة. 2- الدورات التدريبية.
6	الاسدي : 2003	1- السمات القيادية مثل الإبداع والقدرة على اتخاذ القرار. 2- التعامل مع الأزمات والتحفيز .
7	جلاب : 2004	1- القيادة الإستراتيجية. 2- التحفيز والإبداع والتدريب.
8	المشهداني : 2004	1- الأنماط القيادية المعاصرة والتطوير. 2- القيادة التبادلية والتحويلية والإبداع. 3- المرؤوسين واتخاذ القرار.
9	الطائي : 2004	1- القيادات الإدارية والتحفيز . 2- إدارة الصراع، الاتصال، الإبداع والتغيير.
10	الشريفي : 2005	1- القيادة الإستراتيجية والنظرة المستقبلية. 2- الإبداع والتوجه الاستراتيجي.
11	الكرعاوي : 2005	1- الاتصال وسياسة الباب المفتوح والتغذية العكسية. 2- تفويض الصلاحيات والسلطات. 3- اتخاذ القرارات والتدريب .
12	الحمد : 2006	1- مستوى ممارسة الأنماط القيادية في المنظمات . 2- الاهتمام بالعاملين والتدريب والتحفيز . 3- تخويل الصلاحيات والاتصال.
13	الطائي : 2007	1- الأنماط القيادية وتحقيق الالتزام من العاملين. 2- إستراتيجية الالتزام التنظيمي.
14	كشمولة : 2007	1- الأنماط القيادية والقدرات الإستراتيجية. 2- تقديم الأسس العلمية للمنظمات في ضوء توضيح القيادة الإدارية.
15	فاضل : 2007	1- اتجاهات وأهداف وفاعلية الإبداع. 2- العقل الاستراتيجي.
16	Carolyn : 2000	1- القيادة والتغيير. 2- القيادة التحويلية.
17	Thaler:2000	1- تطوير قادة المنظمات. 2- التوجه نحو العالمية.
18	Gillespie: 2000	1- نمط القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. 2- القيادة وأعضاء الفريق.
19	Francisco:2000	1- القائد التحويلي والعاملين. 2- القادة والتحفيز.
20	Anderson:2001	1- عوامل نجاح الإدارة في أعلى المستويات. 2- التفكير العالمي والتطوير. 3- العمل الجماعي ومشاركة القيادة.
21	Martin:2001	1- القيادة والاتصال. 2- توجه القائد عالميا.وفرص التعلم وإدارة فرق المشاريع. 3- مهارات وقدرات القائد عالميا.
22	Dvir: 2002	1- القيادة التحويلية والتطوير. 2- القيادة والتدريب.
23	Groves :2003	1- القائد والتغيير التنظيمي.

24	Lagomar:2003	1- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والالتزام الوظيفي.
25	Avolio : 2004	1- القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي.
26	Laka: 2004	1- نمط القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والثقة التنظيمية. وتعزيز التزام الموظفين نحو المنظمة.
27	Straiter: 2005	1- الثقة بين شخصية المرؤوسين والمشرفين ترتبط بالرضا الوظيفي.
28	Adam M:2008	1- التركيز على الاتصال وأهميته.
29	Michael (J:2008.	1-أهمية توافر المعلومات. 2-الإستراتيجية.
30	Tobias : 2008	1- الإستراتيجية.
31	Hannah:2008	1- بيان أهمية التفاوض.
32	Craig J.:2008	1-التفاوض، الإستراتيجية. 2-التحفيز،القرارات.

وبغية تحديد موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، التي تم استعراضها وتحديد ابرز مجالات الإفادة منها فمن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد إن قسم من الدراسة تناولت مجال القيادة منفردة أو تناولت متغير أو متغيرين أو أكثر وعلاقتها بالقيادة والمنظمة رئيسا" ومرؤوسين ولكن هنا حاول الباحث إيجاد علاقة جدلية للمتغيرات مع القيادة فاستخدم عشرة متغيرات (من قيادة فريق العمل والتفويض من عمل المنظمة. التحفيز والإبداع من تطوير المنظمة. الاتصالات والتفاوض من مشاكل المنظمة.والتغيير والتدريب. الإستراتيجية والقرار) لتكوين صورة تكاملية للقيادة في ظل هذه المتغيرات والملاحظ حين يستخدم الباحث متغيرات مستقلة وأخرى تابعة يجد نفسه أمام سؤال من هو المؤثر ومن هو المتأثر في عصر التغيير فالتدريب مثلا يؤثر في القائد ويطور قيادته وتجعله مبدعا" ....الخ ولكن نجد في نفس الوقت القائد الذي يقوم بدور المدرب فهو يطور منظمته ويرفع من مستواها فهو يؤثر في التدريب . فمرة نجد بتغيير العامل المستقل القيادة يتغير المتغير التابع التدريب ومرة أخرى نجد انه بتغيير المتغير التابع التدريب يتغير المتغير المستقل وهكذا لبقية المتغيرات . لقد اتبعت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تم تناولها منهجيات بحث مختلفة للتوصل إلى النتائج التي تم ذكرها . وعليه سيستخدم الباحث هنا منهجية بحث كما سنراها في المبحث التالي لتكون هذه الدراسة وهذا البحث ضمن الإطار العلمي لمنهجية البحث العلمي المتبعة والموصى بها من قبل الجامعات.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والنموذج الافتراضي الذي تم تبنيه مع الفرضيات الدراسية وأخيرا إجراءات الدراسة وأساليبها المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل الأولي للبيانات على وفق الأتي:

أولا:مشكلة وأهمية الدراسة

أ- مشكلة الدراسة

إن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميزاً وانجازً أفضل والقيادة في منظمة الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة.فالمنظمات تعتمد عليها في تحقيق نجاحها دون الوقوع في مطبات الفشل إذ إن القيادة والعملية القيادة تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها . إن القيادة برؤية واضحة تعني عمل ما هو مطلوب وأكثر من خلال جعل العاملين متحفزين لمتابعة هذه الرؤية والتوجه الاستراتيجي سواء بأعمالهم اليومية أم متابعة انجازات ذات معنى ومغزى للمنظمة. وان القادة الإداريين يتحلون بالخصائص القيادية الضرورية لإدارة أعمال منظماتهم ولكي يؤدوا دورا أكثر نجاحا للمنظمة في كونهم ملهمين وذوي توجه روحي وعاطفي ورساليين يركزون على المستقبل متحمسين ذوي عاطفة متقدة وقادرين على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة ومرنين ، يقظين لكل متغير طارئ وإثارة الحماس ، مبدعين متميزين بالجرأة والإقدام ذوي خيال واسع متجدد .ذوو قوة شخصية ويمثلون مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودونها. وقد حددت مشكلة الدراسة المعبر عنها بكلمة (ماذا What) حينما وجد الباحث من خلال زيارته ومعايشته الميدانية لواقع عمل مدراء ورؤساء المنظمات الحكومية المختلفة وتبنيهم لأنماط قيادية مختلفة من منظمة لأخرى ومن مدير لآخر ومن موقف لآخر لتكييف هذه القيادات مع واقع التغيير لأجل بقاء المنظمة في حيز المنافسة لكن الملاحظ إن هؤلاء المدراء اتبعوا نمطاً قيادياً معيناً بناء على التجربة والخبرة الميدانية لا على المنهجية العلمية في تبني هذا العلم أو الفن وعليه لا نرى منظماتنا تخطو الخطوات الجريئة والسريعة لمواكبة عصر السرعة والتطور واعتمادها على الروتين وعدم تبني نهج الإبداع والتطوير . ففي واقع المنظمات الحكومية العراقية في محافظة ذي قار وهي عينة لباقي المنظمات العراقية يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- هل يتبنى القادة الإداريين أنماطا قيادية معينة في الوقت الحاضر في المنظمات أو الدوائر ، ومدى تطبيق ذلك مقارنة بالقيادة التبادلية والتحويلية.
2- ما هي نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات وفرق العمل للقيادات الإدارية داخل منظماتنا الحكومية.
3- هل هناك تشجيع لحالات الإبداع والتطوير للقيادات الإدارية داخل منظماتنا الحكومية.
4- هل يقوم القادة الإداريين باستخدام الاتصالات لغرض جمع المعلومات والتفاوض في مواجهة الأزمات والصراع داخل المنظمات.
5- هل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير.
6- هل لدى القادة الإداريين توجهات إستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب- أهمية الدراسة

لقد احتل موضوع القيادة وما يحيط به من أبعاد فلسفية وعلمية حيزا مهما في الأدب الاداري حيث سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة ، كما إن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية إلى المستقبل ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات لاسيما وان منظمات اليوم وعلى اختلاف إحجامها وعائداتها ومجال خدمتها تجابه حدة المنافسة، وازدياد الغموض البيئي وندرة الموارد وتعقد المتغيرات ، وتدفع هذه الأمور إلى ضرورة تهيئة قيادات مهنية لممارسة ادوار غير مألوفة وتفكير ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق . وتأتي أهمية الدراسة من خلال عدة جوانب وعلى وفق الآتي:

1- تشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها ومنها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.
2- التأكيد على أهمية المتغيرات المعتمدة في الدراسة ذات العلاقة بالأنماط القيادية لإنجاح أعمال المنظمات الحكومية المتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض من عمل المنظمة والتحفيز والإبداع من تطوير المنظمة. والاتصالات والتفاوض وإدارة الأزمات من مشاكل المنظمة والتغيير والتدريب والإستراتيجية والقرار).
3- إبراز دور وأهمية القائد الاداري في المنظمات الحكومية العراقية، فتطور المنظمة ومواكبتها لبقية المنظمات ومنافستها لها، ونجاحها في تحقيق أهدافها ومهامها. بأخذ المتغيرات التي تم طرحها في هذا البحث بعين الاعتبار.
4- توضيح مستوى الاهتمام بإعداد قادة إداريين لقيادة المنظمات الحكومية العراقية، ومدى توفر دورات وبرامج تدريبية لأعدادهم بالمستوى المطلوب.
5- توضيح مستوى اهتمام القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية بموضوع القيادة من كافة جوانبه ومداخله والمتغيرات التي تم درجها في هذه الدراسة.
6- بيان مدى اهتمام المرؤوسين في المنظمات الحكومية العراقية بالقيادات الإدارية وبيان وجهة نظرهم للأنماط القيادية المتبعة وموقف متغيرات الدراسة.
7- وجاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود المبذولة سابقا بالبحوث والدراسات حول القادة الإداريين في العراق للمنظمات الحكومية وفق تغطيتها لمتغيرات متعددة التي لها الأثر الكبير من وجهة نظر الباحث في تكوين اطر منطقية لقادة إداريين أكفاء لهذه المنظمات لتواكب بقية المنظمات الحكومية العالمية والعربية المتطورة.
8- لهذه الدراسة أهمية من خلال جانبها النظري والعملي فقد حاول الباحث التوسع في الدراسة النظرية مع التركيز على الحديث منها العالمية والعربية لتضع بين أيدي القارئ والباحث أو القائد الاداري نفسه ،وجهات نظر الكتاب والمنظرين والباحثين بهذا المجال وخبراتهم التطبيقية والتدريبية أما الجانب الثاني لهذا البحث هو الدراسة العملية التطبيقية لعينة من المنظمات الحكومية العراقية المتمثلة في محافظة ذي قار لتوضح مدى تطبيق هذه المنظمات وقادتها الإداريين لنظريات ومداخل القيادة الإدارية والمتغيرات المهمة المتعلقة بها.
9- كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة والبحث من خلال بيان رأي أهم مؤسسة تعنى بهذا المجال من وجهة نظر الباحث ألا وهي جامعة هارفارد الأمريكية لرجال الأعمال لقيامها بإعداد قادة إداريين ببرامج تدريبية متطورة ولكافة المستويات وكتابة احدث المقالات والبحوث والدراسات لتطوير عملية القيادة في العالم وقد رفدوا هذا البحث بالكثير من المقالات والدراسات النظرية منها والعملية ووضعها الباحث لتكون في خدمة مجتمعنا العراقي والعربي للنهوض بمستوى منظماتنا وقادتنا الإداريين نحو التطور ومواكبة احدث ما كتب وطبق والمساهمة القليلة لمكاتبنا العراقية منها والعربية .

ثانيا- أهداف وحدود الدراسة

أ- اهداف الدراسة

إن جعل المدراء اليوم حاملين لصفات القيادة الايجابية ومتسلحين بقدرات أكثر كفاءة في إدارة مواقف تتسم بالتعقيد والصعوبات الكبرى ، حيث إن الوقت المتاح لانجاز الأعمال أصبح قصيرا بحيث يتطلب قيادة لها القدرة على جعل الانجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير في حين يلتزم الآخرون بتوجهات هذه القيادة للأمد البعيد . إن جعل هؤلاء القادة ملهمين للآخرين ويتمتعون بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز وبناء فرق عمل وقبول التغيير يستطيعون نقلها للآخرين بايجابية وكفاءة. إن لهذه الدراسة اهداف (المعبر عنها بكلمة لماذا Why) وأسباب تؤول إلى منافع واستخدامات متعددة تأتي من قيمة هذه الدراسة وعلى وفق التي :

1- استعراض بعض ما أوردته الأدبيات التي تيسرت للباحث ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2-محاولة الوقوف على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية العراقية.
3- محاولة إجراء دراسة تحليلية لواقع القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية العراقية.
4- التعرف على متغيرات الدراسة المختلفة التي تم تناولها والعلاقة الارتباطية مع موضوع البحث(القيادة الإدارية) الأمر الذي من شانه إن يسمح في تعميق الفهم وتحقيق التواصل بين مستوى القادة الإداريين في العراق والمستوى العالمي والعربي المتطور.
5- السعي لتشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها ومنها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.
6- تهدف الدراسة إلى فسح المجال أمام الباحثين الآخرين للبحث في متغيرات اخرى أو أنماط قيادية اخرى والتركيز في احد المتغيرات المطروحة والتي تحتاج إلى بحث وتقصي بصورة أكثر توسعا أو اخذ عينة في مكان ووقت غير الذي تمت فيه الدراسة .
7- الخروج باستنتاجات وتوصيات تتعلق بموضوع الدراسة يمكن أن تضيف ولو الشيء القليل في هذا المجال خدمة لمجتمعنا العربي وبالعراق بالأخص.

ب- حدود الدراسة

القيادة هي عملية داينميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وتابعيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل مرؤوسيه كما ويمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ولذلك فان القيادة عمليه تواصل وتفاعل متواصل متغير حسب الموقف والظروف(داينميكية) حيث تعزى داينميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من متغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية. وان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم لاستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من اهداف. ولذا كان لحدود الدراسة وفق الآتي:

1- الحدود الزمانية : كشف مواقف عينة الدراسة ضمن حدود ظروف الدراسة في العام 2008.
2- الحدود المكانية : تنحصر بالمنظمات الحكومية العراقية بمختلف قطاعاتها واخذ عينة من هذه المنظمات بمحافظة ذي قار حيث تعكس آراء المنظمات في المحافظة وجهات نظر بقية المنظمات الحكومية العراقية كما وتفتقر هذه المحافظة لمثل هذه الدراسات لما عانته من ظروف الإهمال والتخلف في مجالات عدة ومنها الإدارية ولمعرفة المعضلة من قبل الباحث لظروف عمل المنظمات الحكومية في هذه المحافظة لكونه من أهلها ومن ساكنيها .
3- الحدود البحثية: تنحصر الدراسة بتناول العلاقة بين أبعاد أساسية للقيادة وفرعيه لمتغيرات الدراسة.

ثالث . الأنموذج الافتراضي للدراسة والفرضيات

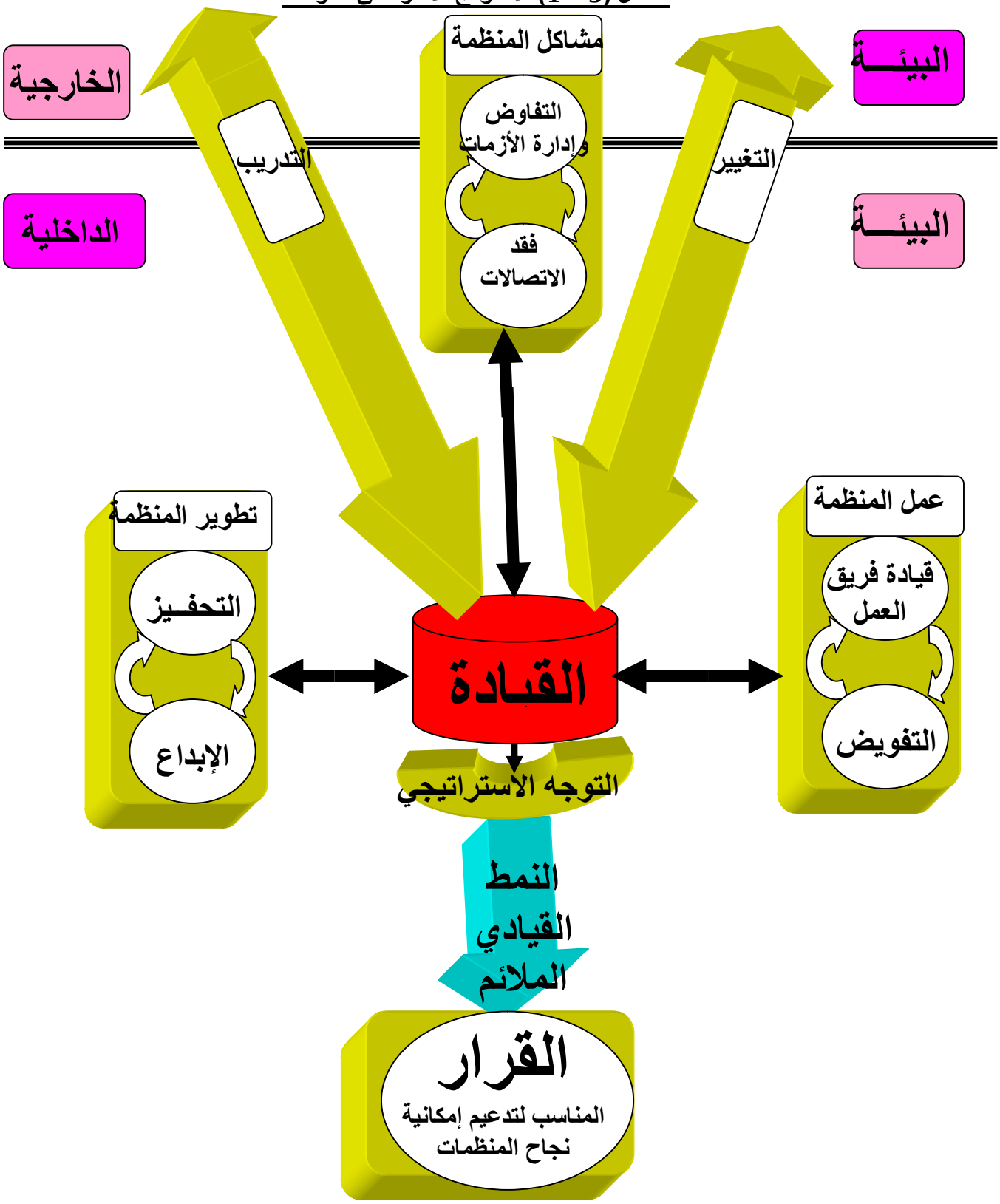
أ . أنموذج الدراسة الافتراضي:

اعتمادا على موضوع الدراسة (أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح أعمال المنظمات الحكومية) وانطلاقا من المضامين المعتمدة في مشكلة الدراسة والاتجاهات المحددة في أهدافها . وضرورة الدراسة من خلال بيان أهميتها تم تصميم أنموذج افتراضي من خلال دراسة واقع نظريات القيادة المختلفة الحديثة والتقليدية وكما يبينه الشكل (3-1).

1- شكل الأنموذج الافتراضي : نلاحظ إن النموذج بشكله العمودي الانسيابي من الأعلى إلى الأسفل يوضح العلاقة المنطقية المفترضة من قبل الباحث بين القيادة والمتغيرات المعتمدة في البحث . في محاولة للاجا به على الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث ومحاولة إيجاد

الإجابة عليها وصولا إلى الفرضيات التي يمكن طرحها بناءا على هذا الأنموذج . وصيغ أنموذج الدراسة على وفق الآتي :

الشكل (3 – 1) الأنموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من تصميم الباحث

2- اتجاه العلاقات الارتباطية : تم افتراض باحتمالية وجود علاقات ارتباطيه بين متغيرات الدراسة والقيادة . وان اتجاه هذه العلاقات تتراوح بين اتجاه واحد (one way Direction) للسيطرة على تلك المتغيرات وثبات بقية المتغيرات وقد نجده باتجاهين (tow way Direction) ولا يعني هذا عمله يكون باتجاهين في آن واحد في الدراسة وإنما يغير اتجاهه أي بين المؤثر والمتأثر (المستقل والتابع) بأخذ كل حالة على حده . مع العلم انه على ارض الواقع نجده يعمل باتجاهين ولكن لأغراض الدراسة يتم تحديد احد الاتجاهين.

3- مكونات أنموذج الدراسة : يمكن تقسيم أنموذج الدراسة على خمسة أقسام على حسب العلاقة بين متغيرات الدراسة والقيادة (التبادلية والتحويلية)التي تناولها(James:2007)وعلى وفق الأتي :

(أولا) المتغيرات الخاصة بعمل المنظمة : حيث نجد متغيرين تم انتخابهما في عمل المنظمة لهما علاقة مع بعضهما ومع القيادة بشكل مباشر ، ألا وهما قيادة فريق العمل (المرؤوسين) (Heather : 2007) وتفويض الصلاحيات (اللامركزية) (Garry : 2007) ولهما أسهم باتجاه واحد نحو القيادة وفيما بينها سهم لكل منهما نحو الأخر .

(ثانيا) المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة : لقد حاول الباحث اعتماد متغير التحفيز (Michael : 2008) ومتغير أخر هو الإبداع (Jims : 2008) ونجد أيضا العلاقة بين بعضهما والبعض الآخر ومع القيادة بشكل مباشر باتجاه واحد .

(ثالثا) المتغيرات الخاصة بمشاكل المنظمة: إن الباحث قد جعل موضوع مشاكل المنظمة وأسبابها يكمن بموضوع الاتصالات (Sean : 2008) والتفاوض وإدارة الأزمات (Deepak : 2008) لافتراض وجود علاقة فيما بينها أيضا ومع القيادة بشكل مباشر أيضا .

(رابعا) التغيير والتدريب : حيث تم اختيار متغير أخر هو التغيير (Giovanni :2007) لأهميته وتأثيره على القائد الاداري والمنظمة بشكل عام وكذلك متغير التدريب (Sarah :2007) لما له من أهمية واضحة للقائد أيضا وللمنظمة بشكل عام من وجهة نظر الباحث.

(خامسا) التوجه الإستراتيجي والقرار: بدون التوجه الإستراتيجي (machael : 2008) فان القائد الاداري والمنظمة سوف تفتقر للنظرة والتخطيط البعيد المدى أي المستقبل لذا كان لا بد من اختياره كذلك تم انتخاب القرار (james: 2007) كونه يمثل محور عملية القيادة . من وجهة نظر الباحث.

ب- فرضيات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة ولاختبار أنموذجها الافتراضي فقد تم اعتماد فرضيات رئيسة وأخرى فرعية فالفرضيات الرئيسة هي على وفق الآتي:

1- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وقيادة فريق العمل التي يعتمدها القادة الإداريين.

2- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وتفويض الصلاحية (اللامركزية) التي يعتمدها القادة الإداريين.

3- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتحفيز التي يعتمدها القادة الإداريين.

4- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وبين الإبداع التي يعتمدها القادة الإداريين.

5- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) و الاتصالات التي يعتمدها القادة الإداريين.

6- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) و التفاوض التي يعتمدها القادة الإداريين.
7- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتغيير التي يعتمدها القادة الإداريين.
8- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتدريب التي يعتمدها القادة الإداريين.
9- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وبين التوجه الاستراتيجي التي يعتمدها القادة الإداريين.
10- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والقرار التي يعتمدها القادة الإداريين.

أما الفرضيات الفرعية التي تم اعتمادها في البحث كحالة مؤقتة لاستكمال منهجية البحث فكانت على وفق الآتي:

1- وجود علاقة معنوية بين قيادة فريق العمل وتفويض الصلاحية (اللامركزية) المعتمد من قبل القادة الإداريين.
2- وجود علاقة معنوية بين التحفيز و الإبداع التي يعتمدها القادة الإداريين.
3- وجود علاقة معنوية بين الاتصالات و التفاوض التي يعتمدها القادة الإداريين.
4- وجود علاقة معنوية بين التغيير والتدريب التي يعتمدها القادة الإداريين.
5- وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والقرارات التي يعتمدها القادة الإداريين.

رابعا . إجراءات الدراسة وأساليبها

أ. أساليب جمع البيانات والمعلومات

لقد استخدم الباحث عدة أدوات لبيان أساليب جمع البيانات والمعلومات في جانبيها النظري والعملي وعلى وفق الأتي :

1. الجانب النظري: وفيه تم الاعتماد على المصادر والدوريات (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة فضلا عن التسهيلات التي وفرتها شبكة المعلومات الدولية (الانترنيت) والمراسلات عبر البريد الالكتروني مع الاستاذه الدكتورة Martha Lagace من HBS Working Knowledge من المراكز البحثية في اختيار متغيرات الدراسة. وكما تم البحث في كل ما هو جديد ومتطور وأخر ما كتب في هذا المجال وهذا ما نجده من خلال المصادر الموثقة لغاية 2008 .
2. المقابلات الشخصية: تتضمن توجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات التي كان لها الدور المهم في دعم بعض الفرضيات وتوجيه الدراسة بالاتجاهات الصحيحة ورفدها بالمعلومات والملاحظات القيمة من خلال اللقاءات المباشرة مع من لهم خبرة في هذا المجال وذوي المناصب والخبرات القيادية المتراكمة ومع مختلف المستويات الإدارية وقد تم إجراء ما يقارب (31) مقابلة .
3. الاستبيان : استخدم الباحث في هذه الدراسة نموذج الاستبيان حيث تم إنشاء وتصميم استمارة الاستبيان بالاستفادة من المصادر التالية:(Garry:2007)، (Jamas:2007)، (Jims:2007) (Michael:2008)، (Jims:2008)، (Sean : 2008)، (Deep : 2008)، (Giovanni: 2007)، (Sarah : 2007)، (مرعي 2001، 111)، (يونس،2006: 245) (عباس،2004: 43)، (الطعامنة،2006: 100) ،(العزاوي 2006: 179) ، (صالح،2007: 513)، (الخفاجي،2004: 89) ، (عبد الوهاب،2000: 176) ، (الهواري، 2002: 280)، (بوبون،2001: 112). وكما في الملحق (أ) المرفق لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تقيس المتغيرات الرئيسية والفرعية وحسب الفرضيات التي تم توضيحها سابقا وأهداف الدراسة .كما صممت هذه الاستمارة على وفق ما عرضت له الأدبيات المتخصصة من المقاييس المعتمدة في هذا المجال . ولغرض التأكد من صلاحية فقرات الاستبانة للغرض الذي تم إعدادها من اجله ، فقد أجريت اختبارات الصدق والثبات على وفق الأتي :

(أولا) صدق المقياس validity : ويشتمل الصدق الظاهري وصدق المحتوى . فالصدق الظاهري face validity وفيها يتم التحقق من وضوح فقرات الاستبانه ، وقد تم ذلك بعرض الاستبانة على الأستاذ المشرف على الأطروحة وعدد من المحكمين في العلوم الإدارية (الملحق ب) المرفق . وفي ضوء الآراء والمقترحات الواردة عدلت عدد من

الفقرات بما ينسجم وتحقيق هدف الموضوع .أما صدق المحتوى content-validity حيث يتعلق بمدى ملائمة الفقرات من حيث المحتوى ومن اجل ذلك عرضت الاستبانة على الأستاذ المشرف على الأطروحة ومحكمي الصدق الظاهري ذاتهم بعد تزويدهم ببعض الإيضاحات والشروحات حول متغيرات الدراسة . وقد أفاد الباحث من ذلك في إعادة النظر في بعض الفقرات .

(ثانياً) ثبات المقياس Reliability : إذ يتطلب الأمر هنا تحديد الثبات بمفهوم الاستقرار والثبات بمفهوم الاتساق لغرض تحديد المقياس وعدم تناقضه مع نفسه . وللتحقق من الثبات بمفهوم الاستقرار تم حساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادته Test-Retest ثم اختار الباحث عينه مكونه من (454) وزعت عليهم الاستبانة وجمعت البيانات وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معامل الثبات وبالاعتماد على معادلة BACK-ALPHA CORN إذ اتضح إن الصدق والثبات بلغ (97%).

استنادا إلى الإجراءات السابقة ، أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق أ) المرفق تتكون من (15) فقرة موزعة على (10) متغيرات ثانوية و (5) متغيرا فرعيا وكما يوضح ذلك في الجدول (3- 2) تركيب استمارة الاستبانة وأقسامها . وتجدر الإشارة إلى انه تم توزيع (500) استمارة استبانه على المعنيين في المنظمات الحكومية المبحوثة منها (454) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، أي نسبة (89.9 %) . وأهملت (19) استمارة لعدم استيفائها الشروط المطلوبة ، و (27) استمارة بسبب عدم إرجاعها من جانب المستجيبين .

جدول (3-2) تركيبة استمارة الاستبانة ومصادرها

ت	الفقرات		أرقام الفقرات	المصدر	مجموع الأسئلة	اتجاه الارتباط بالفرضيات	
	الرئيسية	الفرعية	X			الرئيسية	الفرعية
1	المعلومات العامة				7		
2	الأنماط القيادية	القيادة التبادلية	5-1	Jamas:2007	5	↑↑↑↑↑	
		القيادة التحويلية	10-6		5		
3	عمل المنظمة	قيادة فريق العمل	15-11	Heather:2007	5	↑↑↑↑↑	↕
		تفويض الصلاحيات	20-16	Garry:2007	5		
4	تطوير المنظمة	التحفيز	25-21	Michael:2008	5	↑↑↑↑	↕
		الإبداع	30-26	Jims:2008	5		
5	مشاكل المنظمة	الاتصال	35-31	Sean : 2008	5	↑↑↑	↕
		التفاوض	40-36	Deepak : 2008	5		
6	التغيير والتدريب	التغير	45-41	Giovanni: 2007	5	↑↑	↕
		التدريب	50-46	Sarah : 2007	5		
7	التوجه الاستراتيجي والقرار	التوجه الاستراتيجي	55-51	Machael:2008	5	↑	↕
		القرار	60-56	James: 2007	5		

المصدر : إعداد الباحث استنادا إلى استمارة الاستبانة بشكلها النهائي

وقد وزعت استمارات الاستبيان وعددها (500) على (31) منظمة حكومية مدنية وطنية، أما الصالحة من هذه الاستمارات فهي (454) وعلى وفق الآتي:

الجدول(3-3) المنظمات الحكومية التي وزعت عليها استمارات الاستبيان

ت	اسم الدائرة	عدد الاستمارات الصالحة
1	مديرية الزراعة في محافظة ذي قار	5
2	مصرف الرشيد فرع ذي قار	7
3	الشركة العامة لتجارة الحبوب / سايلو الناصرية	21
4	مختبر ذي قار الإنشائي	10
5	مديرية طرق وجسور محافظة ذي قار	7
6	مستشفى الحسين التعليمي	17
7	مديرية شباب ورياضة ذي قار	8
8	مديرية بلديات محافظة ذي قار	7
9	مديرية ماء ذي قار	5
10	مديرية مجاري ذي قار	22
11	المستشفى البيطري / ذي قار	15
12	المعهد التقني في الناصرية	51
13	كلية التربية	13
14	كلية العلوم	6
15	كلية الهندسة	1
16	كلية الآداب	11
17	كلية القانون	8
18	مديرية تقاعد ذي قار	12
19	الهيئة العامة للضرائب/ ذي قار	12
20	قسم اتصالات وبريد محافظة ذي قار	28
21	المديرية العامة لتربية ذي قار	57
22	دائرة صحة ذي قار	15
23	الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب/ فرع ذي قار	11
24	دائرة آثار ذي قار/ متحف الناصرية	5
25	مديرية التسجيل العقاري في ذي قار	5
26	مستودع ذي قار/ شركة خطوط الأنابيب النفطية	10
27	مديرية سكك منطقة الناصرية	10
28	مديرية الموارد المائية في محافظة ذي قار	30
29	دائرة إنعاش الاهوار في الناصرية	9
30	معامل القابلوات والأسلاك (شركة أور العامة للصناعات الهندسية)	26
31	مديرية المصب العام في الناصرية	10

ب. الوسائل الإحصائية في تحليل البيانات

استخدمت في هذه الدراسة وسائل إحصائية مناسبة بقصد تحليل الاستجابات الواردة عن عينة الدراسة (المنظمات الحكومية الوطنية المدنية)(وهي تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها من اجل القيام بمهام محددة)، وقد تم عرضها على المشاورين الإحصائيين وكما في الملحق(ت) المرفق وتم اعتماد الوسائل الآتية وبمساعدة برامج (Excel , Spss):

1- المتوسط الحسابي ($\overline{x}$): لتحديد متوسط استجابات المعنيين بالأسئلة إزاء أي من متغيرات الدراسة.

2- الانحراف المعياري (δ) standard Deviation: لمعرفة مستوى تشتت استجابات المعنيين عن متوسطاتها الحسابية المتصلة بأي من متغيرات الدراسة .

3- معامل الارتباط الخطي البسيط Pearson correlation : لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear Regressions Analysis لاختبار الفرضية والتي تنص بوجود تأثير لعدد من المتغيرات وتسمى (المتغير المستقل) و(المتغير المعتمد).

5- معامل التحديد (R^2) Coefficient of Determination للتعبير عن مقدار مساهمة الأنموذج المختبر في تحليل الانحدار في تفسير الانحرافات الموضحة إلى الانحرافات الكلية في قيم المتغير المعتمد.

6- تحليل التباين ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين متغيرات معادلة الانحدار الخطي المتعدد عبر الاعتماد على نسبة F. ratio (F) .

7- الأدوات الخاصة بالوصف: استخدام الأدوات الخاصة بالوصف العام لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل بالتكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات وأخيرا نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس وباعتماد البرنامج SPSS . واستخدام الأدوات الخاصة بالوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة وتمثلت حصرا بطريقة التحليل .

8- الأدوات الخاصة باختبار نموذج الدراسة وفرضياتها: حيث اعتمد الباحث في اختيار هذه الأدوات على طبيعة المضامين التي تفضي إليها فرضيات الدراسة الحالية وتوزعت حسب استخداماتها على النحو الآتي :الأدوات الخاصة باختبار العلاقة المعنوية لمتغيرات الدراسة وهي(معامل الارتباط البسيط(بيرسون) الذي يستخدم في تعرف قوة العلاقة بين متغيرين فقط) و(معامل الارتباط المتقدم multiple correlation) ويستخدم في تعرف قوة طبيعة العلاقة بين المتغير المعتمد وعدد من المتغيرات في آن واحد .

9-الأدوات الخاصة باختبار العلاقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة : وهي الانحدار البسيط (simple regression) على مستوى متغيرين فقط . والانحدار المتعدد (multiple regression) ويستخدم في تعرف معنوية تأثير المتغيرات مع بعضها . وقد استخدم الباحث في تلك الاختبارات البرنامج (SPSS).

المبحث الثالث : وصف عينة الدراسة

جاءت محاولة الباحث في اختيار عينة الدراسة من المنظمات الحكومية العراقية في محافظة ذي قار لاستكمال الجانب النظري لهذه الدراسة بالجانب التطبيقي . ثم إن وصف عينة الدراسة تضفي الجانب الحقيقي لمؤشرات قياس المتغيرات ذات العلاقة الارتباطية بأنماط القيادة ، وقد تم التركيز على الأنماط القيادية ميدانيا على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حيث يرى الباحث إن القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية الرصينة وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتوراً بل يراعي مشاعر الآخرين ويحب التعلم والاهم هو باحث لذا ركز الباحث على القيادة التحويلية بما يتفق وتوجهات الدراسة والإمكانات المتاحة في الوقت المحدد وبإمكان الباحثين الإفادة من الأطر النظرية للبحث في الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية ، ولم تقتصر الأسئلة في نموذج الاستبيان على اخذ رأي القادة الإداريين (مدراء الدوائر) فقط بل على آرائهم وآراء مدراء الأقسام والشعب وكذلك العاملين في المنظمات لتكوين صورا واضحة ومتكاملة عن موضوع البحث من كافة المستويات في المنظمة حيث تم توزيع (500)استمارة استبيان معدة لهذا الغرض واستعيدت منها(473) استمارة في حين تم استبعاد (19) استمارة استبيان لوجود خلل فيها لتكون الصالحة منها (454) استمارة . ويمكن تصنيف الأوصاف الرئيسية للمستجيبين من العينة المستهدفة باعتبارها تمثل توطئة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية على وفق الأتي وكما في الملحق (ت) المرفق:

أولا:<u>الجنس</u>

يعتبر الجنس(ذكرا أو أنثى) احد المتغيرات الشخصية التي تم اعتمادها في المواصفات الشخصية من المعلومات العامة لاستمارة الاستبانة ويوضح الجدول(3- 4) التوزيع الجنسي للمستجيبين وكالاتي:

<u>جدول (3 - 4) التوزيع الجنسي للمستجيبين</u>

ت	الجنس	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	1	318	70.04
2	أنثى	2	136	29.96
	المجموع		454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N =454

الجدول (3-4) يوضح التوزيع الجنسي للمستجيبين البالغ عددهم (454) كان منهم (318) من الذكور أي بنسبة (70%) بينما الإناث كانت (136) أي بنسبة (30%) . وقد عمد الباحث إلى شمول الإناث في هذه الدراسة لبيان مدى استجابتهم على استمارات الاستبيان لمتغيرات الدراسة وكما سيتم توضيحه في الفصل الرابع.

ثانيا: العمر

يمثل العمر احد المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة لأنماط القيادة للمنظمات الحكومية العراقية أيا كان المستوى أو المنصب الوظيفي الذي يشغله ويشير wiersma & banted إلى أهمية العمر وتأثيره في نمط القيادة واتخاذ القرارات (banted wiersmaf ,1992: 97) ويوضح الجدول (3- 5) التوزيع العمري للمستجيبين والتي تم توزيعها إلى خمس فئات وكالاتي:

جدول (3 - 5)توزيع المستجيبين بحسب الفئة العمرية

ت	الفئات العمرية	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
1	اقل من 30	1	57	12.56
2	30 – 39	2	163	35.90
3	40 – 45	3	108	23.79
4	46 – 50	4	50	11.01
5	50 فأكثر	5	76	16.74
	المجموع		454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N = 454

نلاحظ من الجدول(3-5) والذي يوضح توزيع المستجيبين بحسب الفئة العمرية حيث إن المستجيبين الأكثر يتركز في الفئة العمرية الثانية (30- 39) سنة والبالغ عددهم (163) وبمعدل (36%) مستجيب في حين نجد إن اقل عدد للمستجيبين في الفئة العمرية الرابعة (46-50) سنة والبالغ عددهم (50) وبمعدل (11%).

ثالثا: التحصيل الدراسي

يوضح الجدول (3- 6) في أدناه توزيع المستجيبين بحسب التحصيل الدراسي:

جدول(3- 6)توزيع المستجيبين بحسب التحصيل الدراسي

ت	التحصيل الدراسي	الرمز	العدد	النسبة المئوية
1	دكتوراه	1	37	8.15
2	ماجستير	2	17	3.74
3	بكالوريوس	3	243	53.52
4	دبلوم	4	109	24.02
5	إعدادية	5	42	9.25
6	متوسطة	6	6	1.32
7	ابتدائية	7	0	0000
	المجموع		454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N = 454

لقد حاول الباحث عند توزيع استمارات الاستبيان شمول مختلف الشهادات للتحصيل الدراسي ليشمل الدكتوراه ولغاية المتوسطة . والجدول(3-6) يوضح توزيع المستجيبين حسب التحصيل الدراسي (454)إذ نجد إن أكثر المستجيبين كانوا من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (243) أي بنسبة (54%) فيما كانت نسبة من حملة شهادة

المتوسطة هي الأقل نسبة حيث بلغ عددهم (6) أي بنسبة (1%) . كذلك نجد حاملي الشهادات العليا من الدكتوراه والماجستير (37) (17) بنسبة (8%) و (4%) على التوالي.

رابعا:التخصص العلمي

يظهر الجدول(3- 7) توزيع المستجيبين حسب التخصص العلمي :

جدول (3 - 7)توزيع المستجيبين بحسب التخصص العلمي

ت	التخصص العلمي	الرمز	العدد	النسبة المئوية%
1	إدارة اقتصاد	1	98	21.54
2	قانون	2	16	3.52
3	سياسة	3	1	0.22
4	آداب	4	54	11.89
5	طب	5	58	12.78
6	هندسة	6	173	38.16
7	اخرى	7	54	11.89
المجموع			454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N =454

لقد اعتمد الباحث وضع التخصص العلمي للمستجيبين والبالغ عددهم (454) حيث بلغ اكبر عدد للمستجيبين في العلوم الهندسية (173) بنسبة (38%) في حين بلغ اقل عدد للمستجيبين في العلوم السياسية (1) بنسبة(2%) في حين نجد إن تخصص الإدارة والاقتصاد (98) مستجيباً بنسبة(22%).

خامسا: الوظيفة الحالية

يبين الجدول (3- 8) توزيع المستجيبين حسب نوع الوظيفية الحالية:

الجدول (3- 8) توزيع المستجيبين حسب نوع الوظيفية الحالية

ت	الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية%
1	مدير دائرة أو مؤسسة	69	15.20
2	مدير شعبة	64	14.10
3	مدير قسم	61	13.43
4	موظف، عامل	260	57.27
	المجموع	454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N = 454

لقد حاول الباحث معرفة الاستجابات بالنسبة للوظيفة أو المنصب . من الجدول(3-8) نلاحظ توزيع المستجيبين حسب نوع الوظيفة الحالية لأهميتها في مجال البحث من خلال معرفة آرائهم والذي سيتم توضيحه في الفصل الرابع . حيث بلغ عدد مدراء الدوائر والمؤسسات (69)أي بنسبة (15%) أما مدراء الشعب بلغ عدد المستجيبين(64) أي بمعدل (14%) ومدراء الأقسام (61) بنسبة (13.4 %) والموظفين/العاملين (260) بنسبة (57%) . مع ملاحظة انه تم توزيع استمارات الاستبيان على (31) دائرة حكومية في حين

انه نجد إن عدد المدراء بلغ(69) وذلك كون الاستمارات وزعت في مديرية التربية على عدد من مدراء المدارس وبذلك نلاحظ زيادة عدد المستجيبين المدراء عن الدوائر. في حين نلاحظ وجود مثلا حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير في درجة موظف لعدم تبوئه أي منصب.

سادسا : مدة الخدمة الإجمالية

الجدول (3- 9) توزيع المستجيبين حسب مدة الخدمة الإجمالية

ت	سنوات الخدمة	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
1	اقل من 5	1	69	15.2
2	5-9	2	86	18.94
3	10-14	3	59	13.00
4	15-19	4	93	20.49
5	20 فأكثر	5	147	32.38
	المجموع		454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N =454

نلاحظ من الجدول (3-9) بان اكبر عدد للمستجيبين بلغ (147) بنسبة(32%) والذين لديهم سنوات خدمة أكثر من (20) سنة في حين نجد أن اقلهم بلغ(59) بنسبة(13%) لسنوات الخدمة من (10-14) سنة .

سابعا : مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

الجدول (3- 10) توزيع المستجيبين حسب مدة الخدمة في الوظيفية الحالية

ت	سنوات الخدمة	الرمز	العدد	النسبة المئوية%
1	اقل من 5	1	140	30.84
2	9-5	2	133	29.3
3	14 -10	3	53	11.67
4	19 – 15	4	64	14.1
5	20 فأكثر	5	64	14.1
	المجموع		454	%100

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N =454

من الجدول أعلاه نلاحظ بان اكبر عدد للمستجيبين بلغ (140) بنسبة(31%) للذين لديهم خدمة اقل من (5) سنوات في الوظيفة الحالية في حين نجد أن اقل عدد للمستجيبين بلغ (53) للذين لديهم (10- 14) سنة في الوظيفة الحالية أي بنسبة (12%).

