

هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير ؟
تحقيق ميداني فى القطاعين الحكومى و العام
بمحافظة الدقهلية

دكتور / أحمد جاد عبد الوهاب
كلية التجارة - جامعة المنصورة

تعددت النظريات التى إستهدفت إعداد القائد الفعال فى مجال الإدارة. وبصفة عامة توجد مجموعتين من النظريات التى تصف القائد الفعال . المجموعة الأولى تضم النظريات التى تعرف بالنظريات الكونية Universalist Theories و التى تفترض أن القائد الفعال هو القائد الذى يتمتع ببعض الصفات الشخصية التى تميزه عن غيره أو القائد الذى له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح فى كل المواقف . المجموعة الثانية تضم مجموعة النظريات التى تعرف بالنظريات الموقفية Contingency Theories . كل منها يؤكد على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من السلوك القيادى و تتفق النظريات الموقفية على ما يلى :-

- أن كل نمط من أنماط السلوك القيادى يصلح لبعض المواقف و لا يصلح لكل المواقف .
- أن هناك أربعة أنواع على الأقل من أنواع السلوك القيادى و هم :-

النمط الموجه
النمط المتكامل
النمط المرتبط
النمط المنفصل

- أن كل مدير له نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه .
- أن تحقيق الفعالية فى القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف و بين النمط القيادى للمدير .
- فى حالة عدم ملائمة النمط القيادى للمدير لمتطلبات الموقف فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادى للمدير . وهذا ما عبر عنه فيدلر بالكلمات التالية :-

" ENGINEER THE JOB TO FIT THE MANAGER "

- و لكن هل يمكن للمدير أن ينتقل من نمط قيادى لآخر طبقاً لظروف الموقف ؟ هذا ما سيتم دراسته فى هذا البحث باستخدام مفهوم هيكل الانماط القيادية .
- و يقصد بهيكل الانماط القيادية الترتيب التنازلى الذى يحدده المدير للأنماط الأربعة (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل) حسب أهميتهم بالنسبة له .

و يتم قياس هيكل الأنماط القيادية بواسطة قائمة إستقصاء أعدت لهذا الغرض . و سوف يتم تطبيق نتائج البحث علي نموذج دورة الحياة لهيرسي و بلانشارد Hersey and Blanchard's Life Cycle Model بسبب سهولة عرض فكرة البحث من خلال هذا النموذج - و يمكن فيما بعد تكرار الدراسة بإستخدام نماذج موقفية أخرى .

هدف البحث : هدف البحث هو تحديد إمكانية إنتقال المدير من نمط قيادي لآخر طبقاً لمتطلبات الموقف ، ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ١ - هل يوجد هيكل للأنماط القيادية لكل مدير ؟
- ٢ - هل يوجد تقارب بين نمطين أو أكثر داخل هيكل الأنماط الخاص بالمدير ؟

فروض البحث : من خلال الدراسة الميدانية سوف يتم التحقق من مدى صحة الفروض التالية :

- ١ - يوجد هيكل للأنماط القيادية لكل مدير .
 - ٢ - يوجد تقارب بين نمطين على الأقل داخل هيكل الأنماط الخاص بالمدير .
- أهمية البحث : ان التثبت من وجود هيكل للأنماط القيادية للمدير و التثبت من وجود تقارب بين نمطين على الأقل داخل هيكل الأنماط الخاص بالمدير ، إن ذلك من شأنه تمهيد الطريق أمام المحاولات الرامية لزيادة الإعتماد على المدير في التحول من نمط إلى آخر بفرض التكيف مع متطلبات الموقف ، بدلاً من الإعتماد على معالجة الموقف ليناسب النمط السلوكي للمدير .

تنظيم الدراسة : يتم إنجاز هذه الدراسة على النحو التالي :

الدراسة النظرية و تشمل :

أولاً - النظريات الكونية في القيادة

ثانياً - النظريات الموقفيه في القيادة

ثالثاً - نموذج القياس المستخدم في الدراسة

الدراسة التطبيقية و تشمل

أولاً - مسار البحث

ثانياً - عينه البحث

ثالثاً - التحليل و النتائج

رابعاً - المناقشة

الدراسة النظرية

تشمل هذه الدراسة عرض موجز لمجموعة النظريات الكونية في القيادة Universalist Theories مجموعة النظريات الموقفية Contingency Theories ثم تنتقل إلى تحديد مفهوم هيكل لأنماط القيادة ، ثم نختم هذا الجزء بعرض لنموذج القياس المستخدم في الدراسة .

أولاً: النظريات الكونية Universalist Theories:

و تفترض النظريات الكونية - كما تقدم - أن القائد الفعال هو القائد الذي يتمتع ببعض الصفات الشخصية التي تميزه عن غيره أو القائد الذي له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح في كل المواقف الجدول رقم (١) يلخص هذه النظريات :

جدول رقم (١)

النظريات الكونية

المكونات	النظرية
(١) بعض الناس ولدوا ليصبحوا قادة (٢) يتبع الناس القائد الذي يسيطر عليهم ويحفزهم ويساعدهم علي تحقيق الاهداف	الرجل العظيم
(١) للقائد الفعال بعض الملامح الشخصية الضرورية لتحقيق النجاح (٢) يتبع الناس القائد الذي لديه الملامح الشخصية للقائد الفعال	الصفات
(١) هناك نوعان من السلوك القيادي الفعال ، هما السلوك التوجيهي والسلوك المساند (٢) يؤثر القادة في الرؤوسين باستخدام هذين النوعين من السلوك . (٣) يفضل الناس السلوك المساند ، ورغم استجابتهم للسلوك الموجه	سلوك القائد
(١) افتراضات نظرية Y يجب ان تحل محل افتراضات نظرية X (٢) يتبع المديرين احدي هاتين النظريتين ، ولكن نظرية Y اكثر فعالية (٣) يفضل الرؤوسون أن يعاملوا من جانب المديرين بافتراضات نظرية Y	نظريتا X ، Y

مدخل الرجل العظيم : يعتقد كثير من الناس أن البعض يولد ليقود من هذه الفكرة إستمد الملوك شرعيتهم فى الحكم ، بإفتراض أن العائلات الملكية تمتلك بعض الصفات الوراثية الضرورية للقيادة و التي لا تتوافر لغيرهم . و لقد أفتقرت هذه الفكرة إلى التأييد من رجال الإدارة لإنتقارها إلى الأدلة .

مدخل الصفات : تم مراجعة أكثر من ١٢٠ دراسة تجريبية عن الصفات الشخصية المرتبطة بعملية القيادة (٢) و التي تم تطبيقها على أنواع مختلفة من الجماعات (الأطفال أثناء اللعب - فرق ألعاب القوى - مشاهير الرجال) . وأشارت النتائج أنه بدراسة بعض الصفات الشخصية ، و بعض الفروق الفردية ، يمكن التمييز بين القادة الحقيقيين و بين هؤلاء الذين لا يمكنهم أن يقودوا .

و الجدول رقم (٢) يلخص أهم النتائج التي أفرزتها هذه الدراسات (٣)

جدول رقم (٢)

عنية من الصفات الخاصة بالمدير الفعال

الصفات الشخصية	كيف تظهر في السلوك
التفكير المنطقي	- القدرة علي وضع الأفكار في نموذج مبسط - القدرة علي اقناع الآخرين
الصلابة	- يصف الانتكاسات بأنها " اخطاء بسيطة " - يعمل لفترات طويلة
مصدر للقوة	- ينجح في إثارة العاملين معه نحو تحقيق هدف معين - يولد الشعور بالإثارة لمجرد وجوده في مكان معين
ضبط النفس	- يستمر في العمل تحت الضغوط الشديدة - ليس من دائمي الشكوي اذا صارت الأمور في غير صالحة - لا يتهدد بسهولة من الأشخاص ذوي القوه

إنه من المؤكد أن بعض الصفات الشخصية لها علاقة بالإرتقاء و التميز الشخصي ، فالأفراد الذين يعتلون المراكز الهامة داخل منظمات الأعمال هم أكثر ذكاء ، و أكثر طولاً ، و أكثر ثقة فى النفس من هؤلاء الذين لا يعتلون هذه المناصب .

و لكن هل يكفى إمتلاك هذه الصفات لتحقيق النجاح ؟ إن هذه الملامح لا تسبب النجاح و لكنها قد تساعد عليه ، فنجاح الفرد كقائد يتطلب مقومات أخرى بالإضافة للصفات الشخصية .

نظرية سلوك القائد :

قام الباحثون من جامعة ولاية أوهايو Ohio State University بعمل دراسات تحليلية لمجموعة من القادة فى مواقف متنوعة و متعددة (٤) .

و أثناء هذه الدراسات تم ملاحظة نوعين أساسين من السلوك القيادى لهما علاقة مباشرة بالإدارة الفعالة هما السلوك التوجيهى والسلوك المرتبط . و يعتمد السلوك التوجيهى على إصدار الأوامر و المراقبة اللصيقه للمرؤوسين ، و عمل برامج زمنية للأداء . أما السلوك المرتبط فيهتم بتنمية المشاعر الطيبة بين المرؤوسين عن طريق خلق جو من المرح بينهم و الثناء على أدائهم و الإنصات إلي مشاكلهم . و لأن السلوك التوجيهى يركز على الأداء فإنه سلوك هام لأنه يعمل على التأكد من قيام المرؤوسين بإنجاز الأعمال المسندة إليهم بمستوي جيد . والسلوك المرتبط يعتبر ذا أهمية للمنظمة لأنه يعمل على التأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق ، و كذلك التأكد من وجود مناخ تنظيمى مقبول من الجميع .

