

بسم الله الرحمن الرحيم

أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر
موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما في محافظات شمال فلسطين
، وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم

إعداد

مها توفيق محمد شبيطة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠٠١/٩/١٢ وأجيزت .

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

مشرفاً

الأستاذ الدكتور جودت احمد سعادة

.....

ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور احمد فهميم جبر

.....

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي عضواً

أهداء

إلى روح أبي الغالي رحمة الله

إلى أمي الحنونة

إلى أخوتي الأعزاء عمر وزكريا وسهي ونهي ومحمد

إلى الصديق الوفي

إلى كل شبل وزهرة في بلادي

إليهم جميعاً أهدي قصدي المتواضع

شكر وتقدير

أن الحمد لله الذي حرم على نفسه الظلم وجعله بيننا محرماً ، والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي أرسله الله رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين .

المشرف الرئيس :

الأستاذ الدكتور جودت أحمد سعادة ، الذي كان الموجه المتقاني ، والأب الحاني ، الذي احتضنتني برغم كل مسؤولياته وأعماله العديدة ، فهو كان الموجه والمرشد برغم شدة الظروف ومرارتي ، إلا أنه لم يبخل علي بعطائه وتوجيهاته السديدة ، لذا لا املك إلا جزيل الشكر والامتنان له على تشجيعه لي ، داعية ربي أن يمن عليه بالعمر المديد لمزيد من العطاء والتقدم لخدمة هذا الوطن الحبيب .

كما أتقدم بالشكر الوفير إلى الأستاذ الدكتور أحمد فهد جبر على تكبده عناء السفر والمجيء في هذه الظروف الصعبة ولموافقته على المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة ، شاكرة له إبداء رأيه وملاحظاته القيمة التي ساهمت في إثراء هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور عبد الناصر قدومي ، الذي ساعدني كثيراً بوقوفه إلى جانبي ، وإبداء توجيهاته التي قادتني في كثير من الأحيان إلى بر الأمان ، ولإشرافه على التحليل الإحصائي للأطروحة مما ساهم في الحصول على نتائج دقيقة ، كما أشكره على اشتراكه في مناقشة هذه الأطروحة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى وزارة الداخلية ممثلة برأس هرميا " عطوفة وكيل الوزارة " على سماحه لي بتطبيق أطروحتي على الوزارة كما أشكره لتسهيل مهمة بحثي ، لخراج هذا العمل إلى حيز الوجود .

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل موظفي وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين ، على ما بذلوه من تعاون سواء كان في تعبئة الاستبانة أو في إبداء آرائهم أو ملاحظاتهم لاثراء هذا العمل .

كما لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساعدني ووقف بجانبي من الأساتذة الأفاضل في جامعة النجاح الوطنية على ما بذلوه من جهد في تحكيم استبانة الدراسة .

وأخيراً أتقدم بشكري إلى أخي العزيز عمر على دعمه المتواصل لي ، وإلى أخي العزيز محمد على مساعدته ووقوفه إلى جانبي في طباعة هذه الأطروحة وإلى أختي الغالية سهى وزوجها على مساعدتهم ودعمهم .

كما لا يسعني إلا أن أشكر مدير (دائرة الأحوال المدنية بنابلس) على مساعدته لي بتوفير مادة عن نشأة وزارة الداخلية وآلية عملها (عبدالله الدنا) متمنية له دوام التقدم .

وإلى صديقتي جميعاً وخصوصاً صديقتي " صافية " على مساندتها ودعمها الكبير لي وإلى صديقتي جوانه نصري وميساء ارفاعيه ولينا فانوس .

الباحثة

مها توفيق شبيطة

جامعة النجاح الوطنية

2001

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	شكر وتقدير .	-
ت	فهرس المحتويات .	-
ح	فهرس الجداول .	-
د	فهرس الملاحق .	-
ر	فهرس الشكل البياني	-
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية .	-
1	مشكلة الدراسة وأهميتها	الفصل الأول
2	مقدمة الدراسة ومشكلتها.	أولاً:
8	هدف الدراسة وأسئلتها.	ثانياً:
8	فرضيات الدراسة .	ثالثاً:
9	أهمية الدراسة .	رابعاً:
9	حدود الدراسة.	خامساً:
10	مصطلحات الدراسة.	سادساً:
12	الإطار النظري للدراسة	الفصل الثاني
13	نشأة القيادة الإدارية وتعريفها .	أولاً:
14	مجالات الإدارة .	-
15	مهارات القائد الإداري .	-
16	مصادر قوة القائد الإداري .	-
17	العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية .	-
18	صفات القائد الإداري .	-
19	تعريف الفاعلية .	ثانياً :
20	العوامل الإدارية والتنظيمية لتحقيق فاعلية العمل .	-
20	جوانب تصميم العمل .	-
21	الواجبات والقيم الملقة على إدارة المؤسسة .	-
22	إستراتيجيات تصميم العمل .	-

الصفحة	الموضوع	
23	عناصر القيادة الفاعلة .	-
23	وزارة الداخلية .	ثالثاً:
25	نظريات القيادة .	رابعاً:
25	نظرية السمات .	-
26	نظرية الرجل العظيم .	-
26	النظرية السلوكية .	-
31	النظرية الموقفية .	-
35	النظرية التفاعلية .	-
36	ملاحظات حول نظريات القيادة الإدارية .	خامساً:
37	أنماط القيادة الإدارية .	سادساً:
37	القيادة الديمقراطية .	-
39	القيادة الدكتاتورية .	-
41	القيادة التسيبية أو الترسلية .	-
42	الدراسات السابقة	الفصل الثالث
43	تصنيف الدراسات السابقة وعرضها.	
43	الدراسات التي تناولت المحور الأول وهو النمط القيادي .	أولاً:
52	التعليق على الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية.	
53	الدراسات التي تناولت المحور الثاني من الدراسة وهو فاعلية العمل.	ثانياً:
64	التعليق على الدراسات التي تناولت فاعلية العمل .	
66	الطريقة والإجراءات	الفصل الرابع
67	منهجية الدراسة .	أولاً :
67	مجتمع الدراسة .	ثانياً :
68	عينة الدراسة .	ثالثاً :
69	أداة الدراسة:	رابعاً :
72	صدق الأداة .	
73	ثبات الأداة .	

الصفحة	الموضوع	
74	متغيرات الدراسة .	خامسا :
74	إجراءات الدراسة .	سادسا :
75	المعالجات الإحصائية .	سابعا :
76	نتائج الدراسة وتفسيرها	الفصل الخامس
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول . تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .	أولاً
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني . تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .	ثانياً
97	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها . تفسير النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية وتفسيرها بالنسبة لمتغير الجنس، والمحافظة، والخبرة، والمؤهل العلمي .	ثالثاً
108	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها وهي النتائج المتعلقة بدرجة فاعلية العمل وتفسيرها بالنسبة لمتغير الجنس، المحافظة، الخبرة، المؤهل العلمي .	رابعاً
119	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة وتفسيرها . النتائج المتعلقة بعلاقة الأنماط القيادية بفاعلية العمل وتفسيرها بالنسبة لمتغير الجنس، والمحافظة، والخبرة، والمؤهل العلمي .	خامساً
123	مراجع الدراسة	
124	المراجع العربية	أولاً:
129	المراجع الأجنبية	ثانياً :
132	الملاحق	
153	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-	توزيع موظفي الداخلية وموظفاتنا على محافظات الشمال	67
2-	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس .	68
3-	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة .	68
4-	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة .	69
5-	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	69
6-	توزيع فقرات على الأداة الأولى المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية .	71
7-	توزيع فقرات الأداة الثانية المتعلقة بفاعلية العمل .	72
8-	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا لاستبانة الأنماط القيادية.	73
9-	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا لاستبانة فاعلية العمل .	74
10-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الديمقراطي .	77
11-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط التسيني .	79
12-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الدكتاتوري .	81
13-	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأنماط المحور الأول المتعلقة بسيادة أنماط القيادة الإدارية .	82
14	نتائج تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة للفروق بين الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .	83
15-	نتائج اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال.	84
16-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال المعرفي.	88
17-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الإداري .	89
18-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الاجتماعي .	91

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
19-	الترتيب والمتوسطات والنسب المئوية لمجالات المحور الثاني والخاص بفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية .	92
20-	نتائج تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة للفروق بين مجالات الفاعلية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .	93
21-	نتائج اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .	93
22-	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجنس .	97
23-	المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الإدارية تبعا لمتغير المحافظة .	99
24-	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير المحافظة .	99
25-	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات على النمط الترسلّي تبعا لمتغير المحافظة .	100
26-	يبين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة .	102
27-	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة .	102
28-	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الديمقراطي تبعا لمتغير الخبرة .	103
29-	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الترسلّي تبعا لمتغير الخبرة .	103
30-	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الدكتاتوري تبعا لمتغير الخبرة .	104
31-	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	106
32-	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمط القيادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	106

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
-33	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	107
-34	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس عن الموظفين .	109
-35	المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل تبعاً لمتغير المحافظة .	111
-36	نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق في مجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المحافظة .	112
-37	المتوسطات الحسابية لمجالات الفاعلية تبعاً لمتغير الخبرة .	114
-38	نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق في مجالات الفاعلية تبعاً لمتغير الخبرة .	115
-39	المتوسطات الحسابية لمجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	117
-40	نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق في مجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	118
-41	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية والدرجة الكلية للفاعلية .	119

فهرس الشكل البياني

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية ديمقراطي - ترسلي - دكتاتوري	84
2	المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل إداري - معرفي - اجتماعي	94

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أسماء المحكمين حول الاستبانة .
2	توزيع فقرات استبانة أنماط القيادة الإدارية حسب كل نمط
3	استبانة أنماط القيادة الإدارية كما تم توزيعها على عينة الدراسة
4	فقرات استبانة فاعلية العمل موزعه على مجالاتها الثلاثة
5	فقرات استبانة فاعلية العمل كما تم توزيعها على عينة الدراسة
6	خطاب من وكيل وزارة الداخلية لتسهيل مهمة الباحثة
7	خطاب من مدير عام وزارة الداخلية بمحافظة قلقيلية لتسهيل المهمة

ملخص الدراسة

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظقاتها وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم .

إعداد

مها توفيق محمد شبيطة

إشراف

الأستاذ الدكتور جودت أحمد سعادة

ماجستير تربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية

2001م

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها مديرو وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظقاتها من وجهة وبيان أثر متغيرات (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) في النمط القيادي ، من جية ثانية هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية العمل لدى مديري هذه الوزارة في تحديد المشكلة ضمن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظقاتها ؟
- 2- ما درجة الفاعلية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظقاتها ؟

- 3- هل يختلف هذا النمط القيادي لمديري الدوائر باختلاف متغيرات (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ؟
- 4- هل تختلف درجة فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية باختلاف متغيرات (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) .
- 5- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي تتم ممارستها وفاعلية العمل لديهم ؟

وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2000-2001) حيث بلغ حجمها (120) موظفا وموظفة موزعين على (6) مديريات في خمس محافظات من محافظات شمال فلسطين .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها ، تم الاعتماد على إجراءات بحثية معينة تمثلت في قيام الباحثة بإعداد أداة قياس عبارة عن استبانة ضمت محورين الأول لتطوير أنماط القيادة الإدارية وبعدد من الفقرات بلغ (81) فقرة على ثلاثة أنماط هي (الديمقراطي ، والدكتاتوري ، والترسلي أو التسبيبي) أما المحور الثاني المتعلق بفاعلية العمل فقد تم تبني استبانة ضمت (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الإداري ، والمعرفي ، والاجتماعي) وتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين واستخراج ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ الفا وكان معامل الثبات على المحور الأول (0.84) والمحور الثاني (0.86) والثبات الكلي (0.91) للفاعلية .

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدمت كلا من : المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية ، والتكرارات ، واختبار (ت) للمجموعات المستقلة ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتأكد من وجود فروق دالة إحصائية ، واختبار (LSD) و (SIDAK) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ، وتحليل التباين المتعدد القياسات المتكررة (MANOVA) واختبار ولكس لامبدا ، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة .

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج كان من أهمها :

- 1- أن النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الداخلية هو النمط الديمقراطي كما يراه موظفو وزارة الداخلية وموظفاتها يليه النمط الدكتاتوري وأخيراً النمط الترسلي .
- 2- أظهرت النتائج أن درجة الاستجابة للواقع على محور فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية كانت متوسطة في مجملها حيث وصلت الدرجة الكلية إلى (65.8%) ، وأظهرت الدراسة أن أكثر المجالات رضا هو المجال الاجتماعي يليه الإداري ثم المعرفي .

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس على الأنماط الثلاثة للقيادة (الديمقراطي ، والدكتاتوري ، والتسبيبي) .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المحافظة على النمطين الديمقراطي والدكتاتوري ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على النمط الترسلّي بين محافظتي (نابلس وطوباس) ولصالح نابلس ، وبين محافظات (سلفيت وقلقيلية وجنين وطوباس) ولصالح سلفيت .

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة على النمط الترسلّي بين (3 سنوات فأقل) و (4-6) سنوات لصالح (4-6) سنوات .

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمط الديمقراطي لصالح دبلوم المعهد والثانوية العامة .

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجالات الفاعلية لمتغير (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) .

8- أما عن فرضية العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو وزارة الداخلية وفاعلية العمل لديهم، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين الأنماط القيادية والدرجة الكلية للفاعلية حيث كانت العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للفاعلية حيث وصلت القيمة إلى (0.59)، بينما كانت العلاقة دالة إحصائياً ولكن سلبية على النمطين الترسلّي والدكتاتوري، حيث كانت قيمتي معامل ارتباط بيرسون عليهما على التوالي (-0.61، -0.34) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.01$) .

وفي ضوء النتائج السابقة التي كشفت عنها الدراسة، قدمت الباحثة بعض التوصيات مثل ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءة موظفي الوزارة من ذوي الخبرات البسيطة بعقد دورات تدريبية لهم ، وضرورة العمل مع الوزارة على وضع أسس لاختيار القادة الأكثر كفاءة ، وضرورة العمل على إيجاد نوع من العلاقة المتميزة بين القائد وموظفيه ، وضرورة العمل على فتح قنوات من الاتصال بين موظفي هذه الوزارة سواء كان من خلال الاجتماعات أو الندوات أو الدورات التدريبية ، وتم التأكيد أيضاً على ضرورة إجراء دراسة ميدانية حول قدرة القائد على تطوير الفعالية بينه وبين مؤسسته ، وكذلك حول العلاقة بين الموظفين والإداريين في المؤسسات الحكومية الأخرى .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الموضوع	
مقدمة الدراسة ومشكلتها.	أولاً:
أهمية الدراسة.	ثانياً:
هدف الدراسة وأسئلتها.	ثالثاً:
فرضيات الدراسة .	رابعاً:
حدود الدراسة.	خامساً:
مصطلحات الدراسة.	سادساً:

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة ومشكلتها :

لقد مضى عيد طويل على اعتبار أن موضوع القيادة مثار للنقاش والجدل منذ عهد أفلاطون وعبود الحضارتين الصينية والمصرية (Stogdill ، 1981). وكانت أول بذور الإدارة في المجتمعات قد نشأت حيث ظهرت الحاجة إلى وجود قيادة إدارية مسئولة عن إدارة شئون المجتمعات البشرية (نصرالله وزملاؤه ، 1999). وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإدارة كانت تعتمد على العنف والشدة وكان يساق الموظف سوقا للحصول على إنتاج افضل (الشنتاوي ، 1976). ومع ذلك ، فقد أصبحت الإدارة مع مرور الوقت تعد علما وفنا على حد سواء . وقد تعددت مجالات الإدارة ووسائلها وأساليبها وأصبحت تمارس في مختلف الميادين .

وتعد الثورة العلمية سببا في حدوث الثورة الإدارية حيث يعمل القائد الإداري على تنسيق جهوده وجهود العاملين معه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . فالقيادة والإدارة يكمل كل منهما الآخر ، والقائد هو فرد من أفراد الجماعة يمارس نوعا من التأثير في سلوك الجماعة (كنعان ، 1995).

ولقد أرسى الإسلام دعائم القيادة ومتطلباتها بشكل عام في إطار الجماعة المسلمة ، فقد قال المولى عز وجل في كتابه الحكيم : "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول، إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، ذلك خير وأحسن تأويلا " (سورة النساء ، أية 59). وتعرض هذه الآية إلى النمط الإداري المستمد من الفكر الإسلامي لبيان ماهية القيادة للجماعة البشرية المسلمة في أي تنظيم سواء كان مؤسسة حكومية أو خاصة وبيان علاقة القائد بالمرؤوسين في ضوء الشريعة الإسلامية . وقد جاء شرح هذه الآية لتبين أنها حكم ومصدر للسلطات، وأنها تبدأ وتنتهي عند التلقي من الخالق عز وجل ، وإن الله تعالى قد سن شريعة أودعها قرآنه وأرسل رسلا لبيانها للناس أجمعين .

وبعكس اختلاف وسائل التأثير التي يمارسها القائد لتوحيد مرعوسيه تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، حيث ركزت مجموعة من الدراسات التي قام بها كل من علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع على تحديد افضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه على أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية (كنعان ، 1995).

وتعد رفاهية الإنسان الغاية من عمل الإدارة، كما أن الإنسان وسيلة تحقيق هذه الغاية . والقائد الناجح هو الذي تتسم شخصيته بسمات مثل مهارة الإنجاز وتحمل المسؤولية والقدرة على تفهم الموقف وخلق روح الفريق الواحد . لذلك، فإن المؤسسة بحاجة إلى أن تقاد أكثر من أن تدار (غزال ، 1994). والدائرة بلا مدير أشبه بالجماعة التي إذا فقدت قائدها فإنها تغدو مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب وتصبح مكاناً غير صالح للعمل المثمر والبناء (الزغبى ، 1994).

إن الإدارة هي وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية ، وليست سبيلا للتسلط والبيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها ، سواء كانوا من الجمهور أو من العاملين في الإدارة . لذا، كان لابد أن تركز فلسفتها إلى مقومات أساسية في مقدمتها الديمقراطية التي تسمح للقائد الإداري حسب موقعه ومسؤولياته أن يعطي فرصة لمرءوسيه أن يعبروا عن رأيهم بحرية، وبذلك يستطيع أن يشاركهم فعليا في اتخاذ القرارات أو في عملية التنفيذ، وبذلك تأمن الإدارة مشاركة فعلية في مختلف الميادين . واللامركزية هي وسيلة لتحقيق هذه المشاركة وتصبح الإدارة عبارة عن جهاز أو مجموعة أجهزة تتفاعل مع الناس وتعمل على خدمتهم (الرشيد ، 1984).

والقيادة هي فن الإدارة (The Art Of Administration) وفن القيادة هو فن ديناميكي " Dynamic Art " أو هو النشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الاستاتيكية الجامدة إلى الحالة الديناميكية النشطة أو المرنة ، والقائد الإداري هو الذي يمارس هذا الفن وهو الذي يتمثل في القدرة على ممارسة مهام القيادة لعدد من العاملين لتحقيق أهداف معينة (اسماعيل ، 1972). كما أنها تمثل عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية ، وخصائص المرؤوسين ، والمواقف التي يمرون بها الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (Richards, 1972).

وقد أدى اعتبار القيادة على أنها روح العملية الإدارية إلى التطور السريع الذي نشهده في زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإلى وجود نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية (الهواري ، 1982).

والقيادة الإدارية أو السلوك الإداري محكومان بغاية عليا هي تحقيق الكفاية أو الكفاءة أو الفعالية . وعند المقارنة بين الغايات الثلاث نجد أنها ذات طبيعة هرمية ، حيث تعتبر الفعالية هي الغاية العليا لأنها تتضمن الغايات الأخرى تلقائياً ، وبذلك تصبح الإدارة عبارة عن علم الفعالية . إن التركيز على تحقيق الكفاءة دون الاهتمام بشروط أو مطالب تحقيق الفعالية يميل شروطاً ومطالب تبدو ضرورية لحياة المؤسسة واستمرارها وبقائها وتطورها، فلا بد من

الحرص على تحقيق الكفاءة في إطار من الفعالية، وفي نفس الوقت لا يجوز التركيز على الشروط الإضافية التي تقدمها الفعالية وإهمال الكفاءة (عساف، 1994).

وقد أجريت العديد من الدراسات التي توصلت إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وأهمها تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى قادة محافظين وذوي اتجاهات شخصية وذوي اتجاهات موضوعية . ومن ناحية أخرى ، هناك قادة يتم تصنيفهم من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الآخرين الذين يقودونهم إلى قادة ذوي ميول تحكمية أو دكتاتورية وقادة ذوي ميول إنسانية تقوم على الاقتناع (كنعان ، 1980) .

وحتى ينجح القائد ويصبح فعالاً، فإن عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها ، وباختلاف اتجاهات هذا التعامل تختلف القيادة الفاعلة عن القيادة التقليدية بتركيزها على إتاحة الفرص للأفراد للنمو والانطلاق والمشاركة (السلمي ، 1997) .

وأصبح للإدارة أساليبها الفنية ، حيث يقع على عاتق القادة الإداريين استخدام هذه الأساليب بحيث يمزجون من خلالها مهاراتهم وقدراتهم الشخصية بالنظريات والقوانين العلمية في ممارسة الأنشطة والعمليات الإدارية (كشك ، 1997) .

والفرق بين المدير الناجح والمدير الفعال يوضح كيف أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى من النتائج مقبول طالما هم موجودون في مواقعهم يتابعون سير العمل . ولكن إذا حصل طارئ وتغيّب هذا المدير، فإننا نحصل على الفرق بأن درجة الإنجاز تنخفض وتحدث أشياء كثيرة مثل الفوضى والشائعات وغيرها (الهوري، 1982) .

والقائد الإداري يمثل عصب المؤسسة، حيث يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذي يبذله مرؤوسوه (جوهر، 1973) حيث يعمل على توزيع الأنشطة الإدارية وأعمال المؤسسة على الأفراد العاملين في مختلف المستويات من البناء التنظيمي للمؤسسة (كشك ، 1997) . ويتم تفعيل دور المؤسسة كي تلبي حاجة العاملين فيها وتشبع رغباتهم وتبرز طاقاتهم ومواهبهم، بحيث يسهل وجود قائد يتمتع بصفات استشارية ديمقراطية على العاملين معه فرصة تحقيق التآلف والاندماج مع بعضهم، وبذلك تتحقق الأهداف الموضوعية لها بأن تلبي حاجة المجتمع (كلاده، 1997) .

والقائد الديمقراطي يتمتع بصلاحيات تعمل على بناء جسور من الاحترام المتبادل والثقة مع مرؤوسيه، ويعمل على إيجاد نوع من التوازن داخل المؤسسة، وبذا تقل حدة الصراع والخلافات بين مرؤوسيه (سعود، 1990) . كما إن على القائد أن تكون لديه قدرة على اتباع

أساليب الاقتناع والمناقشة وتفويض جزء من صلاحياته وسلطاته إلى عدد من مرعوسيه، ولكن في حدود تتسم بالموضوعية والرقابة غير المباشرة وهذا يعطي مرعوسيه الحوافز الإيجابية لهذه المؤسسة ودفعها إلى الأمام (هلال ، 1998) .

وتتوقف فعالية القائد على التوفيق بين ما هو موجود في المؤسسة من موارد وما تتطلبه من تحقيق الأهداف (البقري ، 1987) وهذه الأهداف إذا حققها القائد بتركيزه على زيادة إنتاجية المؤسسة بصرف النظر عن قدرة المرؤوسين لديه على العطاء، حيث ينظر القائد الدكتاتوري إلى مرعوسيه على أنهم لا يعملون إلا بالضغط والتهديد والمراقبة الشديدة غير مراعاة لمشاعرهم وأحاسيسهم (كنعان ، 1980) ، ومعتبراً نفسه صاحب الكلمة الفصل في المؤسسة وباني جسوراً من عدم الثقة والاحترام بينه وبين مرعوسيه ، ومهتماً فقط باللوائح والأنظمة التي تدير عليها المؤسسة، وبذلك تسود العلاقات السلبية في المؤسسة من خلافات وصراعات ينزع القائد فيها إلى منح المكافآت من ثواب وعقاب على أساس شخصي فقط (حسن ، 1999) .

٥٥٤٣٦٣

وتعتبر الإدارة في أية منظمة أو مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة مفتاحاً للنجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها وتطويرها واستقرارها ، لذا فالنظام الإداري يعتبر بمثابة المحرك في آلة التنظيم الإداري الهادف في أي مجال من المجالات الخدمية أو الإنتاجية (عوامله ، 1993) .

هذا وإن من ضرورات نجاح العملية مقدرته القيادة على القيام بوظائفها المختلفة معتمدة في ذلك على اتباع الأسلوب العلمي السليم لتحقيق هدف محدد بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الأمر (عسيري ، 1988) .

ولمست المؤسسة الفلسطينية حديثة النشأة بل قديمة قدم الاحتلال العثماني لبلادنا . فقد واجهت العديد من التحديات والصعوبات على عدة صعد منها : السياسي ، والاقتصادي ، والحضاري . وكان أحد المتطلبات الأساسية لهذا التحدي هو تطوير المؤسسات أو المنظمات بأطرها المختلفة ، وحسب مجال الاختصاص والعمل (الصباغ ، 1991) .

وبذا تفاوتت طبيعة وأهداف وظروف ونشأة المؤسسة الوطنية الفلسطينية وتميزت إطاراتها التنظيمية والقانونية ومضامينها الديمقراطية والمهنية ، وذلك لارتباطها بشكل أساسي بالنضال الوطني الفلسطيني وتعبئاته وتشابك مراحلها التاريخية المختلفة . فالمؤسسة الوطنية الفلسطينية وفي ظل (الثورة) لعبت دوراً مهماً وكبيراً على صعيد التحرك السياسي والتعبئة الجماهيرية ، إضافة إلى تقديمها خدمات مهمة ومتميزة للمجتمع في ظل غياب (السلطة) على مدار التاريخ الفلسطيني الحديث (نخلة ، 1990) .

ونتيجة لتغيب دور السلطة الوطنية الشرعية تحت ظروف الاحتلال والقهر والاستعمار منذ مطلع هذا القرن وتغيب مفتعل للشخصية الوطنية والحضارية للشعب الفلسطيني، نشأت وتطورت المؤسسة الأهلية (غير الحكومية) في فلسطين لتقوم بمهام ومسؤوليات السلطة في المجالات الاجتماعية، والتربوية، والاقتصادية، والصحية، وهكذا تطورت المؤسسات بأنماطها المختلفة وأهدافها المتشعبة لتصبح نسيجاً عضوياً لشعب يعيش تحت وطأة احتلال مستمر. وقد مرت المؤسسة الوطنية الفلسطينية بمراحل أربع هي:

- مرحلة ما قبل عام 1948 م وتمثل المرحلة العثمانية ومرحلة الانتداب البريطاني.
- مرحلة ما بين عام 1948 و1967 وتمثل الحقبة الأردنية.
- مرحلة ما بعد عام 1967 وحتى عام 1993 وتمثل حقبة الاحتلال الإسرائيلي.
- مرحلة ما بعد عام 1993 م وتمثل حقبة السلطة الوطنية الفلسطينية.

ولقد عاش المجتمع الفلسطيني على مدى قرن من الزمان تحت هذه الأنظمة التي تركت بصماتها على حياة المواطنين وتعاملهم وسلوكهم، ويعرف المواطن على أنه الإنسان العضو في الدولة، وعضويته هي الأساس القانوني الذي يحدد العلاقة المتبادلة بينه وبين الدولة، على أن لا تتأثر هذه العلاقة بالانتماءات الطائفية والعائلية والحزبية، حيث يتساوى كل المواطنين من حيث وضعيتهم أمام القانون.

ولم يكن هناك أي شكل من أشكال السلطة أو الحكم الفلسطيني على أرض فلسطين، حيث خضعت للحكم العثماني فترة قامت خلالها النخبة المثقفة بتشكيل روابط ومنتديات ثقافية، وبذا صدر أول قانون للحد من أنشطة هذه المؤسسات وللسيطرة عليها وهو القانون العثماني لسنة (1907)م وبعد ذلك تم وضع دستور للبلاد والذي يعرف بمجموعة القوانين الفلسطينية لسنة (1922) في عهد الانتداب البريطاني، وبذا خضعت المؤسسة الفلسطينية لقانون العقوبات رقم (74 لعام 1936)، وهو يتعلق بمشروعات المؤسسات. وبعد ذلك دخلت الحقبة الأردنية وظلت القوانين العثمانية والبريطانية معمولاً بها. وقد أدرك أهل البلاد أهمية وفعالية دور المؤسسة (غير الحكومية) على اعتبار أن دور المؤسسة الحكومية مغيب قسرياً فعملوا على إنشاء عدد من المؤسسات لخدمة قطاع أكبر من السكان منها: الاتحاد العام لعمال فلسطين، واتحاد الجمعيات الخيرية، والاتحاد النسائي الفلسطيني، ورابطة الصحفيين، والغرف التجارية، واتحاد الكنائس وغيرها.

وفي خلال حقبة الاحتلال الإسرائيلي تم تعديل بعض القوانين لتتناسب مع طبيعة الاحتلال منها القانون العثماني الخاص بالمؤسسات، حيث فرض الاحتلال ضرورة الحصول على ترخيص قبل تسجيل أية مؤسسة أو جمعية (الملتقى، 1995).

أما المرحلة الرابعة وهي ما بعد (اتفاقية إعلان المبادئ الفلسطينية الإسرائيلية) ، فقد أصبح للمجتمع الفلسطيني مجلس تشريعي منتخب يعمل على إرساء نظام حكم واضح ، كذلك تم سن التشريعات والقوانين اللازمة لتنظيم المجتمع وإرساء دعائم الديمقراطية ووجود سلطة وطنية تعمل مع المواطنين جنباً إلى جنب لبناء مؤسسات الدولة (الافق ، 1997) . وقد أخذت السلطة بتشكيل نفسها بنفسها ، بناء على النواة الموجودة وهي المؤسسات متعددة المجالات والخبرات . وذلك بتطوير أهدافها وتحديدها لتتناسب مع طبيعة المرحلة وظروفها ولتعمل على تكوين الأجهزة والوزارات التي تقيم عليها الدولة المجتمع المدني الفلسطيني . ومن هذه الوزارات وزارة الداخلية ، وذلك نظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها وزارة الداخلية في حياة المجتمع كمؤسسة إدارية خدمية ، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها وينسق جهودهم فيها ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. لذا ، فإنه لا بد أن تتمتع قيادة هذه المؤسسة بقدرة فائقة قادرة على مواكبة التقدم السريع والتطور التكنولوجي لتكون في صدارة المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

إن الخلل في الأداء وعدم الفاعلية في هذه المؤسسة أثر في طريقة اختيار الإداريين فيها ، وبالتالي انعكس سلوك الموظفين سواء كان سلباً أو إيجاباً على أسلوب الإدارة ونمطها القيادي الذي يعد المحور الأول الذي قامت عليه هذه الدراسة .

