

## 1\_ الإشكالية:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة وعلى مختلف المستويات, والإنسان هو العنصر الأساسي في عملية التغيير والتطوير, ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته الوظيفية وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكاناته لصالح الجميع.

تعتبر الإدارة عملية إنسانية ونشاط إداري غايته تحقيق أهداف محددة كما أن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراداً أو جماعات, فهي فن توظيف الإمكانيات و المعطيات لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

إن مقدره الإدارة على تنمية روح الولاء و الإخلاص وزيادة الكفاءة عند الأفراد العاملين و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب سيساعد على نجاح المنظمة, فالعنصر البشري بالنسبة للمنظمة الناجحة يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها ونجاح استثماراتها, لأن الاستثمار الجيد يكون في المورد البشري الذي يحتل فيها موقعا مهما, لرفع مستواها وكفاءتها, وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها.

وتعد وظيفة المدير الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه, من أهم الوظائف الإدارية, فهو يتحمل المسؤولية كاملة أمام الإدارة العامة للمنظمة من حيث يرى العملية الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطط, فالمدير لم يعد عمله مقصوراً على الأعمال الرتبية, بل أصبح يعتمد على ما يتمتع به من مهارات شخصية وإدارية ومن هته المهارات نجد المهارات القيادية.

فالقيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية, ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه, فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعاً من الافتقار إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم, وفي هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة, وقد

يتولى فرد ما القيادة إلى حين أو باستمرار, ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية, ولقد أقر رسول الله صلى الله عليه وسلم, هذا المبدأ حين قرر بضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جدا فقال صلى الله عليه وسلم « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » رواه أبو داود, وهذا راجع لاحتمال تعرض تلك الجماعة إلى مشاكل تتطلب وجود قائد قادر على التعامل معها, وبالتالي يقع على عاتق القيادة الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين وإثارة اهتمامهم ودفعهم للحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم, وهنا تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية. فعند إتباع نمط غير مناسب في المنظمات قد يحدث في كثير من الأحيان تذمر الأفراد العاملين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم وعجزهم عن مواجهة المدير أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي والشعور بالظلم, لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق, مما يفقد الموظفين إحساسهم بالتماسك فيما بينهم, حيث أن الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالتماسك أو عدمه في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم الوظيفي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية, حيث يعتبر تماسك جماعة العمل أحد أهم المتغيرات التي يمكن أن نقيس بها درجة كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين وللإدارة على حد سواء.

لهذا وعلى اعتبار أن الإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى العمل في جماعات, من أجل تحقيق رغبات نفسية و اجتماعية واقتصادية فلا يمكن للفرد العمل بمنعزل عن الآخرين وقد أكد هذا العديد من علماء النفس والاجتماع والإدارة أمثال: ماسلو, التون مايو, هيرزبرجر..... الخ.

فقد أكدوا من خلال تجاربهم أن الجماعة المتماسكة تشعر بالرضا وتتقبل الأفكار والمعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد.

لهذا فالجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات المتعلقة بالتماسك والتنافر والصراع كانت ولا تزال محل بحث، وهذا راجع إلى أن الجماعات تعتبر قوة دافعة لتقدم المجتمع، وتساهم بشكل كبير في رفع معيشة الأفراد، وخير دليل على ذلك اليابان ففي حضارته تلعب الجماعات دورا رئيسيا وهاما في حياة الإنسان عندهم، فهم يميلون بطبيعتهم إلى العمل في إطار جماعي و يضعون للعضوية في الجماعة قيمة عالية، لهذا فقد ظهر بعد الحرب العالمية الثانية ما يسمى بدوائر مراقبة الجودة وهي جماعات تعمل على تحسين الإنتاجية وعل تقديم الاقتراحات لعلاج مشاكل العمل، هذا التفوق جعل من هذا البلد نموذج يحتذى به للوصول إلى النجاح.