ثانياً: النظريات الموقفية Contingency Theories

تعتمد النظريات الموقفية على التوفيق بين متطلبات الموقف و سلوكيات القائد . و لتوضيح كيفية عمل هذه النظريات سيتم استخدام نموذجين من النماذج الموقفية الشهيرة و هما نموذج المسار و الهدف The Path Goal Model و نموذج دورة الحياة لهيرسي و بلاتشارد Hersey and Blanchard's Life Cycle Model

نموذج المسار و الهدف The Path - Goal Model

يؤكد النموذج على أن القائد الفعال يجب أن يعمل علي جعل المسار الموصل إلى الهدف مهدياً للمرؤوسين (٥) و تشير النظرية إلى أن الدافع للإنجاز يتولد لدى العامل إذا توقع أن هذا الإنجاز سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو إلى تجنب عواقب غير مرغوبة ، و لذلك يقترح HOUSE على المدير أن يعمل على زيادة العوائد التى يحصل عليها العاملين حتي يتم تحقيق أهداف العمل . و لكي يتحقق هذا الإقتراح فلا بد أن يعمل المدير على :

١ - ربط الحصول على المكافآت بتحقيق المرؤوسين لأهداف المنظمة .

٢ - توضيح المسار المؤدى إلى تحقيق الأهداف

٣ - إزالة العوائق من المسار المؤدى إلى تحقيق الأهداف

٤ - العمل على رفع معنويات الأفراد أثناء العمل .

تفترض النظرية وجود أربعة أنماط للسلوك القيادي هي ::

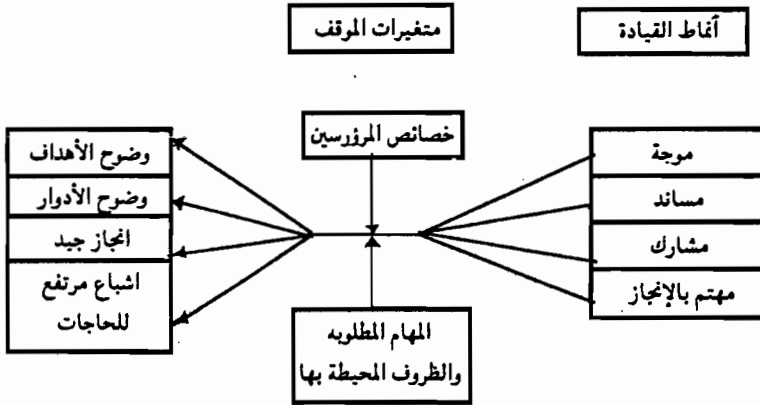
النمط المرجح - النمط المساند - النمط المشارك - النمط المهتم بالإنجاز .

كما تفترض أن خصائص المرؤسين و طبيعة المهام المسندة إليهم تؤثر في تصرفات المدير . كما أن تصرفات

المدير تؤثر في أداء المرؤسين و مستوي رضاهم عن العمل . كما هو موضح في الشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

(نموذج تحديد المسار و الهدف)



و تقترح نتائج الأبحاث التي طبقت نموذج المسار و الهدف ما يلي :

أن المرؤس ذو الإمكانيات المحدودة و الذي يفضل التواجد بالقرب من السلطة هو في حاجة إلى قائد موجه، و يصفة خاصة إذ كانت المهمة المطلوب إنجازها تتسم بالغموض .

أما المهام المتكررة ، و الضاغطة ، و المحبطة فإنها تتطلب قائد مساند، فلو حاول القائد أن يكون موجهاً في مثل هذه الظروف فإنه سيقابل بمقاومة من المرؤسين و محاولات لتخفيض مستوى الأداء .

والأفراد الذين يتمتعون بمستوي مرتفع من الرقابة الذاتية و ضبط النفس يفضلون القائد المشارك ، الذي يتشاور معهم و يهتم بمقترحاتهم و يدفع بهم إلى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات . إن هذا النوع من المرؤسين يفضل القائد المشارك أيًا كانت طبيعة المهام المسندة إليهم ، متكررة كانت أم غامضة (٦)

Hersey and Blanchard's Life Cycle Model نموذج دورة الحياة لهيرسي وبلانتشارد

إن نموذج دورة الحياة يعد أفضل محاولة إستهدفت تزويد المدير بقواعد تحكم تصرفاته كقائد . يفترض النموذج أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة يخدم كل المواقف . و أن القائد الناجح هو القائد الذى يستطيع تعديل سلوكه ليناسب إحتياجات المرؤسين (٧)

و يتوقع النموذج أن يقوم المدير بتغيير سلوكه كلما أبدى المرؤوس نضجاً أكبر فى العمل . حيث يستخدم المدير مزيج من التوجيه و المساندة يناسب مستوي نضج المرؤسين .

و المقصود بالنضج قدره المرؤوس و رغبته فى تحمل مسئولية الأعمال المسندة إليه .

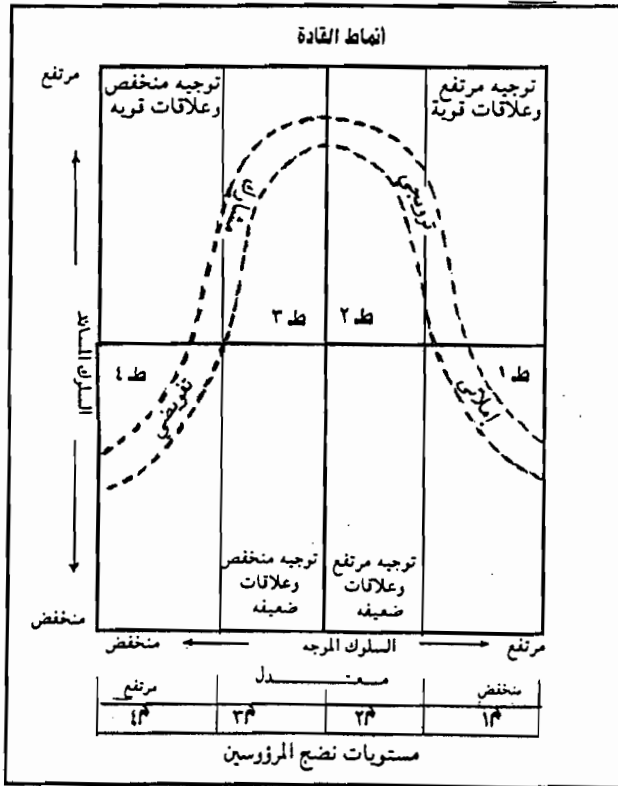
فاذا سأل المدير نفسه " متى يقوم هذا الموظف بأداء عمله دون إعتماده على مساندةى و توجيهي له فى

العمل؟ " فإن نموذج دورة الحياة يجيب على هذا السؤال . وذلك بسبب دقة العرض التصورى للنموذج و المبين

فى الشكل رقم (٢)

شكل رقم (٢)

الخريطة البيانيه لنموذج دورة الحياة



كما هو مبين بالشكل فإن مستويات النضج تقع فى قاعدة الخريطة البيانية لنموذج دورة الحياة ، و تم وضع مستويات النضج فى أربع مراحل كما يلى :

(منخفض جداً) م ١ قدره منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل

(منخفض) م ٢ قدره منخفضة و غبة مرتفعة فى العمل

(مرتفع) م ٣ قدره مرتفعة ورغبة منخفضة فى العمل

(مرتفع جداً) م ٤ قدره مرتفعة ورغبة مرتفعة فى العمل

و يقع البعدان الموجه و المرتبط فى القسم الأعلى للخريطة .

ولهذا فإذا أردنا أن نعرف السلوك الذى يجب على المدير إستخدامه فإننا نحتاج أن نوفق بين مستوي النضج الخاص بالمرؤوس و بين القسم الأعلى من الشكل . و يلاحظ فى الشكل أن هناك خط منحنى قد تم رسمه للتوفيق بين أربع أنماط للقيادة (الاملاي - الترويجى - المشارك - التفويضى) و بين أربع مستويات للنضج (م ١ ، م ٢ ، م ٣ ، م ٤)

كيف يعمل نموذج دوره الحياه؟

أفترض أنك (المدير) قررت أن درجة نضج الموظف الجديد منخفضة جداً (قدره منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل) م ١ - اذا فعليك أن ترسم خطأ رأسياً من الوضع م ١ إلى أعلى حتى تصطدم بالمنحنى : و يكون ذلك عند القسم الخاص ب (التوجيه المرتفع ، و المسانده المنخفضه) و هو ما يسمى بالنمط الإملاي (ط ١) . و هذا يعنى أن الموظف الجديد يفرض عليك النمط الإملاي الذى يعتمد على درجة عالية جداً من التوجيه .

إفترض أنك بعد فترة قررت أن الموظف قد أصبح أكثر قدره على العمل إلا أن رغبته فى العمل ما زالت منخفضة . هذا المزيج يعبر عنه بالمستوي م ٣ . فإذا رسمت خط رأسى من الوضع م ٣ إلى أعلى حتى تصطدم بالمنحنى . فإن ذلك سيكون عند القسم الخاص ب (المسانده المرتفعة و التوجيه المنخفض) و هو ما يسمى بالنمط المشارك (ط ٣) الذى يعتمد على درجة عالية من المسانده لهذا الموظف .

و هكذا يبين النموذج كيف يغير المدير نمط سلوكه ليلائم التغييرات التى تحدث لمستويات النضج الخاصة بالمرؤوسين .

إن الإنحراف الوحيد لنموذج دورة الحياة عن النماذج الموقفية الأخرى هو فى النمط (ط ٢) و هو النمط الخاص ب (التوجيه المرتفع و المسانده المرتفعة) و هو ما يسمى هنا بالنمط الترويجى . فيعد هذا نمط أفضل الأنماط القيادية فى النماذج الموقفية الأخرى - أما فى نموذج دوره الحياة فهو لا يعدو كونه أحد الأنماط الأربعة المعروضة فى النموذج .

و طبقاً لنظرية دورة الحياة فإن دور المدير هو تحريك أكبر عدد من الرؤوسين إلى المستوى م ٤ حتى يتمكن من استخدام النمط التفويضي (ط ٤) و بهذه الطريقة يدير الموظفين أعمالهم بأنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة دون ما حاجة إلى الرقابة اللصيقه و الدائمة من جانب المدير .