وقد عمل (Clarence,1993) على تحديد ثلاثة أنماط للقيادة بناء على دراسة قام بها كل من (Lewihn,Lippitt And White R.K.,1947) . وهي السلطوية والديمقراطية والتسببية وهي اصطلاحات غير متوازنة تستخدم للتليل على سلوك الأفراد في وضع القيادة الناجمة عن المركز الذي يتخذ موقفاً سلبياً تجاه الجماعة والمؤسسة . ويعتبر (هاشم ، 1980) إن نموذج القيادة التسببية هو أسلوب نادر الحدوث في مجتمعاتنا ، حيث يسود في ظله انقلاق والتوتر في محيط العمل ، فيعمل القائد على إعطاء الحرية الكاملة للجماعة أو أفراد منها لاتخاذ القرارات مع أدنى مشاركة منه ، فلا يقدم توجيهاته ، وبذلك تسود روح اللامبالاة والمصالح الشخصية وتكثر الوساطة والرشاوى (حسن،1999) . فصفات وسلوك القائد الإداري تؤثر في فعالية أدائه لدوره في المؤسسة ، وبالتالي في تحقيق أهدافها ورضا العاملين عنها .

إن فاعلية وكفاءة القائد الإداري في مؤسسته تؤدي إلى تحديد النمط القيادي الذي سوف يمارسه هذا القائد ، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة ، التي تتلخص في الكشف عن الحاجة إلى تطوير أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية ، وإعداد أسس لتدريب القائد على كيفية إدارته لمؤسسته في ضوء التقنيات والخبرات الإدارية الحديثة . أما المحور الثاني الذي ارتكزت عليه الدراسة فيتمثل في تحقيق فاعلية القائد الإداري ، والتي هي ناجمة عن طبيعة

المتغيرات المؤثرة التي تفرضها عليه أهداف المؤسسة. فالمدير الفعال من وجهة نظر (الهواري ، 1982) "هو الذي يحقق نتائج بالإضافة إلى تحقيق فاعلية الأفراد".

إن الموظفين العاملين في وزارة الداخلية هم الأكثر تعاملًا واحتكاكًا مع القائد الإداري ، ولذا فإن الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي هذه الوزارة وموظفاتها ، سيعمل على تحقيق المشاركة الفاعلة وإنجاز الأهداف الأساسية التي قامت من أجلها .

هدف الدراسة وأُسئلتها :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط السائدة لدى مديريات وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ومدى فاعلية العمل الإداري في تحقيق التقدم والنمو لهذه المؤسسة .

لذا ، فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1-ما النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها ؟
- 2-ما درجة فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ؟
- 3-هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي تتم ممارستها وفاعلية العمل لديهم ؟
- 4-هل يختلف هذا النمط القيادي لمديري الدوائر باختلاف متغيرات (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها ؟
- 5-هل تختلف درجة الفاعلية لدى مديري الدوائر باختلاف متغيرات (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) ؟

فرضيات الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها تعزى لمتغير الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأنماط القيادية وفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها تعزى لمتغير الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي .

أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما هو متوقع أن تفيد بعد تطبيقها وبيان نتائجها كالآتي:
- 1- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في فلسطين التي تتناول النمط القيادي الذي يمارسه مديرو مديريات الداخلية في محافظات شمال فلسطين (في حدود علم الباحثة) .
 - 2- تأخذ هذه الدراسة أهميتها من حيث تحديد النمط القيادي الذي يمارسه مديرو تلك المديريات ومدى مشاركة القادة الإداريين للموظفين في اتخاذ القرارات .
 - 3- يتوقع من هذه الدراسة أن تساهم في تطوير نوع من الفهم المشترك بين المدير والموظف من خلال المقارنة بين إحكام القائد الإداري على أنشطة المؤسسة التي يديرها .
 - 4- يتوقع من هذه الدراسة أن تساعد القادة الإداريين على رسم استراتيجية إدارية تقوم على أداء مثالي للعاملين لرفع كفاءتهم الإدارية .
 - 5- نبعث أهمية هذه الدراسة من كونها مؤسسة حديثة العيد وذلك لتطوير الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي .

حدود الدراسة :

- تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي :
- 1- اقتصر عملية التطبيق فيها على موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين التي توجد فيها مديريات وزارة الداخلية وهي محافظات (نابلس ، وطولكرم ، وسلفيت ، وقلقيلية ، وجنين ، وطوباس) .
 - 2- تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2000|2001م .
 - 3- اقتصرت هذه الدراسة على موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين وموظفاتها .
 - 4- اقتصر أدوات الدراسة على إستبانتين للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديريات الوزارة في محافظات الشمال وفاعلية العمل لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها . لذا فإن نتائج الدراسة تعتمد على مدى صدق الأدوات وثباتهما .

مصطلحات الدراسة :

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة في الآتي :

- 1- وزارة الداخلية : هي إحدى الوزارات المهمة في السلطة الوطنية الفلسطينية التي تعمل على تقديم خدماتها لقطاع واسع من السكان وتقوم بجميع التسجيلات الحيوية من حالات الولادة والوفاة وإثبات الشخصية والجنسية .
- 2- النمط القيادي : هو ذلك السلوك الذي يقوم به القائد الإداري للتأثير على موظفيه (عنابة ، 1997) .
- 3- النمط (Style) : هو مجموعة سلوك يتميز ب تكراره فهو بالتالي يعبر عن (تبيينه فكريا وسيكولوجية) معينه قد تحقق النتائج المتوقعة من منصب المدير وقد لا تحققه (الهواري ، 1982) .
- 4- الفاعلية (Effectiveness) : هي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فاعلية إدارية (Managerial Effectiveness) وليست فاعلية شخصية (أي متعلقة بأشياء شخصية يرغبها شخصا) إنها فاعليته كمدير في المؤسسة ككل . ولا يمكن الحكم على فاعلية الجزء من الكل إلا من خلال الفاعلية الكلية ، فأى مدير لا يعمل في فراغ فهو يعمل في مؤسسة وله رئيس ومرووسين وزملاء ويعمل طبقا لطريقة عمل معينه بمتطلبات معينه تملئها طبيعة منصبه (الهواري ، 1982) .
- 5- القيادة الإدارية : هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية ، وكذلك صفات وخصائص التابعين (المرووسين) وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرون أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (العديلي ، 1993) .
- 6- القيادة الفاعلة : هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة (السلمي ، 1997) .
- 7- النمط الديمقراطي (Democratic Style) : وهو عبارة عن حكم القائد من خلال اعتماده على العلاقات الإنسانية وإشراك مرءوسيه في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرووسين الذين ترى انهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارسة السلطة مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد والقيام بالمهام القيادية الأساسية (كنعان ، 1995) .
- 8- النمط الدكتاتوري (Autocratic Style) : إن الأصل اليوناني لكلمة (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Eutokracte) ومعناها حكم الفرد الواحد ، وأن كلمة (Autocracy) أصلا تعني خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة ، وينطلق سلوكه من الافتراض

بان سلطته مستمدة من منصبه الرسمي وهي تعد إدارة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع موظفيه .

9- النمط الترسلّي أو التّشيني (Laissez-Faire Style) : وهو ذلك النمط الذي يتم التركيز فيه على ترك الفرد المروّوس يعمل ما يشاء دون توجيه أو رقابة ، فالقائد الترسلّي يثق في قدرات مرعوسيه دون توجيهها نحو أهداف محددة بل هم من يضع الأهداف وينفذها ، ويعطي الحرية الكاملة في العمل لمرعوسيه وتحملهم مسؤولية العمل والمؤسسة وإصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات التي تواجههم ، وهو بذلك يفوض سلطاته كاملة لمرعوسيه (العديلي ، 1993) .

10- الفعالية الإدارية : هي مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بما هو متاح لديها من موارد محدده وفي إطار السياسات العامة المرسومة لها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، (النمر وحمزاوي ، 1986) .

11- السلطة : إنها أداة لإدارة شؤون المجتمع ، حيث يتولى إدارتها أفراد يتمتعون بصفتين :
(أ) قدرتهم على القيام بمهمة الإدارة .

(ب) تطابق تصوراتهم عن مستقبل البلاد مع تصورات غالبية المواطنين (ذياب ، 1998) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الموضوع	
نشأة القيادة الإدارية وتعريفها .	أولاً:
مجالات الإدارة .	-
مهارات القائد الإداري .	-
مصادر قوة القائد الإداري .	-
العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية .	-
صفات القائد الإداري .	-
تعريف القاعدية .	ثانياً :
العوامل الإدارية والتنظيمية لتحقيق فاعلية العمل .	-
جوانب تصميم العمل .	-
الواجبات والمهام الملقاة على إدارة مؤسساتنا .	-
إستراتيجيات تصميم العمل .	-
عناصر القيادة الفاعلة .	-
وزارة الداخلية .	ثالثاً:
نظريات القيادة .	رابعاً:
نظرية السمات .	-
نظرية الرجل العظيم .	-
النظرية السلوكية .	-
النظرية الموقفية .	-
النظرية التفاعلية .	-
ملاحظات حول نظريات القيادة الادارية	-
أنماط القيادة الإدارية .	خامساً :
القيادة الديمقراطية .	-
القيادة الدكتاتورية .	-
القيادة التسيببية أو الترسلية	-

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

ستتناول الباحثة في هذا الفصل موضوعات نظرية عديدة ذات علاقة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية ، بحيث يستفاد منها في إعطاء فكرة للقارئ عن القيادة الإدارية ، ونشأتها ، وفاعلية العمل لدى القائد ، ونظريات القيادة ، ولا سيما أنماط القيادة الإدارية . كما أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في تفسير بعض نتائج الدراسة ، جنباً إلى جنب مع الدراسات السابقة التي سيتم عرضها في فصل مستقل . وفيما يلي توضيح لهذه الموضوعات جميعاً :

نشأة القيادة الإدارية وتعريفها :

تعتبر الإدارة نشاطاً غريزياً بدأ منذ بدء الخليقة وظهر مع الحضارات القديمة في صورة أنشطه إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات ومنها ما نرى آثاره باقية حتى الآن مثل الأهرامات في مصر التي تدل على وجود أنظمة إدارية ونشاط إداري كان يعمل على تنظيم الجماعات البشرية في الحضارات القديمة (حسين ، 1998) .

والإدارة تعني الخدمة على أساس أن من يعمل فيها فإنه يعمل على خدمة الآخرين (درويش ونكلا ، 1980) . أما (الهواري ، 1982) فيقول أن الكفاءة (Efficiency) تؤدي إلى رضا الناس (Human Satisfaction) ، كما أن رضا الناس يحقق الكفاءة . أي لا يمكن تحقيق الأول بدون الثاني والعكس صحيح .

ويرى آخرون أن الإدارة تعد علاقة بين شخص يوجه ويرشد وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (الحاج الياس ، 1984) . لذا ، فإن نجاح أية مؤسسة أو فشلياً يتوقف على نوعية القادة فيها وأسلوبهم في مواجهة الأعمال المختلفة . ونظراً لأهمية دور الإداريين في المجتمع المعاصر ، فقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي الإداري (طبعوني ، 1997) .

كما تعني القيادة أيضاً القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرعوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (هلال ، 1998) . وتعني كذلك الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في القائد الإداري الذي يعمل على توحيد مرعوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

وبرغم ما أثير في علم الإدارة من وسائل وأساليب تدريب القادة وما ابتكره علماء الإدارة والمتخصصون في العلوم السلوكية وعلماء النفس من أساليب تنميه المهارات القيادية ، فإن الاستعداد الشخصي والمهارة الذاتية لا يزال لهما جانب يحسب في معايير تقييم القادة واختبار قدرتهم على التصرف السليم في المواقف الصعبة، وفي وقت الأزمات والمواقف الحرجة ، هذا إلى جانب ضرورة تفاعل المرؤوسين مع قائدهم بحيث يتم قبولهم لقراراته واقتناعهم بالأوامر الصادرة إليهم اعتمادا على الثقة في القيادة والخضوع لها (العماني ، 1993) . ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة . وأن أهمية دورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (عسيري ، 1988) .

ومن المعروف أن القيادة في جوهرها صفة يضيفها الاتباع المرؤوسون إلى من يولونه الثقة والولاء ، لأن مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكلي الهرمي لا يسبغ على شاغل المنصب صفة القيادة وإن كان يمنحه رسميا صفة الرئاسة ، حيث أن الفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس فرقا في الدرجة ، ومن ثم فإن توافر الصفات القيادية في الرئيس هو أساس نجاحه في إدارته . ويمكن من خلال هذه التعاريف استخلاص الأسس المهمة الآتية:

- 1- القيادة هي من مسؤولية القائد .
 - 2- القيادة هي القدرة على التوجيه والإقناع .
 - 3- القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك .
 - 4- القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس .
- ويعتبر القائد من أهم عناصر القيادة الإدارية ، لأنه يؤثر في أفراد الجماعة وأدائهم، وهو الذي يرسم السياسات ويضع الأهداف، وهو من يضع القرار في المؤسسة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ككل (عوض ، 1986) .

مجالات الإدارة :

تتمثل أهم مجالات الإدارة في الآتي :

- 1- إدارة الأعمال : فقد لعبت مؤسسات إدارة الأعمال دورا مهما في حياة الإنسان والمجتمعات، حيث تقوم بتوفير معظم السلع والخدمات المختلفة ،وهي تتفاوت من حيث حجمها وأهميتها وقدرتها المالية ، كما أنها منظمات تبتدئ إلى الربح عن طريق تقديم خدمة أو سلعة للمجتمع وأن اختلفت أهدافها .

2- الإدارة العامة : وهي جزء من الإدارة تتخصص في الإدارة الحكومية من أجل تنفيذ السياسات والأعمال بواسطة الأفراد في حدود المؤسسة الواحدة والجهاز الحكومي لتحقيق الأهداف المرسومة من جانب الدولة . كما أن مداها يمتد ليشمل جميع المجالات الاقتصادية، بحيث تطبق المشاريع الحكومية التجارية والصناعية والتعليمية والصحية والزراعية والخدماتية، وكلها مشاريع تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة . وهي تتصف بالطابع الرسمي والمسئولية الشاملة تجاه المجتمع، وتكون متعلقة بتنفيذ سياسة الدولة . كما أن هناك تصنيفات أخرى خارج هذين التصنيفين مثل :

إدارة المؤسسات الدولية ، والإدارة العسكرية ، وإدارة المؤسسات الاجتماعية الخيرية وغيرها.

مهارات القائد الإداري :

وحتى يستطيع القائد الإداري أن يحقق الأهداف المرغوبة عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهام عمله وهي :

1- المهارات الفنية : وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات أو اللوائح ، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها ، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية : وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم ، حيث تمكنه هذه المهارات من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل .

3- المهارات الفكرية : أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم ونقدهم ، والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات .

4- المهارات التنظيمية : وتتمثل في القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة ، حيث أن المؤسسة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ،

وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثارها (العديلي، 1993) .

وتتضمن القيادة قدراً كبيراً من التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين . كما تتطلب القيادة أن يتمتع الشخص المؤثر بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة (العلق ، 1998) .

مصادر قوة القائد الإداري :

حدد (Keith Davis, 1981) مصادر القوة التي يتمتع بها القائد الإداري كالآتي :

- 1- القوة الشخصية (Personal Power) :
وتدعى أيضاً قوة التبعية أو قوة الجاذبية، وهي قدرة القائد على تكوين أتباع له ،وهي القدرة نابعة من قوة شخصيته حيث يوجد لديه الجاذبية الشخصية (Charisma) والثقة والإيمان بالأهداف، الأمر الذي يجتذب الأتباع نحوه .
- 2- القوة الشرعية (Legitimate Power) :
وهي قوة المركز أو القوة الرسمية الممنوحة للقائد الإداري من قبل السلطات العليا ، وتكون مصحوبة بالقدرة على السيطرة وعلى منح المكافآت وفرض العقوبات .
- 3- قوة الخبرة (Expert power) :
وهي سلطة المعرفة النابعة من التعلم المتخصص والتدريب والخبرة. ولذا، فهي تمثل نوعاً من أنواع القوة في المجتمعات التقنية الحديثة .
- 5- سلطة المكافأة : حيث يمكن للقائد الإداري أن يؤثر في تصرفات مرعوسيه إذا كان في وضع يمكنه من منحهم المكافآت حتى يستطيع المروؤوس تأدية عمله على الوجه المطلوب، على أن يتجنب القائد إعطاء وعود لا يمكنه الوفاء بها حتى يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه، وأن يكون ذلك ضمن حدود المعقول .

أما عن الفرق بين الرئيس والقائد : فإن الأول يعتمد على السلطة المفوضة ألياً من أعلى وهي ناتجة عن مباشرته لوظيفته ، أما القائد فيستمد سلطته من جماعته ذاتياً (الهواري ، 1976) .

وإذا ما اعتمدت القيادة على السلطة فقط فإن المفضل استعمال مصطلح رئاسة وليس قيادة، وهذا يكون واضحاً في المؤسسات العسكرية و عند استعمال النمط الدكتاتوري ، أما إذا تم الدمج بين السلطة والقدرة معا فنحن سنحصل على صورة أرقى للقيادة إلا أنها لا تصل إلى

الدرجة المطلوبة منها إلا في حالة تبني القوة عناصر القدرة وتكون متمثلة في تأييد المرؤوسين لها (عساف ، 1994) .

والقيادة الفاعلة هي عبارة عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها ، وعناصر القوة ومقوماتها ، وعناصر القدرة ومقوماتها ، كما في المعادلة التالية :

القيادة الفاعلة = " السلطة × القوة × القدرة " . (عساف ، 1994) .

العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :

أما عن العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية فتتمثل في الآتي :

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ومنها (السمات الجسمية ، والنفسية ، والسلوكية) .

2- صفات وسمات المرؤوسين وهي (سمات جسمية، ونفسية، وسلوكية) .

2- أهداف المؤسسة (مكان العمل) ومنها أهداف قصيرة المدى أو أهداف استراتيجية .

3- نوع المؤسسة من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي ونوع المهام الموجودة فيها والحوافز وجماعة العمل .

4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بنيتها العامة أو الداخلية (العدلي ، 1993) .

وهناك عوامل كثيرة تحدد وظائف القيادة الإدارية منها :

أ- قدرة القائد وإمكانيته على توفير خصائص عامه وخاصة حسب طبيعة الموقف .

ب- الهدف الذي يسعى من أجل تحقيقه من خلال مؤسسته والاتجاهات التي تحكمها .

ج- دور القيادة العليا في عدد من الوظائف التي من أهمها:

1- صياغة الأهداف وتحديداتها من خلال برامج التخطيط والتنظيم .

2- العمل على إيجاد نوع من التنسيق المستمر والمتفاعل بين أعضاء المؤسسة ورئيسها.

3- إقامة اتصالات شاملة داخل المؤسسة من خلال ربطها بالقيادة لتأمين استقرار المؤسسة .

4- تنظيم فئة من الخبراء المتخصصين وتحديد مسؤولياتهم من أجل تحفيزهم على العمل .

5- إقامة جسر من العلاقات الطيبة بين أعضاء المؤسسة ورئيسها للنيوض بها .

6- اتخاذ القرار الصائب سواء فيما يتعلق بالأهداف أو تنفيذها وتهيئة المناخ المناسب لقبول القرار .

7- إيجاد نوع من الرقابة البناءة لتراقب أوضاع المؤسسة لحل أي خلاف يمكن أن يحدث والتصدي له بحزم (درويش ، 1978) .

صفات القائد الإداري :

تتمثل الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري في الآتي:

1- من وجهة نظر المؤسسة ، هناك بعض الصفات التي تتطلب المؤسسة وجودها في القائد الإداري وهي : (1) الامتثال للنظام ، فالقائد الإداري يستطيع أن يغير النظام مع مرور الوقت، ولكنه لا يستطيع أن يتضارب معه. فهو يستطيع أن يطور ويدخل تعديلات على الأنظمة الإدارية الموجودة داخل مؤسسته ولكنه في الوقت نفسه لا يستطيع أن يقف في وجه هذه الأنظمة . (2) تحقيق النتائج ، حيث تتوقع المؤسسة من القائد الإداري أن يساوم ويفاوض من أجل تحقيق الأهداف المطلوب منه تحقيقها، كما تتوقع منه أن يكون في موقع اعتذار لعدم تحقيق أهداف غير مقبولة بالنسبة إليه وإن كانت منطقية وصحيحة (دوغلان ، 1971) .

أما عن الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري من وجهة نظر المرووسين فتتمثل في الآتي :

(1) القدرة على البت في الأمور : فالمرووس يتوقع أن يكون القائد أكثر براعة منه إذا ما ذهب إليه بمشكلة فهو يتوقع منه أن يجد حلاً لها .

(2) تحمل المسؤولية : فهو يريد قائدا يواجه المسؤوليات ويتقبلها ، وهو لا يثق بالقائد الذي يتهرب من مسؤولياته .

(3) العدالة في التقييم : حيث على القائد أن يضع معايير موضوعية لها علاقة بالعمل فقط وابتعد عن الأمور الشخصية لقياس الأداء وأن يسمح بالحوار والنقاش مع المرووسين حول هذا التقييم .

(4) العقلانية وثبات السلوك ، حيث أن القائد عديم العواطف يكون غير مقبول من جانب مرءوسيه وكذلك القائد كثير العواطف غير العقلاني مرفوض من قبل مرءوسيه ، وذلك من أجل أن يشعر المرووس بأنه يعتمد على شخص يمكن الاعتماد عليه .

(5) الأهلية في موضوع تخصصه ، فالمهم أن يشعر المرووس بأن قائده ذو قدرة عالية في موضوع تخصصه .

(6) الذكاء ، يتوقع المرووس أن يكون مستوى ذكاء قائده أعلى منه ولكن ليس بدرجة كبيرة، حيث أن الفرق الكبير يمكن أن يخلق فجوات في الاتصال بينهم وهذا يشعرهم بالنقص وكذلك الخوف من احتقار القائد لهم .

(7) القدرة على توجيههم نحو تحقيق الأهداف ، فإذا لم تحقق الجماعة الهدف من تشكيلها فيمكن أن تصاب بإحباط .

(8) الثقة ، فالمرؤوس يريد أن يشعر أن كلمة القائد يمكن الاعتماد عليها .

(9) إمكانية الوصول إليه إذا اقتضت الحاجة ، حيث عليه أن يكون مستمعاً جيداً وراغباً في قضاء الوقت اللازم مع مرعوسيه (صوفان ، 1989). ونستخلص من هذه الصفات أن القيادة الإدارية أهم عنصر من عناصر الإدارة وهي محور العملية الإدارية . لذا، فهناك حاجة شديدة لها لتوجيه جيد المؤسسة ، فالقائد يجب أن تتوفر فيه خصائص تنظيمية وإنسانية، حيث أن جوهر العملية القيادية يتمثل في قدراتها وإمكاناتها الطبيعية في إحداث التنسيق والترابط في التنظيم من أجل إيجاد الدوافع لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهي تختلف عن الرئاسة من حيث اعتماد الأخيرة على السلطة الرسمية ولكنها تختلط بها لوجودها على رأس التنظيم ، فهي تسعى باستمرار لقيام مشاركة فعالة بين أعضائها لإيجاد قبول لقراراتها عن طريق التأثير واستعمال نفوذها القائم على الاقتناع (درويش ، 1978) .

فاعلية العمل :

أما عن بعد فاعلية العمل فيمكن فهمه في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها ، حيث تعتمد فاعلية أداء الجماعة على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد ، حيث يكون القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزع إلى التسلط فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرعوسيه فقط في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف (أي السهلة جداً أو الصعبة جداً) ، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرعوسيه في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة .

والفاعلية مرتبطة بقوة الأثر وعمقه في النفوس بما يحقق روحاً عالية للعاملين وكفاءة في الأداء (البقري ، 1987) . فالقائد الناجح يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين معه ودعمهم وموازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها ، وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف بتحقيق أداء معين (أهداف المؤسسة) ، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ، ورفع مستوى دافعيتهم ، وزيادة إنتاجيتهم .

إن فاعلية العمل الإدارية تقوم على قدرة الظاهرة الإدارية على أداء الأعمال الصحيحة ، والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة وهي تعد خاصية مستمرة على مدى الزمن طالما وجد عمل وإدارة .

العوامل الإدارية والتنظيمية لتحقيق فاعلية العمل :

لذا ، فإن فاعلية الإدارة هي محصلة لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإدارية أهمها الآتي :

- 1- درجة من التكامل بين إدارات وأجزاء التنظيم الإداري .
 - 2- درجة من الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات بالتنظيم أو المؤسسة ، وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى القرارات .
 - 3- درجة من الاستقلال وحرية الحركة التي تتمتع بها المؤسسة الإدارية في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة أو الرقابة (السلمي ، 199) .
- وتلعب طريقة تصميم العمل دوراً مهماً في فاعلية المؤسسة وفي حياة الموظف العامل ، كما إنها تساعد على زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها . وهي تعود على العاملين أيضاً بكثير من النتائج الإيجابية والسلبية . الإيجابية : مثل توفير الدخل ، وإشباع حاجاته الاجتماعية وتفعيل علاقاته مع الآخرين . أما النتائج السلبية فتسبب القلق والتوتر والإرهاق مع شعور الموظف بعدم الأمان . وقد اهتم رواد الفكر الإداري بالعمل وتنظيمه من ناحية إدارية من جوانب (فنية ، وعقلانية) ، حيث عمل هؤلاء الكتاب أمثال (Taylor) على تحقيق زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية العمل فقط ، وقد دعوا في كتاباتهم إلى تطبيق درجة عالية من التخصص . وقد انعكس هذا على الموظف العامل بتدني مستوى معنوياته وأدى إلى شعوره بالعزلة والملل وكثرة التغيب عن العمل وبالتالي إعطائه جودة متدنية (كنعان ، 1995) .

جوانب تصميم العمل :

وتعتبر الوظيفة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتتضمن هذه العملية ، اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الجوانب المهمة في طبيعة أي عمل يؤدي بشكل موضوعي ومنها :

- 1- محتوى العمل : وهي الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل بحيث تشمل كل جزئية في العمل .

2- متطلبات العمل : وتتضمن التحصيل العلمي ، والخبرة وشهادة مزاولة للمهنة وخصائص وسمات يتطلب توافرها لأداء العمل .

3- ظروف العمل : وهي الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من ناحية مادية ، وغير مادية مثل المسؤولية والمساءلة ودرجة الإشراف (الحلو ، 1973) .

إن درجة الرضا التي يحققها الموظف من خلال أدائه لعمله تتفاوت، وهي ليست بسيطة بالدرجة التي يتوقعها الفرد إنما هي علاقة معقدة وتعتمد على عوامل يجب أن يتجاوزها الموظف لتحقيق الفاعلية المرجوة من العمل ومنها :

1- ما هو ذاتي :حيث تترتب على أداء الموظف وجهده واستخدامه لقدراته ومهاراته الذاتية مثل الشعور بالمسؤولية ، والإنجاز والاستقلالية .

2- ومنها ما هو خارجي : ناتج عن جهد الفرد مصحوبا بعوامل وأشخاص آخرين غير معنيين مباشرة بالعمل ويشمل الراتب ، والإشراف ، والزملاء ، وظروف العمل (عقيلي ، 1997) .

الواجبات والمهام الملقاة على إدارة المؤسسة :

ونرى في العديد من المؤسسات الحكومية أن بعض قادتها يهتمون بالعمل اهتماماً كبيراً من خلال قيامهم بالمهام والواجبات مثل :

- 1- تحديد أهداف المنشأة أو المؤسسة التي يتولون الإشراف عليها .
- 2- اقتراح خطوات العمل والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة .
- 3- رسم السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأعمال والإدارة .
- 4- السعي بشكل مكثف ومتواصل من أجل تشخيص المشكلات وتحديد بدقّة وتحليلها من أجل الوقوف على مسبباتها .
- 5- وضع الحلول أو المقترحات الممكنة للتطبيق .
- 6- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها هذا المدير وغيرها من الإدارات والأقسام الأخرى لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة .
- 7- الاهتمام بالرقابة وتقييم الأنشطة والأفراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المرسومة .

والقائد الذي يتصف بفاعلية العمل هنا، هو من يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف والظروف والمتغيرات ، فيوعد الزعيم (قدوه ونموذج يحتذى به) ، وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفاعلية) ، وهو المراقب (يتابع ويراقب الأداء لتقويمه) ، وهو فعال (ينظر إلى كم وكيف الأداء باعتبارهما وجعين لعمله المتميز) (العلاق ، 1998) .

استراتيجيات تصميم العمل :

لقد دفع تركيز العديد من الباحثين على الجانب الفني فقط في العمل إلى البحث عن بدائل في تصميم العمل وتحقيق الفاعلية من خلال تحقيق إنتاجية أعلى وجودة أفضل تضمن حياة أفضل للموظف العامل ومن هذه البدائل :

1- التدوير الوظيفي ، ويمكن تلخيصه في تنقل العامل من مكان إلى آخر بهدف تقليص احتمالات الملل نتيجة للروتين ولزيادة إمكانية الأداء بفاعلية وهو من أوائل الاستراتيجيات التي لجأت إليها المؤسسة .

2- تكبير العمل ، فيكون من خلال إضافة جوانب أخرى وواجبات لها علاقة بالعمل ، وذلك للتغلب على الإرهاق والمعنويات المتدنية ، وقد حقق بعض المكاسب مثل الرضا عن العمل ولكنه لم يرتق إلى صفة الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية .

3- أما الجانب الثالث وهو إثراء العمل من خلال تحقيق فاعليته ، حيث يتم من خلال توفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل ، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر ، وزيادة محفزات العمل من خلال إضافة أنواع متنوعة من الواجبات، ومن أجل تحقيق الفائدة المرجوة فقد سعى الباحثون إلى معرفة العوامل التي تحدث تأثيراً أكبر في تحفيز الموظفين ومنها :

أ- تنوع المهارات : وهو ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالأنشطة والواجبات .

ب- أهمية الواجب : وهو مدى ما للعمل من تأثير على حياة الآخرين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها .

ج- الاستقلالية : وهي تعني حرية التصرف للموظف في جدولة أعماله .

د- معرفة النتائج : مدى اطلاع الموظف على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جوده الوظيفية . (حريم ، 1997)

لذا، فقد أشارت الدراسات السلوكية إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع ما بين الاهتمام ببعدي الإنتاج والمروسين والعلاقات الإنسانية ويحقق النجاح فيهما . وتختلف القيادة الفاعلة عن القيادة التقليدية من حيث أنها تركز على :

- 1- حفز الأفراد وتسهيل تحويلهم إلى القيادة الذاتية .
- 2- إتاحة الفرصة للمروسين للتمييز والتفوق بإعطائهم استقلالية الفكر وحرية العمل (التفويض) .

3- إشراك المرؤوسين في تحمل المسؤولية والبحث عن حلول للمشكلات واتخاذ القرارات (السلمي ، 1997) .

عناصر القيادة الفاعلة :

تتمثل أهم عناصر القيادة الفاعلة في الآتي :

- 1- يتكون القائد من صفات وخصائص وخبرات وقدرات وأساليب وأنماط .
- 2- يتكون الفرد (المرؤوس) من صفات وخصائص وعلاقات وأهداف وخبرات .
- 3- يتكون الموقف من موارد مادية ومعنوية ، ومعوقات ومشكلات ، وإمكانيات للحركة والفعل .