ثامنا : الدورات المشترك بها

يشير الباحث هنا إلى عدد الدورات التي اشترك بها المستجيبين وحسب الجدول (3- 11) التالي:

جدول(3- 11)توزيع المستجيبين حسب عدد الدورات التى اشترك بها

ت	الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية%
1	ادارية(قيادية)	100	22.03
2	مهنية	150	33.04
	المجموع	250	%55.07

المصدر :إجابات عينة البحث من الاستبيان N=454

من الجدول أعلاه يتبين بان عدد المستجيبين الذين اشتركوا في الدورات الإدارية/قيادية بلغ(100) أي بنسبة(22%) في حين انه نجد إن الذين دخلوا دورات مهنية بلغ (150) مستجيب أي بنسبة (33%) أي بمجموع كلي بلغ (250) من (454) أي بنسبة (55%) وهذا يدل على إن إشراك المنتسبين وعلى كافة المستويات بالدورات المختلفة الإدارية/قيادية أو مهنية كانت لأغراض التدريب والتأهيل ليس بالمستوى المطلوب .

الفصل الرابع:
عرض واقع متغيرات الدراسة

تواصلا مع الاسس النظرية للدراسة من القيادة والمتغيرات وبعد ان تطرقنا الى الدراسات السابقة جاء دور الجانب العملي وعرض واقع متغيرات الدراسة متخذين وجهة نظر المدراء والعاملين في المنظمات الحكومية وعلى وفق الاتي:

اولا: الوصف العام لمتغيرات الدراسة.

ثانيا: الوصف الموقعي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول : الوصف العام لمتغيرات الدراسة

لقد تعرض الباحث هنا الى وصفا عاما لمتغيرات الدراسة وفقا لما اسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني مركزا على وصف بيعة متغيرات الدراسة وفقا لآراء المدراء والعاملين في المنظمات الحكومية واستخدم الباحث في ذلك التحليلات الاحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم التركيز في الأنماط القيادية ميدانيا على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حيث يرى الباحث ان القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية الرصينة وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتور بل يراعي مشاعر الآخرين ويحب التعلم والاهم هو باحث لذا ركز الباحث على القيادة التحويلية بما يتفق وتوجهات الدراسة والإمكانات المتاحة في الوقت المحدد وبإمكان الباحثين الاستفادة من الأطر النظرية للبحث في الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية ، وسيتم وصف عام لمتغيرات الدراسة وعلى وفق الاتي:

أولا . وصف متغير(القيادة التبادلية)في ميدان الدراسة

اعتمد الباحث في قياس متغير القيادة التبادلية على المقياس الخماسي الذي يتكون من خمسة بدائل اذ يشير البديلان الاول والثاني (كثير جداوكثير) الى حالة الاتفاق مع العبارات لتعبر عن طبيعة ممارسة المدراء للقيادة التبادلية فيما يشير البديل الثالث (الى حد ما) الى حالة الوسط بين ممارسة وعدم ممارسة القيادة التبادلية فيما يشير البديل الرابع والخامس(قليل وقليل جدا) الى حالة الابتعاد عن ممارسة القيادة التبادلية . وقد تم تضمين القيادة التبادلية خمسة عبارات او اسئلة من (X1-X5) كما في الجدول (4-1):

وكدليل عمل ومن اجل التوضيح فيما يخص نسبة الاجابة للمقياس والوسط الحسابي فانه يتم التقسيم الى مستويات وعلى وفق الاتي:

- نسبة الاجابة الى مساحة القياس=الوسط الحسابي للأجابة/عدد درجات القياس

وتقسم المساحة الى:

المستوى الاول : يقع مابين(0.01 - 0.33) ويمثل تدني مستوى ممارسة المتغير .

المستوى الثاني : يقع مابين(0.34- 0.67) ويمثل المستوى المتوسط لممارسة المتغير.

المستوى الثالث : يقع مابين(0.68 - 1.00) ويمثل ارتفاع مستوى ممارسة المتغير.

- الوسط الحسابي يقسم الى ثلاثة مستويات:

المستوى الاول: القيم 3.5 فاكثر تمثل الرأي مع المتغير. (عالي)

المستوى الثاني: القيم من 2.55- 3.49 وتمثل الراي المحايد .(وسط)

المستوى الثالث: القيم اقل من 2.55 وتمثل الرأي ضد المتغير. (منخفض)

استنادا الى مضمون الجدول(4-1) والنتائج المستخلصة عن ممارسة القيادة التبادلية نجد ان:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X1) (القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين) كان مقداره (3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . اذ كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.33) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.21) ، (11.01) ، (6.17) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X2) (القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات.) كان مقداره (3.46) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.64) و (38.55) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ،(قليل)،(قليل جدا) هي (26.21) ، (13.22) ، (6.39) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X3) (القائد يوضح ويعرف المرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات.) كان مقداره (3.63) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.23) و (35.9) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ،(قليل جدا) هي (24.89) ، (8.81) ، (6.17) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X4) (القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرار) كان مقداره (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.63) و (26.43) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.77) ، (11.23) ، (7.93) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X5) (المرؤوسين يستشعرون بالثقة في انجازهم لمهام العمل.) كان مقداره (3.79) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.19) و (35.9) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.55) ، (7.27) ، (3.08) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.76) أي ان 76% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 24% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.41) و (33.61) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.73) ، (10.31) ، (5.95) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X5)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X4).

ثانيا . وصف متغير(القيادة التحويلية)في ميدان الدراسة

لقد تم تضمين القيادة التحويلية خمسة عبارات او اسئلة من (X6-X10) كما في الجدول (4-2) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة القيادة التحويلية في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X6) (لدى القائد رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.) كان مقداره (3.52) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.01) و (30.62) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.77) ، (13) ، (6.61) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X7) (وضوح عالي لدى القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية.) كان مقداره (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.81) و (31.94) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (27.75) ، (10.13) ، (8.37) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X8) (لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة.) كان مقداره (3.69) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (29.74) و (33.48) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (20.7) ، (8.37) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X9) (القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.) كان مقداره (3.33) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.54) و (30.18) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما)،(قليل)،(قليل جدا) هي (35.02) ، (14.54) ، (5.73) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X10) (رغبة القائد في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم) كان مقداره (3.40) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.64) و (35.46) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (29.52) ، (12.33) ،(7.05) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.15) و (32.34) على التوالي بينما النسب المئوية ، لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.75) ، (11.67) ، (7.09) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X9)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X10).

ثالثا . <u>وصف متغير(قيادة فريق العمل) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين قيادة فريق العمل خمس عبارات او اسئلة من (X11-X15)كما في الجدول (3-4) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة قيادة فريق العمل في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X11) (ينظر القائد إلى أن فريق العمل وحدة واحدة متماسكة.) كان مقداره (3.64) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.41) و (27.97) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.19) ، (10.35) ، (5.07) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X12) (ينظر القائد إلى أن فريق العمل بأنه محدد الخطوات المثلى للعمل الناجح.) كان مقداره (3.48) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.28) و (33.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)، (قليل جدا) هي (30.84) ، (11.89) ، (5.29) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X13) (ينظر القائد إلى أن فريق العمل يتمتع بالصلاحيات اللازمة) كان مقداره (3.37) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.86) و (29.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (35.02) ، (13.88) ، (5.51) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X14) (ينظر القائد إلى أن فريق العمل بأنه يتمتع بالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال) كان مقداره (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.82) و (37) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.28) ، (8.37) ، (3.52) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X15) (إن القائد يوجه أعضاء فريق العمل عن كيفية التواصل بفعالية وفق قواعد السلوك) كان مقداره (3.60)أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.04) و (38.99) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.09) ، (9.03) ، (4.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.49) و (33.48) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.49) ، (10.71) ، (4.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X14)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X15).

رابعا . <u>وصف متغير(التفويض) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين التفويض خمس عبارات او اسئلة من (X20-X16)كما في الجدول (4-4)واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التفويض في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X16) (إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر التزاما بقواعد ولوائح العمل.) كان مقداره (3.78) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (33.48) و (28.41) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.87) ، (5.29) ، (5.95) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.76) أي ان 76% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 24% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X17) (إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها.) كان مقداره (3.75) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.19) و (37.67) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.15) ، (6.83) ، (6.17) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X18) (إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر الماما بالنواحي الفنية للعمل) كان مقداره (3.76) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.98) و (35.46) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.99) ، (5.73) ، (4.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X19) (إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الناس.) كان مقداره (3.64) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.77) و (34.36) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.23) ، (9.25) ، (6.39) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X20) (إن القائد يعتمد تفويض الصلاحيات في عمله لأي شخص.) كان مقداره (2.51) أي ان الاجابات كانت كانت ضد ممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (8.81) و (17.4) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.35) ، (16.96) ، (33.48) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.50) أي ان 50% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسته في حين كان ما مقداره 50% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفويض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.85) و (30.66) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.32) ، (8.81) ، (11.37) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X18)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X17).

خامسا . <u>وصف متغير(التحفيز) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين التحفيز خمس عبارات او اسئلة من (X21-X25)كما في الجدول (4-5 واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التحفيز في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X21) (يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها.) كان مقداره (3.67)أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.53) و (33.48) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.11) ، (6.39) ، (7.49) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X22) (يساعد القائد العاملين في التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم.) كان مقداره (3.63)أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.99) و (34.14) على التوالي بينما النسب المئوية ة لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (24.45)،(7.71) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيزفي حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X23) (التحفيز للمبدع يؤهل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.) كان مقداره (3.83) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (34.36) و (31.94) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.59) ، (6.83) ، (5.29) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.77) أي ان 77% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيزفي حين كان ما مقداره 23% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X24) (القائد لا يساوي بين من يعمل ومن لا يعمل في المنظمة.) كان مقداره (3.43) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (29.07) و (26.21) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (17.62) ، (12.56) ، (14.54) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X25) (لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات) كان مقداره (3.37) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.86) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.4) ، (12.56) ، (9.91) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيزفي حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمس (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز(3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (26.56) و (31.41) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.83) ، (9.21) ، (8.99) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيزاو مع عدم ممارسة التحفيزفي حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت غير متقاربة أي ان الاجابات غير متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X23)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X21).

سادسا . <u>وصف متغير(الإبداع) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين الابداع خمس عبارات او اسئلة من (X26-X30)كما في الجدول (4-6) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة الابداع في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X26) (يخصص القائد وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى أفكار مبدعة.) كان مقداره (3.36) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.62) و (31.72) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.96) ، (10.13) ، (10.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X27) (يقوم القائد بإسناد ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها.) كان مقداره (3.54) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الابداع. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.47) و (34.8) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.11) ، (9.47) ، (8.15) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X28) (يقوم القائد بتنظيم حلقات بحث عن الإبداع والتجدد.) كان مقداره (3.18) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.44) و (11.67) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.84) ،(31.28) ، (12.78) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X29) (يقوم القائد باطلاع العاملين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات.) كان مقداره (2.88) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (1.13) و (21.15) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.94) ، (20.26) ، (16.52) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.58) أي ان 58% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 42% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X30) (لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل.) كان مقداره (3.19) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.22) و (27.09) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.7) ، (17.18) ، (8.81) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير الابداع (3.23) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.37) و (25.29) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.31) ، (17.67) ، (11.66) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع وهي تعتبرقيمة متوسطة في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X30)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X27).

سابعا . <u>وصف متغير(الاتصالات) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين الاتصال خمس عبارات او اسئلة من (X31-X35)كما في الجدول (4-7) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة الاتصال في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X31) (لا يقتصر اتصال القائد على المرتبطين به مباشرة.) كان مقداره (3.50) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الاتصال. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.81) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.3) ، (9.91) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X32) (إن لدى القائد القدرة والملكة على الاستماع والإنصات للآخرين.) كان مقداره (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الاتصال. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.77) و (32.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.43) ، (8.37) ، (7.05) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X33) (القائد يعلم المرؤوسين كيف يتواصلون بالاتصالات لحل المشاكل.) كان مقداره (3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.3) و (34.36) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.4) ، (11.45) ، (7.49) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X34) (تنشأ الأزمات والصراعات والمشاكل داخل المنظمة لعدم وجود نظام فعال للاتصالات.) كان مقداره (3.28) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.84) و (25.33) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.26) ، (14.1) ، (9.47) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X35) (يقوم القائد بالاتصالات الخارجية لتغيير وتطوير المنظمة وتوجهها الاستراتيجي) كان مقداره (3.37) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.74) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.26) ، (9.69) ، (9.03) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمس (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير الاتصال (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.69) و (30.93) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.53) ، (10.7) ، (815) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X33)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X35).

ثامنا . <u>وصف متغير(التفاوض) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين التفاوض خمسة عبارات او اسئلة من (X36-X40)كما في الجدول (4-8) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التفاوض في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X36) (يعتمد القائد في كثير من الأحيان على التفاوض في حل الأزمات والمشاكل.) كان مقداره (3.50) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.72) و (35.68) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.07) ، (9.91) ، (6.61) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X37) (يقوم القائد بالتوضيح للمرؤوسين كيف يمكنهم أن يديروا الأزمات والصراعات.) كان مقداره (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.62) و (32.82) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.6) ، (9.25) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X38) (لدى القائد الكثير من الحلول لكل مشكلة يواجهها.) كان مقداره (3.44) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.16) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.16) ، (8.81) ، (8.59) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X39) (يعتمد القائد على الاتصالات في معرفة وحل الأزمات والصراعات.) كان مقداره (3.38) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.3) و (33.04) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.72) ، (10.35) ، (8.59) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X40) (لا يعتمد القائد على فرض رأيه باستخدام السلطة وإنما يوجد لديه مبدأ التفاوض.) كان مقداره (3.40) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.94) و (31.72) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.63) ، (12.11) ، (8.59) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمس (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.15) و (32.91) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.84) ، (10.09) ، (8.02) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X36)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X37).

تاسعا . وصف متغير(التغيير) للقائد الإداري في ميدان الدراسة

لقد تم تضمين التغييرخمس عبارات او اسئلة من (X41-X45)كما في الجدول (4-9) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التغيير في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X41) (القائد يطمح لأن يكون البادئ في التغيير لما حوله من متغيرات بيئية.) كان مقداره (3.52) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التغيير. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.26) و (33.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.69) ، (10.13) ، (5.95) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X42) (يقوم القائد بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية للآخرين ومحاولة توافقها.) كان مقداره (3.40) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.76) و (38.33) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.31) ، (11.67) ، (7.93) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X43) (يوجد لدى القائد القدرة على التكيف مع التغييرات) كان مقداره (3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التغيير. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.48) و (36.12) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.18) ، (8.37) ، (4.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X44) (القائد يستخدم التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.) كان مقداره (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.62) و (35.46) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.3) ، (10.79) ، (6.83) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X45) (لا يعتمد القائد على اللوائح والقوانين والروتين وإنما يتقبل فكرة التغيير في المنظمة .) كان مقداره (3.09) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (12.33) و (24.67) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.58) ، (16.08) ، (12.33) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.62) أي ان 62% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 38% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X41-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.09) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (12.33) و (24.67) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.58) ، (16.08) ، (12.33) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.62) أي ان 62% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 38% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X43)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X41).

عاشرا . وصف متغير(التدريب) للقائد الإداري في ميدان الدراسة

لقد تم تضمين التدريب خمس عبارات او اسئلة من (X46-X50)كما في الجدول (4-10) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التدريب في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X46) (يسعى القائد لتنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية العمل في المنظمة.) كان مقداره (3.37) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.06) و (31.72) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (28.63) ، (12.56) ،(9.03) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X47) (يسعى للقائد للتدريب استجابة للتغييرات الحاصلة وللبقاء في منافسة المنظمات) كان مقداره (3.39) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.96) و (32.6) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.07) ، (15.42) ، (5.95) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X48) (يستمع القائد لمقترحات مرؤوسيه حول البرامج تدريبية الداخلية والخارجية.) كان مقداره (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.18) و (35.24) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.4) ، (11.89) ، (5.29) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X49) (التدريب لا يؤثر على سير العمل داخل المنظمة من وجهة نظر القائد.) كان مقداره (3.21) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.54) و (29.96) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.41) ، (16.08) ، (11.01) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X50) (لدى القائد الرغبة في تدريب نفسه ومرؤوسيه.) كان مقداره (3.63) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.33) و (34.58) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.67) ، (8.15) ، (7.27) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.41) و (32.82) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.24) ، (7.71) ، (7.27) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X48)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X47).

احدى عشر . <u>وصف متغير(التوجه الاستراتيجي) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين التوجه الاستراتيجي خمسة عبارات او اسئلة من (X51-X55)كما في الجدول (4-11) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة التوجه الاستراتيجي في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X51) (إن القائد هو استراتيجي التفكير يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل.) كان مقداره (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.47) و (32.16) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.77) ، (11.45) ، (8.15) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X52) (يستخدم القائد المعلومات التي يتم الحصول عليها حديثا لوضع إستراتيجية التحرك المستقبلي.) كان مقداره (3.52) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.81) و (33.04) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.75) ، (9.69) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X53) (يبني القائد رسالة المنظمة على الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.) كان مقداره (3.39) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.16) و (31.28) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.63) ، (11.67) ، (9.25) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X54) (الهيكل التنظيمي والمرؤوسين يتفقون مع قائدهم بالتخطيط المستقبلي للمنظمة) كان مقداره (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.04) و (30.84) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.04) ، (10.35) ، (5.73) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X55) (إن قائد المنظمة هو غير تقليدي التفكير ولا يبني أو يخطط للحاضر فقط دون المستقبل.) كان مقداره (3.48) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.15) و (31.5) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.85) ، (11.01) ، (7.49) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمس (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.93) و (31.76) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.81) ، (10.84) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X54)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X52) و (X55).

اثنى عشر . <u>وصف متغير(القرار) للقائد الإداري في ميدان الدراسة</u>

لقد تم تضمين القرار خمسة عبارات او اسئلة من (X56-X60)كما في الجدول (4-12) واستنادا الى هذه المضامين والنتائج المستخلصة عن ممارسة القرار في ميدان الدراسة فانه نجد أن:

أ- الوسط الحسابي للسؤال (X56) (يسعى القائد لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.) كان مقداره (3.42) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.28) و (32.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.06) ، (9.47) ، (8.81) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- الوسط الحسابي للسؤال (X57) (يحرص القائد قبل اتخاذ القرارات الحصول على المعلومات.) كان مقداره (3.67) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.77) و (34.58) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.33) ، (9.69) ، (4.63)

على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- الوسط الحسابي للسؤال (X58) (يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ قرارات تتضمن نوعا من المجازفة.) كان مقداره (2.62) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (6.17) و (16.96) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.04) ، (20.48) ، (23.35) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.52) أي ان 52% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 48% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- الوسط الحسابي للسؤال (X59) (يتخذ القائد القرارات بناءا على التوجه الاستراتيجي والتغيير.) كان مقداره (3.38) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.1) و (36.34) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.06) ، (10.79) ، (7.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- الوسط الحسابي للسؤال (X60) (القائد لا يتخذ قراراته بصفة شخصية دون اخذ رأي المرؤوسين.) كان مقداره (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.37) و (33.04) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (26.43) ، (9.69) ، (9.47) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة لهذا السؤال كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال الاسئلة الخمس (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.31) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.14) و (30.66) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.38) ، (12.03) ، (10.79) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان السؤال (X59)هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه السؤال (X57).

ثلاثة عشر . وصف لمجمل المتغيرات للقائد الإداري في ميدان الدراسة

من الجدول (4-13) يمكن عرض وصف مجمل متغيرات القائد الاداري في ميدان الدراسة من خلال معرفة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاجابة للمقياس للمتغيرات الدراسية وعلى وفق الاتي:.

الجدول (4-13) مؤشرات ونتائج وصف مجمل المتغيرات للقائد الإداري في ميدان الدراسة

مجمل المتغيرات الرئيسية	كثير جدا		كثير		الى حد ما		قليل		قليل جدا		الوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	نسبة الإجابة للمقياس
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
القيادة التبادلية	554	24.41	763	33.61	584	25.73	234	10.31	135	5.95	3.61	1.14	0.72
القيادة التحويلية	480	21.15	734	32.34	630	27.75	265	11.67	161	7.09	3.49	1.15	0.7
قيادة فريق العمل	465	20.49	760	33.48	692	30.49	243	10.71	110	4.85	3.49	1.07	0.7
التفويض	564	24.85	696	30.66	552	24.32	200	8.81	258	11.37	3.49	1.17	0.7
التحفيز	603	26.56	713	31.41	541	23.83	209	9.21	204	8.99	3.59	1.34	0.72
الإبداع	447	19.69	702	30.93	693	30.53	243	10.7	185	8.15	3.23	1.18	0.65
الاتصالات	447	19.69	702	30.93	693	30.53	243	10.7	185	8.15	3.43	1.15	0.69
التفاوض	412	18.15	747	32.91	700	30.84	229	10.09	182	8.02	3.43	1.14	0.69
التغيير	388	17.09	764	33.66	687	30.26	259	11.41	172	7.58	3.41	1.11	0.68
التدريب	418	18.41	745	32.82	641	28.24	291	12.82	175	7.71	3.41	1.15	0.68
التوجه الاستراتيجي	475	20.93	721	31.76	654	28.81	246	10.84	174	7.71	3.47	1.16	0.69
القرار	389	17.14	696	30.66	667	29.38	273	12.03	245	10.79	3.31	1.15	0.66
المجموع و %	10699	20.49	16534	31.67	14791	28.33	5913	11.33	4273	8.18	3.45	1.16	0.69

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة **N= 454**

أ- يتضح بان الوسط الحسابي للمتغير الرئيس القيادة التبادلية (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة تحويلية (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي

ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفويض . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة االتحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير الابداع (3.23) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة.

خ- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير الاتصال (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

د- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة االتفاوض. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة.

ذ- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 38% كانت اجاباتهم محايدة.

ر- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة.

ز- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة ..

س- نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.31) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

ش- وان الانحراف المعياري كان متقاربا أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التغيير. بينما نلاحظ بان متغير التحفيز كان اكبر قيمة وهذا يدل على اجابات المستجيبين من ناحية التحفيز كانت غير متجانسة بالمقارنة مع بقية المتغيرات.

ص- ومن مقارنة الاوساط الحسابية نجد ان هناك تقارب ايضا واقربها لمارسة المتغيرات هي القيادة التبادلية والتحفيز ، وفي الاخير القرار والابداع.اي انه يجب التركيز في منظماتنا الحكومية على الاساليب الحديثة والصحيحة في اتخاذ القرارات وكذلك تشجيع حالات الابداع داخل هذه المنظمات.

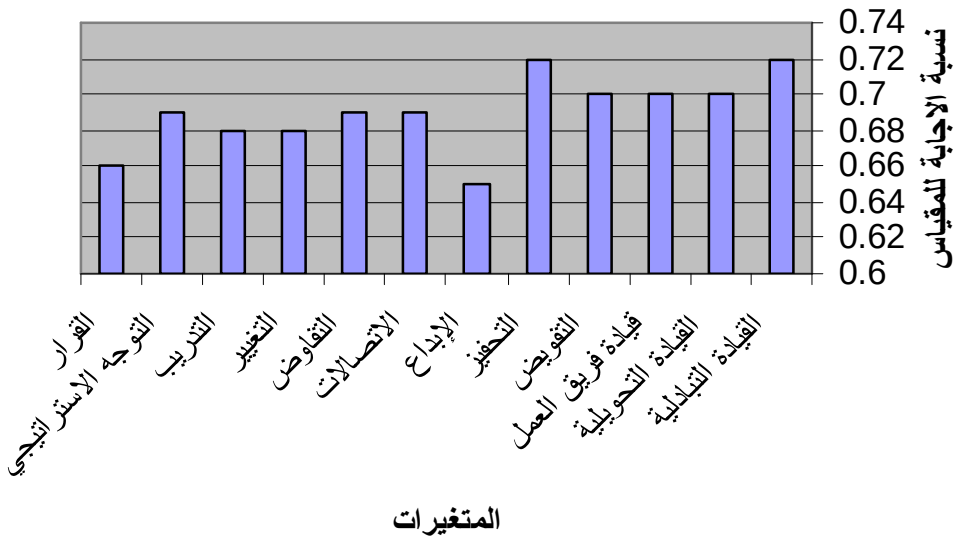
ض- ومن مقارنة نسبة الاجابة للمقياس نجد ان اعلى قيم بلغت للقيادة التبادلية والتحفيز . بينما اقلها التغيير والتدريب ثم في الاخير الابداع. وهذا يدفعنا الى ضرورة تشجيع الرغبة في التغيير الايجابي مستفيدين من التدريب للنهوض بواقع الابداع داخل المنظمة.

ط- نلاحظ ان هناك ميلاً في المنظمات الحكومية العراقية نحو القيادة التبادلية اكثر منها للقيادة التحويلية حسب نتائج الاستبيان مع ملاحظة تقارب القيم . وهذا يؤدي بنا الى ضرورة تشجيع مقومات القائد التحويلي اكثر .

يمكن حصر الاجابات اجمالا لكل المتغيرات حيث نجد ان الوسط الحسابي بلغ (3.45) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة المتغيرات المعتمدة . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.49) و (31.67) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.33) ، (11.33) ، (8.18) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة هذه المتغيرات او مع ممارستها في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر تجانسا في الاجابة يليه متغبر التغيير. وكما في الشكل (4- 1) ادناه:

الشكل (4-1)

مؤشرات ونتائج وصف مجمل المتغيرات للقائد الاداري في ميدان الدراسة



صدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

المبحث الثاني: الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة

اعتمادا على ما اسفر عليه الوصف العام لمتغيرات الدراسة . يضع الباحث هنا الوصف الموقعي لمتغيرات الدراسة وقد بوبت على وفق الاتي:

اولا: الوصف الموقعي حسب الجنس.

ثانيا: الوصف الموقعي حسب الدرجة الوظيفية.

ثالثا: الوصف الموقعي حسب التحصيل الدراسي.

رابعا: الوصف الموقعي حسب مدة الخدمة الاجمالية.

أولا: الوصف ألموقعي حسب الجنس

حتى لاتصبح البيانات حسب المعلومات الشخصية لاوراق الاستبيان حكرا على الباحث او تبقى حبيسة اوراق الاستبيان وعدم عرضها في التقرير النهائي ، يهدف الباحث هنا الى الاستفادة من هذا الجانب فيما يخص الجنس فبعد ان تم معرفة الاجابات بشكل عام اصبح من الضروري هنا للباحث ان يتعرف على راي كل منهما أي الذكور والاناث لبيان هل ان اجاباتهم متشابهة ام متباينة ومعرفة السبب للنهوض بواقع منظماتنا الحكومية وتحقيق النجاح فيها ، وعليه قد يتبادر الى الاذهان هنا سؤال مفاده : هل نتائج الاستبيان دلت على ان استجابة الذكور مشابهة للأناث ام هناك اختلاف في وجهات النظر وعليه سيجري الباحث مقارنة بينهما لمعرفة اوجه التباين وعلى وفق الاتي:

أ- الوصف ألموقعي لذكورعينة الدراسة

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لذكور عينة الدراسة دل على انه عدد الذكور بلغ (318) من اصل (454) مستجيب وهو يمثل نسبة (70%) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة اذ بلغ العدد(108) وان معظم الذكور لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (191)مستجيب في حين نجد ان اكثر الذكور من تخصص العلوم الهندسية (124).ومنهم (37) مديرا .للذكور خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (103)مستجيب ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (110) مستجيب.

جدول(4-14 A) نتائج الاستبيان لذكور عينة الدراسة

المعلومات / الرمز	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	الوظيفة الحالية	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	36	36	56	37	53	110
2	108	15	14	52	63	82
3	76	191	1	53	36	32
4	32	43	37	176	63	47
5	66	29	47		103	47
6		4	124			
7			39			
المجموع 70.04%	318	318	318	318	318	318

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 318

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر ذكور عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان فمن خلال الجدول (B 14-4) الذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لذكور عينة الدراسة وفق الاتي :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيس القيادة التبادلية (3.71) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.48) و (34.91) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.71) ، (8.81) ، (5.04) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.48) و (34.78) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.28) ، (10.94) ، (6.29) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.58) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.7) و (33.9) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.56) ، (9.94) ، (4.91) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.51) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.79) و (31.26) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (22.96) ، (8.36) ، (11.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.66) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.79) و (30.94) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.81) ، (11.89) ، (10.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي االابداع (3.32) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.38) و (32.45) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.31) ، (10.06) ،(6.79) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين

اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.52) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.38) و (32.45) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.31) ، (10.06) ، (6.79) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.53) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.43) و (35.16) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.25) ، (8.93) ، (6.23) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمس (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير(3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.18) و (35.66) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.43) ، (10.06) ، (6.67) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.62) و (33.9) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.67) ، (11.19) ، (7.61) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.4) و (33.46) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.42) ، (10) ، (6.73) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.71) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.62) و (32.33) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.36) ، (11.07) ، (10.63) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما

مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.55) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.37) و (33.43) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.5) ، (10.11) ، (7.58) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التفاوض. وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير القيادة التبادلية ثم القرار واقلهما هو متغير الابداع ثم التفاوض ، أي انه اجابات الذكور كانت مع ممارسة القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب الابداع والتفاوض. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت لمتغير القيادة التبادلية ثم القرار، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغيرالتغيير والتدريب ثم الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لذكور عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للقيادة التبادلية ثم التفاوض وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير التغيير واخيرا للتحفيز الذي قيمته اقل مايمكن حتى في مؤشر كثير مما يدل عدم ميل الذكور لممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية.

ب- <u>الوصف ألموقعي لأناث عينة الدراسة</u>

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لأناث عينة الدراسة دل على انه عدد الاناث يبلغ (136) من اصل (454) مستجيبةوهو يمثل نسبة (30%) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة حيث بلغ العدد(55) وان معظم الاناث لهن تحصيل دراسي الدبلوم (66)مستجيبةفي حين نجد ان اكثر الاناث من تخصص العلوم الهندسية (49).ومنهن (32) مديرا .للأناث خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (44)مستجيبة، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (30) مستجيبة.

<u>جدول (A15-4) نتائج الاستبيان لأناث عينة الدراسة</u>

المعلومات / الرمز	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	الوظيفة الحالية	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	21	1	42	32	16	30
2	55	2	2	12	23	51
3	32	52	0	8	23	21
4	18	66	17	84	30	17
5	10	13	11		44	17
6		2	49			
7			15			
المجموع 29.96%	136	136	136	136	136	136

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 136

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر اناث عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان فمن خلال الجدول (B 15-4) والذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لأناث عينة الدراسة وفق الاتي:

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.35) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.22) و (30.59) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.45) ، (13.83) ، (7.91) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.3) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.5) و (26.62) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.53) ، (13.38) ، (7.91) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.65) و (32.5) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.64) ، (12.5) ، (4.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.65) و (29.62) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.5) ، (9.85) ، (10.74) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.88) و (27.79) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.63) ، (10.44) ، (9.26) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.03) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (11.62) و (25.15) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.47) ، (18.09) ، (13.67) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.61) أي ان 61% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 39% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير الاتصال (3.24) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.74) و (27.35) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.38) ، (12.21) ، (11.32) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.21) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.15) و (27.65) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.21) ، (12.79) ، (12.2) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير(3.29) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.56) و (28.976) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.56) ، (14.56) ، (7.35) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب(3.29) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.59) و (30.29) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.56) ، (16.62) ، (7.94) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.26) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.15) و (27.79) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل)،(قليل جدا) هي (34.41) ، (12.79) ، (9.86) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار(3.17) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.68) و (26.76) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.12) ، (14.26) ، (11.18) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.63) أي ان 63% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر اناث عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.29) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.46) و (28.39) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.13) ، (13.45) ، (9.6) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التغيير . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير قيادة فريق العمل ثم التفويض واقلهما هو متغير الابداع ثم القرار ، أي انه اجابات الاناث كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل ثم التفويض وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب الابداع والقرار. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير قيادة فريق العمل والتفويض، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير القرار ثم الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لاناث عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتفويض ثم التحفيز وهذا يدل ايضا لميلهن لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير القرار واخيرا الابداع الذي قيمته اقل مايمكن حتى في مؤشر كثير مما يدل عدم ميل الاناث لممارسة الابداع في المنظمات الحكومية العراقية.

ومن مقارنة مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لاناث وذكور عينة الدراسة وحسب الشكل (4-2) يتبين الاتي:

أ- تقارب وجهات النظر بميلهما للقيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية في داخل منظماتهم الحكومية ، وهذا مدعاة للتركيز على جوانب ومهارات القيادة التحويلية بما تتصف به من مقومات تجعل هذه المنظمات تنهض بواقعا الحالي للتغير والابداع لتكون في منافسة مستمرة مع المنظمات الحكومية العالمية والمحلية.

ب- بشكل عام وجدنا ان نسبة الاجابة للمقياس والاوساط الحسابية للاناث اقل منها بالنسبة للذكور بمقدار (8%) (0.26) على التوالي وهذا يدل على ان الاجابات اقل مع ممارسة متغيرات الدراسة نسبة للذكور ، كذلك نجد بان نسبة تجانس الاجابات للذكور اكثر منه للاناث .

ت- اوضح مؤشر كثير جدا للاجابات بان الذكور اكثر منه للاناث بمقدار (4.91) ولمؤشر كثير بمقدار (5.04) وهذا يدل على ميل اقل للاناث لمتغيرات الدراسة نسبة للذكور .

ث- نلاحظ ميل الذكور لممارسة القيادة التبادلية والتحويلية اكثر منه للاناث بمقدار (0.36) و (0.27) على التوالي ، وهذا دليل على عدم لمس الاناث على تطبيق هذين النمطين للقيادة نسبة للذكور وممارستهما فعليا ، ومن خلال المقابلات والملاحظة تبين ان قسم من قادة المنظمات يولون اتماما اكثر للرجال منه للاناث في اظهار مقومات القيادة التبادلية والتحويلية لاسباب عديدة منها الواقع الاجتماعي واعتكاف الاناث في دوائرهن دون الحاجة للظهور على السطح حتى وان كان ايجابيا . او قد تكون اجاباتهن اكثر واقعية ومصداقية منها للذكور في الاجابة على الاسئلة.

ج- ايضا نلاحظ ميل الذكور لممارسة قيادة فريق العمل وتفويض الصلاحيات اكثر منه للاناث بمقدار (0.12) و(0.08) على التوالي ، وهذا يدل على عدم اشراك الاناث في قيادة فريق العمل اوتفويض الصلاحية لهن في بعض الامور نسبة للرجال ، وقد تكون لنفس الاسباب في الفقرة السابقة.

ح- اما لممارسة التحفيز والابداع نجد ان الذكور تتفوق على الاناث في ممارسة هذين المتغيرين بمقدار (0.25) و(0.29) على التوالي ، وهنا نجد ان الفرق كبير وهذا ما يعزز ممارسة الرجال للقيادة التبادلية والتحويلية فالتبادلية مشرطة والتحويلية ابداعية ، وقد تكون لنفس الاسباب المنوه عنها سابقا.

خ- في جانبي الاتصال والتفاوض نجد تراجع الاناث عن الذكور في ممارسة هذين المتغيرين بمقدار (0.28) و(0.32) على التوالي. وهذا يوكد سبب قلة مستوى ممارسة المتغيرات السابقة بقلة رغبة الاناث في الاتصال او قلة وجود اتصال اصلا نسبة للذكور لطبيعتهن

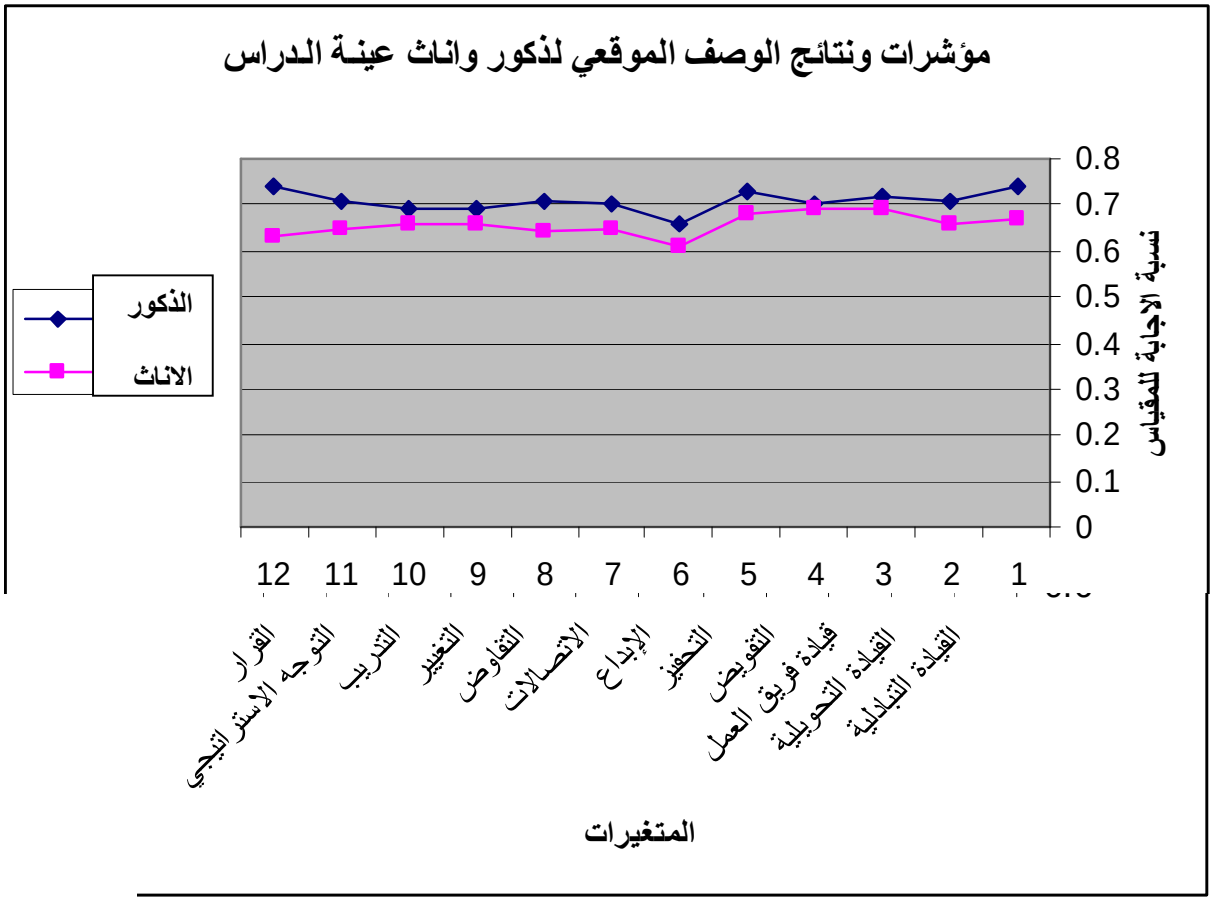
والواقع الاجتماعي الذي يفرض قلة من الاختلاط واشراكهن في حل المشاكل باستخدام التفاوض.

د- لوحظ ايضا رغبة الذكور في ممارسة متغيري التغيير والتدريب عن الاناث بمقدار (0.18) و(0.18) على التوالي . هذا يؤكد صدق قلة رغبتهن او وجود القيادة التحويلية في المنظمة لان القائد التحويلي هو وكيل تغيير ، بينما نجد اشراك الرجال في دوراتٍ اكثر منه للاناث ، ايضا لاسباب اجتماعية بعدم رغبتهن بالسفر خاج العراق او لاي محافظة اخرى لاسباب اجتماعية واسرية .

ذ- بالنسبة لمتغيري التوجه الاستراتيجي والقرار نجد ممارسة الذكور اكثر لهذين المتغيرين بمقدار (0.31) و (0.54) وهذا دليل على قلة اشراك الاناث في التخطيط المستقبلي للمنظمة نسبة للذكور ، مع وجود فرق كبير وهو الاكبر من بين المتغيرات في الاشراك باتخاذ القرارات اوتكون مبنية على اسس صحيحة ووفق الاسئلة المعتمدة.

ر- اخيرا يستنتج الباحث بان هناك تقصيرا واضحا تجاه اناث المنظمات الحكومية العراقية من خلال اجابتهن على الاستبيان وتقييمهن للواقع الموضوعي داخل هذه المنظمات مما يتطلب التركيز على هذا الجانب بالبحث والتقصي واجراء الدراسات من قبل الباحثين للنهوض بواقعهن والاستفادة من امكانياتهن داخل المنظمات ، أي اوصي الباحثين بدراسة القيادة النسائية داخل المنظمات الحكومية العراقية.

الشكل (4-2)



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

ثانيا: الوصف ألموقعي حسب الدرجة الوظيفية

لكي نعطي اهمية لآراء عينة الدراسة من المدراء ومن بمستواهم والموظفين وحسب ماجاء به عنوان الاطروحة وحتى لاتصبح البيانات حسب المعلومات الشخصية لاوراق الاستبيان حكرا على الباحث او تبقى حبيسة اوراق الاستبيان وعدم عرضها في التقرير النهائي ،لأن هدف الباحث هو الاستفادة من هذا الجانب فيما يخص الدرجة الوظيفية فبعد ان تم معرفة الاجابات بشكل عام اصبح من الضروري هنا للباحث ان يتعرف على راي كل من مدراء الدوائر والشعب والاقسام وحتى الموظفين لبيان هل ان اجاباتهم متشابهة أو متباينة ومعرفة السبب للنهوض بواقع منظماتنا الحكومية وتحقيق النجاح فيها ، حيث يقوم الباحث هنا اثارة تساؤل مفاده : هل ان نتائج الاستبيان تدل على ان للدرجة الوظيفية دور في هذه الاستجابات ، وهذا مانلاحظه من المقارنة التي اجريت بين مدير الدائرة من جهة وبين رؤساء الشعب والاقسام وكذلك الموظفين من جهة اخرى وعلى وفق الاتي:

أ- الوصف الموقعي لمدراء دوائر عينة الدراسة

من خلال الجدول في ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لمدراء دوائر عينة الدراسة دل على ان عدد المدراء يبلغ (69) من اصل (454) مستجيباً وهو يمثل نسبة (17.2%) وان عدد المدراء الذكور بلغ (37) في حين بلغ عدد المدراء الاناث (32) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (40-45) سنة حيث بلغ العدد(25) وان معظم المدراء لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (42)مستجيباً في حين نجد ان اكثر المدراء من تخصص العلوم الهندسية (33). وكان للمدراء خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (32)مستجيباً ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (15) مستجيباً.

جدول (A16-4) نتائج الاستبيان لمدراء دوائر عينة الدراسة

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	37	2	0	9	2	15
2	32	23	1	0	3	38
3		25	42	1	12	4
4		12	24	18	20	9
5		7	2	3	32	3
6				33		
7				5		
المجموع 17.2%	69	69	69	69	69	69

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة **N= 69**

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر مدراء دوائر عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان من خلال الجدول (B16-4) :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.63) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.52) و (38.55) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (37.1) ، (6.67) ، (1.16) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.63) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20) و (34.2) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (36.23) ، (8.41) ، (1.16) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.74) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.06) و (34.2) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.2) ، (6.96) ، (0.58) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.6) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.13) و (37.39) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.04) ، (5.51) ، (4.93) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.71) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.48) و (33.91) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.91) ، (7.25) ، (1.45) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي االابداع (3.52) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.07) و (34.78) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (39.42) ، (8.41) ، (2.32) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.67) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.16) و (33.91) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.81) ، (6.67) ، (1.45) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.69) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20) و (40.29) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.72) ، (6.96) ، (2.03) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.64) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.68) و (39.71) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.49) ، (5.51) ، (2.61) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 37% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.2) و (42.03) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.49) ، (6.96) ، (2.32) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.65) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.23) و (39.71) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (37.68) ، (5.51) ، (0.87) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 23% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.64) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.71) و (36.81) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.04) ، (8.41) ، (2.03) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت

متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر مدراء دوائر عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.64) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.9) و (37.1) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (35.1) ، (6.93) ، (1.91) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير القيادة التبادلية هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التدريب . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير قيادة فريق العمل ثم التحفيز واقلهما هو متغير التدريب واخيرا الابداع ، أي انه اجابات مدراء الدوائر كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل ثم التحفيز وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب التدريب والابداع . اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير قيادة فريق العمل ثم للتحفيز والتفاوض، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير التدريب والتفويض واخيرا الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لمدراء دوائر عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت لقيادة فريق العمل ثم التحفيز وهذا يدل ايضا ميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير الابداع واخيرا للتدريب الذي قيمته اقل مايمكن حتى في مؤشر كثير مما يدل عدم ميل مدراء الدوائر لممارسة الابداع والتدريب في المنظمات الحكومية العراقية.