و لكن هل يستطيع المدير التحول من نمط قيادي إلى اخر بسهولة ؟

يرى بعض المديرين أن تغيير الموقف أسهل كثيراً من تغيير النمط القيادي للمدير . و يمكن تحقيق ذلك بصفة خاصة باستخدام نموذج هيرسي و بلانتشارد لدورة الحياة ، فإذا كنت لا تستطيع تغيير نمطك القيادي ليلام مجموعة مختلفة من الرؤوسين فإنك قد تحتاج أن تختار الرؤوسين طبقاً لنمطك المفضل فى القيادة .

فمثلاً لو أنك تميل إلى النمط القيادى المساند ، فإنك سوف تنتج كقائد مع الرؤوس الذى يقع فى المستوى م ٣ . و لو أنك تميل إلى النمط القيادى الموجه فإنك تنتج مع الرؤوس الذى يقع فى المستوى م ١ . إن معالجة الموقف لكى يناسب النمط القيادي للمدير هو شيء مثالى ، و لكنه غير متاح دائماً .

لذلك يحتاج المدير إلى الانتقال من نمط قيادي لآخر من أجل تحقيق الفاعلية فى الأداء . و لكن ما هى فرص نجاح المدير فى إحداث الإنتقالات المطلوبة ؟

إن هذا البحث يعد محاولة للإجابة على هذا السؤال .

ثالثاً نموذج القياس المستخدم فى الدراسة :

قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء فى محاولة منه لقياس أنماط القيادة الأربعة لدى الفرد المدير وهذا الاتماظ هي :

النمط الموجه : و هو كما سبق الإشارة - نمط يركز بدرجة مرتفعة على العمل و يعتمد على إصدار الأوامر و تحديد برامج زمنية للأداء و على المراقبة اللصيقة للمرؤوسين للتأكد من قيامهم بأداء الأعمال المسندة إليهم بمستوى الجوده المطلوب .

النمط المرتبط : و هو نمط يركز بدرجة مرتفعة على الناس فيهتم بصيانة مشاعرهم و تنمية العلاقات الطيبة بينهم و التأكد من أن المناخ التنظيمى السائد مقبول من الجميع .

النمط المتكامل : هو نمط يركز بدرجة مرتفعة على الناس و العمل معاً .

النمط المنفصل : و فيه تكون درجة التركيز منخفضة على الناس و العمل معاً .

تكونت الإستمارة من جزئين :

الجزء الأول : يحتوى على ١٢ سؤال لكل سؤال إجابتين بديلتين يقوم المستقصى منه بترتيبهم ترتيباً رقمياً حسب الأهمية : فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٣ نقاط و الثانى صفراً -١ ، يعطى البديل الأكثر أهمية نقطتان و الأقل أهمية نقطة واحدة . و فى الحالتين يكون مجموع النقاط فى السؤال الواحد = ٣ نقاط

ومجموع النقاط فى الجزء الأول = ٣ نقاط للسؤال × ١٢ سؤال = ٣٦ نقطة
الجزء الثانى : يحتوى على ١٠ أسئلة كل سؤال ٤ إجابات بديله : يقوم الفرد بترتيبهم رقمياً .
الأهمية :

فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٤ نقاط
و البديل التالى فى الأهمية ٣ نقاط
و البديل التالى نقطتان
و أقل البدائل أهمية نقطة واحدة
و بذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ١٠ نقاط
و مجموع النقاط للأسئلة العشرة فى الجزء الثانى =
= ١٠ نقاط للسؤال × ١٠ أسئلة = ١٠٠ نقطة
ومجموع النقاط فى الجزئين = ٣٦ + ١٠٠ = ١٣٦ نقطة
يوزعها الفرد على الأنماط الأربعة .

تحتوى الإستمارة فى الجزئين على ٦٤ إجابة بديله كما يلى :
القسم الأول ١٢ سؤال × إجابتين بديلين للسؤال = ٢٤ إجابة بديله
القسم الثانى ١٠ أسئلة × ٤ إجابات بديله للسؤال = ٤٠ إجابة بديله
المجموع = ٦٤ إجابة بديله

و لقد صممت الإجابات البديله بحيث يكون كل نمط من الأنماط الأربعة يمثل ب ١٦ إجابة بديله (٦٤
بديل ÷ ٤ أنماط)

صممت الإستمارة أيضاً لكي تكون فرص ظهور كل نمط من الأنماط الأربعة مع باقى الأنماط متساوية .
و فى ملحق البحث نسخة من هذه الإستمارة التى تم إستخدامها فى الدراسة الميدانية .

الدراسة التطبيقية

و الآن ننتقل إلى إجراءات الدراسة التطبيقية و التي تم تصميمها للإجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - هل يوجد هيكل للأنماط القيادية لكل مدير ؟
 - ٢ - هل يوجد تقارب بين نمطين أو أكثر داخل هيكل الأنماط الخاص بالمدير ؟
- إن الإجابة على الأسئلة السابقة تساعد في الإجابة علي سؤال البحث و المتعلق بإمكانية إنتقال المدير من نمط قيادي لآخر .

هذا و سيتم تناول هذا الجزء من الدراسة على النحو التالي .

أولاً : مسار البحث

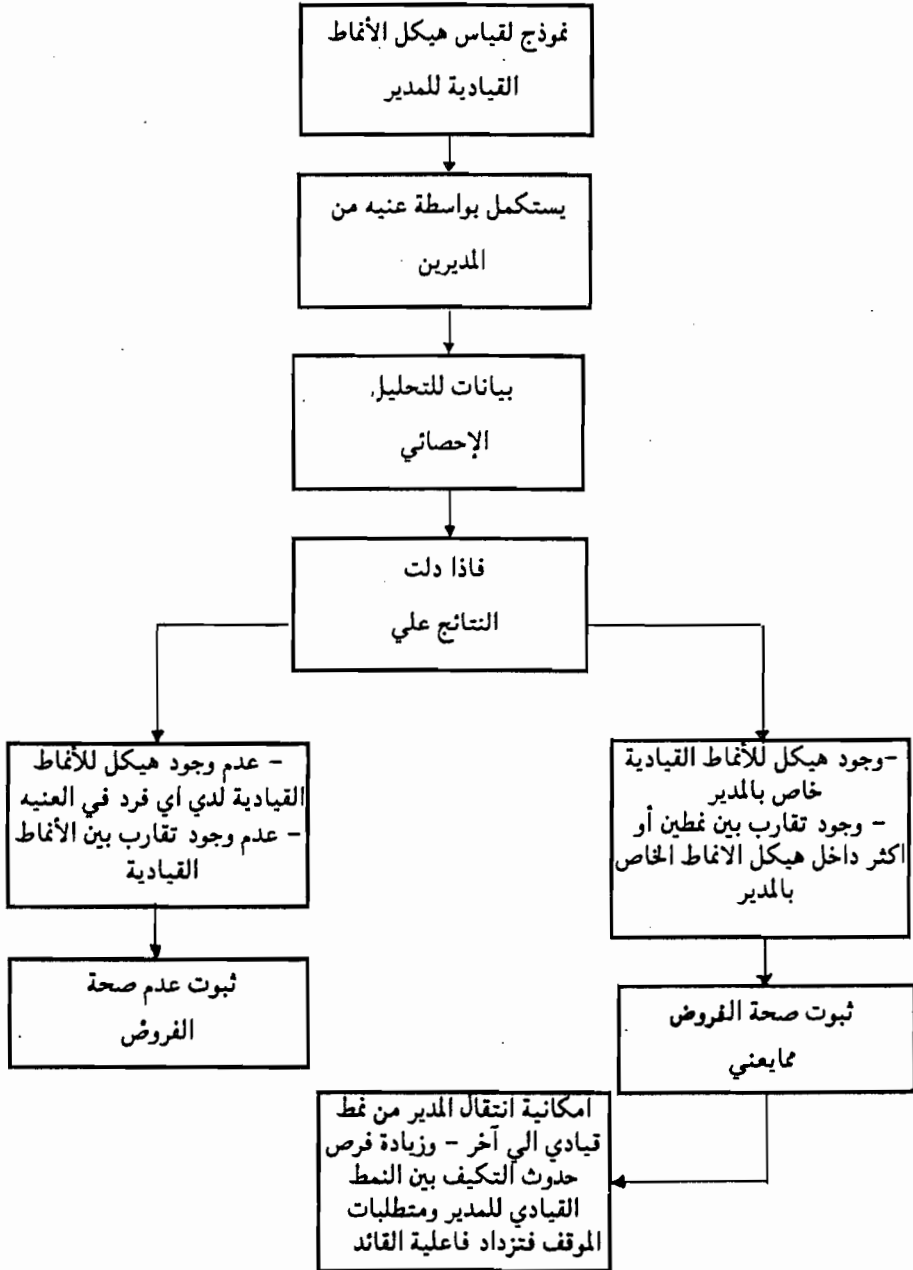
ثانياً : عينة البحث

ثالثاً : التحليل و النتائج

رابعاً : المناقشة

أولاً : مسار البحث : يأخذ البحث التطبيقي المسار التالي :

شكل رقم (٣)
مسار البحث



ثانياً: عينة البحث : قام ٢٣١ مدير من القطاعين الحكومي ، و العام باستكمال الإستمارة التي أعدت لقياس هيكل الأنماط القيادية الخاص بالمدير . و يعمل هؤلاء في المناطق التالية بمحافظة الدقهلية :
 مستشفى المنصورة العام - يونان عام محافظة الدقهلية - شركة النصر للخشب الجببى بالمنصورة - هيئة التأمينات الإجتماعية - بعض شركات الأدوية - الشئون الإجتماعية بذكرنس - شركة كهرباء وسط الدلتا - منطقة كهرباء وسط الدلتا - جامعة المنصورة - مديرية التربية و التعليم - وزارة العدل . و كانت الخصائص الشخصية لأفراد العينة كما يلي :

خصائص العينة

ن = ٢٣١

٢٠٦	متزوج
٢٢	أعزب
٣	غير معروف
	المستوي الادراي
١٣	رئيس منظمة
٧	نائب رئيس منظمه
١٧	مدير عام
١١	نائب مدير عام
١٠٠	مدير ادارة / رئيس قسم
٨٢	مشرف
١	غير معروف
	التعليم
٨٠	مؤهل متوسط
١٢٠	مؤهل جامعي
٥٣	دبلوم / ماجستير
٥	دكتوراه
٣	غير معروف
	الدخل الشهري
٨٦	أقل من ٣٠٠ جنيه
٧٥	٣٠٠ لاقل من ٥٠٠ جنيه
٣٧	٥٠٠ لاقل من ١٠٠٠ جنيه
٣٢	١٠٠٠ فأكثر
١	غير معروف

١٧٢	ذكر
٥٢	انثي
٧	غير معروف
	الخبرة الإدارية
٢٤	أقل من ٥ سنوات
٥٣	من ٦ - ١٠ سنوات
٣٩	من ١١ - ١٥ سنة
٣٣	من ١٦ - ٢٠ سنة
٥٠	من ٢١ - ٣٠ سنة
٣١	اكثر من ٣٠ سنة
١	غير معروف
	السن
١١	أقل من ٣٠ سنة
٨٩	من ٣٠ - ٣٩ سنة
٧٠	من ٤٠ - ٤٩ سنة
٥٩	٥٠ سنة فأكثر
٢	غير معروف ٢

ثالثاً: التحليل و النتائج :

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود الأنماط الأربعة للقيادة لدى كل فرد من أفراد العينة و لكن بترتيب مختلف . هذا الترتيب هو ما يطلق عليه هيكل الاتماط القيادية . و هذا يعنى أن لكل فرد من أفراد العينة هيكل خاص للأنماط القيادية .

