

دكتور / جمال صالح الزناتي مدرس الاجتماع - كلية الاداب جامعة المنيا	انماط القيادة السائدة في المنظمات الريفية دراسة ميدانية في محافظة المنيا
---	--

مقدمه

ان تنمية الريف تقود حتما إلى تنمية وتطور المدن وليس العكس صحيح بنفس الدرجة ، حيث يبدي الريف استجابة إنتاجية تفوق عواصمه هذه الذي ينفق معظمها بأكثر مما ينتج ولا تغطي هذه الاستجابة تكلفة التنمية فقط وإنما أيضا يحقق فائض يصب تلقائيا في أسواق هذه العواصم ومصانعها ، وإذا كانت الدراسات المعاصرة تؤكد أن موارد الريف لا تزال دون إمكانيات استثمارها القصى سواء الزراعة أو تصنيع محاصيلها فمن المحقق ان تطويرها سيضاعف من قيمتها المضافة فضلا عن عوائد ما يدعم الموقف التنافسي في سياق التنظيمات الاقتصادية الإقليمية والعالمية الراهنة ويعود بالخير على المجتمع .

ويوجد بالريف العديد من المنظمات الحكومية التي تقوم على الشئون الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية والإدارية لسكانه ، تلك المنظمات التي مارست مهامها في الريف منذ ما يقرب على قرن من الزمان تحت مسميات مختلفة وخضعت خلالها الخدمات التي تقدمها لسياسة الدولة والفلسفة التي يقوم عليها نظام الحكم . وبالرغم من مرور فترة زمنية ليست بالقصيرة على ممارسة هذه المنظمات لدورها في الريف إلا ان ما حققته من نتائج يعتبر متواضع عما هو مرغوب تحقيقه للدرجة التي يذهب بها نصار⁽¹⁾ إلى اعتبار القصور الشديد في المؤسسات التي تتم من خلالها التنمية الريفية فضلا عن النقص الواضح في الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة والمدركة لأهمية التنمية الريفية من أهم معوقات التنمية الريفية المتكاملة في الاقطار العربية ومنها مصر .

ولقد أظهرت دراسة التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية (٢) أن أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطا بالمستوى التنموي للقرية كانت على الترتيب مركب توافر وكفاءة المنظمات الريفية ، ودرجة التكنولوجيا الاجتماعية ، ودرجة العدالة الحكومية ، درجة الانتماء للمجتمع المحلى وكلها ترتبط ايجابيا مع المستوى التنموي للقرى ويدل ذلك على أهميتها المحتملة فى التأثير على التنمية الريفية كما أوضحت نتائج التحليل أن ثلاثة متغيرات فقط من بين المتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة كانت ذات تأثير ايجابى على المستوى التنموي للقرية وهى درجة توافر وكفاءة المنظمات الريفية ، ودرجة العدالة الاجتماعية ، ودرجة التكنولوجيا المالية مرتبة تنازليا وفقا لقوة تأثيرها .

ومن الأمور المتفق عليها أيضا أن لكل منظمة هدف يدخل ضمن أهداف المجتمع ، وأن كل منظمة تقوم على أفراد يعملون لتحقيق غايتها ، كما ان بها نظام للعلاقات الاجتماعية يحدد دورا لكل فرد وينسق بين أدوار الأفراد جميعا ، وبالنسبة لسرواد هذا المدخل ومنهم Parsons , levy , merton فإن الوظيفة عندهم تعنى الأثر أو النتيجة للسلوك الذى يوجه الجزء من أجل الكل وأنماط العلاقات بين الأدوار الشخصية هو جوهر البناء الاجتماعى (٣) وعلى نحو ما يقول Krauses & Dutch فإن الدور يتكون من نسق التوقعات التى توجد فى البيئة الاجتماعية وهذه التوقعات تستلحق بسلوك الشخص تجاه آخرين ليشغلون فى مراكز أخرى فى نفس الوقت ، كما أن الدور يتكون من أنماط سلوكية يمكن ملاحظتها (الدور الفعلى أو الممارس) وكذلك يتكون الدور من توقعات معينة يدركها الشخص على أنها ملائمة للسلوك الذى ينتهجه عندما يتفاعل مع شاغلى مراكز أخرى (الدور الذاتى) فكل وظيفة تلعب دورا معينا لتحقيق هدف معين ومجموع هذه الأدوار يحقق مجموعة من الأهداف تشبع رغبات اعضاءها الذين هم اعضاء فى المجتمع المحلى (٤) .

وتختلف الأدوار التى يلعبها أفراد كل منظمة كما تختلف الأدوار التى تلعبها المنظمات المختلفة وذلك تبعا لأهداف المنظمة سواء كانت معنوية أو غير معنوية ،

وبالنسبة للمنظمات العاملة في القرية المصرية فإن التنمية لا يمكن أن تتحقق بذاتها إنما تتطلب من الناحية التنظيمية وجود تنظيم فعال له من الكفاية والرشد ما يحقق أهداف التنمية ، وهذا ما يؤهل المنظمات الريفية للقيام بهذا الدور ، إلا أن مجرد وجود هذه المنظمات في حد ذاته لا يعنى شيئا ، ما لم تقم هذه المنظمات بتحقيق أهدافها المعنوية وغير المعنوية وفقا للبرامج والخطط التنموية حتى تستطيع أن تكتسب ثقة أعضائها وكذا سكان المجتمع المحلي الريفي

وتحاول الدراسة الراهنة التعرف على بعض الامايط القيادية السائدة في المنظمات الريفية الحكومية ، باعتبار أن هذه المنظمات تتأثر في أدائها لدورها بالأسلوب التي تدار به من قبل قادتها فتحقيق التنمية يتطلب طاقات بشرية واعية - تمتلك المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لاداء رسالتها ولديها الرغبة في العمل على تحسين أحوال المجتمع الذين ينتمون إليه - تعمل من خلال المنظمات الحكومية وغير الحكومية حيث تتضمن المبادئ الأساسية لتنمية المجتمعات ضرورة الاستفادة من المنظمات الحكومية وغير الحكومية الموجودة في المجتمع .

وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- ١ - أن القادة المحليون يشكلون بنيانا للقوة والتأثير في المجتمع المحلي المحلي بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة ولذلك فإن التعرف عليه والاستفادة به يساعد إلى حد كبير في نجاح البرامج والأنشطة التنموية بالقرية .
- ٢ - حاجة للدول العربية ومنها مصر إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة الأعمال والمؤسسات الحيوية اللازمة للأخذ بيدها نحو أفاق التقدم .
- ٣ - إن القيادة تمارس دورا رئيسيا في النشاط الانتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة .
- ٤ - يمثل القادة أداه للتغيير المجتمعي بمعناه الواسع " التنمية الشاملة " ويرتبط هذا الدور بوظيفة القائد في تحديد أهداف المجتمع وأولوياتها وصنع القرار ، وتبرز في

هذا الخصوص أهمية اتصاف القائد بالبراعة في تقويم المواقف وحسن التوقيت عند اتخاذ القرارات وإجادة اختيار الاعوان .

٥ - يمثل القيادة أداء للتخطيط ، فأي تغيير يستهدف تحقيق الأهداف والقيم العليا للمجتمع يجب أن يستند إلى التخطيط ، بمعنى تحديد الأهداف وترتيبها وتقدير المواقف وإبعادها وعناصرها وتحديد مقومات وأوجه القوة والضعف في المجتمع وتحديد واختيار الوسائل الملائمة للتحويل والاستعانة بأهل الخبرة والاختصاص .

٦ - يمثل القيادة نمونجا للمثالية الاجتماعية فطى القائد أن يمثل بالنسبة للنخبة السياسية والمجتمع المحكوم نمونجا أو قوة سلوكية ، بحيث يعبر في سلوكه الخاص والعلم عن القيم والمبادئ الاخلاقية التي يطمناها المجتمع في أفراده وبالأحرى في قائده .

هذا وسوف يتناول الباحث في هذه الدراسة النقاط التالية :

أولا : مفهوم القيادة

ثانيا : مفهوم المنظمة الاجتماعية

ثالثا : نظريات واتماط القيادة

رابعا : الدراسات السابقة .

خامسا : الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

سادسا : نتائج الدراسة وتوصياتها .

أولا : مفهوم القيادة :

للقيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، ويتسم هذا الدور بان من يقوم به يكون له القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل الوصول إلى أهداف الجماعة ، وبالإضافة إلى اعتبار ان للقيادة وظيفة اجتماعية تشبع ميول الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية وهي دور اجتماعي يحقق من خلاله أعضاء الجماعة نواتهم ،

كما أنها نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي النشط والموجه نحو تحقيق أهداف بعينها وسمة من سمات الشخصية التي تتبلور من خلال المواقف التي يسلكها أفراد الجماعة ، بالإضافة إلى كل ذلك فهي عملية تتضمن التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف معين في موقف معين ، وتصبح مهمة القائد في هذه العملية مساعدة الجماعة لكي يتعاون أعضاؤها في تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة وتحركها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (٥) .

هذا وقد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة فمنها ما يدور حول القائد والسلوك القيادي ، ومنها ما يركز على عملية التأثير التي يمارسها القائد على أتباعه وأخيرا ما يهتم بتعريفها على أنها نتاج للتفاعل بين عدد من المكونات التي يحوى كل منها طاقة من المتغيرات . وفيما يلي عرض لهذه التعريفات :-

١ - التعريفات التي تركز حول القائد والسلوك القيادي :

تتسم التعريفات في تلك الفئة بأنها تعطي أهمية كبرى للقائد والسلوك الفعلي للقائد والدور المركزي الذي يشغله في الجماعة ، فعلى سبيل المثال بشير "ايكليس" Eckles إلى القيادة على أنها قدره القائد على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها (٦) ويرى "ولمان" Wolman أن القيادة في احد معانيها هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا (٧) .

أما بالنسبة لتعريف القيادة في ضوء السلوك الفعلي للقائد فيعرفها "كارتر" على أنها أي سلوك يرغب الخبراء في مجال معين أن يعتبرونه سلوكا قياديا ويعمل "هيمفيل" Hemphill على تضيق حدود المفهوم - بدرجة ما - حين يعرف القيادة بأنها سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة (٨) .

وفصل كل من " باور وسيشور " الأمر شيئا فشيئا حينما يعرفان القيادة بأنها " السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين أو أنها على نحو أكثر تحديداً ذلك السلوك الذي يصدره فرد من العائلة التنظيمية نحو فرد أو أفراد آخرين في نفس العائلة التي تجمع بين أعضائها أهداف مشتركة (٩) .

وتلاحظ في هذه التعريفات أنها تتعامل مع القيادة كعملية تأثير من طرف واحد (القائد على أتباعه) وتتجاهل العناصر الأخرى للقيادة والتي لا تقل أهمية عنها كعملية التفاعل التي تتم بين القائد وأتباعه وتنظر إلى القيادة على أنها ظاهرة استاتيكية تغفل تلك العمليات التفاعلية التي تبرز من خلالها تلك الأبعاد السلوكية وتتغير عبر الوقت لدى القائد في تعامله مع عامله ، وبالنسبة للعامل الواحد عبر مراحل ارتقائه المتعددة ، فضلا عن أنها تفتقر الكيفية التي تؤثر بها تلك الأبعاد في أداء العاملين ورضاهم عن جوانب عملهم المختلفة وفي كفاءة المنظمة ككل .

٢ - تعريفات تعنى بعملية التأثير :

يعرف " تومسي " Tosi القيادة بأنها قدرة فرد (القائد) على التأثير في آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها ، أو أنها بشكل أكثر تحديداً كما يصفها " مندلر " علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة (١٠) .

كما يعرف " برنارد " Prnard القيادة بأنها ظاهرة عالمية وأنها تركز على عمليات الجماعة أو التدريب على ممارسة التأثير ، أو على أنها نوع من الاتصال أو كشكل من أشكال الحث والاقناع أو هي علاقة قوة ، ويمكن لتعريفات القيادة ان تشمل على العديد من تلك المفاهيم (١١) .

كما تعرف القيادة على أنها " فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولائهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم ، وبما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة (١٢) .

ويعرفها " روجرز " Rogers على أنها قدره الشخص على التأثير بطريقة غير رسمية ومتكرره نسبيا على اتجاهات وسلوك الأشخاص الآخرين بالطريقة المرغوبة (١٣)

ويستقدم كل من تاتينباوم ومزاريق Tannenbaum and Massarik خطوة إلى الأمام لبيان كيفية نشأة هذا التأثير حين يعرفان القيادة بأنها تأثير يتم من خلال التفاعل الشخصي في الموقف القيادي ، ويقوم القائد بموجبه بتوجيه الجماعة نحو الهدف المحدد . وقد نشط باحثون آخرون في تقديم تعريفات تعنى بتحديد مصادر هذا التأثير حيث ركز " كليتون " kleeton وماسون Mason وبيتش Beach أن القائد الفعال هو الذى يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال استخدام عدد من الوسائل مثل الاقتناع أو التهديد بالقوة أو التلويح باستخدامها . (١٤)

ويوسع كل من "فرنش" و "رافن" French & Raven دائرة مصادر التأثير ، حيث يفترضان خمسة مصادر يستعين بها القائد فى التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة وهى :

أ - قوة الاثابة (Reward Power)

وتعنى مقدار وكمية الحوافز الايجابية التى يستطيع القائد أن يتيحها للمرؤسين ويتطلب ذلك من القائد ان يحدد أى الاثابات أكثر قيمة بالنسبة لكل مرؤسيه فهل هى المال أم الاهتمام أم التقدير (١٥) .

ب - قوة القسر (Coercive Power)

وتعنى قدرة القائد على ازالة العقاب بمرؤسيه إذا لم يستجيب أحدهم إلى أوامره وتعليماته حين ينخفض مستوى أدائه .

ج - قوة الشرعية (Legitimacy Power)

ويعنى القيم التى يفتق بها التابع والتي تركز على أن القائد له حق شرعى فى أن يؤثر عليه ، ومن ثم يجب أن يقبل هذا التأثير .

د - قوة التوحد (Identification Power)

ينبع الاحساس بالتوحد مع القائد من التابع ويقوم على أساس الإعجاب بالقائد والرغبة في التشبه به مما يتيح للقائد مزيدا من القوة والتأثير على التابع هـ - قوة الخبرة :

وتعنى حيازة القائد لقدر مرتفع من الخبرة الفنية وقدر أكبر من المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة برؤسياه مما يجعلهم يشعرون نوما أنهم بحاجة إليه للإستفادة من خبراته في تليل ما يواجههم من عقبات وكلما ازداد مقدار ما يحوزه القائد من مصادر تلك القوة كلما ازداد تأثيره على الجماعة والعكس صحيح (١٦) .

وبقدر ما نالت تلك للتوجهات في تحليل مصادر التأثير في عملية القيادة إلا أنها لم تعطى اهتماما كافيا للعناصر الأخرى في عملية القيادة ، وهي متعددة يضاف إلى ذلك أنها اهتمت بنتائج أو هدف عملية التأثير ولكنها لم تعنى بشكل مماثل بفهم الكيفية التي تتم بها تلك العملية .

٣ - تعريفات تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة :

تحولت بؤرة الاهتمام في تلك الفئة من التعريفات إلى التعامل مع القيادة على أنها نتاج للتفاعل بين عدد من المكونات التي يحوى كل منها طائفة من المتغيرات ويعتبر " جب " Gibb ان القيادة تنشأ من عملية التفاعل بين الفرد والجماعة وان ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذى يؤديه كل منهما (١٧) . ولكن ما طبيعة عناصر أو مكونات عملية التفاعل تلك ؟

وبطرح عدد من الباحثين تصوراتهم حول طبيعة تلك المكونات ويوجد بينهم قدر من الاتفاق حيث يؤكد " برنس Burns وجرى وستارك Gray & Starke أهمية النظر إلى القيادة على أنها علاقات متبادلة بين القادة والتابع تهدف إلى إشباع حاجات كل منهما وانجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة (١٨) .

ويقدم Ivancevitch تصورا أكثر شمولا واكتمالا حول طبيعة مكونات عملية القيادة حيث يشير إلى أن القيادة نتيجة للتفاعل بين كل من : -

- خصال شخصية القائد
 - توقعات الاتباع لاداء القائد
 - خصال شخصية الاتباع
 - متطلبات الاداء كما يدركها الاتباع
 - المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القادة والاتباع^(١٩) .
- ويلاحظ من خلال هذا التعريف للقيادة ما يلي :
- ان القيادة تنمو من خلال عملية التفاعل وليست سابقة عليها
 - تقديم فهم اكثر عمقا لديناميات عملية التفاعل وتوظيف هذا الفهم في التشخيص والتحكم في طبيعة تلك الظاهرة سواء في مرحلة ما قبل أو أثناء أو ما بعد للتفاعل . وبذلك أصبح هذا التصور سائدا في للبحوث المعاصرة .
 - هذا ويمكن التمييز بين القيادة والقائد من عدة وجوه ، فبينما تشير القيادة للعملية ذاتها التي يتم فيها الجانب الدينامي ، فإن القائد يشير إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى شخص يشغل ذلك المركز يلتف اعضاء الجماعة حوله .
 - كذلك يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في عدد من الجوانب التالية :-
 - أ - مصدر السلطة : سلطة القائد يخلفها عليه أفراد الجماعة بعد اعترافهم به واختيارهم له ، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده .
 - ب - الهدف : يتحدد هدف الرئاسة أساسا بواسطة الرئيس الذي يختاره متمشيا مع صالحه ومحققا أساسا لمنفعته الشخصية التي يمكن أن تتواءم مع منفعة الجماعة ، بينما يتحدد الهدف في القيادة أساسا بواسطة الجماعة التي ترسم الهدف وتحدده وفقا لمصالحها الجماعية .
 - ج - الانفعال الاجتماعي وتنظيم العلاقة : تتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعي المشترك بين الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة حيث يكون هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، أي أنه بينما تكون هناك هوة واسعة

بين الرئيس والفراد الجماعة فإن المسافة الاجتماعية تقل في حالة القيادة بين القائد والاتباع ويكون الاتصال ايسر وأقرب .

ب - الاختيار : يتم اختيار القائد من داخل الجماعة بينما يكون الرئيس من خارجها أو داخلها .

هـ - أسلوب العمل : يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة والسيطرة بينما يستند القائد إلى حب الاتباع وتشجيعهم والتفافهم حوله .

وهذه الفروق بين مفهوم القيادة والرئاسة لا تعنى انها منفصلان تماما فيمكن ان تتجمع فى لشخص الواحد صنتا الرئيس والقائد ، فضباط الجيش مثلا يكون بمثابة الرئيس بالنسبة لجنوده ، وقد يصبح فيما بعد بمنزلة القائد لهم، يسلم الجند له قيادتهم طواعيه وإعجابا به، وتقديرا لتضحيته فى سبيلهم ولرعايته مصالحهم) (٢٠ .