2- <u>الوصف الموقعي لمدراء شعب عينة الدراسة</u>

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لمدراء الشعب عينة الدراسة دل على انه عدد مدراء الشعب يبلغ (64) من اصل (454) مستجيب وهو يمثل نسبة (14.1%) ان عدد مدراء الشعب الذكور بلغ (52) في حين بلغ عدد المدراء الاناث (12) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة حيث بلغ العدد(27) وان معظم مدراء الشعب لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (34)مستجيب في حين نجد ان اكثر مدراء الشعب من تخصص العلوم الهندسية (22). لمدراء الشعب خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (27)مستجيب ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (26) مستجيب.

<u>جدول (A17-4) نتائج الاستبيان لمدراء شعب دوائر عينة الدراسة</u>

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	52	0	2	20	5	26
2	12	27	0	2	12	16
3		11	34	0	5	3
4		10	20	4	15	9
5		16	7	4	27	10
6			1	22		
7				12		
المجموع 14.1%	64	64	64	64	64	64

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 64

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر مدراء شعب عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان من خلال الجدول (B17-4) :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.74) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.32) و (35.31) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.56) ، (10.31) ، (2.5) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.6) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.19) و (34.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.44) ، (11.56) ، (3.44) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.5) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.25) و (36.25) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.5) ، (11.56) ، (3.44) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.94) و (35.94) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.69) ، (8.44) ، (8.75) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.74) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.75) و (36.88) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.88) ، (5.31) ، (7.19) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.32) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.44) و (33.13) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.88) ، (15.63) ، (5.94) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.9) و (28.2) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.6) ، (13.1) ، (8.2) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.45) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15) و (33.4) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (38.1) ، (8.75) ، (4.69) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.5) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.1) و (37.8) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (35) ، (10) ، (3.13) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.47) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.4) و (37.81) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (34.7) ، (10.3) ، (3.75) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.53) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.3) و (29.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.4) ، (11.6) ، (4.06) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.64) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.5) و (33.1) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (33.1) ، (7.81) ، (3.43) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر مدراء شعب دوائر عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.54) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.4) و (34.3) على التوالي بينما

النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31) ، (10.4) ، (4.89) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التغيير . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير القيادة التبادلية ثم التحفيز واقلهما هو متغير التفاوض ثم الابداع ، أي انه اجابات مدراء الشعب كانت مع ممارسة القيادة التبادلية ثم التحفيز ، مع وجود ضعف في جانب التفاوض و الابداع . اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير القيادة التبادلية والتحفيز ، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير الاتصال والتفاوض والتدريب واخيرا الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لمدراء شعب عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للقيادة التبادلية ثم الاتصال وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير االابداع واخيرا التدريب الذي قيمته اقل مايمكن مما يدل عدم ميل امدراء الشعب لممارسة الابداع في المنظمات الحكومية العراقية. أي انه يميل مدراء شعب الدوائر للمارسة نمط القيادة التبادلية اكثر من نمط القيادة التحويلية أي رغبتهم بالعمل المشروط بالثواب والعقاب اكثر من رغبتهم بالتغيير والابداع وفقا لمهارات القيادة التحويلية. مما يتطلب التركيز على هذا الجانب كونهم اكثر المرشحين لقيادة منظماتهم او اخرى بعد المدراء .

3- <u>الوصف الموقعي لمدراء اقسام عينة الدراسة</u>

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لمدراء اقسام عينة الدراسة دل على ان عدد مدراء الاقسام يبلغ (61) من اصل (454) مستجيباً وهو يمثل نسبة (13.44%) ان عدد مدراء الاقسام الذكور بلغ (53) في حين بلغ عدد المدراء الاناث (8) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة حيث بلغ العدد(22) وان معظم مدراء الاقسام لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (35)مستجيباً في حين نجد ان اكثر مدراء الاقسام من تخصص العلوم الهندسية (27). لمدراء الابقسام خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (24)مستجيباً ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (16) مستجيباً.

<u>جدول (A18-4) نتائج الاستبيان لمدراء اقسام دوائر عينة الدراسة</u>

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	53	1	9	11	3	16
2	8	20	2	1	10	16
3		22	35	0	12	11
4		5	11	6	12	6
5		13	3	9	24	12
6			1	27		
7				7		
المجموع %13.44	61	61	61	61	61	61

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 61

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر مدراء اقسام عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان من خلال الجدول (B18-4) :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.91) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (34.75) و (45.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (19.01) ، (6.89) ، (3.61) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.78) أي ان 78% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 22% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.81) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (29.51) و (37.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.64) ، (7.21) ، (4.26) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.76) أي ان 76% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 23% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.76) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.64) و (33.11) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.85) ، (8.53) ، (1.97) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.72) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (34.43) و (27.87) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.64) ، (7.21) ، (8.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 26% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.83) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (34.43) و (34.75) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (15.41) ، (9.84) ، (5.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.77) أي ان 77% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 23% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.47) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.93) و (28.2) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.56) ، (13.11) ، (8.2) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.66) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.57) و (36.07) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.97) ، (11.15) ، (5.24) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.73) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (26.23) و (35.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.9) ، (9.18) ، (2.95) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.97) و (38.03) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.92) ، (9.51) ، (5.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.63) و (36.07) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.59) ، (12.79) ، (4.92) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.73) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.86) و (36.07) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.28) ، (6.89) ، (5.9) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.75) أي ان 75% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 25% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.31) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.98) و (35.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.57) ، (10.82) ، (6.89) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر مدراء اقسام دوائر عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.68) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.4) و (34.6) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.3) ، (9.4) ، (5.3) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التفاوض ومتغير القرار . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير القيادة التبادلية ثم التحفيز واقلهما هو متغير الابداع ثم القرار ، أي انه اجابات مدراء الاقسام كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل ثم التحفيز وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب الابداع والقرار. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير القيادة التبادلية والتحفيز، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير الابداع ثم القرار ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لمدراء اقسام عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للقيادة التبادلية ثم التفويض وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير التدريب واخيرا القرار مما يدل عدم ميل مدراء الاقسام لممارسة او مشاركتهم في اتخاذ القرار في المنظمات الحكومية العراقية. أي انه يميل مدراء اقسام الدوائر للمارسة نمط القيادة التبادلية اكثر من نمط القيادة التحويلية أي رغبتهم بالعمل المشروط بالثواب والعقاب اكثر من رغبتهم بالتغيير والابداع وفقا لمهارات القيادة التحويلية. مما يتطلب التركيز على هذا الجانب كونهم اكثر الاشخاص قربا من الموظفين.

4- <u>الوصف الموقعي لموظفين عينة الدراسة</u>

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لموظفي دوائر عينة الدراسة دل على انه عدد الموظفين يبلغ (260) من اصل (454) مستجيب وهو يمثل نسبة (57.27%) ان عدد الموظفين الذكور بلغ (176) في حين بلغ عدد المدراء الاناث (84) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة حيث بلغ العدد(93) وان معظم الموظفين لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (132)مستجيب في حين نجد ان اكثر الموظفين من تخصص العلوم الهندسية (91). لمدراء الاقسام خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (64)مستجيب ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (83) مستجيب.

<u>جدول (4-A19) نتائج الاستبيان لموظفي دوائر عينة الدراسة</u>

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	176	54	26	58	59	83
2	84	93	14	13	61	63
3		50	132	0	30	35
4		23	54	26	46	40
5		40	30	42	64	39
6			4	91		
7				30		
المجموع %	260	260	260	260	260	260

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 260

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر موظفي عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان من خلال الجدول (B19-4) :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.5) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.85) و (31.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.08) ، (12.15) ، (8.54) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.35) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.23) و (30.15) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.77) ، (13.62) ، (10.23) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.45) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.92) و (32.69) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.39) ، (12) ، (7) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.4) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.82) و (28.23) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (22.54) ، (10.15) ، (14) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (26.23) و (28.61) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (22.46) ، (10.47) ، (12.23) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.08) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.69) و (27) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.38) ، (14.85) ، (16.08) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.62) أي ان 62% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 38% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.31) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.08) و (28.31) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29) ، (12.15) ، (11.46) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.27) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.77) و (29.08) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31) ، (11.15) ، (12) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.29) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.69) و (30) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.31) ، (13.7) ، (10.31) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.3) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.08) و (30.39) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.15) ، (14.69) ، (10.69) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.66) أي ان 66% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.33) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.15) و (28.31) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.69) ، (13.92) ، (10.93) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.18) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.62) و (27.23) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.23) ، (13.08) ، (14.84) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر موظفي دوائر عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.33) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.5) و (29.3) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27) ، (12.7) ، (11.5) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير الابداع هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير قيادة فريق العمل . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير القيادة التبادلية ثم التحفيز واقلهما هو متغير الابداع ثم القرار ، أي انه اجابات الموظفين كانت مع ممارسة القيادة التبادلية ثم التحفيز وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب الابداع والقرار. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير القيادة التبادلية وقيادة فريق العمل والتحفيز، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير القرار ثم الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لموظفي دوائر عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتحفيز ثم التتفويض وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير القرار واخيرا الابداع الذي قيمته اقل مايمكن حتى في مؤشر كثير مما يدل عدم ميل الموظفين لممارسة الابداع في المنظمات الحكومية العراقية. أي انه يميل موظفي الدوائر للمارسة نمط القيادة التبادلية اكثر من نمط القيادة التحويلية أي رغبتهم بالعمل المشروط بالثواب والعقاب اكثر من رغبتهم بالتغيير والابداع وفقا لمهارات القيادة التحويلية. مما يتطلب التركيز على هذا الجانب كونهم المعنيين بالقيادة كونهم المقودين والشريحة الكبيرة في المنظمة وهذا يمثل ارائهم للواقع الفعلي للقيادة في المنظمات الحكومية العراقية.

يتبين من المناقشة اعلاه للمتغيرات الدراسية بشكل عام ومن الجدول (4-20) ادناه :بان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم مع ممارسة متغيرا الدراسة. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ،مدراء الشعب واخيرا للموظفين على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الشعب ،مدراء الاقسام ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر ومدراء الاقسام بالتساوي ثم مدراء الشعب كانت اما مع ممارسة المتغيرات الدراسية او مع عدم ممارسة المتغيرات الدراسية واخيرا للموظفين التي كانت وسطا. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع المتغيرات الدراسية هي اكبر من تقييم الموظفين لهذه المتغيرات او رغبتهم بذلك ، وهذا هو السبب الرئيسي في اختيار الباحث لاراء الموظفين بالاضافة الى راي القادة لتعطي الانطباع الحقيقي لواقع منظماتنا الحكومية ولكافة المستويات ، مما يتطلب دراستها بتعمق وتاني بمزيد من الدراسات للنهوض بواقع منظماتنا الحكومية ولمنافسة بقية المنظمات على المستوى العالمي والمحلي.

جدول (4-20) مؤشرات ونتائج الوصف ألموقعي لمجمل عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

ت	الدرجة الوظيفية	كثير جدا		كثير		إلى حد ما		قليل		قليل جدا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة للمقياس
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	مدير دائرة	65.33	18.94	128.08	37.12	121.08	35.09	23.92	6.94	6.58	1.91	3.64	0.92	0.73
2	مدير شعبة	58.92	18.41	111.17	34.74	100.33	31.59	33.08	10.34	16.67	4.82	3.52	1	0.71
3	مدير قسم	83.58	27.4	105.42	34.56	71	23.28	28.75	9.43	16.25	5.33	3.68	1.05	0.73
4	موظف / عامل	25.39	19.53	380.67	29.28	351	27	164.6	12.66	149.8	11.53	3.33	1.21	0.67

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 454

وللتعرف على اسباب الفروقات بين الاراء عمد الباحث في ادناه اجراء مقارنة لكل متغير على حدة من وجهة نظر مدراء الدوائر والشعب والاقسام والموظفين للوقوف على واقع كل متغير من المتغيرات الدراسية المعتمدة وعلى وفق الاتي:

أ- تقارب وجهات النظر بميلهم للقيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية في داخل منظماتهم الحكومية ، وهذا مدعاة للتركيز على جوانب ومهارات القيادة التحويلية بما تتصف به من مقومات تجعل هذه المنظمات تنهض بواقعها الحالي للتغير والابداع لتكون في منافسة مستمرة مع المنظمات الحكومية العالمية والمحلية.

ب- بالنسبة لمتغير القيادة التبادلية فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الشعب يليها مدراء الدوائر واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة القيادة التبادلية. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الشعب ، الموظفين واخيرا لمدراء الدوائرعلى التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الشعب، مدراء الدوائر واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة المتغيرات الدراسية. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم الموظفين واخيرا مدراء الاقسام . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع القيادة التبادلية هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا النمط القيادي او رغبتهم بذلك.

ت- بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة القيادة التحويلية. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الشعب ، الموظفين ، مدراء الدوائر واخيرا الموظفين على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،مدراء الدوائر ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الدوائر، مدراء الشعب واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات

متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع القيادة التحويلية هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا النمط القيادي او رغبتهم بذلك.

ث- بالنسبة لمتغير قيادة فريق العمل فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة قيادة فريق العمل. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ، الموظفين واخيرا مدراء الشعب على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الشعب ، مدراء الدوائر ، مدراء الاقسام واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام و مدراء الدوائر، مدراء الشعب واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم ممارسة قيادة فريق العمل. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الاقسام هو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الدوائر واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع قيادة فريق العمل هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

ج- بالنسبة لمتغير التفويض فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التفويض. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،الموظفين ، مدراء الشعب واخيرا مدراء الدوائر على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر، مدراء الشعب ، الموظفين واخيرامدراء الاقسام وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الدوائر، مدراء الشعب واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائلرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التفويض هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

ح- بالنسبة لمتغير التحفيز فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الشعب يليها مدراء الدوائر واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التحفيز. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،الموظفين ، مدراء الشعب ، مدراء الدوائر على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الشعب،مدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الشعب، مدراء الدوائر واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليهم مدراء الاقسام ثم الموظفين واخيرا مدراء الاقسام . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التحفيز هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

خ- بالنسبة لمتغير الابداع فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الدوائر ثم لمدراء الاقسام يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة لابداع. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ،

الموظفين واخيرا لمدراء الشعب على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر، مدراء الشعب ، مدراء الاقسام ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر، مدراء الاقسام، مدراء الشعب واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة لابداع او مع عدم ممارسة لابداع. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليهم مدراء الشعب ثم الموظفين واخيرا مدراء الاقسام . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع للابداع هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

د- بالنسبة لمتغير الاتصال فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الدوائر ثم لمدراء الاقسام يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة الاتصال. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ، الموظفين واخيرا لمدراء الشعب على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الاقسام،مدراء الدوائر،مدراء الشعب ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر ومدراء الاقسام ، مدراء الشعب، واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليهم مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع الاتصال هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

ذ- بالنسبة لمتغير التفاوض فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التفاوض. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ، الموظفين واخيرا لمدراء الشعب على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الشعب ،مدراء الاقسام ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الدوائر، مدراء الشعب واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم الموظفين واخيرا مدراء الاقسام . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التفاوض هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

ر- بالنسبة لمتغير التغيير فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الدوائر ثم لمدراء الشعب يليها مدراء الاقسام واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التغيير. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ، الموظفين واخيرا لمدراء الشعب على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر ، مدراء الاقسام، مدراء الدوائر واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهو الاكثر منهم تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء

الاقسام واخيرا الموظفين . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التغيير هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

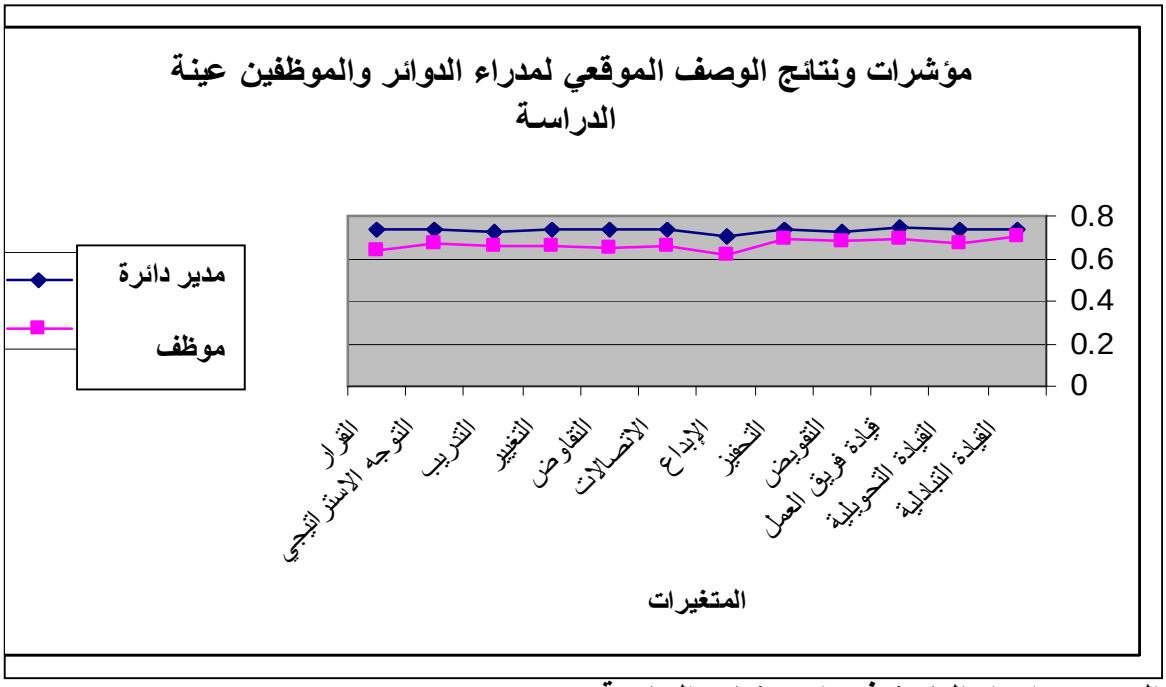
ز- بالنسبة لمتغير التدريب فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الدوائر ثم لمدراء الاقسام يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التدريب. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الشعب ، الموظفين واخيرا لمدراء الدوائرعلى التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الاقسام ،الموظفين ،واخيرامدراء الشعب. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر ، مدراء الشعب، مدراء الاقسام واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين . وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التدريب هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

س-بالنسبة لمتغير التوجه الاستراتيجي فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الاقسام ثم لمدراء الدوائر يليها مدراء الشعب واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة التوجه الاستراتيجي. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الشعب ، الموظفين واخيرا لمدراء الدوائرعلى التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،واخيراالموظفين. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الاقسام ، مدراء الشعب و مدراء الدوائر واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي . وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائره الاكثر تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ثم مدراء الاقسام واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع التوجه الاستراتيجي هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

ش-بالنسبة لمتغير القرار فان اعلى وسط حسابي كان لمدراء الدوائر ثم لمدراء الشعب ومدراء الدوائر واخيرا للموظفين ، أي ان اجابة الموظفين كانت الاخيرة من بينهم في ممارسة القرار. وكانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) هي لمدراء الاقسام ،مدراء الدوائر ، مدراء الشعب واخيرا للموظفين على التوالي بينما النسب المئوية لمقياس (كثير) كان لمدراء الدوائر،مدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،واخيراالموظفين وهذا يؤكد صدق الاستنتاج السابق. في حين نجد ان شدة الاجابة كانت لمدراء الدوائر ، مدراء الشعب ومدراء الاقسام واخيرا للموظفين كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار. وان الانحراف المعياري لهم كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان مدراء الدوائرهم الاكثر تجانسا في الاجابة يليه مدراء الشعب ومدراء الاقسام واخيرا الموظفين. وهذا يبين اجمالا الفرق بين المدراء والموظفين أي الفرق بين القادة والمقودين ، فتقييم القادة لواقع القرار هي اكبر من تقييم الموظفين لهذا المتغير او رغبتهم بذلك.

اخيرا يستنتج الباحث بان هناك فرقا واضحا بين اجابات المدراء او قادة المنظمات العراقية وبين موظفيهم فهم أي الموظفون يشعرون بالقصور تجاه تطبيق نمط القيادة التحويلية اولا نسبة لنمط القيادة التبادلية مما يتطلب التركيز على المقومات الاساسية والمهارات للقادة التحويليين وتطبيقها في هذه المنظمات اذا ماريد النجاح لهذه المنظمات ومواكبتها لبقية المنظمات العالمية والمحلية ، وكذلك نرى بوضوح الفرق في وجهات النظر للواقع الموضوعي داخل هذه المنظمات من تعاطي قادتها او تعاملهم بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة من وجهة نظر الموظفين فهي اجمالا اقل من وجهات نظر القادة انفسهم من ناحية قيادة فريق العمل وتفويض الصلاحيات كذلك في اعتماد نظام التحفيز وتشجيع الابداع داخل المنظمة ومراعات وجود حلقات اتصال مختلفة ومتعددة مع المرؤوسين بكافة مستوياتهم ومحاولة حل النزاعات والمشاكل باستخدام اسلوب التفاوض ، ولم يلمس الموظفون التوجه الاستراتيجي لقادة منظماتهم أي انهم يخططون انيا وليس لديهم رؤيا مستقبلية هذا طبعا من وجه نظر الموظفين في حين نجد ان متغير القرار كان الاقل اعتمادا على وجهة نظر القادة والموظفين ومدراء الشعب والاقسام فهم لم يشعروا يوماً ان القادة سيشركونهم في اتخاذ القرارات وحتى اتباع الاسلوب الامثل في صناعة واتخاذ القرار الصحيح. مما يتطلب التركيز على هذا الجانب بالبحث والتقصي واجراء الدراسات من قبل الباحثين للنهوض بواقع اتخاذ القرارات الصحيحة في المنظمات كان يكون (الانماط القيادية وتاثير اتخاذ القرارات في نجاح المنظمات الحكومية العراقية) والشكل (3-4) يوضح الفارق بين مدراء الدوائر والموظفين:

الشكل (3-4)



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

ثانيا: الوصف ألموقعي حسب التحصيل الدراسي

حتى لاتصبح البيانات حسب المعلومات الشخصية لاوراق الاستبيان حكرا على الباحث او تبقى حبيسة اوراق الاستبيان وعدم عرضها في التقرير النهائي اذ يهدف الباحث هنا الى الافادة من هذا الجانب فيما يخص التحصيل الدراسي فبعد ان تم معرفة الاجابات بشكل عام اصبح من

الضروري هنا للباحث ان يتعرف على راي كل من حملة شهادة الدكتوراه والبكالوريوس لبيان هل ان اجاباتهم متشابهة او متباينة ومعرفة السبب للنهوض بواقع منظماتنا الحكومية وتحقيق النجاح فيها ، و لقد حاول الباحث هنا ان يجري مقارنة بين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لمتغيرات الدراسة حسب التحصيل الدراسي بين اراء حاملي شهادة الدكتوراه وبين البكالوريوس وعلى وفق الاتي:

أ- الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة لحملة شهادة الدكتوراه

من خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لحملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة دل على انه عدد حملة شهادة الدكتوراه يبلغ (37) من اصل (454) مستجيباً وهو يمثل نسبة (8.15%) . وان عدد الذكور (36) في حين ان عدد الاناث(1) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة وكذلك في الفترة(50 سنة فاكثر)حيث بلغ العدد(10) لكل منهم . في حين نجد ان اكثر حملة شهادة الدكتوراه من تخصص الاداب (15). لحملة شهادة الدكتوراه خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (16)مستجيباً ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (4) مستجيباً.

جدول (A21-4) نتائج الاستبيان لحملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة

المعلومات الرمز	الجنس	العمر	الوظيفة الحالية	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	36			1		4
2	1	10	2	3	2	7
3		9	9		3	4
4		8	26	15	16	12
5		10		7	16	10
6				8		
7				3		
المجموع %8.15	37	37	37	37	37	37

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 37

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر حملة شهادة الدكتوراه في عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان ،فمن خلال الجدول (B 21-4) والذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لحملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة نجد بان :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.79) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (33.51) و (31.35) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.08) ، (9.18) ، (4.87) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.76) أي ان 76% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 24% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.61) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.95) و (36.76) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (20) ، (1.08) ، (10.27) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.54) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.54) و (31.89) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.97) ، (1.62) ، (4.86) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.5) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.03) و (24.86) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.11) ، (1.62) ، (18.65) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.79) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (36.22) و (30.81) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (17.84) ، (0.54) ، (9.19) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.76) أي ان 76% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 24% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.86) و (22.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.35) ، (1.62) ، (8.11) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.49) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.24) و (29.19) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.65) ، (1.62) ، (7.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.45) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.14) و (38.38) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.73) ، (3.24) ، (6.49) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير(3.49) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.84) و (37.3) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.57) ، (1.62) ، (6.49) على التوالي . في حين نجد ان

شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.33) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.32) و (22.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (25.95) ، (4.32) ، (11.35) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 34% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.6) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (31.35) و (22.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.11) ، (3.24) ،(8.11) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.36) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.84) و (32.97) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.49) ، (2.16) ، (9.73) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر حملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.53) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.82) و (30.14) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.49) ، (10.58) ، (7.97) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التفاوض والتغيير . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير القيادة التبادلية ثم التحفيز واقلهما هو متغير القرار والاخير هو التدريب ، أي انه اجابات حملة شهادة الدكتوراه كانت مع القيادة التبادلية ثم التحفيز وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب القرار والابداع. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير القيادة التبادلية والتحفيز ، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير التدريب والاخير القرار ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لحملة شهادة الدكتوراه عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتحفيز ثم للقيادة التبادلية وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير التدريب والقرار واخيرا التفاوض مما يدل عدم ميل حملة شهادة الدكتوراه لممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية.

ب- الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة لحملة شهادة البكلوريوس

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر حملة شهادة البكالوريوس في عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان ،فمن خلال الجدول ادناه والذي يبين نتائج الاستبيان لحملة شهادة البكلوريوس لعينة الدراسة دل على انه عدد حملة شهادة البكلوريوس يبلغ (243) من اصل (454) مستجيب وهو يمثل نسبة (53.5%) وان حملة شهادة البكلوريوس الذكور بلغ (191) اما الاناث فبلغ (52) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (30-39) سنة حيث بلغ العدد(98) في حين نجد ان اكثر حملة شهادة البكلوريوس من تخصص العلوم الهندسية (114).ومنهم (36) مديرا . لحملة شهادة البكلوريوس خدمة اجمالية(اكثر من 20 سنة) (60)مستجيب ، في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (93) مستجيب.

جدول (4-22 A) نتائج الاستبيان لحملة شهادة البكلوريوس لعينة الدراسة حسب معلومات الاشخاص

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	الوظيفة الحالية	التخصص	مدة الخدمة الاجمالية	مدة الخدمة الحالية
1	191	40	42	36	49	93
2	52	98	34	10	62	81
3		51	35	1	32	25
4		23	132	25	40	24
5		31		41	60	20
6				114		
7				16		
المجموع %53.5	243	243	243	243	243	243

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 243

من خلال الجدول (4-22 B) والذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لحملة شهادة البكلوريوس لعينة الدراسة نجد بان :

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.47) و (34.81) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.34) ، (9.96) ، (6.42) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.51) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.82) و (33.53) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.15) ، (10.29) ، (7.16) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.55) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.99) و (33.58) على التوالي بينما النسب المئوية

لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.96) ، (9.96) ، (5.51) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.69) و (30.62) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.03) ، (7.41) ، (13.25) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.59) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (27.41) و (31.85) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (22.72) ، (8.56) ، (9.47) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.23) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (14.16) و (31.44) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.45) ، (11.19) ، (12.76) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.45) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.44) و (33) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.36) ، (9.55) ، (7.65) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.44) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.19) و (33.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.11) ، (7.98) ، (8.97) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير(3.43) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.54) و (34.98) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.95) ، (9.63) ، (7.9) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب(3.41) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.95) و (34.98) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.64) ، (11.19) ، (8.23) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.5) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.84) و (34.98) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.74)،(10.29) ،(7.16) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة ا (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.34) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.27) و (31.03) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.97) ، (9.88) ، (11.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر حملة شهادة الدكتوراه لعينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.9) و (33.22) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.37) ، (9.65) ، (8.86) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التغيير . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير التحفيز ثم القيادة التبادلية واقلهما هو متغير القرار ثم الابداع ، أي انه اجابات الاناث كانت مع ممارسة التحفيز ثم القيادة التبادلية وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب القرار والابداع. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير التحفيز ثم القيادة التبادلية وقيادة فريق العمل، واقلها لمتغير التدريب ثم الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لحملة شهادة الدكتوراه عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتحفيز ثم التفويض وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير التغيير واخيرا التفاوض مما يدل عدم ميل حملة شهادة الدكتوراه لممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية.

ومن مقارنة مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي لحملة شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة وحسب الشكل (4-4) في ادناه يتبين الاتي:

أ- تقارب وجهات النظر بميلهما للقيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية في داخل منظماتهم الحكومية ، وهذا مدعاة للتركيز على جوانب ومهارات القيادة التحويلية بما تتصف به من مقومات تجعل هذه المنظمات تنهض بواقعا الحالي للتغير والابداع لتكون في منافسة مستمرة مع المنظمات الحكومية العالمية والمحلية.

ب- بشكل عام وجدنا ان نسبة الاجابة للمقياس والاوساط الحسابية لحملة شهادة البكالوريوس اقل منها بالنسبة لحملة شهادة الدكتوراه بمقدار (2%) (0.07) على التوالي وهذا يدل على ان الاجابات اقل مع ممارسة متغيرات الدراسة نسبة لحملة شهادة البكالوريوس ، كذلك نجد بان نسبة تجانس الاجابات لحملة شهادة البكالوريوس اكثر منه لحملة شهادة الدكتوراه .

ت- اوضح مؤشر كثير جدا للاجابات بان لحملة شهادة الدكتوراه اكثر منه لحملة شهادة البكالوريوس بمقدار (4.92) وهذا يدل على ميل اقل لحملة شهادة البكالوريوس لمتغيرات الدراسة نسبة لحملة شهادة الدكتوراه .

ث- نلاحظ ميل حملة شهادة الدكتوراه لممارسة القيادة التبادلية والتحويلية اكثر منه لحملة شهادة البكالوريوس بمقدار (0.22) و (0.01) على التوالي ، وهذا دليل على عدم لمس حملة شهادة البكالوريوس على تطبيق هذين النمطين للقيادة نسبة لحملة شهادة الدكتوراه وممارستهما فعليا .

ج- ايضا نلاحظ تساوي حملة شهادة الدكتوراه لممارسة قيادة فريق العمل مع حملة شهادة البكالوريوس وتفوقها في تفويض الصلاحيات اكثر منه لحملة شهادة البكالوريوس بمقدار (0.04) أي انه هناك تقارب لوجهات النظر لهذين المتغيرين.

ح- اما لممارسة التحفيز والابداع نجد ان حملة شهادة الدكتوراه تتفوق على حملة شهادة البكالوريوس في ممارسة هذين المتغيرين بمقدار (0.2) و(0.2) على التوالي ، وهنا نجد ان الفرق كبير وهذا ما يعزز ممارسة الرجال للقيادة التبادلية والتحويلية فالتبادلية مشرطة والتحويلية ابداعية ، أي شعور اصحاب الشهادات العليا بوجود عامل التحفيز مستمر كونهم اناس مبدعين وخلاقين ولهم باع في هذا الجانب ولقلتهم ايضا فيشخصون بابداعهم وتحفيزهم اما حملة شهادة البكلوريوس فلم يتولد عند البعض منهم الاحساس بالبداع والرغبة فيه وايضا لكثرتهم فنلاحظ قلة وجود عامل التحفيز .

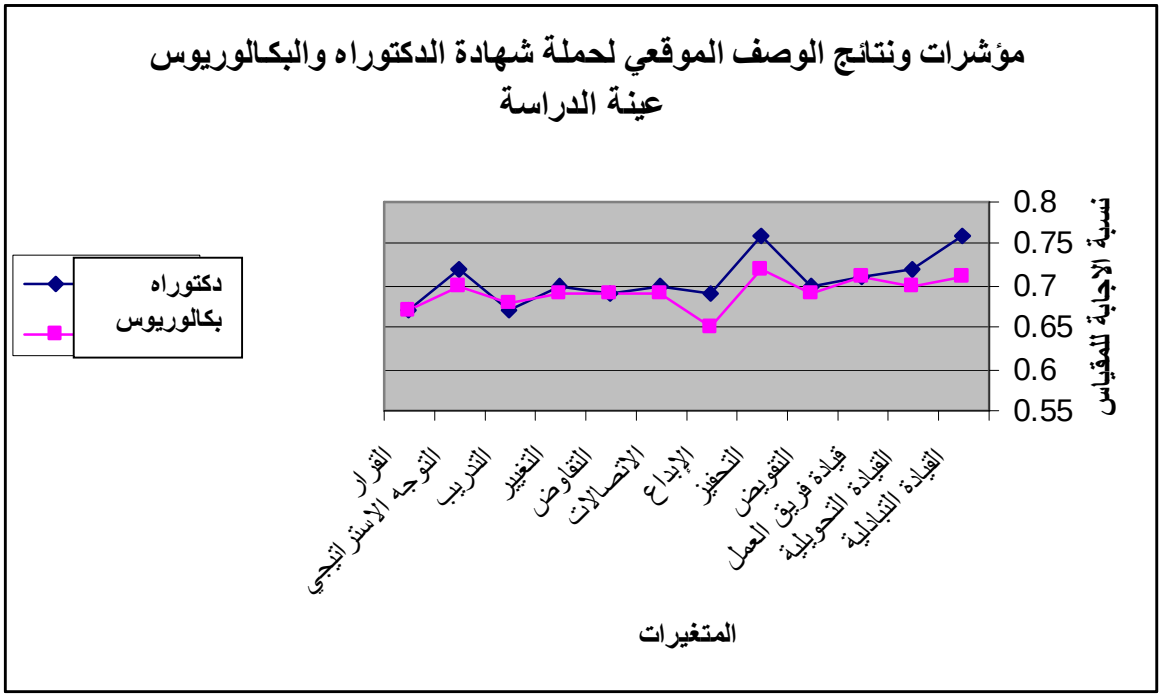
خ- في جانبي الاتصال والتفاوض نجد تقارب في وجهات النظر بين حملة شهادة الدكتوراه و حملة شهادة البكالوريوس في ممارسة هذين المتغيرين فقط يزداد الدكتوراه بمقدار (0.04) مع قلة المستوى للاتصال . وهذا يوكد قلة مستوى ممارسة متغيرالاتصال للقادة الاداريين في منظماتهم ممايتطلب من القادة تامين وسائل اتصال متعددة ولكافة المستويات .

د- لوحظ ايضا في ممارسة متغيري التغيير والتدريب انه يوجد تقارب في وجهات النظر بين حملة شهادة الدكتوراه و حملة شهادة البكالوريوس في ممارسة هذين المتغيرين فقط يزداد الدكتوراه بمقدار (0.06) في التغيير ويقل بمقدار (0.08) في التدريب مع قلة المستوى للتدريب لكليهما ، أي عدم شعور حملة شهادة الدكتوراه والبكلوريوس باعطاء الاهتمام الكافي من قبل قادة منظماتهم للشئ المهم والحيوي الا وهو الجانب التدريبي ، مما يتطلب من هؤلاء القادة الاخذ بنظر الاعتبار هذا الجانب واشراك اكبر عدد منهم ان لم يكن جميعهم بدورات وبرامج تدريبية وتكون ضمن خطة معدة مسبقا حاخلية كانت ام خارجية ولكافة المستويات الإدارية.

ذ- بالنسبة لمتغيري التوجه الاستراتيجي نجد ممارسة وتقييم حملة شهادة الدكتوراه اكثر بمقدار (0.1) عن حملة شهادة البكالوريوس في التخطيط المستقبلي للمنظمة بينما بجد انها متساوية مع حملة شهادة البكالوريوس لمتغير القرار، مع وجود ضعف واضح لمستوى التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار داخل المنظمات الحكومية العراقية من قبل قادتها .

ر- اخيرا يستنتج الباحث بان هناك فروقا في تقييم الواقع الموضوعي من خلال المتغيرات المعتمدة لحملة شهادة الدكتوراه والبكلوريوس ، فنجد تركيزا في جانب وضعف في جانب اخر مما يتطلب دراستها بتمعن ودراية والاخذ بنظر الاعتبار الدرجة العلمية اثناء النهوض بواقع ومستويات القادة الاداريين لنجاح المنظمات الحكومية العراقية.

الشكل (4 - 4)



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

ثانيا: الوصف ألموقعي حسب مدة الخدمة الاجمالية

حتى لاتصبح البيانات حسب المعلومات الشخصية لاوراق الاستبيان حكرا على الباحث او تبقى حبيسة اوراق الاستبيان وعدم عرضها في التقرير النهائي ، يهدف الباحث هنا الى الاستفادة من هذا الجانب فيما يخص مدة الخدمة فبعد ان تم معرفة الاجابات بشكل عام اصبح من الضروري هنا للباحث ان يتعرف على راي كل مدة خدمتهم ابر من 20 سنة والاقل من 5 سنوات لبيان هل ان اجاباتهم متشابهة ام متباينة ومعرفة السبب للنهوض بواقع منظماتنا الحكومية وتحقيق النجاح فيها ، وعليه قد يتبادر الى الاذهان هنا سؤال مفاده : هل نتائج الاستبيان دلت على ان استجابة الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة مشابهة للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات ام هناك اختلاف في وجهات النظر وعليه سيجري الباحث مقارنة بينهما لمعرفة اوجه التباين وعلى وفق الاتي:

أ- الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الاجمالية الاكثر من 20 سنة

من خلال الجدول (4-23 A) والذي يبين نتائج الاستبيان للذين لديهم مدة الخدمة الاجمالية الاكثر من 20 سنة لعينة الدراسة دل على انه عددهم يبلغ (147) من اصل (454) مستجيبا وهو يمثل نسبة (32.38%) وان الذكور منهم بلغ (103) في حين بلغ الاناث (44)وان معظم الاعمار

جاءت في الفترة (50 فاكثر) سنة حيث بلغ العدد(69) وان معظمهم لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (60)مستجيبا في حين نجد ان اكثرهم من تخصص العلوم الهندسية (55).ومنهم (32) مديرا . في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (21) مستجيباً.

جدول (4-23 A) نتائج الاستبيان للذين مدة خدمتهم الاجمالية اكثر من 20 سنة لعينة الدراسة حسب معلومات الاشخاص

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	الوظيفة الحالية	مدة الخدمة الحالية
1	103		16	28	32	21
2	44	1	8		27	37
3		38	60	1	24	11
4		39	39	20	64	15
5		69	20	19		63
6			4	55		
7				24		
المجموع %32.38	147	147	147	147	147	147

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 147

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر للذين مدة خدمتهم الاجمالية اكثر من 20 سنة في عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان ،فمن خلال الجدول (4-23 B) والذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي للذين لديهم مدة الخدمة الاجمالية الاكثر من 20 سنة لعينة الدراسة نجد بان:

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.67) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (23.4) و (36.6) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.12) ، (10.34) ، (3.67) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.73) أي ان 73% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 27% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.58) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.45) و (34.83) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.67) ، (10.2) ، (5.85) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.72) أي ان 72% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 28% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.55) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.95) و (33.2) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.61) ، (10.75) ، (4.49)

على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.55) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (25.71) و (33.47) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.09) ، (9.52) ، (10.2) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.71) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.84) و (32.24) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (32.54) ، (7.89) ، (7.48) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.74) أي ان 74% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.33) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.41) و (30.07) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.39) ، (14.69) ، (8.44) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.46) أي ان الاجابات كانت كانت محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.59) و (33.88) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.35) ، (11.7) ، (7.48) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.46) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.05) و (32.52) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (29.8) ، (12.93) ، (5.71) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير(3.45) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (18.5) و (33.61) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.84) ، (12.38) ، (6.67) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت

اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب(3.48) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس(كثير جدا) و (كثير) هي (19.59) و (34.83) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.26) ، (12.79) ، (6.53) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.53) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.9) و (32.65) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.03)،(11.29) ،(6.12) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.37) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.14) و (33.74) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.8) ، (13.74) ، (8.57) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة في عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.51) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (21.21) و (33.47) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.04) ، (11.52) ، (6.76) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير القيادة التبادلية . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير التحفيز ثم القيادة التبادلية واقلهما هو متغير القرار ثم الابداع، أي انه اجابات مدة خدمتهم الاكثر من 20 سنة كانت مع ممارسة التحفيز ثم القيادة التبادلية وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب القرار والابداع. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر التحفيز ثم القيادة التبادلية ، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير الابداع ثم الاتصال والتفاوض والتغيير، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة لمدة خدمتهم الاكثر من 20 سنة في عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتحفيز ثم للتفويض وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير الابداع الذي قيمته اقل مايمكن حتى في مؤشر كثير واخيرا للقرار مما يدل ضعف ممارسة الابداع والقرار في المنظمات الحكومية العراقية .

ب- الوصف ألموقعي للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الاجمالية الاقل من 5 سنوات

من خلال الجدول ادناه الذي يبين نتائج الاستبيان للذين لديهم مدة الخدمة الاجمالية الاقل من 5 سنوات لعينة الدراسة دل على ان عددهم يبلغ (69) من اصل (454) مستجيباً وهو يمثل نسبة (15.2%) وان الذكور منهم بلغ (53) اما الاناث فبلغ (16) وان معظم الاعمار جاءت في الفترة (اقل من 30) سنة حيث بلغ العدد(43) وان معظمهم لهم تحصيل دراسي البكالوريوس (49)مستجيباً في حين نجد ان اكثرهم من تخصص العلوم الهندسية (22).ومنهم (2) مديرا . في حين نجد ان الذين لديهم (اقل من 5 سنوات)خدمة في الوظيفة الحالية (2) مستجيباً .

جدول (A 24-4) نتائج الاستبيان للذين مدة خدمتهم الاجمالية الاقل من 5 سنوات لعينة الدراسة حسب معلومات الاشخاص

المعلومات / الرمز	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص	الوظيفة الحالية	مدة الخدمة الحالية
1	53	43		13	2	2
2	16	23	3	7	5	5
3		3	49		3	3
4			12	5	59	59
5			4	18		
6			1	22		
7				4		
المجموع 15.2%	69	69	69	69	69	69

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة N= 69

يهدف الباحث هنا بيان وجهة نظر للذين مدة خدمتهم الاجمالية اقل من 5 سنوات في عينة الدراسة حسب نتائج الاستبيان ،فمن خلال الجدول (B 24-4) والذي يبين مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي للذين لديهم مدة الخدمة الاجمالية اقل من 5 سنوات لعينة الدراسة نجد بان:

ا- من خلال الاسئلة الخمسة الاولى (X1-X5) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التبادلية (3.51) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة القيادة التبادلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (22.32) و (34.49) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (21.74) ، (15.36) ، (6.09) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة القيادة التبادلية او مع عدم ممارسة القيادة التبادلية في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ب- من خلال الاسئلة الخمسة (X6-X10) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي القيادة التحويلية (3.35) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة القيادة التحويلية . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (16.81) و (30.72) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.99) ، (17.97) ، (5.51) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القيادة التحويلية او مع عدم ممارسة القيادة التحويلية في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ت- من خلال الاسئلة الخمسة (X11-X15) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير قيادة فريق العمل (3.57) أي ان الاجابات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.68) و (40.87) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.09) ، (11.3) ، (4.06) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.71) أي ان 71% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة قيادة فريق العمل او مع عدم قيادة فريق العمل في حين كان ما مقداره 29% كانت اجاباتهم محايدة .

ث- من خلال الاسئلة الخمسة (X16-X20) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفويض (3.46) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التفويض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (28.12) و (25.8) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (22.9) ، (10.43) ، (12.75) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفويض او مع عدم ممارسة التفويض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ج- من خلال الاسئلة الخمسة (X21-X25) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التحفيز (3.49) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التحفيز . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (24.06) و (31.3) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (23.19) ، (12.17) ، (9.28) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.70) أي ان 70% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التحفيز او مع عدم ممارسة التحفيز في حين كان ما مقداره 30% كانت اجاباتهم محايدة .

ح- من خلال الاسئلة الخمسة (X26-X30) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االابداع (3.18) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة الابداع . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (15.07) و (28.7) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.12) ، (14.78) ، (13.33) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.64) أي ان 64% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت متوسطة اما مع ممارسة الابداع او مع عدم ممارسة الابداع في حين كان ما مقداره 36% كانت اجاباتهم محايدة .