فالجوائز و غيرها من دول العالم تسعى من اجل النهوض بمؤسساتها و الرفع من الانسجام و الترابط بين اعضاءها وهذا من خلال إتباع نمط قيادي مناسب.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة النمط القيادي الذي يزيد في تماسك جماعة العمل، و كان التساؤل الرئيسي لدراستنا كالتالي:

\_ ماهي أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى عمال الإقامة الجامعية حسوني رمضان 3 بالمسيلة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

\_ ما هو النمط القيادي السائد في المنظمة؟

\_ ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل؟

\_ ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في العوامل المشتركة بين أفراد جماعة العمل؟

\_ ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل؟

## 2\_ فرضيات الدراسة:

ينبثق عن هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات وهي:

### • الفرضية الرئيسية:

\_للنمط القيادي الديمقراطي أهمية في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى عمال الإقامة الجامعية حسوني رمضان 3 بالمسيلة .

### • الفرضيات الفرعية:

\_النمط القيادي السائد في المنظمة هو النمط القيادي الديمقراطي.

\_ للنمط القيادي الديمقراطي دور في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل.

\_ للنمط القيادي الديمقراطي دور في العوامل المشتركة بين أفراد جماعة العمل.

\_ للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل الأفراد في جماعة العمل.

## 3\_ أسباب اختيار الموضوع:

- الأهمية التي يكتسبها الموضوع.
- الرغبة الذاتية في تناول الموضوع.
- معرفة مدى اهتمام المنظمة بترسيخ أنماط القيادة الإدارية الفعالة والتي تساعدها في زيادة مستوى تماسك الجماعة .
- الرغبة في معرفة مدى تفاعل الموظفين مع النمط القيادي المتبع وتأثيره على تماسك الجماعة.
- تشجيع البحث العلمي أكثر وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

#### 4\_ أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة في حد ذاته, كما أنها تكتسب أهميتها من كونها تسعى إلى معرفة النمط القيادي الديمقراطي وأهميته بتماسك الجماعة.

وتكمن أهميتها كذلك في الفائدة التي تعود على إدارة المنظمة, وذلك في معرفة النمط القيادي الإداري الذي يتبعه المدير بالمنظمة, وذلك من أجل توجيه المشرفين العاملين لديها لإتباع النمط القيادي الذي تكون له انعكاسات إيجابية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وتماسكهم, وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

كما للدراسة من أهمية, من خلال الفائدة التي تعود بها على الطالبة في تعميق معرفتها أكثر في مجال اختصاصها, بالإضافة إلى أن نتائج هذا البحث ستكون إضافة بسيطة يستفيد منها الطلبة المعنيين بمثل هذه البحوث والدراسات.

#### 5\_ أهداف الدراسة:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- معرفة ما إذا كان هنالك أهمية لنمط القيادة الديمقراطي في تماسك الجماعة.
- التعرف على النمط القيادي الإداري السائد في المنظمة وتأثيره على سلوك العاملين.
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات إلى العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل ضمن المنظمات الجزائرية .

## 6\_ تحديد مفاهيم الدراسة:

## 1. النمط:

## 1. لغة: في اللغة النمط (ج) أنماط ونِماط

أ- الطريقة أو المذهب: « إنشاء على نمط واحد » , « نمط العمل » ب- النوع من الشيء و الصنف « مواد من نمط واحد » ج- « هم على نمط واحد » هم من طراز واحد , هم متشابهون<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسة أعماله اليومية الإدارية وغيرها طرازاً، فالقائد يمكنه أخذ طراز أو نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثمة يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن نمط القيادة هو جملة العادات و الممارسات التي تصدر عن القائد في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة، أو انخفاض التركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية معاً<sup>3</sup>.

و في تعريف آخر للنمط القيادي هو: "مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية، أو خارجية، ومن ثم يترك آثاراً مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً، أو إيجاباً"<sup>4</sup>.