هيكل الاتماط القيادية للعينة : جدول رقم (٣) يبين متوسط القيم التى أعطها أفراد المجموعة لكل نمط من الأنماط الأربعة ، و الإنحراف المعياري .

و بترتيب هذه القيم نستطيع الحصول على هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل كما هو مبين فى الجدول رقم (٣) :

النمط المنفصل (التفويضى) (٤)	النمط المرتبط (المشارك) (٣)	النمط المتكامل (التزويجى) (١)	النمط المرجح (الإملائي) (٢)	
٢٠.٧	٢٢.٣	٢٩.٣	٢٣.٦	الوسط
المجموع = ١٣٦ نقطة				
٥.٧	٤.٩	٦.١	٤.٨	الانحراف المعياري

ويلاحظ من الجدول أن أفراد العينة سجلوا أعلى الدرجات فى النمط المتكامل ثم الموجه و المشارك و أدنى الدرجات فى النمط المنفصل .

و الآن ننتقل إلى تحليل الأنماط الأربعة بنوع من التعمق ، مع تطبيق نتائج البحث على نموذج دورة الحياة لهيرسى و بلاتشارد .

و سوف يتم تحليل كل نمط من الأنماط الأربعة على حده باستخدام مصطلحات نظرية دورة الحياة الخاصة بهذه الأنماط (الإملائي - التزويجى - المرتبط - التفويضى) بجوار المصطلحات التقليدية (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل)

تحليل النمط الموجه (الإملائي) :

يمكن تقسيم القيم التي أعطها أفراد العينة للنمط الموجه إلى أربعة أقسام على النحو التالي :

(Max) القيمة العليا	(Q3) الكوارتيل ٣	(Q2) الكوارتيل ٢	(Q1) الكوارتيل ١	(Min) القيمة الدنيا
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
وفيه تقع مجموعة الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم في النمط الموجه (بين ٤٨ ، ٣٧ نقطة) وعددهم = ٥٩ فرداً وسنطلق عليهم المجموعة الأكثر توجيهاً	ويقع فيهما باقي أفراد العينة		وفيه تقع مجموعة الأفراد الذين سجلوا أقل القيم في النمط الموجه (بين ٣٠ ، ٢٢ نقطة) وعددهم = ٥٩ فرداً وسنطلق عليهم المجموعة الأقل توجيهاً	
(Max) ٤٨	(Q3) ٣٧	(Q2) ٣٣	(Q1) ٣٠	(Min) ٢٢

وجاء هيكل الأنماط القيادية الخاص بالمجموعة الأقل توجيهاً (ن = ٥٩) كما يلي :

المنفصل	المرتبطة	المتكاملة	الموجهة	النمط ←
٣٢	٣٤,٦	٤١,٢	٢٧,٨	الوسط ←

وجاء هيكل الأنماط القيادية الخاص بالمجموعة الأكثر توجيهاً (ن = ٦٤) كما يلي :

المنفصل	المرتبطة	المتكاملة	الموجهة	النمط ←
٢٨,٣	٣١,٦	٣٦,٦	٣٩,٦	الوسط ←

و الجدول رقم (٤) يبين معنوية الفروق بين هيكل الأنماط القيادية للمجموعتين الأقل و الأكثر توجيهاً .

جدول رقم (٤)

معنوية الفروق في هيكل الأنماط للمجموعتين
الأقل والأكثر توجيهاً

النمط	الأكثر توجيهها (ن = ٥٩)	T	P	الأقل توجيهها (ن = ٥٩)	النمط
	الوسط			الوسط	
الموجة	٣٩,٦	٢٧,٩٨-	***	٢٧,٨	الموجة
المتكامل	٣٦,٦	٤,٥١	***	٤١,٢	المتكامل
المرتبط	٣١,٦	٣,٢٧	**	٣٤,٦	المرتبط
المنفصل	٢٨,٣	٣,٦٢	***	٣٢	المنفصل

*** (P<0.001)

** (P<0.01)

* (P<0.05)

والجدول السابق يبين أن هيكل الأنماط القيادية للمجموعة التي سجلت قيم مرتفعه في النمط الموجة له

خصائص تختلف اختلافا جوهرياً عن هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأقل توجيهها .

لذلك سنعتبر المجموعة (الأكثر توجيهها) تقفل المدير الموجة

والشكل رقم (٤) تمثيل بياني لهيكل الأنماط الخاص بالمدير الموجة

ويتضح من الشكل ان المدير الموجه (الإملائي) يستطيع الانتقال الي النمط المتكامل (الترويجي)

بطريقة أسهل من الانتقال الي أي نمط قيادي آخر وذلك لتقارب الدرجات أوقيم النمط الموجه من درجات

النمط المتكامل وتطبيق هذه النتيجة علي نموذج دوره الحياه فإنه يمكن القول أن النمط الموجه (الأملائي)

يصلح للعاملين في مستوي النضج م ١ (ذوي القدرة المنخفضة والرغبة المنخفضة في العمل) ويمكن

للمدير الموجه الانتقال الي النمط المتكامل (الترويجي) وبالتالي التعامل مع المرؤوسين في المستوي م ٢

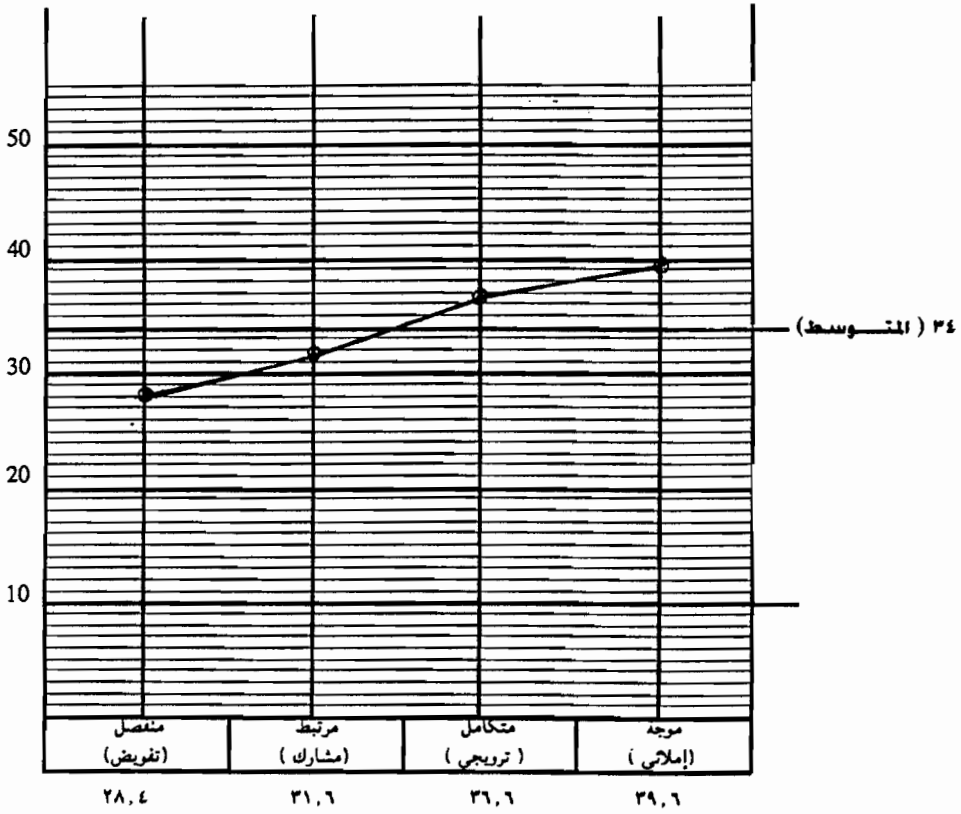
(ذوي القدرة المنخفضة والرغبة المرتفعة في العمل) . وان كان تعامله مع المستوي م ١ سيكون أكثر فاعلية

من تعامله مع المستوي م ٢ ولا يمكن التوقع أن يتحول المدير الموجة الي النمط المرتبط أو المنفصل بسهولة ،

وذلك لعدم وجود أي تقارب بين الأنماط الثلاثة . -وقد لوحظ من النتائج ان المدير الموجة هو مدير أكثر

دخلا وأكثر سنا من المدير الأقل توجيهها هو موضح في الجدول رقم (٥)

شكل رقم (٤)
هيكل الأنماط القيادية للمدير الموجه (الإيملائي)



جدول رقم (٥)

معنوية الفروق بين المدير الموجة والمدير الاقل توجيهها في الدخل والسن

المتغير	المدير الاقل توجيهها (ن = ٥٩)	T	P	المدير الموجة (ن = ٥٩)	المتغير
	الوسط			الوسط	
الدخل	١,٨٥	٣,٠٥	***	٢,٤٤	الدخل
السن	٢,٥٣	٢,٨١-	**	٢,٩٧	السن