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا الإشارة إلى العلاقة بين مفهوم القيادة وغيرها من المفاهيم الأخرى مثل الإدارة وذلك من خلال توجهات أساسية نوجزها فيما يلى :

- يرى 'ماكور ميك' Macormick ان الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس فى درجة العمومية - فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص ، او الكل بالجزء - ولكنه يكمن فى طبيعة ما يعنى به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والاجراءات والبناء التنظيمى ، فى حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤسين . أى أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية فى المؤسسة فى حين ان القيادة تختص بالجوانب الانسانية فيها (٢١)
- هناك توجه آخر لدى "ولمان" حيث ينطوى تعريفه لكل منهما على إضفاء صفة العمومية على الإدارة ، والخصوصية على القيادة فالعلاقة بينهما - لديه - علاقة الكل بأحد اجزائه ، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الانسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لاجاز أهداف المنظمة فى حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة

لتحقيق تلك الأهداف وعلى هذا تكون الإدارة اعم من القيادة وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة (٢٢) .

ثانياً : مفهوم المنظمة الاجتماعية.

حاول كثير من المهتمين بدراسة المنظمات الاجتماعية وضع تعريف لها . وبعد مفهوم المنظمة مفهوم اجتماعي Social Concept حيث يرى 'بيج' Page ان وجود المنظمة يتحدد بإنشاء عدد من الأفراد لوحدة اجتماعية Social Unit بغرض مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الجماعية المشتركة (٢٣) . . وقد عرفها 'التزيوني' Etzioni بأنها وحدات اجتماعية أو جماعات بشرية كونت لتحقيق أهداف محددة لاشباع احتياجات الانسان العاطفية والروحية والعقلية والاقتصادية وهي تقوم على فكرة تحقيق هذه الأهداف بصورة جماعية أحسن منها فردية (٢٤) . وقد عرفها 'ماكس فيبر' Max Weber على أنها وحدة اجتماعية تضع قواعد معينة وفق أهدافها لقبول أعضائها الذين يقومون بحفظ النظام فيها من خلال المهام التنظيمية الموكلة إليهم (٢٥) . اما Light & Keller فقد أكدوا بأنها جماعة من الناس يقومون بأنشطة متعددة ومقصودة ومنسقة لإجراز مجموعة من الأهداف والغايات . ويرى Cows المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع انساني ينتظم فيها الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك ولكل منهم دور ومسئولية محددة (٢٦) . ويعرفها Rogers بأنها نظام ثابت ومتزن من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تسلسل السلطة وتقسيم العمل (٢٧) .

هذا ولقد تعددت طرق دراسة المنظمات ومنها :

دراسة المنظمات من الناحية البنائية الوظيفية وفي مقدمتهم Udg , Waber , Parsons , Selznick وهم يشتركون فيما بينهم في النظرة إلى المنظمة باعتبارها تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة ومن هنا يمكن النظر إلى المنظمة من ثلاث زوايا مختلفة . فالبعض يرى أن

المنظمة أداء لتحقيق أهداف معينة ومحدده ، والبعض ينظر إليها على أنها بنيان هادف (نو هدف) وفريق ثالث ينظر إليها على أنها نظام أو نسق اجتماعي . وهناك اتجاه ثلثي في دراسة المنظمات وهو ذلك الاتجاه الذي يهتم بدراسة المنظمات من الناحية السلوكية ويعتبر Herbert Simon , Whyte في مقدمة العلماء الذين اهتموا بدراسة المنظمات من الناحية السلوكية وفي رأيهم ان المنظمة عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون من خلالها فهي تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف في محتواه وفي مداه تبعاً لدرجة الحرية التي يمارسونها أو تبعاً لدرجة الانتماء بالمنظمة ، ويرى أصحاب النظرية السلوكية ان سلوك الانسان في إطار المنظمات ينتج عن ثلاث مجموعات من المتغيرات ، فالمجموعة الأولى منها هي مجموعة العوامل الفسرية التي تتعلق بالفرد ، والمجموعة الثانية ترتبط بالجماعات الصغيرة التي تتكون بصفة غير رسمية داخل المنظمة الرسمية وتكون سبباً في نشوء ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي ، أما المجموعة الثالثة من المتغيرات ذاتها فأنها تتضمن عوامل تتصل اتصالاً مباشراً بالتنظيم الرسمي .

أما الاتجاه الثالث ويتمثل في أصحاب النظرية البيئية Ecological وفي مقدمة روادها Selznick , Liberson فقد تناولوا دراسة المنظمات من حيث تأثير البيئة فيها وتأثيرها في البيئة ، وينظرون إلى المنظمة على أنها كيان داخل كيان أكبر وأوسع ولقد عبروا عن كل هذا في بحوثهم وكتابتهم حيث اهتموا بتحليل العلاقة بين المنظمة والإطار الثقافي أو البيئة الثقافية .

وعلى الرغم من تباين التعريفات الخاصة بالمنظمة الاجتماعية وطرق دراستها إلا أن أهم خصائص المنظمات الاجتماعية هي وجود أهداف خاصة لها حيث يرى فيبر - كما سبق أن أشرنا - أن الأهداف هي التي تحدد نسق القواعد واللوائح التي تحكم أنشطة المنظمة بينما يشير بارسونز إلى أن سعي التنظيم نحو تحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الإنساق الاجتماعية الأخرى^(٢٨) ، ويرجع لتزيوني Etzioni أسباب أهمية الأهداف إلى أنها تقوم بما يلي :-

- ١ - تصل كموجه للمنظمة من خلال رسمها للصورة المستقبلية المرغوبة لها والتي تتحدد تبعا لها الأنشطة المنظمة
- ٢ - توجد الأهداف نوعا من الشرعية التي تبرز تواجد المنظمة وأنشطتها في نفس الوقت .
- ٣ - تمثل أهداف المنظمة مقياسا يمكن الرجوع إليه من أعضاء المنظمة أو المشرفين عليها لتقييم كفاءتها وفعاليتها .

والأهداف المنظمة عند اتزيوني هي أوضاع مرغوبة من الأنشطة التي تحاول المنظمة الوصول إليها . ويفرق " اتزيوني " Etzioni و" بيرو " بين نوعين من الأهداف المنظمة هي (١) الأهداف الرسمية Perrow وهي الأوضاع المرغوبة التي يلزم تحقيقها وتنص عليها لائحة المنظمة (٢) الأهداف العملية Operative Goals وهي الأوضاع المرغوبة التي تتوجه وسائل المنظمة فعليا لتحقيقها . وإذا تعارضت الأهداف الرسمية مع الأهداف العملية فإن الثانية تحصل على أولوية للتنفيذ وعندما تتجح المنظمة في الوصول لهدفها فإنها تضع أوضاعا جديدة تحاول الوصول إليها أي أنها تضع هدفا جديدا وهذا ما يطلق عليه الاحلال الهدفى Displacement of Goals والذي قد يحدث ليس فقط لوصول المنظمة لهدفها وإنما أيضا نتيجة لتأكد المنظمة من عدم قدرتها على تحقيق أهدافها أو وجود عوامل خارجية تؤثر على المنظمة وتجعلها تغير من أهدافها (٢٩) .

ويلخص " بيرو " Perrow أهداف المنظمة الاجتماعية في الآتي :-

- ١ - الأهداف المجتمعية Social Goals وتتعلق هذه الأهداف بالجهود المنظمة الشرعية في المجتمع والمرتبطة بتقديم الخدمات والمحافظة على تماسك المجتمع وثقافته ويعترف المجتمع بأن هذه المنظمات تقدم إسهاما للإحتياجات الأساسية لأعضائها .

- ٢ - الأهداف الخاصة بالعملاء **Output Goals** وهي الأهداف المتعلقة بجمهور المتعاملين مع المنظمة والذين يتلقون خدماتها ويجب ان تفي الأهداف بإشباع الاحتياجات الحالية للعملاء وتتغير مع تغير احتياجات هؤلاء العملاء .
- ٣ - الأهداف المتعلقة بالنسق **System Goals** وتتعلق هذه الأهداف بتحقيق التوازن والاستقرار داخل المنظمة لضمان أدائها لوظائفها على نحو مرضى وتتضمن هذه الأهداف مجموعة من الموارد المالية والبشرية والتكامل والتنسيق بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة حتى لا تتعرض لآزمات تهدد استقرارها .
- ٤ - الأهداف الإنتاجية **Product Goals** وهي تتعلق بنوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وتوفرها لعملائها وتتماثل الأهداف الإنتاجية مع الأهداف الخاصة بالعملاء كلما كانت المنظمة حساسة لاحتياجات عملائها .
- ٥ - الأهداف الفرعية **Derived Goals** وهي الأهداف الناتجة عن أداء المنظمة لأهدافها الأساسية

ثالثاً : نظريات وأنماط القيادة :

اهتمت كافة نظريات الإدارة بأسلوب القيادة وتعتبر القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد بهدف حث أفراد الجماعة التي يقودها على تحقيق أهدافها . ومن هذا المفهوم اتجهت جهود الباحثين^{٣٠} من خلال دراسة السلوك الفعلي للقيادة - إلى وصف تلك السلوكيات وتصنيفها في ضوء عدد من الفئات الاعم التي تشملها والتي يطلق عليها الأبعاد **Dimensions** وقد بلور هذا التصور مجموعة من النظريات التي يطلق عليها نظريات المنحى السلوكي في القيادة تلك التي يقسمها طريف (٣١) إلى مجموعتين رئيسيتين هما نظريات أبعاد السلوك القيادي ونظريات انماط القيادة .

١ - نظريات أبعاد السلوك القيادي :

تمثل الهدف الأساسي لتلك الطائفة من النظريات في التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن وصف سلوك القائد من خلالها فضلا عن البحث في طبيعة العلاقة بين تلك الأبعاد ومحكات الفعالية التنظيمية المتنوعة (كالانتلجية والرضا عن العمل وتماسك الجماعة) ويشير طريف^(٣٢) إلى العديد من الدراسات التي ظهرت نتيجة لجهود الباحثين في هذا المجال مثل دراسات جامعات أوهايو ومتشجان وهارفارد ، ودراسات باور وبيشور ، وهاوس ويسلر وهيرس وبلاتشارد وأخيرا فيدلر .

ومن خلال هذه الدراسات نلاحظ التشابه التي قد يصل -في بعض الأحيان- إلى درجة التماثل بين تلك الأبعاد التي طرحتها كل نظرية من نظريات تلك المجموعة ، فبغض النظر عن المسميات فإن المضامين متشابهة ومرتبطة فيما بينها .

ويمكن القول استنادا إلى Reddin^(٣٣) أن الأبعاد المتعددة التي تناولتها نظريات السلوك القيادي تعبر عن عنصرين رئيسيين هما المهمة الواجبة الأداء (القيادة المتمركزة حول العمل أو قائد المهمة) ومهارات العلاقات الانسانية التي يمارسها القائد ليساعد على تجاوز تلك المهمة (القيادة المتمركزة حول العاملين أو القائد الاجتماعي الوجداني)

هذا ويشير محمد^(٣٤) أن تركيز الباحثين على مفهوم الاستقلال بين بعدي السلوك القيادي الرئيسيين قد أدى إلى نتائج متضاربة زادت الصورة العامة للقيادة غموضا ، وأشار استنادا إلى Fleishman إلى ضرورة الاهتمام بمسألة التفاعل بين هذين البعدين تلك التفاعل الذي يمارس دورا جوهريا في تحديد فعالية القيادة .

ومن خلال هذا الاتجاه ظهرت نظريات أنماط القيادة التي لا تتعامل مع أبعاد سلوك القائد مباشرة ، بل يرى منظروها أن تلك الأبعاد تتفاعل فيما بينها وينتج عن هذا التفاعل مركبات جديدة هي الأنماط القيادية ذات خواص مختلفة عن الأبعاد التي تتشكل منها وفيما يلي عرض لأنماط القيادة .

٢ - نظريات أنماط القيادة :

ظهرت محاولات عديدة لإقامة إطار نظرية لوصف طبيعة أنماط القيادة Leadership typer الناتجة عن التفاعلات بين أبعاد سلوك القائد ، وجرت محاولات للربط بين تلك الأنماط وبين محكات فعالية القائد ، وقد افترضت تلك النظريات أنماط بعينها تكون فعاله في كل المواقف ، ومن ثم يكون القائد فعالا بقدر اقترابه من هذه الأنماط ، وقد حظيت ثلاث من هذه النظريات بالانتشار وهي :

أ - المصفوفة الإدارية " لبلاك وموتون "

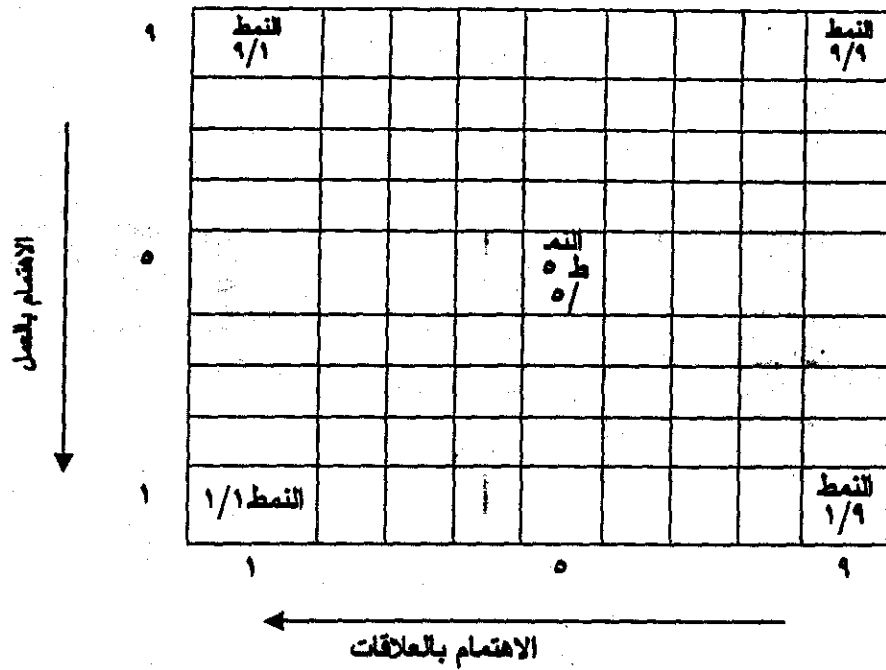
ب - نموذج " ردين " الثلاثي الأبعاد

ج - اساق " ليكرت " الأربعة في القيادة

وفيما يلي عرض لكل منهما على حده :

أ - المصفوفة الإدارية " لبلاك وموتون "

وضع " بلاك وموتون " Blake & Mouton^(٣٥) تصورا نظريا يعتمد على التفاعل بين بعدى الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات - كأبعاد مركزية للسلوك القيادي - حيث افترضنا ان التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج عددا من الأنماط القيادية ، ومن بين هذه الأنماط يبرز ما هو افضل نمط للقيادة ، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق عليه " المصفوفة الإدارية " Managerial والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الأفقى والاهتمام بالعمل (تنظيم بنيه العمل) المحور الرأسى ، وحتى يتمكننا من التقدير الكمى لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من ١ إلى ٩) ولكنهما اقتصرا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد (وهى ١ المستوى المنخفض ، ٥ المتوسط ، ٩ المرتفع) وتشكل النقطة التي يلتقى فيها المحوران معا نمط القيادة السائد لدى القائد ويجسد الشكل التالى تلك العملية :



يتضح من الشكل السابق أن التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد (يلاحظ أن اقتصارهما على ثلاثة مستويات فقط من التسعة على المحور الواحد قلل من عدد الأنماط الناتجة) ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة هي :

- ١ - النمط ١/١ (القيادة الفقيرة) ويعبر عن القائد الذي يبذل قدرا من الجهد يفي فقط بأداء الحد الأدنى لما يطلب منه ، ولا يهتم بالعمالين كبشر لهم احتياجات يجب إشباعها (المنخفض على كل من بعد الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل)
- ٢ - النمط ١/٩ (قيادة النادي الاجتماعي) ويعبر عن القائد المجامل الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العمالين ويصنع على إشباعها ويقدم علاقات تقسم بالصدقة والود معهم ، في حين لا تحظى المهمة الواجبة الأداء منه سوى بالقدر اليسير من العناية (المرتفع على بعد الاهتمام بالعلاقات والمنخفض على بعد الاهتمام بالعمل)

٣ - النمط ٩/١ (القيادة المتسلطة) وينصب حول تركيز القائد على تنظيم العمل بغير الوصول إلى أقصى قدر من الإنتاجية ، غير أنه يتعامل مع العاملين كأدوات لا يجتاز العمل فقط (المنخفض على بعد الاهتمام بالعلاقات والمرتفع على بعد الاهتمام بالعمل) .

٤ - النمط ٥/٥ (القيادة الوسطية) ويشير إلى القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمغويات مرتفعة للعاملين ، ويسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من حاجاتهم ، (المتوسط على كل من بعد الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعلاقات) .

٥ - النمط ٩/٩ (القيادة انعاليه) ويركز القائد في هذا النمط على انتظام العمل ويسعى باستمرار لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة ويولى قدرا مساويا من الاهتمام بحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها ويقم علاقات تتسم بالود معهم (المرتفعة على كل من بعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات هذا ويشكك Schein^(٣٦) في إمكانية أن يستطيع فرد واحد أن يظهر كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما على نحو دقيق لمدة طويلة .

ب - نموذج ردين الثلاثي الأبعاد :

اعتمد " ردين " Reddin^(٣٧) في بناء نموجه حول أنماط القيادة على البعدين السابقين (الاهتمام بالعمل ، الاهتمام بالعلاقات) وأضاف إليها بعدا ثالثا وهو الفعالية (وتشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها) وبذلك تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض) وينتج عن التفاعل فيما بينهما ثمانية أنماط للقيادة الإدارية يوضحها الشكل التالي :-

النمط القيادي للناتج		البعد			درجة القائد على البعد
		الفعالية	الامتثال بالعلاقات	الامتثال بالعمل	
Exxyatave	التنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	درجة القائد على البعد
Compromiser	الموفق	منخفض	مرتفع	مرتفع	
Benevolent Autocratic	المستبد السخي	مرتفع	منخفض	مرتفع	
Autocratic	المستبد	منخفض	منخفض	مرتفع	
Developer	المنمي	مرتفع	مرتفع	منخفض	
Missionary	المجامل	منخفض	مرتفع	منخفض	
Bureaucratic	الوالمحي	مرتفع	منخفض	منخفض	
Deserter	الانسحابي	منخفض	منخفض	منخفض	

وقدم " ردين " وصفا مفصلا لكل نمط من أنماط القيادة الثمانية ، وأشار إلى أن أربعة أنماط منها فعالة (التنفيذي ، المستبد السخي ، المجامل ، الانسحابي) .
ج - انساق ليكرت الأربعة في القيادة :

افترض " ليكرت " Likert ^(٨) وجود أربعة انساق للقيادة تدرج عبر متصل يبدأ من الاوتوقراطية (النسق ١) وتنتهي بالديمقراطية (النسق ٤) وفي النسق الأول : لاتساق الإدارة في العاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم أو الدول بدون مشاركتهم ، ويقرب على التفاعلات التي تحدث بين القائد واتباعه طابع الخوف وعدم الثقة أما النسق الثاني فتتخذ القرارات فيه على مستوى القمة مع السماح لبعض من المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعضها . وفي النسق الثالث تبتدى الإدارة قنرا ملحوظا - ولكنه غير كاف - من الثقة في العاملين حيث يتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى ، وفي النسق الأخير تمنع الإدارة ثقة كاملة للعاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ويسود العلاقة بين الرؤساء والمؤسسين الطابع السوي هذا ويقرر Likert . أن النسق الأخير هو الأسلوب الأمثل والأكفأ للإدارة .