## أ- التعريف الإجرائي للنمط القيادي: يعني النمط القيادي في هذه الدراسة:

<sup>1</sup> - قاموس مجاني الطلاب، دار مجاني، طو، بيروت، 2001، ص1005.

<sup>2</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمي: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة

العربية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، 2004، ص15

<sup>3</sup> - بدر بن سليمان المزروع: "النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص"، رسالة ماجستير، أكاديمية

نايف للعلوم الأمنية، الرياض 1999، ص15.

<sup>4</sup> - سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص298.

مجموع سلوكات القائد و تعاملاته مع المرؤوسين والتي تبرز في تأثيره عليهم لتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة, ليس بالضرورة أن يتبع القائد الإداري نمط معين واحد فيمكن أن يتغير سلوكه نتيجة المواقف التي يتعرض لها, ولكن يكمن القول أن جملة الممارسات والسلوكات الأكثر بروزا في تصرفاته وتعاملاته مع المرؤوسين هي التي تحدد نمطه القيادي الإداري.

## 2. القائد الإداري:

أ- **القائد:** في اللغة: قادة, قادات: من يقود فوجا من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة || قائد الموقع : هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها || القائدة: مؤنث القائد<sup>1</sup>.

ب- **اصطلاحا:** القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس, وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

يمكن أن يكون مدير المنظمة أو المشرف المباشر هو القائد, ولكن ليس دائما, وذلك بالرجوع إلى الصفات التي يتميز بها القائد والتي يؤثر بها على سلوكيات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

هنا تكون عملية التأثير في سلوكات الموظفين هي الفيصل أو هي التي تميز المدير بما يمتلكه من سلطة رسمية يتحكم بها في سلوكات الموظفين في إطار رسمي دون الرجوع إلى صفاته الشخصية, تميزه عن القائد وما يتمتع به من صفات شخصية قيادية يستطيع من خلالها وبواسطتها التأثير على سلوكات الموظفين وأدائهم دون امتلاكه للسلطة

<sup>1</sup> - قاموس المنجد في اللغة والإعلام, المكتبة الشريفة, ط41, بيروت - لبنان, السنة . ص660.

<sup>2</sup> - واعر وسيلة, موسى عبد الناصر: " **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**", دراسة حالة بوحدة البريد الولائية-بسكرة-, بحوث وأوراق الملتقى الدولي -صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة المسيلة- الجزائر. ص 03.

الرسمية؛ عند الجمع بين هذين التركيبتين أي بين الصفات الشخصية القائد والسلطة الرسمية للمدير ينتج عنه ما يسمى بالقائد الإداري.

### ت- التعريف الإجرائي للقائد الإداري:

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالسلطة الرسمية والسمات الشخصية (العقلية والجسمانية) المميزة للقائد والتي تجعله يؤثر في الموظفين على صعيد الجانب الرسمي وغير الرسمي. في هذه الدراسة القائد الإداري نقصد به المشرف المباشر.

### 3. القيادة الإدارية:

أ- لغة: قَوْدٌ: قَادٌ، يَقُودُ، قَوْدًا وقيادةً و قيادًا ومقَادَةً وقِيْدُودَةً الدابة: مشى أمامها آخذا بقيادها و \_ قيادة الجيش: كان رئيسا عليهم. وإنقادَ أنقيادًا: مطاوع قاد || و \_ لفلان: خضع له وذلَّ وأذعن.<sup>1</sup> \*

ومن المجاز: إن فلانا سلس القياد: يتابعك على هواك، وأعطيته مقادتي: انقدت

له.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً: اختلف الباحثون في تعريف القيادة إلا أن أغلبهم أكدوا على أهمية سلوك القائد في سلوك العاملين، فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- مرجع سابق: قاموس المنجد في اللغة والأعلام. ص 660.

<sup>2</sup>- جار الله أبي القاسم محمود بن عمر الزمخشري: "أساس البلاغة"، بتحقيق عبد الرحيم محمود، دار المعرفة، بيروت - لبنان. ص 381.