خ- من خلال الاسئلة الخمسة (X31-X35) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير االاتصال (3.37) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة الاتصال . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.97) و (32.17) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.54) ، (14.2) ، (8.12) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة الاتصال او مع عدم ممارسة الاتصال في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

د- من خلال الاسئلة الخمسة (X36-X40) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التفاوض (3.44) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التفاوض . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (20.58) و (30.14) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (30.72) ، (9.57) ، (8.99) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.69) أي ان 69% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التفاوض او مع عدم ممارسة التفاوض في حين كان ما مقداره 31% كانت اجاباتهم محايدة .

ذ- من خلال الاسئلة الخمسة (X40-X45) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التغيير (3.36) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التغيير . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (13.33) و (35.65) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (31.59) ، (12.75) ، (6.67) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.67) أي ان 67% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التغيير او مع عدم ممارسة التغيير في حين كان ما مقداره 33% كانت اجاباتهم محايدة .

ر- من خلال الاسئلة الخمسة (X46-X50) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التدريب (3.41) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التدريب . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.68) و (35.94) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (24.06) ، (14.49) ، (7.83) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التدريب او مع عدم ممارسة التدريب في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

س- من خلال الاسئلة الخمسة (X51-X55) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التوجه الاستراتيجي (3.41) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة التوجه الاستراتيجي. حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.13) و (31.3) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (27.54) ، (15.07) ، (6.96) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة التوجه الاستراتيجي او مع عدم ممارسة التوجه الاستراتيجي في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة .

ص- من خلال الاسئلة الخمسة (X56-X60) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير القرار (3.26) أي ان الاجابات محايدة بالنسبة لممارسة القرار . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (17.97) و (28.12) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (28.7) ، (11.88) ، (13.33) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.65) أي ان 65% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة القرار او مع عدم ممارسة القرار في حين كان ما مقداره 35% كانت اجاباتهم محايدة .

من خلال مؤشرات ونتائج المتغيرات من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في عينة الدراسة نجد ان الوسط الحسابي للمتغيرات (3.4) أي ان الاجابات كانت محايدة بالنسبة لممارسة هذه المتغيرات . حيث كانت النسب المئوية لمقياس (كثير جدا) و (كثير) هي (19.23) و (32.1) على التوالي بينما النسب المئوية لبقية المقياس (الى حد ما) ، (قليل) ، (قليل جدا) هي (26.76) ، (13.33) ، (8.58) على التوالي . في حين نجد ان شدة الاجابة كانت (0.68) أي ان 68% من الاشخاص الذين اخذت اجاباتهم كانت اما مع ممارسة متغيرات الدراسة او مع عدم ممارستها في حين كان ما مقداره 32% كانت اجاباتهم محايدة . وان الانحراف المعياري للاسئلة كانت متقاربة أي ان الاجابات متساوية من ناحية التجانس فيما بينها واذا ماتم مقارنتها نلاحظ ان متغير قيادة فريق العمل هو اكثر الاسئلة تجانسا في الاجابة يليه متغير التغيير . وان اعلى وسط حسابي كان لمتغير قيادة فريق العمل ثم القيادة التبادلية واقلهما هو متغير القرار ثم الابداع ، أي انه اجابات الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات كانت مع ممارسة قيادة فريق العمل ثم القيادة التبادلية وكذلك مع القيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية ، مع وجود ضعف في جانب الابداع والقرار. اما نسبة الاجابة للمقياس فكانت الاكثر لمتغير قيادة فريق العمل والقيادة التبادلية، وهو مايدعم الكلام السابق واقلها لمتغير القرار ثم الابداع ، أي ان هذه الجوانب فيها قليلة بالنسبة للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في عينة الدراسة . وان اكبر قيمة لمؤشر كثير جدا لاجاباتهم كانت للتفويض ثم التحفيز وهذا يدل ايضا لميلهم لهذين المتغيرين بينما اقل قيم لهذا المؤشر كان لمتغير الابداع واخيرا التغيير في المنظمات الحكومية العراقية.

ومن مقارنة مؤشرات ونتائج الوصف الموقعي للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة مع الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في عينة الدراسة وحسب الشكل (4-6) في ادناه يتبين الاتي:

أ- تقارب وجهات النظر بميلهما للقيادة التبادلية اكثر من القيادة التحويلية في داخل منظماتهم الحكومية ، وهذا مدعاة للتركيز على جوانب ومهارات القيادة التحويلية بما تتصف به من مقومات تجعل هذه المنظمات تنهظ بواقعا الحالي للتغير والابداع لتكون في منافسة مستمرة مع المنظمات الحكومية العالمية والمحلية.

ب- بشكل عام وجدنا ان نسبة الاجابة للمقياس والاوساط الحسابية للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات اقل منها بالنسبة للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة بمقدار (2%) (0.09) على التوالي وهذا يدل على ان الاجابات اقل مع ممارسة متغيرات الدراسة نسبة للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة ، كذلك نجد بان نسبة تجانس الاجابات للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة اكثر منه للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات .

ت- اوضح مؤشر كثير جدا للاجابات بان الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة اكثر منه للذين مدة خدمتهم اقل من 5 بمقدار (1.98) ولمؤشر كثير بمقدار (1.37) وهذا يدل على ميل اقل للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات لمتغيرات الدراسة .

ث- نلاحظ ميل الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة لممارسة القيادة التبادلية والتحويلية اكثر منه للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات بمقدار (0.16) و (0.23) على التوالي ، وهذا دليل على عدم لمس الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات على تطبيق هذين النمطين للقيادة نسبة للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة وممارستهما فعليا ، ومن خلال المقابلات والملاحظة تبين ان قسم من قادة المنظمات يولون اهتماما اكثر الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة منه للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في اظهار مقومات القيادة التبادلية والتحويلية لاسباب عديدة منها طول سنوات الخدمة وحسن العلاقات الانسانية داخل المنظمة وتعرف القادة الاداريين لهذه المنظمة على امكانيات كل منهم دون الاخر .

ج- ايضا نلاحظ تقارب وجهات النظر للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة لممارسة قيادة فريق العمل وزيادة في متغيرتفويض الصلاحيات بمقدار(0.09) مع الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات ، وهذا يدل على ثبات هذين المتغيرين وتاكدهما وجدواهما للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة وكذلك رغبة الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات لاعطائهم فرصة من خلال قيادة فريق العمل وتفويض الصلاحيات من اثبات ذاتهم ومكانتهم داخل المنظمة وهذا هو سبر الشباب دائما.

ح- اما لممارسة التحفيز والابداع نجد ان الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة تتفوق على للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في ممارسة هذين المتغيرين بمقدار (0.22) و(0.15) على التوالي ، وهنا نلاحظ شئ مهم جدا بان التحفيز سواءا كان ماديا او معنويا يكون من قبل قادة المنظمات الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة باعتبارسنوات الخدمة والعلاقات الانسانية داخل المنظمة على حساب تحفيز الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات.وبالتالي نلاحظ فرص الابداع تكون اكثر للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة بحسن الاستماع لهم وسرعة وصول ابداعلتهم الى القائد ومدارات القادة لهم .

خ- في جانب الاتصال نجد تراجع للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات عن الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة في ممارسة هذين المتغيرين بمقدار (0.09) اما متغيرالتفاوض فنلاحظ تشابه وجهات النظر من كليهما. وهذا طبيعي كون الذين خدمتهم اقل من 5 سنوات لاتتيسر وسائل الاتصال معهم كالذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة بحكم سنوات الخدمة الكثيرة وتحقق وسائل الاتصال معهم باكثر من وسيلة واتجاه.

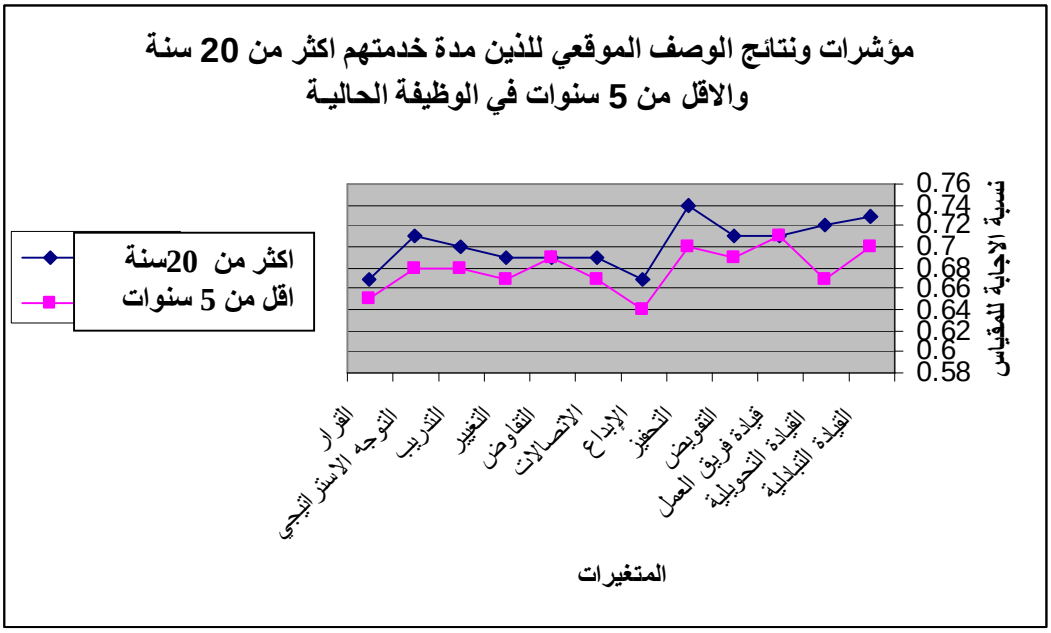
د- لوحظ ايضا رغبة الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة في ممارسة متغيري التغيير والتدريب عن للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات بمقدار (0.09) و(0.07) على التوالي . فالقداما يشعرون برغبة في التغيير عن ماهو مالوف وقناعتهم بالتغير المستمر هو لصالح المنظمة

وكذلك التدريب لقناعتهم بان برامج التدريب تقوم المهارات والامكانيات وتسهم في تطوير منظمتهم عن ماهو ملاحظ من قناعات الذين خدمتهم اقل من 5 سنوات.

ذ- بالنسبة لمتغيري التوجه الاستراتيجي والقرار نجد ممارسة الذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة اكثر لهذين المتغيرين بمقدار (0.12) و (0.11) وهذا دليل على قلة اشراك للذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في التخطيط المستقبلي للمنظمة نسبة للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 ، مع وجود فرق كبير وهو الاكبر من بين المتغيرات في الاشراك باتخاذ القرارات اوتكون مبنية على اسس صحيحة ووفق الاسئلة المعتمدة.

ر- اخيرا يستنتج الباحث بان هناك تقصيرا واضحا تجاه الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات في المنظمات الحكومية العراقية نسبة للذين مدة خدمتهم اكثر من 20 سنة من خلال اجابتهم على الاستبيان وتقييمهم للواقع الموضوعي داخل هذه المنظمات مما يتطلب التركيز على هذا الجانب بالبحث والتقصي واجراء الدراسات من قبل الباحثين للنهوض بواقعه والاستفادة من امكانياته داخل المنظمات ، أي اوصي الباحثين بدراسة الطاقات الشابة داخل المنظمات الحكومية العراقية.

الشكل (4 – 5)



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

الفصل الخامس:

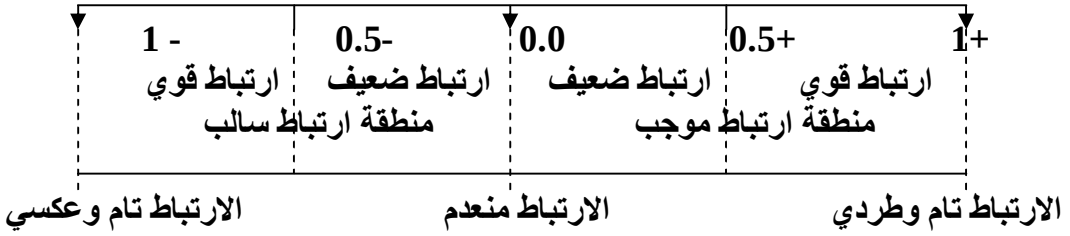
اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

لقد حاول الباحث في هذا الفصل اختبار نموذج الدراسة والفرضيات التي تم اعتمادها معتمدا بذلك على استثمار اسلوب الارتباط (Correlation) واسلوب تحليل الانحدار (Regression Analsis) و التحليل العاملي (Factor Analysis) في تحليل متغيرات الدراسة وعلى وفق المباحث الاتية :

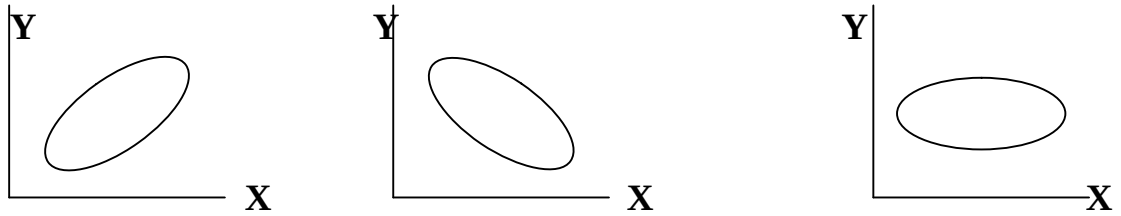
اولا: العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة.
ثانيا: تحليل علاقة التاثير بين متغيرات الدراسة.
ثالثا: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فتسمى العلاقة بين ظاهرتين بالارتباط Correlation فاما ان تكون علاقة طردية بزيادة احدهما يزداد الاخر او علاقة عكسية بزيادة احدهما يقل الاخر . علما ان الارتباط يكون خطيا Linear او غير خطي Non Linear . ان المقياس المستخدم الذي يقيس درجة الارتباط يعرف بمعامل الارتباط Correlation Coefficients ويرمز له بالرمز(r) وتتراوح قيمته بين -1 الى 1 ($-1 \leq r \leq 1$) على وفق الترتيب الاتي:



واستخدم الباحث الشكل الانتشاري Scatter Diagram لعرض بيانات توزيع مزدوج وهو عبارة عن انتشار النقاط في المستوى XY والذي منه يمكن تكوين فكرة جيدة عما اذا كان المتغيرين مرتبطين ام غير ذلك فاذا كانت النقاط متقاربة دل على وجود ارتباط جيد بين المتغيرين واذا كانت النقاط متباعدة كثيرا فاننا نتوقع ان الارتباط بينهما ضعيف . كذلك ومن خلال هذا الشكل يمكن استنتاج نوع الارتباط فيما اذا كان سالباً و موجباً وكما في ادناه:



ويحتسب معامل الارتباط الخطي البسيط بافتراض وجود علاقة بين اثنين من المتغيرات فقط مع العلم ان الحصول على قيمة صغيرة (قريبة من الصفر) لهذا المعامل لا يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين فقد توجد علاقة من الدرجة الثانية (ارتباط غير خطي) . وقد استخدم الباحث هنا معامل الارتباط الخطي البسيط لـ Pearson ، والمقياس الاخر لقياس معنوية الارتباط (T) لأختبار معنوية الارتباط بدرجة حرية ومستوى معنوية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وعلى وفق الاتي:

اولا : <u>اختبار العلاقة بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية</u>

يشير مضمون الفرضية الرئيسة الاولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) وقيادة فريق العمل التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-1) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير قيادة فريق العمل (72%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (22.10)

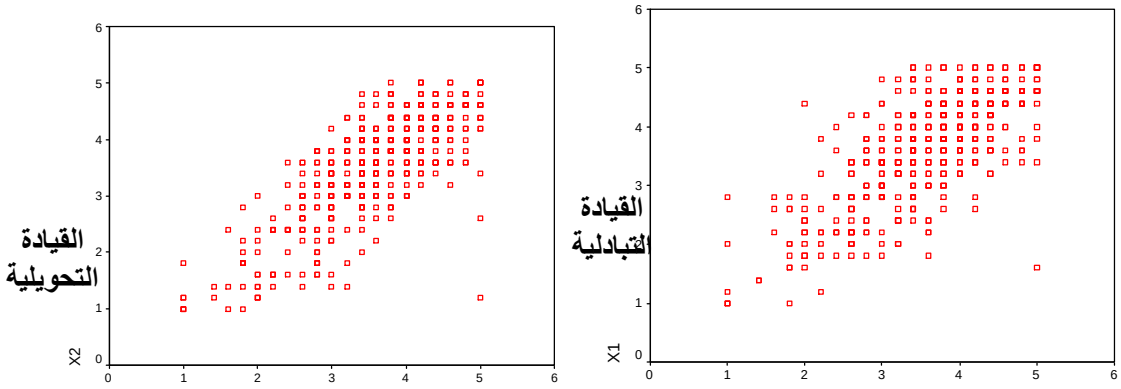
وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير قيادة فريق العمل هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير قيادة فريق العمل (78%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (26.47) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير قيادة فريق العمل هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير قيادة فريق العمل (79%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (24.29) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير قيادة فريق العمل هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-1) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وقيادة الفريق(المرؤوسين) التي يعتمدها القادة).

جدول (5-1)نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
قيادة فريق العمل	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.72	22.10	0.78	26.47	0.79	24.29	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-1) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين قيادة فريق العمل



ثانيا : اختبار العلاقة بين التفويض والانماط القيادية

يشير مضمون الفرضية الرئيسة الثانية الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والتفويض التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-2) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التفويض والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التفويض (62%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (16.72) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التفويض هي علاقة معنوية بدرجة

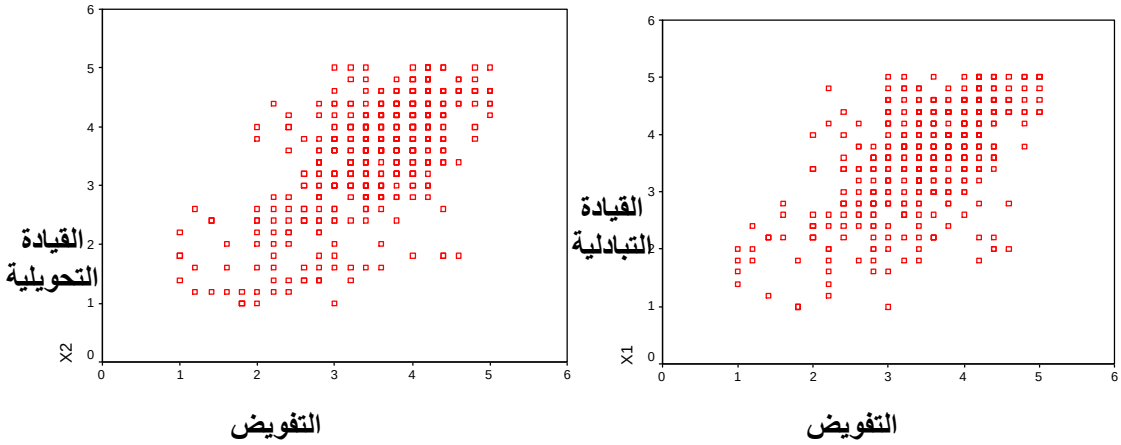
كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التفويض (65%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (18.12) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التفويض هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التفويض (66%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.42) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير التفويض هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-2) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (وجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) وتفويض الصلاحية (اللامركزية) المعتمدة من قبل القادة الإداريين).

جدول (5-2)نتائج علاقة الارتباط بين التفويض والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التفويض	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.62	16.72	0.65	18.12	0.66	17.42	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-2) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التفويض



ثالثا: اختبار العلاقة بين قيادة فريق العمل والتفويض

يشير مضمون الفرضية الفرعية الاولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادة فريق العمل والتفويض التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-3) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والتفويض . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالتفويض ومتغير قيادة فريق العمل (64%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.64) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين التفويض ومتغير قيادة فريق العمل هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-3) فانه يوضح

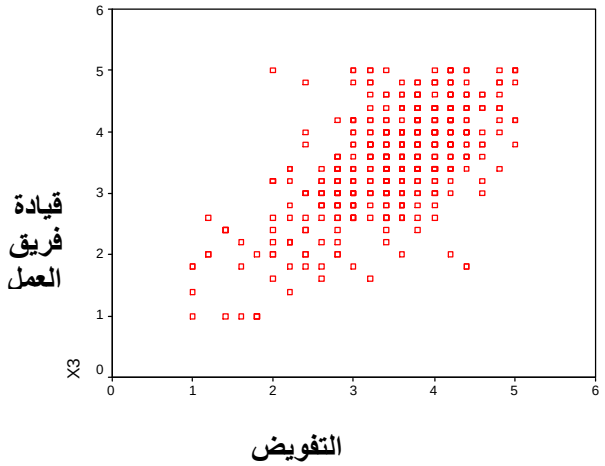
بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين قيادة الفريق(المرؤوسين) وتفويض الصلاحية (اللامركزية) التي يعتمدها القادة).

جدول (5-3)نتائج علاقة الارتباط بين قيادة فريق العمل والتفويض

	التفويض		
قيادة فريق العمل	Pearson correlation	t المحسوبة	t الجدولية
	% 0.64	17.64	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-3) الشكل الانتشاري بين قيادة فريق العمل والتفويض



رابعا: **اختبار العلاقة بين التحفيز والانماط القيادية**

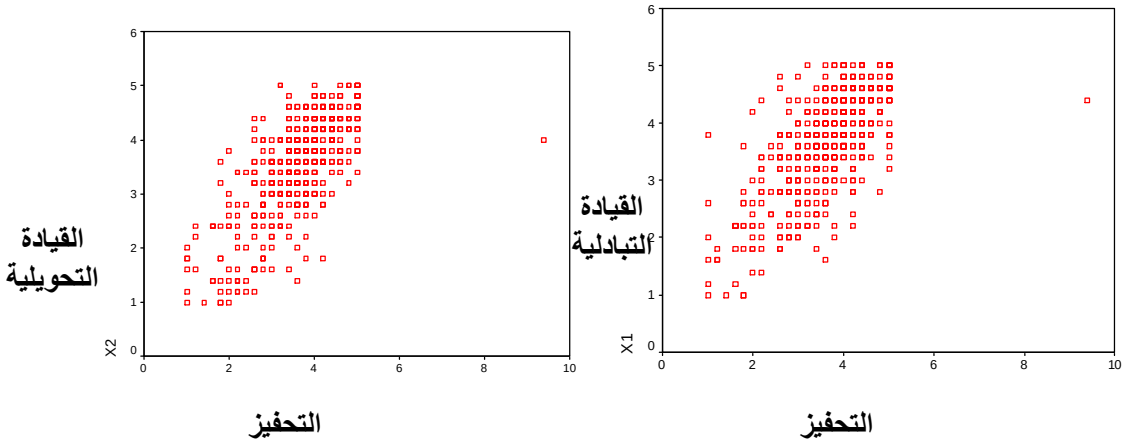
يشير مضمون الفرضية الرئيسة الثانية الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والتحفيز التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-4) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التحفيز (67%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (19.08) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التحفيز هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التحفيز (70%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (21.22) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التحفيزهي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التحفيز (72%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (20.5) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير التحفيزهي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-4) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) والتحفيز التي يعتمدها القادة).

جدول (5-4)نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التحفيز	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.67	19.08	0.70	21.22	0.72	20.5	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss)N=454

الشكل (5-4) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التحفيز



خامسا: اختبار العلاقة بين الإبداع والانماط القيادية

يشير مضمون الفرضية الرئيسة الثالثة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والابداع التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-5) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين الابداع والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير الابداع (66%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (18.59) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير الابداع هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير الابداع (70%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (20.52) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير الابداع هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير الابداع (71%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (19.56) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير الابداعهي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-5) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع

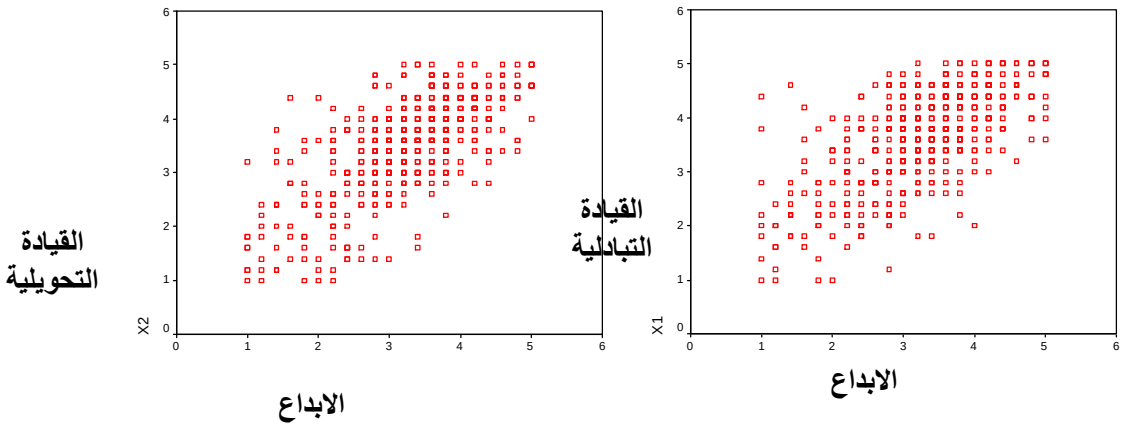
الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. اذ (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وبين الإبداع التي يعتمدها القادة).

جدول (5-5)نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
الابداع	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.66	18.59	0.70	20.52	0.71	19.56	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-5) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين الابداع



سادسا: اختبار العلاقة بين التحفيز والإبداع

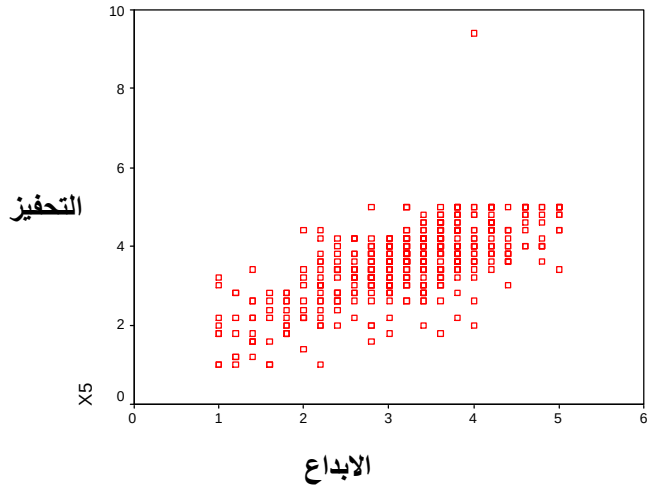
يشير مضمون الفرضية الفرعية الثانية الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز والابداع التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-6) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والابداع . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغير التحفيز ومتغيرالابداع (69%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (20.42) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين التحفيز والابداع هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-6) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين التحفيز وبين ما يقدمه القادة من ابداع معتمد).

جدول (5-6)نتائج علاقة الارتباط بين التحفيز والإبداع

التحفيز	الابداع		
	Pearson correlation	t المحسوبة	t الجدولية
	% 0.69	20.42	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-6) الشكل الانتشاري بين التحفيز وبين الابداع



سابعا: اختبار العلاقة بين الاتصالات والانماط القيادية

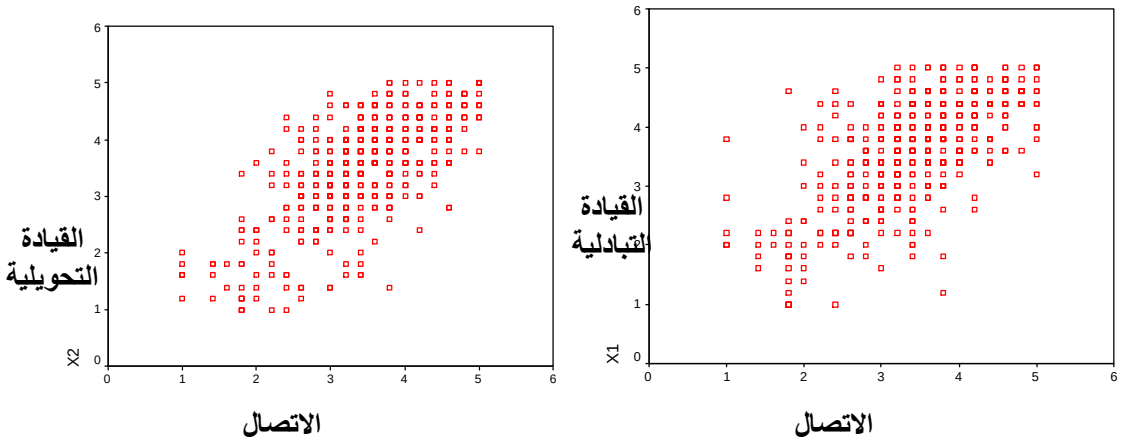
يشير مضمون الفرضية الرئيسة الخامسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والاتصالات التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-7) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين الاتصالات والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير الاتصالات (65%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (22.11) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير الاتصالات هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير الاتصالات (70%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (26.47) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير الاتصالات هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير الاتصالات (71%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (24.29) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير الاتصالات هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-7) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والاتصال التي يعتمدها القادة).

جدول (5-7)نتائج علاقة الارتباط بين الاتصالات والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
الاتصال	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.65	22.11	0.70	26.47	0.71	24.29	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-7) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين الاتصال



ثامنا: اختبار العلاقة بين التفاوض والانماط القيادية

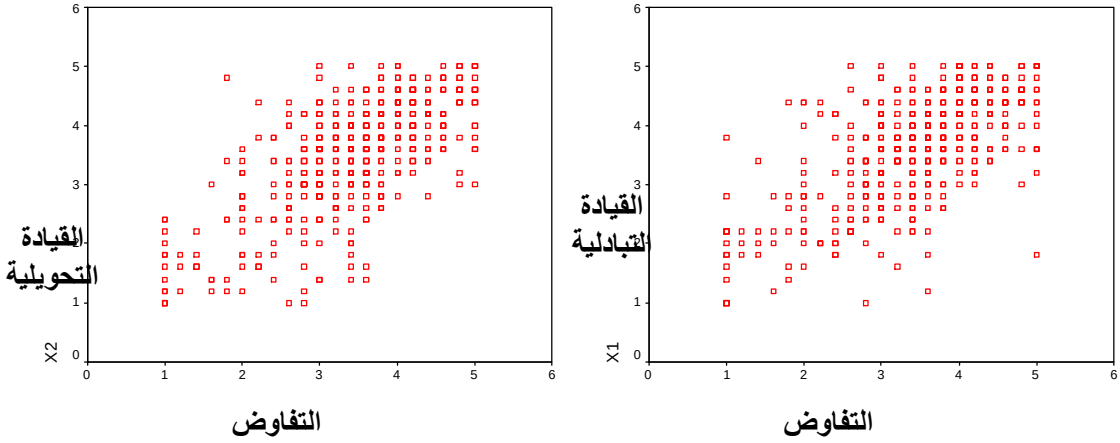
يشير مضمون الفرضية الرئيسة السادسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والتفاوض التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-8) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التفاوض والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التفاوض (61%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.98) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التفاوضهي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التفاوض (69%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (20.05) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التفاوض هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التفاوض (70%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (19.02) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير التفاوض هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-8) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) و التفاوض التي يعتمدها القادة).

جدول (5-8)نتائج علاقة الارتباط بين التفاوض والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التفاوض	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.61	17.98	0.69	20.05	0.70	19.02	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-8) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التفاوض



تاسعا: اختبار العلاقة بين الاتصال والتفويض

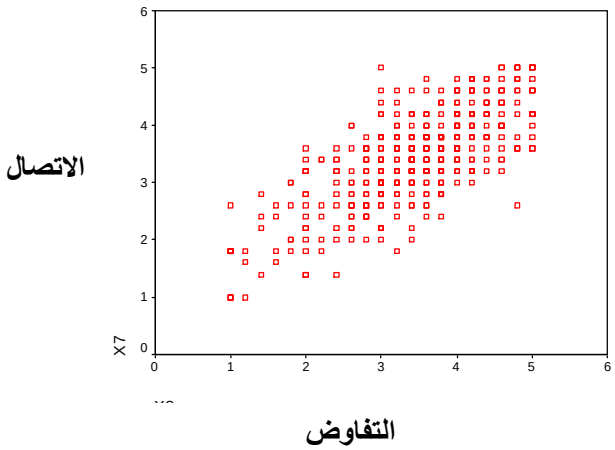
يشير مضمون الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاتصال والتفاوض التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-9) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين الاتصال والتفاوض. سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالاتصال ومتغيرالتفاوض (67%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (24.68) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الاتصال والتفاوض هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-9) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (توجد علاقة معنوية بين الاتصالات وبين التفاوض التي يعتمدها القادة).

جدول (5-9)نتائج علاقة الارتباط بين الاتصال التفاوض

الاتصال	التفاوض		
	Pearson correlation	T المحسوبة	t الجدولية
	% 0.76	24.68	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-9) الشكل الانتشاري بين الاتصال والتفاوض



عاشرا: اختبار العلاقة بين التغيير والانماط القيادية

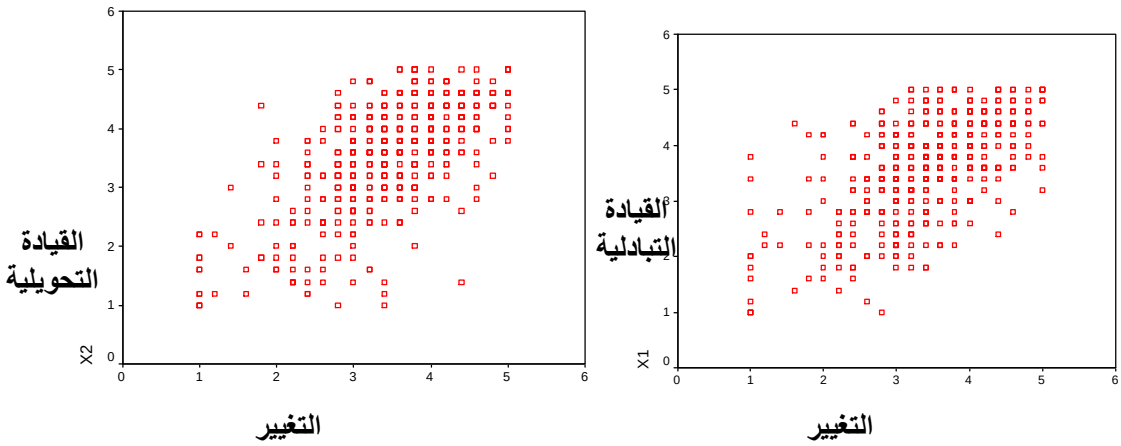
يشير مضمون الفرضية الرئيسة السابعة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والتغيير التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-10) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التغيير والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التغيير (60%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (15.75) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التغيير هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التغيير (64%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.09) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التغيير هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التغيير (66%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.09) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغيرالتغيير هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-10) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتغيير التي يعتمدها القادة).

جدول (5-10)نتائج علاقة الارتباط بين التغيير والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التغيير	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.60	15.75	0.66	18.43	0.66	17.09	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-10) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التغيير



احد عشر: اختبار العلاقة بين التدريب والانماط القيادية

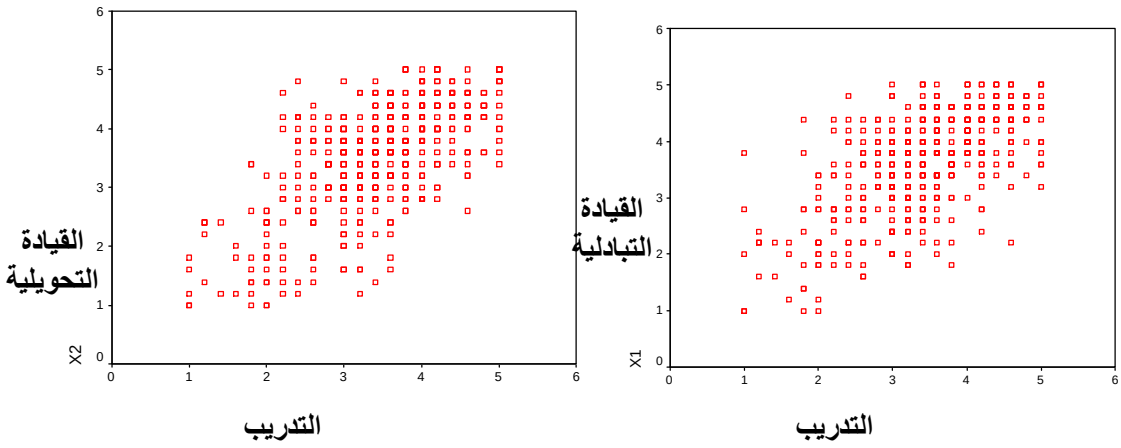
يشير مضمون الفرضية الرئيسة الثامنة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية ،التحويلية والمجمل) والتدريب التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-11) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التدريب والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التدريب (63%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.12) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التدريب هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التدريب (65%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.77) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التدريب هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التدريب (67%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (19.52) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير التدريب هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-11) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتدريب التي يعتمدها القادة).

جدول (5-11)نتائج علاقة الارتباط بين التدريب والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التدريب	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.63	17.12	0.66	18.41	0.67	17.77	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-11) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التدريب



اثني عشر: اختبار العلاقة بين التغيير و التدريب

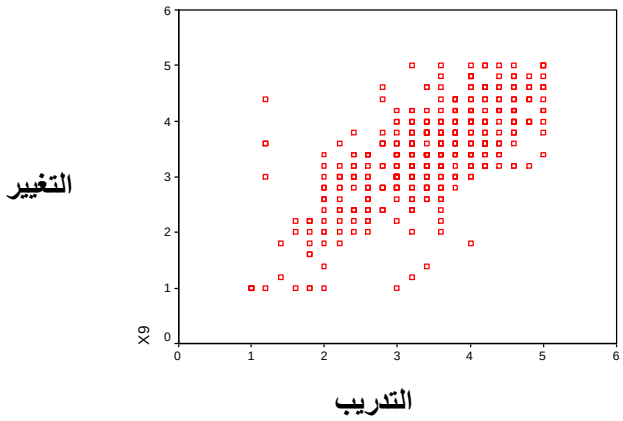
ارتباط معنوية بين التغيير والتدريب التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-12) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التغيير والتدريب . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغير التغيير والتدريب (71%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (21.46) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين التغيير والتدريب هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-12) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (توجد علاقة معنوية بين التغيير والتدريب التي يعتمدها القادة).

جدول (5-12)نتائج علاقة الارتباط بين التغيير و التدريب

التغيير	التدريب		
	Pearson correlation	t المحسوبة	t الجدولية
	%0.71	21.46	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-12) الشكل الانتشاري بين التغيير والتدريب



ثلاثة عشر: اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية

يشير مضمون الفرضية الرئيسة التاسعة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) و التوجه الاستراتيجي التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-13) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير التوجه الاستراتيجي (60%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (19.1) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير التوجه الاستراتيجي هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغير التوجه الاستراتيجي (66%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (23.14) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغير التوجه الاستراتيجي هي علاقة

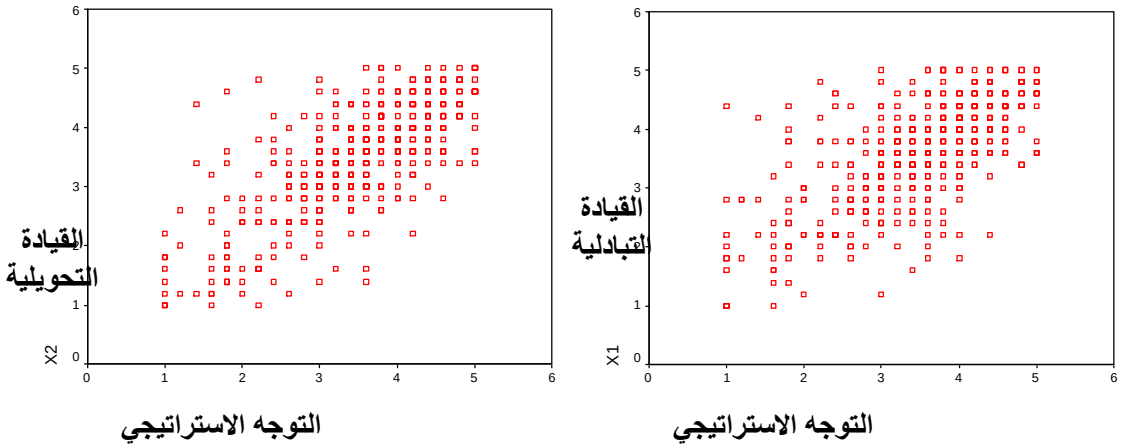
معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير التوجه الاستراتيجي (74%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (25.58) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير التوجه الاستراتيجي هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-13) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وبين التوجه الاستراتيجي التي يعتمدها القادة).

جدول (5-13)نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
التوجه الاستراتيجي	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.60	19.1	0.66	23.14	0.74	25.58	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-1) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين التوجه الاستراتيجي



اربعة عشر: اختبار العلاقة بين القرار والانماط القيادية

يشير مضمون الفرضية الرئيسة العاشرة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية والمجمل) والقرار التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-14) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين القرار والانماط القيادية . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التبادلية ومتغير القرار (62%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (16.7) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغير القرار هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالقيادة التحويلية ومتغيرالقرار (67%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (18.47) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرالقرار هي علاقة معنوية

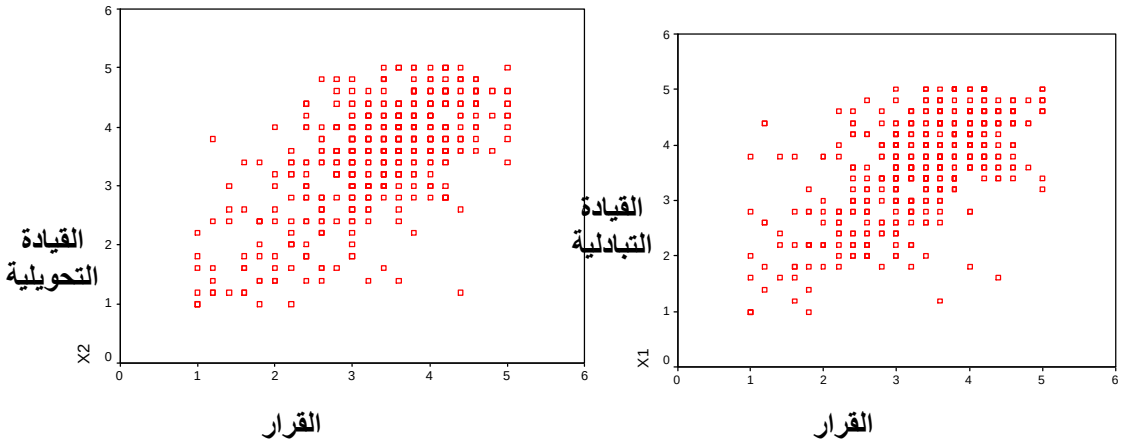
بدرجة كبيرة. وسنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغيرالانماط القيادية ومتغير القرار (67%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (17.61) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين الانماط القيادية ومتغير القرار هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-14) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتباط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والقرار التي يعتمدها القادة).

جدول (5-14)نتائج علاقة الارتباط بين القرار والانماط القيادية

المتغير	الانماط القيادية						
القرار	القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		المجمل		T الجدولية
	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	Pearson correlation	T المحسوبة	
	0.62	16.7	0.67	18.47	0.67	17.61	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-14) الشكل الانتشاري بين الانماط القيادية (التبادلي والتحويلي) وبين القرار



خمسة عشر: اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقرار

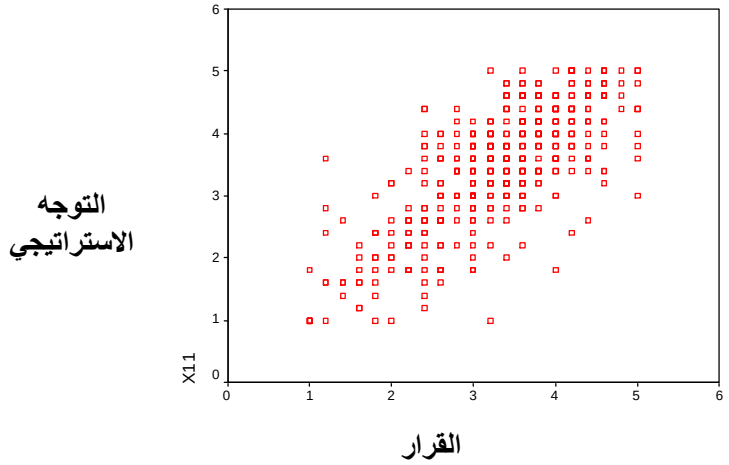
يشير مضمون الفرضية الفرعية الخامسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والقرار التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-15) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والقرار . سنجد ان قيمة معامل الارتباط بين متغير التوجه الاستراتيجي والقرار (74%) وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) . وبمقارنة (T) المحسوبة (23.63) وقيمة (T) الجدولية بدرجة حرية (452) ومستوى معنوية (0.05) (1.96) وبما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا نستنتج ان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقرار هي علاقة معنوية بدرجة كبيرة. اما الشكل (5-15) فانه يوضح بان الارتباط جيد وان نوع الارتبا ط هوموجب . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة.(توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والقرار التي يعتمدها القادة).