4- المناخ التنظيمي عبارة عن كل العناصر والعوامل والعلاقات ذات التأثير، مع إمكانية تحقيق أهداف التنظيم ، والقيادة الفاعلة هي حسيطة التفاعل بين هذه العناصر الأربعة

بمعنى أن القائد ينمي في الأفراد قدرتهم الذاتية أخذاً في الاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق نتائج محدد (السلمي ، 1993) .

مما سبق يتضح ، أن العديد من الدراسات التي تناولت فاعلية العمل قد ربطت عنصر الفاعلية بسلوك القائد الإداري من خلال قدرته على مواجهة الصعوبات والمشكلات بأساليب تحدث التأثير المطلوب في المؤسسة . وفي ظل النظريات الحديثة التي ترى بأن فاعلية العمل يمكن أن تطبق من خلال إحداث التغيرات التي تسمح للعاملين بالمشاركة الإيجابية لتلبية متطلبات المؤسسة وتفعيل دورها بصورة ديمقراطية لتصبح مؤسسة رائدة بإدارتها وموظفيها .

وزارة الداخلية :

نظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها وزارة الداخلية باعتبارها مؤسسة إدارية خدمية ، فإنها تحتاج إلى من يديرها، ويتابع أعمالها ، ويوجه العاملين فيها وينسق جهودهم ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة ، وهو بالتالي يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية الإدارية .

فوزارة الداخلية تأسست مع بداية قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1993) . وقد مرت هذه الوزارة بثلاث مراحل في تطورها خلال الفترة من (1967 - 1993) حيث كانت تسمى مكاتب تسجيل السكان في ظل إدارة الاحتلال الإسرائيلي . وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى (1967 - 1972) :

حيث احتلت القوات الإسرائيلية الضفة الغربية وقطاع غزة بعد حرب حزيران عام 1967 وإقامة الحكم العسكري لعمليات التسجيل الحيوية وإصدار وثائقها في دوائر الصحة المنتشرة

في المراكز الإدارية وذلك حسب الحالة (الوفاة ، الميلاد) . وفي أواخر عام (1967) شرع الاحتلال بأول مسح شامل للسكان (الضفة وغزة) وقد كان بدوافع أمنية حيث قام بإصدار بطاقة الهوية لكل من بلغ سن السادسة عشرة. وبعد ذلك عمل على إجبار أعداد كبيرة من الفلسطينيين على الهجرة إلى الدول العربية المجاورة بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة ، فحسب إحصائيات وزارة الداخلية تم تهجير (420000) نسمة نزحوا من سكان القطاع إلى مصر في إطار السياسة التعسفية التي انتهجها الاحتلال لتفريغ الأرض من السكان وضبط حركة العبور على المعابر من وإلى الأراضي المحتلة ومنع كل من لم يشمل الإحصاء من العودة.

وقد استمرت عملية الإبلاغ عن التسجيلات الحيوية والوفيات لدى دوائر الصحة كلا في منطقته بناء على إشعار المستشفى أو المختار أو الطبيب أو القابلة أو أحد الأقارب ، وهذا بناء على قانون الأحوال المدنية الأردني (رقم 32 لسنة 1966) . وحتى عام (1967) لم يتم إصدار أية أوامر عسكرية لإلغاء عملية التسجيل المذكورة لدى دوائر الصحة حتى نهاية عام (1981) .

المرحلة الثانية (1972 - 1981) :

تميزت هذه الفترة بالتنظيمات الجديدة التي وضعتها السلطات العسكرية الإسرائيلية بإصدار الهويات (البطاقات الشخصية) التي جاءت على شكل دفتر مؤلف من ثماني عشرة صفحة تحتوي على صورة صاحب الهوية ورقم هويته ، ومظاهر الشخص الخارجية والأمور الشخصية الخاصة والزوجة والأولاد ولون الهوية لسكان الضفة أزرق أما قطاع غزة فكان اللون أخضر (بناء على تعميم مدير عام الدائرة المركزية لتسجيل سكان الضفة في القدس) .

المرحلة الثالثة (1982 - 1993) :

قامت سلطات الاحتلال بإلغاء بطاقات الهوية القديمة وإصدار بطاقات جديدة عن طريق الحاسوب بناء على المعلومات الموجودة في الطاب المقدم لعمل الهوية (مما أدى إلى ظهور تباين واضح بالتفاصيل الشخصية ما بين الهوية المطبوعة وسجل السكان) وبعد ذلك قامت السلطات بسحب كافة البطاقات القديمة وإصدار بطاقات جديدة ذات اللون البرتقالي ، فكانت مكاتب تسجيل السكان تقوم باستلام البطاقات من المكتب الرئيسي في القدس وترجمة التفاصيل الواردة من اللغة العبرية إلى اللغة العربية بخط اليد وختمها بختم المدير الإسرائيلي ، وهذا العمل استمر حتى دخول السلطة الوطنية الفلسطينية واستلامها صلاحية تسجيل السكان في غزة وأريحا ومن ثم امتدادها إلى كافة أجزاء الوطن. وهذا كله حقق فائدة أمنية كبرى للاحتلال وهي الحد من عملية التسجيل الحيوية للمواليد الجدد وخاصة إذا كان أحد الوالدين

غير مواطن أو تأخر في التسجيل مما أدى إلى فقد أعداد كبيرة من السكان لمواطنيتهم حوالي (160) ألف شخص في غزة والضفة وحرمانهم من حق العودة (اللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة) .

أما بالنسبة إلى وثيقة السفر، فقد كانت سلطات الاحتلال تصدر لسكان غزة والضفة وثيقة تسمى (بطاقة مرور) لمن يحملون بطاقة الهوية للسفر خارج البلاد عن طريق مطار اللد على أن تعاد بعد سنة من إصدارها وإلا فقد المواطن حقه في العودة (حيث تم إلغاء العمل بالوثيقة بعد صدور جواز السفر الفلسطيني بناء على اتفاقية أوسلو) .

نظريات القيادة :

لقد أشارت المراجع والكتب الإدارية إلى وجود عدد كبير منها يفسر السلوك القيادي وهي :

- 1- نظرية السمات .
- 2- نظرية الرجل العظيم .
- 3- النظريات السلوكية .
- 4- نظريات الموقف .
- 5- النظرية التفاعلية .

أولا نظرية السمات :

يعتبر العالمان (Stogdil and Bernard) من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم (هلال ، 1998) .

فيما يريان بأن القائد الكفاء يجب أن تتوفر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره ومنها : (1) مجموعة السمات الشخصية وتركز في الذكاء، والطموح، والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل الموقف بدقة، وعدم التسرع في الحكم على الأمور . (2) مجموعة السمات البدنية التي تتمثل في الرجولة، والنضج، والشجاعة، وحسم الأمور، والثقة بالنفس . (3) مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي والانتماء للأسرة والوطن .

(4) مجموعة السمات العملية، وتظهر في المستوى العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشئون الحياة المختلفة .

(5) مجموعة السمات الأخرى، مثل الحاجة إلى التفوق، وإثبات الذات، و الحاجة إلى ممارسة السلطة (حسين ، 1998) و (عبد الباقي ، 2000) .

ثانياً : نظرية الرجل العظيم :

حيث تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة ،حيث استندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الإغريقية والفرعونية والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء ، وقد ظهرت النظرية وطبقت على أرض الواقع في دولة إيران الإسلامية حيث أبرزت (أية الله) على الرئاسة في ما يسمى بولاية الفقيه حسب المذهب الشيعي (حسين ، 1998) .

وتفترض هذه النظرية امتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية يعمل على قيادة مؤسسة من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكاناً للجماعة بل يشجع الجماعة على السلبية لأن المطلوب في هذه الحالة هو الخضوع والطاعة ، وعلى إخلاص القائد وقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصالحه الشخصية. كما يعتمد القائد هنا على عنصر الولاء له من جانب مرعوسيه أكثر من عنصر الكفاءة حيث يسعى إلى تكوين سياج بشري حوله يمنع من الاتصال بجماعته وذلك لاعتماده على معاونيه ومستشاريه. والقائد هنا غالباً ما يبقى في موقعة طالما بقي حياً (هلال ، 1998) .

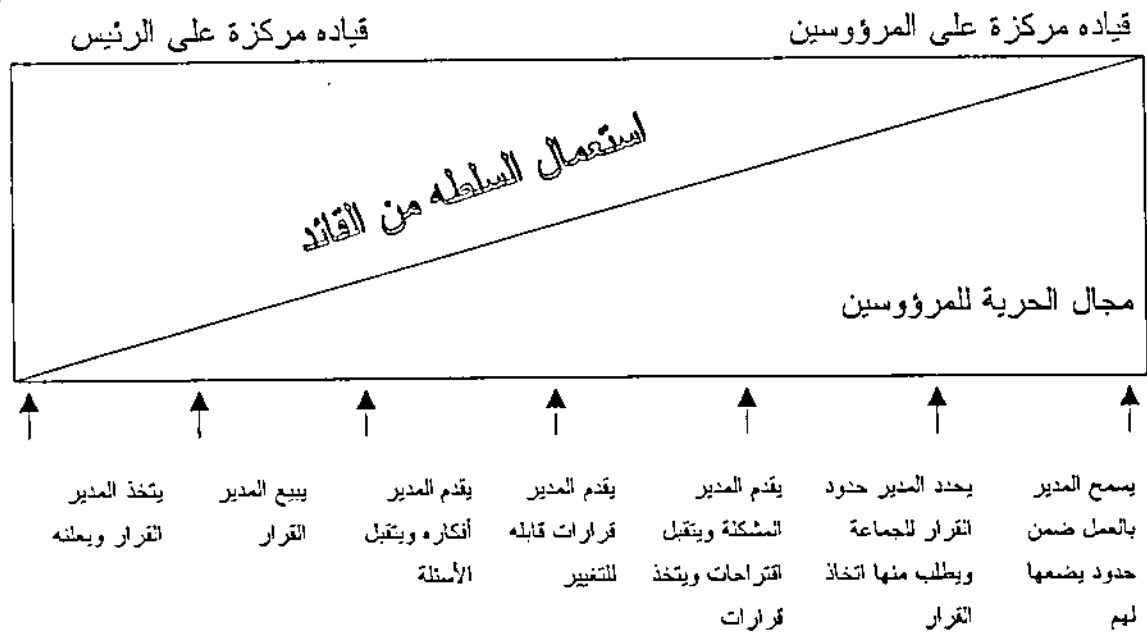
ثالثاً : النظريات السلوكية :

وهي تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل . وهذه النظريات تركز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره ومن أهمها :

(أ) - نظرية الخط المستمر أو سلسلة السلوك :

وهي تعالج بعدين هامين هما مقدار الصلاحية أو السلطة التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين ،حيث نستطيع أن نصنف نمط القائد عن طريق تحديد ما اذا كان ديمقراطياً أو دكتاتورياً أو في موقف وسط بينهما .

والشكل (1) يوضح سلوك القائد :



الشكل (1)

سلسلة سلوك القائد Range Of Behavior

وفي هذه السلسلة يحدد (Warren, Schmidt, Robert Tannen Baum, 1973) " كيفية اختيار القائد " حيث نجد أن القائد يتمتع بممارسة سلطاته وصلاحياته وهي ممثلة في أقصى اليسار حيث ينفرد باتخاذ القرارات ويضع الحلول للمشكلات وي طرحها للتنفيذ ولا يأخذ في اعتباره آراء مرعوسيه أو يشاركهم فيها ، وهذا يمثل النمط الدكتاتوري الذي نادرا ما يجامل أحدا ويتسم بالصرامة والقسوة والرسمية . وفي أقصى اليمين يوجد النمط الديمقراطي حيث يشارك القائد مرعوسيه في اتخاذ القرار ضمن حدود ، وكذلك يشارك الجماعة في مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها . وهذا النموذج يوضح نمط القائد من أنه يختار النمط الذي يتلاءم ضمن حدود الموقف الموجود فيه (كلاله ، 1997) .

ومن هذا النموذج نستطيع أن نعرف على القوى المؤثرة في كيفية ممارسة القيادة وهي :

- 1- القوى الكامنة في القائد نفسه : وذلك من حيث نقاط القوة أو الضعف وتفكيره وثقافته وقدراته الجسميه والعقلية وثقته في مرعوسيه وقيمه ومعتقداته الشخصية .
- 2- القوى الكامنة لدى المرؤوسين : حيث أن الموقف نفسه يؤثر في اختيار نموذج القيادة حيث يؤثر على نوعية وفاعلية العاملين والمؤسسة .
- 3- القوى الكامنة في الموقف : حيث يؤثر الموقف في نموذج اختيار القائد من حيث قدرة هذه المؤسسة على التواصل في ظل المشكلات التي يعاني منها وفق قدرتها

على استيعاب المرؤوسين ومشاركتهم في حل هذه المشكلات (حسين ، 1998) ،
(هلال ، 1998) .

نظام ليكرت في القيادة :

وفي نموذج المعروف استطاع ليكرت وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ، حيث أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة وكان إشرافهم على مرءوسيه أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الاتوقراطية أو الدكتاتورية (حسن ، 1999) .

وقد استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمه للقيادة هي :

- 1- وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس. فمعظم القرارات من الرئيس والمرؤوس يعمل خوفا من العقاب والرقابة تكون بصورة قوية من أعلى .
- 2- يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وأن كان يسمح بتفويض بعضها .
- 3- وصف القائد بأنه استشاري ويتميز بثقة كبيرة وأن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرءوسيه .
- 4- أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين القائد ومرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم . وقد وجد ليكرت أن النظام الثالث والرابع إذا ما استخدمه المدير فإن إنتاجية مجموعات العمل لديه تكون مرتفعة (الشيخ سالم وآخرون ، 1982) .

نظرية البعدين في القيادة : (The Two Dimensional Theory)

بدأت هذه الدراسة في مكتب الأبحاث التابع لجامعة اوهايو الأمريكية في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من القرن العشرين حيث تم تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

- (1) تحديد وتصميم البنية من أجل الاهتمام بالعمل وتنظيمه وكذلك التركيز على المهام المتعلقة بالعمل .

(2) تحديد الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بالعلاقات الوظيفية المتصفة بالثقة المتبادلة واحترام آراء المرؤوسين من جانب القائد الذي ينبغي أن يساعد مرؤوسيه ويعمل على حل مشكلاتهم ويعامل الجميع معاملة تتصف بالإنصاف (حسن ، 1999) .

وقد بينت الدراسة أن القادة الذين اهتموا بالبعد الأول كانوا محط تقدير مرؤوسيهم وكان أدائهم متميزاً من منظور بعد الإنتاجية ، وكانوا سبباً في العديد من التذمر والتسرب من العمل . أما القادة المهتمون ببعد مراعاة المشاعر حيث يتسم بدرجة عالية من الرضا والانسجام الكبيرين وانخفاض في التذمر . أما من اهتموا بالبعدين فقد حازوا على رضا وقناعة رؤسائهم ومرؤوسيهم وأظهروا نسبة إنتاجية عالية وانخفاضاً في التذمر (الطويل ، 1987) .

نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory) :

وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها (Robert Black and James Mouton) ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو ومتشجان حول فعالية سلوك القائد الإداري والتي توصلت إلى نمطين للقيادة الإدارية هما :

1- الاهتمام ببعد الفرد .

2- الاهتمام ببعد الإنتاج . كما يتضح من الشكل الآتي (2) :

بعد مراعاة العاملين	H	عالي الاهتمام بالعاملين والإنتاج معاً	عالي الاهتمام ببعض العاملين
	ب	عالي الاهتمام ببعض العاملين	عالي الاهتمام ببعض العاملين

بعد مراعاة الإنتاج أو البيئة

الشكل (2)

صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد

ومن خلال هذه الشبكة يتم الاهتمام بالسلوك على أساس شموله لهذين البعدين، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا الشمول متساوياً، فقد يكون اهتمام القائد منصباً على الاهتمام بالعاملين وقليل الاهتمام بالإنتاج أو يكون عالي الاهتمام بالإنتاج وقليل الاهتمام بالعاملين أو

قليل الاهتمام ببعدي العاملين والإنتاج معا ، أو عالي الاهتمام ببعدي العاملين والإنتاج أيضا معا (هلال ، 1998) .

وقد حازت هذه الشبكة على انتشار واسع بسبب تميز أساليب القيادة ، حيث قام الباحثان بليك وموتون بوضع كل بعد من أبعاد الشبكة في شكل محدد للتعرف إلى أنماط القيادة المختلفة حيث تميز كل بعد منها بعدة نقاط على الشبكة كما يتضح من الشكل الآتي (3) :

الاهتمام بالموظفين	9,1	عناية فائقة بحاجات الأفراد وعلاقات جيدة تقود إلى مناخ منظمي تسوده روح الزمالة ويعمه الاسترخاء والبعد عن التوتر	المدير → القائد	9,9	إنجازات المروسين عالية بسبب كون الأفراد ملتزمين يسود بينهم دعم واعتماد واحترام متبادل ومستوى من الثقة
	↑ قيادة النادي الاجتماعي ↓ القيادة الفقيرة	أداء ملائم للنظام من خلال الموازنة بين ضروريات العمل والمحافظة على مستوى مناسب من الروح المعنوية	←	قيادة الوسط	5,5
	1,1	بذل اقل جهد ممكن لإنجاز العمل مما يسمح بالإبقاء على منتسبي النظام	→ القيادة المتسلطة	كفاية عالية بالعمليات الإنتاجية من خلال ترتيب ظروف العمل بشكل يسمح بقليل من التدخل للبعد الإنساني	1,9

الاهتمام بالعمل

الشكل (3)

الشبكة الإدارية في القيادة كما يراها بليك وموتون

وإذا تأملنا قليلا في شكل الشبكة الإدارية نرى أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الإنتاج والعاملين وهي :

1- مدير النادي الاجتماعي (9،1) حيث يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام أكبر بالمرؤوسين .

2- المدير المقاتل (1،9) حيث تتميز القيادة في هذا النمط باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالمرؤوسين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتغاضى القائد عن إشباع حاجات المرؤوسين . وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم .

3- المدير المنطوي (1،1) حيث يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج وبالمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية لديهم .

4- المدير العملي (5،5) الذي يتميز باهتمام معقول بالإنتاج وبالمرؤوسين حيث يحافظ على علاقة جيدة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها .

5- المدير القائد (9،9) حيث يتميز أسلوب المدير هنا باهتمام عال بالإنتاج وبالعاملين في المؤسسة حيث يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم مع محاولته الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة عن طريق إقامة علاقات طيبة بين الطرفين (الطويل ، 1987) .

ويشير الباحثان (Black and Mouton) أن أفضل أسلوب لتحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة هو أسلوب المدير القائد (9،9) . (العديلي ، 1997)

نظريات الموقف: (Situational Approach) فقد أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة دراسات جديدة أضافت متغير الموقف حيث أن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد . وتقدم نظرية الموقف مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري (عبد الباقي ، 2000) . وتتفاعل القيادة مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن التفاعلية القيادية ترتبط بمواقف محددة ومختلفة وكل موقف له متطلباته الخاصة ، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة (حسين ، 1998) .

ومن أهم نظريات الموقف نظرية فدلر (Fiedler) الذي طرح تصورا شاملا كنموذج احتمالي للقيادة ، حيث تعتمد فعالية أداء الجماعة على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعة ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد . فهو يعمل على تحليل شخصيات القائد والجماعة وطبيعة الموقف ، حيث أن المكون الأساسي في القيادة هو التأثير (الطويل ، 1987) .

وتحدد فاعلية القيادة بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديد من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومروءوسه من خلال عناصر الموقف وهي :

1- العلاقة بين القائد وموظفيه وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم .

2- التيار التنظيمي للعمل والذي يؤكد على أنه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فإنه يسهل على القائد إيلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به .

3- سلطة القائد التي يعطيها منصبه ، فكلما زادت قدرته وإمكانية ممارسته لفعاليات وأنماط سلوك إيجابية وسلبية كلما زادت قدرته على التأثير (عبد الباقي ، 2000) .

ومن نظريات الموقف الأخرى ما تسمى بنظرية مسار الهدف (Path Goal) والتي قام بتطويرها (Robert House, 1971) والتي تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية . وتتعلق من أن فاعلية القائد هي نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم (حسن ، 1999) . فينظر إلى مهمة القائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المروءوسين الخاصة بالإشاعات والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية. وقد قام بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات تتمثل في رضا المروءوسين وقبولهم للقائد وتوقعاتهم بالحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمل (العديلي ، 1997) .

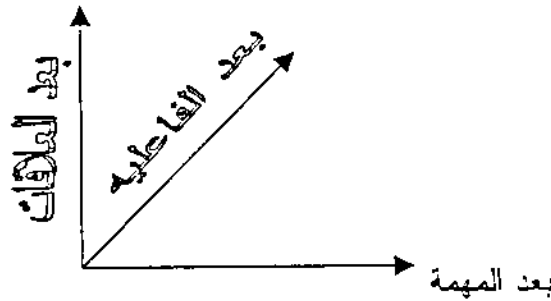
أما أنماط السلوك القيادية فهي : قيادة موجهة لتحقيق عمل معين (Direction) وقيادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive) وقيادة مشاركة للعاملين والمروءوسين في سبيل الوصول للهدف (Participative) وقيادة تركز على الإنجاز (Achievement-Oriented) (حسين ، 1998) .

وقد أوضحت العديد من الدراسات حول نظرية مسار الهدف، إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من جانب القائد نفسه في مواقف مختلفة .

وقد أبرزت هذه النظرية عاملين وفتيين يلفطان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المروءوس ، حيث تفترض أن أسلوب القائد سيكون مقبولا لدى المروءوسين للحد الذي يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا (عبد الباقي ، 2000) .

أما النظرية الثالثة التابعة لنظريات الموقف فتتمثل في نظرية ردين (Reddin)

- الذي قدم تحليلاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابة الفاعلية الإدارية (Managerial Effectiveness) حيث ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة ؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة ؟
- وقد أضاف ردن (Reddin) أبعاداً جديدة في تحليله للأسلوب القيادي تتمثل في الآتي :
- 1- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة (Task orientation) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجيود العاملين معه لتحقيق الهدف .
 - 2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة (Relation Ship Orientation) وهو المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء المرؤوسين ومشاعرهم وأفكارهم .
 - 3- بعد الفاعلية (Effectiveness Diemension) وهو المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره . ويوضح الشكل الآتي (4) هذه الأبعاد :



الشكل (4)

أبعاد القيادة

- وقد حدد ردن (Reddin) على هذا الأساس أربعة أنماط للقيادة هي :
- 1- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل، أي القائد المتفاني (Dedicated) .
 - 2- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، أي القائد المرتبط بالناس (Related) .
 - 3- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد، أي القائد المتكامل (Integrated) .
 - 4- القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيراً ولا بالعلاقات مع الناس، أي القائد المنعزل (Seperated) (عبد الباقي ، 2000)

وقد يكون كل نمط من هذه الأنماط أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف. فأي نمط من هذه الأنماط عندما يكون مستخدماً في مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية،

أما إذا استخدم في مواقف غير ملائمة فإنه يكون أقل فاعلية . كما تنتج الفاعلية الإدارية للقائد الإداري من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدمه فيه (العديلي ، 1997) . ومن النظريات المتفرعة من نظريات الموقف ما طرحه ستوجديل (Stogdill) الذي أجرى دراسة عام (1948) توصل فيها إلى أنه لا توجد دلائل كافية على علاقة خصال الشخصية بفاعلية القيادة ، حيث من الممكن عزل سمه شخصية أو أكثر لدى أفراد يعتبرون قادة ولكن إذا كان مفهوم السمات صادقاً فإنه لابد من توفر خصال محددة يمتلكها كل من يعتبر نفسه قائداً . ومن هذه السمات الذكاء ، والنقة بالنفس ، ومستوى عال من الحيوية (الطويل ، 1987) .

وطرح كل من (Hersey and Kenneth) نظرية اعتماداً فيها على نموذج الفاعلية القيادية ذات الثلاثة أبعاد ولكنهما ركزا على علاقة المدير بدرجة نضوج التابعين (Maturity) ولكن أبرز إسهام لهما كان نظرية دورة الحياة في القيادة (Life Cycle Of Leadership) ، حيث أن النمط الملائم من وجهة نظرهما يختلف باختلاف درجة نضوج تابعيه . فالسلوك الإداري الملائم من وجهة نظرهما لا يتطلب اهتماماً أقل بطريقة أداء العمل ولكن يجب الاهتمام في الوقت نفسه بالدعم العاطفي الاجتماعي . إن نظرية دورة الحياة تقترح أن يتحرك السلوك القيادي من اهتمام كبير بالعمل ، واهتمام قليل بالعلاقات ، إلى اهتمام كبير بالعمل والعلاقات . ومن اهتمام كبير بالعلاقات واهتمام قليل بالعمل إلى اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالعلاقات ، وذلك في حالة تقدم التابعين من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج (الهواري ، 1982) .

واقترح كل من (Tannenbaum, Weschler, and Massarik) نظرية الإسهامات التي تتبع نظرية الموقف حيث ذكر هؤلاء في دراستهم كيف تختار القيادة " How to Choose Leadership " . أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف وهي :

1- القوى الكامنة في القائد (Forces in the leader) وهي قدرة القائد على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه ومرعوسيه .

2- القوى الكامنة في المرؤوسين (Forces in the subordinates) ومنها حاجتهم إلى الاستقلال ، واستعدادهم لتحمل المسؤولية ، واتخاذ القرارات ، وعدم رفع المسؤولية إلى الآخرين ، وقدرتهم على فهم التوجيهات الصادرة إليهم ، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلات التي تواجه قائدهم ومشاركتهم في وضع الحلول لها ودرجة ارتباطهم بأهداف المؤسسة .

3- القوى الكامنة في الموقف (Forces in the situation) ويتمثل أهمها في الآتي :

- نمط التنظيم والقوى النابعة منه .
- مدى فاعلية المجموعة المرتبطة بالموقف والتي تحدد بمدى قوة أفرادها في العمل ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم .
- طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقدها ، فكلما زاد قلق القائد لإيجاد الحل الملائم للمشكلة فإن هذا يساهم في إمكانية تفويض جزء من سلطاته إلى غيره لمواجهة الحلول المناسبة .
- الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة ، فكلما كان الوقت ضيقاً أسرع القائد في إشراك مرعوسيه للمساهمة فيها لاتخاذ القرار المناسب

النظرية التفاعلية :

يقوم هذا المدخل على أساس الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما، حيث أنه لا يكفي لنجاح قائد في قيادة مؤسسته التفاعل بين سمات شخصيته وكذلك متطلبات الموقف الموجود فيه إنما لابد من التفاعل بين شخصية القائد وكل المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل (عبد الباقي ، 2000) .
وتقوم هذه النظرية على الأبعاد الثلاثة الآتية :

- 1- السمات الشخصية للقائد .
 - 2- عناصر الموقف .
 - 3- متطلبات وخصائص الجماعة المقادة (هلال ، 1998) .
- حيث تنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرعوسيه وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بينهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم . وهو الذي يستطيع إحداث التفاعل بين أعضاء المجموعة وكذلك إحداث التكامل في سلوك أعضائها (حسن ، 1999) .
- ولم تهمل هذه النظرية في تأكيدها على أهمية التفاعل بين القائد ومرعوسيه الجمع بين نظريتي السمات والموقف، حيث أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، من خلال تأكيد رواد الحركة على أن العلاقات الإيجابية بين القائد ومرعوسيه تجعله أقدر على حل مشكلاتهم وتمكنهم من التعاون معا (العديلي ، 1997) .

ملاحظات حول نظريات القيادة الإدارية :

إن ظهور العديد من النظريات المتباينة يفسر عملية القيادة والقائد ، قد أظهرت اهتماماً كبيراً بالحجم بهذا الموضوع ، وأفردت كل واحدة من هذه النظريات العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي : القائد ، والمرؤوس ، والموقف ، والمؤسسة . وقد حاولت هذه النظريات تفسير الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره ، فمثلاً نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم حددتا فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة منها : الجسدية ، والعقلية ، والنفسية ، لكن ما يؤخذ على هذه النظريات عدم قدرتها على إيضاح كيفية قياس كفاءة القائد من خلال أدائه لعمله .

أما النظريات السلوكية ، التي ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معاً ، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل ، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوس عن العمل . وفي مرحلة لاحقة جاءت النظرية الموقفية التي أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية . وقد حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مقدار نضج الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف ممكنة . فكلما كان الأسلوب متناسباً مع الموقف كلما كان أكثر فعالية ، ومن خلال تفاعل العناصر الآتية : الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالإنتاج ، وتحقيق النضج الوظيفي . ومن مميزات هذه النظرية إثبات أن السمات المطلوبة للقائد الناجح ليست عبارة عن سمات عامة وإنما هي سمات نسبية ترتبط بموقف قيادي معين . أما النظرية التفاعلية التي تقف في مركز وسط بين النظرية الذاتية والموقفية ، إذ تتطلب التكامل والتفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف ، فإنها تتطلب ضرورة التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي سواء كانت طبيعية أو اجتماعية .

ونتيجة لما تقدم من إبراز لأهم النظريات التي تولت تفسير القيادة ، فإن الباحثة ترى أن هناك مهارات أساسية قد أجمع المفكرون والعلماء في علم الإدارة عليها ، وعلى وجوب توافرها في القيادة والقائد وهي : مهارات فنية ، ومهارات فكرية ، ومهارات إنسانية .

فقد ساهمت هذه النظريات وبصوره عملية في إبراز دور القائد الإداري ومدى تأثير نمط سلوكه على أداء الجماعة وعلى فرص التواصل بين أفرادها وإيجاد علاقة تفاعلية قائمة على الاحترام المتبادل والإنجاز في العمل من أجل الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية وزيادة فاعلية قائد المجموعة . حيث ركزت هذه النظريات على الربط بين القيادة الفاعلة بتوافر بعدي الإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين .

أنماط القيادة الإدارية :

يمكن تحديد أنماط القيادة الإدارية من ناحيتين هما :

(1) من حيث الفاعلية في الأداء .

(2) ومن حيث مركز اتخاذ القرارات .

كذلك يمكن تقسيمها من حيث تفويض السلطة إلى :

(3) قيادات مركزية .

(4) وقيادات لا مركزية .

وقسمت أيضا حسب البناء التنظيمي :

(5) قيادة رسمية .

(6) قيادة غير رسمية .

أما الدراسات الكلاسيكية فقسمت القيادات إلى ثلاثة أنواع هي :

1- القيادات مستبدة النزعة (The Authoritaian Method)

2- القيادات ديمقراطية الأسلوب (The Democratic Method)

3- القيادات فوضوية الأسلوب (The Laissez- Faire Method)

وقد قام (Clarence,1993) بتحديد ثلاثة أنماط للقيادة بناء على دراسات قام بها لوين وليبت ووايت عام (1947) وهي القيادة التسلطية (Autocratic) والمتسببة (_ Laissez faire) والديمقراطية (Democratic) ويبدو أن اصطلاح التسببية غير متوازن لأنه يستخدم للتدليل على سلوك الأفراد في موضع القيادة الناجمة عن المركز والذي يتخذ موقفا سلبيا تجاه مشكلات الجماعة أو المنظمة . وفيما يلي توضيح لأنماط القيادة المذكورة :

النموذج الأول: القيادة الديمقراطية :

انطلق هذا السلوك بعد انقلاب المفاهيم رأسا على عقب في الفترة من (1938 - 1950) في تحديد العلاقات بين القيادة وتابعيها ، حيث أصبحت القيادة الاتوقراطية غير ملائمة بسبب اتساع المؤسسات وتعقدها وأصبح العاملون فيها من المؤهلين والمتخصصين ، وأخذت تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة (كنعان ، 1980) فاعترفت أن التنظيم الإداري يتضمن أناسا من البشر تحركهم دوافع سيكولوجية واجتماعية يتوقف عليهم نجاح أو فشل التنظيم (صوفان ، 1989) .