<sup>3</sup>- شهرزاد محمد شهاب: " القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، 2010. ص



القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير / القائد) الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.<sup>1</sup> حيث أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للقيادة الإدارية، بل يوجد تعاريف متعددة الاتجاهات، بحيث يقول **ستوغديل**: " يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم."<sup>2</sup>

القيادة يمكن أن تعبر عن مجموع السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة.<sup>3</sup>

نجد أن هذا التعريف ركز على الجوانب أو السمات الشخصية للقائد الذي يقوم بتحديد الأهداف ومحاولة تحقيقها والتأثير على سلوك الأفراد والقائد هنا هو ذلك الشخص الذي يتمتع بسمات كاريزمية تؤهله لأن يكون قائداً فعالاً وبالتالي حصر العملية القيادية في هذا النوع من القادة، و نفي إمكانية أن يكون المدير قائداً.

ويعرفها **نورتهوس**: " على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل". إذن القيادة عملية توجيهية / تأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل، ويجمع الكثير من الباحثين على تعريف القيادة بأنها معا عملية وملكية.

بمعنى أن القيادة كعملية وبحسب "يوكل"، "دس" و "بيكين" هي استخدام النفوذ لبلوغ أهداف المؤسسة أو أهداف المجموعات العاملة ولتحفيز السلوك باتجاه تحقيق تلك الأهداف، أما القيادة كملكية فتعني مجموعة الخصائص التي يمتاز بها الأفراد الذين يمكن التسليم بإدراكهم لقيادة الآخرين ونجاحهم في استخدام نفوذهم بمهارة وموهبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - على عباس: "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة، ط1، الأردن - عمان، 2010. ص 158.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 2005. ص 416.

<sup>3</sup> - كامل محمد عويضة: "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت - لبنان، 1996. ص 102.

<sup>4</sup> - مرجع سابق: حسن إبراهيم بلوط. ص ص 417 - 416.

فالقيادة مفهوم يعني السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ولفظ القيادة يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، ومن هذه العلاقة يترتب أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم.<sup>1</sup>

إن القيادة عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة، ومن هذا المنطلق يعرفها "هيمن" بأنها: " العملية<sup>2</sup> التي يمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم".

ومفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، ولذا فإن القيادة بصفة عامة تختلف عن القيادة الإدارية في أن الأخيرة تتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري الرسمي بينما تتجه القيادة بصفة عامة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي ترسمها القيادة العليا.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لديها من السمات والصفات الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق: شهرزاد محمد شهاب. ص 111.

<sup>2</sup> - سالم بن حسن القحطاني: " القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج قيادي عالمي"، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، 2001. ص 05.

<sup>3</sup> - مرجع سابق: سالم بن حسن القحطاني. ص ص 05 - 07.

وعليه تعرف القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني".<sup>1</sup>

كما يعرفها " شيكلمر هدمسون " بأنها: "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".<sup>2</sup>

كما يرى البعض أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم.<sup>3</sup>

نجد أن جميع التعاريف التي ذكرت أجمعت على ضرورة إتباع العاملين للقائد والأخذ بقراراته، وهذه العلاقة يعتمد فيها القائد على جملة من الصفات التي تميزه عن غيره، وهذا أيضا ما يميز القيادة بصفة عامة عن القيادة الإدارية، حيث نجد أن هذه الأخيرة تعتمد في شقها الأكبر على الجانب الرسمي، بالإضافة إلى تمتع المدير بصفات شخصية تؤهله لأن يكون قائدا قادرا على التأثير في العاملين لتحقيق الهدف المطلوب.