جدول (5-15)نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والقرار

	القرار		
التوجه الاستراتيجي	Pearson correlation	T المحسوبة	t الجدولية
	%0.74	23.63	1.96

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-15) الشكل الانتشاري بين التوجه الاستراتيجي والقرار



ستة عشر: اختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والانماط القيادية

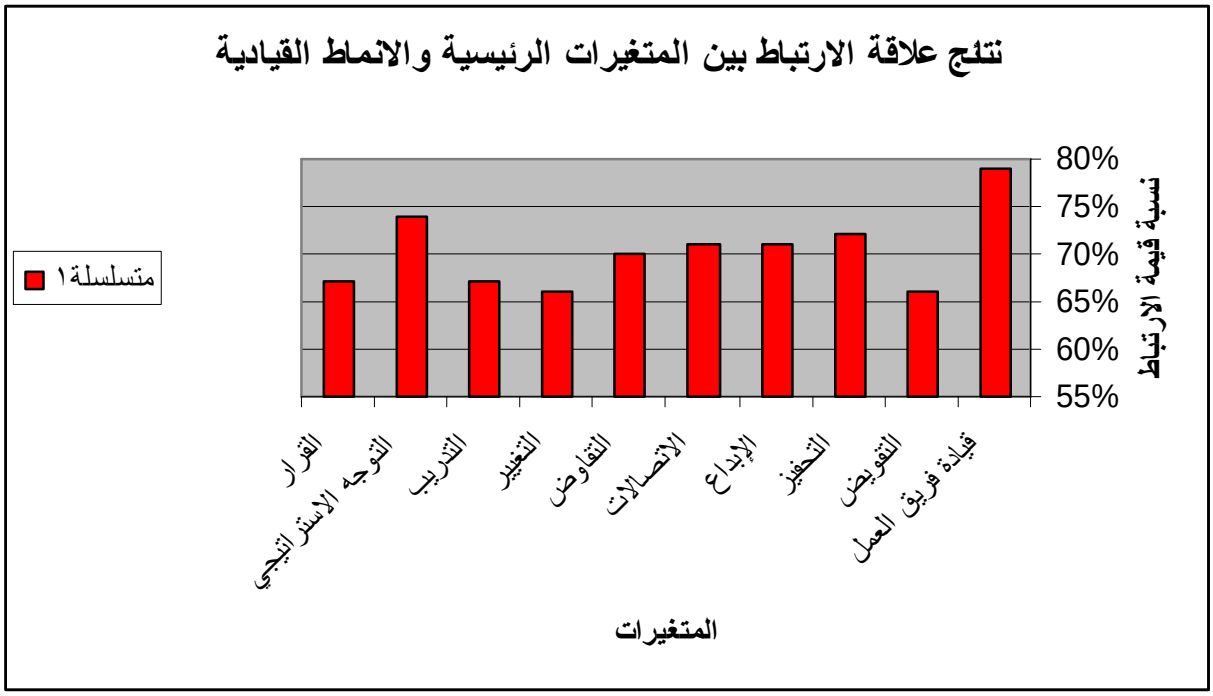
يشير مضمون الفرضيات الرئيسة المعتمدة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والمتغيرات الرئيسة التي يعتمدها القادة. ومن خلال الجدول (5-16) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط المعنوية بين متغيرات الدراسة الرئيسة وحسب الشكل (5-16) ادناه نجد اقل قيمة بلغت لمتغير التغيير (66%) واعلى قيمة بلغت لمتغير قيادة فريق العمل (79) اما مجمل قيمة علاقات الارتباط المعنوية لمتغيرات الدراسة الرئيسة بلغت (70.3%) أي انه يقع في الربع الاول (الارتباط قوي تام وطردي).

جدول (5-16)نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والانماط القيادية

ت	المتغيرات الرئيسية	الانماط القيادية
1	قيادة فريق العمل	%79
2	التفويض	%66
3	التحفيز	%72
4	الإبداع	%71
5	الاتصالات	%71
6	التفاوض	%70
7	التغيير	%66
8	التدريب	%67
9	التوجه الاستراتيجي	%74
10	القرار	%67
11	المجمل	%70.3

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-16)



صدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

سبعة عشر: <u>اختبار العلاقة بين المتغيرات الفرعية</u>

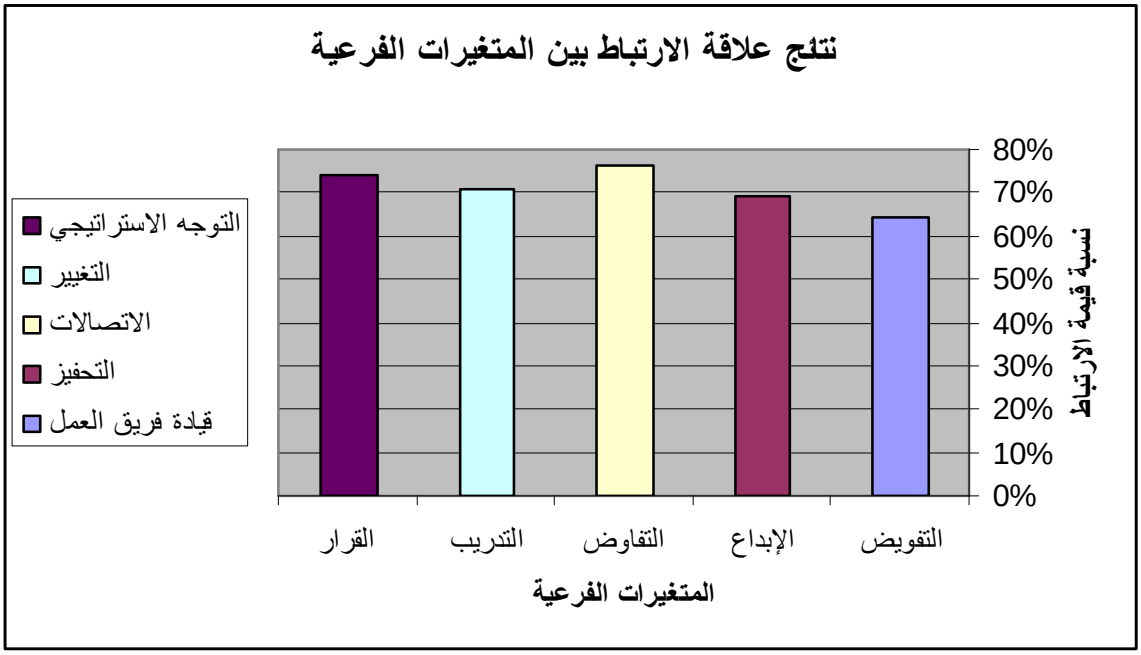
يشير مضمون الفرضيات الفرعية المعتمدة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة التي اعتمدها القادة الاداريون. ومن خلال الجدول (5-17) الذي يبين نتائج علاقة الارتباط المعنوية بين متغيرات الدراسة الفرعية والشكل (5-18) في ادناه نجد اقل قيمة بلغت بين قيادة فريق العمل والتفويض (64%) واعلى قيمة بلغت بين الاتصالات والتفاوض (76%) اما مجمل قيمة علاقات الارتباط المعنوية لمتغيرات الدراسة والبالغة (70.8%) أي انه يقع في الربع الاول (الارتباط قوي تام وطردي).

<u>جدول (5-17)نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية</u>

المتغير الفرعي	التفويض	الإبداع	التفاوض	التدريب	القرار	المجمل
قيادة فريق العمل	%64					
التحفيز		%69				
الاتصالات			%76			
التغيير				%71		
التوجه الاستراتيجي					%74	
						%70.8

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

الشكل (5-17)



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

المبحث الثاني : تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

استكمالا لما تم ايضاحه في المبحث الاول سيتم في هذا المبحث تحليل علاقة التاثير بين متغيرات الدراسة. واعتمد الباحث في ذلك على اسلوب تحليل الانحدار لبيان صحة الفرضيات التي تشير وجود علاقات تاثيرية بين متغيرات الدراسة وان اسلوب تحليل الانحدار يقوم على تقدير العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع باعتماد برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social). فنموذج الانحدار يعبر عن علاقة بين متغير معتمد Dependent Variable وبين واحد او اكثر من المتغيرات المستقلة Independent Variable او Regression فاذا احتوى النموذج على متغير مستقل واحد فيعرف بنموذج الانحدار البسيط Simple Regression Model واذا احتوى على اكثر من متغير مستقل فهو نموذج الانحدار المتعددMultiple Regression Model كما ان النموذج قد يكون خطيا Linear Model او غير خطيNon Linear Model .

اولا: اختبار العلاقة التأثيرية بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الاولى والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وقيادة الفريق(المرؤوسين) التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-18) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.52) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير قيادة فريق العمل للمبحوثين بينما فسر متغير قيادة فريق العمل (0.61) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.56) من الاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير قيادة فريق العمل كمتغير مستقل (488.756) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير قيادة فريق العمل يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير قيادة فريق العمل كمتغير مستقل (700.78) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير قيادة فريق العمل يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير قيادة فريق العمل كمتغير مستقل (594.77) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير قيادة فريق العمل يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B) نستنتج انه في حالة تغير متغير قيادة فريق العمل وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير (0.77)،(0.86) ،(0.86) على الترتيب . ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.61) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 18) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين قيادة فريق العمل والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence Interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	قيادة فريق العمل	0.897 0.765	0.126 0.035	0.649 0.697	1.145 0.833	488.756	0.52	0.623
القائد التحويلي		0.424 0.864	0.119 0.033	0.190 0.801	0.658 0.930	700.784	0.608	0.588
المجمل		0.66 0.86	0.12 0.03	0.42 0.75	0.9 0.88	594.77	0.56	0.61

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

ثانيا: اختبار العلاقة التأثيرية بين التفويض والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) و التفويض التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-19) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.38) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التفويض للمبحوثين بينما فسر متغير التفويض (0.42) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.40) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التفويض كمتغير مستقل (279.7) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفويض يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التفويض كمتغير مستقل (328.46) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفويض يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التفويض كمتغير مستقل (304.08) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفويض يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التفويض وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.71)،(0.78) ،(0.74) على الترتيب. ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.71) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التفويض والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 19)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التفويض والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التفويض	0.134 0.709	0.152 0.042	0.836 0.626	1.432 0.792	279.7	0.381	0.706
القائد التحويلي		0.776 0.778	0.153 0.043	0.474 0.693	1.077 0.862	328.467	0.420	0.715
المجمل		0.46 0.74	0.15 0.04	0.66 0.66	1.25 0.83	304.08	0.40	0.71

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

ثالثا: اختبار العلاقة التأثيرية بين التحفيز والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتحفيز التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-20) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.45) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التحفيز للمبحوثين بينما فسر متغير التحفيز (0.50) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.47) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التحفيز كمتغير مستقل (364.03) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التحفيز يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التحفيز كمتغير مستقل (450.63) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التحفيز يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التحفيز كمتغير مستقل (407.33) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التحفيز يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار(B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التحفيز وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.64)،(0.71)، (0.68) على الترتيب . ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.67) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التحفيز والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 20)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التحفيز والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence Interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التحفيز	1.304 0.642	0.125 0.034	1.059 0.576	1.549 0.708	364.029	0.445	0.669
القائد التحويلي		0.941 0.710	0.124 0.033	0.698 0.644	1.185 0.776	450.629	0.498	0.665
المجمل		1.12 0.68	0.12 0.03	0.88 0.61	1.37 0.74	407.33	0.47	0.67

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

رابعا: اختبار العلاقة التأثيرية بين الابداع والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والابداع التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-21) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.43) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير الابداع للمبحوثين بينما فسر متغير الابداع (0.48) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.46) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير الابداع كمتغير مستقل (345.62) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الابداع يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير الابداع كمتغير مستقل (429.53) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الابداع يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير الابداع كمتغير مستقل (387.57) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الابداع يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار و التي هي نستنتج انه في حالة تغير متغير الابداع وحدة واحد فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (60.65)،(0.72)، (30.69) على الترتيب . ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.67) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين الابداع والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 21)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الابداع والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	الابداع	1.486 0.6065	0.118 0.035	1.254 0.587	1.719 0.726	345.615	0.432	0.676
القائد التحويلي		1.137 0.728	0.115 0.035	0.906 0.659	1.369 0.797	429.529	0.486	0.672
المجمل		1.31 69.30	0.12 0.04	1.08 0.62	1.54 0.76	387.57	0.46	0.67

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss)

خامسا: اختبار العلاقة التأثيرية بين الاتصال والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والاتصال التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-22) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.52) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير الاتصالات للمبحوثين بينما فسر متغير الاتصالات (0.61) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.56) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير الاتصالات كمتغير مستقل (488.76) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الاتصالات يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير الاتصالات كمتغير مستقل (700.78) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الاتصالات يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير الاتصالات كمتغير مستقل (594.77) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير الاتصالات يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير الاتصالات وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير (0.87)،(0.86)، (0.86) على الترتيب . ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.61) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين الاتصالات والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 22)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الاتصال والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	الاتصال	0.897 0.865	0.126 0.035	0.649 0.697	1.145 0.833	488.756	0.518	0.623
القائد التحويلي		0.424 0.864	0.119 0.033	0.190 0.801	0.658 0.930	700.784	0.608	0.588
المجمل		0.66 0.86	0.12 0.03	0.42 0.75	0.9 0.88	594.77	0.56	0.61

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

سادسا: اختبار العلاقة التأثيرية بين التفاوض والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسةالسادسة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتفاوض التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-23) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.42) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التفاوض للمبحوثين بينما فسر متغير التفاوض (0.47) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.44) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التفاوض كمتغير مستقل (323.41) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفاوض يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التفاوض كمتغير مستقل (402.15) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفاوض يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التفاوض كمتغير مستقل (362.78) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التفاوض يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التفاوض وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.64)،(0.71) ،(0.67) على الترتيب. ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.68) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التفاوض والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 23)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التفاوض والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التفاوض	1.429 0.635	0.125 0.35	1.182 0.566	1.675 0.704	323.406	0.416	0.686
القائد التحويلي		1.065 0.705	0.125 0.035	0.823 0.639	1.314 0.774	402.148	0.470	0.683
المجمل		1.25 0.67	0.13 0.19	1 0.6	1.49 0.74	362.78	0.44	0.68

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss)

سابعا: اختبار العلاقة التأثيرية بين التغيير والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة السابعة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتغيير التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-24) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.35) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التغيير للمبحوثين بينما فسر متغير التغيير(0.43) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.39) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التغييركمتغير مستقل (248.14) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التغييريؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التغييركمتغير مستقل (339.82) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التغييريؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التغييركمتغير مستقل (293.98) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التغييريؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التغييروحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.64)،(0.74)، (0.69) على الترتيب . ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.72) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التغيير والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 24)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التغيير والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التغيير	1.426 0.639	0.143 0.041	1.146 0.559	1.706 0.719	248.137	0.353	0.722
القائد التحويلي		0.979 0.735	0.140 0.040	0.704 0.657	1.254 0.813	339.817	0.428	0.710
المجمل		1.2 0.69	0.14 0.04	0.93 0.61	1.48 0.77	293.98	0.39	0.72

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

ثامنا: اختبار العلاقة التأثيرية بين التدريب والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة الثامنة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتدريب التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-25) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.39) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التدريب للمبحوثين بينما فسر متغير التدريب (0.43) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.41) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التدريب كمتغير مستقل (293.3) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التدريب يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التدريب كمتغير مستقل (339) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التدريب يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التدريب كمتغير مستقل (316.16) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التدريب يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التدريب وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير (0.56)،(0.71)، (0.64) على الترتيب. ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (71%) وبذلك فان منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التدريب والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 25)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التدريب والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التدريب	1.385 0.561	0.134 0.038	1.122 0.576	1.648 0.726	293.315	0.392	0700
القائد التحويلي		1.064 0.710	0.136 0.039	0.797 0.634	1.331 0.786	339.003	0.427	0.710
المجمل		1.22 0.64	0.14 0.04	0.96 0.61	1.49 0.76	316.16	0.41	0.71

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

تاسعا: اختبار العلاقة التأثيرية التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة التاسعة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتوجه الاستراتيجي التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول في ادناه (5-26) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.52) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير التوجه الاستراتيجي للمبحوثين بينما فسر متغير التوجه الاستراتيجي (0.54) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.53) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل (488.76) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84)عند درجة الحرية(1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل (535.7) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل (512.23) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيم ة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التوجه الاستراتيجي وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.64)،(0.73)، (0.69) على الترتيب. ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.63) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 26)

مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	التوجه الاستراتيجي	1.396 0.636	0.12 0.033	1.160 0.571	1.632 0.702	488.756	0.518	0.623
القائد التحويلي		0.939 0.734	0.114 0.032	0.715 0.671	1.163 0.796	535.709	0541	0.635
المجمل		1.167 0.685	0.117 0.032	0.937 0.621	1.397 0.749	512.23	0.53	0.63

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

عاشرا: اختبار العلاقة التأثيرية بين القرار والانماط القيادية

بالاعتماد على مضمون الفرضية الرئيسة العاشرة والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والقرار التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدولين في ادناه (5-27) يوضح بان معامل التحديد المصحح (R^2) يساوي(0.38) وهو نسبة الاختلاف في متغير نمط القيادة التبادلية التي استطاع تفسيرها متغير القرار للمبحوثين بينما فسر متغير القرار (0.53) من الاختلافات في متغير القيادة التحويلية في حين استطاع نفس المتغير تفسير(0.46) من لاختلافات في متغير الانماط القيادية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبةفي نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التبادلية كمتغير معتمد و متغير القرار كمتغير مستقل (280) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير القرار يؤثر في متغير نمط القيادة التبادلية .وكذلك نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة التحويلية كمتغير معتمد و متغير القرار كمتغير مستقل (341.46) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير القرار يؤثر في متغير نمط القيادة التحويلية .في حين نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير القرار كمتغير مستقل (310.73) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان متغير القرار يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير القرار وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة سستتغير (0.64)،(0.71) ،(0.68) على الترتيب. ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.71) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين القرار والانماط القيادية فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 27)

مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين القرار والانماط القيادية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
القائد التبادلي	القرار	1.474 0.644	1.23 0.038	1.215 0.568	1.733 0.720	280.000	0.381	0.706
القائد التحويلي		1.132 0.714	0.132 0.039	0.863 0.638	1.383 0.790	341.461	0.529	0.709
المجمل		1.303 0.679	0.681 0.0385	1.039 0.603	1.558 0.755	310.73	0.46	0.71

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

احد عشر: اختبار العلاقة التأثيرية بين قيادة فريق العمل والتفويض

بالاعتماد على مضمون الفرضية االفرعية الاولى والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بين قيادة فريق العمل والتفويض التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-28) يوضح بان معامل التحديد (R^2) يساوي(0.41) وهو نسبة الاختلاف في متغير فريق العمل و التي فسرها متغير التفاوض و ترك ما نسبة 0.59الى متغير الخطاء العشوائي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (313.017) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان الفرضية التي تنص على وجود تاثير معنوي لمتغير التفاوض على متغير قيادة فريق العمل. و من خلال ملاحظة الجدول ادناه نجد ان قيمة معلمة الانحدار(B) لمتغير التفاوض على متغير فريق العمل بلغت (0.69) أي عندما يتغير متغير التفاوض بمقدار وحدة واحدة فان متغير قيادة فريق العمل يتغير بمقدار (0.69). كما ان فترة ثقة 95% للحد الثابت هي كالاتي : $Pr(0.857 \leq Bo \leq 1.405)$ حيث ان Pr يمثل الاحتمال (لمعلمة الميل). ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.65) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التفويض وقيادة فريق العمل فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 28)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين قيادة فريق العمل والتفويض

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
قيادة فريق العمل	التفويض	1.131 0.691	0.140 0.039	0.857 0.614	1.405 0.767	313.017	0.408	0.650

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

اثني عشر: اختبار العلاقة التأثيرية بين التحفيز والابداع

بالاعتماد على مضمون الفرضية االفرعية الثانية التي تشير الى وجود علاقة معنوية بين التحفيز والتفويض التي يعتمدها القادة . فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-29) يوضح بان معامل التحديد (R^2) يساوي(0.48) وهو نسبة الاختلاف في متغير التحفيز و التي فسرها متغير الابداع و ترك ما نسبة 0.53الى متغير الخطء العشوائي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (417.074) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان الفرضية التي تنص على وجود تاثير معنوي لمتغير الابداع على متغير التحفيز. وان قيمة معلمة الانحدار (B) لمتغير التحفيز على متغير الابداع بلغت (0.719) أي عندما يتغير متغير الابداع بمقدار وحدة واحدة فان متغير التحفيز يتغير بمقدار (0.69). كما ان فترة ثقة 95% للحد الثابت هي كالاتي : ($Pr(1.034 \leq Bo \leq 1.498$ حيث ان Pr يمثل الاحتمال (لمعلمة الميل). ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.76) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين الابداع والتحفيز فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 29)
مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التحفيز والابداع

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
التحفيز	الابداع	1.266 0.719	0.118 0.035	1.034 0.650	1.498 0.788	417.074	0.479	0.764

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

ثلاثة عشر: اختبار العلاقة التأثيرية بين الاتصال والتفاوض

بالاعتماد على مضمون الفرضية االفرعية الثالثة التي تشير الى وجود علاقة معنوية بين الاتصال والتفويض التي يعتمدها القادة . فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-28) يوضح بان معامل التحديد (R^2) يساوي(0.57) وهو نسبة الاختلاف في متغير الاتصال و التي فسرها متغير التفاوض و ترك ما نسبة 0.59الى متغير الخطاء العشوائي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (609.274) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان الفرضية التي تنص على وجود تاثير معنوي لمتغير التفاوض على متغير الاتصال. و من خلال ملاحظة الجدول ادناه نجد ان قيمة معلمة الانحدار (B) لمتغير التفاوض على متغير الاتصال بلغت (0.686) أي عندما يتغير متغير التفاوض بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاتصال يتغير بمقدار (0.69). كما ان فترة ثقة 95% للحد الثابت هي كالاتي :(Pr(0.884 ≤ Bo≤ 1.292 حيث ان Pr يمثل الاحتمال (لمعلمة الميل). ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.54) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التفاوض والاتصال فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 30)

مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين الاتصال والتفاوض

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
الاتصال	التفاوض	1.078 0.686	0.99 0.028	0.884 0.632	1.292 0.741	609.274	0.573	0.540

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N= 454**

اربعة عشر: اختبار العلاقة التأثيرية بين التغيير والتدريب

بالاعتماد على مضمون الفرضية االفرعية الرابعة التي تشير الى وجود علاقة معنوية بين التغيير والتفويض التي يعتمدها القادة. فن نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-28) يوضح بان معامل التحديد (R^2) يساوي(0.50) وهو نسبة الاختلاف في متغير التغيير و التي فسرها متغير التدريب و ترك ما نسبة 0.59الى متغير الخطاء العشوائي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (460.841) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان الفرضية التي تنص على وجود تاثير معنوي لمتغير التدريب على متغير التغيير . و من خلال ملاحظة الجدول ادناه نجد ان قيمة معلمة الانحدار (B) لمتغير التدريب على متغير فريق العمل بلغت (0.687) أي عندما يتغير متغير التدريب بمقدار وحدة واحدة فان متغير التغيير يتغير بمقدار (0.687). كما ان فترة ثقة 95% للحد الثابت هي كالاتي :(Pr(0.847 ≤ Bo≤ 1.290 حيث ان Pr يمثل الاحتمال (لمعلمة الميل). ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل

الانتشار فقد بلغ (0.59) وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التدريب والتغيير فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 31)

مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التغيير والتدريب

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
التغيير	التدريب	1.068 0.687	0.113 0.032	0.847 0624	1.290 0.750	460.841	0.504	0.589

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

خمسة عشر: اختبار العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي و القرار

بالاعتماد على مضمون الفرضية االفرعية الخامسة التي تشير الى وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتفويض التي يعتمدها القادة. فان نتائج الاختبار الذي جاء به الجدول ادناه (5-28) يوضح بان معامل التحديد (R^2) يساوي(0.55) وهو نسبة الاختلاف في متغير التوجه الاستراتيجي و التي فسرها متغير القرار و ترك ما نسبة 0.59الى متغير الخطاء العشوائي. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (558.803) وهي (اعلى) من قيمة (F) الجدولية والبالغة(3.84) عند درجة الحرية (1,452) ومستوى المعنوية (0.05) أي ان الفرضية التي تنص على وجود تاثير معنوي لمتغير القرار على متغير التوجه الاستراتيجي . و من خلال ملاحظة الجدول ادناه نجد ان قيمة معلمة الانحدار (B) لمتغير القرار على متغير فريق العمل بلغت (0.812) أي عندما يتغير متغير القرار بمقدار وحدة واحدة فان متغير التوجه الاستراتيجي يتغير بمقدار (0.69). كما ان فترة ثقة 95% للحد الثابت هي كالاتي : ($Pr(0.552 \leq Bo \leq 1.014$ حيث ان Pr يمثل الاحتمال (لمعلمة الميل). ان الخطا المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ (0.63) وبذلك فان منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين القرار والتوجه الاستراتيجي فضلا عن تاشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التاثيرية بين كل منهما.

جدول (5- 32)

مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي و القرار

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	Std . Error	95% confidence interval for B		ANOVA		Model
				Lower Bound	Upper Bound	F	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
التوجه الاستراتيجي	القرار	0.783 0.812	0.118 0.34	0.552 0.745	1.014 0.880	558.803	0.552	0.631

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

ستة عشر: تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تم استخدام نموذج الانحدار المتعددMultiple Regression Model لقياس درجة تاثير المتغيرات المستقلة على المتغير التوضيحي أو بعبارة اخرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرضية التي تنص على إن المتغيرات المستقلة والتي تشمل (قيادة فريق العمل والتفويض،والتحفيز والابداع، والاتصال والتفاوض ، والتغيير والتدريب والتوجه الاستراتيجي والقرار) مجتمعتا تؤثر على المتغير المعتمد والذي يمثل (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، أو كلاهما(المجمل) بحيث ياخذ كل متغير على انفراد حيث كانت النتائج كالاتي:

ا- القيادة التبادلية

يمثل الجدول(5-33) في ادناه نتائج تحليل الانحدار المتعدد هل يوجد تاثير بين متغيرات الدراسة المذكورة في اعلاه مجتمعة ومتغير القيادة التبادلية حيث نلاحظ إن معامل التحديد المصحح بلغ (61%) أي إن ماقيمة (61%) من التباين في المتغير (القيادة التبادلية) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها. ومن ملاحظة معامل الارتباط المتعدد نلاحظ إن قيمته بلغت (0.789) وهي درجة الارتباط بين متغير القيادة التبادلية ومتغيرات الدراسة (قيادة فريق العمل والتفويض،والتحفيز والابداع، والاتصال والتفاوض ، والتغيير والتدريب ،و التوجه الاستراتيجي والقرار) . وتعتبر هذه القيمة عالية احصائيا . ومن خلال مقارنة قيمة (F) المحسوبة (72.83) مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (0.05) ومستوى معنوية(10.443) وقيمة (F) الجدولية(1.83). نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية أي انه يوجد تاثير معنوي للمتغيرات المذكورة على متغير القيادة التبادلية.

جدول (5-33) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة التبادلية

المتغير المعتمد	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	معامل الارتباط المتعدد r	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
القيادة التبادلية	0.61	0.789	72.83	1.83

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

ب- القيادة التحويلية

يمثل الجدول(5- 34) في ادناه نتائج تحليل الانحدار المتعدد هل يوجد تاثير بين متغيرات الدراسة المذكورة في اعلاه مجتمعة ومتغير القيادة التحويلية حيث نلاحظ إن معامل التحديد المصحح بلغ (71%) أي إن ماقيمة (71%) من التباين في المتغير (القيادة التحويلية) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها. ومن ملاحظة معامل الارتباط المتعدد نلاحظ إن قيمته بلغت (0.848) وهي درجة الارتباط بين متغير القيادة التحويلية ومتغيرات الدراسة (قيادة فريق العمل والتفويض،والتحفيز والابداع، والاتصال والتفاوض ، والتغيير والتدريب ، التوجه الاستراتيجي والقرار) . وتعتبر هذه القيمة عالية احصائيا . ومن خلال مقارنة قيمة (F) المحسوبة (112.97) مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (0.05) ومستوى معنوية(10.443) وقيمة (F) الجدولية(1.83). نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية أي انه يوجد تاثير معنوي للمتغيرات المذكورة على متغير القيادة التحويلية.

جدول (5-34) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة التحويلية

المتغير المعتمد	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	معامل الارتباط المتعدد r	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
القيادة التحويلية	0.71	0.848	112.97	1.83

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

ت- القيادة (المجمل):

يمثل الجدول(5-35) في ادناه نتائج تحليل الانحدار المتعدد هل يوجد تاثير بين متغيرات الدراسة المذكورة في اعلاه مجتمعة ومتغير القيادة (المجمل) حيث نلاحظ إن معامل التحديد المصحح بلغ (74%) أي إن ماقيمة (74%) من التباين في المتغير (القيادة (المجمل) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها. ومن ملاحظة معامل الارتباط المتعدد نلاحظ إن قيمته بلغت (0.863) وهي درجة الارتباط بين متغير القيادة (المجمل) ومتغيرات الدراسة (قيادة فريق العمل والتفويض،والتحفيز والابداع، والاتصال والتفاوض ، والتغيير والتدريب ، التوجه الاستراتيجي والقرار) . وتعتبر هذه القيمة عالية احصائيا . ومن خلال مقارنة قيمة (F) المحسوبة (128.8) مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (0.05) ومستوى معنوية(10.443) وقيمة (F) الجدولية(1.83). نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية أي انه يوجد تاثير معنوي للمتغيرات المذكورة على متغير القيادة (المجمل).

جدول (5-35) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع القيادة المجمل

المتغير المعتمد	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	معامل الارتباط المتعدد r	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
القيادة المجمل	0.74	0.863	128.8	1.83

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N= 454

من خلال ملاحظة الجداول اعلاه نستنتج بان المتغيرات المذكورة في اعلاه تأثر بالقيادة التحويلية اكثر من القيادة التبادلية كما نلاحظ تاثيرها على المجمل بصورة اكبر من تاثيرها على القيادة التحويلية.

المبحث الثالث : التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

تهدف طرق التحليل العاملي (Factor Analysis) الى ايجاد مجموعة من العوامل Factor التي تكون مسؤولة عن توليد الاختلافات Variation في مجموعة مكونة من عدد كبير من متغيرات الاستجابة Response Variable حيث يمكن التعبير عن المتغيرات المشاهدة كدالة في عدد من العوامل المستترة Factors وغالبا ما يعبر عن متغيرات الاستجابة كتركيب خطي Linear Compounds من العوامل المستترة حيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في عوامل اخرى. وان التحليل العاملي يساعد على فهم تركيب مصفوفة الارتباط او التباين المشترك من خلال عدد قليل من العوامل ومن اهم طرق التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية Principal Components Method وان المكون الاساس (او العامل) هو عبارة عن تركيب خطي من متغيرات الاستجابة Response variable .

اولا: التحليل العاملي لمتغيرالقيادة التبادلية

جدول (5-36)نتائج التحليل العاملي لمتغير القيادة التبادلية

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل	المعاملات للمتغيرات
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط	قيمة المعاملة
X1	1.000	.702	1	3.081	61.629	61.629	.838	.272
X2	1.000	.619	2	.684	13.672	75.301	.787	.255
X3	1.000	.678	3	.510	10.194	85.495	.823	.267
X4	1.000	.653	4	.373	7.466	92.961	.808	.262
X5	1.000	.430	5	.352	7.039	100.000	.656	.213

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 36) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X1) تساوي(0.702) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير(0.619) من التباين للمتغير (X2) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X3) ،(X4)، (X5) هي (0.678) ،(0.653) ،

(0.430) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X5) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات القيادة التبادلية فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.081) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (61.63%) من التباين في متغيرات القيادة التبادلية و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (13.67%) من التباين في متغيرات القيادة التبادلية و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (10.19%)، (7.47%)،(7.04%) من التبينات في متغير القيادة التبادلية و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X1) يلية المتغير (X3) ثم المتغير (X4)ثم المتغير (X2) ثم المتغير (X5) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباط طرديا .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والذي تجعل العامل (المكون الرئيسي) يفسر اكبر جزء من التباين حيث ان معلمة المتغير (X1)تساوي 0.272 اما معلمة المتغير (X2) هي 0.255 وهكذا بالنسبة للمتغيرات(X3) (X4) (X5) حيث ان معلمتها 0.267 و 0.262 و 0.213 على التوالي.التي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في القيادة التبادلية هي عامل واحد حيث وضح(62%)من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القيادة التبادلية وان كان المتغير(X5)هو اقل المتغيرات تاثيراً .

ثانيا: التحليل العاملي لمتغيرالقيادة التحويلية

جدول (5-37)نتائج التحليل العاملي لمتغير القيادة التحويلية

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X6	1.000	.658	1	3.336	66.726	66.726	.811
X7	1.000	.713	2	.593	11.864	78.589	.844
X8	1.000	.732	3	.412	8.231	86.821	.855
X9	1.000	.648	4	.377	7.541	94.362	.805
X10	1.000	.586	5	.282	5.638	100.000	.766

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 37) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الثالث (X6) تساوي(0.658) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير(0.713) من التباين للمتغير (X7) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X8) ،(X9)، (X10) هي (0.732) ،(0.648) ، (0.586) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X10) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسة) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات القيادة التحويلية فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.336) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (66.726%) من التباين في متغيرات القيادة التتحويلية و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (11.864%) من التباين في متغيرات القيادة التحويلية و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (8.231%)، (7.541%)،(5.638%) من التبينات في متغير القيادة التتحويلية و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X8) يلية المتغير (X7) ثم المتغير (X6)ثم المتغير (X9) ثم المتغير (X10) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول في اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية هي عامل واحد حيث وضح(67%)من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القيادة التحويلية وان كان المتغير(X10)هو اقل المتغيرات تاثير .

ثالثا: التحليل العاملي لمتغيرقيادة فريق العمل

جدول (5-38)نتائج التحليل العاملي لمتغير قيادة فريق العمل

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X11	1.000	.615	1	3.098	61.959	61.959	.784
X12	1.000	.656	2	.606	12.126	74.085	.810
X13	1.000	.611	3	.485	9.709	83.794	.781
X14	1.000	.601	4	.441	8.813	92.607	.775
X15	1.000	.615	5	.370	7.393	100.000	.784

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N=454**

من الجدول (5 – 38) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X11) تساوي(0.615) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير(0.656) من التباين للمتغير (X12) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X13) ،(X14)، (X15) هي (0.611) ،(0.601) ، (0.615) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X14) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات قيادة فريق العمل فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.098) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (61.96%) من التباين في متغيرات قيادة فريق العمل و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (12.126%) من التباين في متغيرات قيادة فريق العمل و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (9.709%)، (8.813%)،(7.393%) من التبينات في متغير قيادة فريق العمل و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X12) يلية المتغير (X11) ثم المتغير (X15)ثم المتغير (X13) ثم المتغير (X14) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في قيادة فريق العمل هي عامل واحد حيث وضح 62% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في قيادة فريق العمل وان كان المتغير X15 هو اقل المتغيرات تاثير .

رابعا: التحليل العاملي لمتغيرالتفويض

جدول (5-39)نتائج التحليل العاملي لمتغير التفويض

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X16	1.000	.696	1	2.943	58.867	58.867	.834
X17	1.000	.815	2	.997	19.938	78.805	.903
X18	1.000	.764	3	.497	9.939	88.743	.874
X19	1.000	.640	4	.318	6.369	95.112	.800
X20	1.000	.029	5	.244	4.888	100.000	-.169

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 39) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X16) تساوي(0.696) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير(0.815) من التباين للمتغير (X17) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X18) ،(X19)، (X20) هي (0.764) ،(0.640) ، (0.029) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X20) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التفويض فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.943) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (58.867%) من التباين في متغيرات التفويض و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (19.938%) من التباين في متغيرات التفويض و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و

ضحت (9.939%)، (6.369%)،(4.888%) من التبينات في متغير التفويض و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X17) يلية المتغير (X18) ثم المتغير (X16)ثم المتغير (X19) ثم المتغير (X20) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباط طرديا .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التفويض هي عامل واحد حيث وضح 59% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التفويض وان كان المتغير x20 هو اقل المتغيرات تاثير .

خامسا: <u>التحليل العاملي لمتغيرالتحفيز</u>

<u>جدول (5-40)نتائج التحليل العاملي لمتغير التحفيز</u>

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X21	1.000	.776	1	2.624	52.474	52.474	.881
X22	1.000	.785	2	.888	17.766	70.240	.886
X23	1.000	.554	3	.781	15.630	85.870	.744
X24	1.000	.189	4	.499	9.989	95.859	.565
X25	1.000	.319	5	.207	4.141	100.000	.435

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 40) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X21) تساوي(0.776) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.785) من التباين للمتغير (X22) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X23) ،(X24)، (X25) هي (0.554) ،(0.189)

، (0.319) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X24) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التحفيز فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.081) و هو اكبر الجذور الكامنة الذي استطاع تفسير (61.63%) من التباين في متغيرات التحفيز و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (13.67%) من التباين في متغيرات التحفيز و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (10.19%)، (7.47%)،(7.04%) من التبينات في متغير التحفيز و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X11) يلية المتغير (X13) ثم المتغير (X14)ثم المتغير (X12) ثم المتغير (X15) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التحفيز هي عامل واحد حيث وضح 52.47% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التحفيز وان كان المتغير x25 هو اقل المتغيرات تاثير .

سادسا: <u>التحليل العاملي لمتغيرالابداع</u>

جدول (5-41)نتائج التحليل العاملي لمتغير الابداع

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X26	1.000	.733	1	.935	18.699	78.627	.856
X27	1.000	.741	2	.536	10.717	89.343	.861
X28	1.000	.785	3	.291	5.818	95.161	.886
X29	1.000	.597	4	.242	4.839	100.000	.773
X30	1.000	.141	5	.935	18.699	78.627	.375

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 41) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X26) تساوي(0.733) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.741) من التباين للمتغير (X27) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X28) ،(X29)، (X30) هي (0.785) ،(0.597) ، (0.141) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X30) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات الابداع فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.982) و هو اكبر الجذور الكامنة الذي استطاع تفسير (60%) من التباين في متغيرات الابداع و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (18.7%) من التباين في متغيرات الابداع و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد وضحت (10.72%)، (5.82%)،(4.84%) من التبينات في متغير الابداع و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X28) يلية المتغير (X27) ثم المتغير (X26)ثم المتغير (X29) ثم المتغير (X30) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباط طرديا .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في الابداع هي عامل واحد حيث وضح 60% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في الابداع وان كان المتغير x30 هو اقل المتغيرات تاثير .

سابعا: التحليل العاملي لمتغير الاتصال

جدول (5-42)نتائج التحليل العاملي لمتغير الاتصال

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X31	1.000	.512	1	2.685	53.709	53.709	.716
X32	1.000	.703	2	.951	19.022	72.731	.838
X33	1.000	.711	3	.605	12.102	84.832	.843
X34	1.000	.137	4	.459	9.173	94.005	.716
X35	1.000	.430	5	.300	5.995	100.000	.370

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) **N=454**

من الجدول (5 – 42) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X31) تساوي(0.512) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.703) من التباين للمتغير (X32) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X33) ،(X34)، (X35) هي (0.711) ،(0.137) ، (0.622) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X34) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات الاتصال فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.685) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (53.71%) من التباين في متغيرات الاتصال و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (19.02%) من التباين في متغيرات الاتصال و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (12.10%)، (9.17%)،(6%) من التبينات في متغير الاتصال و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X33) يلية المتغير (X32) ثم المتغير

(X35)ثم المتغير (X31) ثم المتغير (X34) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في الاتصال هي عامل واحد حيث وضح 54% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في الاتصال وان كان المتغير x35 هو اقل المتغيرات تاثيراً .

ثامنا: التحليل العاملي لمتغير التفاوض

جدول (5-43)نتائج التحليل العاملي لمتغير التفاوض

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X36	1.000	.668	1	3.234	64.672	64.672	.818
X37	1.000	.718	2	.533	10.659	75.331	.847
X38	1.000	.677	3	.487	9.749	85.079	.818
X39	1.000	.599	4	.434	8.684	93.764	.774
X40	1.000	.571	5	.312	6.236	100.000	.756

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 43) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X36) تساوي(0.668) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.718) من التباين للمتغير (X37) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X38)، (X39)، (X40) هي (0.677) ،(0.599) ، (0.571) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X40) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التفاوض فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.234) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (64.67%) من

التباين في متغيرات التفاوض و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (10.66%) من التباين في متغيرات التفاوض و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (9.75%)، (8.68%)،(6.24%) من التبينات في متغير التفاوض و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X37) يلية المتغير (X38) ثم المتغير (X36)ثم المتغير (X39) ثم المتغير (X40) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التفاوض هي عامل واحد حيث وضح 65% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التفاوض وان كان المتغير x40 هو اقل المتغيرات تاثيرا .

تاسعا: التحليل العاملي لمتغيراالتغيير

جدول (5-44)نتائج التحليل العاملي لمتغير التغيير

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X41	1.000	.598	1	2.853	57.067	57.067	.773
X42	1.000	.578	2	.733	14.664	71.731	.760
X43	1.000	.648	3	.559	11.183	82.914	.805
X44	1.000	.647	4	.467	9.339	92.252	.805
X45	1.000	.382	5	.387	7.748	100.000	.618

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 44) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X41) تساوي(0.598) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة

استطاعة تفسير(0.578) من التباين للمتغير (X42) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X43) ،(X44)، (X45) هي (0.648) ،(0.647) ، (0.382) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X45) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التغيير فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.853) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (57.07%) من التباين في متغيرات التغيير و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (14.66%) من التباين في متغيرات التغيير و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (11.18%)، (9.34%)،(7.75%) من التبينات في متغير التغيير و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X43) يلية المتغير (X44) ثم المتغير (X41)ثم المتغير (X42) ثم المتغير (X45) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التغيير هي عامل واحد حيث وضح 57.07% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التغيير وان كان المتغير x45 هو اقل المتغيرات تاثيراً .

عاشرا: التحليل العاملي لمتغير التدريب

جدول (5-45)نتائج التحليل العاملي لمتغير التدريب

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X46	1.000	.667	1	2.910	58.209	58.209	.817
X47	1.000	.692	2	.804	16.072	74.281	.832
X48	1.000	.642	3	.499	9.975	84.256	.801
X49	1.000	.284	4	.439	8.787	93.044	.791
X50	1.000	.626	5	.348	6.956	100.000	.533

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 45) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X46) تساوي(0.667) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.692) من التباين للمتغير (X47) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X48) ،(X49)، (X50) هي (0.642) ،(0.284) ، (0.626) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X49) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التدريب فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.209) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (58.21%) من التباين في متغيرات التدريب و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (16.07%) من التباين في متغيرات التدريب و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (9.98%)، (8.79%)،(6.96%) من التبينات في متغير التدريب و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X47) يلية المتغير (X46) ثم المتغير (X48)ثم المتغير (X50) ثم المتغير (X49) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التدريب هي عامل واحد حيث وضح 58% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التدريب وان كان المتغير x50 هو اقل المتغيرات تاثيراً .