***($P \leq 0.001$) **($P \leq 0.01$)

تحليل النمط المتكامل (الترويجي)

يمكن تقسيم قيم النمط المتكامل التي سجلها أفراد العينه الي اربعة اقسام علي النحو التالي :

(Max)	Q3	Q2	Q1	(Min)
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول
	وفيه تقع مجموعة الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم في النمط المتكامل (بين ٤٤,٥٧ نقطة) وعدددهم = ٦٠ فرداً وستطلق عليهم المجموعة الأكثر تكاملاً	ويقع فيهما باقي أفراد العينه		وفيه تقع مجموعة الأفراد الذين سجلوا أقل القيم في النمط المتكامل (بين ٣٥,٢٢ نقطة) وعدددهم = ٦٤ فرداً وستطلق عليهم المجموعة الأقل تكاملاً
(Max) ٥٧	(Q3) ٤٤	(Q2) ٤٠	(Q1) ٣٥	(Min) ٢٢

وجاء هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأقل تكاملاً (ن = ٦٤) كما يلي "

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣٦,١	٣١,٧	٣٣,٩	٣٤,٤

وجاء هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأكثر تكاملاً (ن = ٦٠) كما يلي :

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣١,٨	٤٦,٧	٣٠,٢	٢٧,٢

والجدول رقم (٦) يبين معنوية الفروق بين هيكلي الأنماط القيادية للمجموعتين الأقل والأكثر تكاملاً .

جدول رقم (٦)

معنوية الفروق بين هيكلي الأنماط للمجموعتين الأقل والأكثر تكاملاً

النمط	الأكثر تكاملاً (ن = ٦٠)	T	P	الأقل تكاملاً (ن = ٦٤)	النمط
	الوسط			الوسط	
الموجة	٣١,٨	٥,٦٨	***	٣٦,١	الموجة
المتكامل	٤٦,٧	٢٩,٧٤-	***	٣١,٧	المتكامل
المرتبط	٣٠,٢	٤,٣٨	***	٣٣,٩	المرتبط
المنفصل	٢٧,٢	٧,٦٣	***	٣٤,٤	المنفصل

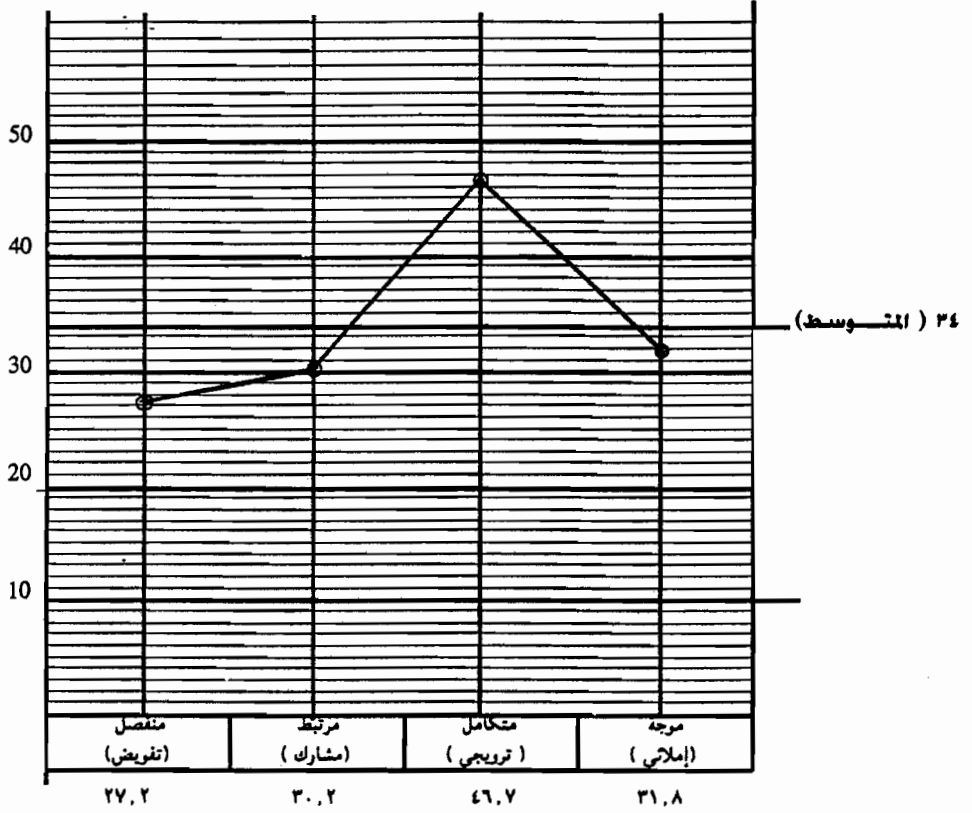
***($P < 0.001$)

والجدول السابق يبين أن هيكل الأنماط للمجموعة التي سجلت قيماً مرتفعة في النمط المتكامل له خصائص تختلف اختلافاً جوهرياً عن هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأقل تكاملاً لذلك ستعتبر المجموعة الأكثر تكاملاً تمثل المدير المتكامل ، والشكل رقم (٥) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط الخاص بالمدير المتكامل .

ويتضح من الشكل أن المدير المتكامل لا يستطيع الانتقال بسهولة الي اي نمط قيادي آخر حيث أن المجموعة أكثر تكاملاً سجلت في النمط المتكامل ٤٦,٧ نقطة بفارق قدره ١٢,٧ نقطة عن المتوسط الموجود علي الرسم ، وكذلك لأن المجموعة سجلت في الأنماط الثلاثة الأخرى درجات تحت المتوسط .

إن صعوبة انتقال المدير المتكامل الي اي نمط قيادي آخر بسهولة تعتبر نتيجة منطقيه حيث يؤكد معظم المهتمين بالنظرية الموقفيه في القيادة أن النمط المتكامل هو أفضل الأنماط الأربعة ، وبالتالي فانه من المتوقع ان الشخص الذي يرتبط بهذا النمط القيادي سيرفض الانتقال الي اي نمط قيادي آخر حيث أن عملية الانتقال هذه تعد خطوة الي الخلف في نظر الكثيرين . لذلك وحسب نظرية دورة الحياه فان المدير المتكامل (الترويجي) يستطيع التعامل مع العاملين في المستوي م٢ فقط (قدرة منخفضة علي العمل ، ورغبة في العمل قوية)

(شكل رقم ٥)
هيكل الأنماط القيادية للمدير المتكامل



وقد لوحظ من النتائج أن المدير المتكامل هو مدير أكثر دخلا وأكثر تعليما من المدير الأقل تكاملا ، كما هو مبين في الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

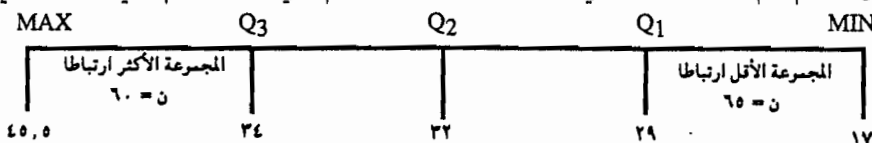
معنوية الفروق بين المدير المتكامل والأقل تكاملا في الدخل والتعليم

المتغير	المدير الأقل تكاملا (ن = ٦٤) الوسط		T	P	المدير المتكامل (ن = ٦٠) الوسط		المتغير
	الدخل	التعليم			الدخل	التعليم	
الدخل	١,٦٩	٢,٩٤-	**	٢,١	٢,٥٣	الدخل	
التعليم	١,٨٨	٣,٥١-	***	٢,٥٣	٢,٥٣	التعليم	

*** ($P \leq 0.001$) ** ($P \leq 0.01$)

تحليل النمط المرتبط (المشارك)

يمكن تقسيم قيم النمط المرتبط التي سجلها أفراد العينه وعددهم الي اربعة اقسام علي النحو التالي :



وجاء هيكل الأنماط القيادية الخاص بالمجموعة الأقل ارتباطاً (ن = ٦٥) كما يلي :-

النمط	الموجة	المتكامل	المرتبط	المنفضل
الوسط	٣٥,٥	٤٢,٧	٢٦,٥	٣١,٥

كما جاء هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأكثر ارتباطاً (ن = ٦٠) كما يلي :

النمط	الموجة	المتكامل	المرتبط	المنفضل
الوسط	٣٢,٢	٣٦,٩	٣٨,٦	٢٨,٤

والجدول رقم (٨) يبين معنوية الفروق بين هيكل الأنماط القيادية للمجموعتين الأقل والأكثر ارتباطا

جدول رقم (٨)

معنوية الفروق بين هيكل الأنماط للمجموعتين الأقل والأكثر ارتباطا

النمط	الأكثر ارتباطا (ن = ٦٠)	T	P	الأقل الارتباطا (ن = ٦٥)	النمط
	الوسط			الوسط	
المرتبطة	٣٢,٢	٣,٤٥	***	٣٥,٢	المرتبطة
المتكامل	٣٦,٩	٥,٦٨	***	٤٢,٧	المتكامل
المرتبطة	٣٨,٦	٢٩,٠٤-	***	٢٦,٥	المرتبطة
المنفصل	٢٨,٤	٣,٠٤	**	٣١,٥	المنفصل