**ت - التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:** هي العملية الإدارية التي تقوم على التأثير في الآخرين وتوجيه النشاطات والمهام، سواء من خلال خصائص القائد الشخصية أو من خلال ما يقدمه له موقعه في العمل من سلطات تميزه عن غيره، وخصائص المرؤوسين وكذا المواقف التي يمرون بها أفرادا و جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

- **الأنماط القيادية:** الأنماط القيادية الثابتة لجامعة " أيوا"، وهي نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل.

<sup>1</sup> - على السلمي: " السلوك التنظيمي"، دار غريب، القاهرة، 1992. ص 523.

<sup>2</sup> - نواف كنعان: "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة، الأردن - عمان، 1992، ص 98

<sup>3</sup> - سيد الهواري: "المدير العالمي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997. ص 72.

**4. القيادة الأوتوقراطية:** ويطلق عليها كذلك القيادة التسلطية أو الاستبدادية، يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه، متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل عليهم ويفضل الإشراف المباشر عليهم وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.<sup>1</sup>

أ- **التعريف الإجرائي للقيادة الأوتوقراطية:** هي ذلك النمط من القيادة الذي يكون فيه القائد مالكا للسلطة الرسمية، أي أنه يركز على مفهوم الرئاسة بحيث يفرض سلطته ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يقوم بإكراه العاملين على تنفيذ الأوامر والقرارات الصادرة ولا يثق فيهم ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

**5. القيادة الديمقراطية:** هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القادة والمرؤوسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.<sup>2</sup> بحيث يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.<sup>3</sup>

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاثة ركائز هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم،

<sup>1</sup> علي عباس: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد العشرين(20)، العدد الأول، 2012. ص 136.

<sup>2</sup> طريف شوقي فرج وآخرون: "علم النفس ومشكلات الصناعة"، دار غريب، القاهرة، 1996. ص 233.

<sup>3</sup> مرجع سابق: كامل محمد عويضة. ص 104.

وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والأخذ بعين الاعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم.<sup>1</sup>

أ- **التعريف الإجرائي للقيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي يقوم فيها المدير بتفويض جزء من سلطته كما يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار، كما أنها تعنى بالجانب الإنساني مما يحقق التوازن في المنظمة.

**6. القيادة المتساهلة:** ويطلق عليها كذلك القيادة الفوضوية أو الحرة، وهي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، فالقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>2</sup>. فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات وأصبح يلعب دور الوسيط أو (المستشار) ويتصف بالسلبية والتسامح وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط وانخفاض في الإنتاجية ويغلب على هذا النمط التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات.<sup>3</sup>

أ- **التعريف الإجرائي للقيادة المتساهلة:** وهي القيادة التي يكون فيها المدير حاضراً غائباً، أي أنه حاضر بما منحه له منصبه من سلطات، غائباً في عدم معرفته لكيفية استعمال تلك السلطات بطريقة جيدة لفرض وجوده ولكنه في معظم الأحيان يترك الأمور للمرؤوسين.

#### تعريف التماسك:

**1- لغة:** مسك بالشيء وامسك به وتمسك وتماسك واستمسك ومسك، متماسك، أي يمسك بعضها ببعض.

<sup>1</sup> - ماهر محمد حسن: "القيادة: أساسيات ونظريات"، دار الكندي، ط1، الأردن، 2004. ص 73.

<sup>2</sup> - نعمي نصر: "القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان - الأردن، 1987. ص 15.

<sup>3</sup> - مرجع سابق: على عباس كامل، ص 137.

<sup>2</sup> - مرجع سابق: ناصر محمد إبراهيم مجمعي.

التماسك هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم البعض و قد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية: الروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود العمل.

**2- تماسك جماعة العمل:** يعرف تماسك الجماعة على أنه "درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها و الأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم أما من الناحية الاجتماعية يقصد بالتماسك "زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها".