احد عشر: التحليل العاملي لمتغيرالتوجه الاستراتيجي

جدول (5-46)نتائج التحليل العاملي لمتغير التوجه الاستراتيجي

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X51	1.000	.741	1	3.301	66.012	66.012	.861
X52	1.000	.672	2	.663	13.266	79.278	.820
X53	1.000	.762	3	.444	8.878	88.156	.873
X54	1.000	.527	4	.320	6.391	94.547	.773
X55	1.000	.598	5	.273	5.453	100.000	.726

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 46) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X51) تساوي(0.741) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.672) من التباين للمتغير (X52) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X53) ،(X54)، (X55) هي (0.762) ،(0.527) ، (0.598) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X54) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات التوجه الاستراتيجية فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (3.301) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (66.01%) من التباين في متغيرات التوجه الاستراتيجية و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (13.27%) من التباين في متغيرات التوجه الاستراتيجية و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (8.88%)، (6.39%)،(5.45%) من التبينات في متغير التوجه الاستراتيجية و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X53) يلية المتغير (X51) ثم المتغير (X52)ثم المتغير (X55) ثم المتغير (X54) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول في اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجية هي عامل واحد حيث وضح 66% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التوجه الاستراتيجية وان كان المتغير x55 هو اقل المتغيرات تاثيراً .

اثني عشر: التحليل العاملي لمتغيرالقرار

جدول (5-47)نتائج التحليل العاملي لمتغير القرار

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
X56	1.000	.736	1	2.895	57.891	57.891	.858
X57	1.000	.658	2	.856	17.118	75.010	.811
X58	1.000	.252	3	.524	10.478	85.488	.502
X59	1.000	.664	4	.427	8.547	94.035	.815
X60	1.000	.584	5	.298	5.965	100.000	.764

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

من الجدول (5 – 47) ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (X56) تساوي(0.736) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير(0.658) من التباين للمتغير (X57) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (X58) ،(X59)، (X60) هي (0.252) ،(0.664) ، (0.584) على التوالي . أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات باستثناء المتغير (X58) ،حيث يمكن استبعاده من الدراسة .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات القرار فنلاحظ ان العامل الاول و الذي له الجذر الكامن يساوي (2.895) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (57.89%) من التباين في متغيرات القرار و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط

(17.12%) من التباين في متغيرات القرار و هكذا بالنسبة للعوامل الثلاثة البقية فقد و ضحت (10.48%)، (8.55%)،(5.97%) من التبينات في متغير القرار و من خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول و الذي فسر نسبة كبيرة من التباين لذلك فيمكن ان ياخذ و تحذف بقية العوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (X56) يلية المتغير (X59) ثم المتغير (X57)ثم المتغير (X60) ثم المتغير (X585) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباطاً طردياً .

اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

مما تقدم يتضح من خلال استخدام التحليل و بعد التاكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة و من خلال النتائج الموضحة في الجداول في اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في القرار هي عامل واحد حيث وضح 58% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القرار وان كان المتغير x60 هو اقل المتغيرات تاثيراً .

ثلاثة عشر: التحليل العاملي لمجمل متغيرات الدراسة

جدول (5-48)نتائج التحليل العاملي لمجمل متغيرات الدراسة

المتغير	التباينات المفسرة في المتغيرات		الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط				قيمة ارتباط كل متغير مع العامل
	القيمة الاولية	القيمة المستخلصة	العوامل	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	قيمة الارتباط
تبادلية	1.000	.707	1	9.285	71.420	71.420	.841
تحويلية	1.000	.780	2	.776	5.968	77.388	.883
فريق	1.000	.716	3	.470	3.615	81.003	.846
تفويض	1.000	.569	4	.388	2.983	83.986	.754
تحفيز	1.000	.686	5	.361	2.777	86.763	.910
ابداع	1.000	.718	6	.317	2.437	89.199	.829
اتصال	1.000	.737	7	.292	2.249	91.448	.847
تفاوض	1.000	.736	8	.262	2.015	93.463	.859
تغيير	1.000	.670	9	.251	1.934	95.396	.858
تدريب	1.000	.700	10	.218	1.678	97.074	.818
توجه	1.000	.762	11	.207	1.591	98.665	.836
قرار	1.000	.674	12	.174	1.335	100.000	.873

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة (spss) N=454

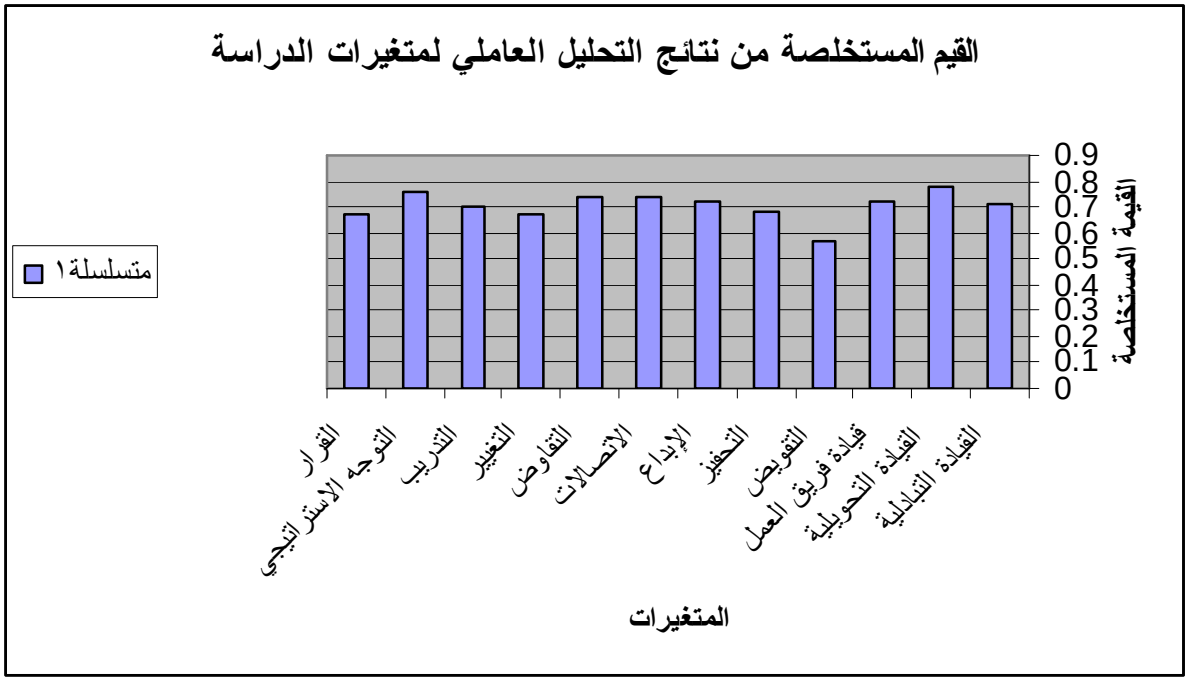
من الجدول (5 – 48) في اعلاه وحسب الشكل (5-18) في ادناه ومن خلال عمود التباينات المفسرة في المتغيرات والذي يمثل القيمة الاولية و القيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الأولية تساوي الواحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية. في حين نجد ان القيمة المستخلصة للمتغير الاول (القيادة التبادلية) تساوي(0.707) وهي قيمة التباين التي يفسرها هذا المتغير و يمكن تفسيرها بواسطة العوامل العامة. في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعة تفسير (0.780) من التباين للمتغير (القيادة التحويلية) و هكذا بالنسبة لبقية المتغيرات حيث كانت قيمة التباينات المفسرة للمتغيرات (التوجه الاستراتيجي) ، (الاتصال)، (التفاوض) هي (0.762) ،(0.737) ، (0.736) على التوالي . واقلها متغيرات (التفويض) (0.569). أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية من التباين في المتغيرات .

اما عمود الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط فانه يوضح العوامل (المركبات الرئيسية) و مدى ما فسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات الدراسة فنلاحظ ان العامل الاول الذي له الجذر الكامن يساوي (9.285) و هو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (71.42%) من التباين في متغيرات الدراسة و هي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (5.97%) من التباين في متغيرات الدراسة و هكذا بالنسبة للعوامل .

وعمود قيمة ارتباط كل متغير مع العامل يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث نلاحظ ان اكثر المتغيرات ارتباطا هو المتغير (التحفيز) فقد بلغ (91%)يلية المتغير (القيادة التحويلية) فقد بلغت (88%) اما اقل المتغيرات ارتباطا فهو متغير (التفويض) فقد بلغ (75%) و(التدريب)(82%) و نلاحظ ان جميع المتغيرات ترتبط بالعامل الاول ارتباط طرديا .

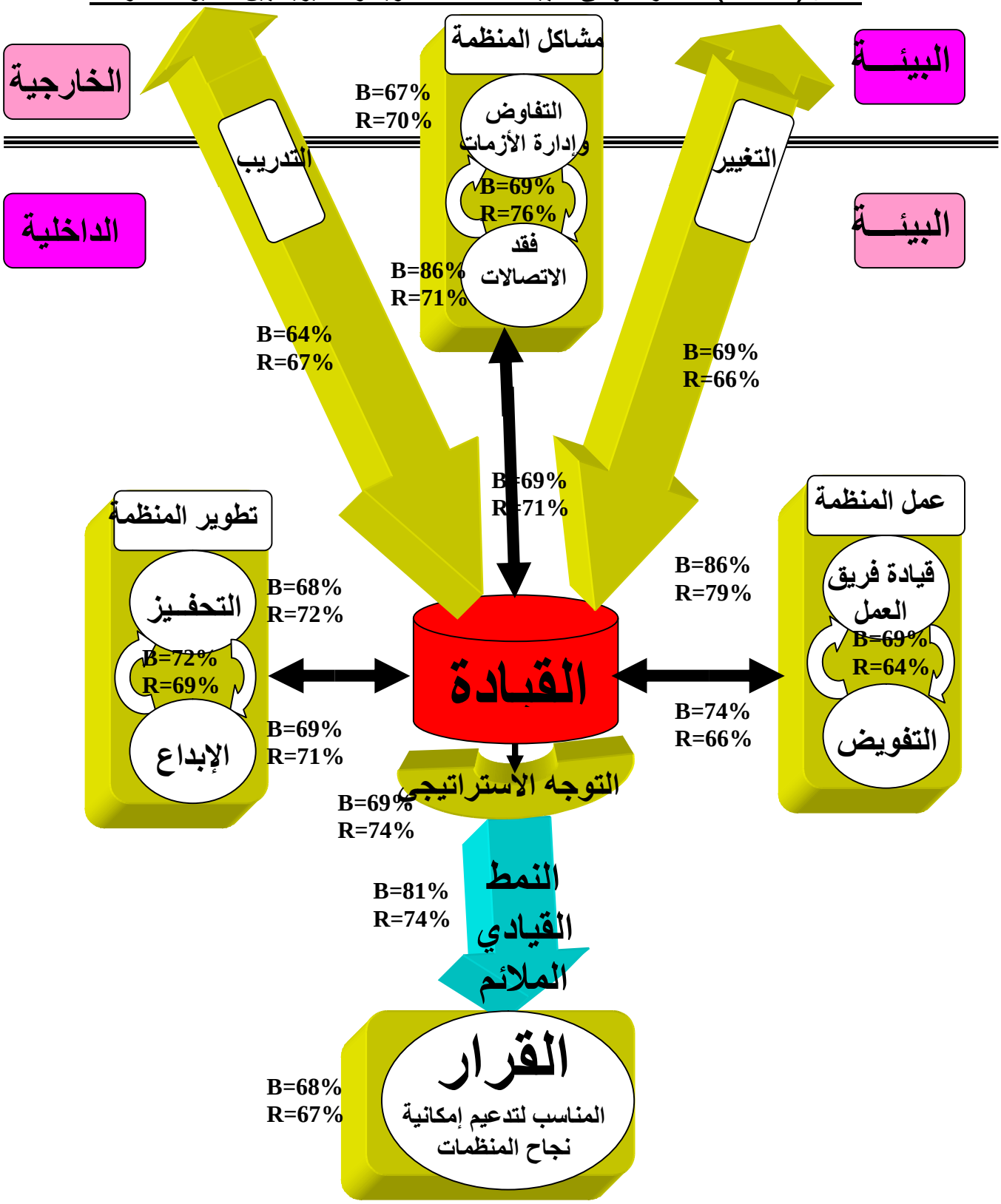
اما اخر عمود فيمثل قيم المعاملات للمتغيرات والتي تم معرفته عن طريقة حساب العامل الاول .

الشكل (5-18).



المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

الشكل (5 – 19) المسار النهائي لطبيعة العلاقة المعنوية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة



الفصل السادس:
الاستنتاجات والتوصيات

تمخضت الدراسة النظرية والميدانية للبحث ومن خلال أنموذج الدراسة والنتائج الإحصائية والمناقشة الفلسفية لمعطيات الدراسة لعدد من الاستنتاجات المنطقية لمضمون الدراسة والتي تم اعتماد قسم من التوصيات والمقترحات الضرورية التي من شانها إضافة الشئ القليل في هذا المجال لتساهم في تطوير المنهجية العلمية والتطبيقية للأنماط القيادية المتبعة في المنظمات الحكومية وعلى وفق الآتي :

المبحث الأول : الاستنتاجات .
المبحث الثاني : التوصيات.

المبحث الأول : الاستنتاجات

جاءت استنتاجات الباحث من محاولة للمناقشة الفلسفية المنطقية للأسس النظرية للدراسة وكذلك من خلال البيانات التي استخلصت لأنموذج الدراسة وبعد تحليلها واختبارها وعلى وفق الآتي :

أولا - الاستنتاجات النظرية

أ- تختلف مفاهيم القيادة الإدارية بحسب النظريات التي تفسرها ولذا لا يوجد تعريف محدد يحظى بإجماع الباحثين والمتخصصين ولذا حدد الباحث تعريفا إجرائيا لهذه القيادة تبناه بدراسته باعتماد القيادة التحويلية باعتبارها أكثر الأنماط ملائمة للبيئة العراقية في الوقت الحاضر . لأن الباحث يرى بان القيادة في بيئة العمل (بأنها ألقدره على قيادة مرؤوسيه بنجاح على وفق رسالة وأهداف المنظمة وتنفيذ المهام بدافع رغبة وإرادة مرؤوسيه وعلية فيعتبر القائد الإداري ناجحا إذا كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطور والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها) . وقد جاءت وجهات نظر أخرى متعددة حول القادة فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث (sean,2008) الذي بين إن إطار القيادة يعتمد على الفعالية أو النشاط وبذلك فهو يتعامل مع الأعمال الجديرة بالملاحظة بوضوح ، ويصف أطار القيادة السلوكيات الفعلية القابلة للملاحظة التي يمكن أن يتعلمها القادة ليكونوا أكثر كفاءة أو حسب وجهة نظر (James,2007) الذي يرى بان أفضل القادة هم الذين لا يتبعون طريقة (اتبعوني فوق التل) وعليه فان الباحث يرى بان القيادة في بيئة العمل الجديدة تركز على إن الخصائص الشخصية والقوة لا تكون كافية لقيادة المنظمة وإنما العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة من عولمة وتجارة الكترونية واتصالات وتكنولوجيا المعلومات ..... الخ. وقد تم التركيز على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حيث يرى الباحث أن القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية الرصينة وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتور بل يراعي مشاعر الآخرين ويحب التعلم والاهم هو باحث لذا ركز الباحث على القيادة التحويلية بما يتفق وتوجهات الدراسة والإمكانات المتاحة في الوقت المحدد بالوقت وبإمكان الباحثين الاستفادة من الأطر النظرية للبحث في الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية.

ب- تبين وجهة نظر الإسلام في القيادة من خلال سعيه إلى تكليف القائد بضمان مصلحة الجميع والتركيز على العناصر ذات الكفاءة وتوليهم المهام الإدارية والوظيفية المختلفة داخل التنظيم . وقد اقر القران الكريم وجوب القيادة على الناس ممثلة بالأنبياء والمستخلفين لما لها من أهمية دينية ودنيوية وجعل تلك القيادة بمستويات ذات اتجاهات ريادية واطر منهجية تحقيقا للأهداف العليا التي نادى بها الإسلام كنظام شمولي للحياة وقيادة المسلمين وإدارة مصالحهم ويتجلى ذلك من خلال قيادة الرسول الأعظم (صلى الله عليه واله وسلم) فهو ينظر إلى القيادة بأنها المقوم الجاد لكل قيادة إسلامية لاحقة لأنها جسدت الوحدة الموضوعية في الاتجاه والهدف نحو الاعتراف التام بسيادة الخالق على المخلوق وبتحكم شريعة السماء في إعداد المواطنة الصالحة عبر الاقتداء والتأسي بقيادته وبذلك يمكن تسخير وجهة نظر الإسلام هذه في العمل الجاد داخل المنظمة من اجل إنجاح أعمالها بالقيادة المعتمدة .

ت- من خلال أبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية (مظاهر جوانب العواطف ، الأبعاد الايجابية للضحك والأمزجة الجيدة والأبعاد السلبية للغضب والانفعالات) تبين بان القادة الذين يمتازون بالذكاء العاطفي يخلقون تنظيمات متجاوبة (متوافقة) ويجمعون الناس معا للالتفات حول حلم عما يمكن أن يكون وخلال ذلك يوضحون طرقا جديدة للعمل معا . فهم يصوغون رؤية بشغف وحماس من القلق ويخلقون رسالة تنظيمية ملهمة.

ث- إن للقائد الإداري أدواراً مختلفة تتجسد في العديد من الجوانب منها (صنع القرار والذي له صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله ، وثانيها تقييم الأداء الذي يعد أسلوبا رشيدا لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية ، وثالثها مواجهة الأزمة حيث تتطلب قدرات من أهمها القدرة على الصمود والشجاعة ..... الخ، لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية وبذلك فعلى القائد الإداري أن يخلق الرجل الثاني في المنظمة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه فهي مؤشر على نكران الذات وإعداده لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية .

ج- هناك أنماط قيادية مختلفة ومتعددة ولكن الباحث عمد إلى تبويبها على وفق نموذج (نخلة أنماط القيادة) بستة تقسيمات رئيسية (حسب المصدر و الأسلوب القيادي و قدرات الذكاء العاطفي الكامنة و السلوك القيادي) لتخرج منها نموذجان احدها سالبة وأخرى ايجابية والتي تتمثل بالقيادة التبادلية والتحويلية التي اعتمدها الباحث في ميدان الدراسة ومن خلالها يمكن استنتاج بان أنماط القيادة هي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين وهذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد ، المرؤوسون والوضع نفسه)فالقيادة التبادلية تبنى على التدعيم الشرطي أو المشروط الذي يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافئات أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها . بذلك يستطيع القائد رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيف مخاطر الوظيفة وبذلك فهو يتبع الإدارة بالاستثناء أي التدخل فقط عندما تسوء الأحوال والانتقاد والتدعيم السلبي وكذلك يتبع الجزاء الشرطي الذي يرتبط بتحقيق الأهداف . أما القائد التحويلي فهو الذي لديه رؤيا مستقبلية ويعتبر صاحب رسالة والذي يبغي نقل من حوله نقلة حضارية وهو بذلك ينظر إلى نفسه على انه وكيل تغيير وبذلك فانه يكون إستراتيجية جديدة خاصة به وبمنظمته وبذلك فان قائد المنظمة يجب عليه معرفة متى يستخدم نمط قيادي معين دون الآخر لأنه لا يمكن البقاء على نمط قيادي واحد في كافة الظروف والمواقف والأوقات . وبذلك فان لهذه الأنماط تأثيراً يمكن أن يكون سلبيا أو ايجابيا على الأعمال داخل المنظمات الحكومية .

ح- من خلال نظريات القيادة التي اعتمد عليها الباحث في دراسته النظرية اعتمد عدة متغيرات مشتركة من بين هذه النظريات تناولها الباحث بالدراسة والمناقشة في الفصل الثاني ومن أهم تلك النظريات (نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ضمن النظريات التقليدية) والنظرية السلوكية ومنها دراسة ميشيغان ودراسة أوهايو ونظرية الشبكة الإدارية والنظريات الموقفية ومنها نظرية تاننبيوم وسيشمدت والنظرية التفاعلية ونظرية فيدلر ونظرية هيرسي وبلانشارد ونظرية المسار بالهدف ونظرية فروم جاغو ونموذج دورة الحياة . وهناك نظريات الاتجاهات الحديثة للقيادة منها القيادة الكاريزمية والرسالية و (التبادلية والتحويلية) التي تبناهما الباحث كنموذج للأنماط القيادية أما القيادة في بيئة العمل الجديدة فمنها المستوى 5 للقيادة والقيادة الافتراضية والقيادة الخدماتية الداعمة والقيادة النسائية والقيادة الريادية . وقد ساهمت هذه النظريات في القيادة الإدارية في توضيح القيادة وفاعلية القائد الإداري حسب التسلسل الفكري .فالنظريات السلوكية مثلا تركز على تفاعل

القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم لذلك فان هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية وعليه فمعرفة قيادة المنظمات الحكومية بهذه النظريات سوف يسهل عملهم ويوصلهم إلى اقصر الطرق لإنجاح أعمال المنظمة .

خ- جاءت محاولة الباحث في بحث ومناقشة المتغيرات المعتمدة المشتركة التي استنبطت من النظريات التي نوقشت في الفصل الأول وقد بوبت المتغيرات تحت خمسة أقسام رئيسية فالمتغيرات الخاصة بعمل المنظمة جاءت كقيادة فريق العمل والتفويض وأخرى خاصة بتطوير المنظمة كالتحفيز والإبداع والخاصة بمشاكل المنظمة كالاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار وقد عمد الباحث إلى فرد فصل كامل بالمتغيرات لما يراه من أهمية بالغة لمناقشة وتحليل هذه المتغيرات وبيان أهميتها مع الأنماط القيادية وعلى وفق الأتي :

1- من خلال مناقشة المتغيرات الخاصة بعمل المنظمة كقيادة فريق العمل والتفويض ففريق العمل هم مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز اهداف مشتركة لتحسين الأداء في أطار زيادة الرضا لدى أعضاء الفريق وهناك فرق عمل رسمية عند تقسيم العمل وتكون الأقسام مدعومة من قبل المنظمة وأخرى غير رسمية من خلال العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء . وبذلك فان قادة الفرق يساعدوهم في توضيح الأهداف وقيمها ولا ينحرفوا في الدخول في فرعيات تقودهم بعيدا عن الأهداف ويبتعد قادة الفرق عن إلقاء اللوم على احد في حالة الخلل وكذلك التغاضي عن القصور في ادوار الفرق بالاعتماد على تحليل الفشل والمشكلة واعتماد التشجيع . وهذا يقودنا إلى اعتماد مبدأ التفويض للعمل بنظام المركزية واللامركزية وبذلك نرى هناك تفويض للسلطة من قبل بعض القادة وآخرون يستأثرون بها مع العلم بان هناك ادوار يجب التفويض بها وأخرى لا ينبغي تفويض السلطة فيها . ونرى الفكر الاداري الحديث يركز على ضرورة تعزيز السلطة الرسمية بالسلطة غير الرسمية فالتفويض يريح من الروتين ويخفف الأعمال الانتقادية ويحرر للقيام بأعمال أكثر أهمية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز ويوفر الطاقة لعملية الإدارة . وبذلك فان التفويض ظاهرة صحية للمنظمة الحكومية . وعليه فاعتماد قادة المنظمات قيادة فريق العمل والتفويض يسهل عملهم ويؤثر بالتالي على نجاح أعمال منظماتهم .

2- المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة ومنها التحفيز والإبداع لهما الأثر البالغ في نمط القيادة المتبع فأفضل المنظمات هي التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق اهداف المنظمة . فالتحفيز يهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة والتحفيز يشمل كافة المستويات ووجدنا بان البيئة الداخلية والخارجية تؤثر كذلك على متغير التحفيز تأثيرا ملحوظا وعليه فان المنظمات الحكومية تتطلب أولوية بناء نظام تحفيز فعال وتطبيقه بشكل ايجابي وبأشكال مختلفة معنوية كانت أم مادية لإسهامه في تحقيق نتائج ايجابية . أما الإبداع فهو قدرة الأشخاص على صنع شيء جديد وتوسيع أعمالهم والاشتراك في مشاريع ومغامرات جديدة وتتلخص إستراتيجية تنمية المهارات الإبداعية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومحاولة إزالتها والإبداع إما أن يكون إداري أو فني فالإداري يشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات ونظم مراقبة جديدة أما الإبداع الفني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ومن خلال ذلك

يتبين بان اعتماد القادة التحفيز والإبداع في إعمالهم سوف يكون لـه الأثر الايجابي في إنجاح أعمال منظماتهم .

3- لا تخلو أي منظمة من مشاكل أو أزمات سواء كانت داخلية أم خارجية واعتمد الباحث في ذلك الاتصال والتفاوض . فالاتصال يتفاعل الفرد مع غيره من خلال التعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وللاتصال وظيفة ادارية تتصل بطبيعة العمل الاداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وهو تبادل الفكرات والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات فالاتصالات تمثل 75% من نشاط المنظمة . وهناك نوعان من الاتصالات ومنها الرسمية والغير رسمية . كما وان هناك معوقات عدة في تنفيذ الاتصال الفعال في المنظمة كصعوبات التكييف والمعوقات النفسية(السيكولوجية) وصعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات وكذلك المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية وتعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة . وتقييم مصدر الاتصال وأخيرا تأثر المستلم بحالاته الانفعالية . إن للإنصات دوراً مهماً جدا في الاتصال في استقبال الرسائل وبذلك يعتبر الاتصال وسيلة القائد للتأثير على المرؤوسين وإقناعهم . أما التفاوض فهو حوار بين طرفين أو أكثر من منظمات الأعمال عند حدوث بعض الحالات والمواقف وهي عبارة عن عملية صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيين تفضيلات مختلفة فالتفاوض هي طريقة مؤدية إلى الوصول لاتفاق بين الأطراف وعدم الوصول إلى النزاع الذي هو عدم التوافق حول القضايا الأساسية مما يؤدي إلى أعداء أو خصومة .يستنتج من ذلك إن عمل المنظمة بدون اتصال أو اعتماد مبدأ التفاوض في حل النزاعات والأزمات سوف يؤول بالمنظمة إلى مشاكل متعدد وتفشل في أعمالها .

4- هناك متغيران معتمدان في الدراسة لهما الأهمية البالغة في إنجاح أعمال المنظمات الحكومية إلا وهما التغيير والتدريب . فقادة التغيير يميلون للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة حتى لا يبقون ساكنين في أماكنهم ويفقدون عنصر المنافسة مع بقية المنظمات فالتغيير يمكن أن يكون بالأهداف أو الغايات أو كلاهما معا . وبذلك فالتغيير يمكن أن يكون إجباريا أو اختياريا من باب المبادرة لتحقيق التفوق بين عدة منظمات منافسة . فالتغيير يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا وعلى كافة المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) ومن التغيير ما يكون سلبيا وآخر ايجابيا وعليه فان ثقافة التغيير الايجابي المتبناة من قبل بعض القادة يؤدي بالأنماط القيادية إلى إنجاح أعمال المنظمة . أما التدريب فأهميته متأتية من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها بصدد كفاية الأجهزة الإدارية فبالتدريب على مجموعة من الوسائل والتزود بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية المتزامنة مع التغيير الذي يتطلب مواكبته لبقية المنظمات . تنبثق الحاجة الملحة إليه والتدريب يبدأ من العامل إلى القائد . وبذلك فهو يحدث قدر من التغيير وكذلك تقوية الرغبة والمقدرة لدى الموظف وكذلك معرفة الإطار القانوني لواجبات الوظيفة وتحقيق بعض الأهداف الاقتصادية في نفقات التنظيم بغية تقليلها . ورفع مستوى الموظف بشكل عام والمساعدة على تفهم اهداف التنظيم . وبذلك يمكن التوصل لاستنتاج مفاده بان للتدريب أهمية واضحة المعالم لدى القادة الإداريين لرفع مستوى منظماتهم وتطويرها بالشكل الذي يضعها مع مصافي المنظمات الحكومية المتقدمة .

5- الجانب الأخير من المتغيرات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والقرار . فالقائد الذي يحصر تفكيره بقيادة المنظمة حاليا والانغماس في مشاكلها لا توجد لديه المرونة الفكرية ذات الأهداف المستقبلية والرؤيا الواضحة ليبقى قائدا تقليديا. بينما نرى القائد الاستراتيجي

الذي يحمل التوجه الاستراتيجي له رؤيا وأهداف مستقبلية ويتحرر من قيود الحاضر مما يرسم الحركة المستقبلية لتنظيم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة ولآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفرد والمشترك الذي تشخص عبر موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية لتحقيق هدف البقاء ألمنظمي والمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد وبذلك فهو يتجانس ويشترك مع رسالة المنظمة فرسالة المنظمة تعد الأساس والغرض الوحيد للمنظمات بينما تعد أهداف المنظمة النتائج النهائية التي يخطط لها النشاط . وعلية فالتوجه الاستراتيجي يؤدي دورا حاسما في بقاء المنظمة ونموها وربحيتها كونها تمثل أنماط قرارات هامة ترشد المنظمة لبيئتها وتؤثر في تركيبها وعملياتها . الشيء المهم لدى القائد هو القرار والذي اعتبره البعض (القائد هو القرار) فاتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها . ولقد وجد بان عملية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل ومؤثرات عديدة ضمن منظمة الأعمال منها ما هو فني تخصصي ومنها ما هو تنظيمي ومنها ما هو اجتماعي ونفسي . ووجدنا إن متخذ القرار يمكن أن يكون انعكاسي أو تأملي أو وسط ويمكن تصنيفها على إنها قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة . إن واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الواحد والعشرين والضغوطات التي تمخضت عن العولمة والخصخصة وغير ذلك من إفرازات هذا القرن كان السبب في اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة وتحليل عملية اتخاذ القرار فعملية اتخاذ القرار يعتبر جوهر العملية الإدارية التي تؤثر في نجاح أعمال المنظمات الحكومية .

ثانيا - <u>الاستنتاجات الميدانية</u>

بناءً على أنموذج الدراسة الافتراضي تم تنظيم استمارة الاستبيان التي تبين اعتماد الباحث فرضيات وجود علاقات معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) مع مختلف المتغيرات المعتمدة (قيادة فريق العمل والتفويض ، التحفيز والإبداع ،والاتصال والتفاوض ،والتغيير والتدريب و التوجه الاستراتيجي والقرار) وأيضا فيما بينها فقد أعدت استمارة استبيان مكونة من (60) سؤالاً عدلت بعد إجراء الاستبيان الاستطلاعي لعدد من المستجيبين . ثم وزعت (500) استمارة على (31) دائرة ومنظمة حكومية مدنية وقد تم استبعاد (19) استمارة لوجود خلل أو نقص فيها ولم تعاد (27) استمارة وعليه تم اعتماد (454) استمارة صالحة وتوصل للاستنتاجات الآتية:

أ- <u>الوصف العام لمتغيرات الدراسة</u> :

ركز الباحث في دراسته على القيادة التبادلية والتحويلية في بحثه من بين الأنماط القيادية المختلفة وعلاقتها بالمتغيرات كون هذين النمطين هما الأكثر ملائمة للبيئة العراقية إذا ما أريد لها النهوض بواقعها الحالي للدخول في منافسة مع بقية المنظمات العالمية والمحلية المتطورة ومن الوصف العام لمتغيرات الدراسة يتبين الآتي:

1- إن الوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية و نسبة الإجابة للمقياس يدل على ارتفاع مستوى نسبة ممارسة نمط القيادة التبادلية داخل المنظمة ، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير جدا) و(كثير) ، أما بالنسبة لنمط القيادة التحويلية فكان الوسط الحسابي ونسبة إجابة للمقياس تدل على إن المستوى محايد قريب من الارتفاع في ممارسة نمط القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية أيضا ولكن نلاحظ الميل أكثر لنمط القيادة التبادلية منها للتحويلية بفارق للوسط الحسابي ونسبة الإجابة للمقياس.

2- إن الوسط الحسابي لقيادة فريق العمل و نسبة الإجابة للمقياس تدل على إن المستوى محايد قريب من الارتفاع في ممارسة قيادة فريق العمل داخل المنظمة ، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير) و (إلى حد ما) ، أما بالنسبة للتفويض فكان الوسط الحسابي ونسبة إجابة للمقياس و الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير جدا) و(كثير) وهذا دليل إن المستوى محايد قريب من الارتفاع في ممارسة تفويض الصلاحيات والقيادة اللامركزية لدى نمطي القادة الإداريين التبادلية والتحويلية في المنظمات الحكومية العراقية.

3- إن الوسط الحسابي للتحفيز هو و نسبة الإجابة للمقياس تدل على ارتفاع مستوى نسبة ممارسة التحفيز لدى القادة الإداريين داخل المنظمة بأشكاله المتعددة المادية منها والمعنوية، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير جدا) و(كثير) ، أما بالنسبة للإبداع فكان الوسط الحسابي ونسبة إجابة للمقياس تدل على إن مستوى ممارسة الإبداع في المنظمات الحكومية العراقية هو محايد وليس بالمستوى المطلوب بل هو متدني واقل القيم بالنسبة لباقي المتغيرات حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (إلى حد ما) ثم(كثير) وهذا يؤكد صدق استنتاج ميل القادة الإداريين لنمط القيادة التبادلية أكثر من نمط القيادة التحويلية فالأخيرة هي التي تشجع على الإبداع لتطوير المنظمة.

4- إن الوسط الحسابي للاتصال و نسبة الإجابة للمقياس تدل على إن مستوى نسبة ممارسة الاتصال داخل المنظمة هو محايد وليس بالمستوى المطلوب ، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير) و (إلى حد ما)، أما بالنسبة للتفاوض فكان الوسط ونسبة إجابة للمقياس تدل على أن مستوى ممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية هو محايد أيضا وليس بالمستوى المطلوب . أي إن قادة هذه المنظمات لا توفر قنوات الاتصال بالمستوى المطلوب مع المستويات المختلفة داخل المنظمة أو وجود تغذية عكسية وهذا قد يكون من شخصية القائد الإداري العراقية التي تميل إلى الابتعاد شيئا ما عن الموظفين لاعتقاده إن هذه مفيدة في زيادة الهالة القيادية حوله وهي مدعاة لإطاعته ، لكن هذه الفكرة هي من الأفكار القديمة فالحديثة منها تدعو إلى الاتصال المستمر مع المرؤوسين والسير معهم لا هم يسيرون مع القائد أي اتبعوني فوق التل، وهذا أيضا يؤكد صدق الاستنتاج بعدم ميل القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية للقيادة التحويلية فالاتصال من المرتكزات الأساسية لهذه القيادة التي تسعى إلى الإبداع وتشجيعه والتغيير واعتماده من خلال الاتصال المستمر بالمرؤوسين لبيان استجابتهم لهذا التغيير ولهذا الإبداع والاستفادة أيضا من أفكارهم في التغيير والإبداع وهذا يتم كله عن طريق الاتصال ، ونلاحظ بالنتيجة بقلة وجود الاتصال داخل المنظمة تتولد المشاكل والنزاعات والقائد لا يعلم بذلك والمفروض أن يكون ملم بها قبل الحدوث لا بعده أي يكون إجراءه وقائي لا علاجي لاستخدام التفاوض مثلا ، ولكن بعد تفاقم المشاكل لحد الصراع يصبح التفاوض غير مجدي لقوة الطرف الآخر وعدم التعامل معه منذ البداية.

5- إن الوسط الحسابي للتغيير و نسبة الإجابة للمقياس تدل على إن مستوى نسبة ممارسة التغيير داخل المنظمة محايد وليس بالمستوى المطلوب، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير) و (إلى حد ما)، أما بالنسبة للتدريب فكان الوسط الحسابي ونسبة إجابة للمقياس تدل على إن مستوى ممارسة التدريب في المنظمات الحكومية العراقية أيضا محايد وليس بالمستوى المطلوب . أي عدم ميل القادة الإداريين إلى نمط القيادة التحويلية بل يتبعون أنماطا قيادية أخرى وعدم رغبتهم بالتغيير بل البقاء على ماهو عليه دون المجازفة والمخاطرة بالتغيير الايجابي داخل منظماتهم ، مع رغبتهم الاحتفاظ دائما بالمرؤوسين في منظماتهم دون إشراكهم في برامج تدريبية داخلية كانت أم خارجية للارتقاء بمستواهم وتطوير مهاراتهم الفردية لتحسين مستوى أداء المنظمة والاطلاع على ماهو جديد لإحداث بعض التغيير داخل هذه المنظمة.

6- إن الوسط الحسابي للتوجه الاستراتيجي و نسبة الإجابة للمقياس تدل على إن مستوى نسبة ممارسة التوجه الاستراتيجي داخل المنظمة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، حيث إن الإجابة كانت باختيار مقياس (كثير) و (إلى حد ما) ، أما بالنسبة للقرار فكان الوسط الحسابي ونسبة إجابة للمقياس تدل على إن مستوى ممارسة القرار في المنظمات الحكومية العراقية محايد وليس بالمستوى المطلوب بل انه من اقل المتغيرات بعد الإبداع تطبيقا وممارسة داخل هذه المنظمات . وهذا مؤشر على إن قادة المنظمات العراقية ينتهجون التوجه الاستراتيجي بالرؤيا والتخطيط المستقبلي ولكن ليس بمستوى عال . مع انخفاض ملحوظ بل متدنٍ في مدى تطبيق القرار الصحيح بصناعته وباتخاذه وبكافة أبعاده من عدم إشراك المرؤوسين به أو الاستماع إلى وجهات نظرهم أي إن القرار انفرادي في اتخاذه.

ب- <u>الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة (حسب الجنس):</u>

1- ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التبادلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايداً و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية وعدم شعور الإناث بتطبيق نمطي القيادة هذين نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

2- ارتفاع في مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع قيادة فريق العمل لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة التفويض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع التفويض لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية وعدم شعور الإناث بتطبيق متغيري قيادة فريق العمل والتفويض نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

3- ارتفاع في مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع التحفيز لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة الإبداع في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة محايدة وليست بالمستوى المطلوب ، وكذلك نجد أن ممارسة الإناث للإبداع في المنظمات الحكومية العراقية محايد و ليس بالمستوى المطلوب أيضا. مع انه يوجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع الإبداع لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور الإناث بتطبيق متغيري التحفيز والإبداع نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

4- ارتفاع في مستوى ممارسة الاتصال في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة الاتصال في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع الاتصال لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع التفاوض لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية وعدم شعور الإناث بتطبيق متغيري الاتصال والتفاوض نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

5- إن مستوى ممارسة التغيير في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، وكذلك نجد أن مستوى ممارسة التغيير في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب أيضا. بينما نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع التغيير لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة التدريب في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة محايدة وليست بالمستوى المطلوب ، وكذلك نجد أن مستوى ممارسة التدريب في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب أيضا. مع انه يوجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع التدريب لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور الإناث بتطبيق متغيري التغيير والتدريب نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

6- ارتفاع مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع نمط التوجه الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة القرار في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة القرار في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذكور في تقييم ممارسة وواقع القرار لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور الإناث بتطبيق التوجه الاستراتيجي والقرار نسبة للذكور في المنظمات الحكومية العراقية.

ت- <u>الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة (حسب الدرجة الوظيفية):</u>

من خلال نتائج الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية تم التوصل إلى الاستنتاجات المدونة داخل الجدول (6-1) لكل من مدراء الدوائر والشعب والأقسام والموظفين. التي تبين مدى ممارسة قادة المنظمات الحكومية العراقية لكل متغير :

الجدول(6-1)
مدى ممارسة المتغيرات الدراسة (حسب الدرجة الوظيفية)

ت	المتغيرات	مدراء الدوائر	مدراء الشعب	مدراء الأقسام	الموظفين
1	القيادة التبادلية	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
2	القيادة التحويلية	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
3	قيادة فريق العمل	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
4	التفويض	مرتفع	محايد *	مرتفع	محايد *
5	التحفيز	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
6	الإبداع	مرتفع	محايد *	محايد *	محايد *
7	الاتصالات	مرتفع	محايد *	مرتفع	محايد *
8	التفاوض	مرتفع	محايد *	مرتفع	محايد *
9	التغيير	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
10	التدريب	مرتفع	محايد *	مرتفع	محايد *
11	التوجه الاستراتيجي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	محايد *
12	القرار	مرتفع	مرتفع	محايد *	محايد *

المصدر: من تصميم الباحث

نلاحظ من الجدول في أعلاه إن مستوى ممارسة المتغيرات من قبل الموظفين محايدة وليست بالمستوى المطلوب وهذا دليل على عدم تبني القادة الإداريين للأنماط القيادية التبادلية أو التحويلية والأخذ بنظر هذه المتغيرات نسبة لباقي الدرجات الوظيفية مما يتطلب الاهتمام بهذا الجانب وإعطائه أهمية في الدراسة والبحث وليس الاقتصار فقط على بيان آراء القادة الإداريين في دراسة الأنماط القيادية بل المرؤوسين (الموظفين) كـ (الأنماط القيادية في المنظمات الحكومية وسبل الارتقاء بها من وجهة نظر المرؤوسين(الموظفين)). بينما نجد إن مستوى ممارسة الإبداع والقرار محايد وليس بالمستوى المطلوب من قبل مدراء الأقسام، كذلك نجد مستوى ممارسة التفويض والإبداع والاتصال والتفاوض والتدريب محايد من قبل مدراء الشعب وهو بذلك يعطي صورة واضحة لتقييم هذه المتغيرات كونه الأقرب من القائد وصنع القرار، بينما نلاحظ إن مستوى ممارسة جميع المتغيرات مرتفع لدى قادة المنظمات وهو بذلك لا يعطي الصورة الواضحة عنها في المنظمات الحكومية العراقية. وعليه من الأجدى للباحثين دراسة أنماط القيادة في منظماتنا الحكومية بأخذ آراء مدراء الشعب كـ (الأنماط القيادية في المنظمات الحكومية العراقية دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشعب)

ث- الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة (حسب التحصيل الدراسي):

1- ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة ، ولكن نجد تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التبادلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر كليهما ، إلا إن هناك تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية.

2- ارتفاع في مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة ، و نجد تقييما متقاربا

لممارسة وواقع قيادة فريق العمل لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة التفويض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التفويض في المنظمات الحكومية العراقية من قبل حاملي شهادة البكالوريوس محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع التفويض لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية وعدم شعور حاملي شهادة البكالوريوس بتطبيق متغير التفويض نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه في المنظمات الحكومية العراقية.

3- ارتفاع في مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة ، و نجد تقييما متقاربا لممارسة واقع التحفيز لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة الإبداع في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليست بالمستوى المطلوب إلا انه نجد تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع الإبداع لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. أي عدم شعور حاملي شهادة البكالوريوس بتطبيق الإبداع نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه في المنظمات الحكومية العراقية.

4- إن مستوى ممارسة الاتصال في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب، وان تقييمهما متقارب نسبيا . كذلك نجد إن مستوى ممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب، وان تقييمهما متقارب نسبيا . وعدم شعور حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس بتطبيق متغيري الاتصال والتفاوض في المنظمات الحكومية العراقية.

5- إن مستوى ممارسة التغيير في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، بينما نجد تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع التغيير لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة التدريب في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايدة وليست بالمستوى المطلوب ، مع انه يوجد تفوقا لحاملي شهادة البكالوريوس في تقييم ممارسة وواقع التدريب لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور حاملي شهادة الدكتوراه البكالوريوس بتطبيق متغيري التغيير والتدريب في المنظمات الحكومية العراقية.

6- ارتفاع مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة ، و نجد تفوقا لحاملي شهادة الدكتوراه في تقييم ممارسة وواقع نمط التوجه الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة القرار في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، مع انه نجد تقاربا في وجهات نظر كليهما في تقييم ممارسة وواقع القرار لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور حاملي شهادة البكالوريوس بتطبيق التوجه الاستراتيجي والقرار نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه في المنظمات الحكومية العراقية،وحاملي شهادة الدكتوراه للقرار.

ج- الوصف ألموقعي لمتغيرات الدراسة (مدة الخدمة الإجمالية):

1- ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة ، ولكن نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التبادلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة ، بينما نجد تقييم الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب، مما يعني ان هناك تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع نمط القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية.

2- ارتفاع في مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة والذين مدة خدمتهم اقل 5 من سنوات عينة الدراسة ، و نجد تقييما متقاربا لممارسة وواقع قيادة فريق العمل لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد ارتفاع مستوى ممارسة التفويض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التفويض في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع التفويض لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية وعدم شعور الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات بتطبيق متغير التفويض نسبة للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في المنظمات الحكومية العراقية.