وتعتمد القيادة الديمقراطية على أساليب الإقناع والمناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات، وتعتبر أن مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وكرامتهم وحاجاتهم البشرية لتحقيق الأهداف ضرورية لقيام الفرد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، وبالتالي تحفيزه على العمل بنشاط وكذلك التعاون مع الآخرين (هلال ، 1998) .

أن مشاركة العاملين في التنظيم في عملية وضع القرار تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، وهذه المشاركة تساعد القائد في التعرف إلى كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد. بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في وضع القرار تساعد على قبولهم له وعدم معارضتهم له بعد إصدار القرارات . كما تخفف من حدة المشكلات التي قد يتحججون بها للحيلولة دون تنفيذ القرارات (حسين ، 1998) . فأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمني وخبرات مجموعة معينه من العاملين في الإدارة ومع أهدافها، وهو يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي للائم متطلبات وظروف معينه (عبد الباقي ، 2000) .

إن اعتماد القائد على تفويض جزء من صلاحياته وسلطاته إلى بعض من مرؤوسيه يعود إلى كبر حجم المؤسسات وزيادة العاملين فيها وبسبب إثبات قدراتهم وخبراتهم وكفاءتهم على ممارسة هذه الصلاحيات حيث يتيح ذلك للقائد الديمقراطي الاضطلاع بالمهام القيادية الأهم ويوفر الوقت والجهد (كنعان ، 1980) . ومع ذلك ، فإن القائد لا يستطيع أن يفوض مسؤولية صنع القرار الإداري والتفرد به ، فمقدرة القائد على معالجة أخطاء موظفيه وتصويبها تجعله يتسم بالموضوعية والعدالة في انتقاده لأخطاء موظفيه، لذلك فإنه لا يعرض هذه العلاقة للخطر فهو يركز على أن يكون نقده في إطار عمله الوظيفي بعيداً عن التجريح . كذلك فإن إشباع القائد للحاجات الأساسية لدى مرؤوسيه يعتبر بمثابة الحوافز الإيجابية ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي أمكن الحصول عليها (كنعان ، 1995) . والنظرية التي توصف القيادة الديمقراطية هي نظرية (Y) لمكريجور وهي تركز على العلاقات الإنسانية وتطالب بجعل المؤسسة مكاناً محبباً لنفس الفرد العامل ، وإشعاره بأنها مصدر لإشباع حاجاته النفسية والمادية والاجتماعية ، وأن مستقبله المهني مرتبط بها ، فهذا يحقق الولاء ، والانتماء لها ويؤدي إلى إحداث التوافق والتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد فيها (عباس وبركات ، 1997) .

وفي الوقت نفسه فإن القيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعالية وأصبحت الأكثر استعمالاً بسبب التطورات العلمية والفنية (الشيخ سالم وآخرون ، 1982) . فشعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل وسيادة جو من الرضا والارتياح يساعد على التقدم والنمو في المؤسسة ويزيد من الرابطة القوية بين القائد ومرؤوسيه التي أساسها الثقة المتبادلة، وهذا يؤدي إلى القضاء على الخلافات والصراعات للتقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها . كما أن القيادة الديمقراطية ليست دائماً هي الأمل نتيجة لأبحاث تم إجراؤها حول هذا الموضوع، حيث ظهر أنه تحت ظروف التوتر (Stress) أو عندما تكون هناك حاجة للسرعة

الكبيرة والكفاءة العالية في الإنجاز فإن القيادة الاتوقراطية من الممكن أن تعطي نتائج إيجابية أكبر من حيث زيادة الإنتاجية ومن حيث زيادة رفع المعنويات (كنعان ، 1980) .

النموذج الثاني : نمط القيادة المتسلطة (Autocratic Leadership)

أن كلمة (Autocratic) هي كلمة يونانية من (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد حيث تعني كلمة (Autocracy) خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة (كنعان ، 1995) . فالقائد الدكتاتوري يحاول أن يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر تعليماته وأوامره ويصر على طاعة مرعوسيه له. وهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جده توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته وذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرعوسيه في التصرف (كنعان ، 1995) . وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرعوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة بين العاملين، وهذا ينعكس على المؤسسة بزيادة التوتر والقلق (حسين ، 1998) . وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع بأن القائد الدكتاتوري يرفع من شأن نفسه على حساب مصالح الآخرين وهو دائما ينسب النجاح لنفسه ولجهوده ويقلل من جهود الآخرين وينسب الفشل إليهم (هلال ، 1998) .

أن نظرية (x) لمكريجور تقوم على عدم وجود رضا حقيقي في المؤسسة تجاه العمل ، حيث يعمل على التهرب من مسؤولياته . لذا يسعى القائد الإداري إلى فرض سيطرته عن طريق إصدار الأوامر الصارمة لإجباره على العمل ، فالعامل هنا مجرد تابع وليس عضواً في مؤسسته ، فيحدد دوره كأنه ترس في آلة لا يتمتع بطموح ولا رغبة في الإبداع حيث تنحصر مهمته في أداء دوره من أجل الكسب المادي فقط (عقيلي ، 1997) . وهذه النظرية تؤمن بأنه لا يجب أن يكون هناك صراع بين الرئيس والمرؤوس حيث أن المرؤوس عليه الطاعة وهو مكره مجبر عليها (كلادة ، 1997) .

ويؤكد (سعود ، 1990) في عرضه للقيادة الاتوقراطية بأن القائد الدكتاتور يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على المرؤوس سوى التنفيذ .

ولقد تم تقسيم الاتوقراطية (Autocratic Leadership) كما جاء في (هاشم ، 1979) إلى ثلاثة أشكال هي :

- 1- الدكتاتور المتشدد أو العنيف (Hard Boiled) .
- 2- الدكتاتور الخير (Benevolent)
- 3- الدكتاتور المناور (Manipulative) .

الاتقراطية المتسلطة :

حيث ينظر إلى الإنسان على أنه آلة تعمل، وهو مصدر من مصادر الإنتاج بصرف النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً له احتياجات اجتماعية ونفسية . والقائد المتسلط يستمد سلطته من مركزه الوظيفي للتأثير على مرؤوسيه دون مشاركتهم (سعود ، 1990) . ويخشى المرؤوسون بطش وغدر رئيسهم لأنه يصدر تعليماته من فوق وما عليهم إلا اتباعها وبالقوة، ولا يترك لهم الفرصة لمناقشته بها أو حتى إبداء آرائهم حولها (هلال ، 1998) .

ويؤمن القائد الدكتاتور بأن الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه وهو بذلك ينفي وجود أية مشاعر أو احتياجات للمرؤوس (الشيخ سالم وآخرون ، 1982) .

أنه هو من يرسم سياسة المؤسسة ويضع الخطط ويمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة ويستخدم أسلوب التهديد بالعقاب دون مراعاة مشاعر مرؤوسيه وهذا ناجم عن انعدام الثقة بينهم (سعود ، 1990) . أن قرارات القائد المتسلط مبنية في الأساس على أصول مزاجية شخصية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة (حسين ، 1998) .

القيادة الخيرة أو الصالحة :

تمارس هذه القيادة أساليب إيجابية من خلال عدم استخدام سلطة الإكراه والإجبار من أجل تنفيذ أعمال المؤسسة عن طريق إقناعهم والتعاون معهم وكسب رضاهم لإنجاز الأعمال (كنعان ، 1995) . كما تقلل هذه القيادة من أسلوب التهديد بالعقاب ويكثر من الإطراء والمديح على المرؤوسين لضمان إنجاز أفضل من أجل عدم خلق الاشتباه بين موظفيه (هاشم ، 1979) . ويعمل القائد الصالح على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان وهو يتميز بأنه قائد عادل وطيب في تعامله معهم إلا أن اتجاهاته نحو مرؤوسيه استبدادية ، وهو يعمل على أداء أعماله بكفاءة وإخلاص وهو حازم نشيط ومتفان في عمله يكرس أغلب وقته لصالح المؤسسة التي يعمل بها (كنعان ، 1995) .

القيادة المتعاونة أو اللينة :

أن القائد اللين هو الذي يقوم بأعمال المؤسسة وهو مرن في مواجهة المشكلات التي تواجهه في العمل ، ويتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه . إلا أنه يهدد باستخدام العقاب عن طريق توقيع الجزاءات أو خصم الأجر أو التهديد بفقدان الوظيفة ، وفي سعيه هذا في استخدام الحوافز السلبية من أجل دفع العاملين لإنجاز العمل على أحسن وجه (كنعان ، 1995) .

أن القائد اللين هو من يسعى إلى الاعتماد الدائم للمرؤوس على رئيسه فهو يقوم بكل الأعمال في المؤسسة ويتصرف في كل شيء حتى أنه يصل إلى فقد المرؤوس لثقة بنفسه ويجعله غير قادر على حل المشكلات التي تواجهه ، حيث يضعف الروح المعنوية لدى الموظف لأن المردود المادي ليس هو المطلوب فقط من العمل بل إن الشعور بالرضا والاستقرار في العمل

هما من الحاجات النفسية المهمة لدى الموظف، حيث يستخدم الأسلوب المركزي في الإشراف ويقتل روح المبادرة لديهم والابتكار ويثير غضب مرعوسيه (سعود، 1990) .

نموذج القيادة الترسلية :

سميت الترسلية أو الفوضوية لأنها تعمل على ترك الفرد المروؤوس يفعل ما يشاء (كنعان ، 1995) ، وهي تعمل على توجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة بأسلوب سهل عن طريق الثقة في قدراتهم وتوجيه هذه القدرات والطاقات نحو العمل المنشود، حيث تعمل على التأثير في سلوكهم (حسين ، 1998) . ومن أهم ما يميز القيادة الحرة :

- 1- اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه لممارسة أنشطتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل (عبد الباقي ، 2000) . ويتميز المروؤوس بمقدرة كبيرة من المعرفة وحسن الاطلاع (كنعان ، 1995) ، وأسلوب القيادة الترسلية يكون أنجح عندما يتعامل القائد التسيبي مع مجموعة ذوي مستويات علمية وعقلية ومالية (الشيخ سالم وآخرون ، 1982) .
- 2- تعمل القيادة الترسلية على إعطاء الحرية الكاملة في العمل وتفويض السلطات والصلاحيات وتحميل المروؤوسين مسؤولية العمل في المؤسسة وإصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم (عبد الباقي ، 2000) .
- 3- يعمل القائد التسيبي على فتح باب مكتبه لموظفيه ، فهو يرى أن أسلوب الباب المفتوح أسلوب مجد لمروؤوسيه ويسهل عملية الاتصال بهم لتوضيح الآراء والأفكار التي لا يستطيعون فهمها (كنعان ، 1995) .

أما ما يؤخذ على القيادة الترسلية فهي نادرة الحدوث في مجتمعاتنا لأن الدراسات التي حاولت توضيح القيادة قد أثبتت عدم جدواها، حيث أن المروؤوس في مؤسسته لا يكون دائماً مسروراً في عمله إذا أعطي حرية زائدة ، والحرية الزائدة ممكن أن تعطي نتائج عكسية تنعكس على زملاء العمل .

فالفرد المروؤوس البعيد عن أسلوب التوجيه والإشراف قد يحاول أن يسيطر على غيره من زملائه وهذا يؤدي إلى تفكك المجموعة وانعدام روح التعاون بينهم ، وبذلك تزيد حدة الروح الفردية لدى الأعضاء ويقل الالتزام بالعمل وتسود الفوضى وينعدم الأمان والاستقرار بين الموظفين لعدم وجود قائد فاعل يردعهم ويوجههم لمزاولة أعمالهم (كنعان ، 1995) . فالكل يعمل في إطار من الحرية القائمة على الفوضى والانصراف عن العمل ومزاولة أنشطة خاصة بهم وبذا يزيد شعورهم بالمصلحة الخاصة على حساب العمل (هاشم ، 1979) .

الفصل الثالث الدراسات السابقة

الموضوع	
تصنيف الدراسات السابقة وعرضها.	
الدراسات التي تناولت المحور الأول المتعلق بالنمط القيادي .	أولاً:
التعليق على الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية .	
الدراسات التي تناولت المحور الثاني من الدراسة وهو فاعلية العمل.	ثانياً:
التعليق على الدراسات التي تناولت فاعلية العمل .	

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أثار موضوع إدارة المؤسسات الحكومية اهتمام العديد من الباحثين والدارسين ، حيث أجريت دراسات عديدة بهدف تطوير المؤسسات الحكومية وزيادة فاعلية مديريها . ورغم هذا الاهتمام فقد كثرت الدراسات حول السلوك القيادي وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها . وتزايدت التساؤلات حول التنظيم الإداري الأفضل ، والأسلوب الإداري الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف ، والمناخ المناسب لإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ، وتهيئة الأجواء الاجتماعية والمعرفية والفنية التي ترفع مستوى فاعلية العمل لدى العاملين في المؤسسة بغية تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية . ولما كانت وزارة الداخلية الفلسطينية تعتبر مؤسسة حكومية فإننا (سنجري هذه الدراسة) على هذه المؤسسة بسبب كونها حديثة العهد لنرى مدى تمشي مديريها مع المعايير المطلوبة للقيادة .

ولما كانت الدراسة الحالية تدور حول عنصرين رئيسين هما : النمط القيادي وفاعلية العمل ، فإن الباحثة ستتناول الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالنمط القيادي ، وتلك التي تناولت فاعلية العمل في حقل إدارة المؤسسات العامة والخاصة ، وبيان علاقة هذه الدراسة أو تلك بموضوع الدراسة الحالية.

ورغم أن هذه الدراسة اقتصرت على مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ، إلا إنها تلقى الضوء على أهمية رفع مستوى فاعلية العمل لدى مديري الوزارة والتركيز على النمط القيادي القائم على الشخصية الديمقراطية .

ونظراً لكثرة الدراسات التي تمت مراجعتها وتنوعها ، فقد قسمتها الباحثة إلى مجموعات عدة تتمثل في الآتي :

أولاً: مجموعة الدراسات التي تتعلق بالنمط القيادي :

وتتمثل أهم هذه الدراسات فيما قام به (Campbell, 1970) من دراسة حول السلوك الإداري " الأداء والفاعلية " وذلك بالتركيز على أبرز العوامل التي تتدخل في السلوك القيادي للمديرين اعتماداً على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه .

وقد اعتمدت الدراسة المدخل الموقف كإطار نظري حاول الباحثون فيه عزل بعض الخصائص المتعلقة بالموقف وذات العلاقة بالسلوك القيادي حيث توصل هؤلاء إلى أن العوامل التي لها أثر على طبيعة السلوك تتمثل في الآتي :

1- السلوك التنظيمي للمؤسسة ويتمثل في : الانفتاح ، والمشاركة ، وجو العمل الاجتماعي .

- 2- خصائص متعلقة بالعاملين وتتمثل في : المعرفة ، والتسامح ، والخبرة ، والمسئولية .
- 3- خصائص الدور وتتمثل في : مركز القوة ، وصعوبة العمل ، والإجراءات والقواعد .

وقام (Miller,1979) بدراسة هدفت إلى توضيح خصائص السلوك القيادي لأنماط قيادة الإناث والذكور ومقارنتها معا ، والعوامل القيادية التي شملتها الدراسة مثل (نمط القيادة ، والقدرة على اتخاذ القرار ، وتحقيق الذات) .

وقد ضبطت العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في نتائج الدراسة . وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (112) مديرا و (73) مديرة في ولاية نيويورك حيث استخدمت الدراسة ثلاث أدوات لقياس المتغيرات هي : أداة لتصنيف نمط القيادة ، وأداة لقياس القدرة على اتخاذ القرار ، وأداة ثالثة لقياس تحقيق الذات . وتم التوصل إلى النتائج الآتية :

(1) إن قيادة الإناث أظهرت في المتوسط اهتماما ذا دلالة واضحة في مجال تحقيق الذات واتخاذ القرارات .

(2) عدم وجود اختلاف بين أسلوب قيادة الإناث وأسلوب قيادة الذكور بالنسبة للمتغير الآخر .

وفي دراسة أجراها (Weiss,1979) عن أسلوب القيادة ومركز التحكم ، أشار إلى أن ضبط النفس عامل مهم جدا في سلوك القائد يليه في الأهمية الحرية في الفعل حيث يعتبر هذا المتغير مهم جدا لنجاح القيادة .

وأشرف (Howson ,1982) على بحث قامت به جامعة اكسفورد حول أسلوب مدير المدرسة الناجح ، وتبين أن المدير الناجح هو الذي تكون معنويات المعلمين العاملين معه عالية ، ويمتاز بالصفات السلوكية الآتية :

(1) التعاون مع المعلمين واخذ آرائهم حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة .

(2) حث العاملين على العمل واستشارتهم في أمور عديدة .

كما تبين أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الإداري بالديمقراطية يمتازون بروح معنوية عالية ، كما أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الإداري بالاتوقراطية تكون معنوياتهم منخفضة .

وطبق (صادق ، 1982) كما جاء في (طوقان ، 1991) دراسة ركزت على الكشف عن القيمة التنبؤية للمكونات الوجدانية لنجاح القائد في القيام بأدواره ، حيث حدد مشكلة دراسته في الأسئلة الآتية :

- (1) ما الأدوار المتعددة التي يؤديها القائد وتعتبر معايير لنجاحه في عملية القيادة ؟
 - (2) ما المكونات الوجدانية للقائد ليؤدي أدواره المتعددة بنجاح ؟
 - (3) هل هناك علاقة بين المكونات الوجدانية والأدوار المتعددة للقائد ؟
- وحصر الباحث أدوار القائد في بعديهما (الاتجاه نحو العمل والاتجاه نحو العاملين) . وقد أسفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن :
- 1- وجود ارتباط عال مقداره 98 % بين النجاح في القيادة والإنتاج .
 - 2- وجود علاقة عكسية بين النجاح في القيادة والتسلط .
 - 3- إن نجاح القائد في عمله إنما يرتبط بمدى نجاحه في القيام بإحداث توازن في إتجاه العمل واتجاه العاملين .
- ويلاحظ أن هذه النتيجة تتسجم مع المبدأ الأساسي لنموذج الشبكة الإدارية في الدمج بين بعدي العمل والعاملين .

وقد أوضحت دراسة (Dowell and Neal,1983) أن مدرسي الجامعات ذوي الخبرة الطويلة في التدريس قد حصلوا على درجات أعلى في الفاعلية من المدرسين الأقل خبرة، ولكن لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي .

وأجرى (غوشه ، 1984) دراسة حول المؤثرات السلوكية على الأداء الوظيفي في الدول النامية وهدف إلى القيام بمحاولة لتحديد بعض المؤثرات السلوكية السلبية ، حيث أشارت النتائج إلى أن الإدارة التسلطية لها تأثيرها السلبي على رضا العاملين ومعنوياتهم وبالتالي على مستوى الأداء العام داخل المؤسسات .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى الآتي :

- 1- ضرورة إجراء مسح شامل في أوساط العاملين من مختلف الإدارات لمعرفة نسبة ومستوى رضا هؤلاء عن وظائفهم وعن السلوك الإداري لمديريهم .
- 2- اقترح الباحث استخدام وحدة للإرشاد النفسي والتوجيه الاجتماعي داخل المؤسسات المختلفة ، تخصص ببحث ومعالجة قضايا العاملين والوقوف على حقيقة الأمور النفسية التي تؤثر فيها .
- 3- توصل الباحث إلى أن من أهم وظائف الإدارة وواجباتها الأساسية ، العمل على رفع مستوى رضا العاملين معيا وروحيا المعنوية من خلال إيجاد مناخ العمل المستقر .
- 4- أشار الباحث إلى ضرورة أن تعمل الإدارة على إفصاح المجال أمام العاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

وركزت دراسة (احمد ، 1984) على أن الأسلوب الاتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها :

- 1- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها .
 - 2- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق مع رأي واحد .
 - 3- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير القادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة .
 - 4- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبيين ومن وذوي الميول العدوانية .
- وهدف دراسة (الهدد ، 1987) إلى تحديد الفروق التي توجد بين تصور كل من المديرين والمعلمين للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت ، حيث توصلت الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين لسلوك المدير مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور كل من المعلمات لسلوك المدير .

وأجرى (Chacko, 1987) دراسة حول "مدى تأثير أسلوب القيادة الإشرافي على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية ، وفي نوع العلاقة القائمة بين المعلمين والمديرين " . وقد تألفت عينة الدراسة من (250) مديراً في الولايات المتحدة حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، كما بينت أن الأسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح في العلاقات الشخصية الموجودة بين العاملين ، فالعلاقة تقوى كلما توفرت للمعلمين فرص المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار .

وأجرى (مساد ، 1988) دراسة للتعرف إلى العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله ، حيث دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات ولاء المعلمين لصالح المعلمين الذين يقود مدارسهم مديرون ديمقراطيون ، كما دلت على عدم وجود أثر لكل من جنس المعلم وخبرته على ولائه لعمله .

وقام (طوقان ، 1991) بدراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره على الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية ، حيث تألفت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرة و (402) معلماً ومعلمة يمثلون المجتمع الأصلي للدراسة على مستوى ألوية الضفة الغربية . وقد دلت نتائج التحليل الإحصائي توصل على أنه :

- (1) توجد إعتما دية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية وبين متغير المستوى العلمي ، بينما لم تظهر أية إعتما دية بين تقديرات المديرين لأنماطهم وبين متغيرات العمر والخدمة والجنس .
- (2) لا توجد إعتما دية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تصنيف المعلمين لأنماط القيادة لمديري المدارس مع متغير الجنس .
- (3) هناك فرق دال إحصائي ومعبّر بين متوسطات إجابات المعلمين مع إستبانة الرضا الوظيفي تعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .

وأجرت (الخثيلة ، 1992) دراسة لمعرفة مدى ارتباط هيئة التدريس في جامعة الملك سعود في السعودية لأنماط القيادة ، حيث توصلت الباحثة إلى وجود أربعة أنماط قيادية . وكان النمط الأكثر انتشارا هو الذي يستخدم أساليب ديمقراطية ، وتلاه النمط الأبوي (الدكتاتوري) ثم النمط الفردي المتعسف (النمط الحر) .

وهدف ت دراسة (العيسى ، 1992) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض ، وهدف ت الدراسة التعرف إلى مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى المعلمات السعوديات العاملات معهن . وتمثل ت أهم نتائج الدراسة في الآتي :

- 1- النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض هو النمط التسلطي .
- 2- مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات عال يان .
- 3- وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية بين المعلمات تعزى للخبرة في التدريس والتخصص العلمي ، بينما لا توجد فروق تعزى للمؤهل الأكاديمي وللنمط القيادي للمديرة .
- 4- هناك فروق دالة في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للتخصص العلمي ، وللنمط القيادي للمديرة ، بينما لا توجد فروق تعزى للخبرة في التدريس وللمؤهل الأكاديمي .
- 5- عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي في مستوى الدافعية نحو العمل بين المعلمات .

6-عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس ، والتخصص العلمي ، بينما كشفت الدراسة عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات .

وقام (Clarence,1993) بتحديد ثلاثة أنماط للقيادة وهي التسلطية والمتسببة والديمقراطية حيث يبدو اصطلاح المتسببة غير متوازن لأنه يستخدم للتدليل على سلوك الأفراد في موضع القيادة الناجمة عن المركز والذي يتخذ موقفا سلبيا تجاه الجماعة أو المنظمة فجو الجماعة الفعال هو الذي يشجع على إسهام كل فرد في التعبير بحرية ، فالخلاف المبني على احترام آراء كل فرد يؤدي إلى التواصل بين الأفراد العاملين في المؤسسة .

وأجرى (محمد ، 1993) دراسة لبيان النمط القيادي لمديري بعض شركات قطاع الأعمال السعودي ، توصل من خلالها إلى أن مدير الأعمال السعودي يتسم بالحذر في اتخاذ القرارات الحيوية ويريد أن يكون سابقا لتقديم ما هو جديد ويعتمد على خبرته وعلى مصادر المعلومات الشخصية (غير الرسمية) وأن علاقاته مع البيئة ومحيط العمل الذي يعمل بها إيجابية .

وصممت دراسة (Wright ,Dianne and Others 1993) للكشف عن النمط القيادي المفضل وعن مستوى الرضا الوظيفي لدى عاملي الكلية وذلك للكشف عن اتجاهاتهم نحو السلطة اللامركزية في مؤسسة للبحث العلمي (Midwestern Research Institution). وقد تمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة في الآتي :

- (1) استخدام نموذج لقياس اتجاهات العاملين نحو اللامركزية في السلطة والمسئولية .
 - (2) استخدام استبانة الرضا الوظيفي لولاية مينسوتا الأمريكية.
 - (3) بناء استبانة أخرى لقياس النمط القيادي الأفضل حيث تم تطبيقها على العاملين البيض والذين تراوحت أعمارهم ما بين (31- 60) سنة .
- وكان من أهم نتائج الدراسة : أن النمط القيادي المفضل هو النمط المشارك وأن الاتجاهات إيجابية نحو مفهوم السلطة اللامركزية ، وأن مستوى الرضا الوظيفي الأعلى يتحقق بالتناغم مع النمط القيادي المشارك .

واستهدفت دراسة (سلامة ، 1995) التعرف إلى طبيعة الروح المعنوية للعاملين في ضوء عدد من المتغيرات ، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- (1) هل يوجد أثر لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب في الروح المعنوية ؟
- (2) هل يوجد أثر لمكان العمل في مستوى الروح المعنوية ؟
- (3) هل تؤثر طبيعة العمل في مستوى الروح المعنوية ؟

(4) ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟
وفي تحليله لنتائج دراسته أظهرت :

- 1- أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر في الروح المعنوية ،
في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة إحصائية .
 - 2- أن مكان العمل يؤثر في مستوى الروح المعنوية .
 - 3- أن طبيعة العمل لا تؤثر في مستوى الروح المعنوية .
- أما الدراسة التي أجراها (المحاسنه ، 1996) تحت عنوان " أنماط الإشراف التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال عمان " فقد أجريت على عينة مكونة من (335) معلما ومعلمة ممن يدرسون في المرحلة الثانوية في شمال عمان ، بهدف التعرف إلى النمط الإشرافي السائد لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة والمتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة في مجال التدريس .
- وقد أظهرت النتائج إلى أن النمط الإشرافي السائد لدى المديرين في هذه المدارس هو النمط الديمقراطي والذي جاء في المرتبة الأولى ، في حين جاء النمط الدكتاتوري في المرتبة الأخيرة .

إما الترتيب للمجالات فجاءت كالآتي :

- النمط الديمقراطي .
- النمط الدبلوماسي .
- النمط التعاوني .
- النمط السلبي .
- النمط الدكتاتوري .

ولم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية حول الأنماط الإشرافية التي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، في حين بينت نتائج الدراسة عن وجود فرق دال إحصائيا تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور في المجالين السلبي والدبلوماسي .

وأجرى (احمد ، 1997) دراسته للتعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية . وقد أجريت الدراسة على (126) إداريا من جامعة اليرموك ، وجامعة العلوم والتكنولوجيا ، والجامعة الهاشمية . وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1- إن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعا لدى الإداريين ، يليه النمط التسبيبي ، وأخيرا النمط الدكتاتوري .

2- وجود فروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة .

3- عدم وجود فروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

وهدفت دراسة (طبعوني ، 1997) إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات وبيان أثر كل من الجنس ، والخدمة ، والمؤهل العلمي ، والتأهيل التربوي في النمط القيادي ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ؟

2- هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية على مقياس النمط القيادي الذي طوره (Piffner,1969) يعزى لكل من المتغيرات (الجنس، والتأهيل التربوي ،و سنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي).

وقد استنتجت الباحثة أن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط المتوسط ما بين الديمقراطي والأوتقراطي ثم النمط الأوتقراطي، في حين إن النمط السلبي لم يحظ بأية مشاركة .

وأسهمت دراسة (الشوا ، 1998) في التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الثانوية في منطقة نابلس ، حيث احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى يليه النمط الدبلوماسي ثم السلبي ، وقد حصل النمط الدكتاتوري على أقل ممارسة من وجهة نظر المعلمين . وقد أظهرت دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس ، ومكان العمل والمؤهل العلمي والخبرة ، ولكنها أظهرت وجود فروق ذات دلالة على النمط السلبي تعزى لمتغير الخبرة .

وهدفت دراسة (العسيلي، 1999) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة كل من جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي ، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات كل من المؤهل العلمي ، والخبرة ، والراتب على ذلك . لتحقيق هذا كله أجريت الدراسة على عينة قوامها (118) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بواقع (61) عضواً من الخليل و (58) من بوليتيكنيك فلسطين .

وقد توصلت الدراسة إلى شيوع النمط الدكتاتوري لدى رئاسة جامعة الخليل والنمط الديمقراطي لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين ، إضافة إلى أنه لم يختلف النمط القيادي لدى رئاسة جامعة القدس باختلاف المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، ولكن اختلف تبعاً للراتب الشهري ، أما بوليتيكنيك فلسطين فلم يختلف باختلاف المؤهل العلمي بينما اختلف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والراتب الشهري .

وقام (Vanover, 1999) بإجراء بحث حسي لفحص النماذج الشخصية البشرية وعلاقتها بأساليب القيادة والكفاءة بين أفراد القيادة المتوسطة في القوات المسلحة . وبالرغم أن

المنظرين والقادة الممارسين يزعمون بأن الأفراد الذين يتمتعون بمزايا شخصية معينة أو ذوي أنماط شخصية معينة يشكلون قادة أكثر كفاءة ، فإن القليل من الأبحاث التي تتعلق بإجراء روابط تحليلية بين نماذج الشخصية البشرية والكفاءة القيادية قد أجريت فعلاً حول مجتمع المستوى المتوسط من القيادة العسكرية في القوات المسلحة ، إن قضية البحث الرئيسية هي علاقة الكفاءة القيادية بين مختلف أنماط الشخصية والجنس ، حيث كانت المتغيرات المستقلة تتمثل في الأبعاد الثنائية وأفضليات صنع القرار ، والمزاج والنوع السيكولوجي ، وأسلوب القيادة والجنس بينما كان المتغير التابع هو الكفاءة القيادية .

وتوصلت الدراسة إلى أن نماذج شخصية معينة تمتلك كفاءة قيادية أكبر بينما نماذج شخصية أخرى تمتلك كفاءة قيادية أقل ، إن القادة ذوي النمط السيكولوجي الإدراكي الداخلي أو الإدراكي الخارجي يشكلون أكبر كفاءة قيادية بغض النظر عن الجنس بينما القادة من المستوى المتوسط الذين يتصفون بالقدرة على الحكم والتفكير الداخلي أو الخارجي يشكلون أقل كفاءة قيادية بغض النظر عن الجنس .