ومما سبق يمكن القول استنادا إلى " طريف (٣٩) " ان نظريات أنماط القيادة اغفلت دور الموقف الذى تمارس فيه القيادة والذى يتضمن متغيرات أخرى مثل خصائص العاملين وحاجاتهم وخصائص المهمة وطبيعة العلاقات الشخصية بين القائد والاتباع ، كما اقتصررت هذه النظريات على التفاعل بين بعدين أو ثلاثة فقط باعتبار أنها تعبر عن كافة جوانب السلوك القيادى المحتملة كما توصلت هذه النظريات إلى منطلق مفاده أن نمط القيادة هو الذى يحدد فعالية القائد وهو منطوق غير مقبول لأن الفعالية تتوقف على متغيرات وعناصر عديدة من بينها أنماط القيادة .

وعموما فإن النجاح الذى تحققه الاستراتيجية الإدارية المختارة يتوقف على مدى اتفاتها مع خصائص البيئة المحيطة فما يصلح لمجتمع قد لا يوتى ثماره فى مجتمع آخر وينبغى الارتكاز على هذا الأساس ونحن بصدد تحديد الأنماط الإدارية الملائمة لواقع الريف المصرى المعاصر .

رابعاً : الدراسات السابقة .

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج بعض الدراسات التى اجريت حول القيادة واتماطها منها دراسات (جامعة اوهايو) فى الأربعينات من القرن الماضى وكانت تهدف الى التوصل الى اقل عدد من الابعاد التى يمكن من خلالها وصف سلوك القائد كما يدركه اتباعه او كما يصفه هو هو كما كانت تهدف الى كيفية ارتباط موقع القائد على هذه الابعاد بفاعلية قيادته وقد تركز الاهتمام فى البداية على تصميم مقياس لوصف سلوك القائد فى اقل عدد من الابعاد واجريت عدة خطوات لتصميم هذا المقياس كما اجريت بعض المحاولات لتحليل المقياس عامليا وانتهت المحاوله الاولى بمستخلص ثلاثه عوامل هي :- الاهتمام بالعاملين ، الاهتمام بالاهداف ، وتيسير التفاعل بين افراد الجماعة ، كما انتهت المحاوله الثانية بوجود اربعة عوامل رئيسية هي التقدير ويعنى ذلك السلوك الذى يعمل من خلاله القائد على اقامة علاقات طيبه مع تابعيه وسعيه المستمر لاشباع حاجاتهم وتمييزهم والتعرف على مشكلاتهم وتشجيعهم على التواصل معه ، وتمثل العامل الثانى فى تنظيم بنية

العمل ويشير الى ذلك السلوك الذي يقوم بموجبه القائد بتحديد الادوار وتوزيع المهام على افراد جماعة العمل وتوضيح اساليب واجراءات تنفيذها لهم والمحافظة على قنوات الاتصال المتبادله بينهم وتمثل العامل الثالث في الحث على الانتاج ويسعى القائد من خلاله الى تجديد المهام المطلوب تنفيذها والعمل على زيادة دافعية الافراد لانجازها ، اما العامل الاخير فيتمثل في الحساسية الاجتماعية ومدى وعي القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية وحساسيته للضغوط المحيطه بالجماعة وطرق مواجهتها ، هذا ولقد تم استخدام العاملين الاول والثاني (التقدير ، تنظيم بنية العمل) على نطاق واسع في العديد من الدراسات وتبنى باحثو اوهايو الافتراض القائل بأن هذين ابعدين مستقلان (متعامدان) فالقائد يستطيع ان يكون مرتفعا على احدهما ومنخفضا على الاخر او مرتفعا او منخفضا على كليهما ، ويسعى هؤلاء الباحثون الى دراسة العلاقة بين كل بعد منهما ، او تأثير كل منهما منفصلا على اداء الاتباع ورضاهم عن عملهم ، وقد افترضوا ان القائد الذي يحصل على درجة مرتفعة على كل منهما سيكون الافضل لقيادة الجماعة .

كما اجريت دراسة في جامعة ميتشجان^(٤١) حيث اجري مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة سلسلة من الدراسات حول القيادة في اماكن عمل متعددة (شركات تأمين ، مصانع ، مؤسسات حكومية) وتوصلوا من خلالها الى وجود اسلوبين رئيسيين للقيادة يؤثران في اداء العاملين ورضاهم وهما القيادة المتمركزة حول العاملين والتي ينصب اهتمام القائد على اتباعه ويتعامل معهم كبشر وشركاء ويعمل على تحسين احوالهم وتشجيعهم على الانماج في الجماعة والتعلق باهداف المنظمة ، والقيادة المتمركزة حول العمل حيث ينصب اهتمام القائد على الجوانب الفنية للحصل ويعمل على اقرار مجموعة من المعايير والنظم والاساليب الخاصة بالحصل ويتبنى تصورا مفاده ان العاملين ماهم الا ابوات لانجاز المهام * ومما سبق نجد ان هذان البعدين مرادفان لبعدي جامعة اوهايو .

كما أجريت دراسات أخرى بجامعة هارفارد^(٤٢) واعتمد الباحثون في دراستهم على دراسة جماعات صغيرة مصنعة داخل العزل من خلال ملاحظة سلوك الأفراد بواسطة ملاحظين يستعينون بشاشات تسمح بالرؤية في اتجاه واحد ، وقد توصل الباحثون إلى أنه في الجماعات الصغيرة يظهر نوعان من القيادة هما القائد الوجداني الاجتماعي وهو ذلك القائد الذي يجعل من السهل على الآخرين التعامل معه والتحدث إليه ، ويحرص على تقديم الدعم والمساندة النفسية إليهم ويهتم بحل المشكلات الاجتماعية والنفسية التي تواجههم ويسعى إلى التغلب على الصراعات الناشئة داخل الجماعة للحفاظ على وحدتها. وقائد المهمة وهو الذي يتحدث كثيرا ويصدر المزيد من الاقتراحات والتعليقات ، ويهتم في نشاطه تتعلق بالمهمة ، ويمارس ضغوطا متزايدة على الجماعة ليدفعها نحو تحقيق الهدف ، وبطبيعة الحال يؤدي ذلك إلى نشأة التوتر والاحتباط لدى البعض .

كما يرى " بلور وسيشور " Bower & Seachare نموذجاً نو عوامل أربعة يعد امتداد للجهود المبذولة في جامعة ميشيغان توصلنا من خلال هذا النموذج إلى وجود مضامين مشتركة بين عوامل تلك الدراسات ، وقد خلاصنا إلى أنه بالإمكان التعبير عن تلك الأبعاد من خلال النسق الرباعي في القيادة والأبعاد الأربعة المقترحة وهي : المساندة ومن خلالها يعطي القائد الآخرين الشعور بالقيمة والأهمية الشخصية وتيسير التفاعل ويشير إلى السلوك الذي يشجع أفراد الجماعة على تطوير علاقات وثيقة فيما بينهم ، وتحديد الأهداف ويقصد به السلوك الكفيل بتأجيل حماس العاملين لتبني أهداف الجماعة وانجازها على أفضل مستوى ممكن ، وتيسير الانتاج ويتضمن مجمل الأفعال التي من شأنها المساعدة في انجاز الأهداف بوسائل متعددة كالجداول والتخطيط والتعاون وتوفير الامدادات اللازمة ويرى " بلور وسيشور " ان هذه الأبعاد الأربعة توجد في الجماعات غير الرسمية بنفس درجة وجودها في الجماعات الرسمية ، كما حاولا دراسة العلاقة بين تلك الأبعاد وبين مجموعة من محكات الفاعلية التنظيمية وتوصلا إلى ان السلوك القيادي ليس هو المتغير الوحيد

الذي يحدد الاداء والرضا ذلك ان هناك متغيرات اخرى تتصل بطبيعة العمل ،
والعوامل الشخصية والدافعية تمارس هي الاخرى دورا جوهريا في تحديد فاعلية
القياده .

كما قدم هاوس وديسلر^(٤٤) تصورا معينا لابعاد السلوك القيادي وقد اعتمد
في البداية على البعدين الي تم اعتماد دراسة جامعة اوهايو عليهما ولكن بعد انخال
بعض التطوير في بنائهما النظري واستبدال تلك الابعاد باخرى اكثر نوعية وتفصيلا
هي : المساندة وتشير الي سلوك القائد التي يهتم بحاجات العاملين ويتعامل معهم
على نحو ودي ويبيدي اهتماما كافيا بكل واحد منهم. والمشاركة وفيها يستشير القائد
مرؤسيه ويضع مقترحاتهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات ، والتوجه نحو الانجاز
وفيها يضع القائد اهدافا باعثة للتحدي نصب اعين مرؤسيه ويتوقع منهم بلوغها
ويعمل على تحقيق ذلك من خلال جثهم على بذل المزيد من الجهد وتشجيعهم على
تحمل المسئولية والتوجه حيث يقوم القائد بتعريف مرؤسيه ماهو متوقع منهم
واعطائهم توجيهات محددة بما يجب عمله وكيفية ذلك ويعمل على جعل دوره في
الجماعة واضحا ومفهوما .

خامسا : الدراسة الميدانية واجراءاتها المنهجية

تتطلب الدراسة الميدانية ضرورة وضع خطة تسير عليها الدراسة في كافة
الخطوات التي تشملها بدءا من تحديد اهداف الدراسة وتساولاتها والمنهج والأدوات
اللازمة لجمع البيانات والطريقة التي تعالج بها وصولا إلى النتائج النهائية للدراسة .
وقد تضمنت خطة الدراسة الميدانية ما يلي :

- ١ - التعريفات الاجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة
- ٢ - أهداف الدراسة
- ٣ - تساؤلات الدراسة
- ٤ - مناهج وأدوات الدراسة

٥ - مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي للدراسة
- المجال البشري للدراسة
- المجال الزمني للدراسة

وسوف يشير الباحث بالتفصيل إلى الخطوات التي اتبعت في الإطار المنهجي للدراسة وذلك على النحو التالي :

١ - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

تحتوى هذه الدراسة على مفهومين أساسيين وهما مفهوم " القيادة " ومفهوم " المنظمات الريفية " ويقصد بالقيادة " مجموعة السلوكيات التي يمارسها فرد القائد وقدرته على التأثير في أفراد الجماعة التي يقودها ودفعها نحو تحقيق أهدافها المشتركة بما يضمن ولاءهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم .

أما بالنسبة لمفهوم المنظمة الاجتماعية فهي تتكون من مجموعة من الأفراد المحدين يعملون بها ويشغلون مناصبا معينة من خلالها يؤدون أدوارا محددة لها هدف محدد ضمن أهداف المجتمع وتضع نظاما للعلاقات بين أعضائها بما يضمن عليها طابعا بنائيا خاصا يتكون من مجموعة من القواعد والمعايير التي تحكم سلوك الأعضاء وتتخصص وظيفة هذا البناء في كونه محددًا ومنسقا لأدوار الأفراد جميعا داخل المنظمة ، ولكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه داخل المجتمع وتعمل هذه المنظمات على تحقيق وإشباع رغبات المواطنين في كافة المجالات (الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية - الثقافية . . . الخ) ولكل منظمة نطاقها الجغرافي التي تعمل فيه ، وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتمارس نشاطها وفقا للسياسة العامة للدولة .

٢ - أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

١ - تحديد الأنماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية الحكومية من خلال الاعتماد على التفاعل بين المستويات المختلفة لكل من بعدى التركيز على العمل والتركيز على العاملين لدى القادة المبحوثين بتلك المنظمات وذلك استنادا إلى

فكرة المصنوفة الإدارية " لبلاك وموتون " Blake & Mouton

٢ - التأكد من وجود علاقة بين درجات بعد التركيز على العمل وبين درجات بعد التركيز على العاملين لدى القادة المبحوثين .

٣ - تحديد الأنماط القيادية السائدة في تلك المنظمات من خلال الاعتماد على التفاعل بين المستويات المختلفة لكل من أبعاد التركيز على العمل والتركيز على العاملين والفعالية لدى قادة تلك المنظمات وذلك استنادا إلى نموذج " ردين " Reddin الثلاثي الأبعاد .

٤ - التأكد من وجود علاقة بين درجات فعالية قادة تلك المنظمات وبين درجات كل من بعدى التركيز على العمل والتركيز على العاملين .

٥ - التأكد من وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة في تلك المنظمات وبين بعض المتغيرات الشخصية والأسرية والوظيفية المدروسة لقادة تلك المنظمات .

٦- التعرف على المتغيرات المحتمل تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي ودرجة التوجه نحو العمل ودرجة التوجه نحو العاملين ودرجة الفاعلية بالنسبة لقادة تلك المنظمات.

٣ - تساؤلات الدراسة

تحلول الدراسة الراهنة الإجابة على التساؤلات التالية :

١ - ما هي الأنماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية الحكومية في ضوء التفاعل بين بعدى السلوك القيادي وهي التركيز على العمل والتركيز على العاملين؟

٢ - ما هي طبيعة العلاقة المحتملة بين هذين البعدين ؟

٣ - ما هي الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الريفيه إذا اخذنا في الاعتبار بالإضافة إلى البعدين السابقين بعد فعالية القائد وفقاً لنموذج " ردين" الثلاثي الأبعاد ؟

٤ - ما هي طبيعة العلاقة المحتملة بين مستويات بعد فعالية القائد وكل من مستويات بعدى التركيز على العمل والتركيز على العاملين لدى قادة تلك المنظمات ؟

٥ - ما هي طبيعة العلاقة المحتملة بين أنماط القيادة السائدة في تلك المنظمات وبعض المتغيرات الشخصية والأسرية والوظيفية مثل السن ، المؤهل العلمي ، عدد الأولاد ، عمل الزوجة ، الدخل السنوي ، صلة العمل بالتخصص ، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل ، عدد الدورات في مجال القيادة ، درجة الرضا الوظيفي لدى قادة تلك المنظمات .

٦ - ماهي اهم المتغيرات المؤثرة في كل من درجة الرضا الوظيفي ، درجة التوجه نحو العمل ودرجة التوجه نحو العاملين ودرجة الفاعلية بالنسبة للقادة المبحوثين .
٤ - مناهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو الذي يكتفى فيه بدراسة عدد محدد من الحالات في حدود الوقت والجهد والامكانيات ، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة بالمقابلة الشخصية لقادة المنظمات الريفيه الحكومية بالقصرى المختاره من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض وقد اشتملت استمارة الاستبيان على الأقسام التالية :

- القسم الأول : حيث يتضمن مجموعة من التساؤلات التي تدور حول استيعاب بعض البيانات الأساسية المرتبطة ببعض المتغيرات الشخصية والأسرية والوظيفية الخاصة بالمبحوثين من قادة المنظمات الحكومية مثل العمر الحالة الزوجية ، عدد الأولاد ، عمل الزوجة ، المؤهل العلمي الدخل السنوي ، عدد سنوات الخبرة الوظيفية ، عدد الدورات في مجال العمل ، عدد الدورات في مجال

القيادة وأخيرا درجة الرضا الوظيفي والتي تم تحديدها من خلال تقدير المبحوث لدرجة رضاه عن أربعة عشرة بنداً - حيث يعطى المبحوث درجة من عشرة درجات لكل بند ويتم جمع درجات جميع البنود لتعبر الدرجة الاجمالية المتحصل عليها عن الرضا الوظيفي .

- القسم الثاني : فقد اشتمل على ٣٩ عبارة يعكس اجمالى درجة الاستجابات على احدى عشر عبارة منها مستوى النمط السلوكي المتمركز حول العاملين ، بينما يعكس اجمالى درجة الاستجابات على باقى العبارات - وعددها ٢٨ عبارة - مستوى النمط السلوكي المتمركز حول العمل . هذا وقد تمت الاستعانة بهذا المقياس استنادا إلى العديلى^(٤٥) وتصدر الاشارة فى هذا الصدد إلى أن النسخة الأولى من هذا الاستبيان كانت نتاج لسلسلة من الدراسات التي اجريت فى جامعة أوهايو والتي سبق الاشارة إليها - وقد مرت هذه النسخة بالعديد من التعديلات والدراسات حيث تم الابقاء على بعدين أساسيين من أبعاد القيادة هما بعد التقدير وتنظيم بنية العمل (التمركز حول العاملين - للتمركز حول العمل) والذين استخدموا على نطاق واسع فى بعض دراسات القيادة .

وقد تحددت الاستجابة على كل عبارة من عبارات المقياس - وعددها ٣٩ عبارة - على متصل من خمس فئات هي (دائما ، وغالبا ، ومن حين لآخر ، ونادرا ، وأبداً) أعطيت الدرجات ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب وذلك فى حالة العبارات المواتية لنمط السلوك القيادي المتمركز حول العاملين أو العمل ، أما فى حالة العبارات ذات الصياغات العكسية فقد أعطيت الدرجات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ للفئات السابق الاشارة إليها على الترتيب وعلى ذلك اعطى كل مبحوث من القادة درجتان تعبر الأولى عن اجمالى الاستجابات لعبارات النمط السلوكي المتمركز حول العاملين ، بينما تعكس الثانية اجمالى الاستجابات لعبارات النمط السلوكي المتمركز حول العمل . وبذلك تراوحت هذه الدرجات بين حد أدنى يبلغ ١١ درجة وبين حد أقصى يبلغ ٥٥ درجة فى الحالة الأولى وبين حد أدنى يبلغ ٢٨ درجة وحد أقصى يبلغ ١٤٠ درجة

ففي الحالة الثانية وتم تقسيم درجات كل نمط سلوكي إلى مستويين احدهما منخفض وهو الذي لم يتجاوز درجته المتوسط الحسابي لاجمالي درجات هذا النمط والثاني مرتفع وهو الذي تجاوزت درجته هذا المتوسط وبذلك تحدد مستوى النمط السلوكي القيادي لكل مبحوث على بعدى التمركز حول العاملين والتمركز حول العمل .

القسم الثالث والأخير وقد اشتمل على اختبار مكون من تسعة عشر سؤالاً لكل سؤال منها عدة اجابات تراوح عددها ما بين اجلتين وبين أربع درجات من بينها اجابة واحدة صحيحة ، وقد طلب من القادة المبحوثين اختيار الاجابة التي يعتقدون أنها صحيحة ، واعطى المبحوث درجة واحدة لكل اجابة صحيحة ، وبذلك تراوحت درجات هذا المقياس نظرياً بين حد أدنى يبلغ صفر وحد أقصى يبلغ ١٩ درجة وتشكل الأسئلة المكونة لهذا الاختبار مواقف قيادية إدارية مختلفة وتعكس الاجابات عليها بدائل كيفية تصرف القائد حيالها وتعامله معها وعلى ذلك كلما ارتفعت درجة القائد المبحوث على هذا الاختبار كلما أشار ذلك الى تصرفه السليم والحكيم حيال تلك المواقف مما يعكس درجة النجاح الاداري للقائد ويشير إلى فعاليته ، وقد استخدم هذا الاختبار كمؤشر لفعالية المبحوثين من القادة .

ولاغراض التحليل تم تقسيم درجات فعالية القادة المبحوثين إلى مستويين احدهما منخفض وهو المستوى الذي لم يتجاوز درجته المتوسط الحسابي لاجمالي درجات المبحوثين على اختبار الفعالية والثاني مرتفع وهو الذي تجاوزت درجته هذا المتوسط .