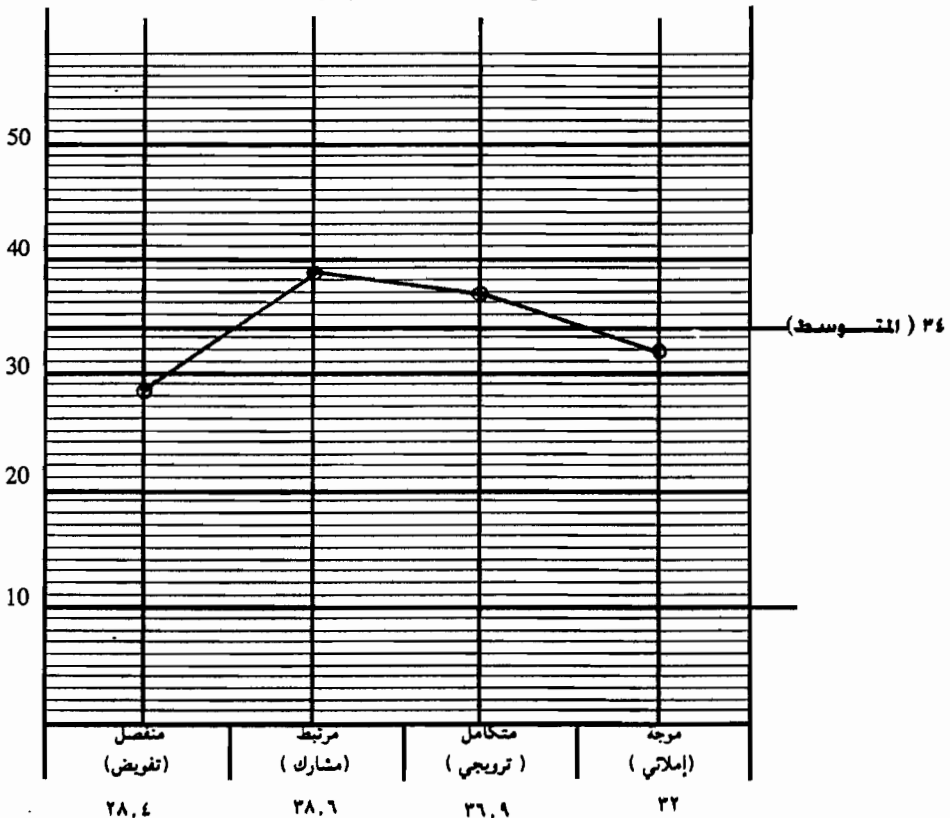
***($P \leq 0.001$)

**($P \leq 0.01$)

والجدول السابق يبين ان هيكل الأنماط القيادية للمجموعة التي سجلت فيما مرتفعه في النمط المرتبط له خصائص تختلف اختلافا جوهريا عن هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأقل ارتباطا ، والشكل رقم (٦) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط الخاص بالمدير المرتبط

شكل رقم (٦)

هيكل الأنماط القيادية للمدير المرتبط



ويتضح من الشكل السابق ان المدير المرتبط (المشارك) يستطيع الانتقال الي النمط المتكامل . ويتطبيق هذه النتيجة علي نموذج دورة الحياه نجد ان النمط المرتبط يمكنه التعامل مع الرؤوسين في المستوي م ٣ (دافع ضعيف ، وقدره مرتفعة) كما يمكن التعامل مع العاملين في المستوي م ٢ (دافع قوي وقدره منخفضه) . وان كان تعامل المدير المرتبط مع الرؤوسين في المستوي م٣ سيكون أكثر فاعليه منه مع المستوي م ٢ - وقد لوحظ من النتائج ان المدير المشارك هو مدير أقل دخلا من المدير الأقل ارتباطا ، كما هو مبين في الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

معنوية الفروق بين المدير المرتبط والمدير الأقل ارتباطا في الدخل

النمط / المتغير	المدير الأكثر ارتباطا (ن = ٦٠)	T	P	المدير الأقل ارتباطا (ن = ٦٥)	النمط / المتغير
	الوسط			الوسط	
الدخل	١,٨٥	٣,٠٥	**	٢,٤٤	الدخل

** $(P \leq 0.01)$

تحليل النمط المنفضل (التفويضي)

يمكن تقسيم قيم النمط المنفضل التي سجلها أفراد العينه الي اربعة اقسام علي المحور التالي :

MAX	Q ₃	Q ₂	Q ₁	Min
٤٩	٣٤	٣١	٢٧	١٥
المجموعة الأكثر انفصالا (ن = ٦٨)		باقي أفراد العينه	المجموعة الأقل انفصالا (ن = ٦٩)	

ولقد أظهرت النتائج ان هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأقل انفصالا جاء كما يلي :-

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفضل
الوسط	٣٤,٩	٤٢,٤	٣٤,٤	٢٤,١

كما جاء هيكل الأنماط الخاص بالمجموعة الأكثر انفصالا كما يلي :

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفضل
الوسط	٣٢,٧	٣٥,٣	٣١,٢	٣٧,١

والجدول رقم (١٠) يبين معنوية الفروق بين هيكل الأنماط القيادية للمجموعتين الأقل والأكثر انفصلاً

جدول رقم (١٠)

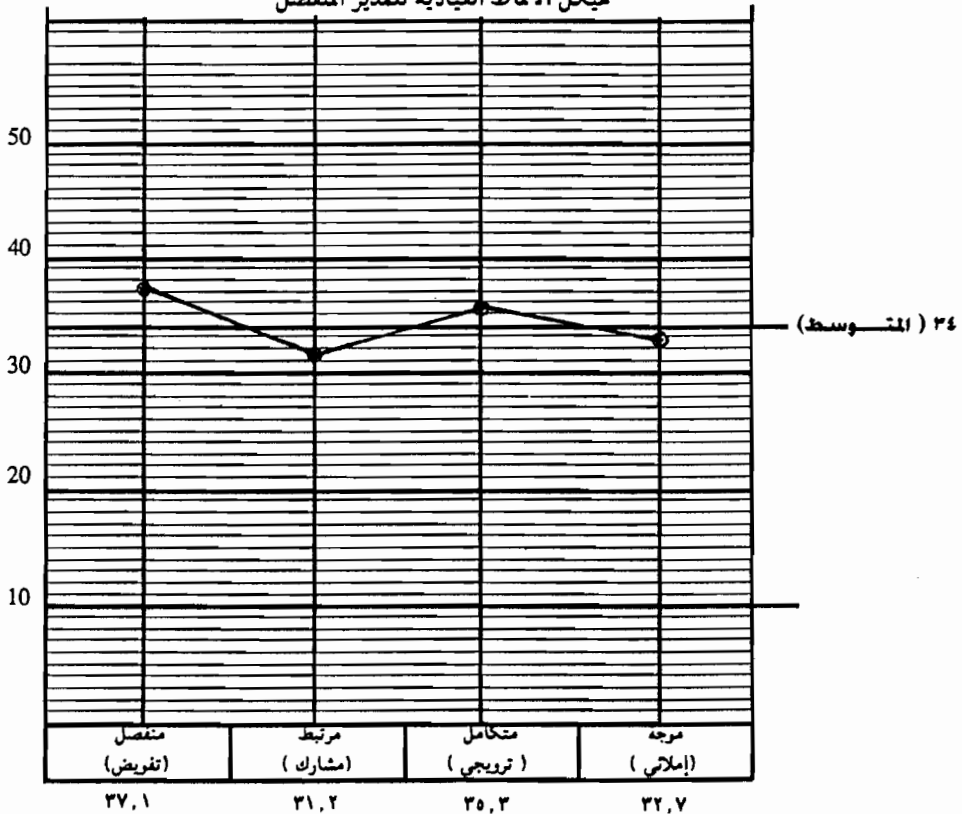
معنوية الفروق بين هيكل الانماط للمجموعتين الأقل والأكثر انفصلاً .

النمط	الأكثر انفصلاً (ن = ٦٨)	T	P	الأقل انفصلاً (ن = ٦٩)	النمط
	الوسط			الوسط	
الموجة	٣٢,٧	٢,٧٢	**	٣٤,٩	الموجة
المتكامل	٣٥,٣	٧,٧٢	***	٤٢,٤	المتكامل
المرتبط	٣١,٢	٣,٩٣	***	٣٤,٣	المرتبط
المنفصل	٣٧,١	٢٣,٣٥-	***	٢٤,١	المنفصل

والجدول السابق يبين ان هيكل الأنماط القيادية للمجموعة التي سجلت تيمماً مرتفعه في النمط المنفصل له خصائص تختلف اختلافاً جوهرياً عن المجموعة الأقل انفصلاً . والشكل رقم (٧) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط القيادية الخاص بالمدير المنفصل

شكل رقم (٧)

هيكل الأنماط القيادية للمدير المنفصل



ويتضح من الشكل السابق ان أصحاب النمط المنفصل (التفويضي) يمكنهم الانتقال الي النمط المتكامل (الترويجي)

ويتطبيق هذه النتيجة علي نموذج دورة الحياه فإن المدير يمكن له التعامل مع العاملين في السمتوي (م ع) ذوي القدرة المرتفعة والرغبة المرتفعة في العمل ، كما يمكنه التعامل (بدرجة أقل) مع العاملين في المستوي م ٢ ذوي القدره المنخفضه والدافع المرتفع الي العمل .

رابعاً: المناقشه

في هذا الجزء من الدراسة يتم مناقشة سؤال البحث في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وكان سؤال البحث هو

هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير ؟

وتم طرح سؤالين فرعيين يمكن بالإجابة عليهما من الاجابه علي سؤال البحث وهما:

١- هل يوجد هيكل للأنماط القيادية لكل مدير ؟

٢- هل يوجد تقارب بين بعدين علي الاقل داخل هيكل الأنماط الخاص بالمدير ؟

وفيما يتعلق بالسؤال رقم (١) فقد كشفت الدراسة الميدانية عن وجود الأبعاد الأربعة لدي كل مدير

ولكن بترتيب مختلف .

هذا الترتيب اطلق عليه في هذا البحث " هيكل الأنماط القيادية "

وفيما يتعلق بالسؤال رقم (٢) فقد كشفت الدراسة الميدانية عما يلي :-

ان هناك تقارب بين البعدين التوجيهي والمتكامل في هيكل الأنماط القيادية للمدير الموجه . وهذا يعني

ان المدير الموجه يمكنه الانتقال الي النمط المتكامل في العديد من المواقف .

ان هناك تقارب بين البعدين المرتبط والمتكامل في هيكل الأنماط القيادية للمدير المرتبط . وهذا يعني ان

المدير المرتبط يمكنه الانتقال الي النمط المتكامل في العديد من المواقف .