وعند النظر إلى نموذج الشخصية والجنس كعاملين في كفاءة القيادة فإنه لا توجد فروق هامة في الكفاءة القيادية بين الجنس بالنسبة لأعظم أو لأقل النماذج ذات الكفاءة .

كما بينت الدراسة أن القادة من النساء كان لديها تكرار أكبر في أسلوب القيادة الموضعية ، وأيدت نتائج الدراسة وجود نماذج شخصية معينة يمكن أن تكون أكثر سيطرة من ناحية وراثية في الجنس ولكن نموذج الشخصية يدفع أسلوب القيادة والذي يؤثر في كفاءة القيادة .

وبحثت دراسة (Edwards, 2000) في تأثيرات الأصل الكاريبي على القيادة بشكل عام مع الإشارة إلى مناقشة القيادة التحويلية مقابل الإجرائية ، وإن الإدراكات الداخلية في ترينداد وتوباغو لا تحمل فروقاً هامة عن الإطار الشائع لمميزات القائد المدير في الولايات المتحدة ، وأن المديرين في ترينداد وتوباغو أكثر إدراكاً للذات من القادة .

وقد أثبتت هذه الدراسة عدم وجود تأثير هام للعمر والجنس والعرق على إعداد القائد المدير ولكن يبدو أنها تؤثر في مستويات إدراك الذات بين رؤساء المؤسسات ، كما أن ظروف العمل المناسبة أو غير المناسبة لم تؤثر في الإعداد أو الإدراك الذاتي التحويلي أو الإجرائي .

وقد طرحت هذه الدراسة النتائج الآتية :

1- إن النموذج التفاضلي للقائد المدير لا يتقيد بالاختلافات الثقافية أو الوطنية .

2- إن مفهوم الذات هو مهارة أو صفة فطرية ويمكن أن تستخدم بشكل أكبر كعنصر

مميز في الجدل حول القائد مقابل المدير .

وطبقت (عبد الرحمن ، 2001) دراسة للتعرف إلى الأنماط القيادية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح ، وبيروت ، والخليل ، وبيت لحم) من وجهة نظر

الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية ، إضافة إلى معرفة متغيرات (الجنس ، والوظيفة ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والجامعة ، والراتب الشهري) على هذه الأنماط . ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (52) إداريا أكاديميا و(269) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات .

أما نتائج الدراسة فقد أظهرت الآتي :

- أن النمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري كانا من الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، بينما لم يكن النمط التسبيبي من هذه الأنماط وذلك من وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمطين الدكتاتوري والتسبيبي تعزى لمتغير الجنس ، بينما كانت الفروق دالة على النمط الديمقراطي لصالح الإناث .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الوظيفة حيث كانت الفروق دالة لصالح الإداريين على النمط الديمقراطي بينما كانت الفروق لصالح الهيئة التدريسية على النمطين الدكتاتوري والتسبيبي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الدكتاتوري والديمقراطي بين حملة مؤهلي الدكتوراه والماجستير ، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا على النمط التسبيبي بين حملة الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة وكانت الفروق على النمط الدكتاتوري بين النجاح وبيروزيت وبيت لحم لصالح بير زيت .

- وجود فروق على النمطين الديمقراطي والتسبيبي تبعا لمتغير الراتب الشهري .

التعليق على الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية :

يلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت المحور الأول وهو أنماط القيادة الإدارية عدداً من الأمور المهمة يتمثل أهمها في الآتي :

- بينت تلك الدراسات أهمية القائد الإداري وكذلك أهمية الدور الذي يلعبه باعتباره قائد المؤسسة والمؤثر الأول في سلوك مرؤوسيه .
- أوضحت تلك الدراسات على أهمية التركيز على كيفية اختيار القائد الإداري ووضعه في المكان المناسب .
- أشارت إلى أهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المؤسسة .

- بينت تلك الدراسات وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية للمديرين وبين مستوى التطوير الإداري وفعالية الإنجاز .
- ربطت بعض تلك الدراسات بين السلوك القيادي وبين فاعلية العمل لدى المديرين .
- أظهرت معظم تلك الدراسات عدم وجود فروق بين الموظفين من الإناث أو الذكور في طرق التكيف مع المشكلات التي يتعرضون لها خلال العمل .
- أشارت معظم تلك الدراسات أن النمط المفضل هو النمط الديمقراطي ، فالموظفون يفضلون التعاون مع قائد يتصف بالقدرة على المشاركة في صنع القرارات .
- أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة مهمة بين نمط الإدارة الموجه للاهتمام بالعمل والأمن النفسي للعاملين .
- أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة طردية بين قدرة القائد على الممارسة الفعلية لدوره وبين مستوى تأهيله العلمي .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة إجرائها ، حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين التي تناولت النمط القيادي على مستوى المؤسسة الحكومية (الداخلية) _على حد علم الباحثة _ .
- طالبت الدراسة الحالية بضرورة العمل على إيجاد نوع من القنوات المفتوحة بين القائد والموظفين لجسر الهوة بينهم ولزيادة الثقة المتبادلة .
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار النمط القيادي ومن حيث المتغيرات المستقلة .
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الجانب النظري لأنماط القيادة الإدارية ، والإفادة من هذه الدراسات في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية ، والاستفادة من أدواتها المستخدمة ونتائجها ومقارنتها مع ما ستسفر عنه الدراسة الحالية .

ثانياً : مجموعة الدراسات التي تناولت فاعلية العمل :

- ومن بين أهم هذه الدراسات ما ذكره (سمعان ومرسي ، 1975) أن (Hemphill and Others,1962) قد قاموا بدراسة عن مديري المدارس ، وكان من نتائجها :
- 1- وجود علاقة واضحة بين الميول الشخصية للمديرين ومتغيرات القيام بالعمل .
 - 2- وجود علاقة واضحة بين القدرات العقلية والمعرفية كما تقيسها الاختبارات ، وبين الأداء الإداري ، إضافة لارتباط اهتمامات المدير الخاصة بمعظم العوامل الدالة على النمط القيادي .

3- عدم التوصل إلى علاقة بين إجادة العمل المدرسي والخبرة الإدارية .

وقام (بطاح ، 1979) بدراسة في الأردن للكشف عن مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين وذلك باستخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة . وأسفرت النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته إلى الآتي :

(1) هناك فرق دال إحصائياً بمستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية وبين التأهيل والجنس من ناحية أخرى .

(2) هناك فرق دال إحصائياً بمستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية يعزى إلى أثر الجنس .

(3) لم تشر الدراسة إلى وجود مثل هذه الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى النمط القيادي والتأهيل .

أجرى (Pendley, 1980) دراسة حول القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بخصائص الشخصية والسلوك الذاتي ونمط القيادة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة ، وقد عبر غالبية المديرين عن أسلوبهم القيادي بأنه عال في العمل وفي العلاقات الإنسانية (النمط الديمقراطي) .

وهدف دراسة (Anthony, 1982) إلى معرفة العوامل التي تؤثر في رضا المعلم عن مهنته وإبداعه فيها . وقد دلت النتائج على أن أكثر العوامل أهمية في رضا المعلم عن عمله وإبداعه في مهنته تتمثل في العلاقات الإنسانية البناءة التي تربط بين المعلم والمدير ، وهي تصورات كما يراها أنتوني تزيد بلا شك من إنتاجية المعلم ورضاه.

وقد أوصى الباحث بضرورة توافر بيئة تتميز بنوع من الأسلوب الإنساني الذي يؤدي إلى تدعيم شخصية المعلم ، ويخلق لديه روح التحدي الفعلي لمختلف المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقه كمعلم .

وقام كل من (Bray and Howard, 1983) بدراسة طولية لشركة بل (Bell) الأمريكية للياتف أجريها على مجموعة من (422) من الموظفين و(274) من خريجي الجامعات ممن يبلغ متوسط أعمارهم (24) سنة ، وكان الهدف من الدراسة تحديد الخصائص النفسية اللازمة لنجاح القيادة الإدارية ، حيث ركزت الدراسة على المتغيرات التالية : " القدرة على التخطيط ، والقدرة على التنظيم ، واتخاذ القرار ، ومهارة القيادة ، وبعض السمات والدوافع مثل : مرونة السلوك ، والرغبة في تولي وظيفة آمنة) .

واتضح من نتائج الدراسة ارتباط السيطرة بالرغبة في التقدم في القيادة والعلو في المكانة، كما اتضح أن المديرين الطموحين حصلوا على درجة عالية من السيطرة ، ويؤكدون ذاتهم في المواقف الاجتماعية وعلى درجة عالية من تقبل الذات . أما المديرون الذين حصلوا على درجات مرتفعة في معايير العمل فقد حققوا درجات عالية من تحمل المسؤولية .

وأجرى (Winkler,1983) دراسة في الجامعة الكاثوليكية بالولايات المتحدة تناولت مدى ملاءمة الأسلوب القيادي لمديري المدارس لمدرسيهم ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم حيث أوضحت هذه الدراسة أن مستوى معنويات العاملين في الجامعات متدن بشكل واضح ، مما يشير إلى شعور العاملين بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم .

وطبق (التوم ، 1986) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة في الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركتهم لمديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية . وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها :

(1) إن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي ليس له أثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية (مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المجالين الإداري والفني .

(2) إن الاختلاف في الجنس ليس له أثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المجال الإداري ، بينما هناك أثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المجال الفني .

(3) إن الاختلاف في النمط القيادي أو مستوياته لدى قادة الإدارة التربوية المتوسطة له أثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المجال الإداري ، في حين لا يوجد مثل هذا الأثر في المجال الفني .

وهدف دراسة (Engbrektion,1987) التعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع المحلي بولاية وايومنغ الأمريكية ، وكانت عينة الدراسة تتكون من (270) عضو هيئة تدريس و (31) رئيس قسم علمي . وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية وبين التدريب الإداري .

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية تعزى لسنوات الخبرة .

وأجرى (Walker, Hollie, 1989) دراسة بعنوان (الضغوطات والتكيف بين أصحاب ومديري مراكز الخدمات والرعاية الصحية) . وقد أظهرت النتائج الآتية :

1- إن هناك مستوى عال لإدراك هذه الضغوطات النفسية وفي نفس الوقت هناك مستوى عال من الرضا الوظيفي .

2- لم يوجد هناك فرق بين الإناث أو الذكور في طريقة التكيف مع هذه المشاكل أو الضغوطات النفسية كذلك في مستوى الرضا الوظيفي .

هدفت دراسة (Aplander , 1990) إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء أو الانتماء عند الممرضات في إحدى أقسام التمريض ، حيث تم استخدام أدوات قياس الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي وطُبقت على عينة من الممرضات من مستشفى واحد تكونت من (120) ممرضة وأظهرت النتائج أن الممرضات يتمتعن بمستوى عال من الولاء الوظيفي . فالرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر المرؤوس بمسئولية شخصية ذاتية نحو النتائج والأهداف المرجو تحقيقها من عمله حين يدرك أن لعمله أهمية ومعنى .

وقام (عبد الفتاح، 1990) بدراسة حول الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي ، حيث توصل إلى كيفية تنفيذ برامج تنمية القيادات الوسطى بالرغم من وجود الاختلاف حول من هم القادة الإداريون على وجه الدقة من هذه المعايير :

1-المستوى الوظيفي للفرد (قيادة عليا ،وسطى ،مباشرة) .

2-المستوى التعليمي للفرد (مؤهل عال،متوسط) .

3-سنوات الخبرة المتاحة للفرد .

وطبق (Perkins, 1992) دراسته للتعرف إلى تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير وأثره على الرضا الوظيفي لديهم ،وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- النمط الذي يتصف بدرجة عالية من الاهتمام بالعمل والعاملين هو الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي ، أما النمط القيادي الذي يهتم بدرجة متدنية بالعمل والعاملين فهو الأقل تحقيقا للرضا الوظيفي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والمدرسة ، وأن أعلى درجة من الرضا الوظيفي كانت على مجال العلاقة مع الزملاء وأقلها كانت على المجال المادي المرتبط بالراتب .

وهدف دراسة (Putti and Chion, 1993) إلى فحص أثر أساليب القيادة على مستوى الرضا للمرؤوسين في ثلاث مجموعات وظيفية في القطاع العام لدولة أسبانية كانت تمر الخدمة المدنية فيها بمرحلة تطوير .

وقد تم مسح للممرضات وضباط شرطة ومهندسين فيما يتعلق بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي. وقد أشارت النتائج إلى الآتي :

- إن أساليب القيادة المسيطرة والأكثر رواجاً كانت نمط المبادرة والتنظيم ، ومنح الحرية في العمل .

- إن هناك ارتباطاً إيجابياً مهماً بين أساليب القيادة ورضا المرؤوسين على الإشراف . وسعت دراسة (Heller ,H. William,1993) التي اعتمدت على النظرية الموقفية (هرشي وبلانكارد) للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والأنماط القيادية (النادي ، والمقاول ، والمشارك ، والمفوض) .

وقد تمثلت أهم النتائج في الآتي:

- 1- إن حوالي 42% من (339) معلمة كانوا غير راضين عن الإمكانيات المتاحة للتعليم وكانوا أكثر قناعة بعلاقاتهم بالزملاء .
- 2- لم تكن هناك أية دلائل ذات قيمة حول رضا المعلمين أو عدمه بتأثير الأنماط القيادية. وهدفت دراسة (الربضي ،1994) إلى معرفة " درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات في محافظة اربد". ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد إستبانة تضمنت (67) فقرة لثلاثة أنواع من الكفايات الادراكية المعرفية والأدائية الإدارية والأدائية الإشرافية موزعة على ستة من مجالات الإدارة المدرسية . وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما درجة فاعلية البرنامج في رفع الكفايات المعرفية والإدارية والإشرافية عند مدير المدرسة الثانوية ؟
- 2- هل يختلف تقدير فاعلية الكفايات المعرفية والإدارية والإشرافية اختلافاً دالاً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تبعاً لاختلاف الجنس والمؤهل والخبرة ؟
- 3- هل هناك اختلاف بدلالة عند ($\alpha = 0.05$) في تقدير كفايات المجالات الستة يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- إن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المتوخاة في مجال أهداف البرنامج التدريبي ومحتوى البرامج التدريبية والجوانب الإدارية والفنية لبرنامج ومبادئ التعليم المتبعة من قبل المدرسين هو مؤشر إيجابي .

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتدربين في تقدير كل من فاعلية الكفايات الإدراكية المعرفية والكفايات الأدائية الإدارية والكفايات الأدائية الإشرافية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين المتدربين في تقدير كفايات المجالات الستة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

وأجرى (العنوان، 1994) دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية ، التي أجريت على (48) وحدة تطوير إداري يعمل بها (138) موظفا وموظفة . وقد بينت الدراسة أن مستوى الإنجاز والفاعلية بشكل عام متدن في جوانب التطوير الإداري ومجالاته فيما عدا الهيكلية التنظيمية وتنمية القوى البشرية حيث كان متوسطا ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المتغيرات الشخصية من جهة وأي من الإنجاز والفاعلية أو مستوى التطوير الإداري من جهة أخرى ، ووجود علاقة إيجابية بين الخبرة في العمل الحكومي وما بين الخبرة في الوحدة ، وما بين الخبرة في العمل الحكومي وما بين المستوى وحجم الوحدة .

وسعت دراسة (Hutchins , 1997) إلى التعرف على إدراكات المديرين في ولاية كارولينا الجنوبية حول سلوك القيادة باستخدام أدوات تقيس عوامل القيادة التي تعتبر ضرورية للكفاءة والفاعلية ، والقيم التي تؤدي إلى فهم أفضل حول القيادة التربوية المعاصرة .

وقد طبق الباحث اثنان من أنماط التحليل الإحصائي كان الأول هو (تحليل كروسال - واليس) للتراتب مع ($\alpha = 0.05$) . وكان الثاني هو معاملات ارتباط سبيرمان مع مستوى ($\alpha = 0.05$) لتحديد الدلالة الإحصائية . كما استخدمت أداة إضافية لقياس النواحي الديمغرافية كما يلي :

- 1- العمر الزمني بالسنوات .
 - 2- الجنس .
 - 3- مدى الخبرة كمدير مدرسة ثانوية .
 - 4- الديناميكيات البيئية حسب حجم المدرسة وعدد الطلاب .
 - 5- مستوى الإعداد المهني حسب أعلى درجة حصل عليها .
- ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين الأكبر سنا والأكثر خبرة وذوي المؤهلات الأكاديمية الأعلى في ولاية كارولينا الجنوبية يميلون بشكل أكبر إلى زيادة الاهتمام بدورهم كقيادة وتأثير ذلك على معلمين . كما أنهم أكثر توجها نحو تحدي الحالات الموجودة عند ممارسة السلوك القيادي .

وقام (Berman , 1997) بدراسة حول معلومات وكفاءة اشتراك المستخدمين في المؤسسات، حيث يعتبر اشتراك المستخدمين إحدى وسائل التنافس المميزة للمؤسسات في البيئة المعاصرة : وأن توظيف المعلومات كمعرفة متطورة والمشاركة في المعلومات تجعل من اشتراك المستخدمين أكثر نجاحا . وهذه الدراسة تهدف إلى تطوير فهم أكبر لدور المعلومات في اشتراك المستخدمين .

وقد جمعت البيانات الخاصة بهذه الدراسة من (3) مؤسسات تستخدم شكلا من أشكال اشتراك المستخدمين يتضمن معلومات تدعى (إدارة الكتاب المفتوح) .

واستخدمت المجموعة الأولى إدارة الكتاب المفتوح، بينما استخدمت المجموعة الثانية أنشطة عامة في مجال اشتراك المستخدمين ، والمجموعة الثالثة استخدمت أساليب إدارة لا تعتمد على المشاركة . وقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروق الإحصائية الهامة بين المجموعات ، ولم تظهر أي من النتائج المهمة إحصائيا ولم يتم إثبات أي من الفرضيات .

وهدف دراسة (Garrett , 1997) إلى توضيح "نظرية أساسية في تطوير الموظفين " الذي يمثل مجالا جديدا نسبيا في التربية، كما أن تطوير موظفي المستشفى أكثر حداثة ، والمفاهيم التي تقيس كفاءة تطوير موظفي المؤسسات في مستشفيات المجتمع لم يتم التعرف عليها ، لذلك قامت هذه الدراسة النوعية لتحديد تلك المفاهيم وعلاقاتها وإدخالها في نظرية أساسية ضمن كفاءة تطوير الموظفين .

وأجريت مقابلات مع (28) من مديري الرعاية الصحية ، و(8) مديري مستشفيات و(9) مديري مريض ، و(11) مدير لتطوير الموظفين من أجل استكشاف مفاهيم في كفاءة تطوير الموظفين .

وقد لقيت كفاءة تطوير الموظفين التعزيز من تلك العوامل في المناخ التنظيمي مثل الإيمان بقيمة التعليم في المؤسسة ، تمويل مصادر التعليم والموظفين ، والدعم الإداري للتغيير السلوكي الناتج عن التطور الفعال للموظفين .

أما عن العوائق المحتملة للتطور الفعال لدى الموظفين فقد تمثلت في قلة دافعية الموظفين للتعلم ، وقلة أبحاث الكفاءة ، وتركيب الوظيفة التربوية .

ويعتبر تقديم الخدمة ذات النوعية العالية بواسطة طاقم موظفين يتمتع بالمهارة هو من الأمور المهمة لعمليات المستشفى ، كما إن التقييم الصحيح لحاجات التعلم والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات في الصحة ومتطلبات التدريب تمثل مؤشرات مهمة لتطور طاقم الموظفين ، وإن فحص العلاقات بين العوامل التي تؤثر فيها يمكن أن تساعد مديري تطوير الموظفين في التركيز على المجالات التي تستحق الاهتمام .

وأجرى (Johns, 1997) دراسة حول مهارات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الناجحة كما يدركها مديرو المدارس الحكومية " وقد هدفت الدراسة إلى تحديد قدرات الاتصال اللازمة للقيادة الناجحة كما يدركها مديرو المدارس الحكومية ، حيث طلب الباحث من المديرين بناء على الاستبانة التي وزعت عليهم تصنيف إدراكاتهم حسب الأهمية ، ومستويات الثقة الشخصية في (20) مهارة اتصال محددة في أربعة اتجاهات مختلفة :

1- نحو المسؤولين .

2- نحو الزملاء .

3- نحو المرووسين .

4- نحو الزبائن .

وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert) .

وبينت النتائج أن المديرين قد أدركوا كل القدرات المحددة العشرين بأنها مهمة وأن المهارات التي احتلت المراكز الخمسة الأولى في الأهمية كانت بشكل متكرر كالآتي :

بناء العلاقة ، والاستماع ، وإعطاء تغذية راجعة ، وطلب التغذية الراجعة (مهارات شخصية متبادلة) ، وعلاقات عامة (مهارات تنظيمية) ، وقد أشارت النتائج أيضا إلى أن المديرين يدركون بأنهم واثقون في أداء مهارات الاتصال العشرين كلها .

ويتضمن تفسير نتائج الدراسة تحليل كل مهارة بواسطة الجنس ، وعدد سنوات الخبرة ، ونوع المؤسسة ، وحجم المؤسسة ، والعمر ، وأن الحاجة كبيرة إلى تدريب في مهارات الاتصال الشخصي المتبادل ، والاستمرار في تطوير وتعديل مهارات الاتصال المهمة وكذلك حاجة المديرين لفهم الفروق بين الثقة والمهارة عند تقييم مهارات الاتصال الشخصية .

وطبق (Meadows, 1997) دراسة هدفت إلى زيادة الأبحاث الحالية حول المعلم كقائد ومن أهم أهدافها :

1- فحص العلاقة بين أسلوب قيادة وكفاءة المعلم .

2- تقييم فعالية نظرية فيدلر للقيادة في بيئة تعليمية .

وقد ركز البحث على نظرية القيادة الناضجة لتجنب مساوئ نظرية (الرجل العظيم) أو أساليب الصفات المستخدمة في أبحاث المعلم كقائد من خلال :

1- فعالية القيادة التي تتصادف مع التفاعل بين أسلوب القائد وحالة القيادة .

2- أن القادة المؤهلين للمهمة هم أكثر كفاءة في الظروف المؤاتية أو الظروف غير المؤاتية بينما يكون القادة المؤهلين للعلاقات هم أكثر كفاءة في الظروف المؤاتية المعتدلة .

وكشف التحليل البعدي عن وجود علاقة مهمة بين كفاءة المعلم وقيادته. وتلقى المعلمون المستقلون اجتماعيا أعلى العلامات من الطلاب ورأى الطلاب هؤلاء المعلمين بأنهم مدرسين متحمسين ، وربما نتجت هذه الكفاءة للمعلم من حماسة الاستقلال الاجتماعي للمعلم ومرونته في التحرك بحرية ما بين إعداد المهمة والإعداد للعلاقة .

واقترحت دراسة (Levin ,1997) الاستكشافية وجود رابطة بين العمل الداخلي والكفاءة المهنية ، حيث يؤثر العمل الداخلي في عدد من المظاهر والنواحي في الحياة المهنية للمشاركين بما في ذلك، صنع القرار والإبداع والتخطيط الاستراتيجي والإنتاجية والعلاقات مع الآخرين والاتصال والإدارة والثقة والتوازن بين الحياة العملية والشخصية .

وقد ظهرت خمس أفكار فسرت عدد من مظاهر الحياة المهنية وتتمثل في الآتي :

1- إن العمل الداخلي قد ساهم في زيادة استخدام المشاركين للحدس .

2- زيادة الاهتمام بالآخرين .

3- زيادة إدراك الذات بالإضافة إلى إدراك الآخرين .

4- الحاجة إلى الأصالة .

5- تغيير القيم المتعلقة بالعمل .

وتعتبر نتائج هذه الدراسة مشجعة في وصف الرابطة بين العمل الداخلي المستمر والكفاءة المهنية ، حيث اقترحت الدراسة بأن العمل الداخلي التطوعي الذي يمارس خارج بيئة العمل خلال فترة زمنية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على القادة والمحترفين .

وقام (Threadgill , 1999) بإجراء دراسة مقارنة بين مستويات الإدراك الذاتي لخريجي برنامج التطوير الريفي في ولاية المسيسيبي في مهارات القيادة ومستويات الإدراك الذاتي للأنشطة المجتمعية والسياسية للأفراد ضمن المجتمع والذين لم يشتركوا في برنامج القيادة ، كما قارنت الدراسة الخصائص السكانية لخريجي البرنامج وغير المشاركين (العمر ، والعرق ، والجنس ، والمهنة ، والتحصيل التعليمي) .

وقد حللت الدراسة كفاءة برنامج تدريب القيادة الذي استمر (15) شهرا وتأثيره على الخريجين من الصفوف الأول وحتى الرابع الذين عادوا للقيادة في مجتمعاتهم المحلية .وقد أوضحت الدراسة كذلك أن ولاية المسيسيبي تحتاج إلى عدد كاف من القادة الذين يتصفون بالكفاءة والفاعلية للاستمرار في تطوير مستوى الحياة في المجتمع ،كما يستطيع القادة أيضا التأثير في النتائج عندما يقومون بالتخطيط لحل القضايا وتحقيق الأهداف ،وأن قيادة المجتمع تتضمن : التأثير ، والسلطة ، والمدخلات لصنع القرارات حول العديد من أنماط الأنشطة ،وأن القدرة القيادية تحتاج إلى أكثر من المهارات اللازمة لمتابعة النشاط الاجتماعي أو أنشطة

المؤسسة المختلفة . كما تتضمن المهارات القيادية تلك المهارات الضرورية لصنع القرار بشكل عام وحل المشكلات والمبادرة ببرنامج المجتمع لإيجاد مجتمع مناسب .

وقد بينت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق بين الخريجين وغير المشاركين في البرنامج في متوسطات المجموعة عند مقارنة السن والجنس والتحصيل التعليمي . ولكن التأثير الرئيسي لنتائج ذلك التحليل قد كشف عن فرق مهم عند مقارنة العرق لان الأمريكيان من أصل إفريقي يساهمون بطريقة أكبر ممن هم من أصول بيضاء .

ودارت دراسة (Boyer, 1999) حول دراسة حالات أصلية لحياة القادة مستخدمة عرضاً تحليلياً من أساليب البحث النوعية للتعرف إلى أنواع وأنماط الخبرات التي تحفز تطور القادة الذكور نحو إدارة الخدمات العامة، وهذا النوع من القادة يتصفون بالحساسية ومستعدون للاستماع ويعملون باستمرار لتطوير أتباعهم وزملائهم في العمل .

وقد وجد اهتمام خاص بالخبرات الطويلة في حياة المشاركين ، تتعلق الدراسة بإدارة الخدمات العامة ، ومفاهيم السلطة والخدمة ، وتطور الإيثار والتفاني في خدمة الآخرين .

ومن خلال تحليل البيانات ظهرت صورة ثرية لإدارة الخدمات وتطورها لدى القادة الذكور . أما دراسة (قراقيش ، 1999) ، التي سعت إلى إظهار أنماط القيادة التي يمارسها إداريو التمريض في المستشفيات الحكومية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للممرضين العاملين فيها ، فقد أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مديرات التمريض هو (ما بين الدكتاتوري والديمقراطي) ، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لدى رؤساء أقسام التمريض ، ولكنها بينت بوجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين مجالات الرضا الوظيفي والنمط القيادي لرؤساء الأقسام .

وقام (Brown, 1999) بإجراء دراسة مقارنة لإدراك رؤساء الجامعات والكليات حول ممارسات القيادة الفاعلة ، حيث حظيت القيادة بالتطور السريع من خلال العديد من النظريات خلال القرن الماضي . فالمؤسسات مثل الجامعات والكليات كانت مؤثرة جداً في تطور القيادة ، ولذلك كان لرؤساء الكليات والجامعات تأثير كبير في ظاهرة القيادة .

ومن أهداف الدراسة فحص إدراك ممارسات القيادة الفاعلة بين رؤساء الكليات والجامعات حسب نوع المؤسسة والعرق والسن والجنس وخلفية النظام وعدد سنوات الخبرة ، أما الهدف الثاني فيتمثل مقارنة في إدراك ممارسات القيادة الفاعلة لدى رؤساء الكليات والجامعات مع إدراك ممارسات القيادة الفاعلة لدى كبار مديري المؤسسات الأخرى .

وتبين من النتائج الرئيسية للدراسة ما يلي :

- 1- وجود فروق ذات دلالة بين درجات القائمة الذاتية لممارسة القيادة .
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة بالنسبة لنوع المؤسسة .

- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة بالنسبة للجنس والنظام الأكاديمي وعدد سنوات الخبرة .
- 4- وجود فروق ذات دلالة بين الأعراف .
- 5- وجود فروق ذات دلالة بين الأعمار .
- 6- وجود فروق في إدراك ممارسة القيادة الفاعلة لدى رؤساء الكليات والجامعات وبين كبار القادة في مؤسسات أخرى .

وهدف دراسة (الرمضي، 2000) إلى إبراز موضوع التطوير الإداري بصفة عامة ونماذج التطوير الإداري بصفة خاصة وتقديم نماذج إدارية حديثة تنمي قدرات الباحثين والإداريين مع إعادة التنظيم والتطوير الإداري، كما هدفت التعرف إلى نماذج التطوير الإداري المطبقة في الجهاز الحكومي محل الدراسة ، ومدى قدرة النماذج المطبقة على معالجة وتشخيص الواقع الإداري.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما مدى قدرة نماذج التطوير الإداري في تحسين الأوضاع الإدارية في إمارة القصيم بالسعودية ؟
 - 2- هل توجد علاقة جوهرية بين فعالية نماذج التطوير الإداري المطبقة والمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية ، المرتبة الوظيفية ، الدورات التدريبية) ؟
 - 3- ما مدى قدرة نماذج التطوير الإداري المطبقة في معالجة وتشخيص الواقع الإداري لإمارة القصيم ؟
 - 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج التطوير الإداري المطبقة ومدى فعاليتها في معالجة وتشخيص الواقع الإداري للإمارة ؟
 - 5- ما مدى فعالية نماذج التطوير الإداري المطبقة في الإمارة ؟
- وهدف دراسة (EVANS, 2000) إلى تحديد وجود خبرات تطويرية متشابهة مشتركة بين عالم التعليم العالي وعالم الشركات ، وبالتالي إتاحة المجال أمام تطبيق نظرية تطوير إدارة الأعمال على إدارة التعليم العالي ، حيث قام (ماكول ، لومباردو ، وموريسون 1988) بتوثيق فئات الخبرات التي أشار إليها المديرون التنفيذيون إنها ممكنة التطوير وهي :
- التعيينات ، والصعوبات والأحداث وغير ذلك .
- وتشير النتائج الرئيسية من الخبرات في أثناء العمل إلى النمو في مهارات القيادة الشخصية والشخصية المتبادلة والمعرفة والقيم ، هذا بالإضافة إلى زيادة تطوير المعرفة والمهارات الإدارية المتعلقة بالمحتوى وتوسيع منظور الشخص حول المؤسسة .