3- ارتفاع في مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة ، بينما نجد أن مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات محايد و ليس بالمستوى المطلوب. وعليه نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع التحفيز لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة الإبداع في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة والبكالوريوس عينة الدراسة محايد وليست بالمستوى المطلوب إلا انه نجد تفوقا الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع الإبداع لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. أي عدم شعور الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات بتطبيق الإبداع نسبة للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة من قبل القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية.

4- إن مستوى ممارسة الاتصال في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب، ولكن نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع الاتصال لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة التفاوض في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب، وان تقييمهما متقارب نسبيا . وعدم شعور الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات بتطبيق متغيري الاتصال والتفاوض في المنظمات الحكومية العراقية.

5- إن مستوى ممارسة التغيير في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة والذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، بينما نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع التغيير لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة التدريب في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و والذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايدة وليست بالمستوى المطلوب ، مع انه يوجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20سنة في تقييم ممارسة وواقع التدريب لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية . وعدم شعور الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة والذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات بتطبيق متغيري التغيير والتدريب في المنظمات الحكومية العراقية.

6- ارتفاع مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة . بينما الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات كان تقييمهم محايد وليست بالمستوى المطلوب ، و نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع التوجه الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. كذلك نجد إن مستوى ممارسة القرار في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة و الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات عينة الدراسة محايد وليس بالمستوى المطلوب ، و نجد تفوقا للذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في تقييم ممارسة وواقع القرار لدى القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية. وعدم شعور الذين مدة خدمتهم اقل من 5سنوات بتطبيق التوجه الاستراتيجي والقرار نسبة الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة في المنظمات الحكومية العراقية، والذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة للقرار.

ح- <u>العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة:</u>

1- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-1) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين قيادة فريق العمل والأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) .وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) وقيادة الفريق العمل المعتمدة من قبل القادة الإداريين).أي إن قيادة فريق العمل تعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

2- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-2) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التفويض والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية . وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) والتفويض المعتمدة من قبل القادة الإداريين). أي إن التفويض يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

3- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-4) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) والتحفيز المعتمدة من قبل القادة الإداريين). أي إن التحفيز يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

4- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-5) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين الإبداع والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والإبداع الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن الإبداع يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

5- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-7) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين الاتصال والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين وجود علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والاتصال الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن الاتصال تعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

6- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-8) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التفاوض والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتفاوض الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن التفاوض يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

7- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-10) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التغيير والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية) حيث. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتغيير الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن التغيير يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

8- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-11) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التدريب والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية) حيث كان معامل الارتباط (0.65). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتدريب الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن التدريب يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

9- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-13) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتوجه الاستراتيجي الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن والتوجه الاستراتيجي تعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

10- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-14) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين القرار والأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية). وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه وجود علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الأنماط

القيادية (التبادلية والتحويلية) والقرار الذي اعتمده القادة الإداريين). أي إن القرار يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في البيئة العراقية.

11- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-3) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية فيما بينها، كقيادة فريق العمل والتفويض. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين قيادة فريق العمل والتفويض الذي اعتمده القادة الإداريين).

12- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-6) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية فيما بينها، كالتحفيز والإبداع. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه وجود علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين التحفيز والإبداع الذي اعتمده القادة الإداريين).

13- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-9) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات الفرعية فيما بينها، كالاتصال والتفاوض. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية بدرجة كبيرة. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين الاتصال والتفاوض الذي اعتمده القادة الإداريين).

14- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-12) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية فيما بينها، كالتغيير والتدريب. وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين التغيير والتدريب الذي اعتمده القادة الإداريين).

15- من خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة في الجدول (5-15) استنتج الباحث إن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية فيما بينها، كالتوجه الاستراتيجي والقرار . وعند اختبار معنوية هذه العلاقة وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) تبين انه توجد علاقة معنوية. وهذا يؤكد صدق الفرضية المعتمدة من قبل الباحث. (وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والقرار الذي اعتمده القادة الإداريين).

يتبين من النقاط أعلاه بان أقوى علاقة ارتباط كانت بين قيادة فريق العمل ثم التوجه الاستراتيجي مع الأنماط القيادية(التبادلية والتحويلية) واقلها مع التفويض والتغيير . بينما نجد أقوى علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية فيما بينها كانت بين الاتصال والتفاوض واقلها بين قيادة فريق العمل والتفويض.

خ- <u>تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة</u>

1- إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة متغير معتمد و متغير قيادة فريق العمل كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير قيادة فريق العمل يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B) نستنتج انه في حالة تغير متغير قيادة فريق العمل وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار . في حين نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة

كمتغير معتمد و متغير التفويض كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التفويض يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التفويض وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. يتبين إن التغيير في قيادة فريق العمل والتفويض ينعكس بالتغيير بشكل جدي في النمط القيادي(التحويلي-تبادلي) من المستوى الفردي وعلى المستوى الإجمالي.

2 - إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التحفيز كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التحفيز يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار(B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التحفيز وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا . إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. في حين نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير الإبداع كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير الإبداع يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار و التي هي نستنتج انه في حالة تغير متغير الإبداع وحدة واحد فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا . إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار . يتبين إن التغيير في التحفيز والإبداع ينعكس بالتغيير بشكل جدي في النمط القيادي(التحويلي-تبادلي) من المستوى الفردي وعلى المستوى الإجمالي.

3- إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير الاتصالات كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير الاتصالات يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير الاتصالات وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا . إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار فقد بلغ. في حين نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التفاوض كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التفاوض يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التفاوض وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط

الانحدار لنقاط شكل الانتشار وبذلك فن منحنى الانحدار (جيد) في تفسير العلاقة بين التفاوض والأنماط القيادية فضلا عن تأشيرها الدلالة المعنوية للعلاقة التأثيرية بين كل منهما. يتبين إن التغيير في الاتصال والتفاوض ينعكس بالتغيير بشكل جدي في النمط القيادي(التحويلي-تبادلي) من المستوى الفردي وعلى المستوى الإجمالي.

4- إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التغيير كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التغيير يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التغيير وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا . إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار . في حين نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التدريب كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التدريب يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التدريب وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار يتبين إن التغيير في التدريب والتغيير ينعكس بالتغيير بشكل جدي في النمط القيادي(التحويلي-تبادلي) من المستوى الفردي وعلى المستوى الإجمالي.

5- إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير التوجه الاستراتيجي وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير (أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار . في حين نلاحظ إن قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار البسيط و المتكون من متغير القيادة كمتغير معتمد و متغير القرار كمتغير مستقل هي (أعلى) من قيمة (F) الجد ولية عند درجة الحرية ومستوى المعنوية أي إن متغير القرار يؤثر في متغير نمط القيادة .و من ملاحظة قيمة معلمات الانحدار (B)نستنتج انه في حالة تغير متغير القرار وحدة واحدة فان المتغيرات نمط القيادة التبادلية و متغير نمط القيادة التحويلية و متغير القيادة ستتغير أيضا. إن الخطأ المعياري للتقدير Standard Error Estimate والذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار وصغرها يمثل جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار . يتبين إن التغيير في التوجه الاستراتيجي والقرار ينعكس بالتغيير بشكل جدي في النمط القيادي(التحويلي-تبادلي) من المستوى الفردي وعلى المستوى الإجمالي.

6- بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأنه يوجد تأثير بين متغيرات الدراسة مجتمعة ومتغير القيادة التبادلية حيث نلاحظ من معامل التحديد المصحح إن ما قيمته من التباين في المتغير (القيادة التبادلية) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها. وكذلك يوجد تأثير بين متغيرات الدراسة مجتمعة ومتغير القيادة التحويلية حيث نلاحظ من معامل التحديد المصحح إن ما قيمته من التباين في المتغير (القيادة التحويلية) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها . وبينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأنه يوجد تأثير بين متغيرات الدراسة مجتمعة ومتغير القيادة (المجمل) حيث نلاحظ من معامل التحديد المصحح إن ما قيمته من التباين في المتغير (القيادة (المجمل)) استطاعت المتغيرات المستقلة توضيحها أو شرحها . نستنتج بان المتغيرات تأثر بالقيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية كما نلاحظ تأثيرها على المجمل بصورة اكبر ن تأثيرها على القيادة التحويلية.

د- <u>التحليل ألعاملي لمتغيرات الدراسة</u>

1- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-36) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في القيادة التبادلية هي عامل واحد من الخمسة (X1-X5)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القيادة التبادلية .
2- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-37) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية هي عامل واحد من الخمسة (X6-X10)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القيادة التحويلية .
3- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-38) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في قيادة فريق العمل هي عامل واحد من الخمسة (X11-X15)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في قيادة فريق العمل .
4- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-39) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التفويض هي عامل واحد من الخمسة (X16-X20)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التفويض .
5- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-40) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التحفيز هي عامل واحد من الخمسة (X21-X25)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التحفيز .
6- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-41) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في الإبداع هي عامل واحد من الخمسة

(X26-X30)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في الإبداع .

7- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-42) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في الاتصال هي عامل واحد من الخمسة (X31-X35)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في الاتصال .

8- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-43) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التفاوض هي عامل واحد من الخمسة (X36-X40)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التفاوض .

9- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-44) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التغيير هي عامل واحد من الخمسة (X41-X45)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التغيير .

10- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-45) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التدريب هي عامل واحد من الخمسة (X46-X50)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التدريب .

11- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-46) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي هي عامل واحد من الخمسة (X51-X55)، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في التوجه الاستراتيجي التوجه الاستراتيجي.

12- يتضح من خلال استخدام التحليل ألعاملي و بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام طريقة المكونات الأساسية و من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-47) نستنتج إن عدد العوامل المؤثرة في القرار هي عامل واحد من الخمسة (X56-X60) ، كذلك نستنتج إن جميع المتغيرات مهمة في تفسير التغير في القرار .

المبحث الثاني : التوصيات

تأسيسا على ما جاء في الدراسة النظرية للأنماط القيادية وكذلك للمتغيرات ذات العلاقة وما جاءت به الدراسة الميدانية لعينة من المنظمات الحكومية العراقية في محافظة ذي قار وما أسفرت عليه هذه النتائج للعلاقات في نموذج الدراسة تمخضت هذه الدراسة التوصيات الآتية :

أولا- ضرورة تبني القادة العراقيين القيادة التحويلية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية وإبداعية وتفويض للصلاحيات واعتمادها التوجه الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها كفيلة بنجاح منظماتهم في الوقت الحاضر والمستقبل .

ثانيا- السعي لتشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها ومنها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.

ثالثا- تبني صيغ جديدة في اختيار المدراء العامين ومنها الإعلان في وسائل الإعلام عند الحاجة لمدراء والكل مشمول بالتقديم وبضوء سيرتهم الذاتية وإجراء اختبارات مقننة وأساليب اسقاطية في المقابلات لاكتشاف القادة التحويليين واختيارهم لشغل هذه المناصب والمسؤولية بما يضمن الاختيار الأفضل والأحسن.

رابعا- من الضروري تبني أن تكون طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري لتساعده للتكيف مع التغيرات المفاجئة وتساعده أيضا على توسيع الرؤيا في مجال عمله واستشراف المستقبل . وحماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين .

خامسا- أن يمنح القائد الاداري فرصة لإثبات كفاءته كأن يبقى في منصبه لمدة عامين ويقيم بعدها لبيان صلاحيته في الاستمرار بمنصبه من عدمه أم ترقيته لمنصب أعلى في حالة التقلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة فلا يتم إبعادهم عن مراكزهم إلا لضرورة قصوى كما ويتم التوسع النسبي في إدخال نظام الدوائر الاستشارية الإدارية والفنية وربطها بالقائد الاداري وتدعيمها بنوعية من المستشارين المتميزين . وان تعتمد عملية الاختيار للمناصب الإدارية العليا والمتوسطة اعتمادا كليا على المؤهلات الإدارية والقابليات العملية والصفات الخلقية وعلى التفهم العميق لمقتضيات المرحلة التي يمر بها المجتمع .

سادسا- الإسهام في تفعيل ودعم مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي كالمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاث وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص للقيادات الإدارية لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء أحداث التطورات العلمية وإتاحة الفرصة للقيادات المشاركة في مناقشة السياسات الإدارية ألعامه لزيادة فاعلية الأجهزة الإدارية في تنفيذها ، ودراسة وبحث المشكلات الإدارية الملحة وذلك للوصول إلى حلول مجدية وفعاله في حلها ، وأخيرا تنمية مهارات العاملين في مختلف المجالات بما يلبي الاحتياجات التدريبية لهم في ظل المتغيرات المحلية

والعالمية . ويتم ذلك عن طريق (المحاضرات ، حلقات المناقشة ، الندوات ، دراسة الحالة والمختبرات وتمثيل الأدوار والبحوث والمشروعات التطبيقية ...الخ)ويتم ذلك بالاستعانة بنخبة ممتازة من أساتذة الجامعات والهيئات العلمية المشهود عنها أو المعروفة بالكفاءة والخبرة في المجالات الإدارية المختلفة وكذلك الاستعانة بخبرات المتخصصين في مجال القيادة الإدارية .

سابعا- التركيز في برامج تدريب القادة الإداريين على الأبعاد الثلاثة الفنية والإنسانية والأخلاقية وان تكون البرامج التدريبية مستمرة وطويلة الأمل وليست برامج قصيرة وتدريبهم تدريب متقادم وليس الاقتصار على القضايا القديمة المطروحة والتي لا تتعامل مع المتغيرات العالمية كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه العالمي والمنافسة الشرسة وإعادة الهندسة والجودة الشاملة والتغيير والتمويل الشامل . كذلك التركيز في برامج التدريب على متطلبات القيادة وليس على المهارات الإدارية التقليدية فبرامج التدريب تكون بثلاثة أبعاد :بعد متعلق بالظروف السوقية الجديدة والمتغيرات العالمية المعاصرة وبعد متعلق بالفعالية الشخصية والتغيير الشخصي والمهارات الجديدة المطلوبة للامتياز والتوازن والتجديد الشخصي والعائلي والبعد الثالث هو متعلق بتنمية الثقة الذاتية اللازمة لقيادة المنظمات في المستقبل وعليه فان ما تشمله برامج إعداد القادة الإدارية تشمل الرؤية والرسالة والأهداف أي بتحديد الاتجاه وبناء حضارة انجاز وتكوين المنظمة التي تتعلم وتكوين القيادات التي تحب التغيير على اختلاف مستويات المنظمة الواحدة ، وكذلك صياغة التوجه الاستراتيجي للتميز التنافسي .

ثامنا- من الأمور المهمة لممارسة الأدوار القيادية ألا هو بإشراك مدير المنظمة أو قائد المنظمة دورة تدريبية قيادية داخل وخارج القطر لمدة شهر مثلا وبذلك تترتب فوائد على ذلك منها تطوير مهارات وإمكانيات القائد الإداري وكذلك إشغال منصبه لمدة شهر من قبل معاونه لممارسة القيادة وهكذا نزولا لبقية المناصب والدرجات الوظيفية وبذلك تكون هذه دورة داخل المنظمة على إشغال المناصب العليا لكل مستوى وتؤهلهم كقادة للمستقبل ويتم ذلك بنظام أي إرسال مدير الدائرة سنويا لمدة شهر وكذلك معاونه لمدة شهر بعده بسته أشهر مثلا ليمارس من في المنظمة الأدوار القيادية ويمكن قائد المنظمة من تقييم أداء كل منهم ويرى من هو أصلح للعمل في المجال القيادي مستقبلا .

تاسعا- يوصي الباحث الذين يرغبون البحث في هذا المجال الاستمرار في اعتماد متغيرات أخرى لها علاقة ارتباطيه مع الأنماط القيادية والتي لها الأثر البالغ في إنجاح أعمال المنظمات الحكومية لحاجة منظماتنا إلى البحث والتقصي وإدخال كلما هو جديد في علم القيادة لرفع مستوى القادة الإداريين . مع ملاحظة استخدام الأسلوب الدبلوماسي في استبيان آراء منتسبي المنظمات لحراجة الأسئلة عن أسلوب قيادتهم من قبل مدرائهم والذين يفسرون قسم منها على انه تقييم من قبل العاملين في المنظمات عن أداء مدرائهم . بالذات إذا لم يكن الاستبيان يقتصر على المدراء فقط.

عاشرا- إن الإناث في المنظمات الحكومية لم تخصص لها الدراسات الكافية في هذا المجال فعلى الراغبين في البحث تخصيص القيادة النسائية في بحثهم لدى منظماتنا واستبيان آراءهن المسندة بالدراسات السابقة الأجنبية والعربية للارتقاء بمستواهن لقيادة قسم من المنظمات الحكومية.

احد عشر- من خلال المتغيرات المعتمدة من قبل الباحث يوصي الباحث اعتماد قادة المنظمات الحكومية أساليب قيادة فرق العمل وباستخدام التفويض أي اللامركزية وعدم حصر جميع الصلاحيات بالمدير نفسه وتبقى حكرا عليه ليتفرغ إلى ماهو أهم من التخطيط والتنظيم والرؤيا المستقبلية لمنظمته. كذلك يضع القائد في نظر الاعتبار عدم تساوي الذي يعمل أو يبدع مع الذي لا يعمل أو يبدع بإتباع مبدأ التحفيز سواء ماديا ومعنويا مع تشجيع حالات الإبداع في منظمته ابتداء منه إلى ابسط عامل لديه.

اثني عشر- يوصي الباحث المدراء بان يحققوا درجة من الاتصال بينهم وبين الآخرين في منظماتهم للتعرف على رغبات وميول واتجاهات وكذلك مستويات تابعيه ومحاولة حل المشاكل وهي في مهدها قبل أن تتعاظم وتكبير ويصعب التعامل معها. وكذلك يمكن استخدام أسلوب التفاوض في ذلك حتى لاتصل الأمور إلى حالة من الصراع أو الأزمات. وهم بذلك يتبنون القيادة التحويلية التي تنجح أعمال منظماتهم.

ثلاثة عشر- يعتبر القائد ناجحا ومنظمته في تطور مستمر وتبقى في مصافي المنظمات المتقدمة من كان شعاره التغيير الايجابي وعدم بقائه في محله ويؤدي إلى موت منظمته . فالروتين واللوائح يجب أن لا تحول دون رفع شعار التغيير . ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب الذي يقوم ويرفع مستوى القائد وكذلك مرؤوسيه فالتدريب عملية مستمرة ولكل المستويات داخلية كانت أم خارجية وعلى جميع أشكالها.

أربعة عشر- القائد الاستراتيجي ذو التوجه الاستراتيجي صاحب الرسالة والرؤيا المستقبلية هو ما مطلوب من القياديين في الوقت الحاضر وقد ولى زمن القائد التقليدي الذي يعتمد على الحاضر فقط في تخطيطه والعمل وفق اللوائح والقوانين التي قد تحد من مجال تطور المنظمة. وعليه فقرار القائد الإداري يجب أن يبنى على قضايا مدروسة ومخططة وليست ارتجالية وكذلك إشراك البقية في اتخاذه للقرار ولا تبقى حكرا عليه. وهو بذلك يتبنى القيادة التحويلية التي تنجح أعمال منظماته.

خمسة عشر- لابد من وجود مكتبة خاصة لكل قائد منظمة أو مدير منظمة وعلى جميع المستويات ومن مقتنيات هذه المكتبة الضرورية كل ما من شأنه زيادة الوعي القيادي لدى القائد ومواكبته لأحدث النظريات والتغيرات العالمية وتأتي هذه من تبني الوزارات والهيئات المختلفة من شراء مختلف الكتب والدوريات وحتى البحوث التي تعنى في هذا الجانب وترجمة ماهو ليس باللغة العربية لتضعه بين يدي القائد . كذلك تجهيز هذه الكتب بمجموعة من الأقراص الليزرية الخاصة بدورات القيادة والنصائح والإرشادات ممن لهم باع في هذا المجال. وبذلك فان الدورات أو المعلومات تنقل من المنظمات المعنية بتأهيل القادة إلى مكتب المدير أو القائد كما هو الحاصل الآن في التطور التكنولوجي والانترنيت التي جعلت العالم قرية صغيرة (فيمكن الاستفادة مثلا من جامعة هارفارد لرجال الأعمال والتي تنشر شهريا مقالات ودراسات وبحوث عن القيادة والمتغيرات المتعلقة بها). علما إن هذه طريقة مساعدة لا تغني بأي حال من الأحوال عن الدورة الحقيقية في المركز المختص.

ستة عشر- قيام الوزارات والهيئات والجهات المسئولة بتنظيم استبيان ويوزع على الدوائر ولمختلف المستويات لمعرفة وتقييم مستوى القيادة المطبق والعوامل والمتغيرات المتعلقة بها للوقوف على أسباب عدم تطور هذه المنظمة أو تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المنظمة . كذلك تقوم هذه الجهات المسؤولية بوضع معايير للقادة بمعرفتهم على الأقل نظريا بنظريات القيادة ومقوماتها وصفات القائد . ..الخ . واعتماد امتحانات دورية

لهؤلاء القادة لجعلهم يديرون دوائرهم ليس بالطريقة العفوية المعتادة التي تعكس شخصيته هو لا وفقا للأسس والمبادئ المعتمدة.

سبعة عشر- من خلال الفرضيات التي اعتمدها الباحث وتبين وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية ،التحويلية) والمتغيرات الدراسية أو الفرعية فيما بينها يوصي الباحث قادة المنظمات الحكومية العراقية بالاتي:

أ- ضرورة تبني سياسة قيادة فريق العمل في منظماتهم وفق المفاهيم الحديثة ، ومراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين أي بالتوجه نحو العمال والعمل معا وليس للعمل فقط.

ب- عدم الاستحواذ على جميع السلطات داخل منظماتهم وإتباع المركزية منهجاً ثابتاً بل اعتماد اللامركزية في بعض الأمور للأكفاء والذين لديهم خبرة في العمل وهذا يؤدي بالتالي إلى تقليل الجهد الملقى على عاتق القائد وكذلك يتيح المجال له لخلق قادة جدد مارسوا قسم من الصلاحيات وكانوا مسئولين عن قراراتهم وصياغة سلوكهم القيادي الجديد وهي نقطة انطلاق أولية للقادة. وكذلك إظهار إمكانياتهم وإبداعاتهم وآراءهم .

ت- من المقومات الأساسية للقيادة التبادلية والتحويلية التحفيز فعلى قادة المنظمات الحكومية العراقية اعتماد هذا المبدأ في منظماتهم لتفجير الطاقات الكامنة لمرؤوسيهم وكذلك له جانب أنساني بشعور المرؤوسين من يهتم بهم ويراعي إبداعهم بالعمل وإقامة العدل داخل المنظمة بعدم المساواة بين الذين يعملون والذين لا يعملون أو يبدعون ، وهناك مجالات كثيرة للتحفيز تبدءا من نظرة الرضا مرورا بالكلمة إلى المكافئات المادية وهكذا ، فليس المقصود بالعمل هو قضاء الوقت فقط مثلا من الثامنة صباحا إلى الثالثة مساءً دون تغيب ، وإنما العمل بالنتائج .

ث- على قادة المنظمات الاهتمام بالإبداع فهي سمة التطور والبقاء على خط المنافسة مع بقية المنظمات العالمية والمحلية ، هذا التشجيع يكون داخليا وخارجيا فالداخلي يقوم بتشجيع أي فكرة تسعى إلى تطوير أي شئ داخل المنظمة وفي أي اتجاه ناجحة كانت أم فاشلة فتشجيع الفاشلة اليوم يثمر عن الناجحة مستقبلا أما بعدم التشجيع للفاشلة أيضا قد يحبط محاولات أي شخص للإبداع ويخاف النقد من قائده، أما التشجيع الخارجي أي يقوم القائد الإداري بتقصي أي إبداع خارجي لأي منظمة أخرى أو دراسة هنا أو هناك واستثمارها بما يخدم منظمته ، أي انه يشجع على فتح قسم أو تشكيل لجنة لرعاية هكذا حالات.

ج- من الضروري لقادة المنظمات العراقية تحقيق اتصال مستمر ومثمر وعلى عدة قنوات مع الجميع دون استثناء ولا يقتصر اتصاله على المقربين منه بعذر شخصية ومقام القائد ، فالنظريات الجديد والأطروحات والدراسات بينت أن القائد مع المرؤوسين وليس العكس وذهبت النظريات السابقة بشعارها(اتبعوني فوق التل) ، مع الاحتفاظ بخطوط التغذية العكسية ، وهو بذلك يكون فكرة حقيقية عن الأجواء داخل منظمته بنفسه وليس منقولا من احد قد يكون مغرضا. النقطة الأخرى أيضا يجب أن يكون له اتصال خارجي مع بقية المنظمات ومراكز الدراسات ... الخ ليكون على اطلاع بما يجري خارج منظمته وبالتالي يستطيع تقييم منظمته واتخاذ القرارات اللازمة لبقاها في المنافسة مع الغير.

ح- لا تخلو منظمة من مشاكل وأزمات تمر بها سواءاً أكانت داخلية أم بتأثير خارجي ، ومن الأمور المسلم بها عند عدم القدرة على فرض ما يريه القائد يلجا إلى الأسلوب الآخر ألا وهو التفاوض ، والتفاوض لا يعني التنازل كما يتصوره البعض وإنما هو التوصل إلى حل بدلا من تفاقم الأمور لتصبح أزمة أو صراع فالسياسة والدبلوماسية هي احد الحلول والمفاتيح التي يستخدمها القائد في بعض الأحيان وليس دائما فيجب

على القائد أن تكون له شخصية قوية تفرض على المرؤوسين بالاحترام لتنفيذ قراراته.

خ- القائد الإداري الذي يرفع شعار (لا تحرك ساكنا ولا تسكن متحرك) اثبت فشله في هذا العصر المتقدم المعاصر ذو العولمة والتكنولوجيا ، هذا القائد الذي يتبع التعليمات والروتين بشكل حرفي دون المخاطرة والإقدام لاكتشاف ماهو جديد ومتطور الذي يعتبر نفسه(إن كان يومه كأمسه فهو خاسر) . وعليه فالتغيير الايجابي هو ما يميز القائد التحويلي الذي يتحول من حال إلى آخر نحو الأحسن فالمنظمة التي تتحرك تبقى ساكنة بالمنافسة مع بقية المنظمات وإلا سوف يتأخر عنها لأنها كلها تتحرك وتتغير باستمرار حسب رغبات الزبائن مثلا . وعليه يوصي الباحث بإتباع نهج التغيير في منظماتهم والخروج عن الروتين القاتل الذي هو سمة منظماتنا العربية ولو إن قسم من الدول خرجت عن هذا الطوق كقطر والإمارات العربية المتحدة ومصر .

د- لا تقف العملية التدريبية عند حد أو مكان فطالما كانت هناك عقول ودراسات وكتابات واختراعات طالما كان هناك جديد يتطلب التعلم والتدريب عليه وحتى الموجود الحالي يتطلب التدريب باستمرار لصقل المواهب والارتقاء بالمستويات ومنها تدريب القادة الإداريين داخليا وخارجيا، فداخل منظمته يمكنه من التعلم والتدريب من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات الصادرة حديثا ومشاهدة ما في الأقراص الليزرية والانترنيت من محاضرات وأفلام صادرة من مراكز مختصة في مجال القيادة ومحاولة هذا القائد تطبيقه في منظمته ليرى النتائج بعد ذلك ، وخارجيا من خلال الدورات والاتصالات .

ذ- على القادة الإداريين إتباع نهج التوجه الاستراتيجي في تفكيرهم والخروج عن التفكير التقليدي الآني الذي يفتقر للرؤيا والتخطيط المستقبلي ، ويأتي ذلك من خلال اطلاعهم على الخطط الإستراتيجية للمنظمات المتطورة وكيفية صياغتها وإعدادها ونوعية التفكير المتفتح لتصميمها . فهي تقع على عاتق القائد وهذا يعني إن عليه أن يخصص وقت من عمله لهذا الجانب على مدار السنة ليكون عنده ما يعينه عند وضع الخطط ولكي تكون الرؤى المستقبلية واضحة ليتم رسمها والسير عليها مستقبلا للنهوض بواقع منظمته والبقاء بمنافسة مع بقية المنظمات.

ر- يقال إن القائد هو القرار ، ولكن في نظر الباحث هذه المقولة تصبح أكثر رصانة إن قلنا إن القائد الناجح هو القرار الصحيح ، أي بمعنى أن كل قائد يستطيع أن يصدر أمرا بحكم وظيفته والسلطة المخولة له ولكن هل قراره مدروس تم التشاور فيه مبني على أسس رصينة بطرق ومنهجية علمية صحيحة . لذا جعله الباحث آخر متغير يبحث لأنه يمثل خلاصة ما سبق فيمكن أن يكون القرار من غيره بتفويض منه وهو بذلك يطبق اللامركزية ويقود فريق عمله ويمكن أن يكون القرار فيه تحفيز أو إبداع وتغيير ايجابي لما تم تدريبه عليه بعد أن حقق اتصال داخلي كان أم خارجي متجاوز الأزمات والمشاكل بالتفاوض ويسمو هذا القرار التوجه الإستراتيجي ذو النظرة والرؤيا والتخطيط المستقبلي . هكذا يكون القرار حتى ينجح القائد بإتباع النمط القيادي الملائم والذي يراه الباحث القيادة التحويلية لكونها ملائمة لإنجاح أعمال منظماتنا العراقية.

المصادر

أولا: المصادر العربية.

ثانيا: المصادر الأجنبية.

أولا: المصادر العربية

- القرآن الكريم

أ- الكتب

1- إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط2،(طهران، مكتبة المرتضون : 2007).
2- احمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، (عمان ، دار مجدلاوي : 2001) .
3- احمد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة) ، ط1، (المنصوره ، دار الوفاء : 2000) .
4- احمد محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين ، (الإسكندرية ، منشاة المعارف : 2004).
5- احمد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية،ط1،(القاهرة،مصطفى:2005).
6- ايف برون وآخرون ، أدوات نجاح القائد الإداري ترجمة د محمد مرعي ، ط1 (سوري ، دار الرضا للنشر: 2001)
7- بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، ط1 ،(عمان ، دار اليازوري : 1999).
8- بشير شريف ، ثقافة إدارة التغيير (دليل عمل للأفراد)،ط1،(عمان ، دار رؤى:2004).
9- توفيق الفكيكي ، الراعي والرعية ، ط3 ،(بغداد ، شركة المعرفة للنشر : 1990).
10- توم بيترز ، ثورة في عالم الإدارة ،ترجمة محمد الحديدي، ط2،(القاهرة ، الدار الدولية:1998).
11- حسن مشرقي ، نظرية القرارات الإدارية ، ط1 (عمان ، دار المسيرة : 1997).
12- حميد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية ،ط1، (القاهرة ، مصطفى : 2005) .
13- خليل الشماع ، أ.د خضير حمود ، نظرية المنظمة ،ط1 ،(عمان ، دار المسيرة : 2005).
14- دانيال جولمان ، القادة الجدد (تعريب عثمان الجبالي)،(الرياض،دار المريخ : 2004) .
15- رضا العلي ، وظائف المنظمة المعاصرة ، ط1 ، (عمان ،مؤسسة الوراق : 2001).
16- رعد حسن ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات ، ط2 ،(دمشق ، سلسلة الرضا للمعلومات : 2001).
17- روبرت وال ، الديمقراطية ونقادها ، ط2 ، (بيروت ، دار الفارس : 2005) .
18- زيد عبود ، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، ط1 ، (عمان ، كنوز المعرفة : 2006).
19- سامي جمال الدين ، الإدارة العامة (التعريف بالإدارة العامة – التخطيط والتنظيم الإداري) ،ط1،(الإسكندرية، منشاة المعارف:2006).
20- سعد ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، (عمان ، دار اليازوري : 2002).
21- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارين والأداء المتميز ، ط1 ،(عمان ، دار وائل : 2004).
22- سيد الهواري ، الإدارة الأصول الأسس العلمية للقرن21 ،(مصر، دار الجيل : 2002).
23- سيد وفا ، مسؤولية الإدارة في أخطاء موظفيها ،(الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي : 2005).
24- السيد مليوت ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد،ط1،(القاهرة،دار السماح:2001).
25- شارلز مارجيريسون ، قيادة الفريق ، تعريب د.م سرور علي إبراهيم سرور ، (الرياض ، دار المريخ للنشر : 2005).
26- صالح العامري وآخرون ، الإدارة والأعمال ، ط1 ، (عمان ، دار وائل : 2007) .

27- صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1 ، (عمان ، دار مكتبة الحامد ، 2002) .
28- ظاهر كلالده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية(عمان ، اليازوري : 1997).
29- عبد الفتاح حجازي ، الحكومة الاليكترونية ونظامها القانوني ، (الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي : 2004).
30 - عبد الكريم زيدان،أصول الدعوة،(عمان،مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر:1998).
31 - عبد الواحد الامهري،غرر الحكم ودرر الكلم ، ط1،(بيروت،دار الهادي:1992).
32- علي شنطاوي ، الإدارة المحلية ، ط1 ، (عمان ، دار وائل : 2002) .
33- عودة الحرامشه ، ، البيروقراطية (ودورها في بناء المؤسسات الإدارية) ، ط1، (عمان ، دار الخليج : 2001) .
34- فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ،(عمان ، دار وائل للنشر : 2004)
35- كاظم ألركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط1، (عمان ، دار وائل للنشر : 2004) .
36- كامل غراب،الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ،(السعودية ، مطابع الملك فهد ، 1995)
37- كول بليز جراهام ، إدارة المنشات العامة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، ط1، (القاهرة ، الدار الدولية : 1996).
38-اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع: 2003).
39- مؤيد السالم ، تنظيم المنظمات ، ط1، (اربد ، عالم الكتاب الحديث : 2002).
40- مؤيد الفضل ، نظريات اتخاذ القرار ، ط1، (عمان ، دار المناهج : 2004).
41- ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، ط1 ،(عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع : 2003).
42-مايكل امسترونغ، كيف تكون مديرا أفضل ، ترجمة سكينه علي سلوم ، ط1 (دمشق ، دار الرضا : 2001).
43- محمد الباسط، قياس كفاية الأداء ، ط2، (الإسكندرية ، منشاة المعارف : 2003)
44- محمد القريوتي ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ،ط1 ،(عمان ، دار وائل : 2001).
45- محمد ياغي ، الرقابة في الإدارة العامة ، ط2 ،(عمان ، المكتبة الوطنية : 1994) .
46- صد برنوطي ، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) ، ط2 ، (عمان ، دار وائل : 2003).
47-منير البعلبكي ، المورد قاموس انكليزي عربي ، ط4، (بيروت ، دار العلم للملايين : 2006).
48-موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، ط2 ،(عمان ، دار وائل : 2002) .
49 - نبيل خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، (الإسكندرية ، دار المعرفة ، 1994) .
50- نجم العزاوي ، التدريب الإداري ،(عمان ، دار اليازوري : 2006) .
51- نعمه الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ، ط1، (عمان مكتبة دار الثقافة : 2004).
52- نيكي هاييس ، إدارة الفريق (إستراتيجية النجاح) ، تعريب د م سرور علي ، (الرياض ، دار المريخ : 2005).
53- ياسين التميمي ، السلوك الإداري ، ط1 ،(عمان،دار وائل للنشر:2000).
54- يعقوب الرفاعي ، سعد الظفيري ، الإدارة الحكومية والتنمية ، ط1 ،(الكويت ، منشورات ذات السلاسل : 1999).

ب- الدوريات

1- احمد سالم العامري والفوزان ناصر محمد، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة السعودية أسبابها وسبل علاجها ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد الثالث :1997 .
2- الهام محمود احمد إبراهيم ، أمينة مصطفى صبري، برنامج إعداد قادة المستقبل وخطوات التغيير، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة:2006).
3- بسمان محجوب ، الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، (القاهرة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2004).
4- تغريد كشك،مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية،مجلة الركن الأخضر:2006.
5- الدوري، زكريا مطلك، السمات الشخصية ونمط السلوك القيادي وأثرهما في الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي السابع، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد:1997.
6- الذهبي، جاسم واحمد الصالح ، بناء مقاييس لأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلد (6)، العدد (19)،بغداد : 1999 .
7- الرحيم، صلاح ونجم العزاوي ، أسباب انحراف الأخلاقيات الوظيفية وسبل علاجها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد (6)، العدد (20)، بغداد:1999.
8- الساعدي، مؤيد يوسف، بناء مقياس الثقة بالآخرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (9)، العدد (31)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد:2002.
9- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط1 ،مجلة البحوث الامنية ،العدد 23، الرياض:2001.
10-سامي عبد الله الياسين ،القيادة الإدارية،(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2006).
11- سعيد رشيد عبد النبي، القيادة الإدارية، مجلة آفاق إستراتيجية، الرياض:2001.
12-صالح، عبد الصاحب ، أخلاقيات الخدمة والتحديات التي تواجهها في التطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد(3)، السنة (2) : 2000.
13-الصراف، محمد زهير ، أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (82)، الرياض:1994.
14- طارق يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة، (القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية :2003).
15- طارق يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة ،(المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة:2006).
16- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ،(القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2006).
17- عماد الدين مصطفى وآخرون ، تنظيم وإدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي ، (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2006).
18-عوض محمد احمد ، توصيف لبعض جوانب نمط المدير في تعامله مع المشكلات الإستراتيجية ، مجلة البحوث الإدارية ، العدد -1 : كانون الثاني 24-10 : 1998
19-الغامدي، عبد الله عبد الغني، قياس الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (14)، العدد (3):1990 .

20 - فهد الحمد وآخرون ، أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية ، (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 1995).
21- صديق محمد عفيفي ، الاستثمار في ضل العولمة، (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2006).
22- محمد كمال الدين منير ، السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية ، (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2007).
23-محمد الطعامنه ، د طارق العلون ، الحكومة الاليكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ،(القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية :2004).
24- محمد المعامره وآخرون ، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، (القاهرة ، المنظمة العربة للتنمية الإدارية: 2005).
25- محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ،(القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2003).
26- محمد جودت ناصر، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين واثرها في المنظمات والعاملين، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28 العدد 1 :2006.
27- محمد الطعامنة ، ا د طارق شريف يونس ، الإبداع : مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة:2006 .
28-المطهر، محمد بن محمد؛ والشامي، أحمد بن محمد ، إستراتيجيات التمييز في الأداء الحكومي، عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق:2003.
29- ناصر المعيلي، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة عالم الاقتصاد،العدد19 :2007.
30- نزار العاني،أزمة علم النفس المعاصر في النظرية ومصادر المعرفة والمنهجية والمعايير ،إسلاميات المعرفة،العدد22 : 2000.

ت- الرسائل والاطاريح

1- إبراهيم جميل عبد القادر ، دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل (الموصل ، غير منشورة : 1993).
2- إبراهيم خليل الطائي ، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية :دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (بغداد ،غير منشورة:2004).
3- احسان دهش جلاب ، التوافق بين إستراتيجية التكليف وممارسة القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون ، أطروحة دكتوراه قدمت إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية (بغداد ، غير منشورة : 2004) .
4- افنان عبد علي محمد الاسدي، السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي : دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط (الكوفة،بابل،القادسية،كربلاء)، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة (الكوفة، غير منشورة:2003).
5- ألجميلي، خميس طلب عباس، أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة

الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية(بغداد ، غير منشورة:2003).
6- امنة بواشري بنت ميرة ، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والاردن ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (بغداد، غير منشورة:2002).
7- حيدر خضير سليمان محمود ، دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (نينوى، غير منشورة:2007).
8- خالد عبد الرحمن الجريسي،أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة ميدانية في منشات الأعمال السعودية الخاصة في مدينة الرياض، اطروحة دكتوراه ،كلية الإمام الاوزاعي للدراسات الإسلامية ،(بيروت، غير منشورة:2008).
9- الخطاوي، بان أحمد عارف، تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل ألمنظمي لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،(بغداد، غير منشورة: 2003).
10- خميس ناصر العبيدي ، نوع عملية صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها: دراسة تطبيقية في المنشاة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، (بغداد ، غير منشورة:1993).
11- رائد سلمان فاضل ، العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع : دراسة تطبيقية في كلية من كليات الجامعة المستنصرية ، ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية،(بغداد، غير منشورة : 2007).
12- رنا ناصر صبر الطائي ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (بغداد، غير منشورة:2007).
13- سمير عادل الجاد ، التدريب الإداري في العراق بين المركزية واللامركزية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، (بغداد ، غير منشورة : 1997).
14- عبير عبد الحسين الخفاجي ، تكنولوجيا العمل ودورها في سلوك القيادات الإدارية العليا : دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية للقطاع النفطي في العراق، ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (بغداد ،غير منشورة:2002).
15- عبد الكريم علي محمد الخطيب ، دور القيادة في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية من ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ،(القاهرة ، غير منشورة : 1996).
16- عبد الهادي حسين الهمداني ، التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .(القاهرة ، غير منشورة : 1990).
17- عروبة رشيد البدران، اختيار القيادات الإدارية في الجامعات العراقية :دراسة ميدانية لعملية اختيار رؤساء الأقسام العلمية في جامعات البصرة،بغداد،الموصل ،رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة، (البصرة ، غير منشورة:1994).
18- علي محمد الشعور ، العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم الستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية ،أطروحة دكتوراه ، لكلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، (بغداد، غير منشورة : 2000).
19- علاء دهام الحمد ، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، (النجف،غير منشورة:2006).

20- علي كاظم الشريفي، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء،(كربلاء ،غير منشورة:2005).
21- عمر محمد كشمولة، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،(نينوى، غير منشورة:2007).
22- عنزي، سعد وعادل حرحوش ، أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق بأشاره خاصة لمنشآت الأعمال، بحث مقبول للنشر، مقدم إلى المؤتمر الأول للإدارة، الأردن، جامعة اليرموك.(عمان:2000)
23- فائق مشعل قدوري العبيدي ، إستراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا ، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، (بغداد ، غير منشورة ، 1998).
24- فهمي خليفة صالح ، القيادة الإدارية في الدول العربية الإسلامية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد،(بغداد : غير منشورة :1991).
25- قيس الزيدي ، نمو التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي . رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد،(بغداد ،غير منشورة: 2000).
26- كمال مصطفى ارويبح ، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية (الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية : 2004).
27- محمد عصام المعاضيدي ، اثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة : دراسة لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (الموصل ،غير منشورة:2005).
28- محمد الطعامنة ، ا د طارق شريف يونس ، الإبداع : مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة:2006 .
29- المشهداني، عبد الكريم خزعل حمادي، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة، رسالة ماجستير في أدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،(بغداد،غير منشورة:2004).
30- ممدوح مصطفى اسماعيل، اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية :دراسة ميدانية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة، القاهرة : 1998 .
31- واثق حامد رسن، اتجاهات المدراء وأثرها في إدارة الوقت : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية (القادسية ،غير منشورة:2005).
32- يونس ، طارق شريف ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اتخاذ القرار ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (نينوى،غير منشورة: 2000).