هذا وقد تم اختبار الاستمارة قبل جمع البيانات من خلال استبيان حوالى ٢٠ من قادة المنظمات الريفية الحكومية ببعض القرى الأم التابعة لمركز المنيا وذلك للتأكد من ملامتها ووضوحها من حيث الصياغة وتم تعديل بعض العبارات بما يتفق مع القادة المبحوثين .

٦ - مجالات الدراسة :

اجريت هذه الدراسة في ثلاثة مراكز إدارية من مراكز محافظة المنيا التسعة وهي العدوة ، وبنى مزار ، وملوى وقد تم اخيار هذه المراكز وفقا لتركز القرى الام (مركز كبير - مركز متوسط - مركز صغير) كما أخذ في الاعتبار الموقع الجغرافى لهذه المراكز ومدى تمثيلها جغرافيا لمحافظة المنيا حيث يقع مركز العدوة فى الغرب ويقع مركز بنى مزار فى الشمال ويقع مركز ملوى فى الجنوب وقد بلغ عدد القرى الأم بالمراكز المختارة للدراسة (٢٠ قرية أم) حيث يوجد بمركز العدوة ٤ قرى أم تضم ٢٢ قرية تابعة ويوجد بمركز بنى مزار ٧ قرى أم تضم ٤٣ قرية تابعة ، ويوجد بمركز ملوى ٩ قرى أم تضم ٤٨ قرية تابعة .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبيان قادة المنظمات الريفية الحكومية بجميع القرى الأم بالمراكز المختارة ، وذلك بعد حصر المنظمات الريفية الحكومية الموجودة بتلك القرى والتي بلغ عددها ثمانية منظمات بكل قرية من القرى الأم ، وبذلك أصبح حجم العينة المدروسة فى القرى الأم المختارة ١٦٠ مبحوثا من قادة المنظمات المختلفة بتلك القرى .

هذا وقد تم جمع البيانات بعد ذلك خلال الفترة من اول يونية ٢٠٠٢ حتى سبتمبر لنفس العام وتم مراجعتها وتفريقها تمهيدا لاجراء التحليلات الاحصائية ويوضح الجدول رقم (١) توزيع المبحوثين فى المراكز المختلفة وفقا للمنظمات التي يتولون قيادتها ومنه يتضح ان ٢٠% من القادة المبحوثين فى المنظمات المختلفة يقعون فى مركز العدوة فى حين نجد أن ٣٥% من هؤلاء القادة المبحوثين يقعون فى مركز بنى مزار أما النسبة الباقية وهى ٤٥% من قادة تلك المنظمات يقعون فى مركز ملوى . وهذا ما يعكس الاعتبار الذى وضع لاختيار هذه المراكز من حيث تركز القرى الأم بتلك المراكز (مركز كبير - مركز متوسط - مركز صغير) كما يتضح أيضا تمثيل المنظمات الموجودة بالقرى الأم بالمراكز المختارة بنسبة ١٢,٥% من حجم العينة المدروسة أى انه يوجد ١٢,٥% من إجمالى العينة من قادة الوحدات

المطية كما يوجد ١٢,٥% من إجمالي العينة من قادة الجمعيات الزراعية وهكذا بالنسبة لجميع المنظمات الموجودة بجميع قرى الدراسة .

جدول رقم (١) يوضح توزيع المبحوثين في المراكز المختلفة وفقا للمنظمات التي يتولون قيادتها

الإجمالي	ملوى	بنى مزار	العدوة	المركز المنظمة
٢٠	٩	٧	٤	وحدة مطية
٢٠	٩	٧	٤	جمعية تعاونية زراعية
٢٠	٩	٧	٤	وحدة صحية
٢٠	٩	٧	٤	بنك قرية
٢٠	٩	٧	٤	مدرسة
٢٠	٩	٧	٤	وحدة بيطرية
٢٠	٩	٧	٤	وحدة اجتماعية
٢٠	٩	٧	٤	مكتب تموين
١٦٠	٧٢	٥٦	٣٢	الإجمالي

نتائج الدراسة الميدانية

بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن أوضحت النتائج المتحصل عليها أن غالبية افراد العينة تقع في الفئة العمرية الثانية (٤٠ - ٥٠ سنة) والذي تمثل نحو ٤٤,٤% من إجمالي العينة يليها في ذلك الفئة العمرية الثالثة (٥٠ سنة فأكثر) حيث يمثل عدد الأفراد بها نحو ٤٠,٦% من إجمالي العينة في حين أوضحت النتائج أن نحو ١٥% من إجمالي المبحوثين تقع في الفئة العمرية الأولى كما يتضح من الجدول رقم (٢) والشكل البياني رقم (١) .

جدول رقم (٢) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقا لآعمارهم

فئات العمر	عدد	%
أقل من ٤٠	٢٤	١٥,٠٠
من ٤٠ - ٥٠	٧١	٤٤,٤
٥٠ سنة فأكثر	٦٥	٤٠,٦
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (١) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا للفئات العمرية

المتوسط	٤٥,٧٣
معامل التفرطح	٠,٢٧ -
معامل الالتواء	٠,٧٧ -
الانحراف المعياري	٧,٢١
الحد الأدنى	٣١
الحد الأعلى	٥٦

هذا ولقد أوضحت النتائج أن عمر المبحوثين ينحصر بين حد أدنى يبلغ ٣١ سنة وحد أعلى بلغ ٥٦ سنة بمدى قدره ٢٥ سنة ومتوسط قدره ٤٥,٧٣ سنة وأن معامل الالتواء بهذه العينة سالب وقيمه صغيرة مما يشير إلى أن توزيع أفراد

العينة وفقا للفئات العمرية يقترب من التوزيع الطبيعي ولقد بلغ معامل التفرطح -

٠,٢٧ أي أقل من ٣ وهو ما لا انه قمة منحني التوزيع العمري مفرطح .

وبتوزيع أفراد العينة وفقا لمؤهلاتهم العلمية أوضحت النتائج المتحصل عليها

أن معظم المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة حاصلون على مؤهلات عليا حيث بلغت نسبتهم ٦٩,٤% من إجمالي أفراد العينة ، في حين نجد أن ٣٠,٦% من نوى

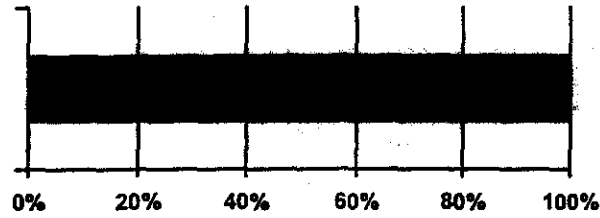
المؤهلات المتوسطة كما يتضح من الجدول رقم (٣) والشكل البياني رقم (٢)

جدول رقم (٣) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقا لمؤهلاتهم

الدراسية

المؤهل الدراسي	عدد	%
مؤهل متوسط	٤٩	٣٠,٦
مؤهل عالي	١١١	٦٩,٤
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (٢) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا للمؤهل الدراسي



كما افاد معظم المبحوثين (٩٢,٥%) بأن العمل الذين يزاولونه قريب الصلة

من تخصصهم الدراسي في حين افاد نحو ٧,٥% بوجود علاقة مباشرة بين ما قامو

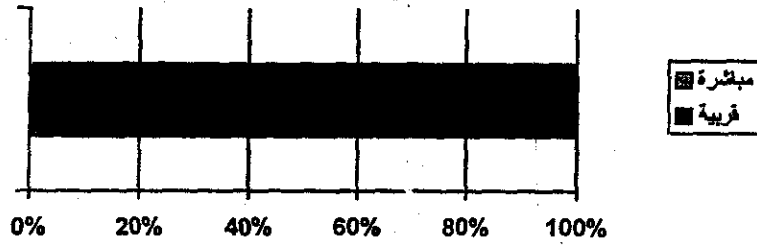
بدراسته وما يزاولونه من اعمال كما يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل البياني رقم

(٣) .

جدول رقم (٤) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقا لعلاقة العمل بتخصصاتهم الدراسية

علاقة العمل بالتخصص	عدد	%
مباشرة	١٢	٧,٥
قريبة	١٤٨	٩٢,٥
بعيدة	-	-
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (3) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعلاقة العمل بالتخصص الدراسي



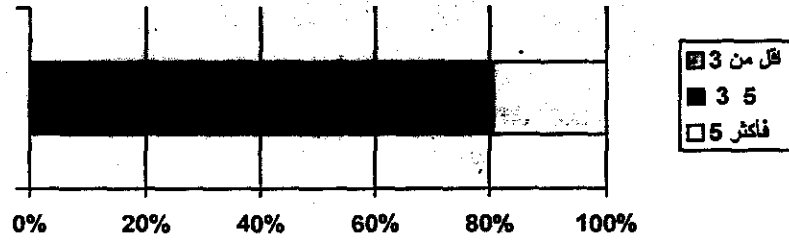
ويتوزع أفراد العينة وفقا لعدد الاولاد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٤٠,٦% من أفراد العينة يتراوح عدد اولادهم بين ثلاثة وخمسة اولاد يليها نسبة ٤٠% من أفراد العينة يبلغ عدد اولادهم أقل من ثلاثة اولاد وبذلك نجد أن حوالي ٨٠,٦% من أفراد العينة لديهم أقل من خمسة اولاد أما من لديهم أكثر من خمسة اولاد فبلغت نسبتهم ١٩,٤% من إجمالي أفراد العينة كما يتضح من الجدول رقم (٥) والشكل البياني رقم (٤)

هذا ولقد أوضحت النتائج أن أعداد الأولاد قد تراوحت بين حد أدنى بلغ فرد واحد وحد أعلى بلغ ٧ أفراد بمتوسط بلغ ٣,٠٧ ، وان معامل الانتواء لهذا المتغير موجب وقد بلغ ٠,٨٨ مما يشير إلى اقتراب التوزيع من

جدول رقم (٥) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقا لعدد أولادهم

عدد الأولاد	عدد	%
أقل من ٣	٦٤	٤٠,٠٠
٣ - ٥	٦٥	٤٠,٦
٥ فأكثر	٣١	١٩,٤
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (4) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد الأبناء



٣,٠٧	المتوسط
٠,١٠	معامل التفرطح
٠,٨٨	معامل الانتواء
١,٢٢	الانحراف المعياري
١	الحد الأدنى
٧	الحد الأعلى

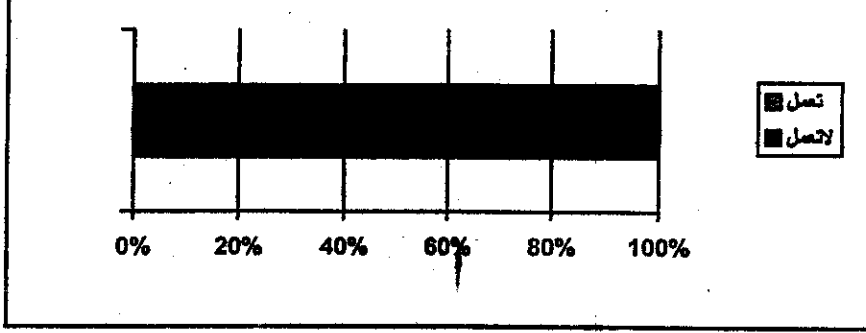
التوزيع الطبيعي كما بلغ معامل التفرطح نحو ٠,١٠ وهو ما يدل على أن التوزيع يميل إلى أن يكون مفطح .

ويتوزع أفراد العينة وفقاً لعمل الزوجة أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٥٩,٤% من أفراد العينة المبحوثين لاتعمل زوجاتهم في حين بلغت نسبة من تعمل زوجاتهم نحو ٤٠,٦% من هؤلاء المبحوثين كما يتضح من الجدول رقم (٦) والشكل البياني رقم (٥) .

جدول رقم (٦) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقاً لعمل الزوجة

عمل الزوجة	عدد	%
تعمل	٦٥	٤٠,٦
لاتعمل	٩٥	٥٩,٤
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (٥) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقاً لعمل الزوجة



ويتوزع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية أوضحت النتائج المتحصل عليها أن نحو ٤٣,١% من القادة المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم الوظيفية ما بين ١١ - ٢١ سنة في مجال العمل الذي يؤدونه ، في حين بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات الخبرة الوظيفية لديهم ما بين ٢٢-٣٢ سنة نحو ٣٨,١% من هؤلاء المبحوثين أما باقي أفراد العينة ويمثلون ١٨,٨% من هؤلاء المبحوثين فلا تتجاوز سنوات خبرتهم الوظيفية عشرة سنوات كما يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل البياني رقم (٦) .

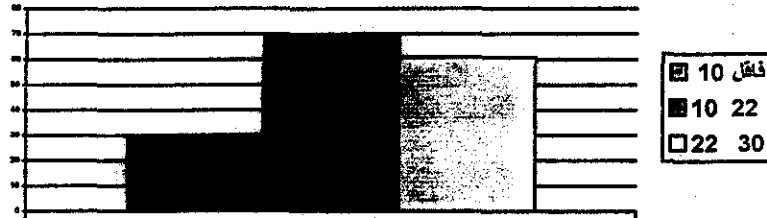
هذا ولقد أوضحت النتائج أن عدد سنوات الخبرة الوظيفية تتحصر بين حد أدنى يبلغ صفر وحد أعلى بلغ ٣٣ سنة بمتوسط بلغ ١٨,٣ سنة وظيفية وأن معامل الالتواء بلغ ٠,٠٥ أي يقترب من الطرف مما يشير الى انه يقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والتي بلغت قيمته نحو ١,٠٣ الى ان قمة منحنى التوزيع مفرطحه .

جدول رقم (٧) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات

المختلفة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

عدد سنوات الخبرة	عدد	%
١٠ فأقل	٣٠	١٨,٨
١١ - ٢١	٦٩	٤٣,١
٢٢ - ٣٣	٦١	٣٨,١
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (٨) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية



١٨,٣	المتوسط
١,٠٣ -	معامل التفرطح
٠,٠٥	معامل الالتواء
٨,٥٦	الانحراف المعياري
صفر	الحد الأدنى
٣٣	الحد الأعلى

وبتوزيع أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال العمل أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٥١,٩% من القادة المبحوثين لم تتجاوز عدد الدورات في مجال العمل الذي التحقوا بها ست دورات ، وان نحو ٣١,٨% من هؤلاء المبحوثين

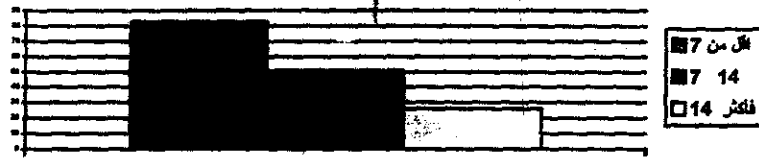
حضروا من ٧-١٤ دورة في مجال العمل الذي يؤدونه أما النسبة الباقية وهي ١٦,٣% من هؤلاء المبحوثين حضروا ما يزيد عن ١٤ دورة كما يتضح من الجدول رقم (٨) والشكل البياني رقم (٧).

هذا ولقد أوضحت النتائج أن عدد الدورات التدريبية في مجال العمل انحصرت بين حد أدنى بلغ دورة واحدة وبين حد أعلى بلغ ٢٠ دورة تدريبية بمتوسط قدره ٧,٥٨ دورة تدريبية وأن معامل الالتواء بلغ ٠,٥٣ مما يشير إلى أن التوزيع وفقا لعدد الدورات يقترب من التوزيع الطبيعي، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (-٠,٩٣) إلى أن شكل قمة هذا منحنى التوزيع مفرطح وليس منديب.

جدول (٨) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال العمل

عدد الدورات	عدد	%
أقل من ٧	٨٣	٥١,٩
٧ - ١٤	٥١	٣١,٨
١٤ فأكثر	٢٦	١٦,٣
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (٨) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد الدورات التدريبية



٧,٥٨	المتوسط
-٠,٩٨	معامل التفرطح
٠,٥٣	معامل الالتواء
٥,٠٩	الانحراف المعياري
١	الحد الأدنى
٢٠	الحد الأعلى

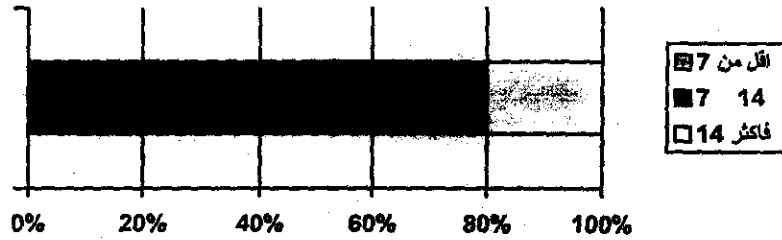
وبتوزيع أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٤٨,٨% من القادة المبحوثين حضروا ما بين دوره واحده وست دورات في مجال القيادة ، في حين أوضحت النتائج أن ٣١,٢% من القادة المبحوثين حضروا ما بين ٧-١٤ دوره في مجال القيادة ، أما باقى النسبة وهى ٢٠% من هؤلاء القادة فحضرت أكثر من ١٤ دورة كما يتضح من الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد الدورات في

مجال القيادة

عدد الدورات	عدد	%
أقل من ٧	٧٨	٤٨,٨
٧ - ١٤	٥٠	٣١,٢
١٤ فأكثر	٣٢	٢٠,٠٠
الإجمالي	١٦٠	١٠٠
المتوسط	٧,٥٤	

شكل رقم (٨) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لعدد الدورات في مجال القيادة



١,٥٥ -	معامل التفرطح
٠,١٨	معامل الانتواء
٥,٦٥	الانحراف المعياري
١	الحد الأدنى
٢٠	الحد الأعلى

ومما سبق يتضح أن حوالي ٥١,٢% من القادة المبحوثين حضروا أكثر من ٧ دورات تدريبية في مجال القيادة كما يتضح من الجدول رقم (٩) والشكل البياني رقم

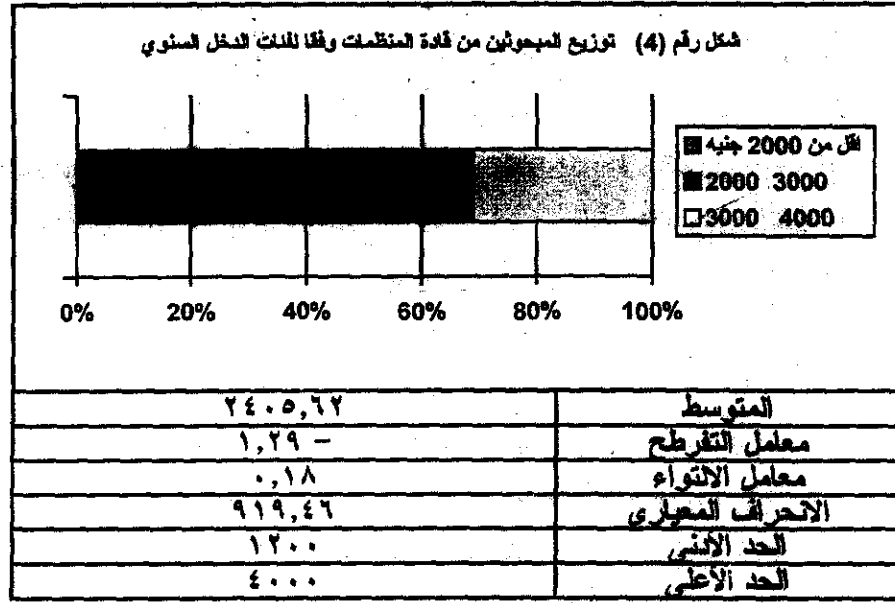
هذا ولقد أوضحت النتائج أن عدد الدورات في مجال القيادة انحصرت بين حد أدنى ثورة واحدة وحد أعلى بلغ ٢٠ دوره تدريبية في مجال القيادة أما بالنسبة لمتوسط عدد الدورات في مجال القيادة فقد بلغ ٧,٥٤ دورة تدريبية بالنسبة لهؤلاء المبحوثين وأن معامل الالتواء بلغ ٠,١٨ مما يشير إلى أن التوزيع وفقاً لعدد الدورات يقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (-١,٥٥) إلى أن شكل قمة هذا منحني التوزيع مفرطح

ويتوزع أفراد العينة وفقاً لدخلهم السنوي أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٤٠,٦% من القادة المبحوثين تراوحت دخولهم السنوية ما بين ٢٠٠٠ - ٣٠٠٠ جنيه سنوياً أي بواقع ١٦٦ - ٢٥٠ جنيه شهرياً ، يليها نسبة ٣١,٣% من أفراد العينة تتراوح دخولهم السنوية ما بين ٣٠٠٠ - ٤٠٠٠ جنيه سنوياً بواقع ٢٥٠ - ٣٣٣ جنيه شهرياً أما بالنسبة لباقي أفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم ٢٨,١% من أفراد العينة فلا يتجاوز ما يتقاضونه ٢٠٠٠ جنيه في السنة كما يتضح من الجدول رقم (١٠) والشكل البيتي رقم (١٠) .