- الجماعة:

**1- لغة:** جماعات، العدد الكثير يجمعها غرض واحد.

**2- اصطلاحا:** يعرفها ديفز الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.<sup>1</sup>

الجماعة عبارة عن مجموعة العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي أو المتعطل لشخصين أو أكثر.<sup>2</sup>

- ويعرفها حنفي محمود سليمان: هي مجموعة من الأفراد بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة إذ أنها مثل العائلة لجنة نقابية، لجنة سياسية إلى غير ذلك.

- إلا أن تعريف الجماعة يقتضي إضافة سمتين اثنتين. يتحدث عنهما "لازار سفيلد و "مرتون" وهما:

- الوئام لتعيين شراكة في المصالح والأذواق تتعدى الانتماء المبدئي إلى قيم مشتركة .
- لكي تكون ثمة جماعة يقتضي أن يهتم أعضاء المجموعة بما يعترفون بأنه من أذواقهم ومصالحهم المشتركة .

<sup>1</sup> ابن منظور: مادة مسك، لسان العرب، جامع معجم اللغة، قرص مدمج، شركة العرين للكمبيوتر.

<sup>2</sup> بوباية محمد الطاهر: دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب أسبات-عناية، أطروحة دكتورا في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة 2004، ص 93-94.

- تعريف إجرائي لتماسك الجماعة: الجماعة هي عدد من الأشخاص يفوق الاثنين تجمعهم عوامل مهنية وثقافية وأهداف ومصالح مشتركة وتتميز بانجذاب أفرادها لبعضهم.

## 7\_ الدراسات السابقة:

أ- الدراسة الأولى: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية." رسالة ماجستير من إعداد ناصر محمد إبراهيم مجممي, جامعة الملك سعود, 2004. (2)

- مشكلة البحث: تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها.

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعامل أثناء وخلال فترات الإنتاج ويمكن تحديد مشكلة البحث في الجوانب الآتية:

- الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة : الأسلوب المستبد الأوتوقراطي, الأسلوب المشارك الديمقراطي, الأسلوب الحر الترسلّي.
- التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل العلمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.

## - فروض الدراسة:

- تُمارس أنماط القيادة الثلاثة ( الأوتوقراطي, الديمقراطي, الترسلّي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

• توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

• توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلية في المؤسسات الصناعية الخاصة.

• يوجد أثر لتفاعل متغيري والخبرة ونوع المؤهل العلمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائياً من الإداريين والفنيين الذين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات, يتكون مجتمع البحث من حوالي (311) عامل, وقد تم اختيار المصانع بطريقة قصدية, بلغ عدد العاملين الذين أجابوا إجابة كاملة ( 311) مبحوث موزعين على المصانع الأربعة.

#### - نتائج الدراسة:

أولاً: التحقق من الفرض القائل: " تمارس أنماط القيادة الثلاث ( الأوتوقراطي, الديمقراطي, الترسلية) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.

وحسب استجابات أفراد مجتمع البحث فقد ثبت وجود جميع الأنماط القيادية في هذه المصانع, وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع ثم النمط الأوتوقراطي, وأقلها هو النمط الترسلية.

ثانياً: التحقق من صحة الفرض القائل: "توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة".



تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وكانت النتيجة أن هناك فعلا علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي, حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,276) وهي دالة عند مستوى (0,01).

ثالثا: التحقق من صحة الفرض القائل: " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة".

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون, وكانت النتيجة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بلغت فيها قيمة معامل ارتباط بيرسون ( 0,192 ) وهي دالة عند مستوى (0,01).

رابعا: التحقق من صحة الفرض الرابع والقائل: "توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجات النمو المهني ونمط القيادة والت رسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة".

استخدم معامل ارتباط بيرسون, النتيجة: هناك علاقة ارتباطية موجبة, حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات النمو المهني والنمط الترسللي ( 0,138 ), وهي دالة عند مستوى (0,05).

ب- الدراسة الثانية: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية". - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - , رسالة ماجستير من إعداد سامية خميس أبو ندا, الجامعة الإسلامية- غزة- 2007.