ث-الانترنيت

1 -http://www.mmsec.com/m3-files/leader.htm) فن القياد الإدارية

2 -http://www.mmsec.com/m3-files/leader1.htm) المديرون والقادة

3 -http://www.mmsec.com/m3-files/mhmad.htm) القائد الأعظم محمد رسول الله

4 -http://www.mmsec.com/m3-files/hodhod.htm) القيادة في قصة نبيالله سليمان والهدهد

5 -http://www.mmsec.com/m3-files/gool.htm) تحديد رسالة منشأة جديدة

6 -http://www.mmsec.com/m3-files/leader-perfect.htm) القائد الساحر

7 -http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm) القيادة وفريق العمل

8 -http://www.mmsec.com/m3-files/leader2.htm) هل أنت قائد جيد أم قائد سيئ ؟

9 -http://www.mmsec.com/m3-files/hewar-roles.htm) القواعد الأساسية للحوار

10 -http://www.mmsec.com/m3-files/hewar-fun.htm) فن الحوار

11 -http://www.mmsec.com/m3-files/notes.htm) تقديم الملاحظات على أداء العاملين

12- (http://www.mmsec.com/m3-files/incarege1.htm) كيف تحفز الموظفين

13- (http://www.mmsec.com/m3-files/not%20like.htm) فن التعامل مع من لا تطيقهم

14- (http://www.mmsec.com/m3-files/managers.htm) مدير بدرجة دكتاتور

15- (http://www.mmsec.com/m3-files/creative-est.htm) الإبداع عند المؤسسات

16- (http://www.mmsec.com/m3-files/creative-p.htm) الإبداع عند الأفراد

17 -http://www.mmsec.com/m3-files/creat2.htm) الإبداع في المؤسسات رقم 2

18 -http://www.mmsec.com/m3-files/productivity.htm) ً كيف تكون منتجا وفعالا

19- (http://www.mmsec.com/m3-files/creative-forg.htm) لاتكن كصاحب الضفدعة

20- (http://www.mmsec.com/m3-files/order-home.htm) نظم بيتك في ساعة

21- (http://www.mmsec.com/m3-files/team.htm) بناء الفريق الفعال

22 -http://www.mmsec.com/m3-files/deside.htm) ا كيف تتخذ قرار

23- (http://www.mmsec.com/m3-files/comuncate.htm) مهارات الاتصـــال

ثانيا: المصادر الأجنبية

A- Books

1- Aaker , D.A ., Strategic Market Management . 3/e ,(New York: 1995) : VI, & 21.
2- Ameron Carter , preparation of the brain : Angus Macdonald , stafan Ursu Andy Stenger , Myeong Ho Sohn , and John Anderson , How the Brain Gets Ready to per New Orleans from :2000).
3- Alan B. Krueger Superiority of group decision making C2 , Economic Scene (The New York Times :7 December 2000)
4- Anderson A.H , & Barker , D. , Effective Business policy : A. Skills & Activity – Based Approach .(Cambridge : 1994)15.
5- Andy serwer, john chambers described (there is something fortuni ,15 May :2000), 114 – 138.
6- Angelo S . Denisi , Ricky W. Griffin ,Human Resource Management , (New York , Houghton Miffin company : 2001) .
7- Angelo S . Denisi , Ricky W. Griffin ,Human Resource Management , (New York , Houghton Miffin company : 2001) .
8- Atkinson , R. D. , . Building skills for the new Economy : Apolicy makers Hand book . policy report , April : 2001.
9- Bartol, KM. & Martin, D.C , Management . 2/e ,(New York : 1994)169.
10- Basu,C.R . Basiness organization and management , Total Mc Graw – Hill , new Delhi : 1998.
11- Bateman T.S., & Snell S. A., Management : Building competitive Advantage .(Chicago: 1996) 9 & 116.
12- Certo , S . C , & Peter, j . p . " Strategic Management: concepts & Application " . 3/e (Chicago: 1995)IV.
13- Certo , Samuel c ., modern management , g th Edition ,(prentice – Hell , New jersey : 2003)>
14- Chandan , J . S . management theory and practice(New Delhi , vilcas pub : 1997) , p 507
15- Charles W.L.Hill ,Strategic Management theory , New York , Harold Burch : 2001.
16- Cleland D.I ., Strategic Management of teams (New York :1996)12.
17- Daft ,R.L, Organization Theory & Design . 5/e (New York: 1995)43.
18- Daft . R. management the Dryden press .(new york :2000) .
19- Daft R. chard . l ., management , 6 th edition ,(Thomson , Ohio :2003) .

20- Daniel Williams Leadership for the 21 st Century : Life Insurance Leadership Study (Boston: LOMA/ hay Group :1995)
20- David , f. R ., . strategic management .(prentice Hall , new jersey: 2001).
21- Dealing with the "irrational" Negotiator , Deepak Malhotra and Max H.Bazerman , October 3,2007).
22- Edwards, C , j. Ward, & Bytheway , A, The Essence of Information Systems" . 2/e ,(New York : 1995)38.
23- Ferrell , O . C and Geoffrey Hirt , Business : A changing world ,(Mc Graw – Hill , new York : 2003).
24- Gareth R. Jones ,Contemporary Management ,(Jennifer M . George , Chartes W . L . Hill , Mc Graw , Hill : 2000)
25- Gatewood R.D Taylor , R.R., & Ferrel O.C. , Management Comprehension , , Analyses ,& Application (.Chicago: 1994)276.
26- George and Bettnhausen , Understanding prosocial Behavior : and in Neal M . Ashkansy and Barry Tse, Transformational Leadership as management of Emotion: A Conceptual Review. In Neal M. Ashkanasy , Charmine E.j . hartel, and Wilffred j . zerbe, Emotion in the Workplace : Research , Theory and practice (Westport , CT: Quorum Books : 2000). 221-235
27- Gitman , Lawrance j. principles of managerial finance , Ninth . Edition R. R . Donnelly and company , U.S.A :2000>
28- Griffin , Richey W . and Ronald J . E . bret , Business 8 th Edition , Pearson prentice – Hall new jersey : 2006.
29- Helmreich , R . L . culture and error in space : implications from analog en vironments Aviation ,(space and Environmental Medicine:2000.
30- Hill .C.W.L , & jones, G.R. , Strategic Management An Integrated Approach , 3/e , (Boston : 1995.
31- Hill, C.W.L., & jones, G.R . , Strategic Management Theory: An Integrated Approach , 2/e ,(Toronto: 1992).
32- Hoffman , n.p., . "An Examination of sustainable competitive advantage concept : past , future , present, and future .(A academy of marketing science Review: 2000).
33- jay An tony , management and Machiavelli (New york : Rinehart and win ston : 1997.
34- John Hayes ,The Theory and Practice of change Management, (first published , Newyork palgrave Ma cmillan : 2002) .
35- john R. shermerhorn Tr ., management , john wileyf sons , lnc., (new York : 1999) p 286
36- Johnson , G., & Scholes , K . , (Op , cit :1993) 195.67

37- Johnson. G. & Scholes ,K., Exploring corporate Strategy : Text & Cases . 3/e (New york: 1993)157.
38- jones , Gareth R. and Jennifer M. George , contemporary Management 3 rd Edition(MC Graw Hill , Boston , 2003).
39- Jones , Gareth R., organizational theory , Design and change , Pearson Education Inc, 4 th Edition .,(new York : 2004).
40- Kathleen L.Mc Ginn , Katherinel . Milk man , and Kathy E. Kram, A Relational Approach to Career Development , Relationship as the context for learning : in the Career Is Dead – Long Live the career , ed . Douglas T. Hall, (San Francisco : Jossey-Bass, 1996).
41- Kathy E, kram and Douglas T. Hall, Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence, in Managing Diversity : Human Resource Strategies for Transforming the Workplace , eds . Ellen E. Kossek and Shoron A. Lobel (Cambridge , MA: Blackwell Business : 1996)
42- kinichi , Angelo and Brain K . Williams , management Apractical Introduction ,(MC Graw – Hill , Boston : 2006) .
43- kreitner , Robert , management , 9 th Edition , (Honghton Mifflin CO ., Bostion : 2004).
44- kuratko , Donald f . and welsch , Harold p., strategic . Entrepreneurial Growth" , 2 nd Edition .(Thomson , ohio : 2004).
45- Martha Lagace Learning from Failed Political Leadership,(Harvard Business School Working Knowledge March 26 : 2007) .
46- Linda Pittari and Annie Mckee, Connecting culture with leadership development: Getting Bulish about Leadership (presentation for Linkage , Chicago :2001).
47- Lyle Spencer , The Economic Valu of Emotional Intelligence Competencies and EIC- Based HR programs, in The Emotionally Inteligent Woorkplace, eds , Cary Ch erniss and Daniel Goleman(san Francisco: jossey-Bass : 2001).
48- Mark Muraven and Roy Baumeister, Using self-control for practice self-Regulation and Depletion of Limited Resources : Does Self-Control resemble a Muscle? Psychologocal Bulletin 126 , no. (2000) 247-259.
49- Michele Buckle, Top – performing versus low-performing leader : Analysis by in Fabio Sala, ECI Technical Manual (Boston, Hay Group : 2001).
50- Mondy . R .W . & PREMEAUX . S . R . , management : Concepts, practices , & skills . 7/e ,(New jersey : 1995) 76 .
51- 96- Morden , T. principles of Management(London : 1996)281-2.

52- Mullins , Laurie J . management forganazation Behavior ,(London , pitman , 1996) p 810.
53- Paul R. Nail Geoff Mac Doanld , and David A Levy. Others taking risks helps us , (Proposal of a Four-Dimentional Model of Social Response Psychological Bulletin 126 , no . 3 :2000) : 454-470.
54- paulus, P .B Groups , teams and creativity : the creative potential of idea- generating groups. Applied psychology ,(an international review: 2000) , p 237
55- peter Tottrdell . sports teams : catching Moods and Hitting Runs : mood linkage and Subjective performance in professional sports Teams .journal of applied psychology 85, no .6 :2000) : 848-859
56- pride , William M and ferrel , O. C ., Marketing concepts and strategies , Houghton Mifflin company ,(Boston, U.S.A : 2000) .
57- Richard E. Boyzatzis Angela j. Murphy, and Gani V. Wheeler , philosophy as a Missing Link between Values and bihaveor.1999.
58- Richard J . Davidson , Daren C. Jackson , and Ned H , Strengthening of neural pathways and neurogenesis : Kalin , Emotion , Plasticicity , Context , and Regulation : Perspectives from Affective Neuroscience, no. 6,(Psychological Bulletin 126 :2000) : 890-909.
59- Robbins , S . P ., organizational Be hoveior 7 th . ed .(prentice Hall , New jersey :2001).
60- Robbins , Stephen p . f mary contler : management New jersey ,(prentice Hall : 1998)6th ed p 615
61- Robert J , search and New Directions , in perspectives on Thinking , Learning , and Cognitive Styles , eds, Sternberg and Li-fang Zhang (Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates 2001) 227-248.
62-Robert Kreither , Angelo Kinicki ,Organizational Behaviour , Mc Graw –Hill , 5thed : 2001).
63-Robert Kreitner , Angelo Kinicki , Organizational Behaviour , Marc Buelens ,(first Edition Mc Graw – Hill international (uk) Limited :1999) .
64- 111- Robson , W., Strategic Management & Information Systems : An Integrated Approach .(London : 1994)28-9.
65- Ropert Sapolo sky of Stanford University and Yvette Sheline of Washington University in St. Louis as quoted in Robert S. Boyd , Scientists Find Brain Continues to Readapt Troughout Life Miami Herald ,: Davidson , and Kalin, Emotion , Plasticity , Contxt and Regulation . 17 May: 2000).

66- Ross , steplen A., wester field Randolph and gaffe, geffrey, corporate finance ,(lrwin MC Graw-Hill , Boston , U.S.A: 1999)

67- Schermer horn, john j6 ., management, (john wiley f sone lnc ., New york :1999)

68- schermerhorn , T. R., Hunt , j ., Osborn , R . N organizational Behavior , 7 th . ed ., john Wiley and sons , Inc .(New York : 2000) .

69- schlieckert, R . and lehner, E. . the four Keys Ao visionary Leader ship:2002).

70- shermerhorn , johns ., management , 8 th Edition , (willey & new jersey , 2005).

71- shnkla , M . C . Business organization and mamagement(New Delhi , S. C hard and company : 1995) 18 th ed p 878

72- siegall , M. and Gardner , s contextual factors inpsy chological emp owerment ,(personnel Review: 2000) . p 703

73- Stahl , M.J. , Management : Total Quality in a Global Environment Cambridge: 1995)98.

74- Steven P. Brown , Learning-oriented goals lead to better sales: Don Vandewalle , William L. Cron, and John W, Slocum Jr ., The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales performance: A Longitudinal Field Test , Journal of Applied psychology 84, no. 2 (1999) 249-25.

75- Stevenson , William j ., introduction TO management science , lrwin MC Graw – Hill :1999)(

76- Thomas Lewis ,Limbic regulation and paying attention ton people who can affect our lives : Fari Amini , and Rich-General Theory of Love (New York: Random House : 2000)

77- Thomas Lewis -Importance of extended practice , Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (new york: random House 2000)

78- Thompson , A.A., & Strickland , A.G Strategic Management : cohcepts & Cases (Chicago: 1996) 5.

79- V.U. Druskat and A.T. Pascosolio, Informal leaders : Leading Self- Managing Work Teams from the inside (Informal Leader Behavior and Team Outcomes. Submitted for publication , 2001).

80- Wheelen , T. L ., and Hunger , G . D . , . strategic management and Business policy : Entering th 21 th (century Global society Addison Wesley:1998) .

81- Wheelen , T.L ., & Hunger, j. D . Strstegic Management & Business policy . . 5/e ,(New York : 1995)157.

82- yeh , R., Rearlsor , and Kozmetsky , G, zero Time : providing . Instant costomer ralue , Every Time ,(All the time N.Y : John wiley f sons , inc:1999) .,

B- Journals & Research's

1- Anderi Hagiu ,Multi ,Sided Plateforms : from Microfoundations to Design and Expansion Strategies ,(Harvard Business School Working Knowledge : 2007).

2- Anderson, I. What are the Skills of Tomorrow's Global Manager? Asia Pacific Management, 2001.

3- Adam M. Kleinbaum, Toby E. Stuart, and Michael L. Tushman Communication (and Coordination?) in a Modern, Complex Organization, Harvard Business School Working Knowledge:2008.

4-Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, (2004), pp. 951 – 968.

5- Barsade Andrew j. CEOs and their top management team : Sigal G. . Ward , et al . To your Hearts Content : A mode of Affective Diversity in Top management Teams Administrative Science Quarterly 45 (2000): 802-836.

6 - Business week , the Best performers,(29 March :1999).

7- Cary Chernis and Mitchell, promoting Emotional intelligence in Organizations : Make training in Emotional Intelligence Effective (Washington, DC : American Society for Training and Development, 2000).

8- Click, H. S., "An Exploration of EI Score among students in educational administration endorsement programs, Ph.D. thesis presented to Tennessee State University, May (2002).

9- Cynthia D. fisher ,job satisfaction is not the same as feeling good while working : mood and Emotions while working : missing pieces of job satisfaction ? journal of Organizational Behavior 21 :2000) 185-202.

10- Craig J. Chapman and Thomas J. Steenburgh,An Investigation of Earnings Management through Marketing Actions,Harvard Business School Working Knowledge:2008.

11- Carolyn M. Egri and susan Herman Leadership in the North Amercan Environmental stector values leadership styles and contexts of Environmental leaders and their organizations, Journal 2000.

12-David H. Maister, Charles H. Green, and Robert The Trusted Advisor ,Trust and confidentiality in the executive coaching relationship: (New York : The Free Press , 2000).

13- David McClelland , Tipping points : Identifying Competencies with Behavioral event Interviews , psychological Science 9, no. (1998) : 331-339.
14- Deep manotra and max H . bazerman , Psychological influence in negotiation (An introd action long over due Harvard Business School Working Knowledge : 2008).
15-Dvir Avocio J., et al., "Impact of transformational leadership on follower development and performance", A Field Experiment August, Journal 2002
16-Emmanuel and Anderi Hagin,Strategic Interactions in Two sided Market Oligopolies , farhi(Harvard Business School Working Knowledge, September 19: 2007).
17-Fabio Sala, Laughter and leadership : Relationship between Executives Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership (Ph.D. diss, Boston University Graduate School of Arts and Science : 2000).
18-Flyod Norris, SEC report and analyses of AlDunlaps tenure as CEO of Sunbeam , S.E.C Accuses Former Sunbeam Official of Fraud .(new York Times , 16 May: 2001), 1.
19- Francisco, M. J., , Transformational Leader Behavior: Its Impact on Follower Satisfaction, Trust Commitment and Organizational Citizenship Behaviors, Master's Thesis, Graduate School of Arts and Sciences, Ateneode Manla University. (2000)
20-Groves, K. S., "Gender & Social / Emotional Communication Skills", Spring (2003).
21-Garry Emmons , HBS Cases : The Challenge of Managing National Secuirty(Harvard Business School Working Knowledge: January 10 , 2007).
22-Garry Emmons ,Dissent in Decision- Encouraging Making , (Harvard Business School Working Knowledge: October 1 , 2007).
23-Garry Emmons ,HBS Cases: When Good Teams Go Bad , (Harvard Business School Working Knowledge :January 31, 2007) .
24-Gillespie, N. & Mann, L), The role of transformational leadership and shard values in predicting team member's trust in their leaders, Academy of management conference., :2000.
25-Giovanni M.Gavetti and Massino Warglein, Recognizing the New: A multi–Agent Model of Analogy in strategicDecision Making ,(Harvard Business School Working Knowledge : 2007).
26-Heather M.Caruso,Todd Rogers ,Leading and Creating Collaboration in Decentralized Organizations , and Max

Bazerman ,(Harvard Business School Working Knowledge: June b , 2007) .

27- Hannah Riley Bowles and Kathleen L. McGinn,Gender in Job Negotiations: A Two-Level Game,Harvard Business School Working Knowledge:2008.

28- James Aisner ,The Authentic Leader ,(Harvard Business School Working Knowledge : May 2 , 2007) .

29- James E. Zull , The Art of Changing A Brain : Helping People Learn by Understanding How the Brain Works (Sterling VA: Stylus : 2002).

30- James Sebnius , Sharpening your skills: Negotiation ,(Harvard Business School Working Knowledge: September 2007) ,

31- Jenni Fast Company , Having another CEO as a mentor , fer Reingold, Want to Grow as a Leader ?(Get a Mentor: January 2001) , 58-60.

32- Jim Heskett , What is Management's Role in innovation ?(November 30,2007).

33- Jim Heskett ,Does Judgement Trump Experience . :January 3, 2008).

34- Jim Heskett ,How Much of Leader ship is About control , Delegation , or Theater (Harvard Business School Working Knowledge: July 10 , 2007).

35- Jim Heskett ,Is there Too tittle "Know why" in Business ?(Harvard Business School Working Knowledge: February 2 , 2007) .

36- Jim Heskett,Has Managerial capitalism Packed ,(Harvard Business School Working Knowledge: October 4 , 2007) .

37- Jim Heskett,How Do Managers Think?(Harvard Business School Working Knowledge : May 4, 2007).

38- Loehr and Tony Schwartz , Laura Wiljinsons mental rehearsal : the Making of the Corporate Athlete , Harvard Business Review , January 2001, 120-128.

39- Jim Loehr and Tony Schwartz , The Making of The Corporate Athlete, at a presentation at(The Weatherhead School of Management, Harvard Business Review, : 17 NovemberP, 2000).

40- John W.Pratt ,Fair (and not so Fair) Decision, Harvard Business School Working Knowledge October 4 , 2007 .

41- John A. Davis and Deepak Mathotra , Five steps to Better Family Negotiations ,(Harvard Business School Working Knowledge: July 9 , 2007).

42- John Quelch ,Mattel : Getting a toy Recall Right , (Harvard Business School Working Knowledge : August 27 , 2007)

43- Julia Hanna , Learning to Make the Move to CEO ,(Harvard Business School Working Knowledge : June 27 , 2007) .

44- Julia Hanna HBS Cases: JetBlue's Valentine's Day Crisis (Harvard Business School Working Knowledge:2008).
45- Julia Hanna HBS Cases: Negotiating with Wal-Mart(Harvard Business School Working Knowledge:2008).
46- Kristina A. Diekmann ,Why we aren't as Ethical as we Think we are : A temporal Explanation .Ann E. Tenbrunsel , Kimberly A. Wade – Benzoni , and Max H.Bazerman(Harvard Business School Working Knowledge :September 6 , 2007) .
47- Martha Lagace ,Making the Move to Genearl Manager,(Harvard Business School Working Knowledge : April 2 , 2007) .
48- Management Education's Unanswered Questions Martha Lagace , Harvard Business School Working Knowledge October 8 , 2007) .
49- Markus Noth ,Paths to Equality :Walking the talk in Multi-party Negotiations , Harvard Business School Working Knowledge,: December 4 , 2007)(
50- Martha lagace ,Feeling Stuck? Getting Past impasse ,(Harvard Business School Working Knowledge: April 25 , 2007) .
51- Michael J. Lenox and Michael W. ToffelDiffusing Management Practices within the Firm: The Role of Information Provision (Harvard Business School Working Knowledge:2008).
52- Michael Maccoby, the dark side of ambition : See for exemple , , Narcissistic Leaders : the Incredible pros , the Inevitable Conc, Harvard Business Review , January – February 2000). 69-75(
53- Michael Maccoby, The question of leadership narcissism, or ego: see for example Narcissistic Leaders : The Incredible pros ,(the Inevitable Cons. Harvard Business Review. January : 2000)
54- Michael pirson and deepak malhorta uncon vntional lnsights for managing stakeholder trust(Harvard Business School Working Knowledge : 2008):
55- Michael Pirson and Deepak Malhotra Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust(Harvard Business School Working Knowledge:2008).
56- Michael J. Lenox and Michael W. Toffel Diffusing Management Practices within the Firm: The Role of Information Provision, Harvard Business School Working Knowledge:2008.
57- Morgan W. McCall jJr , Testing reality about yourself: In High Flyers : Developing the next Generation of Leaders (Boston Harvard Business School press : 1998).

58- Martin Wilcox, Leadership in Action; sponsored by The for Creative Leadership. Journals/Vol.20 No.4- Global Managers-2001.
59- Lagomarisno, R. and Cardona, P., , relationship among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayian Health Institutions, Working Paper, University of Novarra, IESE Business School. (2003).
60- Lee, B. H., Empirical Study Organizational Commitment: A Multi Level Approach, The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 4, No. 3., pp. (2003), 176 – 188.
61- Laka- Mathebula, M. R, Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria. ., (2004
62- Obias fredbery embracing commitment and performance : CEOs and pradices used to manage oaradox(Harvard Business School Working Knowledge: 2008) .
63- Ronald Ballou , Gains in self-confidence: David Bowers, Richard E, Boyztzis, and David A. kolb , Fellowship in Lifelong Learning : An Executive Development program for Advanced Professionals , Education 23, no. 4 (Journal of Management:1999) 338-354.
64- Rosamund Stone Znader and Benjamin Zander , The leaders role in creating a climate that supports healthy relationship and a psositove focus on the future , The Art of Possibility , Transforming professional and Personal Life (Boston : Harvard Business School Press : 2000)
65- San Silver thorne ,Who Rises to power in American Business ,(Harvard Business School Working Knowledge: January 8 , 2007) .
66- Santiago Kraisel burd and Noel Watson ,Alignment in Cross-functional and Cross-firm supply chain planning ,(Harvard Business School Working Knowledge: June 28 , 2007) .
67- Sarah Jane Gilbert ,Teaching the Moral leader ,(Harvard Business School Working Knowledge : November 19 , 2007) .
68- scan Silverthrone ,Growing CEOs from the inside (November 14 , 2007) .
69- Sean Silver thorne ,Six Steps for Reinvigorating America ,(Harvard Business School Working Knowledge: November 13,2007) .
70- Shakeela, M. (A Measure of leadership Behaviour: Dose the Age- old Measare Require Redefining?) Research and practice in Human Resource management, 2004, 140- 151,
71- Straiter, K. L., The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and

Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1 , (2005), pp. 86–101

72- Tobias Fredberg, Michael Beer, Russell Eisenstat, Nathaniel Foote, and Flemming Norrgren,Embracing Commitment and Performance: CEOs and Practices Used to Manage Paradox,Harvard Business School Working Knowledge:2008.

73- Thaler-Carter, Ruth E. Whither Global Leader? HR Magazine, Vol.45, Issue. 5, Database Business Source. Elite. May-2000.

74- Tarbun, M. A., "The relationship between EI and leader Performance", thesis: Master of science in leadership and human resource development, from the NAVAL postgraduate school, Monterey, California, 2002.

75- Watson, G., and Papamarcos, S. D., , Social Capital and Organizational Commitment, Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 4, (2002) pp. 537 – 552.

D- Internet

1. http://hbswk.hbs.edu/topics/characterandvalues.html
2. http://hbswk.hbs.edu/item/5828.html.
3. http://hbswk.hbs.edu/topics/characterandvalues.html.
4. http://hbswk.hbs.edu/item/5801.html
5. http://hbswk.hbs.edu/topics/communication.html.
6. http://hbswk.hbs.edu/topics/decisionmaking.html.
7. http://hbswk.hbs.edu/item/5976.html.
8. http://hbswk.hbs.edu/item/5952.html.
9. http://hbswk.hbs.edu/item/5664.html.
10. http://hbswk.hbs.edu/topics/motivation.html.
11. http://hbswk.hbs.edu/item/5938.html.
12. http://hbswk.hbs.edu/item/5938.html.
13. http://hbswk.hbs.edu/item/5944.html.
14. http://hbswk.hbs.edu/topics/negotiations.html.
15. http://hbswk.hbs.edu/item/5935.html.
16. http://hbswk.hbs.edu/topics/powerandinfluence.html.
17. http://hbswk.hbs.edu/item/5794.html.
18. http://hbswk.hbs.edu/topics/otherleadership.html.
19. http://hbswk.hbs.edu/item/6081.html.
20. http://hbswk.hbs.edu/item/6037.html.
21. http://hbswk.hbs.edu/item/5987.html.
22. http://hbswk.hbs.edu/item/5881.html.
23. http://hbswk.hbs.edu/item/5773.html.
24. http://hbswk.hbs.edu/item/5828.html.
25. www. University of Technology. Com.
26. www.apmforum. com/news
27. www.leadershipreview.org.

الملاحق

الملحق (أ) استمارة الاستبيان.
الملحق (ب) السادة محكمي استمارة الاستبيان.
الملحق (ت) السادة المشاورين الاحصائيين.
الملحق (ث) المخططات البيانية.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة سانت كلمنتس
كلية الإدارة والاقتصاد
قســـم الإدارة العامة
الدراسات العليا/الدكتوراه

الملحق(أ)

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة المتضمنة استطلاع رأيكم الخاص بأنماط القيادات الإدارية المتبعة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة (كقيادة فريق العمل وتفويض الصلاحيات والتحفيز والإبداع والاتصالات والتفاوض والتغيير والتدريب والتوجه الاستراتيجي والقرار) وسيكون لرأيكم في هذا المجال في أغناء دراستنا الموسومة (أنماط القيادة الادارية وتاثيرها في انجاح المنظمات الحكومية : دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار) كونها جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة إن تفضلكم بوضع الإشارة في المكان المناسب الذي يمثل وجهة نظركم أمام أية من العبارات الواردة وعدم إهمال أي منها سيمكن الباحث من بلوغ الأهداف التي يأمل بتحقيقها . وان إجاباتكم ستعامل بدرجة عالية من السرية لاسيما إنها مخصصة لأغراض الدراسة حصرا. والله ولي التوفيق

المصطلحات

- المقصود بالمنظمات الحكومية هنا(الدوائر والمؤسسات الحكومية).
- المقصود بالقائد الاداري هنا(مدير الدائرة أو أعلى، مدير شعبة، مدير/رئيس قسم).
- التوجه الاستراتيجي هو احد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة ، والأهداف ، وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء.
- الأهداف الإستراتيجية هي مجموعة غايات بعيدة الأمد ، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها ، وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم
- مجموع عدد الصفحات (9)صفحة.

الأستاذ الدكتور
عبد الرضا فرج بدراوي
الأستاذ المشرف

الباحث
قاسم شاهين العمري
طالب دكتوراه /إدارة عامة

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبيان

أولا: معلومات عامة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : التحصيل الدراسي:

التخصص:

الوظيفة الحالية:

مدة الخدمة الإجمالية:

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الدورات التدريبية التى شاركت بها:

اسم الـــــــدورة	مدتها	مواضيعها	مكان إقامتها

ثانيا:الأنماط القيادية :

أ- القيادة التبادلية: تمثل العبارات الآتية بعض من الأنماط القيادية يرجى قراءة كل عبارة والتأشير بعلامة(√)على مدى انطباق كل منها على الممارسات والتطبيق الفعلي للقيادات الإدارية في منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس القيادة التبادلية	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
1	القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين.					
2	القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات.					
3	القائد يوضح ويعرف المرؤوسين ما ألذي يجب عمله للحصول على المخرجات.					
4	القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرار.					
5	المرؤوسين يستشعرون بالثقة في انجازهم لمهام العمل.					

ب- القيادة التحويلية: تمثل العبارات الآتية بعض من الأنماط القيادية يرجى قراءة كل عبارة والتأشير بعلامة(√)على مدى انطباق كل منها على الممارسات والتطبيق الفعلي للقيادات الإدارية في منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس القيادة التحويلية	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
6	لدى القائد رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.					
7	وضوح عالي لدى القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية.					
8	لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة.					
9	القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.					
10	رغبة القائد في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.					

ثالثا:المتغيرات الخاصة بعمل المنظمة:

أ- **قيادة فريق العمل**: أدناه أهم الجوانب الخاصة بقيادة فريق العمل ضمن المنظمات يرجى التأشير بعلامة(√) على مدى توفر قيادة فريق العمل في منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس فريق العمل	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
11	ينظر القائد إلى أن فريق العمل وحدة واحدة متماسكة.					
12	ينظر القائد إلى أن فريق العمل بأنه محدد الخطوات المثلى للعمل الناجح.					
13	ينظر القائد إلى أن فريق العمل يتمتع بالصلاحيات اللازمة.					
14	ينظر القائد إلى أن فريق العمل بأنه يتمتع بالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال.					
15	إن القائد يوجه أعضاء فريق العمل كيف يمكن أن يتواصلوا بفعالية وفق قواعد السلوك.					

ب- **تفويض الصلاحيات**: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى تفويض الصلاحيات واستخدام القيادة اللامركزية في منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس تفويض الصلاحيات	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
16	إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر التزاما بقواعد ولوائح العمل.					
17	إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها.					
18	إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر الماما بالنواحي الفنية للعمل.					
19	إن القائد يفوض الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الناس.					
20	إن القائد لا يفوض الصلاحيات في عمله لأي شخص.					

رابعا:المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة:

أ- التحفيز: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى توفر التحفيز لدى منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس التحفيز	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
21	يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها.					
22	يساعد القائد العاملين في التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم.					
23	التحفيز للمبدع يؤهل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
24	القائد لا يساوي بين من يعمل ومن لا يعمل في المنظمة.					
25	لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات.					

ب-الإبداع: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى دعم القيادة في منظمتكم للإبداع:

ت	مؤشرات قياس الإبداع	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
26	يخصص القائد وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى أفكار مبدعة.					
27	يقوم القائد بإسناد ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها.					
28	يقوم القائد بتنظيم حلقات بحث عن الإبداع والتجدد.					
29	يقوم القائد باطلاع العاملين على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات.					
30	لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل.					

خامسا:المتغيرات الخاصة بمشاكل المنظمة:

أ-الاتصالات: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى وجود حلقات اتصال لدى قادة منظمتكم:

ت	مؤشرات قياس الاتصالات	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
31	لا يقتصر اتصال القائد على المرتبطين به مباشرة.					
32	إن لدى القائد القدرة والملكة على الاستماع والإنصات للآخرين.					
33	القائد يعلم المرؤوسين كيف يتواصلون بالاتصالات لحل المشاكل.					
34	تنشأ الأزمات والصراعات والمشاكل داخل المنظمة لعدم وجود نظام فعال للاتصالات.					
35	يقوم القائد بالاتصالات الخارجية لتغيير وتطوير المنظمة وتوجهها الاستراتيجي					

ب- التفاوض وإدارة الأزمات: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى اتفاقكم حول قيام قادة منظمتكم بالتفاوض وإدارة الأزمات والصراع:

ت	مؤشرات قياس التفاوض وإدارة الأزمات	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
36	يعتمد القائد في كثير من الأحيان على التفاوض في حل الأزمات والمشاكل.					
37	يقوم القائد بالتوضيح للمرؤوسين كيف يمكنهم أن يديروا الأزمات والصراعات.					
38	لدى القائد الكثير من الحلول لكل مشكلة يواجهها.					
39	يعتمد القائد على الاتصالات في معرفة وحل الأزمات والصراعات.					
40	لا يعتمد القائد على فرض رأيه باستخدام السلطة وإنما يوجد لديه مبدأ التفاوض.					

سادسا: التغيير والتدريب :

أ- التغيير: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى وجود المرونة لدى قيادة منظمتكم للاستجابة للتغييرات:

ت	مؤشرات قياس التغيير	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
41	القائد يطمح لأن يكون البادئ في التغيير لما حوله من متغيرات بيئية.					
42	يقوم القائد بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية للآخرين ومحاولة توافقها.					
43	يوجد لدى القائد القدرة على التكيف مع التغييرات .					
44	القائد يستخدم التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.					
45	لا يعتمد القائد على اللوائح والقوانين والروتين وإنما يتقبل فكرة التغيير في المنظمة .					

ب-التدريب: يرجى التأشير بعلامة(√) على مدى قيام قيادات منظمتكم بالتدريب والتشجيع على فتح الدورات التدريبية:

ت	مؤشرات قياس التدريب	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
46	يسعى القائد لتنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية العمل في المنظمة.					
47	يسعى للقائد للتدريب استجابة للتغييرات الحاصلة وللبقاء في منافسة المنظمات .					
48	يستمع القائد لمقترحات مرؤوسيه حول البرامج تدريبية الداخلية والخارجية.					
49	التدريب لا يؤثر على سير العمل داخل المنظمة من وجهة نظر القائد.					
50	لدى القائد الرغبة في تدريب نفسه ومرؤوسيه.					

سابعا:التوجه الاستراتيجي للقرار:

أ- التوجه الاستراتيجي: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى قيام قيادات منظمتكم بأخذ التوجه الاستراتيجي للمنظمة بنظر الاعتبار:

ت	مؤشرات قياس التوجه الاستراتيجي	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
51	إن القائد هو استراتيجي التفكير يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل.					
52	يستخدم القائد المعلومات التي يتم الحصول عليها حديثا لوضع إستراتيجية التحرك المستقبلي.					
53	يبني القائد رسالة المنظمة على الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.					
54	الهيكل التنظيمي والمرؤوسين يتفقون مع قائدهم بالتخطيط المستقبلي للمنظمة					
55	إن قائد المنظمة هو غير تقليدي التفكير ولا يبني أو يخطط للحاضر فقط دون المستقبل.					

ب- القرار: يرجى التأشير بعلامة(√)على مدى قيام قيادات منظمتكم باتخاذ القرار المناسب المدروس ووفق نظريات القرار المعتمدة :

ت	مؤشرات قياس القرار	سلم الإجابة				
		كثير جدا	كثير	إلى حد ما	قليل	قليل جدا
56	يسعى القائد لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.					
57	يحرص القائد قبل اتخاذ القرارات الحصول على المعلومات.					
58	يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ قرارات تتضمن نوعا من المجازفة.					
59	يتخذ القائد القرارات بناءا على التوجه الاستراتيجي والتغيير.					
60	القائد لا يتخذ قراراته بصفة شخصية دون اخذ رأي المرؤوسين.					

ثامنا:ملاحظات اخرى:

يرجى تدوين أية ملاحظات ترونها ذات أهمية ولم يتم التطرق لها ضمن الأسئلة السابقة.

مع وافر شكرنا وتقديرنا لكم لتعاونكم إيانا في انجاز هذا الاستبيان ولوقتكم الثمين
والسلام عيكم ورحمة الله وبركاته.....

الأستاذ الدكتور	**الباحث**
عبد الرضا فرج بدراوي	**قاسم شاهين العمري**
الأستاذ المشرف	**طالب دكتوراه /إدارة عامة**

الملحق(ب)

السادة محكمي استمارة الاستبيان

ت	اللقب العلمي	الاسم	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور	يوسف الطائي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
2	الاستاذ الدكتور	سعد العنزي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
3	الاستاذ الدكتور	علاء طالب فرحان	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
4	الاستاذ الدكتور	صلاح عبد القادر النعيمي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

الملحق (ت)

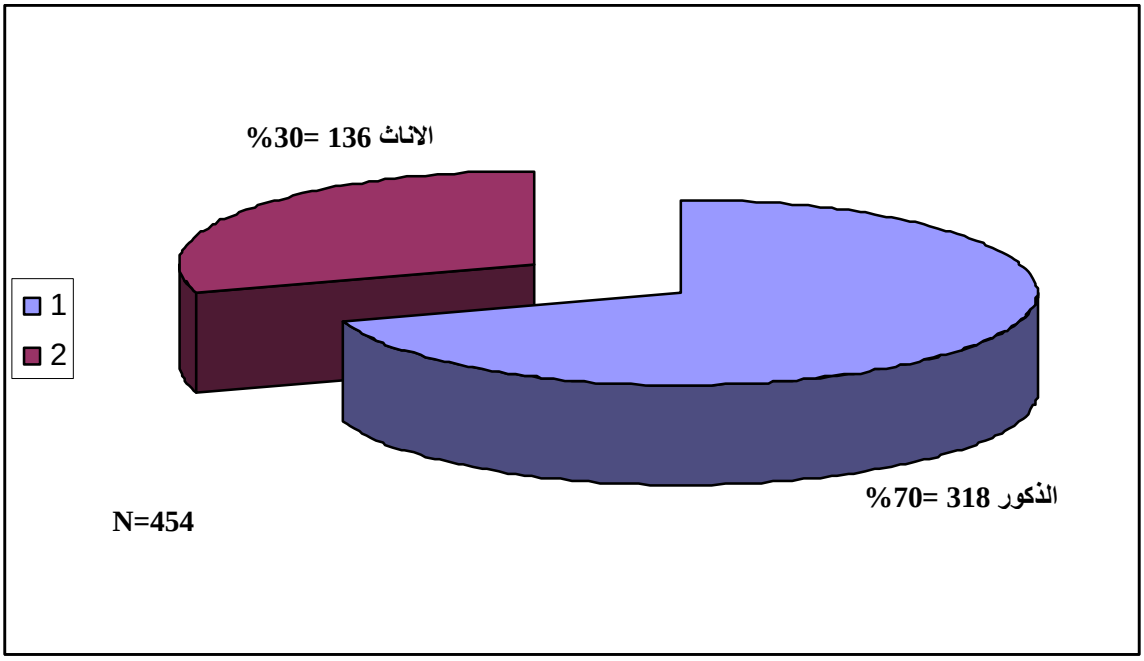
السادة المشاورين الاحصائيين

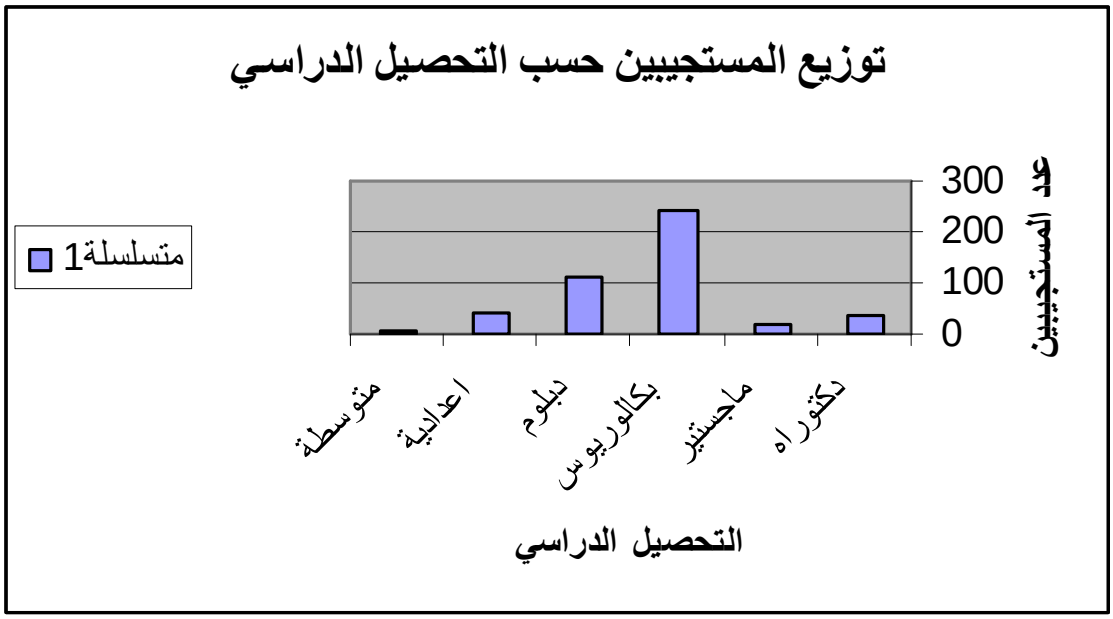
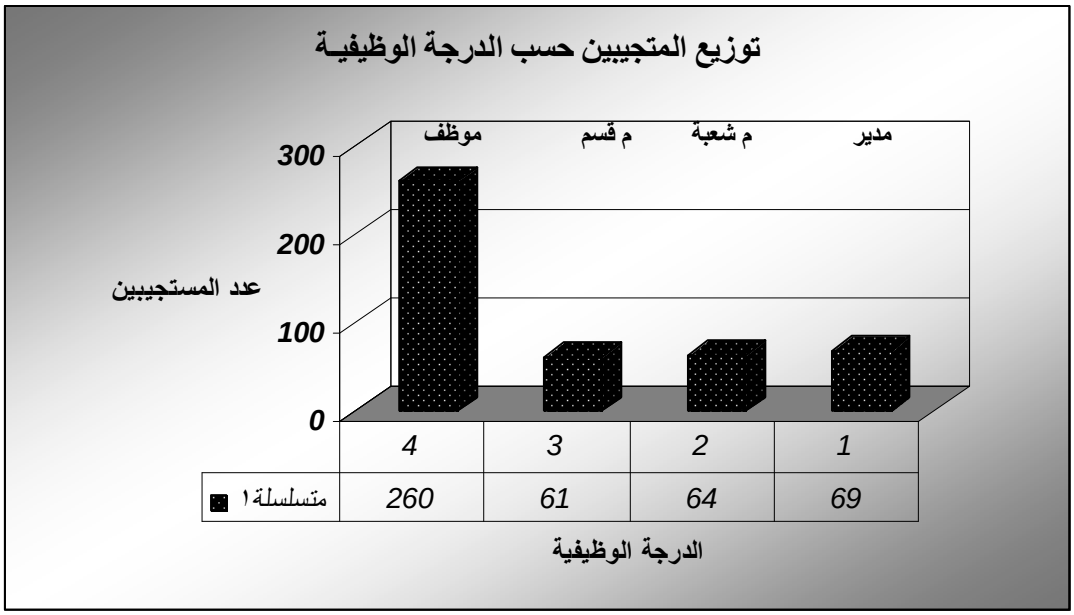
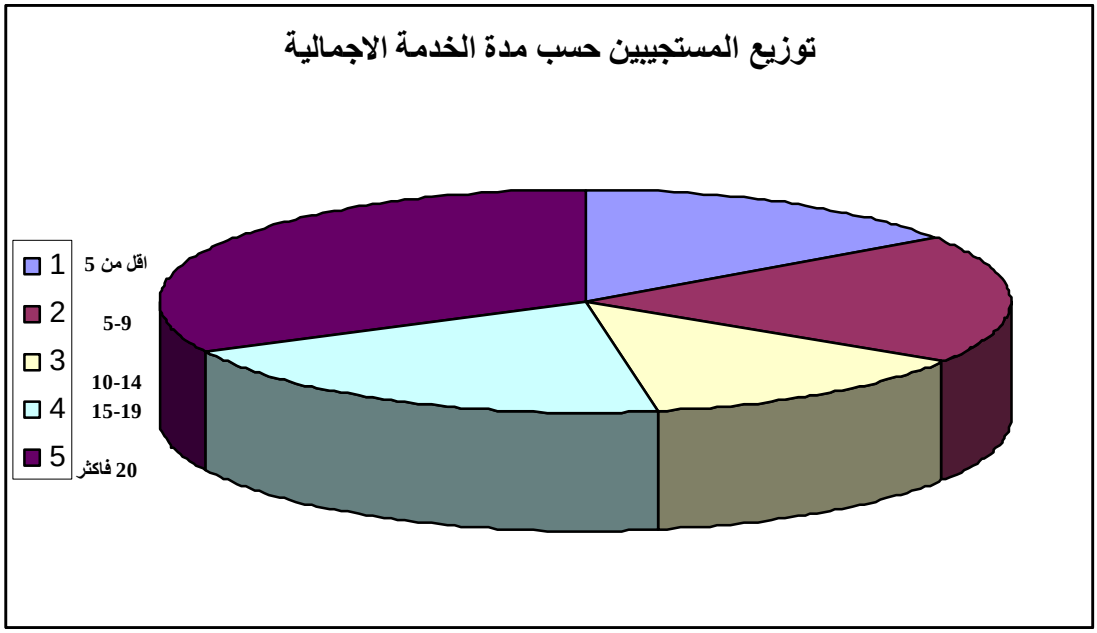
ت	اللقب العلمي	الاسم	مكان العمل
1	الاستاذ المساعد الدكتور	عماد حازم عبودي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الاحصاء
2	الدكتور	علي ناصر	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الاحصاء
3	الدكتور	عبد اللطيف ناصر سعد	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الاحصاء

الملحق (ت)

المخططات البيانية

التوزيع الجنسي للمستجيبين





الملحق (ت)
المخططات البيانية