هذا ولقد أوضحت النتائج أن الدخل السنوي بالنسبة للقادة المبحوثين انحصر ما بين حد أدنى بلغ ١٢٠٠ جنيه سنوياً وحد أقصى بلغ ٤٠٠٠ جنيه سنوياً كما بلغ متوسط الدخل السنوي بالنسبة لأفراد العينة ٢٤٠٥,٦٢ جنيه سنوياً وأن معامل الالتواء بلغ ٠,١٨ مما يشير إلى أن التوزيع وفقاً لعدد الدورات يقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (-١,٢٩) إلى أن شكل قمة هذا منحني التوزيع مفرطح.

جدول رقم (١٠) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقاً لدخلهم السنوي

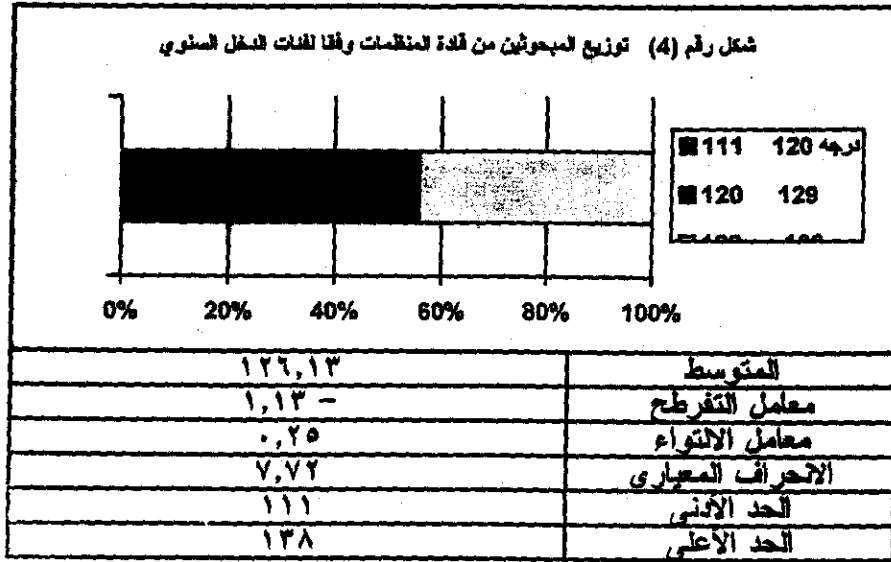
الدخل	عدد	%
أقل من ٢٠٠٠ جنيه	٤٥	٢٨,١
٢٠٠٠ - ٣٠٠٠ جنيه	٦٥	٤٠,٦
٣٠٠٠ - ٤٠٠٠ جنيه	٥٠	٣١,٣
الإجمالي	١٦٠	١٠٠



بتوزيع أفراد العينة وفقا لدرجة الرضا الوظيفي والتي تم تحديدها من خلال تقدير المبحوث ذاته لدرجة رضاه عن أربعة عشر بنداً - حيث يعطى المبحوث درجة من عشرة درجات لكل بند ويتم جمع درجات جميع البنود لتعبر الدرجة الاجمالية المتحصل عليها عن الرضا الوظيفي . فقد اوضحت النتائج المتحصل عليها ان ٤٤,٤ % من إجمالي المبحوثين تراوحت درجة رضاهم الوظيفي ما بين ١٢٩ - ١٣٨ درجة مما يشير إلى درجة تقبلهم للعمل الذي يؤديه أما من تراوحت درجاتهم ما بين ١٢٠ - ١٢٩ درجة فقد بلغت نسبتهم

جدول رقم (١١) يوضح توزيع المبحوثين من قادة المنظمات المختلفة وفقا لدرجة الرضا الوظيفي

درجه الرضا الوظيفي	عدد	%
١١١ - ١٢٠ درجة	٣٢	٢٠,٠٠
١٢٠ - ١٢٩	٥٧	٣٥,٦
١٢٩ - ١٣٨	٧١	٤٤,٤
الإجمالي	١٦٠	١٠٠



٣٥,٦% من إجمالي مفردات العينة ، في حين اوضحت النتائج أن ٢٠% من القادة الباحثين تراوحت درجة رضاهم الوظيفي ما بين ١١١ - ١٢٠ درجة كما يتضح من الجدول رقم (١١) والشكل البياني رقم (١٠) .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن البنود التي اشتمل عليها مقياس الرضا الوظيفي دارت حول كفاية المرتب والمكافآت ، العلاقات الطيبة مع الزملاء ، ثقة الرؤساء ، المكانة المرموقة للعمل ، حيوية عمل المنظمة ، حيوية الدور الوظيفي للمبحوث ، ثقة عملاء المنظمة ، قرب الإقامة من مكان العمل ، حب الوظيفة الحكومية ، تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي الاستمتاع بالعمل ، واللوائح المنظمة له ، نظام الترقيات وأخيرا ثقة المرؤسين .

هذا وقد اوضحت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي تراوحت ما بين حد أدنى بلغ ١١١ درجة وحد أعلى بلغ ١٣٨ درجة كما بلغ متوسط درجات الرضا الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة ١٢٦,١٣ درجة وأن معامل الالتواء بلغ ٠,٢٥ مما يشير الى ان التوزيع وفقا لدرجات الرضا الوظيفي يقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير

معامل التفريط والذي بلغ (-1,13) الى ان شكل قمة هذا منحنى التوزيع مفرطح .

ويتوزع أفراد العينة على درجات توجهم نحو العاملين والتي أمكن تحديدها من خلال مقياس التمثل على ٢٩ عبارة يعكس إجمالي درجة الاستجابات على إحدى عشرة عبارة منها مستوى النمط السلوكي المتمركز حول العاملين وقد تحددت الاستجابة على كل عبارة من عبارات هذا المقياس على متصل من خمس فئات هي دائما - غالبا - من حين لآخر - نادرا - ابدا وأعطيت الدرجات من ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ١ على الترتيب وتم تقسيم درجات كل نمط سلوكي إلى مستويين أحدهما منخفض وهو الذي لم يتجاوز درجاته المتوسط الحسابي لإجمالي درجات هذا النمط والثاني مرتفع وهو الذي تجاوزت درجاته هذا المتوسط .

فلقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٦٦,٢% من القادة المبحوثين ذوى توجه مرتفع ويميلون إلى التركيز على العاملين وإقامة علاقات طيبة ودافئة معهم ، وأن كان هذا لايعنى أنها ترقى إلى نمط علاقات الصداقة الحميمة ، وسعيه الدائب لاشباع حاجاتهم وتنميتهم والتعرف على مشكلاتهم ، وتشجيعهم على التواصل معه فى إطار من الثقة والاحترام المتبادل .

فى حين نجد أن هناك ٣٣,٨% من القادة المبحوثين يميلون بشكل منخفض الى التركيز على هؤلاء العاملين وإلى إشباع حاجاتهم والتعرف على مشكلاتهم ولا يشجعون هؤلاء العاملين على التواصل معهم كما يتضح من الجدول رقم (١٢) والشكل البياني رقم (١١) .

هذا ونقد أوضحت النتائج أن درجات توجه القادة نحو العاملين انحصرت بين حد أننى يبلغ درجاته ٣٧ درجة وحد أعلى بلغت درجاته ٥٥ درجة أما بالنسبة لمتوسط درجات بعد التركيز على العاملين فقد بلغت ٤٦,٤٩ درجة وأن معامل الالتواء سالب حيث بلغ - ٠,٥٠ مما يشير الى ان التوزيع وفقا وفقا لدرجة توجهم نحو العاملين

يقترّب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (-٠,٥٤) الى ان شكل قمة هذا منحنى التوزيع مفرطح .

جدول رقم (١٢) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لدرجة توجههم نحو العاملين

درجة التوجه	عدد	%
منخفض	٥٤	٣٣,٨
مرتفع	١٠٦	٦٦,٢
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (١١) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لدرجة توجههم نحو العاملين

المتوسط	٤٦,٤٩
معامل التفرطح	-٠,٥٤
معامل الالتواء	-٠,٥٠
الانحراف المعياري	٤,١٥
الحد الأدنى	٣٧
الحد الأعلى	٥٥

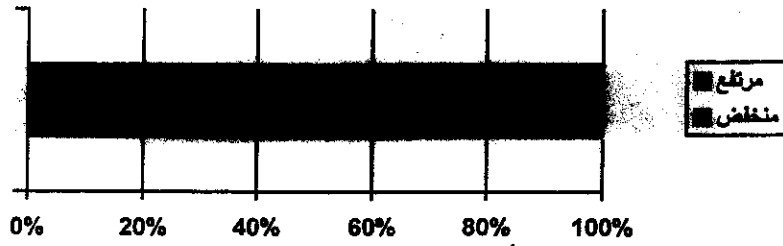
ويتوزع أفراد العينة وفقا لدرجة التركيز على العمل والتي لمكن تحديدها من خلال مقياس اشتمل على ٣٩ عبارة يعكس إجمالي درجة الاستجابات على ٢٨ عبارة منها مستوى النمط السلوكي المتمركز حول العمل وقد تحددت الاستجابة على كل عبارة من عبارات هذا المقياس على متصل من خمس فئات هي دائما - غالبا - من حين لآخر - نادرا - ابدا واعطيت الدرجات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ على الترتيب وتم تقسيم النمط السلوكي المتمركز حول العمل إلى مستويين احدهما منخفض وهو الذي

لم تتجاوز درجاته المتوسط الحسابي لاجمالي درجات هذه النمط وقدرها ١٤٠ درجة والثاني مرتفع وهو الذي تجاوزت درجاته هذا المتوسط .

جدول رقم (١٣) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لدرجة توجههم نحو العمل

درجة التوجه	عدد	%
منخفض	٩١	٥٦,٩
مرتفع	٦٩	٤٣,١
الإجمالي	١٦٠	١٠٠

شكل رقم (١٢) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لدرجة توجههم نحو العمل



٣٨,٩٤	المتوسط
٠,٦١ -	معامل التفرطح
٠,٦٥	معامل الانتواء
٨,٣٣	الانحراف المعياري
٢٨	الحد الأدنى
٥٨	الحد الأعلى

ولقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٥٦,٩% من القادة المبحوثين يميلون بشكل منخفض إلى التركيز على العمل ويقوم القائد بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيع المهام على أفراد جماعة العمل وتوضيح أساليب وإجراءات تنفيذها لهم وتنظيم والمحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم . في حين نجد أن ٤٣,١% من القادة المبحوثين يميلون بشكل مرتفع إلى التركيز على العمل وتحديد الأدوار وتوزيع المهام على أفراد جماعة العمل وتوضيح أساليب وإجراءات تنفيذها كما يتضح من الجدول رقم (١٣) والشكل البياني رقم (١٢)

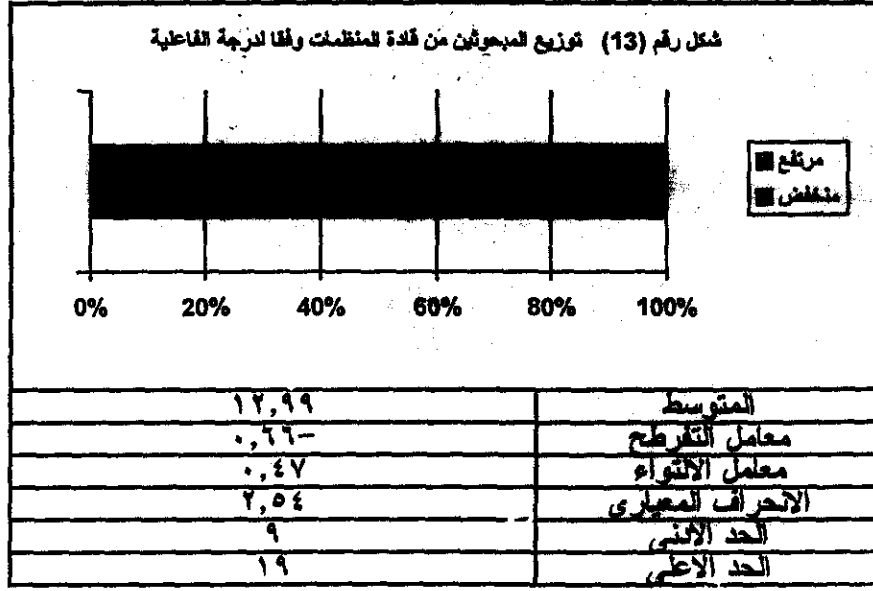
ولقد أوضحت النتائج أيضا أن درجات توجه القادة نحو العمل اتحصرت ما بين حد أدنى بلغ ٢٨ درجة وحد أعلى بلغ ٥٨ درجة من إجمالي الدرجات وقدره ١٤٠ درجة كما أن متوسط درجات بعد التركيز على العمل بلغ ٣٨,٩٤ درجة وأن معامل الالتواء بلغ ٠,٦٥ مما يشير إلى أن التوزيع وفقا وفقا لدرجة توجههم نحو العمل يقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (٠,٥٤) إلى أن شكل قمة هذا منحنى التوزيع مفرطح .

بتوزيع أفراد العينة وفقا لدرجة الفعالية والذي أمكن تحديده من خلال مقياس اشتمل على ١٩ سؤالا لكل سؤال عدة بدائل من بينها أجابة واحدة صحيحة وطلب من القادة لاختيار الاجابة التي يعتقدون أنها صحيحة واعطى المبحوث درجة واحدة لكل لجابة صحيحة ولذلك تراوحت درجات هذا المقياس بين صفر كحد أدنى ، ١٩ درجة كحد اقصى وتم تقسيم درجات فعالية القادة المبحوثين إلى قسمين احدهما منخفض وهو المستوى الذي لم يتجاوز درجاته المتوسط الحسابى لاجمالي درجات المبحوثين والثانى مرتفع وهو الذى تجاوزت درجاته هذا المتوسط .

ولقد أوضحت النتائج المتحصل عليها ان ٥١,٩% من القادة المبحوثين تنخفض لديهم درجة النجاح الادارى والتي امكن الاستدلال عليها من خلال التصرف السليم والحكيم من قبل القائد حيال بعض المواقف القيادية والادارية

جدول رقم (١٤) توزيع المبحوثين من قادة المنظمات وفقا لدرجة الفعالية .

درجة الفعالية	عدد	%
منخفض	٨٣	٥١,٩
مرتفع	٧٧	٤٨,١
الإجمالى	١٦٠	١٠٠



المختلفة داخل تلك المنظمات في حين نجد أن ٤٨,١% من هؤلاء المبحوثين ترتفع لديهم درجة الفعالية ولديهم القدرة على التصرف السليم والحكيم ازاء بعض المواقف القيادية والإدارية التي توجد بتلك المنظمات كما يتضح من الجدول رقم (١٤) والشكل البياني رقم (١٣) .

ولقد أوضحت النتائج أيضا أن درجة الفعالية انحصرت ما بين حد أدنى بلغ ٩ درجة وحد أعلى بلغ ١٩ درجة بمتوسط بلغ ١٢,٩٩ درجة وأن معامل الانتواء بلغ ٠,٤٧ مما يشير الى ان توزيع درجات الفاعلية تقترب من التوزيع الطبيعي ، كما يشير معامل التفرطح والذي بلغ (-٠,٦٦) الى ان شكل قمة هذا منحى التوزيع مفرطح .

العلاقة بين كل من درجة التوجه نحو العمل والتوجه نحو العاملين .

بدراسة العلاقة بين درجة التوجه نحو العمل ودرجة التوجه نحو العاملين اوضحت النتائج المتحصل عليها من تقدير معامل الارتباط ان هنالك علاقة عكسية بينهما ولقد تأكدت معنوية تلك العلاقة عند مستوى المعنوية ٠,٠١ .

وتشير العلاقة العكسية بين المتغيرين الى ان زيادة درجات بعد التركيز على العمل يقابله نقص في درجات بعد التوجه نحو العاملين والعكس صحيح كما يتضح من الجدول رقم (١٥) .

كما اوضحت النتائج عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠١

ومن تلك العلاقة يتضح ان الفاعلية تنخفض بزيادة تركيز القادة على العاملين والتي تأتي على حساب العمل كما يتضح من الجدول رقم (١٥) .
كما تشير النتائج الى زيادة الفاعلية بزيادة التركيز على العمل ولقد ثبتت معنوية تلك العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

جدول رقم (١٥) العلاقات الارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي والتركيز على العاملين والتركيز على العمل والفاعلية .

المتغير	الرضا الوظيفي	التركيز على العاملين	التركيز على العمل	الفاعلية
الرضا الوظيفي	١			
التركيز على العاملين	**٠,٣٠	١		
التركيز على العمل	٠,٠٠١-	**٠,٤١-	١	
الفاعلية	٠,٠١	**٠,٤٠-	**٠,٩٩	١

(**) ثبوت معنوية العلاقة الارتباطية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

بدراسة أشر متغيرات كل من السن ، المؤهل العلمي ، علاقة التخصص الدراسي بالعمل ، عدد الأولاد ، وعمل الزوجة من عدمه ، عدد سنوات الخبرة

الوظيفية ، وعدد الدورات في مجال العمل ، وعدد الدورات في مجال القيادة ، والدخل ، ولتوجه نحو العاملين ، والتوجه نحو العمل ، الفعالية في درجة الرضا الوظيفي تم تحويل المتغيرات الوصفية الغير قبله للقياس الى متغيرات كمية باستخدام المتغيرات الصورية **Dummy Variable** وإدراج تلك المتغيرات السابقة في نموذج ائحدار متعدد كمتغيرات مستقلة الى جانب درجة الرضا الوظيفي كمتغير تابع ، وأوضحت النتائج المتحصل عليها أن تلك المتغيرات التي تضمنها النموذج تفسر نحو ٨٨% من التغيرات في درجة الرضا الوظيفي وان كانت هذه المتغيرات المستقلة لا تأتي على نفس الدرجة من الأهمية .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها ان العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة من ناحية درجة الرضا الوظيفي من ناحية أخرى جاءت جميعها متفقة مع المنطق . ولقد تأكدت مغنوية النموذج عند مستوى مغنوية ٠,٠٠١ .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة والتي تضمنها النموذج ترتيبا تنازليا وفقا لاهميتها النسبية في درجة التأثير على الرضا الوظيفي على النحو التالي : الدخل ، التوجه نحو العاملين ، السن ، التوجه نحو العمل ، عدد سنوات الخبرة الوظيفية ، الفعالية ، عدد الدورات في مجال القيادة ، عدد الأولاد ، عدد الدورات في مجال العمل ، علاقة العمل بالتخصص ، المؤهل العلمي ، وأخيرا عمل الزوجة . كما يتضح من الجدول رقم (١٦) .