وان هناك تقارب بين البعدين المنفصل والمتكامل في هيكل الأنماط القيادية للمدير المنفصل . وهذا يعني

ان المدير المنفصل يمكنه الانتقال الي النمط المتكامل في العديد من المواقف .

اما فيما يتعلق بالمدير المتكامل فانه لا يوجد تقارب في هيكل انماطه القيادية بين البعد المتكامل وأي

بعد آخر . وهذا يعني ان المدير المتكامل لا يمكنه الانتقال بسهولة الي اي نمط قيادي آخر

وبذلك يكون قد تجمع لدينا بعض المعلومات اللازمه للاجابة علي سؤال البحث والمتعلق بتغيير النمط

القيادي للمدير . وملخص الاجابه علي هذا السؤال هو :

١- أنه باستثناء المدير المتكامل ، فانه يمكن للانواع الثلاثة الأخرى من المديرين تغيير نمط قيادتهم

ولكن في اتجاه واحد فقط ، وهو الاتجاه المتكامل .

٢- عند انتقال احد المديرين الي النمط المتكامل فان فاعليته القيادية ستكون في مستوي فوق المتوسط

. حيث ان درجات الانواع الثلاثة من المديرين (الموجه والمرتبط ، والمنفصل) في البعد المتكامل كانت

٣٦,٦ ، ٣٦,٩ ، ٣٥,٣ علي الترتيب ، في حين أن درجات المدير المتكامل في البعد المتكامل كانت

٤٦,٧ إن هذه الاجابة هي في الواقع اجابه مشجعه حيث ان التغيير الوحيد المنطقي المسموح به

للانتقال من نمط قيادي لآخر هو الانتقال الي الاتجاه المتكامل . وحيث ان معظم المهتمين بالنظرية الموقفية يعتبرون الاتجاه المتكامل في القيادة هو الاتجاه الاكثر فاعلية ، فان هذه الاجابه ولاشك في صالح المدير المصري .

ورغم ذلك فلازال المدير المصري مقيد بظروف الموقف ، وهي ظروف في غاية الصعوبة ، وبصفة خاصة في القطاعين الحكومي والعام حيث يعمل المدير في هذين القطاعين في ظل :

- عماله زائدة

- حوافز غير مناسبة

- أجور منخفضة وعلاوات سنوية ضئيلة

- نظام ترقية يقوم علي اساس الأقدميه ولايعطي اهتماما كبيرا للكفاءة

فعلي الرغم من امكانية انتقال المدير المصري الي الاتجاه المتكامل وهو الاتجاه الفعال في القيادة فاننا مازلنا في حاجة الي تحسين ظروف العمل لتناسب المدير أو كما قال فيدلر :

" Engineer The job to Fit the Manager "

المراجع

1- F.Fiedler , : Engineer the Job to fit the Manager " , Harvard Business Review , Sept . - Oct . , 1965 , PP. 115 - 122 .

2- R. Stogdill , and A.Coons , " Leadership Behavior : Its Description and Measurement " , Ohio State University , Bureau of Business Research , Calumbus , Ohio , 1957.

(٣) يرجي الرجوع الي :

- D.McGregor , " The Human Side of Enterprise " New york , McGraw Hill , 1967

- S. Fox , " Leadership : It Can Make a difference " , Academy of Management Journal , 1984, 27 : pp 765 - 776

- R. Boyatzis , " The Competent Manager " , New York : John Wiley , 1982.

- W . Bennis , and B Nanus , " Leaders : The Stratigies for Taking Charge " , New York ,Harper & Row , 1985.

(٤) يرجي الرجوع الي

- R. Likert , " New patterns of Management " , New york , McGraw Hill, 1961.

- R. Stogdill , and A Coons , " Leader Behawior : Its Description and Measurement " , op . cit.

- C . Katz N. Maccoby , and N . Morse . " Productivity , Supervision and Morale in an office Situation " U of Michigan Survey Research Center Ann , Arbor . Mich , 1950

٥ يرجي الرجوع الي

- B. Georgopoulos , G. Mahoney , and N. Jones " A Path - Goal Approach to productivity " , Journal of Applied psycholgy , December 1967 , pp. 345 - 353 .

- M. Evans , " The Effect of Supervisory Behavior on the Path - Goal Relationship " , Organizational Behavior and Human performance , May 1975 , PP 277 - 298 ,

- R . House " A Path - Goal theory of Leader Effectiveness " Administrative Science Quarterly , September 1971 , PP . 321 - 338 .

(6) C. Greene , " The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate " , Journal of Applied Psychology 60 : 187 - 193 , 1979.

(7) P. Hersey , and K . Blanchard , " Management of Organizational Behavior " , 4th ed . Prentice - Hall , Englewood Cliffs , N . J . 1982.

ملحق البحث

استبيان لقياس هيكل الاتماط القيادية

استمارة استقصاء عن
بعض الجوانب السلوكية فى مجال العمل

اعداد

د . أحمد جاد عبد الوهاب

مدرس ادارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الجزء الأول :

يمتري هذا الجزء عددا من العبارات و الأسئلة ، لكل عبارة أو سؤال

إجابتين (أ) ، (ب) .

• إذا إتفقت مع الإجابة (أ) فرحاه تسجيل الرقم (٣) في المربع الأول .

• إذا إتفقت مع الإجابة (ب) فرحاه تسجيل الرقم (٣) في المربع الثاني .

• إذا كنت توافق على الإجابتين و لكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (أ) عن

(ب) فرحاه تسجيل (٢) في المربع الأول ، (١) في المربع

الثاني .

• إذا كنت توافق على الإجابتين و لكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (ب)

عن الإجابة (أ) فرحاه تسجيل (١) في المربع الأول ، (٢) في المربع

الثاني .

The diagram consists of five vertical lines. From left to right, each line has a box containing a number. Above each box is a small 'ب' symbol. The boxes contain the numbers 1, 0, 3, 2, and 1 respectively. The boxes are connected to the lines by short vertical segments.

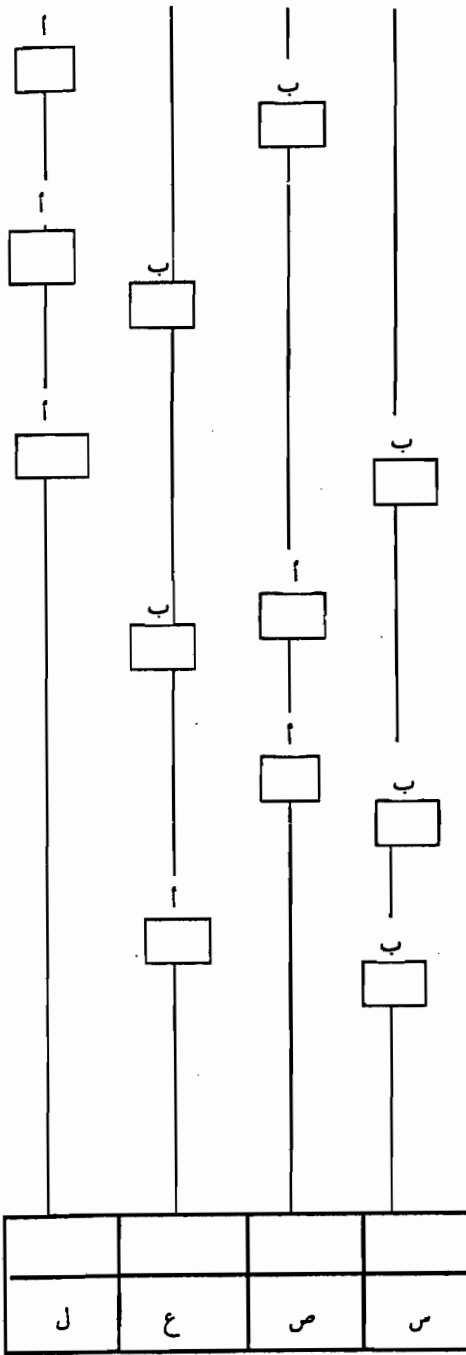
تحية طيبة وبهجة

تسعى هذه الدراسة للوقوف على بعض الجوانب السلوكية المتعلقة بالعمل .. ويتوقف اتمام تلك الدراسة على مساهمتكم البناءة في استيفاء هذه الاستمارة ونحيط سيادتكم علماً بأن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لفرض الدراسة العلمية .

ونشكركم سلفاً على حسن تعاونكم

مع خالص تحياتي

د . أحمد جاد عبد الوهاب



١- (أ) أحاول عدم الإنتماج بعمق في مشاكل العمل .

(ب) أحرص على صداقة الزميل المتفاني في العمل

٢- (أ) أوصى بالترقية لصاحب المدة الأطول في العمل .

(ب) أوصى بالترقية لمن يحتل بحسب زملائه في العمل.

٣- (أ) أحاول تجنب الخلاف مع الرؤساء و الرؤوسين.

(ب) أسعى لإرضاء الجمهور و العمال و أصحاب العمل .

٤- (أ) لأحب من يدخل بمجهوده في العمل .