و تتماشى نتائج هذه الدراسة تتماشى مع نتائج دراسة (ماکول ورفاقه 1988) والتي تشير إلى أن مفتاح التطور الإداري أثناء العمل هو تقدم فرص متعددة لتحمل المسؤولية نحو تحدي التعيينات والأحداث المختلفة المتعلقة بالمسؤوليات الإدارية المتنوعة .

وأجرى (العكر، 2001) دراسة هدفت إلى العمل على تطوير الكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من حيث أداء أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والرتبة العلمية ، وآخر جامعة تخرج منها عضو هيئة التدريس ، ومتغير الجامعة .
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي في الكليات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس ، وآخر جامعة تخرج منها عضو هيئة التدريس ، ومتغير الجامعة .
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال منح شهادات تفوق وتقدير من الجامعة لعضو هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة أقل من 4 سنوات .

التعليق على الدراسات التي تناولت فاعلية العمل :

من أهم الملاحظات على دراسات هذا المحور ما يلي :

- أوضحت بعض هذه الدراسات وجود اختلاف بين فعالية الكفايات المعرفية والإدارية
- أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة بين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية للعاملين .
- أظهرت تلك الدراسات أن توافر بيئة تتميز بنوع من الأسلوب الإنساني تساهم في إيجاد نوع من التحدي لدى الموظف لمواجهة المشكلات وبذلك تدعم شخصيته .
- أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة بين الرضا عن العمل وبين النمط القيادي السائد في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- توصلت بعض تلك الدراسات إلى أن سمات شخصية القائد تحدد فاعليته في القيادة وقدرته على تحقيق الإنجاز المطلوب .
- بينت الدراسة الحالية أن أغلبية موظفي هذه المؤسسة هم ممن يتمتعون بخبرة إدارية ليست طويلة بالعمل ، وهذا أثر على كفاءاتهم وقدرتهم على العمل .

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى تطوير أسلوب جديد يستخدمه القائد الإداري لتحقيق به فاعلية العمل في المؤسسة .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها دمجت بين محورين وهما النمط القيادي وفعالية العمل لدى مديري المؤسسة .
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن معظمها تناول محور فاعلية العمل كهدف تسعى من أجل تحقيقه المؤسسة بقياداتها المختلفة .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة إجرائها ، حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تتناول متغير فاعلية العمل _ على حد علم الباحثة _ .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الموضوع	
أولا :	منهجية الدراسة .
ثانيا :	مجتمع الدراسة .
ثالثا :	عينة الدراسة .
رابعا :	أداة الدراسة:
	صدق الأداة .
	ثبات الأداة .
خامسا :	متغيرات الدراسة .
سادسا :	إجراءات الدراسة .
سابعا :	التحليل الإحصائي .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصف الطرق التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة من حيث نوع المنهج ، وتحديد مجتمع الدراسة وغايتها ، وتوضيح أدوات الدراسة المستخدمة من حيث تطويرها وصدقها وثباتها ، وتحديد متغيرات الدراسة وإجراءاتها ، والمعالجة الإحصائية المتبعة . وفيما يلي توضيح لكل ذلك :

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين (نابلس ، طولكرم ، سلفيت ، قلقيلية ، جنين ، وطوباس) . في العام 2000-2001م حيث بلغ عددهم (177) موظفا وموظفة . والجدول الآتي (1) يوضح ذلك :

الجدول (1)

توزيع موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها على محافظات الشمال

الرقم	المحافظة	ذكور	إناث	المجموع الكلي
1	نابلس	21	23	44
2	سلفيت	17	6	23
3	قلقيلية	17	8	25
4	طولكرم	30	9	39
5	جنين	35	5	40
6	طوباس	6	0	6
		126	51	177

تم الحصول على معلومات الجدول (1) من دائرة شؤون الموظفين بوزارة الداخلية الفلسطينية في مدينة رام الله .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة الحالية من موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين بطريقة طبقية عشوائية منتظمة حيث بلغ عددهما (105) من الموظفين والموظفات بنسبة (59.3%) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (177) موظفاً وموظفة . وروعي أثناء اختيار العينة المتغيرات المستقلة الآتية (الجنس ، والمحافظة ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) . وبعد جمع الاستبانات تم تحليل (105) إستبانة من اصل (140) إستبانة تم توزيعها على الموظفين حيث لم يتم استرداد (17) إستبانة وتم جمع (123) إستبانة حيث أجري التحليل على (105) منها فقط .

وتبين الجداول الآتية : (2) و (3) و (4) و (5) وصفا لعينة الموظفين تبعاً لاربعة متغيرات مستقلة :

الجدول (2)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس .

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	75	71.4
إناث	30	28.6
المجموع	105	%100

الجدول (3)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة .

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
نابلس	23	31.4
طولكرم	21	20
سلفيت	12	11.4
قلقيلية	14	13.3
جنين	22	21.0
طوباس	3	2.9
المجموع	105	%100

الجدول (4)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
3 سنوات- فأقل	18	17.1
4-6 سنوات	69	65.7
7- 9 سنوات	7	7.6
10 سنوات - فأكثر	11	10.5
المجموع	105	%100

الجدول (5)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	19	18.1
دبلوم معهد	45	42.9
بكالوريوس فأكثر	41	39
المجموع	105	%100

أداة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام إستبانة صممتها بنفسها مستعينة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في المحور الأول المتمثل بأنماط القيادة الإدارية لدى مديري وزارة الداخلية والذي تألف من ثلاثة أنماط للقيادة تحتوي على (81) فقرة .

أما المحور الثاني وهو فاعلية العمل ، فقد تبنت الباحثة الاستبانة التي طورها (علي السلمي) بعد أن أدخلت عليها تعديلات تتناسب مع طبيعة الموضوع في كتاب (السلمي ، 1997) حيث تكونت من ثلاثة مجالات واشتملت على (60) فقرة .

وقد أعطت الباحثة لكل فقرة من فقرات الاستبانة خمس درجات للاستجابة : (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة) ، وأعطيت خمس علامات للمستوى الأول ، وأربع علامات للمستوى الثاني وثلاث علامات للمستوى الثالث ، وعلامتان للمستوى الرابع

وعلاوة واحدة للمستوى الخامس ، وذلك لابرار أهمية كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال بعد استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لها .

وبعد تحكيم الأداء من جانب مجموعة من المحكمين أصبح عدد فقراتها في شكلها النهائي (81) فقرة للاستبانة الأولى و(60) فقرة للاستبانة الثانية .

وتكونت الاستبانة النهائية الممعة من جزئين في شكلها النهائي وهما :
الجزء الأول : واشتمل على معلومات شخصية عن المستجيب كونها ضرورية لأغراض الدراسة .

الجزء الثاني : واشتمل على محورين للدراسة وهما:

1- المحور الأول : أداة أنماط القيادة الإدارية واشتملت على (81) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط قيادية هي الديمقراطي والدكتاتوري والتسبيبي أو الترسلّي .

2- المحور الثاني : أداة فاعلية العمل لدى المديرين واشتملت على (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المعرفي والاجتماعي والإداري .

وتم بعد ذلك القيام بالتعديلات بناء على اقتراحات لجنة التحكيم ، ويوضح الجدول الآتي (6) توزيع الفقرات الخاصة بالأداة الأولى على أنماط القيادة الإدارية

الجدول (6)

توزيع الفقرات على الأداة الأولى المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية الديمقراطية
والدكتاتورية والتسيبية أو الترسلية

الرقم	الأنماط	الفقرات	المجموع
1	النمط الديمقراطي	1 ، 4 ، 7 ، 10 ، 13 ، 16 ، 19 ، 22 ، 25 ، 28 ، 31 ، 34 ، 37 ، 40 ، 43 ، 46 ، 49 ، 52 ، 55 ، 58 ، 61 ، 64 ، 67 ، 70 ، 73 ، 76 ، 79 .	27
2	النمط الترسلي الفوضوي	2 ، 5 ، 8 ، 11 ، 17 ، 20 ، 23 ، 26 ، 29 ، 32 ، 35 ، 38 ، 41 ، 44 ، 47 ، 50 ، 53 ، 56 ، 59 ، 62 ، 65 ، 68 ، 71 ، 74 ، 77 ، 80 .	27
3	النمط الدكتاتوري	3 ، 6 ، 9 ، 15 ، 18 ، 21 ، 24 ، 27 ، 30 ، 33 ، 36 ، 39 ، 42 ، 45 ، 48 ، 51 ، 54 ، 57 ، 60 ، 63 ، 66 ، 69 ، 72 ، 75 ، 78 ، 81 .	27
مجموع فقرات المحور الأول			81

أما الجدول الآتي (7) فيوضح توزيع الفقرات على الأداة الثانية المتعلقة بفاعلية العمل

الجدول (7)

توزيع فقرات الأداة الثانية المتعلقة بفاعلية العمل على المجالات الإدارية والمعرفية والاجتماعية

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
1	المجال الإداري	1، 4، 7، 10، 13، 16، 19، 22، 25، 28، 31، 32، 36، 37، 40، 41، 44، 45، 48، 51، 54، 57، 60 .	23
2	المجال العرفي	2، 5، 8، 11، 14، 17، 20، 23، 26، 29، 34، 38، 42، 46، 49، 52، 55، 58.	18
3	المجال الاجتماعي	3، 6، 9، 12، 15، 18، 21، 24، 27، 30، 33، 35، 39، 43، 47، 50، 53، 56، 59 .	19
60	مجموع الفقرات في المحور الثاني		60

وقد بلغ عدد فقرات الاستبانيتين معاً (141) فقرة .

صدق الأداة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين منهم ثمانية من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة النجاح الوطنية في نابلس، واثنين من العاملين في الهيئة الإدارية في الجامعة ذاتها وعلى أربعة من مديري الداخلية . والملحق (2) يوضح أسماء لجنة التحكيم .

وقد تم الطلب من المحكمين إعطاء كل فقرة علامة تتراوح ما بين واحد إلى عشرة حيث تم حذف الفقرات التي حصلت على علامات متدنية ، وكذلك حثهم على إبداء رأيهم بتكوين ملاحظاتهم فيها وحذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً ليكون الحكم على صدق الأداة صائباً .

ثم قامت الباحثة باسترجاع الاستبانات بعد أن بقيت في حوزتهم فترة كافية ، حيث استفادت الباحثة من ملاحظاتهم المدونة ، وكانت لآرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم دور

بارز في تعديل الاستبانة وإعادة صياغتها ووضعها في شكلها النهائي بناء على تلك المقترحات والآراء . فقد تم حذف (8) فقرات من النمط الديمقراطي و(3) فقرات من النمط الترسلّي أو التسيبي و(9) فقرات من النمط الدكتاتوري ، مما أدى إلى استقرار فقرات الاستبانة في شكلها الحالي، حيث اشتملت على (81) فقرة في المحور الأول . أما المحور الثاني فقد تم إدخال بعض التعديلات عليها لتتناسب مع موضوع الدراسة ، حيث أنها تبنت الاستبانة من (السلمي ، 1997) وعرضتها على بعض المحكمين من كلية العلوم التربوية وذلك للتأكيد من وفائها بالمطلوب .

واشتملت الاستبانة في النهاية على ثلاثة مجالات هي المجال الإداري الذي احتوى على (23) فقرة ، والمجال المعرفي الذي احتوى على (18) فقرة ، والمجال الاجتماعي الذي احتوى (19) فقرة . والملحق (3) يوضح الاستبانة في شكلها النهائي .

ثبات الأداة :

من أجل تحديد ثبات الأداة ، تم اختيار عينة قوامها (18) موظفاً وموظفة من أفراد مجتمع الدراسة وجرى تطبيق الأداة عليها لمرة واحدة مع وضع نتائجهم مع النتائج النهائية ، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) عن طريق معامل الاتساق الداخلي للأداة (Internal consistency) ، والجدول (7) يوضح معاملات الثبات المحسوبة لكل نمط ولكل مجال ولكل محور مع حساب معامل الثبات الكلي للأداة .

الجدول (8)

معادلة كرونباخ الفا لثبات استبانة الأنماط القيادية

الأنماط	الثبات
النمط الديمقراطي	0.84
النمط الدكتاتوري	0.78
الخط التسيبي (الترسلّي)	0.83

ويتضح من الجدول السابق (8) أن معاملات الثبات للأنماط القيادية تتراوح ما بين (0.83_0.84) وهي جيدة تفي بأغراض الدراسة .

الجدول (9)

معادلة كرونباخ الفا في الثبات استبانته فاعلية العمل

المجالات	الثبات
المعرفي	0.88
الإداري	0.90
الاجتماعي	0.86
الثبات الكلي	0.91

ويُبين من الجدول (9) أن معاملات الثبات لمجالات فاعلية العمل تراوحت ما بين (0.86_0.90) ووصل الثبات الكلي للأداة إلى (0.91) وهي جميعها عالية تفي بأغراض الدراسة .

متغيرات الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات الآتية :

(أ) : المتغيرات المستقلة (Independent variables) وتشمل الآتي:

1. الجنس وله مستويان : أ - ذكر ب - أنثى
2. المحافظة ولها ستة مستويات : أ- نابلس ب - طولكرم ج - سلفيت د - قلقيلية هـ - جنين و - طوباس
3. الخبرة ولها أربعة مستويات : أ - 3 سنوات فأقل ب - 4 - 6 سنوات ج - 7 - 9 سنوات د - 10 سنوات فأكثر
4. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات : أ - ثانوية عامة فأقل ب - دبلوم معيد أو دبلوم كلية مجتمع ج - بكالوريوس فأكثر .

(ب) : المتغيرات التابعة (Dependent variables) وتشمل الآتي :

- الاستجابة على الدرجة الكلية للاستبانة (الأولى) المتعلقة بالأنماط القيادية الثلاثة .
- الاستجابة على الدرجة الكلية للاستبانة (الثانية) المتعلقة بمجالات فاعلية العمل.

إجراءات الدراسة :

قامت الباحثة بإجراءات الدراسة على النحو الآتي :

- 1-الرجوع إلى الأدب التربوي لتحديد الدراسات ذات العلاقة والعمل على مراجعتها.
- 2-تطوير أداة الدراسة الخاصة بأنماط القيادة الإدارية وتبني أداة حول فاعلية العمل الإداري .
- 3-تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وأخرجت معدل ثباتها .
- 4- حصلت الباحثة على خطاب لتسهيل مهمتها من جانب وكيل وزارة الداخلية إلى مديريات الوزارة في محافظات الشمال ، كما يتضح من الملحق (6) .
- 5-قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة ومن ثم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (123) موظف وموظفة من اصل (140) موظف ثم توزيع الاستبانات عليهم ، حيث كانت نسبة الاستجابة على استبانة الأنماط القيادية (69.5) وقد تم التحليل الإحصائي لمجموع (105) استبانات فقط.
- وقد تم تسليم كل شخص من أفراد العينة الاستبانة بيده بشكل شخصي وقامت الباحثة باسترجاعها منهم بعد تعبئتها وتطمين الموظفين والموظفات بسرية الاستبانة وعدم السماح لأحد بالاطلاع عليها .
- 6- قامت الباحثة بجمع البيانات وتبويبها وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج .

المعالجات الإحصائية :

بعد تفريغ البيانات المستخرجة بالحاسب الآلي ، تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من اجل معالجة البيانات إحصائياً ، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:-

- 1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتكرارها .
- 2- اختبار (t) للمجموعات المستقلة .
- 3- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)
- 4- اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية .
- 5- اختبار (Wilks Lambda) من أجل تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة
- 6- اختبار (Sidak) للمقارنات البعدية .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

الموضوع	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول . تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .	أولاً
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني . تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .	ثانياً
النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها . تفسير النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية وتفسيرها بالنسبة لمتغيرات الجنس، والمحافظة، والخبرة، والمؤهل العلمي .	ثالثاً
النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها وهي النتائج المتعلقة بفاعلية العمل وتفسيرها بالنسبة لمتغيرات الجنس، والمحافظة، والخبرة، والمؤهل العلمي .	رابعاً
النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة وتفسيرها . النتائج المتعلقة بعلاقة الأنماط القيادية بفاعلية العمل وتفسيرها بالنسبة لمتغير الجنس، والمحافظة، والخبرة، والمؤهل العلمي .	خامساً

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسات الحالية في ضوء أسئلتها وفرضياتها المتعددة بالإضافة إلى تفسير النتائج الفرعية والكلية لها كالآتي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

لقد نص السؤال الأول للدراسة على الآتي :-

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل نمط من أنماط الاستبانة الخاصة بالقسم الأول المتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية والبالغ عددها ثلاثة أنماط في جداول متعددة كالآتي :

النمط الأول (النمط الديمقراطي) :

يوضح الجدول الآتي (10) نتائج النمط الأول من أنماط القيادة الإدارية السائدة في مديريات وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين :

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الديمقراطي

النمط الأول (النمط الديمقراطي)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
1	يراعي حاجات الموظفين .	3.76	75%	كبيرة
2	يرشد الموظفين في تنفيذ خطط المؤسسة .	3.59	71.8%	كبيرة
3	يتفهم مشكلات الموظفين .	3.64	72.8%	كبيرة
4	يجعل العلاقة بينه وبين موظفيه طيبة .	3.80	76%	كبيرة
5	يحقق التآلف داخل التنظيم الإداري للمؤسسة .	3.24	64.8%	متوسطة
6	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة .	3.28	65.6%	متوسطة
7	يعزز لدى الموظف الشعور بالمسؤولية .	3.31	66.2%	متوسطة
8	يعمل على دعم الانضباط الذاتي لدى الموظفين .	3.45	69%	متوسطة
9	يتجنب التحيز لأحد الموظفين على حساب الآخرين	2.79	55.8%	قليلة
10	يزود موظفيه بالنصائح حول العمل .	3.47	69.4%	متوسطة

النمط الأول (النمط الديمقراطي)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
11	تسود روح التعاون بينه وبين موظفيه .	3.39	67.8%	متوسطة
12	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه.	3.30	66%	متوسطة
13	يستمع لأراء الموظفين .	3.48	69.6%	متوسطة
14	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل .	3.37	67.4%	متوسطة
15	يكون موضوعياً عند توجيه النقد البناء للموظفين .	3.30	66%	متوسطة
16	يلم بالأنظمة والقوانين داخل المؤسسة .	3.32	66.4%	متوسطة
17	يسهم في تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته .	3.65	73%	كبيرة
18	يتميز بشخصية إدارية علمية قوية .	3.20	64%	متوسطة
19	يعتبر نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل .	3.14	62.8%	متوسطة
20	يمثل المرؤوسين تمثيلاً حقيقياً في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .	3.14	62.8%	متوسطة
21	يقوم بمكافأة الموظفين على العمل الإضافي .	2.96	59.2%	قليلة
22	يشجع التنظيم والتنسيق الإداري مع المؤسسات الأخرى .	3.24	64.8%	متوسطة
23	يشجع الموظفين على المبادرة في العمل.	3.22	64.4%	متوسطة
24	يشارك الموظفين في وضع أهداف المؤسسة .	2.97	59.4%	قليلة
25	يعمل على تفويض بعض صلاحياته لعدد من موظفيه .	2.80	56%	قليلة
26	يشجع الموظفين على النمو المهني في مجال تخصصهم .	3.06	61.2%	متوسطة
27	يساعد الموظفين على الترقية في الوقت المحدد .	3.16	63.2%	متوسطة

ويظهر من نتائج الجدول السابق (10) أن درجة واقع تطوير النمط القيادي الإداري بفقرات النمط الديمقراطي كانت بصورة عامة متوسطة ، حيث أن الدرجة الكلية لا تحسب في الأنماط القيادية .

النمط الثاني (النمط التسبيبي) :

يبين الجدول الآتي (11) نتائج النمط التسبيبي من أنماط القيادة الإدارية :

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط التسبيبي :

النمط الثاني (النمط التسبيبي أو الترسلّي)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
1	تتسم تصرفاته بالتخبط في المواقف الحرجة .	2.58	51.6%	قليلة
2	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل .	2.44	48.8%	قليلة جداً
3	يتصف بضعف التكيف في المواقف الإدارية .	2.48	49.6%	قليلة جداً
4	يتسم بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.	2.48	49.6%	قليلة جداً
5	يتم بالشكايات على حسب العملية الإدارية .	2.81	56.2%	قليلة
6	تتميز اجتماعاته مع الموظفين بالعشوائية .	2.73	54.6%	قليلة
7	يتصف بضعف الاهتمام بعملية التخطيط.	2.68	53.6%	قليلة
8	يهتم بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب العمل .	2.92	58.4%	قليلة
9	قلة الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي .	2.65	53%	قليلة
10	يميل إلى نظام الوساطة داخل نطاق العمل .	2.81	56.2%	قليلة
11	يعمل على ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج .	2.20	44%	قليلة جداً
12	يعمل على إهمال تعليمات وقوانين العمل الإداري .	2.26	45.2%	قليلة جداً
13	يعمل على تهميش دور المؤسسة القيادي في المشاركة على المستوى المحلي والإقليمي .	2.54	50.8%	قليلة
14	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية .	2.70	54%	قليلة

النمط الثاني (النمط التسيبي أو الترسلّي)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
15	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل.	2.72	54.4%	قليلة
16	يتصف بضعف الإنجاز داخل المؤسسة بسبب الصراعات الداخلية .	2.49	49.8%	قليلة جداً
17	يشجع على الحرية الزائدة لدى الموظفين داخل المؤسسة .	2.88	57.6%	قليلة
18	يزرع ثقة الموظفين في العمل وفي أنفسهم عن طريق الوعود غير الواقعية .	2.67	53.4%	قليلة
19	يعمل على تغليب طابع المجاملات الشخصية في العمل .	3.02	60.4%	متوسطة
20	يتصرف دون اهتمام بقرارات وتشريعات الإدارة العليا .	2.50	50%	قليلة
21	يهمل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة .	2.75	55%	قليلة
22	ينفتح بشكل متزايد على البيئة الخارجية على حساب المؤسسة .	2.76	55.2%	قليلة
23	تتسم قراراته بعدم الرشد والعقلانية .	2.49	49.8%	قليلة جداً
24	يتصف بضعف الاهتمام بنوعية العمل وجودته .	2.45	49%	قليلة جداً
25	يسمح للموظفين بالتسيب خلال أداء العمل .	2.53	50.6%	قليلة
26	يترك الأمر برمته للموظف لعمل ما يراه مناسباً.	2.67	53.4%	قليلة
27	يحاول التخلص من المسؤولية .	2.50	50%	قليلة

ويتبين من نتائج الجدول السابق (11) أن درجة واقع تطوير النمط القيادي الإداري بفقرات النمط التسيبي كانت بصورة عامة قليلة ، كما أن الدرجة الكلية للأنماط القيادية لا تحسب .

النمط الثالث (النمط الدكتاتوري) :

يوضح الجدول الآتي (12) النتائج الإحصائية المتعلقة بالنمط الدكتاتوري من أنماط القيادة الإدارية .

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الدكتاتوري .

النمط الثالث (النمط الدكتاتوري)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
1	يقوم بزيارات مفاجئة للموظفين .	3.35	67%	متوسطة
2	يلزم الموظفين باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة بشكل حرفي.	3.27	65.4%	متوسطة
3	يسجل ملاحظاته الإدارية على مرأى من موظفيه .	2.45	49%	قليلة جداً
4	يندر أن يسمح للموظفين بالمشاركة في رسم السياسة العامة للمؤسسة .	2.77	55.4%	قليلة
5	يندر أن يعطي الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم .	2.76	55.2%	قليلة
6	يندر أن يهتم بعلاقات المؤسسة مع المجتمع الخارجي	2.78	55.6%	قليلة
7	يبنى حاجزاً إدارياً بينه وبين الموظفين .	2.69	53.8%	قليلة
8	يندر أن يعطي الموظفين فرصة لمناقشة قراراته.	2.78	55.6%	قليلة
9	يندر أن يلتقي بالموظفين إلا عند الحاجة إليهم .	3.03	60.6%	متوسطة
10	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل .	2.86	57.2%	قليلة
11	يستخدم سلطته على الموظفين من أجل الضغط والتهديد .	2.44	48.8%	قليلة جداً
12	يضع معوقات في طريق الاتصال بينه وبين موظفيه	2.37	47.4%	قليلة جداً
13	تغلب الشدة على تصرفاته مع الموظفين .	2.83	56.6%	قليلة
14	يشعر موظفيه بعدم الاستقلالية في العمل .	2.78	57.4%	قليلة
15	يفرض رأيه بشدة أثناء المناقشات	2.81	56.2%	قليلة
16	يقاوم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة .	2.48	49.6%	قليلة جداً
17	يتسم بالصرامة في متابعة التطورات والمستجدات الإدارية .	3.08	61.6%	متوسطة
18	يحاول الإبقاء على ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2.50	50%	قليلة
19	يعمل إلى دعم سيطرة المناخ التقليدي الإداري داخل المؤسسة	3.13	62.6%	متوسطة

النمط الثالث (النمط الدكتاتوري)				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
20	يُسم بضعف الالتزام بالمبادئ المهنية والإدارية داخل المؤسسة .	2.50	50%	قليلة
21	يُتصف بندرة اعتماده على التخصص الوظيفي في الأعمال والتعيينات .	2.90	58%	قليلة
22	يُتصف بضعف المقدرة على التجديد داخل المؤسسة.	2.77	55.4%	قليلة
23	يميل إلى زيادة التسلط الإداري في المؤسسة بسبب ارتفاع مستوى الشكاوي بين الموظفين .	2.70	54%	قليلة
24	يتم بالإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية .	2.74	54.8%	قليلة
25	يميل إلى اتباع أسلوب الإشراف المركزي .	3.00	60%	متوسطة
26	يتصيد أخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة.	2.27	45.4%	قليلة جداً
27	يحاول أن يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة .	2.54	50.8%	قليلة

ويظهر من نتائج الجدول السابق (12) أن درجة واقع تطوير النمط القيادي الإداري بفقرات النمط الدكتاتوري كانت بصورة عامة قليلة حيث أن الدرجة الكلية لا تحسب في الأنماط القيادية .

ترتيب أنماط المحور الأول للدراسة من حيث سيادة أنماط القيادة الإدارية :

وحتى تكون الصورة واضحة ، فقد قامت الباحثة بترتيب الأنماط الثلاثة للمحور الأول من محاور الاستبانة والمتعلق بسيادة الأنماط القيادية الإدارية في ضوء المتوسطات والنسب المئوية كما يتضح من الجدول الآتي : (13) :

الجدول (13)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأنماط المحور الأول المتعلقة بسيادة الأنماط القيادية الإدارية

الرقم	النمط	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع	الترتيب
1	النمط الديمقراطي	3.29	65.8%	متوسطة	1
2	النمط الدكتاتوري	2.76	55.2%	قليلة	2
3	النمط التسبيبي	2.61	52.2%	قليلة	3

ويتبين من نتائج الجدول السابق (13) أن ترتيب الأنماط القيادية الإدارية الخاصة بالمحور الأول من الدراسة الذي يتعلق بسيادة الأنماط القيادية الإدارية في وزارة الداخلية كان كالآتي: الرتبة الأولى : النمط الديمقراطي : حيث حصل هذا النمط على درجة استجابة (65.8 %) وهي تعد استجابة متوسطة .

الرتبة الثانية : النمط الدكتاتوري : حيث حصل هذا النمط على درجة استجابة (55.2 %) وهي تعد استجابة قليلة .

الرتبة الثالثة : النمط الترسلّي : حيث حصل هذا النمط على درجة استجابة (52.2 %) وهي تعد استجابة قليلة .

ومن أجل تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) وذلك باستخدام الإحصائي (Wilks Lambda) ونتائج الجدول الآتي (14) تبين ذلك :

الجدول(14)

نتائج تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة للفروق بين الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين

قيمة ولكس لامبدأ	ف	درجات الحرية	الخطأ	الدلالة *
0.81	11.75	2	103	*0.0001

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

يتضح من الجدول السابق (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال. ولتحديد بين أي من الأنماط كانت الفروق فقد تم استخدام اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين الأنماط ونتائج الجدول الآتي (15) تبين ذلك :

الجدول (15)

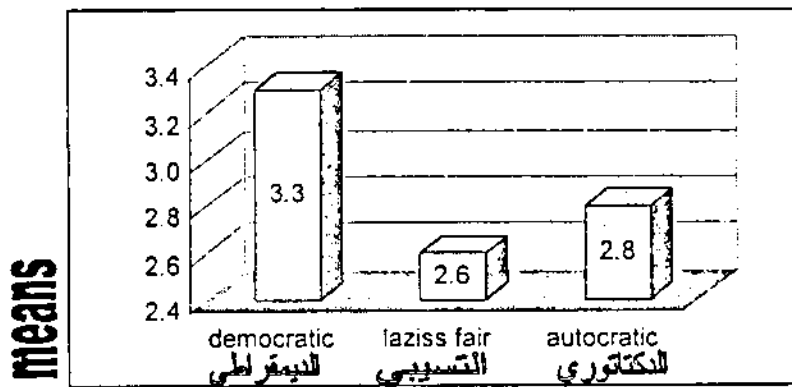
نتائج اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المؤسسات الحسابية للأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .

الأنماط القيادية	المتوسط	ديمقراطي	ترسلي	دكتاتوري
ديمقراطي	3.29	#	*0.68	*.53
ترسلي	2.61	#	#	-14,
دكتاتوري	2.76	#	#	#

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

ويتضح من الجدول السابق (15) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية الآتية :

1. الديمقراطي والدكتاتوري ولصالح الديمقراطي .
2. الديمقراطي والترسلي ولصالح الديمقراطي .
3. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين النمطين الترسلي والدكتاتوري. ومثل هذه النتيجة تعني أن أكثر نمط من أنماط القيادة الذي كان سائداً هو النمط الديمقراطي ، يليه الدكتاتوري وأخيراً الترسلي. وتظهر هذه النتيجة في الشكل البياني الآتي (1):



الشكل (1)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية
ديمقراطي - ترسلي - دكتاتوري

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

يتضح من الجدول السابق (13) ترتيب الأنماط الخاصة بسيادة الأنماط القيادية الإدارية وإن النمط الديمقراطي قد حصل على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من الواقع الاستخدامي . وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقيادة مؤسساتهم على أسس ديمقراطية صحيحة مبنية على الاحترام المتبادل بين الرئيس والمؤوسين معتمداً في ذلك على مشاركة المؤوسين له في اتخاذ القرارات وتفويض جزء من صلاحياته ، حيث أن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في النهوض بالمؤسسة الإدارية ، وذلك لأن إشباع القائد للحاجات الأساسية لدى مؤوسيه تعد حوافز إيجابية تتناسب مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول وكذلك النتائج التي يمكن الحصول عليها .

كما قد ترجع هذه النتيجة إلى حضور كثير من المديرين للدورات التدريبية الداخلية حول أنماط القيادة الإدارية وصفات القائد الديمقراطي ، بل وسفر العديد منهم إلى الخارج والتحاقه بدورات عن هذه الأنماط وزيارته للعديد من المؤسسات الإدارية التي تسودها روح الديمقراطية . كما قد ترجع هذه النتيجة إلى حرص السلطة الوطنية الفلسطينية بعد رجوعها إلى الوطن على بث روح الديمقراطية وتركيزها عليها حتى تتجح المؤسسات الجديدة في مهامها ولا سيما وزارة الداخلية التي سيكون لها دور كبير في تنظيم الكثير من الأمور الداخلية للوطن .