جدول رقم (١٦) يوضح نموذج الانحدار المتعدد الكامل لقياس أثر المتغيرات المحتمل تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي

المتغيرات المحتملة تأثيرها	معامل الانحدار ر	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,١٣	+	٢,٣٧	٣	٠,٨٨	٩٢,٣٧ ..
المؤهل الدراسي	٠,٠٦	-	٠,٣١	١١		
علاقة العمل بالتخصص	٠,٣٥	-	٠,٣٧	١٠		
عدد الأولاد	٠,٤١	+	١,٣١	٨		
عمل الزوجة	٠,٠٢	-	٠,٠٥	١٢		
عدد سنوات الخبرة	٠,٠٩	-	٢,٠٨	٥		
الدورات في مجال العمل	٠,٠٣	-	٠,٣٩	٩		
الدورات في مجال القيادة	٠,١٤	+	١,٨٢	٧		
الدخل	٠,٠١	+	١٢,٢	١		
التوجه نحو العاملين	٠,٢٥	+	٣,٨٦	٢		
التوجه نحو العمل	٠,٣٧	+	٢,١٨	٤		
الفعالية	١,١٠	-	٢,٠٠	٦		

ومن الملاحظ ان نتائج تحليل النموذج السابق يشير الى انه يوجد بين المتغيرات المستقلة السابقة والتي تضمنها النموذج بعض المتغيرات ذات اثر غير معنوي على درجة الرضا الوظيفي لدى قادة المنظمات الريفية ، وفي محاولة لعزل تلك المتغيرات والوصول إلى العوامل الحقيقية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي تم استخدام احد الأدوات الاحصائية لتصفية النموذج السابق بأسلوب Bakword وقد أمكن التوصل إلى النتائج التي يعرضها النموذج بالجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧) نموذج الاحدار المتعدد المرحلي للمتغيرات المؤثرة فى درجة الرضا الوظيفى

المتغيرات المؤثرة	معامل الاحدار	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,١٧	+	٤,٥٤	٢	٠,٨٧	٢٦٩,١ **
الدورات فى مجال القيادة	٠,١٢	+	٢,٠٥	٤		
الدخل	٠,٠٠٦	+	١٤,٠٢	١		
التوجه نحو العاملين	٠,١٩	+	٣,٣٤	٣		

أوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة التى تضمناها النموذج السابق من ناحية ودرجة الرضا الوظيفى من ناحية أخرى جاءت جميعها متفقة مع المنطق ، وأوضحت النتائج المتحصل عليها أن تلك المتغيرات التى تضمناها النموذج تفسر نحو ٨٧% من التغيرات فى درجة الرضا الوظيفى الامر الذى يؤكد على عدم اهمية المتغيرات السابقة التى تم استبعادها كعوامل مفسرة للتغير فى درجة الرضا الوظيفى .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة ترتيبا تنازليا وفقا لأهميتها النسبية فى درجة التأثير على النحو التالى الدخل ، السن ، التوجه نحو العاملين ، عدد الدورات فى مجال القيادة ومما سبق يتضح أن الأسباب الاقتصادية هى المؤثر الأقوى فى درجة الرضا الوظيفى حيث تشير إلى أنه كلما ارتفع دخل المبحوثين كلما ارتفعت درجة رضاهم الوظيفى ، يليها عامل السن فى درجة التأثير على الرضا الوظيفى والذي يشير إلى أنه كلما ارتفع سن المبحوث كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفى لدى هؤلاء المبحوثين نتيجة للعمل لسنوات طويلة فى هذا المجال مما يتيح له فرصة التعرف على الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل ، كما أشارت النتائج ان توجه القادة وتركيزهم على العاملين وعلى تكوين علاقات طيبة مع العاملين أساسها الاحترام المتبادل احتلت المرتبة الثالثة فى درجة التأثير على الرضا

الوظيفى للقادة المبحوثين وأخيرا عدد الدورات التدريبية فى مجال القيادة وما يمكن ان تحدثه من تأثير فى درجة الرضا الوظيفى نظرا لأنها تقوم بتدريب هؤلاء القادة وتعودهم على اتباع الطرق المثلى فى العمل والتعامل مع العاملين داخل المنظمات المختلفة .

العوامل المؤثرة فى درجة التوجه نحو العاملين

بدراسة أثر متغيرات كل من السن ، المؤهل العلمى ، علاقة العمل بالتخصص ، عدد الأولاد ، عمل الزوجة ، عدد سنوات الخبرة ، الدورات فى جدول رقم (١٨) نموذج الاحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المحتمل تأثيرها فى درجة التوجه نحو العاملين

المتغيرات المحتمل تأثيرها	معامل الاحدار	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,١٢	+	١,٩١	٣	٠,٨٣	**٨١,١٧
المؤهل الدراسى	٠,٢١	+	٠,٨٦	٩		
علاقة العمل بالتخصص	٣,٤٤	-	٣,٠٤	٢		
عدد الأولاد	١,٧٠	-	٤,٧٠	١		
عمل الزوجة	٠,٥٢	+	٠,٨١	٩		
عدد سنوات الخبرة	٠,٠٩	+	١,٥٨	٥		
الدورات فى مجال العمل	٠,٠٣	+	٠,٣٠	١٠		
الدورات فى مجال القيادة	٠,١٢	-	١,٢٥	٧		
الدخل	٠,٠٠١	+	١,٧٨	٤		
التوجه نحو العمل	٠,٣٣	-	١,٥٨	٦		
المعلمية	٠,٥٩	+	٠,٨٦	٨		

مجال العمل ، الدورات في مجال القيادة ، الدخل ، التوجه نحو العمل ، الفعالية في درجة التركيز على العاملين . لوضحت النتائج المتحصل عليها أن تلك المتغيرات التي تضمنها النموذج تفسر نحو ٨٢ % من التغيرات في درجة التوجه نحو العاملين وإن كانت لا تأتي على نفس الدرجة من الأهمية .

كما لوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة من ناحية ودرجة التوجه نحو العاملين من ناحية أخرى جاءت جميعها متفقة مع المنطق ، كما تكافئ معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة والتي تضمنها النموذج ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها النسبية في درجة التأثير على النحو التالي : - عدد الأولاد ، علاقة العمل بالتخصص ، السن ، الدخل ، عدد سنوات الخبرة ، التوجه نحو العمل ، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة ، انفعالية ، المؤهل العلمي ، عدد الدورات في مجال العمل .

وفى محاولة للوصول إلى العوامل الحقيقية المؤثرة في درجة التوجه نحو العاملين تم تصفية النموذج على مراحل باستخدام أسلوب Bak word و أمكن للتوصل إلى النتائج التي يعرضها النموذج بالجدول رقم (١٩) .

جدول رقم (١٩) نموذج الانحدار المتعدد المرطى للعوامل المؤثرة في درجة التوجه نحو العاملين .

المتغيرات المؤثرة	معامل الانحدار	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,١٤	+	٢,٤١	٥	٠,٧٩	٩٣,٢ ..
علاقة العمل بالتخصص	٣,٦١	-	٣,٤٠	٤		
عدد الأولاد	١,٦٢	-	٥,١٦	٢		
الدخل	٠,٠٠١	+	٣,٨١	٣		
التوجه نحو العمل	٠,٢٠	-	٥,٤٠	١		

أوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج السابق من ناحية ودرجة التوجه نحو العاملين من ناحية أخرى جاءت جميعها متفقة مع المنطق . كما ثبتت معنوية النموذج عند مستوى معنوية

كما أوضحت النتائج أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة ترتيبا تنازليا وفقا لأهميتها النسبية في درجة التأثير على النحو التالي : التوجه نحو العمل ، عدد الأولاد ، الدخل ، علاقة العمل بالتخصص وأخيرا السن .

العوامل المؤثرة في درجة التوجه نحو العمل

بدراسة أثر متغيرات كل من السن ، المؤهل العلمي ، علاقة العمل بالتخصص الدراسي ، عدد الأولاد ، عمل الزوجة من عدمه ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات في مجال العمل ، عدد الدورات في مجال القيادة ، الدخل ، التوجه نحو العاملين ، الفعالية على متغير درجة التركيز على العمل من قبل قادة المنظمات . أوضحت النتائج المتحصل عليها أن تلك المتغيرات التي تضمنها النموذج تفسر نحو ٩٧ % من التغيرات في درجة التوجه نحو العمل وان كانت لا تأتي على نفس الدرجة من الأهمية .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها ان العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة من ناحية ودرجة التوجه نحو العمل من ناحية أخرى جاءت جميعها متفقة مع المنطق .

ولقد ثبتت الدلالة الاحصائية للنموذج عند مستوى معنوية

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة والتي تضمنها النموذج ترتيبا تنازليا وفقا لتأثيرها النسبي على النحو التالي . الفعالية ، عدد الأولاد ، السن ، المؤهل الدراسي ، التوجه نحو العاملين ، عدد الدورات في مجال القيادة ، الدخل ، علاقة العمل بالتخصص ، عمل الزوجة ، عدد سنوات الخبرة ، وأخيرا عدد الدورات في مجال العمل .

جدول رقم (٢٠) يوضح نموذج الانحدار المتعدد الكامل لقياس أثر المتغيرات المحتمل تأثيرها في درجة التوجه نحو العمل

المتغيرات المحتملة تأثيرها	معامل الانحدار	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,٠٥	+	٢,٣٠	٣	٠,٩٧	٥٦٧,٥ **
المؤهل الدراسي	٠,٢١	-	٢,٢٥	٤		
علاقة العمل بالتخصص	٠,٢٩	+	٠,٦٤	٨		
عدد الأولاد	٠,٦٠	-	١,٥٨	٥		
عمل الزوجة	٠,٠٨	-	٠,٣٣	٩		
عدد سنوات الخبرة	٠,٠٠٣	+	٠,١٦	١٠		
الدورات في مجال العمل	٠,٠٠٦٠	÷	٠,١٥	١١		
الدورات في مجال القيادة	٠,٠٤	-	١,١١	٦		
الدخل	١,٨٦	+	٠,٦٩	٧		
التوجه نحو العاملين	٠,٠٥	-	٤,٢٧	٢		
الفعالية	٣,١٢	+	٥٠,٩	١		

وفى محاولة للوصول إلى العوامل الحقيقية المؤثرة في درجة التوجه نحو العمل تم استخدام أسلوب الانحدار المرحلي وامكن التوصل إلى النتائج التي يعرضها النموذج بالجدول رقم (٢١) .

جدول رقم (٢١) نموذج الاحتمال للمرحلة للعوامل المؤثرة في درجة التوجه نحو

العمل

المتغيرات المؤثرة	معامل الاحتمال	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,٠٥	+	٢,٥٨	٤	٠,٩٦	١٥٨٩,٠٠١٤
المؤهل العلمي	٠,٢٢	-	٢,٧٧	٣		
التوجه نحو العاملين	٠,٥٦	+	٤,٨٩	٢		
الفاعلية	٣,١٢	+	٥٤,٨٠	١		

أوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج السابق من ناحية ودرجة التوجه نحو العمل من ناحية أخرى جاءت متفقة مع المنطق باستثناء العلاقة بين المؤهل العلمي ودرجة التوجه نحو العمل والتي تشير إلى أنه كلما ارتفع المستوى العلمي للقادة المبحوثين كلما انخفضت درجة توجههم نحو العمل وهذه النتيجة لاتعد منطقية فمن المفترض أنه كلما ارتفع المستوى العلمي للمبحوث كلما ارتفعت درجة التوجه نحو العمل ومن ثم النجاح في مجال العمل .

كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها النسبية في درجة التأثير على النحو التالي درجة الفاعلية ، التوجه نحو العاملين ، المؤهل العلمي ، وأخيراً السن .

العوامل المؤثرة في درجة الفاعلية

بدراسة أثر متغيرات كل من السن ، المؤهل العلمي ، علاقة العمل بالتخصص ، عدد الاولاد عمل الزوجة ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات في مجال بالعمل ، عدد الدورات في مجال القيادة ، الدخل ، الرضا الوظيفي ، التوجه نحو العاملين ، التوجه نحو العمل في متغير درجة الفاعلية بالنسبة لقادة تلك المنظمات أوضحت

النتائج المتحصل عليها أن تلك المتغيرات التي تضمنها النموذج تفسر نحو ٩٧% من التغيرات في درجة الفعالية وان كانت لا تأتي على نفس الدرجة من الأهمية . كما أوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة من ناحية ودرجة الفعالية بالنسبة للقادة المبحوثين من ناحية أخرى جاءت متفقة مع المنطق باستثناء تلك العلاقة بين عدد سنوات الخبرة الوظيفية ودرجة الفعالية والتي تشير النتائج إلى أنه كلما ازداد عدد سنوات الخبرة الوظيفية كلما انخفضت درجة الفعالية ، كما أشارت النتائج إلى أنه كلما ازدادت عدد الدورات التدريبية في مجال العمل كلما انخفضت درجة الفعالية ، وأيضاً

جدول رقم (٢٢) نموذج الاحتمال المتعدد الكامل لقياس أثر المتغيرات المحتمل تأثيرها في درجة الفعالية لدى قادة المنظمات

المتغيرات المحتمل تأثيرها	معامل الاحتمال	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	ر	قيمة ف
السن	٠,٠١	-	١,٢٨	٦	٠,٩٧	٥٠٧,٥ **
المؤهل	٠,٠١	+	٠,٦٧	٩		
علاقة العمل بالتخصص	٠,١٢	-	٠,٩٣	٧		
عدد الأولاد	٠,٠٢	+	١,٨١	٤		
عمل للزوجة	٠,٠٢	+	٠,٢٩	١١		
عدد سنوات الخبرة	٠,٠٠٤	-	٠,٦٢	١٠		
الدورات في مجال العمل	٠,٠٠١	-	٠,١٥	١٢		
الدورات في مجال القيادة	٠,١٦	+	٣,٧٥	٢		
الدخل	٩,٤١	+	٠,٨٠	٨		
الرضا الوظيفي	٠,٠٢	-	٢,٠٠	٣		
التوجه نحو العاملين	٠,٠١	+	١,٤٢	٥		
التوجه نحو العمل	٠,٣٠	+	٥١,٤	١		

كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي كلما انخفضت درجة الفعالية وهذه النتائج لا تعد منطقية ولا تتفق مع المنطق.

وفى محاولة للوصول إلى العوامل الحقيقية المؤثرة فى درجة الفعالية تم
تصفية النموذج السابق وأمكن التوصل إلى النتائج التى يعرضها النموذج بالجدول
رقم (٢٣) .

جدول رقم (٢٣) يوضح نموذج الاحدار المرحلى لقياس أثر المتغيرات المحتمل
تأثيرها فى درجة الفعالية

المتغيرات المؤثرة	معامل الاحدار	طبيعة العلاقة	قيمة ت	الترتيب	٢ ر	قيمة ف
السن	٠,٠١	-	٢,٢٢	٣	٠,٩٥	٢٠١٥,٧١
عدد الدورات فى مجال القيادة	٠,١٥	+	٤,٣٠	٢		
التوجه نحو العمل	٠,٣٠	+	٧٢,٥٥	١		

أوضحت النتائج المتحصل عليها أن العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة التى
تضمنها النموذج السابق من ناحية ودرجة الفعالية من ناحية أخرى جاءت جميعها
متفقه مع المنطق الاجتماعى .

كما أوضحت النتائج أنه يمكن ترتيب المتغيرات السابقة ترتيبا تنازليا وفقا
لأهميتها النسبية فى درجة التأثير على النحو التالى : التوجه نحو العمل ، عدد
دورات القيادة ، السن وتشير هذه النتائج إلى أن كلما ازداد توجه وتركيز القائد على
العمل وكلما زاد عدد دورات القيادة وانخفض السن كلما ازدادت درجة الفعالية ،
والعكس صحيح .

ولقد ثبتت معنوية العلاقة عند مستوى المعنوية ٠,٠١ .

الانماط السلوكية للقادة

بتوزيع أفراد العينة من القادة المبحوثين وفقا لمستويات انماطهم السلوكية القيادية واعتمادا على التفاعل بين المستويات المختلفة لبعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين أمكن تحديد أربعة أنماط قيادية هي :

جدول رقم (٢٤) توزيع القادة المبحوثين وفقا لمستويات أنماطهم السلوكية القيادية المختلفة

الإجمالي		منخفض		مرتفع		النمط السلوكي المتمركز حول العمل
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٦٦,٩	١٠٧	٤٥,٦	٧٣	٢١,٣	٣٤	النمط السلوكي المتمركز حول العاملين
٣٣,١	٥٣	١٢,٥	٢٠	٢٠,٦	٣٣	مرتفع
١٠٠	١٦٠	٥٨,١	٩٣	٤١,٩	٦٧	منخفض
						الإجمالي

١ - النمط القيادي المرتفع على بعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين (القيادة الفعالة) فقد اتضح من الجدول رقم (٢٤) أن ٢١,٣% من إجمالي المبحوثين ينتمون إلى هذا النمط وتعد هذه النسبة منخفضة خاصة وأن هذا النمط يمثل الوضع الأمثل للقيادة الفعالة حيث يسعى القائد في هذا النمط سعياً دعويًا لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة .

٢ - النمط القيادي المنخفض على بعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين (القيادة الفعالة) فقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ١٢,٥% من هؤلاء المبحوثين ينتمى سلوكهم القيادي إلى هذا النمط ويشير هذا النمط إلى القادة

الذين يبذلون قدرا من الجهد يفى فقط بالحد الأدنى مما يطلب منهم ولا يهتمون
بالعاملين كبشر لهم احتياجات ينبغي إشباعها .

٣ - النمط القيادي المرتفع على بعد التركيز على العمل والمنخفض على بعد التركيز
على العاملين (القيادة المتسلطة) أوضحت النتائج المتحصل عليها أن نسبة
القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط تبلغ ٢٠,٦% من إجمالي القادة المبحوثين
ويركز هؤلاء القادة على تنظيم العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر من الانتاجية
كما أنهم يتعاملون مع العاملين كأدوات لاتجاز العمل ويطلق عليهم القادة
المستبدين .

٤ - النمط القيادي المنخفض على بعد التركيز على العمل والمرتفع على بعد التركيز
على العاملين فلقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٤٥,٦% من إجمالي
القادة المبحوثين وهؤلاء القادة يبدون اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين
ويعملون على إشباعها يقيمون علاقات تتسم بالصدافة والود معهم ، في حين لا
تحظى المهمة الواجبة الأداء منهم سوى بالقدر اليسير من العناية ويسعى هؤلاء
القادة بالقادة المجاملين .