- مشكلة الدراسة: أكدت العديد من الدراسات العربية التي تناولت النظام الإداري في القطاع الحكومي العربي, أن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتها ومؤهلاتها يؤدي بها إلى ممارسة أنماط قيادية غير ملائمة لنضج المرؤوسين,

تؤثر بدورها على مستوى الرضا والوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي لديهم، وشيوع بعض مظاهر عدم الرضا، كإنخفاض مستوى الولاء والتمارض وكثرة الإجازات والشعور بالاحترق النفسية وانخفاض مستوى الدافعية التي تعد من أهم العوامل التي تؤثر بكل من الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وأثر هذه الأنماط على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وشعورهم بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات كل من: ( العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب).

#### - فروض الدراسة:

- **الفرض الأول:** "توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب)".
- **الفرض الثاني:** "توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) حول العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب)".
- **الفرض الثالث:** "توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة".
- **الفرض الرابع:** "توجد علاقة بين النمط القيادي السائد وكل من مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة".

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة ( 779 ) موظف، أي ما نسبته 6% من العدد الإجمالي البالغ ( 12975 ) موظفا، تم توزيع الاستبانات عليهم واسترداد (660) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات استبعدت (08) استبانات لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (652) استبانة.

- **نتائج الدراسة:** لقد أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

**أولا: فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية:**

- **بالنسبة للعمر:** الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من جيل الشباب.
- **بالنسبة للمؤهل العلمي:** أعلى نسبة من أفراد العينة هي لحملة البكالوريوس.
- **بالنسبة للجنس:** إن الغالبية العظمى من عينة الدراية هم من الذكور وقد بلغت نسبتهم ضعفي عدد الإناث.
- **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:** إن الغالبية العظمى من أفراد العينة قليلو الخبرة وغير مؤهلين لقيادة العمل الجماعي وصنع القرار.
- **بالنسبة للحالة الاجتماعية:** يتضح أن الغالبية العظمى متزوجون ولديهم التزامات أسرية بحكم مسؤولياتهم المادية لعدد أفراد الأسرة.
- **بالنسبة للراتب:** إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة بلغت نسبتها 56,2% تتراوح مرتباتهم بين 1500 شيكل إلى أقل من 2500 شيكل، وأن أدنى نسبة من عينة الدراسة التي بلغت 1,2% تتراوح مرتباتهم من 5000 شيكل فما فوق، مما يشير ضمنا أن الغالبية العظمى من المبحوثين ( وفقا لقانون الخدمة المدنية) هم رؤساء أقسام.

ثانياً: فيما يتعلق بالأنماط القيادية الإدارية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

• إن الأنماط القيادية الإدارية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي الأنماط الأربعة الموجودة في نموذج "هرسي" و "بلانشارد" أي النمط الإخباري والنمط الإقناعي، النمط المشارك، والنمط التفويضي. وأن درجة ممارسة هذه الأنماط متوسطة.

• إن نسبة ممارسة هذه الأنماط متقاربة إذ بلغت على التوالي 73,64% ( النمط المشارك)، 71,49% ( النمط الإقناعي)، 67,26% ( النمط التفويضي)، 62,23% ( النمط الإخباري).

• إن النمط المشارك هو أكثر الأنماط شيوعاً في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ثالثاً: فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي:

• إن الوزن النسبي لجميع مجالات الالتزام التنظيمي أكبر من 60% ومستوى معنوية أقل من (0,05)، كما أن الوزن النسبي لمجالات الالتزام التنظيمي مجتمعة تساوي 67,43% ومستوى معنوية يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مما يعني وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

• وجود علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين الالتزام التنظيمي المتمثلة في: الولاء المسؤولية، الرغبة في العمل و الإيمان بالوزارة.

• وجود علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين الالتزام التنظيمي وكل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل و الإيمان بالوزارة.

• إن الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هو التزام أخلاقي بقائي.