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج ودراسة المحاسنة (1996) التي بينت أن النمط الإشرافي الديمقراطي هو النمط السائد لدى المديرين في المدارس الثانوية في شمال مدينة عمان . كما اتفقت أيضاً مع دراسة طبعوني (1997) من أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد والأكثر انتشاراً بين مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في شمال فلسطين . كما جاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة (Weiss, 1979) من أن ضبط النفس أمر هام جداً في سلوك القائد يليه الحرية في العمل. كما أوضحت نتائج دراسة (Wrigh, Dianne and others, 1993) أن النمط القيادي المفضل هو النمط المشارك والذي يتلزم مع تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي وهو ما يسعى له القائد الديمقراطي . وقد اتفق ذلك مع نتائج دراسة (Chacho, 1987) التي أظهرت عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وهذا يظهر تأثيره الواضح في العلاقات الشخصية الموجودة بين العاملين والتي توفر فرص من المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار .

كما أن دراسة الخثيلة (1992) أيضاً أوضحت أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر انتشاراً بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود ، في الوقت الذي وصفت فيه دراسة

التي يعطيها لموظفيه تكسبه نوعاً من فقدان التوازن لصالح غيره وانغلات الأمور من بين يديه والذي يرجع إلى ضعف شخصيته وعدم ثقته بنفسه وضعف قدرته على إدارة مؤسسته بهذه الأهمية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Clarance, 1993) الذي حدد سيطرة ثلاثة أنماط قيادية هي التسلطية والديمقراطية والتسببية وقد استخدمها للتدليل على سلوك الأفراد في موضع القيادة الناجمة عن المركز والذي يتخذ موقفاً سلبياً تجاه المؤسسة أو الجماعة ، حيث أن القيادة الترسلية أو (التسببية) هي القيادة التي لا تحوز على تفكير الإداريين سواء أكانوا قادة أم موظفين ، لأن مثل هذه القيادة لا تعكس طموح الموظفين ، كما أنها تسبب عدم الاستقرار والأمان داخل المؤسسة. ومن هنا فإنها قليلة الممارسة ، هذا بالإضافة إلى أن المدير التسببي لن يستمر طويلاً في إدارته حيث ستكثر المشكلات الناجمة عن سياسته ، مما سيجعله يتعرض للعزل في ضوء تذمر الموظفين بل والمسؤولين الكبار عن تصرفاته .

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

لقد نص السؤال الثاني للدراسة على الآتي :

ما درجة فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الاستبانة الخاصة بهذا المحور وعددها ثلاثة مجالات كما هو موضح في الجداول الآتية من (16) إلى (18) :

المجال الأول : (المجال المعرفي من مجالات فاعلية العمل)

يوضح الجدول الآتي (16) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الأول المتعلق ب الناحية المعرفية :

الجنول (16)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال المعرفي

المجال الأول : المجال المعرفي			
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية الواقع
1	يتعرف على ما يجري حوله بعقل مفتوح .	3.40	68%
2	يحاول إظهار قدراته وتميزه عن الآخرين .	3.25	65%
3	يؤمن بان الصمت مصدر عظيم للقوة .	3.27	65.4%
4	يهتم بان يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوباً له شخصياً .	2.84	56.8%
5	يكشف عما وراء السطور .	3.07	61.4%
6	لديه القدرة على الإحساس بما يجري دون أن يكون هناك ما يكشف صراحة عن ذلك .	3.53	76.6%
7	يهتم بما لا يقال .	3.12	62.4%
8	يسعى دائماً لتنمية قدراته ومهاراته .	3.48	69.6%
9	يسعى دائماً إلى التعلم والبحث عن الحقيقة .	3.45	69%
10	متزن يقف على ارض صلبه من المبادئ والثقة بالنفس .	3.56	71.2%
11	يغير وجهة نظره في الأشخاص والأمور والمواقف والأفكار من وقت لآخر .	3.23	64.6%
12	يسعى إلى التميز والتفوق من خلال تنمية معاونيه ومساعديه	3.09	61.8%
13	سريع القول من فكرة إلى أخرى بناء على اقتراحات مساعديه أو معاونيه .	2.95	59%
14	يميل إلى تشكيل الكيانات الكبيرة ويسعى إلى زيادة عدد المساعدين .	2.27	55.2%
15	يعتبر التدريب خارج العمل وفي فاعات الدراسة قليل الفائدة وان التدريب الحقيقي هو ما يتم أثناء العمل .	3.09	61.8%

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
16	يواجه المتغيرات بمحاولة تجاهلها وترك الأمور تصرف نفسها بنفسها .	2.78	55.6%	قليلة
17	يعالج أي موضوع يطرأ أو يطرح عليه .	3.42	68.4%	متوسطة
18	يتدخل للمساعدة والتوضيح وليس للانتقاد أو التجريح	3.30	66%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.198	63.96 %	متوسطة

ويظهر من الجدول السابق (16) نتائج أول مجال من مجالات فاعلية العمل حيث كانت درجة الاستجابة الكلية للمجال (63.96%) وهي استجابة بواقع استخدام متوسط .

المجال الثاني : (المجال الإداري من مجالات فاعلية العمل)

يوضح الجدول الآتي (17) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الثاني من فاعلية العمل وهو المجال الإداري :

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الإداري

المجال الثاني : المجال الإداري				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
1	يعلم المرؤوسين ما يجب عليهم بالمحاضرات والوعظ المستمر .	3.02	60.4%	متوسطة
2	يهتم بالمضمون أكثر من الشكل في عمل مرعوسيه	3.35	67%	متوسطة
3	يدرّب ويعلم مرعوسيه من خلال سلوكه الشخصي .	3.21	64.2%	متوسطة
4	يعمل على خلق المناخ الذي يتضح فيه للعاملين كل أنماط السلوك الممكنة ليختاروا أفضلها .	3.26	65.2%	متوسطة
5	يحاول أن يحمي مرعوسيه من أنفسهم ..	3.17	63.4%	متوسطة
6	يحاول الوصول إلى الأداء الجيد .	3.97	79.4%	كبيرة
7	يوجه قدرأ متعادلا من الاهتمام والرعاية لكل مجالات العمل .	3.48	69.6%	متوسطة

المجال الثاني : المجال الإداري				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
8	يحرص على أن يكون قريباً من الأحداث ويتعامل معها بسرعة .	3.36	67.2%	متوسطة
9	يعود إلى نفسه لمحاسبتها ومراجعتها من وقت إلى آخر .	3.19	63.8%	متوسطة
10	يعلم أن قبول ما تحقق من إنجاز أهم من الانفعال والبحث عما كان يجب تحقيقه ولم يحدث .	3.33	66.6%	متوسطة
11	يحاول ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التي تعترضه .	3.35	66%	متوسطة
12	يستمع لأراء معارضييه لكنه يتخذ القرار بناء على تقديره الشخصي للأمور .	3.41	68.2%	متوسطة
13	يهتم بإطراء وتشجيع الناجحين والمتفوقين من المرؤوسين.	3.22	64.4%	متوسطة
14	يضغط على معاونيه للحصول على أقصى إنتاجيه ممكنة .	3.08	61.6%	متوسطة
15	يعطي الفرصة للآخرين لكي يظهروا ويتميزوا .	3.33	66.6%	متوسطة
16	يفضل الاهتمام بمشكلات العمل داخل المؤسسة أولاً وقبل النظر في المشكلات العامة .	3.32	66.4%	متوسطة
17	لديه القدرة على رؤية الأمور بطريقة عكسية ليري الوجه الآخر لكل موضوع .	3.03	60.6%	متوسطة
18	يترك العمل ينساب بطريقة طبيعة دون ضغط من جانيه .	3.10	62%	متوسطة
19	يشغل وقته دائماً بالعمل والاحتكاك بالناس ولا يترك وقتاً بلا عمل .	3.38	67.6%	متوسطة
20	يعتبر أن نمو وتطور أداء مرعوسيه وارتفاع مستوى قدراتهم نجاح شخصي له .	3.58	71.6%	كبيرة
21	يضغط من أجل تحقيق النتائج التي يريدها .	3.31	66.2%	متوسطة
22	يتم بتصميم التنظيم ليسير العمل بمرونة أكثر من اهتمامه بالإشراف على التنفيذ .	3.25	65%	متوسطة

المجال الثاني : المجال الإداري				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
23	يحترم القواعد والنظم التي تحكم العمل ويشجع مرءوسيه على التقيد بها .	3.61	72.2%	كبيرة
24	يتخذ مواقف مع الأهداف والأفكار المحققة لها .	3.52	70.4%	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.32	66.4%	متوسطة

ويظهر من نتائج الجدول السابق (17) الخاص بالمجال الإداري من مجالات فاعلية العمل إن درجة الاستجابة الكلية للمجال (66.4 %) وهي استجابة بواقع استخدام متوسط .

المجال الثالث (المجال الاجتماعي من مجالات فاعلية العمل)

يوضح الجدول الآتي (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الاجتماعي :

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الاجتماعي

المجال الثالث : المجال الاجتماعي				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
1	معتدل في سلوكه العام ولا يبالغ .	3.67	73.4%	كبيرة
2	يسعى للحصول على المديح والثناء من الآخرين .	3.01	60.2%	متوسطة
3	يأتيه الشاء والمديح دون أن يطلبهما .	3.16	63.2%	متوسطة
4	يتعامل مع أي شخص .	3.71	74.2%	كبيرة
5	يتحدث ببساطة .	3.67	73.4%	كبيرة
6	يميل إلى رأي الأغلبية .	3.15	63%	متوسطة
7	يتجنب مجادلة أو رفض الآخرين له .	3.17	63.4%	متوسطة
8	يتميز بالاهتمام بالذات وتغليب الأنا .	2.90	58%	قليلة
9	يندر أن يسعى إلى الشهرة والنجومية .	2.98	59.6%	قليلة
10	يعتني بنفسه من حيث مظهره الخارجي .	4.09	81.8%	كبيرة جداً
11	يحافظ على سلامته الشخصية .	3.84	76.8%	كبيرة

المجال الثالث : المجال الاجتماعي				
الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع
12	يندر أن يتخذ مواقف مع أو ضد فرد أو جماعه .	3.16	63.2%	متوسطة
13	يقتنع بما قسم له .	3.19	63.8%	متوسطة
14	يأخذ الأمور ببساطة .	3.45	69%	متوسطة
15	يندر أن ينزعج أو يجزع في مواقف الأزمات .	3.19	63.8%	متوسطة
16	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والظروف .	3.49	69.8%	متوسطة
17	يشعر بالضيق والضرر أيام إجازة نهاية الأسبوع .	2.76	55.2%	قليلة
18	يتفادى الحصول على إجازات طويلة .	3.85	77%	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.36	67.2%	متوسطة

ويظهر من نتائج الجدول السابق (18) الخاص بالمجال الاجتماعي من مجالات فاعلية العمل أن درجة الاستجابة الكلية للمجال هي (67%) وهي استجابة بواقع استخدام متوسط .

ترتيب مجالات المحور الثاني للدراسة من حيث درجة الاستخدام :

وحتى تكون الصورة أكثر وضوحاً ، قامت الباحثة بترتيب مجالات المحور الثاني من محاور الدراسة والخاص بفاعلية العمل لدى المديرين وذلك من حيث درجة الاستخدام كما يتضح من الجدول الآتي (19) :

الجدول (19)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات المحور الثاني والخاص بفاعلية العمل لدى المدراء

الرقم	المجال	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الواقع	الترتيب
1	المجال الاجتماعي	3.36	67.2%	متوسطة	1
2	المجال الإداري	3.32	66.4%	متوسطة	2
3	المجال المعرفي	3.20	64%	متوسطة	3
	الدرجة الكلية	3.29	65.8%	متوسطة	

ويظهر من الجدول السابق (19) ما يلي :

إن ترتيب مجالات فاعلية العمل لدى المديرين كانت كالآتي :

المرتبة الأولى : المجال الاجتماعي وحصل على درجة استجابة (67.2%) .

المرتبة الثانية : المجال الإداري وحصل على درجة استجابة (66.4%) .

المرتبة الثالثة : المجال المعرفي وحصل على درجة استجابة (64%) .
أما عن الدرجة الكلية للمحور الخاص بفاعلية العمل فقد كانت متوسطة ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (65.8%) .
ومن أجل تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات فاعلية العمل ، استخدمت الباحثة تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) ، وذلك باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا (Wilk's lambda) ونتائج الجدول (20) تبين ذلك .

الجدول (20)

نتائج تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة للفروق بين مجالات الفاعلية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .

Wilks lambda	ف	درجات الحرية	الخطأ	الدلالة
0.79	13.07	2	103	*0.0001

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

ويتضح من نتائج الجدول السابق (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال. ولتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق موجودة استخدمت الباحثة اختبار (Sidak) للمقارنات الثنائية بين المجالات ونتائج الجدول (21) تبين ذلك :

الجدول (21)

نتائج اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات الشمال .

مجالات الفاعلية	المتوسط	إداري	معرفي	اجتماعي
إداري	3.3	#	*0.13	0.02-
معرفي	3.19	#	#	*0.15-
اجتماعي	3.35	#	#	#

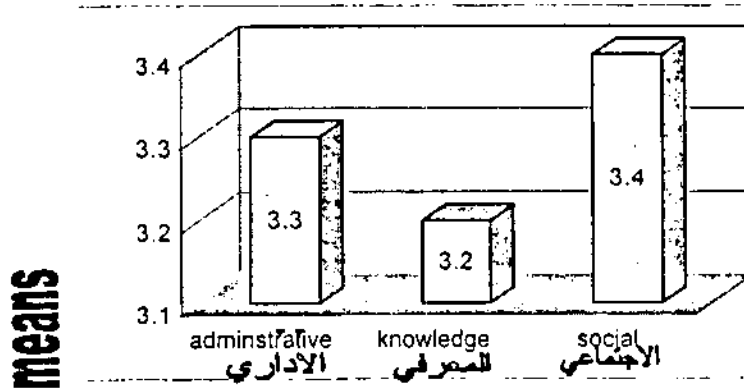
*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

ويتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الفاعلية بين المجالات :

-إداري مع معرفي ولصالح الإداري .

-معرفي واجتماعي ولصالح الاجتماعي .

بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين الإداري والاجتماعي ، وتظهر هذه النتيجة في الشكل البياني الآتي (2) :



الشكل (2)

المتوسطات الحسابية لمجالات فعالية العمل لدى مديري وزارة الداخلية .
إداري - معرفي - اجتماعي

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

يتضح من الجدول السابق (19) أن المجال الاجتماعي قد احتل المرتبة الأولى بين مجالات محور فاعلية العمل وبدرجة استخدام متوسطة بلغت نسبتها (67.2%) . وقد يعود السبب في درجة تميز هذا المجال من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين إلى عدة أسباب منها:

تمتع شخصية القائد الإداري الاجتماعي الناجح بصفات عدة من أهمها : قدرته على جذب موظفيه إليه بطريقة تساعد على أداء المطلوب منهم بطريقة واضحة، وهذا ناجم عن مهارات إدارية من الإلمام بالمعلومات الخاصة بالعمل، ومحاولته أن يكون قائداً لبقاً في حديثه وفي تصرفاته إزاء الآخرين واهتمامه بشخصيته وبمظهره الخارجي ، مما يعطي القائد الاجتماعي صفات تساعد على إيجاد قنوات اتصال واضحة مع موظفيه .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Campbell, 1970) والتي حاولت إبراز العوامل التي ليا أثر على طبيعة سلوك المدير ومن بينها المشاركة والانفتاح وجو العمل الاجتماعي

، وكذلك صفات خاصة بالعاملين من معرفة وتسامح وخبرة ومسئولية . كما أن نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (Meadows ,1997) حيث كشف فيها عن وجود علاقات مهمة بين كفاءة المعلم وقيادته ، بعد أن تلقى المعلمون المستقلون اجتماعياً أعلى العلامات من الطلاب ، ورأى الطلاب هؤلاء المعلمين بأنهم عبارة عن مدرسين متحمسين حيث نتجت هذه الكفاءة عن إظهار الطلاب لحماسة الاستقلال الاجتماعي ومرونته للتحرك بحرية ما بين الإعداد الميعة والإعداد للعلاقة .

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع بعض نتائج دراسة صوفان (1989) التي أوضحت أن القادة الذين تأثر سلوكهم بالبعد الاجتماعي يتركز اهتمامهم على إنشاء علاقات جيدة وودية مع المرؤوسين . فالمدير الاجتماعي يدرك أن أهم دوافع سلوك الناس هو حاجتهم لأن يتم قبولهم كأعضاء في الجماعات الإنسانية وأن ينتموا إليها فيعمل على إتاحة الفرصة أمام كل عضو في الجماعة أن يظهر قدراته ويحقق ذاته .

أما المجال الإداري الخاص بفاعلية العمل فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة استجابة (3.32) ودرجة متوسطة من الاستخدام بلغت نسبتها (66.4%) . وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المجال الإداري مجال واسع ، لذا لا بد أن يتمتع القائد الإداري بصفات ومميزات تساعده على أداء دوره بفاعلية اكبر . إن هناك علاقة ارتباطية قوية تبين السلطة الإدارية وفاعلية العمل والمسئوليات وفرص العمل والتكامل الاجتماعي والروتين ووضع القرار والاتصال والرواتب وفرص الترقية . فالقائد الإداري الذي يجمع بين كل ذلك يرتقي إلى مستوى من الفاعلية في الأداء أعلى من المدير العادي ، فهو بذلك يحقق الأهداف المرجو تحقيقها من عمله (قراقيش، 1999) .

كما بينت دراسة (Anthony,1982) معرفة العوامل التي تؤثر في رضا المعلم عن مهنته من خلال إبداعه وفاعلية عمله في أمريكا ، حيث تمثلت في علاقاته الإنسانية البناءة التي تربط بين المدير والمعلم والتي تزيد بدون شك من الإنتاجية حيث تعمل على تدعيم شخصية المعلم وتخلق لديه روح التحدي لمختلف المسئوليات . وقد أظهرت نتائج دراسة (Levin, 1997) وجود رابطة بين العمل الداخلي في عدد من المظاهر والنواحي الإدارية في الحياة المهنية من مشاركة في صنع القرار، والإبداع، والتخطيط ، والإنتاجية ، والعلاقات مع الآخرين ، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية والكفاءة المهنية ، حيث أن العمل الداخلي التطوعي والذي يمارس خارج بيئة العمل يمكن أن يؤثر على القيادة .

وفي المجال ذاته أشار (Aplander ,1990) من خلال مشاركة العامل في تحمل مسؤولية شخصية ذاتية نحو النتائج التي يرجو تحقيقها ، مما يعكس النمط القيادي الإداري الذي يمنح حرية المشاركة في صنع القرار والتعبير عن الرأي وتحمل المسؤولية .

أما المجال المعرفي الخاص بفاعلية العمل فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة من الاستخدام متوسطة حيث حصل على (64%) . ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن اختيار موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها لوصف قائدهم لحصوله على المرتبة الأخيرة من المعرفة وذلك ينبع من أن أغلب قادة الداخلية هم من الذين احتلوا مناصب عسكرية ودبلوماسية خارج البلاد ، وليست لديهم معرفة واضحة في القوانين والتعليمات الخاصة بطبيعة العمل الإداري الداخلي الخاص بالوزارة ، وقد حصلوا على معلوماتهم الإدارية من أشخاص تمرسوا بطبيعة العمل منذ فترات طويلة ووضعوا القوانين والأنظمة والتعليمات .

لذا فالمجال المعرفي لديهم بسيط ومهارتهم تعد قليلة في هذا المجال ، وقد أعطوا جزءاً من صلاحيات العمل إلى من لديهم القدرة والإمام بطبيعة العمل ، بحيث أخذوا على عاتقهم النهوض بهذه الوزارة وسعوا إلى تنمية قدرات ومهارات غيرهم من أجل زيادة الثقة بأنفسهم وكذلك بالمؤسسة التي تخدم المواطن ، وأعطوا جزءاً من هذا الاهتمام إلى تدريب عدد من المساعدين ليكونوا إداريين أكفاء . ولديهم إماماً كافياً في معالجة أي موضوع يتم طرحه عليهم دون أن يرجعوا إلى مصادر أخرى . كما أشارت نتائج دراسة (Johns , 1997) إلى وجود مهارات شخصية وتنظيمية ، ساهمت في زيادة ثقة القيادة التربوية الناجحة في أداء مهارات الاتصال الفاعلة . كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسة (Berman, 1997) ، الذي اعتبر أن توظيف المعلومات كمعرفة متطورة والمشاركة فيها تجعل من اشترك المستخدمين أكثر نجاحاً وتؤدي إلى تطوير أكبر لفهم دور المعلومات في اشترك المستخدمين كأحد وسائل التنافس المميزة للمؤسسات في البيئة المعاصرة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (سمعان ومرسي، 1975) من وجود علاقة واضحة بين الميول الشخصية للمديرين ومتغيرات القيام بالعمل وكذلك بين القدرات العقلية والمعرفية وبين الأداء الإداري . وقد اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (Garrett , 1997) التي أظهرت معرفة بالعوامل التي تعزز تطوير كفاءة موظفي المؤسسات في المجتمع مثل الإيمان بقيمة التعليم في المؤسسة ، وتوفير الدعم للتغيير السلوكي الناتج عن التطور الفعال للموظفين ، كما بينت العوائق التي تحد من التطور الفعال لدى الموظفين من قلة دافعيتهم نحو التعليم ، وقلة أبحاث الكفاءة ، وتركيبية الوظيفة التربوية . وقد أكدت هذه الدراسة على أن فحص العلاقات بين العوامل التي تؤثر فيها تساعد مديري تطوير الموظفين في التركيز على المجالات التي تسهم في رفع كفاءة موظفي المستشفيات . كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسة (الخطيب ، 1995) ، التي ركزت على اعتبار الطالب أحد أهم مصادر المعلومات لتقويم فعالية التدريس ، لذا لا بد أن لا يعتمد عليهم وحدهم كمصدر لتقويم المدرس ، وذلك من أجل إعطائنا صورة صادقة عن فعالية التدريس .

كما أوضحت دراسة (Barry and Howard ,1983) من أن الرغبة في التقدم في القيادة والعلو في المكانة ترتبط بدرجة حصول المدير الطموح على درجة عالية من السيطرة، حيث يؤكد ذاته في المواقف الاجتماعية وكذلك على درجة عالية من تقبل الذات، فالمدير الذي حصل على درجة عالية في معايير العمل قد حقق درجات عالية في تحمل المسؤولية .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها

نصت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس المحافظة ، الخبرة ، المؤهل العلمي) .

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent t-test) تارة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) تارة أخرى تبعاً لمستويات المتغير المستقل .

ونتائج الجدولين الآتيين (22) و (23) تبين ذلك :

أ-النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية بالنسبة لمتغير الجنس وتفسير ذلك :

النالي (22) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس :

الجدول (22)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس .

الرقم	الأنماط	ذكر		أنثى		ت	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	الديمقراطي	3.23	0.85	3.43	0.66	1.11	0.26
2	تسببي	2.66	0.75	2.50	0.72	1.02	0.31
3	دكتاتوري	2.75	0.67	2.78	0.60	0.23	0.81

ويتبين من الجدول السابق (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس على الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطي ، والترسلي (التسببي) والدكتاتوري ، وذلك لان كل القيم المحسوبة اصغر من القيمة الجدولية (1.98) إذن لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ، وهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية على هذا المحور . وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة أعداد الإناث من موظفي وزارة الداخلية أو حتى ممن حصلن على مناصب قيادية عالية .

فوزارة الداخلية لا تحتوي على منصب واحد تشغله امرأة ، بل إن كل الأماكن يشغلها رجال فقط . وقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (طبعوني، 1997) ، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (طوقان، 1991) .

وفي الوقت نفسه جاءت النتائج غير متفقة مع نتائج دراسة (المحاسنة، 1996) حيث أظهرت دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط الإشرافية التالية (السليبي ، والدبلوماسي ، والتعاوني ، والديمقراطي) تبعاً لمتغير الجنس ، ولصالح الذكور في المجالين الدبلوماسي والسليبي . وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Vanover, 99) التي بينت أن القادة من النساء كان لديهن تكرار أكبر في أسلوب القيادة الموضوعية أي (حصلن على درجات أكبر من الرجال من خلال فحص كفاءة الشخصية في القوات المسلحة) ، وقد أكدت الدراسة على وجود نماذج شخصية تكون أكثر سيطرة من ناحية وراثية في الجنس ، فنموذج الشخصية يؤثر في كفاءة القيادة . لكنها اتفقت مع نتائج دراسة (Edwards, 2000) التي أثبتت عدم وجود آثار مهمة للجنس والعمر والعرق على إعداد القائد المدير في ترينداد وتوباغو ، ولكنها أثرت في إدراك الذات بين رؤساء المؤسسات .

كما أنها جاءت معارضة أيضاً لدراسة (الهدد، 1987) ، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين لسلوك المدير وبين تصور كل من المعلمات لسلوك المدير أيضاً . كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Miller, 1979) التي أوضحت عدم وجود اختلاف بين أسلوب قيادة الإناث أو الذكور .

كما أن وجود الإناث إلى جانب الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين يرجع إلى قوة تحمل الإناث وقدرتهن على القيام بكل الأعمال المطلوبة منها بدون استثناء ومساهمتين في كل المجالات والأنشطة داخل الوزارة .

ب- النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية بالنسبة لمتغير المحافظة وتفسير ذلك.

يوضح الجدول الآتي (23) نتائج اختبار تحليل (ت) والجدول (24) نتائج التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المحافظة :

الجدول (23)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المحافظة
المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الإدارية تبعاً لمتغير المحافظة .

المحافظة	نابلس	طولكرم	سلفيت	قلقيلية	جنين	طوباس
الأبعاد الديمقراطي	3.33	3.09	2.98	3.23	3.51	4.08
التسبيبي أو (الترسلي)	2.69	2.69	3.05	2.37	2.44	1.79
الدكتاتوري	2.73	2.91	2.98	2.85	2.59	1.92

الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المحافظة .

الأنماط القيادية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	متوسط الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	5	5.07	1.01	1.59	0.16
	داخل المجموعات	99	63.19	0.63		
	المجموع	104	68.27			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	5	6.19	1.24	2.34	*0.046
	داخل المجموعات	99	52.26	0.52		
	المجموع	104	58.45			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	5	3.96	0.79	1.93	0.095
	داخل المجموعات	99	40.57	0.41		
	المجموع	104	44.53			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) ف الجدولية (3.04)

ويتضح من الجدول السابق (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) على النمطين الديمقراطي والدكتاتوري ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) على النمط الترسلّي . ومن أجل تحديد الفروق بين فئات المحافظات استخدمت الباحثة اختبار (LSD) ونتائج الجدول الآتي (25) تبين ذلك :

الجدول (25)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات مع النمط الترسلّي تبعاً لمتغير المحافظة .

النمط الترسلّي أو (التسبيّي)	المحافظة	نابلس	طولكرم	سلفيت	قلقيليّة	جنين	طوباس
	نابلس	#	0.2	-3.59	0.32	0.24	*0.90
	طولكرم	#	#	0.36	0.32	0.24	0.90-
	سلفيت	#	#	#	*0.68	0.60	*1.26
	قلقيليّة	#	#	#	#	0.02	0.58
	جنين	#	#	#	#	#	0.65
	طوباس	#	#	#	#	#	#

* ويتضح من الجدول (25) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ على النمط الترسلّي (التسبيّي) بين المحافظات :

- نابلس وطوباس ولصالح نابلس .
 - سلفيت و (قلقيليّة و جنين وطوباس) ولصالح سلفيت .
- بينما لم تكن الفروق الأخرى دالة إحصائياً ، حيث انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية .

وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود فروق على النمط الترسلّي بين سلفيت (وقلقيليّة و جنين وطوباس) حيث تشهد إدارة هذه المديرية بعض التخبّط بسبب عدم الانتظام في الدوام وزيادة الإرباك والتسبب داخل المؤسسة ، وبالتالي يشعر الموظف بان من حقه التغيب عن العمل مثله مثل غيره ، وكذلك قضاء الوقت المخصص للعمل في أعمال غير ضرورية مثل وجبات الأكل وقضاء أوقات طويلة في أحاديث جانبية لا تمت لموضوع الشغل بصله . وهذا كله يرجع إلى ضعف التنظيم والترتيب الإداري داخل المؤسسة وتتميز دورها الأساسي . وقد خلق هذا نوع من الصراع الوظيفي بين الأفراد لان إهمال مشكلات الموظفين وجعلها تتطور إلى الحد الذي ساهم في انفجارها . ويعد هذا في حد ذاته عدم مقدرة على كفاءة إدارة هذه المؤسسة وعدم التكيف بين الأعضاء . وكل هذه السبلات تنعكس على العملية الإنتاجية وعلى المرووس بما انه الجزء الأهم في مسيرة هذه المؤسسة .

وقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سلامة، 1995) التي أظهرت أن مكان العمل يؤثر على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية . وفي الوقت نفسه فإن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع نتائج دراسة (الشوا، 1998) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير مكان العمل على جميع الأنماط الإشرافية التالية (الدكتاتوري، والديمقراطي، والدبلوماسي، والسلبى، والتعاوني) . وقد أرجع ذلك إلى التقارب الواضح بين الفلسطينيين في تطبيق التعليمات والمسؤوليات الموحدة للجميع .

أما بالنسبة إلى الفروق بين محافظتي نابلس وطوباس على النمط الترسلّي ولصالح نابلس، فإن هذا راجع إلى كبر حجم المديرية في مدينة نابلس وكذلك كبر عدد أعضاء المديرية بالمقارنة مع مديرية طوباس، حيث المساحة صغيرة والعدد قليل وبالتالي يستطيع المدير أن يسيطر على كل الأمور داخل المؤسسة، على عكس نابلس حيث حجم المؤسسة كبير والمكان أيضاً متشعب، وهذا يساعد على تهرب الموظفين إلى القيام بالأعمال غير ضرورية أو انشغال الموظفين بأمر جانبيّة وخروج أعداد منهم بغير إذن. كما أن الأوضاع الموجودة حالياً تساعد الموظف على التسبب من عمله، وهذا يؤدي إلى زيادة المنافسة والصراع داخل المؤسسة، ضعف قدرة الموظف على المشاركة في الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، بل يصبح همه أن يتهرب من مسؤولياته ومسؤوليات وظيفته. وكل هذه الأمور تنعكس على طبيعة الجهد المبذول من جهة وعلى الإنتاج من جهة ثانية .

كما أن النسبة الأكبر من الأعضاء الموظفين في داخلية نابلس تتمتع بخبرات إدارية متقاربة بسبب تقارب المؤهل العلمي، والسن، وكونها المديرية الوحيدة على مستوى الشمال التي تضم عدداً أكبر من الموظفين والموظفات .

ج- النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية بالنسبة لمتغير الخبرة وتفسير ذلك :

وبين الجدول الآتي (26) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (27) نتائج تحليل التباين الأحادي :

الجدول (26)

يبين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعاً لمتغير الخبرة .