ومما سبق يتضح أن حوالي ٥٨,١% من إجمالي القادة للمبحوثين يتبنون أنماط
قيادية سنوكية ينخفض فيها الاهتمام بالعمل وقد يكون ذلك سببا في تدنى فعالية
المنظمات الريفية وعجزها عن القيام بدورها .

الانماط القيادية السائدة في المنظمات الريفية بعينة الدراسة

فيما يتعلق بتحديد الأنماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية الحكومية
واستنادا إلى نموذج " ردين " الثلاثي الأبعاد فلقد أوضحت النتائج المتحصل عليها
ومن خلال الجدول رقم (٢٥) أن ٣٨,٨% من القادة المبحوثين يندرجون تحت فئة
القائد المجامل وهو ذلك القائد الذي يضحى بأهداف المنظمة في سبيل العلاقات
الشخصية ، بينما يمثل نسبة القادة التنفويين نحو ٢١,٣% من إجمالي العينة ويعد
هذا الشكل النمط الأمثل للقيادة الفعالة حيث يسعى القائد في هذا النمط سعيا ذووبا

لتحقيق اهداف المنظمة ويولي قدر مرتفعا من الاهتمام بالعمل كما يهتم بإقامة علاقات طيبة مع رؤسياه ويبدى اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويصل على اشباعها ويتمتع بقدر من الحكمة والتصرف السليم حيال المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة ، في حين اوضحت النتائج ان القادة المستبدين يمثلون نحو ٢٠,٦ % من اجمالي العينة وهؤلاء القادة يولون قدرا من الاهتمام بالعمل وقدرا من الفاعلية ازاء المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة الا انهم لا يولون هذا القدر من الاهتمام للعاملين ولا يسعون لاشباع احتياجاتهم ولا يعاملونهم كبشر بل انهم ينظرون اليهم كمجرد ادوات لاجاز العمل ، في حين تمثل نسبة القادة الانسحابيين نحو ١٣,١ % من اجمالي المبحوثين وهؤلاء القادة يولون قدرا منخفضا من الاهتمام لكل من العمل وعاملين ولا يتمتعون بقدر من الفاعلية ازاء المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة .

جدول رقم (٢٥) تصنيف القادة المبحوثين وفقا للتفاعل بين مستويات أبعاد التركيز على العمل والعاملين والفاعلية

الترتيب	%	العدد	مستوى درجة القائد على بعد			النمط القيادي
			الفاعلية	التركيز على العاملين	التركيز على العمل	
٢	٢١,٣	٣٤	مرتفع	مرتفع	مرتفع	التنفيذي
-	-	-	منخفض	مرتفع	مرتفع	الموفق
٣	٢٠,٦	٣٣	مرتفع	منخفض	مرتفع	المستبد السخي
-	-	-	منخفض	منخفض	مرتفع	المستبد
٥	٦,٢	١٠	مرتفع	مرتفع	منخفض	المنمى
١	٣٨,٨	٦٢	منخفض	مرتفع	منخفض	المجامل
-	-	-	مرتفع	منخفض	منخفض	اللواتحي
٤	١٣,١	٢١	منخفض	منخفض	منخفض	الانسحابي
	١٠٠	١٦٠	الإجمالي			

العلاقة بين الانماط القيادية السائدة وبعض متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة بدراسة العلاقة بين الانماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية وبين المتغيرات الشخصية والاسرية والوظيفية المدروسة لقادة تلك المنظمات والتي تمثلت في السن ، والمؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، وعدد الاولاد ، عمل الزوجه من عدمه ، سنوات الخبرة الوظيفية ، عدد الدورات في مجال العمل ، عدد الدورات في مجال القيادة ، الدخل السنوي ، درجة الرضا الوظيفي ، ولقد اتضح من النتائج المتحصل عليها مغنوية جميع قيم كاً المحسوبه للعلاقة بين الانماط القيادية والمتغيرات المدروسة وهذا معناه قبول الفرض البحثي المتعلق بالهدف الخامس وان الانماط القيادية السائدة في المنظمات الريفية تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والاسرية والوظيفية المدروسة .

جدول رقم (٢٦) العلاقة بين الانماط القيادية السائدة وبعض متغيرات الدراسة

قيمة كس	الانماط القيادية				فئات المتغير	المتغير
	الرابع منخفض + منخفض	الثالث منخفض + مرتفع	الثاني مرتفع + منخفض	الاول مرتفع + مرتفع		
١٠٤,٨٩ **	١٥	٠	٧	٢	اقل من ٤٠	السن
	٠	٤	٤٣	٢٤	٥٠-٤٠	
	٥	٢٩	٢٣	٨	٥٠ فأكثر	
٧٣,٣٨ **	٠	٢٩	٨	١٢	متوسط	المؤهل الدراسي
	٢٠	٤	٦٥	٢٢	عالي	
١٧,٣٢ **	٢٠	٣٣	٦٩	٢٦	مباشرة	التخصص الدراسي
	٠	٠	٤	٨	قريبة	
٨٣,٨٣ **	١١	٠	٤٦	٧	اقل من ٣	عدد الاولاد
	٥	٣١	٦	٢٣	٥-٣	
	٤	٢	٢١	٤	٥ فأكثر	
*٩,٣١	٢	١٦	٣١	١٦	تعمل	عمل الزوجه
	١٨	١٧	٤٢	١٨	لا تعمل	
**٥١,٩	١٣	١٢	٣	٢	اقل من ١٠	سنوات الخبرة
	٢	٩	٤١	١٧	٢٢-١٠	
	٥	١٢	٢٩	١٥	٢٢ فأكثر	
٢٢,٥٧ **	١٤	٢٢	٣٩	٨	اقل من ٧	عدد الدورات في مجال العمل
	٢	٧	٢١	٢١	١٤-٧	
	٤	٤	١٣	٥	٤ فأكثر	
*١٥,٤٩	١٣	١٩	٣٧	٩	اقل من ٧	عدد الدورات في مجال القيادة
	٥	٨	١٨	١٩	١٤-٧	
	٢	٦	١٨	٦	٤ فأكثر	
٦٨,٨٢ **	١٥	٢١	٥	٤	اقل من ٢٠٠٠	الدخل
	٠	٤	٤١	٢٠	٣٠٠٠-٢٠٠٠	
	٥	٨	٢٧	١٠	٤٠٠٠-٣٠٠٠	
٦٥,٨٦ **	١٥	١٢	٥	٠	١٢٠-١١١	درجة الرضا الوظيفي
	٠	٨	٣٧	١٢	١٢٨-١٢٠	
	٥	١٣	٣١	٢٢	١٣٦-١٢٨	

** دال احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١

- النمط الاول : مرتفع على كل من بعدي التركيز على العمل والعاملين .
- النمط الثاني : مرتفع على بعد التركيز على العاملين ومنخفض على بعد التركيز على العمل .
- النمط الثالث : مرتفع على بعد التركيز على العمل ومنخفض على بعد التركيز على العاملين .
- النمط الرابع : منخفض على كل من بعدي التركيز على العمل وعلى العاملين .

سادسا : نتائج الدراسة

أ- فيما يتعلق بتحديد الانماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية الحكومية

واستنادا إلى فكرة المصفوفة الإدارية " لبلاك وموتون " Blake & Mouton

ومن خلال الاعتماد على التفاعل بين المستويات المختلفة لبعدي التركيز على

العمل والتركيز على العاملين أمكن تحديد أربعة أنماط قيادية هي : -

١ - النمط القيادي المرتفع على بعدي التركيز على العمل والتركيز على

العاملين (القيادة الفعالة) أوضحت الدراسة أن ٢١,٣% من إجمالي القادة

المبحوثين ينتمون إلى هذا النمط القيادي وتعد هذه النسبة منخفضة خاصة

وأن هذا النمط يمثل الوضع الأمثل للقيادة الفعالة حيث يسعى القائد في هذا

النمط سعيا دعويا لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة ويركز

على انتظام العمل ويولي قدرا مساويا من الاهتمام بحاجات العاملين ويعمل

على إشباعها ويقيم علاقات تتسم بالود معهم .

٢ - النمط القيادي المنخفض على بعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين

(القيادة الفقيرة) أوضحت الدراسة أن ١٢,٥% من إجمالي القادة المبحوثين

ينتمي سلوكهم القيادي إلى هذا النمط . ويشير هذا النمط إلى القائد الذي يبذل

قدرا من الجهد يفي فقط بأداء الحد الأدنى لما يطلب منه ولا يهتم بالعاملين

كثير لهم احتياجات يجب إشباعها .

٣ - النمط القيادي المرتفع على بعدي التركيز على العمل والمنخفض على بعدي

التركيز على العاملين (القيادة المتسلطة) أوضحت النتائج المتحصل عليها أن

نسبة القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط تبلغ ٢٠,٦% من إجمالي القادة

المبحوثين وينصب تركيز مثل هذا القائد على تنظيم العمل بغية الوصول إلى

أقصى قدر من الانتاجية . بيد أنه يتعامل مع العاملين كأدوات لاجاز العمل فقط

٤ - النمط القيادي المنخفض على بعد التركيز على العمل والمرتفع على بعد التركيز على العاملين فلقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن ٤٥,٦% من إجمالى القادة المبحوثين وهو القائد الذى يبدى اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها ، ويقيم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم فى حين لاتحظى المهمة الواجبة الأداء منه سوى بالندر اليسير من العناية ويمكن أن نسميه بالقائد المجامل.

وتشير النتائج السابقة إلى أن ما يقرب من ٥٨,١% من إجمالى القادة المبحوثين يتبنون تماطا قيادية سلوكية يتراجع فيها الاهتمام بالعمل وقد يكون ذلك سببا لتدنى فعالية تلك المنظمات وقصورها فى الاضطلاع بدورها المرغوب فى التنمية الريفية كذلك فإن ارتفاع نسبة القادة المجاملين والقادة المستبدين من إجمالى القادة المبحوثين والتي بلغت على الترتيب ٤٥,٦% ، ٢٠,٦% قد يكون مرادفا لارما يتواءم مع ظروف المجتمعات الريفية فى البلدان النامية تلك الظروف التى تعمل فيها المنظمات الريفية الحكومية فترتفع نسبة القادة المجاملين نظرا لانتماء القادة والعاملين على حد سواء إلى نفس المجتمعات الريفية كما ترتفع نسبة القادة المستبدين لأنهم ينظرون إلى العاملين والتابعين لهم حتى أن هناك فارقا فى المستوى التعليمى وبالتالي فينظر هؤلاء القادة إلى العاملين على أنهم مجرد أدوات لتنفيذ وانجاز العمل وينسون أنهم بشر لهم احتياجات ينبغى إشباعها . مما ينعكس بالسلب على مستوى الأداء وفى كالتا الحالتين تكون المحصلة هى تراجع دور المنظمات الريفية الحكومية فى أحداث التغيير المنشود .

ب : بدراسة العلاقة بين درجة كل من بعدى التركيز على العمل والتركيز على العاملين أوضحت النتائج المتحصل عليها من خلال تقدير معامل الارتباط أن هناك علاقة عكسية بينهما تأكدت مغزيتها عند مستوى ٠,٠١ حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٤١) وتشير العلاقة العكسية بين المتغيرين إلى أن زيادة درجات

بعد التركيز على العمل يصاحبه نقص في درجات بعد التركيز على العاملين والعكس صحيح .

ج : فيما يتعلق بتحديد الأنماط القيادية السائدة في بعض المنظمات الريفية الحكومية استنادا إلى نموذج " Reddin " الثلاثي الأبعاد (التركيز على العمل والتركيز على العاملين ودرجة الفاعلية) أوضحت النتائج المتحصل عليها ان اهم انماط القيادة السائدة بعينة الدراسة هي القائد المجامل ، يليها فئة القادة التنفيذيين ، في حين احتلت فئة القادة المستبدين للمركز الثالث بينما احتلت فئة القادة الانسحابيين المركز الرابع حيث بلغت الالهمية النسبية لكل من هذه الفئات الاربع نحو ٣٨,٨% ، ٢١,٣% ، ٢٠,٦% ، ١٣,١% من اجمالي المبحوثين على الترتيب .

وتوافق هذه النتائج مع ما تم التوصل اليه عند مناقشة الانماط القيادية السائدة والنتائج عن التفاعل بين بعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين مما يؤكد على ان هذه الانماط هي الانماط السائدة في قيادة المنظمات الحكومية في منطقة الدراسة .

د : فيما يتعلق بالتحقق من وجود علاقة بين درجة فاعلية القادة المبحوثين وبين كل من درجة بعد التركيز على العمل وبعد التركيز على العاملين ، وبحساب معامل الارتباط بينهما تبين انه بلغ ٠,٤٨ ، -٠,٤٠ على الترتيب ، ولقد ثبتت معنويتها عند مستوى ٠,٠١ ، ووفقا لذلك يمكننا التأكيد على وجود علاقة بين درجات فاعلية القادة المبحوثين وبين كل من درجات بعدي التركيز على العمل والتركيز على العاملين ، الا انه يجب الوضع في الاعتبار ان هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بفاعلية القادة مثل خصائصهم وخصائص اتباعهم وخصائص المهمة الموكلة اليهم لتجارتها ، اي ان الفاعلية تتوقف على متغيرات وعناصر من بينها انماط القيادة الناجمة عن تفاعل انماط السلوك القيادي .

هـ : اوضحت النتائج المتحصل عليها معنوية جميع قيم كا^٢ المحسوبة للعلاقة بين الامااط القيادية السائدة والمتغيرات الشخصية والاسرية والوظيفية المدروسة لقادة تلك المنظمات والتي تمثلت في السن ، والمؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، وعدد الاولاد ، عمل الزوجه من خدمه ، سنوات الخبرة الوظيفية ، عدد الدورات في مجال العمل ، عدد الدورات في مجال القيادة ، الدخل السنوي ، درجة الرضا الوظيفي وهذا يرتبط بالهدف الخامس الذي يشير الى ان الامااط القيادية السائدة في المنظمات الريفية تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والاسرية والوظيفية المدروسة .

و : اوضحت النتائج المتحصل عليها ان المتغيرات المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي تمثلت في الدخل ، السن ، التوجه نحو العاملين ، عدد الدورات في مجال القيادة الامر الذي يعني أن الأسباب الاقتصادية هي المؤثر الأقوى في درجة الرضا الوظيفي حيث تشير إلى أنه كلما ارتفع دخل المبحوثين كلما ارتفعت درجة رضاهم الوظيفي ، يليها عامل السن في درجة التأثير على الرضا الوظيفي والذي يشير إلى أنه كلما ارتفع سن المبحوث كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المبحوثين نتيجة للعمل لسنوات طويلة في هذا المجال مما يتيح فرصة التعرف على الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل ، كما أشارت النتائج ان توجه القادة وتركيزهم على العاملين وعلى تكوين علاقات طيبة مع العاملين أساسها الاحترام المتبادل احتلت المرتبة الثالثة في درجة التأثير على الرضا الوظيفي للقادة المبحوثين وأخيرا عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة وما يمكن ان تحدثه من تأثير في درجة الرضا الوظيفي نظرا لأنها تقوم بتدريب هؤلاء القادة وتعودهم على اتباع الطرق المثلى في العمل والتعامل مع العاملين داخل المنظمات المختلفة . كما اوضحت النتائج ان العوامل المؤثرة في درجة التوجه نحو العاملين هي على الترتيب التوجه نحو العمل ، عدد الأولاد ، الدخل

علاقة العمل بالتخصص وأخيرا السن ، بينما اوضحت النتائج المتحصل عليها ان العوامل المؤثرة في درجة التوجه نحو العمل هي على الترتيب انفعالية ، التوجه نحو العاملين ، المؤهل العلمي ، وأخيرا السن . في حين اوضحت النتائج المتحصل عليها ان العوامل المؤثرة في الفاعلية بالنسبة لقادة تلك المنظمات هي على الترتيب التوجه نحو العمل ، عدد دورات القيادة ، اذ من تشير هذه النتائج الى أن كلما ازداد توجه وتركيز القائد على العمل وكلما زاد عدد دورات قيادته وانخفض السن كلما ازدادت درجة الفعالية ، والعكس صحيح .

التوصيات

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي :

- ١- ضرورة التنسيق والتكامل بين المنظمات الريفية من اجل النهوض بالمجتمعات المحلية .
- ٢- ضرورة وضع فلسفة ادارية واضحة المعالم تعمل من خلالها تلك المنظمات .
- ٣- دعم الامتاط القيادية المرغوبه لتحمل مكان الصدارة في العمل ودعم روح المشاركة والتعاون داخل تلك المنظمات بما يساهم على تحقيق الاهداف المنشودة .
- ٤- ضرورة الاهتمام بتدريب قادة تلك المنظمات بصورده دورية منظمة حتى الاسنوب الامثل لقيادة منظماتهم وفن التعامل مع المرؤسين داخل تلك المنظمات .
- ٥- ضرورة وضع مقياس متعدد الابعاد في تحديد الامتاط القيادية المختلفة وبصورده اكثر تكاملية بحيث يتضمن هذا المقياس العديد من العناصر مثل خصائص التابعيين " المرؤسين " والاهمية المطلوب اجزاها والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئية الخارجية المحلية " الاجتماعية والاقتصادية وسياسية "

البيانات سرية ولا تستخدم إلا في
أغراض البحث العلمي

جامعة النجف
كلية الآداب
قسم الاجتماع

دراسة لأتماط القيادة في بعض المنظمات الريفية

- اسم القرية
- اسم المركز
- اسم المنظمة :
- اسم المبحوث (اختياري) :
- الوظيفة :
اسم :
- المؤهل العلمي الأخير :
جهة التخرج :
- التخصص : ذو علاقة مباشرة بطبيعة العمل ()
- ذو علاقة قريبة من طبيعة العمل ()
- غير متعلق بطبيعة العمل ()
- الحالة الزوجية : لم يسبق له الزواج () متزوج () مطلق أو أرمل ()
- عند الأولاد (أن وجد)
- هل تعمل الزوجة نعم () لا ()
- عند سنوات الخبرة الوظيفية : علم
- عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال العمل : دورة
- عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة (إن وجدت) : دورة
- الدخل السنوي (تقريبا) من الوظيفة (... جنيه) خارج الوظيفة (... جنيه)

يرجاء تحديد درجة رضاك الوظيفي من ادرجات عن كل بند من البنود التالية :

الدرجة	البند	الدرجة	البند
	قرب الاقامة من مكان العمل		كفاية المرتب والمكافآت
	حب الوظيفة الحكومية		العلاقات الطيبة مع الزملاء
	تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي		ثقة الرؤساء
	الاستمتاع بالعمل		المكانة المرموقة للعمل
	اللوائح المنظمة للعمل		حيوية عمل المنظمة
	نظام الترقيات		حيوية دورك الوظيفي
	ثقة المرؤوسين		ثقة عملاء المنظمة
	الإجمالي		الإجمالي
			الإجمالي العام

يرجاء كتابة الجواب في الخانة التي تعتقد أنها تعبر عن سلوكك في

الدرجة	البند	الدرجة	البند
١	سأقوم شخصيا بالتأكد من كافة إنجازات المرؤوسين		
٢	سأشجع العمل الإضافي		
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم		
٤	سأشجع استخدام قواعد اجراءات موحده للعمل		
٥	سأسمح للعاملين باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشاكل		
٦	سأركز على التفوق على الجماعات الأخرى المنافسة		
٧	سأشارك المرؤوسين معي في محادثات جديدة		
٨	سأحدث كممثل عن المرؤوسين		
٩	سأحث الشاملين معي على بذل مجهود أكبر		
١٠	سأجرب أفكارى مع المجموعة التي تعمل معي		