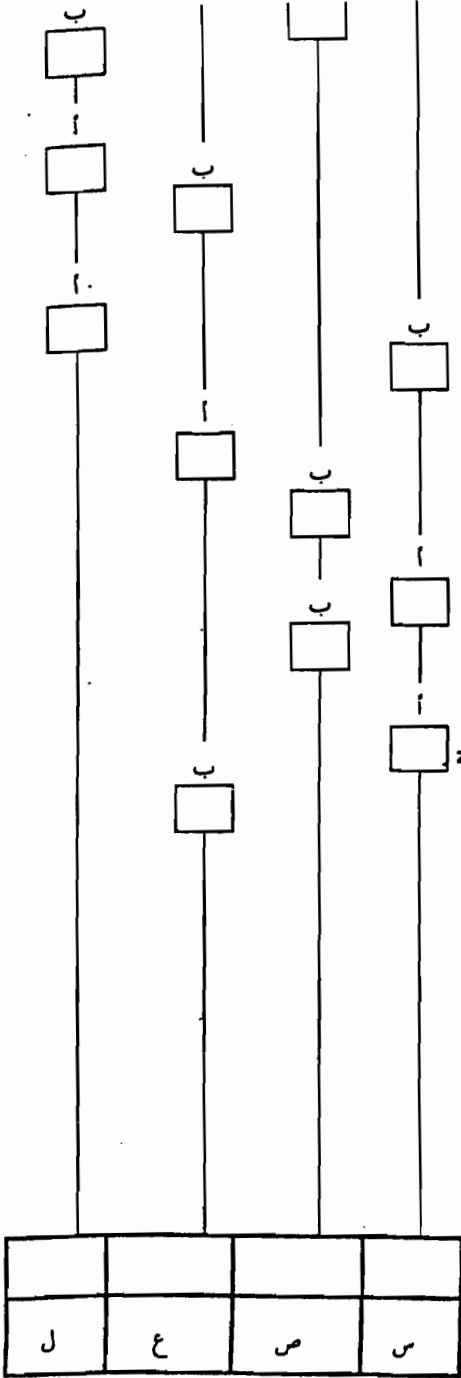
(ب) أتجنب من لا يحبه زملاء في العمل .

٥- (أ) أوصى للموظف المجهتد بمكافأة مالية .

(ب) أوصى للموظف المجهتد بالتدريب في الخارج مجاناً.

٦- (أ) أفضل للرؤوس الذي يتصف بالإيثار

(ب) أفضل للرؤوس الناجح في العمل و في علاقته بزملائه



٧- (أ) أهتم بتكوين علاقات طيبة مع جميع الزملاء في العمل

(ب) أحرمص على إتخاذ القرار الرشيد.

٨- (أ) أفكر كثيراً في تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة .

(ب) أهتم كثيراً بتمية مهارات الأفراد.

٩- (أ) أهتم بتمية قدرات الأفراد و حل مشاكلهم الخاصة .

(ب) أهتم بالتفيد الحرفى للتعليمات .

١٠- (أ) أسعى لزيادة معلوماتى فى مجال الإقتصاد.

(ب) أسعى إلى أن أكون شخصية إجتماعية ناجحة.

١١- (أ) أهتم بالقرارات الروتينية السهلة .

(ب) أهتم بتخفيف الأعباء عن العاملين .

١٢- (أ) أفضل الإدارة من خلال السياسات و القواعد المكتوبة

(ب) لأحب التراضى فى التعامل مع المرؤسين.

الجزء الثاني :

لكل سؤال أو عبارة في هذا الجزء أربع إجابات أو مواقف محتملة . رجاء ترتيب هذه الإجابات

حسب تفضيلك الشخصي بكتابة ٤ , ٣ , ٢ , ١ في المربع المناسب على يسار العبارة التي تفضلها

أكثر ضع ٤ و للتالية ٣ و هكذا

مثال : إذا كان لديك سؤال و المربعات التالية كانت

في مواجهة الإجابات المحتملة فإنك ستضع :

٤ داخل المربع المواجه لأكثر العبارات تفضيلاً لديك .

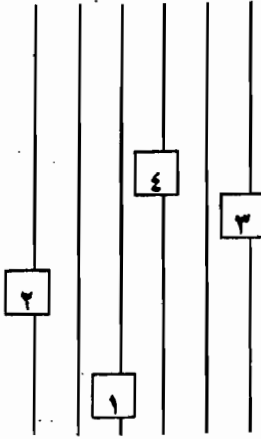
٣ داخل المربع المواجه للعبارة التالية في التفضيل .

٢ داخل المربع المواجه للعبارة التي تأتي في المرتبة التالية

من حيث التفضيل .

١ داخل المربع المواجه للعبارة التي تمثل أقل العبارات

تفضيلاً لديك .



(١) يجب أن تهتم المنظمة :

أ- بتجنب المشكلات ما لم يكن.

ب- بزيادة درجة التفاعل بين الإدارة و العمال و الجمهور .

ج- بإشباع حاجات العاملين.

د- بزيادة معدلات الأداء .

(٢) إذا تغيب أحد المرؤوسين فإنتى أفضل :

أ- أوقع عليه أشد عقوبة لضمان عدم التكرار .

ب- الرجوع إلى اللائحة في هذا الشأن .

ج- قبول الاعتذار إذا كان معقولاً .

د- العفو عنه .

(٣) إذا حدث صدام بين الإدارة و العاملين

فإنتى أتميز لجانب :

أ- للمنظمة .

ب- الأفراد .

ج- العدالة .

د- القواعد المعمول بها داخل المنظمة .

(٤) يجب على القائد أن :

أ- يهتم بنمو المنظمة و إشباع حاجات العمال .

ب- يتفهم مشكلات الأفراد و يهتم بحلها .

ج- يهتم بمشكلات العمل و مستويات الأداء .

د- لا يشعر أحد بوجوده في العمل .

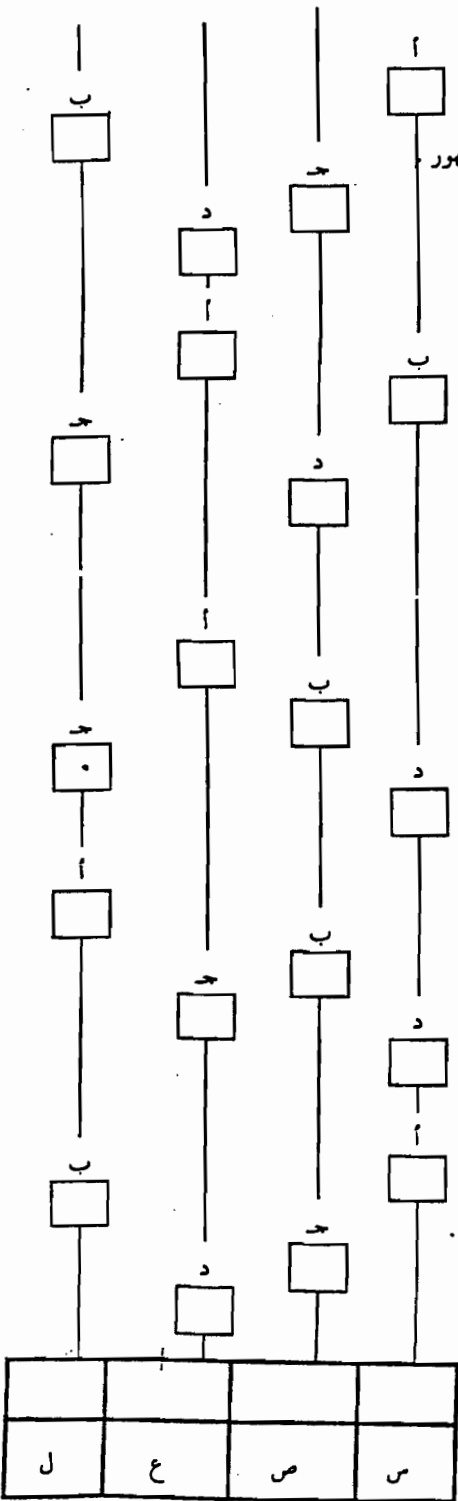
(٥) إنه من المهم أن :

أ- ينصاع الفرد للقواعد و اللوائح المنظمة للعمل .

ب- يصنع الفرد قرارات مفيدة و يعمل على تنفيذها .

ج- يكون الفرد صديقاً للجميع في العمل .

د- يحقق الفرد إنجازات جيدة في العمل .



(٦) يجب على المدير :

- أ- أن يعدد بنفسه طريقة أداء العاملين للعمل.
- ب- الالتزام بتعليمات الإدارة العليا الخاصة بالعمل .
- ج- الإهتمام بتعليمات الإدارة و مقترحات المرؤسين .
- د- تفويض المرؤسين فى تحديد طريقة العمل .

(٧) أكثر الناس يستجيبون :

- أ- لأسلوب الإقناع .
- ب- لإسلوب الإخبار .
- ج- للقواعد المنظمة للعمل .
- د- للأسلوب الحازم و العادل .

(٨) يجب أن يحرص القائد على :

- أ- الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات جيدة .
- ب- تخفيف الضغوط عن الأفراد فى العمل .
- ج- توفير الآلات الحديثة فى العمل .
- د- الإحتفاظ بسجلات عن سير العمل .

(٩) فى حالة غيابى عن العمل فإننى أفوض سلطاتى إلى :

- أ- الشخص الأكثر التزاماً بقواعد و لوائح العمل .
- ب- الأكثر قدرة على تحديد الأهداف و تحقيقها .
- ج- الأكثر إلماماً بالنواحى الفنية للعمل .
- د- الأكثر خبرة فى التعامل مع الناس .

(١٠) إذا إنخفض أداء العاملين فإننى أفضل :

- أ- إستبدالهم بأخرين .
- ب- عدم إعطاء المشكلة حجماً ضخماً .
- ج- التعرف على أسباب المشكلة كمنفتح للحل .
- د- مراجعة نظام المكافآت ومدى ملائمتها لإشباع حاجات العاملين .



بيانات شخصية
(ذكر الإسم غير ضروري)

النوع	المستوى الإدارى
ذكر	رئيس المنظمة ()
أنثى	نائب رئيس المنظمة ()
	مدير عام ()
الحالة الإجتماعية	نائب مدير عام ()
متزوج	مدير إدارة / رئيس قسم ()
أعزب	مشرف ()
	السن
أقل من ٥ سنوات	أقل من ٣٠ سنة ()
٦ - ١٠ سنوات	من ٣٠ - ٣٩ سنة ()
من ١١ - ١٥ سنة	من ٤٠ - ٤٩ سنة ()
من ١٦ - ٢٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر ()
من ٢١ - ٣٠ سنة	
أكثر من ٣٠ سنة	الدخل الشهرى بالجنهات ()
	أقل من ٣٠٠ ()
التعليم	٣٠٠ لأقل من ٥٠٠ ()
مؤهل متوسط	٥٠٠ لأقل من ١٠٠٠ ()
مؤهل جامعى	١٠٠٠ فأكثر ()
دبلوم عال / ماجستير	
دكتوراه	