				سأسمح لأعضاء المجموعة التي تعمل معي بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها	١١
				سأبذل جهودي للحصول على ترقية	١٢
				سأشجع أعضاء المجموعة التي تعمل معي على تحمل مسئوليات أكبر	١٣
				سأتحمل تأجيل العمل على مسئوليتي	١٤
				سأنظم المجموعة لتطبيق كفاءة أكبر	١٥
				سأجعل العمل يستمر في خطوات سريعة	١٦
				سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به	١٧
				سأعالج الصراع عندما ينشأ في المجموعة التي تعمل معي	١٨
				سأصغر بقتيابه إلى مشاكل وإهتمامات العاملين معي	١٩
				سأستغرق في التفاصيل الدقيقة للعمل	٢٠
				سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية	٢١
				سأتردد في السماح للعاملين معي بأية حرية في التصرف	٢٢
				سأقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله	٢٣
				سأسهل النقاش الجماعي وحل المشاكل	٢٤
				سأحث العاملين على زيادة الإنتاج	٢٥
				سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها	٢٦
				سأحدث الأمور في العادة كما تثبت بها	٢٧
				سأسمح للمجموعة التي تعمل معي بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية	٢٨
				سأحدد لأعضاء المجموعة التي تعمل معي مهام محددة	٢٩
				سأنظر في أي مقترحات للتغيير من قبل المرؤسين	٣٠
				سأطلب من أعضاء المجموعة التي تعمل معي العمل بجد وكفاءة	٣١
				سأثق في قدرة المرؤسين على التقييم الجيد لثمنون العمل	٣٢
				سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذه	٣٣
				سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة التي تعمل معي	٣٤
				سأنتقم المرؤسين بأن أكرري لأصالحهم	٣٥
				سأسمح للعاملين معي بأن تحدد مدى تقدمها في العمل	٣٦
				سأحث المجموعة التي تعمل معي على تصيين أدائها للعمل مستقبلاً	٣٧
				سأتصرف بدون استشارة المجموعة التي تعمل معي	٣٨

٣٩	سأطلب من المجموعة التي تعمل مع إتباع اللوائح وتعليمات محددة
----	---

يرجاء وضع علامة (/) أمام الاجابة التي ترى أنها تعبر عن رأيك في الأسئلة التالية :

- ١ - أخبرك أحد مرؤوسيك أن موظفا تحت رئاستك يحاول أن يقلل من هيبتك أمام الآخرين فهل ؟
 - تتخلص من هذا الموظف
 - تخبر المبلغ ألا يتدخل في هذه الأمور
 - تتحدث مع الموظف الاقدم لتعرف منه السبب
 - تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام
- ٢ - هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متكافئين في كل شيء ولا توجد أية فروق بينهما وعليك لاختيار واحد فقط منهما ، وأحدهما صديق لك هل ؟
 - تختار صديقك
 - تختار الآخر لتظهر أنك اتمان :-))
 - تعد أي نوع من الاختيار للتنافس بين الاثنين للاختيار
 - تختار أحدهما بالقرعة
- ٣ - أخطأ أحد المرؤوسين والمعروف بالامثال والغباء هل ؟
 - تنتهز الفرصة لتتخلص منه
 - تسيطر على نفسك لتبين للجميع أنك قادر على ضبط النفس
 - تغطي الخطأ من أجل مصلحة العمل .
- ٤ - هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه ؟
 - نعم
 - لا
- ٥ - أحد مرؤوسيك قام بعمل ممتاز ، وإذا رفعت الأمر إلى المستويات الاعلى سيرترب عليه ترقيته ولكن مع نقله خارج قسمك مما قد يسبب خساره لك ولقسمك فهل ؟
 - لا تذكر شيء عن الموضوع
 - توصي بترقيته
 - تؤجل ترقيته لحين تدريب شخص اخر ليحل محله
- ٦ - عرفت بالتأكيد أن أحد زملائك يقوم بعمل لا أخلاقي (من أي نوع) ولكنك تعرف كذلك أن هذا لا يؤثر على كفاءته في العمل هل ؟
 - تبلغ عنه لفصله

- 24 – Etzioni, A, Acomparation Ana ysis of complex organization, New york, free press, (1975) P. 12 .
- 25 – Blau, peter M, on the Nature organization john Wiley and sons 27-36, New york, (1974) . P.29 .
- 26 – Light, Donold Jr. and Keller, Suzanne, Sociology, fourth Edition New york, Alfred A. Knopf, (1985) . P 204
- 27 – Rogers, David L., land David A. Whetten, Inter organizational Coordintination : Theory, . Research and Imple mentation, Iwa state university press, USA, (1982) . P.348 .
- ٢٨ – السيد محمد الحسينى : النظرية الاجتماعية ، دراسة التنظيم الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٥ ص ١٩٦ .
- 29- Etzion , A., Modern organization , Englewood Cliffs prentice Hall, Inc ., New jersy (1964) p-5-6.
- 30 – Insko, C.A & Schopler, J., Experimental Social psy chology New york, Academic, 1972 . P.412 .
- ٣١ – طريف شوقى محمد فرج : مرجع سابق ، ص ص ٨٣ – ١٢١
- ٣٢ – المرجع السابق ، نفس الصفحات .
- 33 – Reddin, W.J., Managerial Effectiveness, New york MC Graw Hill Book Co., 1970 . P.P. 3 -4
- ٣٤ – طريف شوقى محمد : مرجع سابق ، نفس الصفحات .
- ٣٥ – انظر فى هذا :
- Blake, R.R., & Mouton, J.S., Organization Execlence though Effective Management Behavior in Davis, K., & New Storm, J.W., (Eds) orgizational Behavior, New york, Mc Graw -Hill (1981) P.P.262 -269 .
- Blake. R.R., & Mouton, J.S., Theory and Research for Developing a Science of leader ship, J. Appl . Behav . Sci.(1982) P.P 275 - 291 .
- طريف شوقى محمد : مرجع سابق ، ص ص ١٠٧ – ١١٠

36 - Schein, E.H., **Organizational Psychology (3ed)**, New Delhi, Prentice- Hall of India 1983 . P.123

37 - Reddin, W.J., Op, cit . P. 4

38 - Likert R., & Likert, J.G., Appliction of System 4 in Automobile Assembly plant in Davis, k., & Newstorm, J., (eds) **organizational Behavior**, New york Mc Graw Hill (1981) P.P.267-273.

٣٩ - طريف شوقي : مرجع سابق ، ص ١١٤ - ١١٥

٤٠ - المرجع السابق ص ٨٦ - ٩٦ .

٤١ - المرجع السابق نفس الصفحات

٤٢ - المرجع السابق نفس الصفحات

٤٣ - المرجع السابق نفس الصفحات

٤٤ - المرجع السابق نفس الصفحات

٤٥ - ناصر محمد العجلى ، ادارة السلوك التنظيمي ، هرامز للطباعة الالكترونية ، الرياض ١٩٩٣

- تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على سمعته
- تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على سلوكه للأخلاقي
- ٧ - لا حظت أن أحد مرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته إليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فأغتنق قصص وأقويل عنك . فماذا تقول عنه ؟
- هذا شأن الدنيا - اتق شر من أحسنت إليه
- أنه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء أي علاقة ومودة مع أي شخص
- ٨ - أحد مرؤوسيك يبذل جهدا جبارا ومبالغيا فيه للتقرب اليك ورد ففعلك هو
- تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علاقة أمام الآخرين
- أفتاع هذا المرؤوس بأنه يستطيع الحصول على صداقتك دون نفاق
- ٩ - أحد الموظفين الجدد الذي يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله إلى عمل في قسم آخر . ما الذي يخطر على بالك لأول وهلة ؟
- أنه يرغب في عمل أحسن
- أنه يتعرض لمضايقات في العمل
- ١٠ - عندما ترقية إلى وظيفة عليا لاحظت أن أحد زملائك لا يتقبل الأمر بسرور لأنه كان يطمع في نفس المنصب . فماذا تقول عنه ؟
- أنه غير ناضج فكريا
- أنه شخص خطر ويجب الحذر منه
- محاولة مساعدته على التقلب على هذا الشعور
- ١١ - عندما يدور نقاش في العمل حول التغيير . فما رأيك في ذلك ؟
- الوقوف مع التغيير
- الوقوف ضد التغيير
- الوقوف ضد المناقشة بشكل عام
- ١٢ - تضع الإدارة نظام لمعالجة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات في وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فهل ؟
- تعاقب كليهما
- تتساهل مع الموظف القديم
- تعتبر أن الموظف الجديد هو الذي يستحق التساهل

١٣ - إذا أردت تكليف أحد مرؤوسيك بمهمة تحتاج إلى كفاءة عالية أى الطرق تختار لتبليغه بهذا الأمر ؟

- كتابه

- تعطيه الأمر أمام زملائه بعد أن تثنى عليه وعلى ثقته فيه

- تثنى عليه على أفراد بينك وبينه ثم تبليغه الأمر

١٤ - إذا كنت مسئولاً عن تنفيذ برنامج جديد أى الطرق الآتية تعطيك أحسن النتائج

- أن تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد فى تنفيذه

- أن تدعوهم لمشاركته فى وضع الأسلوب المناسب للتنفيذ

- أن تخبرهم أن أحسن المنفذين للبرنامج سيحصلون مكافأة ولا سيوقع بهم عقاب حازم

١٥ - تعرض أحد مرؤوسيك لعقوبة لادارية صارمة . وبعد عودته ماذا تعمل ؟

- تطلب من زملائه عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعالجة أى شخص يحاول ذلك

- تدعو مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معك فى كيفية معاملته بطريقة تحافظ على

مشاعره

- ترحب به فى العمل بشكل ظاهر للجميع

بعض العوالم المرتبطة بالنجاح الإدارى فى المنظمات الريفية :

١٦ - أحد مرؤوسيك يتخطك ويذهب مباشرة إلى الرئيس الأعلى ماذا تعمل ؟

- تناقش الأمر مع الرئيس الأعلى

- تقترح فصل هذا الموظف

- تشرح له خطأه وتطلب عدم تكراره

- تثبت له أنك بحكم خبرتك أقدر منه على الاتصال بالرئيس الأعلى

١٧ - تقدم لك أحد مرؤوسيك بمذكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها الغاء قرار

سبق لك اتخاذه بخصوص العمل ماذا تعمل ؟

- توافق على الالتماس لانه يعكس رأى الأغلبية

- تعدم بالغاء الأمر إذا تحسن الموقف مستقبلا

- تبحث عن الموقف المسئول عن اعداد المذكرة للتخلص منه حتى لا تواجه بموقف مماثل

مستقبلا

١٨ - عندما تقوم بتبليغ بعض تعليمات الإدارة العليا والتي تعرف إنها تعليمات لا يرضى عنها

الموظفون بما فيهم أنت . هل ؟

- توضح لمروسيك أن هذه تعليمات جامده ولكن يجب أن تتخذها لفترة حتى يثبت عدم جدواها
- توضح لمروسيك أنك كذلك لا توافق على هذه التعليمات
- توضح لمروسيك أنك ستعمل على تنفيذ هذه التعليمات طالما أرادت الإدارة ذلك
- ١٩ - بشكل عام أنت تدير العمل من خلال
- أسلوب حازم
- تترك كل مرؤوس في حاله
- تحرك مرؤوسيك إلى فريق مشارك في كل شيء

المراجع

- ١ - سسند زكى نصار : بعض القضايا الأساسية في تخطيط التنمية الريفية ، ندوة التنمية الريفية في بعض الدول العربية ، الخرطوم ، ١٩٧٨ .
- ٢ - محمد نبيل جامع وآخرون : التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية ، الجزء الثاني ، تحديث وتنمية المنظمات والمؤسسات الريفية ، جامعة الاسكندرية ، كلية الزراعة قسم المجتمع الريفي ، ١٩٧٨ ص ٣٧ - ٤١ .
- ٣ - أنظر في هذا : نيقولا تيما شيف ، نظرية علم الاجتماع ، طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمود عوده وآخرون ، ط ٨ ، دار المعارف القاهرة ، ١٩٨٣ ص ٣٢١ - ٣٣٩ .
- 4 - Deuch & Krauss, Theories in social psychology, Basic Books, N.Y. 1965 .
- ٥ - محمسنند شسفيق : السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة ، مطبعة روز اليوسف الجديدة ، بدون تاريخ ، ص ٧ ، ٨
- 6 - Eckles, R.W, carmichall, R.,L. and Sarche, B., Supervisory management (2ed) newyork : john willey and sons, 1981 . P.287 .
- 7 - Wolman B . W., Dictionary of behavioral Science. New york : Macmillan press L.T.O, 1975.
- 8 - Stogdill, R.M, Hanbook of leadership . New york : free press 1974 . P.11
- 9 - Yukl, G.A, " Toward a behavioral theory of leadership " organ Behav. And Hum peform., 1971 P.P. 414 - 440 .
- 10 - Fleishman , E.A. and Bass A.R (Eds) . Studies in

- personnel and industrial psychology .
Illinois : The Dorsey press, 1974 .
P.355.
- 11 - Bernard, M.B., " Stogdill's Handbook of leadership "
The free press, New york, 1981 . P. 584
- ١٢ - محمد شوقي : مرجع سابق ، ص ٧ .
- 13 - Rogers, EM & Shoemaker, F.F., " Communion of
Innovation, Across Cultural
Approach", New york 1971. P.223 .
- 14 - Peach D.S., personnel : The management of people at
work (4ed) New york : Macmillan, pub
Cu . 1980. P.P.471 - 472 .
- 15 - Saal, S., and Kniht, P. Industrial and organizational
psy-chology. California : pacific pub,
1988. P.34 .
- ١٦ - طريف شوقي محمد فرج : (سلوك القياى وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ،
١٩٩٢ ، ص ص ٢٦ ، ٢٧ نقلًا عن
- Ivancevica, J.M., and Donnelly, J.H., leader influence -
and perfor-manoe in. Flieshman, E.A
and bass, E. (Eds) studies in personnel
and industrial psychology (3ed),
Illinois: The Dorsy press, 1974, 329 ,
338 .
- 17 - Turner, J.H, Filley, A.C., and House, R.J., studies in
managerial process and organizational
behavir, Illinois : Scott foressman and
Company, 1972 . P.39-1
- 18 - Gray, J.L., and strake, E.A., organizational Behavior
concepts and Aplications. (2ed).
Columbus; charles. E.Merrill, pub.
1980 . P.112.
- ١٩ - طريف شوقي : مرجع سابق ، ص ٣٩
- ٢٠ - محمد شوقي ، مرجع سابق ، ص ص ٨ ، ٩
- ٢١ - طريف شوقي : مرجع سابق ، ص ٤٩
- ٢٢ - المرجع السابق ، ص ٥٠
- 23 - Page, Charles H., Sociology : The Study of Human
Interaction, Alfried A.Knopf I.nc. ,
Second Edition. (1973) P. 304 .

- توضح لمرووسيك أن هذه تعليمات جامده ولكن يجب أن تتغذها لفترة حتى يثبت عدم جدواها
- توضح لمرووسيك أنك كذلك لا توافق على هذه التعليمات
- توضح لمرووسيك أنك ستعمل على تنفيذ هذه التعليمات طالما أرادت الإدارة ذلك
- ١٩ - بشكل عام أنت تدير العمل من خلال
- أسلوب حازم
- تترك كل مرؤوس في حاله
- تحرك مرووسيك إلى فريق مشارك في كل شيء

المراجع

- ١ - سعد زكى نصار : بعض القضايا الأساسية في تخطيط التنمية الريفية ، ندوة التنمية الريفية في بعض الدول العربية ، الخرطوم ، ١٩٧٨ .
- ٢ - محمد نبيل جامع وآخرون : التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية ، الجزء الثانى ، تحديث وتنمية المنظمات والمؤسسات الريفية ، جامعة الاسكندرية ، كلية الزراعة قسم المجتمع الريفى ، ١٩٧٨ ص ٣٧ - ٤١ .
- ٣ - أنظر فى هذا : نيقولا تيما شيف ، نظرية علم الاجتماع ، طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمود عوده وآخرون ، ط ٨ ، دار المعارف القاهرة ، ١٩٨٣ ص ٣٢١ - ٣٣٩ .
- 4 - Deuch & Krauss, Theories in social psychology, Basic Books, N.Y. 1965 .
- ٥ - محمد شفيق : السلوك الانسانى وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة ، مطبعة روزاليوسف الجديدة ، بدون تاريخ ، ص ٧ ، ٨
- 6 - Eckles, R.W, Carmichall, R.,L. and Sarche, B., Supervisory management (2ed) newyork : john wiley and sons, 1981 . P.287 .
- 7 - Wolman B . W., Dictionary of behavioral Science. New york : Macmillan press L.T.O, 1975.
- 8 - Stogdill, R.M, Hanbook of leadership . New york : free press 1974 . P.11
- 9 - Yukl, G.A, " Toward a behavioral theory of leadership " organ Behav. And Hum peform., 1971 P.P. 414 - 440 .
- 10 - Fleishman , E.A. and Bass A.R (Eds) . Studies in

- personnel and industrial psychology .
Illinois : The Dorsey press, 1974 .
P.355.
- 11 – Bernard, M.B., “ Stogdill’s Handbook of leadership “
The free press, New york, 1981 . P. 584
- ١٢ – محمد شفيق : مرجع سابق ، ص ٧ .
- 13 – Rogers, EM & Shoemaker, F.F., “ Communion of
Innovation, Across Cultural
Approach”, New york 1971. P.223 .
- 14 – Peach D.S., personnel : The management of people at
work (4ed) New york : Macmillan, pub
Cu . 1980. P.P.471 – 472 .
- 15 – Saal, S., and Kniht, P. Industrial and organizational
psy-chology. California : pacific pub,
1988. P.34 .
- ١٦ – طريف شوقي محمد فرج : اسسوك القياى وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ،
١٩٩٢ ، ص ص ٢٦ ، ٢٧ نقلا عن
- Ivancevich, J.M., and Donnly, J.H., leaderinfluence -
and perfor-mano in. Ffleshman, E.A
and bass, E. (Eds) studies in personnel
and industrial psychology (3ed),
Illinois: The Dorsy press, 1974, 329 ,
338 .
- 17 – Turner, J.H, Filley, A.C., and House, R.J., studies in
managerial process and organizational
behavir, Illinois : Scotl foressman and
Company, 1972 . P.39-1
- 18 – Gray, J.L., and strake, E.A., organizational Behavior
concepts and Aplications. (2ed).
Columbus; charles. E.Merrill, pub.
1980 . P.112.
- ١٩ – طريف شوقي : مرجع سابق ، ص ٣٩
- ٢٠ – محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص ص ٨ ، ٩
- ٢١ – طريف شوقي : مرجع سابق ، ص ٤٩
- ٢٢ – المرجع السابق ، ص ٥٠
- 23 – Page, Charles H., Sociology : The Study of Human
Interaction, Alfried A.Knopf L.nc. ,
Second Edition. (1973) P. 304 .