الأنماط القيادية	الخبرة	المتوسطات الحسابية
النمط الديمقراطي	من 3 سنوات - فأقل	3.7
	4-6 سنوات	3.08
	7-9 سنوات	3.67
	10 - فأكثر	3.67
النمط الترسلّي التسبيبي	من 3 - فأقل	2.34
	4-6 سنوات	2.78
	7-9 سنوات	2.23
	10- فأكثر	2.25
الدكتاتوري	3- فأقل	2.46
	4-6 سنوات	2.93
	7-9 سنوات	2.15
	10- فأكثر	2.59

الجدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الخبرة

الأنماط القيادية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3	8.75	2.9	4.95	0.003 *
	داخل المجموعات	101	59.5	0.85		
	المجموع	104	68.2			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	3	5.75	1.91	3.67	0.015 *
	داخل المجموعات	101	52.7	0.52		
	المجموع	104	58.4			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	3	6.4	2.1		0.001 *
	داخل المجموعات	101	38.1	0.37		
	المجموع	104	44.5			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويتضح من الجدول السابق (27) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطي والترسلي والدكتاتوري ، تعزى لمتغير الخبرة .

ومن أجل تحديد أي من فئات الخبرة كانت لديها فروق دالة أم لا، فقد استخدمت الباحثة اختبار (LSD) ونتائج الجدول الآتية (28) و (29) و (30) تبين ذلك :

أ- النمط الديمقراطي

الجدول (28)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الخبرة .

النمط الديمقراطي	الخبرة	3سنوات-فأقل	6-4 سنوات	9-7 سنوات	10-فأكثر
	3سنوات-فأقل	#	0.63	0.02	0.02
	6-4 سنوات	#	#	0.58-	*0.58-
	9-7 سنوات	#	#	#	0.02
	10-فأكثر	#	#	#	#

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

ب- النمط الترسلي

الجدول (29)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية مع المتوسطات الحسابية على النمط الترسلي تبعاً لمتغير الخبرة .

النمط الترسلي	الخبرة	3سنوات-فأقل	6-4 سنوات	9-7 سنوات	10-فأكثر
	3سنوات-فأقل	#	*0.44-	0.10	0.02
	6-4 سنوات	#	#	0.54	*0.53
	9-7 سنوات	#	#	#	0.02
	10-فأكثر	#	#	#	#

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

الجدول (30)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الدكتاتوري تبعاً لمتغير الخبرة .

النمط الدكتاتوري	الخبرة	سنوات 3- فاقل	6-4	9-7	10 فاكثر
	3سنوات- فاقل	#	*0.46-	0.30	0.12-
	6-4 سنوات	#	#	*0.77	0.33
	9-7 سنوات	#	#	#	0.43-
	10 فاكثر	#	#	#	#

* دال إحصائياً عند المستوى الدلالة ($0.05-\alpha$)

ويتضح من الجداول (28) و(29) و(30) السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05-\alpha$) على النمط الترسلّي بين مستويات الخبرة الآتية:

- 3 سنوات فاقل و (6-4) سنوات ولصالح (6-4) سنوات .
 - (6-4) سنوات و (9-7) سنوات ولصالح (6-4) سنوات .
- بين لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية . وقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع دراسة (العيسى، 1992) بوجود فروق دالة في مستوى الدافعية نحو العمل بين المعلمات تعزى للخبرة في التدريس . كما أنها متفقة مع نتائج دراسة (سلامة، 1995) التي أظهرت أن لسنوات الخدمة اثر ذو دلالة إحصائية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية .

وقد حاول (Campbell , 1970) في دراسته المتعلقة بالعاملين التأكيد على أن عامل الخبرة له تأثير مهم وهو من العوامل التي لها اثر في طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين .

وفي هذه الدراسة تبرز الفروق نحو الفئة من (6-4) سنوات لان اغلب موظفي وزارة الداخلية هم من هذه الفئة ، حيث أن الخبرة البسيطة التي اكتسبها هؤلاء الموظفون تتبع

من وجودهم والتحاقهم بهذه المؤسسة ، أما عن الذين لديهم خبرة طويلة بأعمال الوزارة فهم ممن كانوا يخدمون على زمن ما كانت تعرف سابقاً (الإدارة المدنية التابعة لسلطات الاحتلال الإسرائيلية) لذا فهم يتمتعون بمعرفة ودراية كبيرتين عن طبيعة العمل وكيفية تأسيس هذه الوزارة وهم ممن احتلوا مناصب قيادية كبيرة داخل هذه المؤسسة الخدماتية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Dowelland Neal , 1983) التي أكدت أن مدرسي الجامعات ذوي الخبرة الطويلة قد حصلوا على درجات أعلى في الفعالية من المدرسين الأقل خبرة .

كما أن نتائج الدراسة الحالية تتعارض مع نتائج دراسة (محمد، 1993) التي أوضحت بأن مدير الأعمال السعودي يعتمد في خبرته على مصادر المعلومات الشخصية ويريد أن يكون سابقاً لكل ما هو جديد . وهي على العكس من دراسة (مسار، 1988) التي دلت نتائجها على عدم وجود اثر لخبرة المعلم على ولائه لعمله .

وهي في الوقت نفسه معارضة لنتائج دراسة كل من (العسيلي، 1999) و(طبعوني ، 1997) ، حيث أظهرت هاتان الدراستان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة ، وحادثة الخبرة هذه قد أحدثت فجوة بين ممن لديهم الخبرة والمعلومات وقد حصلوا بالتالي على مناصب قيادية عالية وممن لديهم الخبرة البسيطة وهم يتمتعون بمؤهلات علمية عالية . كما أنها جاءت متفقة مع نتائج دراسة (أحمد ، 1997) ، التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الخبرة لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية .

د- النتائج المتعلقة بالفرضية الخاصة بالأنماط القيادية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وتفسير ذلك:

لقد نصت الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولفحص هذه الفرضية ، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One -way ANOVA) وفيما يلي عرض للتحليل الإحصائي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :
ويوضح الجدول الآتي (31) المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما يوضح الجدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي :

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأنماط القيادية	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية
النمط الديمقراطي	ثانوية فاقل	3.74
	دبلوم	3.26
	بكالوريوس فاكتر	3.1
النمط الترسلّي	ثانوية فاقل	2.44
	دبلوم	2.68
	بكالوريوس فاكتر	2.62
النمط الدكتاتوري	ثانوية فاقل	2.47
	دبلوم	2.86
	بكالوريوس فاكتر	2.79

الجدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمط القيادي تبعاً للمؤهل العلمي

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	2	5.15	2.57	4.1	*0.018
	داخل المجموعات	102	63.1	0.61		
	المجموع	104	68.2			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	2	0.73	0.36	0.65	0.52
	داخل المجموعات	102	57.7	0.56		
	المجموع	104	58.4			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	2	2.1	1.0	2.5	0.084
	داخل المجموعات	102	42.4	0.41		
	المجموع	104	44.5			

* ويتضح من الجدول السابق (32) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدكتاتوري والترسلّي بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على النمط الديمقراطي .

ومن أجل تحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي فقد استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول الآتي (33) تبين ذلك :

الجدول (33)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

	المؤهل العلمي	ثانوية فاضل	دبلوم	بكالوريوس فاكثر
النمط الديمقراطي	ثانوية فاضل	#	*0.48-	*0.62-
	دبلوم	#	#	0.14-
	بكالوريوس فاكثر	#	#	#

ويتضح من الجدول السابق (33) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على النمط الديمقراطي لصالح حملة شهادة دبلوم المعهد أو كلية المجتمع، وكذلك حملة الثانوية العامة .

ويتضح من نتائج الدراسة الحالية كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية . وقد جاءت هذه النتيجة معارضة لنتائج دراسة (المحاسنة ، 1996) التي أكدت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في عمان .

وفي الوقت نفسه فهي تتفق مع نتائج دراسة (طوقان ، 1991) التي تحدثت عن إعتمادية على مستوى الدلالة بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية وبين متغير المستوى العلمي ،

كما أنها متفقة مع نتائج دراسة (عبد الرحمن ، 2001) حيث تحدثت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي على النمطين الدكتاتوري والديمقراطي بين حملة مؤهلي الدكتوراه والماجستير، وهي في الوقت نفسه معارضة لنتائج دراسة كل من (طبعوني ، 1997) و(العسيلي ، 1999) اللتان أكدتا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي على النمطين الدكتاتوري والديمقراطي ، أما الفروق فقد كانت على النمط التسيبي لصالح حملة الدكتوراه .

أما نتائج الدراسة الحالية التي تحدثت عن وجود فروق على النمط الديمقراطي لصالح حملة دبلوم المعهد وحملة الثانوية العامة فترجع إلى أن معظم موظفي السلطة أو وزارة الداخلية هم من حملة الشهادات العلمية المتدنية أو ممن لا يحملون الشهادات العلمية العالية كالبيكالوريوس فأكثر لان نسبة منهم هم ممن كانوا في السجون الإسرائيلية وقد حققوا بالوزارات الفلسطينية بسبب سنوات الاعتقال التي أمضوها في السجون كتعويض مادي ومعنوي عن الضرر الذي لحق بهم . لذا فالأغلبية هم من حملة الثانوية العامة أو ممن يحملون شهادة الدبلوم وهذا ما أحدث الخلل في ممارسة المؤسسة لمسؤولياتها ، كما أنهم من الأعداد الكبيرة الموجودة في مؤسساتنا والتي ليس لها نشاط .

إن طبيعة عمل هذه المؤسسة الخدماتية لا تحتاج إلى الشهادات العلمية العالية بل إلى نوع من التدريب والمهارة والخبرة في العمل لان التدريب والتأهيل هما افضل لطبيعة عمل الوزارة من المؤهل العلمي لان طبيعة ممارسة العمل لا تحتاج إلى شهادة جامعية عليا بل إلى خبرة وحكمة بسيطة في الممارسة .

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس ، المحافظة ، الخبرة ، والمؤهل العلمي) .

وفيما يلي توضيح للنتائج ذات العلاقة بها :

أ- النتائج المتعلقة بفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس وتفسير ذلك : يبين الجدول الآتي (34) نتائج اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين وذلك طبقاً لمتغير الجنس وفيما يلي هذه النتائج :

الجدول (34)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس عند الموظفين .

الرقم	مجالات فاعلية العمل	الجنس ذكور		إناث		ت	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	الإداري	3.27	0.55	3.44	0.42	1.50	0.13
2	المعرفي	3.16	0.40	3.27	0.35	1.40	0.18
3	الاجتماعي	3.31	0.37	3.47	0.34	2.06	0.043
	الدرجة الكلية للفاعلية	3.25	0.39	3.39	0.33	1.77	0.79

ويتضح من الجدول السابق (34) انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (0.05) على المجال الاجتماعي بين الذكور والإناث ولصالح الإناث ، بينما المجالان المعرفي والإداري والدرجة الكلية للفاعلية فلم تكن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (0.05) .

وسبب وجود هذه الفروق في المجال الاجتماعي يعود إلى بروز العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر في تصرفات وسلوك المدير سواء كان نحو موظفيه أو نحو المجتمع الخارجي ، فالقائد الاجتماعي يتمتع بعلاقات اجتماعية قوية ويتعامل مع أي شخص حيث يظهر قدرة كبيرة على التكيف مع مختلف الظروف والأوضاع فهو إنسان معتدل في تصرفاته ، مرن في مواقفه ، محافظ على مظهره الشخصي ، ويركز كل جهده على مؤسسته . كما أن علاقاته مع الموظفين وخاصة الموظفين تبو جيدة . وهذا واضح في اختيار النسبة الأكبر من الموظفين لمديرهن ووصفه بالقائد الاجتماعي الناجح .

وتعد دراسة (Pendley , 1980) من الدراسات التي أوضحت علاقة القيادة التربوية الفعالة بخصائص الشخصية والسلوك الذاتي ونمط القيادة . حيث عبرت عن وجود علاقة ذات دلالة بين السمات الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (التوم ، 1986) في أن الاختلاف في الجنس ليس له أثر في المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية . وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Boyer , 1999) التي أظهرت وجود صورة جيدة لقيادة

الخدمات العامة وتطورها لدى القادة الذكور من خلال دراسته التي حاولت إبراز أنواع وأنماط خبرات تطور القادة الذكور ، الذين يسعون باستمرار لتطوير أتباعهم في العمل . ويظهر من نتائج الجدول السابق (34) أن (ت) المحسوبة على جميع مجالات محور فاعلية العمل والدرجة والكلية كانت على التوالي : (1.50) ، (1.40) ، (2.06) ، (1.77) .

ويتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الاجتماعي لصالح فئة الإناث ، ولذا فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية ، بينما المجالات الأخرى من محور فاعلية العمل وهي الإداري والمعرفي والدرجة الكلية غير دال إحصائياً عند المستوى ($\alpha=0.05$) . لذا فإن فاعلية العمل لدى الإناث في المجال الاجتماعي تكون أعلى من الذكور في هذا المجال . وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى زيادة نشاط فئة الإناث من أجل إثبات قدراتهن وسعيهن المتواصل لنيل رضا القائد الإداري لأنهن الأقل عدداً بين الموظفين .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزغبى، 1980) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس والخبرة الإدارية في تصورات المديرين والمديريات الاتوقراطيين للصعوبات التي تواجههم في العمل الإداري عن الصعوبات التي تواجه المديرين الانسيابيين . كما أنها غير متفقة مع نتائج دراسة (تركي، 1989) التي أكدت أن معظم قادة القطاع الحكومي يزيدون مع العمل والإنتاج أكثر من تركيزهم على العلاقات الاجتماعية .

وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الربضي، 1994) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين في تقدير كل من فاعلية الكفايات الإدراكية والمعرفية والكفايات الادائية الإدارية والكفايات الادائية الإشرافية ، تعزى لمتغير الجنس . وهي تتفق في الوقت نفسه مع نتائج دراسة (بطاح، 1979) التي أوضحت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين النمط القيادي والجنس من ناحية وبين التأهيل والجنس من ناحية أخرى .

كما أنها تتفق مع نتائج دراسة (قرايش، 1999) حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) على مجالات التقدير والاعتراف ولصالح الإناث . وقد تعارضت في الوقت نفسه مع نتائج دراسة (Brown, 1999) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فحص إدراكات القيادة الفعالة بين رؤساء الكليات والجامعات حسب الجنس .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Walker, Hollie ,1989) التي أشارت بأنه لم توجد هناك أية فروق بين الإداريين من الإناث أو الذكور في طريقة التكيف مع المشكلات أو المضغوطات النفسية.

ب: النتائج المتعلقة بفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية تبعاً لمتغير المحافظة .

تنص هذه الفرضية هنا على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ، حيث يبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المحافظة .

الجدول (35)

المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل تبعاً لمتغير المحافظة .

الدرجة الكلية	طوباس	جنين	قلقيلية	سلفيت	طولكرم	نابلس	المحافظة
3.32	3.7	3.42	3.57	3.04	3.19	3.30	المجالات الإداري
3.19	3.09	3.21	3.36	3.10	3.08	3.23	المعرفي
3.35	3.31	3.35	3.46	3.34	3.33	3.33	الاجتماعي
3.29	3.37	3.33	3.46	3.16	3.20	3.29	فاعلية العمل المجموع

الجدول (36)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لمجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المحافظة .

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الفاعلية
0.061	2.19	0.57	2.87	5	بين المجموعات	المجال الإداري
		0.26	25.9	99	داخل المجموعات	
		-	28.78	104	المجموع	
0.35	1.12	0.17	0.85	5	بين المجموعات	المجال المعرفي
		0.15	15.2	99	داخل المجموعات	
			15.87	104	المجموع	
0.92	0.26	0.02	0.19	5	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.14	14.4	99	داخل المجموعات	
			14.59	104	المجموع	
0.33	1.15	0.17	0.85	5	بين المجموعات	الدرجة الكلية لفاعلية العمل
		0.14	14.6	99	داخل المجموعات	
			15.49	104	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجالات فاعلية العمل لدى مدراء الداخلية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة، ولذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية .

وقد وجدت الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن كل محافظات شمال فلسطين يتمتع فيها القائد الإداري بمستوى واحد في مجالات فاعلية العمل، حيث يعمل هذا القائد في المجال المعرفي والاجتماعي والإداري في نفس المستوى من المحافظات الست، وقد يكون سبب

ذلك راجع إلى أن المديریات الست يتمتع فيها القائد فيها يتمتع بصفات متقاربة ، فمنهم العسكري ، ومنهم الدبلوماسي حيث وجدت الباحثة تقارباً كبيراً في وجهات النظر بين الشخصيات الست .

فالتعليمات والقوانين الصادرة من الدائرة المركزية تكون موحدة على الجميع وعلى الكل اتباعها ، ورغم إن هناك نوعاً من الفرق في تطبيق بعض جزئيات العمل ، إلا أن المضمون واحد من الكل . إن التقاء المديرين في المديریات الست سواء كان على المجال الاجتماعي أو الإداري أو المعرفي أو حتى الدرجة الكلية لهو ظاهرة تتبع من كون هؤلاء القادة من الشخصيات العائدة في أغلبها وممن تفرسوا على احترام أصول القواعد والقوانين وعليهم تطبيق التعليمات والحرص على إعطائها لمرؤوسيه . ولكي يتم التعامل معها بدقة، فهو يسعى لتحقيق أفضل إنجاز ممكن على صعيد العمل مع محاولة الإلمام بالمعارف والمعلومات الإدارية وكل ما هو جديد بالإدارة ليكون قدوة صالحة لموظفيه في مختلف المديریات .

فهو يسعى ليكون مبدعاً ومبتكراً حتى يحقق الإنجاز ليس لمصلحة المواطن فقط بل يسعى إلى إرضاء موظفيه عن طريق حل مشكلاتهم المادية بترفعهم درجات دورية وإعطائهم العلاوات والعمل الإضافي لكي يحسنوا من ظروفهم وأوضاعهم المعيشية .

ج-النتائج المتعلقة بفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية تبعاً لمتغير الخبرة :

تنص الفرضية هنا على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين ، تعزى لمتغير الخبرة .

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) ، حيث يبين الجدول (37) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (38) نتائج تحليل التباين الأحادي ، وفيما يلي عرض النتائج تبعاً لمتغير الخبرة :

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية العمل تبعاً لمتغير الخبرة .

المتوسطات الحسابية	الخبرة	مجالات الفاعلية
3.49	3- فاقل	المجال الإداري
3.25	4-6 سنوات	
3.42	7-9 سنوات	
3.46	10 فاكثر	
3.32	الدرجة الكلية	
3.34	3- فاقل	المجال العرفي
3.14	4-6 سنوات	
3.23	7-9 سنوات	
3.26	10 فاكثر	
3.19	الدرجة الكلية	
3.40	3- فاقل	المجال الاجتماعي
3.34	4-6 سنوات	
3.41	7-9 سنوات	
3.30	10 فاكثر	
3.35	الدرجة الكلية	
4.41	3- فاقل	فاعلية العمل بصورة كلية
3.24	4-6 سنوات	
3.35	7-9 سنوات	
3.34	10 فاكثر	
3.29	الدرجة الكلية	

الجدول (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق في مجالات الفاعلية تبعاً لمتغير الخبرة .

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الفاعلية
0.25	1.39	0.38	1.14	3	بين المجموعات	المجال
		0.27	27.64	101	داخل المجموعات	الإداري
			28.7	104	المجموع	
0.23	1.44	0.21	0.65	3	بين المجموعات	المجال
		0.15	15.2	101	داخل المجموعات	المعرفي
			15.87	104	المجموع	
0.87	0.23	0.02	0.02	3	بين المجموعات	المجال
		0.14	14.4	101	داخل المجموعات	الاجتماعي
			14.59	104	المجموع	
0.38	1.02	0.15	0.45	3	بين المجموعات	فاعلية العمل
		0.14	15.03	101	داخل المجموعات	بصورة كلية
			15.49	104	المجموع	

ويظهر من نتائج الجدول السابق (38) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة مجالات فاعلية العمل (الإداري ، والمعرفي ، والاجتماعي والدرجة الكلية للفاعلية) تعزى لمتغير الخبرة في العمل ، هذا مما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية على جميع مجالات هذا المحور .

وتعتقد الباحثة أن السبب وراء هذه النتيجة ربما يعود إلى أن درجة معرفة القادة وخبرتهم بمجالات فاعلية العمل قليلة بسبب دخولهم إلى هذا المجال حديثاً ولم يكونوا قد تمارسوا بهذا النوع من المؤسسات . كما أن معرفتهم ومعلوماتهم عنها بسيطة ، مما قلل من أهمية التفاعل الإيجابي مع هذه المؤسسة ، لان الخبرة الكافية ليست دليلاً على وجود نوع من التفاعل بين القائد ومؤسسته وبالتالي على زيادة إنتاجها .

لذا، فهو يحاول أن يكون على رأس عمله باستمرار من أجل اكتساب الخبرة الكافية التي تسمح له بأداء إداري متفاعل مع هذه المؤسسة ونوع من المرونة حتى يتكيف مع الأوضاع والظروف الجديدة لخلق مناخ يسمح له بالتميز والتفوق ليكون قدوة لموظفيه في العمل والالتزام بالقوانين والمبادئ . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة

(Perkins,1992) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

كما تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Evans,2000) التي أشارت إلى أن النمو في مهارات القيادة الشخصية والشخصية المتبادلة والمعرفة والقيم قد أدى إلى زيادة تطوير المعرفة والمهارات الإدارية المتعلقة بالمحتوى ، بالإضافة إلى توسيع منظور الشخص نحو المؤسسة .

ومع ذلك فإن نتائج الدراسة الحالية تتعارض مع نتائج دراسة (Hutchins,1997) التي أكدت على أن المديرين الأكبر سناً والأكثر خبرة وذوي المؤهلات الأكاديمية الأعلى في كارولينا الجنوبية يميلون بشكل أكبر إلى زيادة الاهتمام بدورهم كقادة وتأثير ذلك على معلمهم ، كما انهم أكثر توجهاً نحو تحدي الحالات الموجودة عند ممارسة السلوك القيادي .

وهي تتعارض في الوقت نفسه مع نتائج دراسة (العدوان ، 1994) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المتغيرات الشخصية من جهة وأي من الإنجاز والفاعلية أو مستوى التطوير الإداري من جهة أخرى . وتطابقت مع مقولته بوجود علاقة إيجابية بين الخبرة في الحكومة وما بين الخبرة في الوحدة وما بين الخبرة في العمل الحكومي وما بين المستوى وحجم الوحدة .

كما أنها تعارضت في الوقت نفسه مع نتائج دراسة (الربضي ،2000) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين فعالية نماذج التطوير الإداري ومتغير الخبرة الوظيفية .

د- النتائج المتعلقة بفاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجالات الفاعلية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، حيث يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (40) نتائج تحليل التباين الأحادي وفيما يلي عرض للتحليل الإحصائي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

الجدول (39)

المتوسطات الحسابية لمجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

المتوسطات الحسابية	المؤهل العلمي	مجالات الفاعلية
3.38	ثانوية فاضل	المجال الإداري
3.34	دبلوم	
3.27	بكالوريوس فاضل	
3.32	المجموع	
3.28	ثانوية فاضل	المجال المعرفي
3.23	دبلوم	
3.11	بكالوريوس فاضل	
3.19	المجموع	
3.44	ثانوية فاضل	المجال الاجتماعي
3.35	دبلوم	
3.32	بكالوريوس فاضل	
3.35	المجموع	
3.37	ثانوية فاضل	فاعلية العمل بصورة كلية
3.31	دبلوم	
3.23	بكالوريوس فاضل	
3.29	المجموع	

الجدول (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق في مجالات الفاعلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مجالات الفاعلية
0.70	0.34	0.02	0.19	2	بين المجموعات	المجال
		0.28	28.5	102	داخل المجموعات	الإداري
			28.7	104	المجموع	
0.20	1.6	0.24	0.49	2	بين المجموعات	المجال
		0.15	15.3	102	داخل المجموعات	المعرفي
			15.8	104	المجموع	
0.48	0.73	0.10	0.20	2	بين المجموعات	المجال
		0.14	14.3	102	داخل المجموعات	الاجتماعي
			14.5	104	المجموع	
0.41	0.88	0.13	0.26	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.14	15.2	102	داخل المجموعات	لفاعلية العمل
			15.4	104	المجموع	

ويظهر من نتائج الجدول السابق (40) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الفاعلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية .

وترى الباحثة انه يمكن إرجاع عدم وجود فروق على المستوى التحصيلي بين القادة الإداريين في المجالات الثلاثة (الاجتماعي ، المعرفي ، والإداري) إلى أن العمل لا يحتاج إلى تلك المعلومات العلمية أو إلى الحصول على درجة علمية عالية حتى يكون القائد متمرساً في العمل ، بل بالعكس يحتاج إلى خبرة بسيطة ، وكذلك إلى معرفة بطبيعة العمل وأصوله وكيفية إدارة المؤسسة مع معرفته بكل ما يتعلق بها من الناحية الإدارية أي قوانينها وتعليماتها وكذلك بان يكون ملماً بطبيعة المجتمع الاجتماعية الذي سوف يخدمه هذا القائد وموظفيه حيث هم محور العملية الإنتاجية .

وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث حصلت الباحثة على نتيجة بان نسبة غير المتعلمين هي كبيرة جداً بين صفوف الموظفين أي الذين لم يحصلوا

على الدرجة الأولى ، بل أن النسبة الأكبر منهم هم من حملة الدبلوم وما دون . كما أن نسبة من حصلوا على وظائف عالية الدرجة هم ممن لا يحملون شهادات علمية دنيا أي دبلوم معبد فأقل وهذا يؤكد على أن النسبة العالية من الموظفين الحاصلين على درجات علمية عالية أي بكالوريوس فأكثر هم ممن حصلوا على درجات وظيفية أقل. وهذا راجع إلى أسباب أخرى من الوساطة وغيرها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Threagill,1999) حيث بين في دراسته أن نتائج التحليل (ANOVA) أثبت عدم وجود فروق بين الخريجين وغير المشاركين في البرنامج (تطوير القيادة في المسيسيبي بين الخريجين وغير المشاركين) في متوسطات المجموعة عند مقارنة التحصيل العلمي .

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع نتائج دراسة (العكر، 2001) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لعضو هيئة التدريس . وفي الوقت نفسه فإنها تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (طبعوني، 1997) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين الإداري والفني على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو وزارة الداخلية وفاعلية العمل لديهم من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتهما في محافظات الشمال .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (41) الآتي :

الجدول (41)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية والدرجة الكلية الفاعلية للعمل

الأنماط القيادية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
ديمقراطي	0.59	*0.01
ترسلي	0.61-	*0.01
دكتاتوري	0.34-	*0.01

ويتضح من الجدول السابق (41) وجود علاقة بين الأنماط القيادية والدرجة الكلية الفاعلية حيث كانت العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للفاعلية ، حيث وصلت إلى (0.59) بينما كانت العلاقة

دالة إحصائية ولكن سلبية بين النمطين الترسلّي والدكتاتوري حيث كانت قيمتي ارتباط بيرسون عليهما على التوالي (-0.61 ، -0.34) وبدلالة إحصائية (0.01) .

كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين الدرجة الكلية للفاعلية والنمط الديمقراطي . وهذه العلاقة الإيجابية تدل على أن درجة الفاعلية تزيد عند النمط الديمقراطي حين يشارك الأفراد في وضع الأهداف ويساهم في إقامة علاقة طيبة بينه وبين موظفيه ويعطيهم فرصة للتعبير عن آرائهم ويشعرهم بمسئولية العمل الذي يقومون به (طوقان، 1991) .

فسعى القائد الديمقراطي يحقق درجة الفاعلية لأنه يعزز من خلال تفاعله الانضباط الذاتي والثقة المتبادلة وعندما يستمع للأراء موظفيه . ولذا فإنه يحقق درجة من الاستقلالية في العمل وينعكس هذا كله على طريقة الموظف في الإبداع والابتكار داخل عمله .

فكون القائد الديمقراطي إنساناً موضوعياً في تصرفاته لا يسمح لنفسه بإبداء مشاعر مرعوسيه بل يفوض جزء من صلاحياته لهم ويعمل على مكافأتهم على العمل الإضافي ولكنه يسمح بكل ذلك في إطار من الالتزام والوعي الكافي لأهمية مركز ووظيفة كل واحد منهم . وتزيد هذه العلاقة الإيجابية من فاعلية القائد الديمقراطي ، وتسمح له بالبقاء على رأس عمله لفترة أطول ، بل تعطيه دفعة قوية نحو الأمام على أن يكون سيد الموقف في مختلف الظروف ، لأن قائد يمثل هذه الصفات الإيجابية لهو دال على القيمة الحقيقية والأهمية الواضحة لدوره الفاعل من خلال عمله .

وهذه العلاقة الإيجابية والدالة إحصائياً تعني انه كلما اقترب النمط القيادي لمديري الداخلية من النمط الديمقراطي تزيد درجة الفاعلية والرضا لدى الموظفين .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Putti,1993) التي أشارت إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أساليب القيادة ورضا المرؤوسين على الإشراف . وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Engbrestitution,1987) الذي أكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وبين التدريب الإداري لهؤلاء الرؤساء .

كما أنها اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (Aplander,1990) التي أكدت على أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر المرؤوس بمسئولية شخصية ذاتية نحو النتائج والأهداف المرجو تحقيقها ، حيث يشعر أن لعمله أهمية ودوراً كبيراً ، وكل هذا ينعكس على النمط القيادي المشارك الذي يمنح حرية المشاركة في صنع القرار والتعبير عن آراء المرؤوس وقدرته على تحمل المسئولية والالتزام بالعمل .

كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة (العيسى، 1992) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للنمط القيادي لمديراتهن، في الوقت الذي اتفقت فيه مع نتائج دراسة (Boyer, 1992) التي أشارت إلى أن أكثر الأنماط القيادية فعالية في زيادة دافعية العاملين نحو العمل هو النمط الذي يتسم باتجاهات مرتفعة نحو العاملين .

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ولكن سلبية بين النمطين الترسلّي (التسبيبي) والدكتاتوري .

وهذه العلاقة العكسية بين النمط الدكتاتوري والدرجة الكلية للفاعلية لمديري الداخلية تعني انه كلما اقترب النمط القيادي لمديري الداخلية من النمط الدكتاتوري تقل درجة الفاعلية لدى الموظفين والموظفات ، حيث يظهر القائد درجة اقل من التعاون مع زملائه ، ويلتزم التزاماً يلزم حرفياً بالقوانين والتعليمات ، ويغلق الأبواب في وجه مرعوسيه بان لا يعطي فرصة لهم للتعبير عن آرائهم بل يجعل بينه وبينهم حاجزاً إدارياً كبيراً ، حيث تظهر الشدة على تصرفاته ويشعرهم بأنهم ليسوا أهلاً للمسئولية بل يتصيد أخطاء موظفيه ويجبرها لمصلحته ، فالإنتاج عنده أهم من مصلحة موظفيه وراحتهم .

وانتقلت نتائج هذه للدراسة مع نتائج دراسة (قراقيش، 1999) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين مجالات الرضا الوظيفي والنمط القيادي لرؤساء أقسام التمريض على جميع المجالات .

وتعني مثل هذه النتيجة أنه كلما اقترب النمط القيادي لرؤساء أقسام التمريض من النمط الدكتاتوري تقل درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين ، كما أشار (Hamblen, Caver, 1993) في دراسته إلى أن هناك علاقة بين التحول والتسرب الوظيفي وأسلوب القيادة .

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة (William, 1993) التي أظهرت وجود علاقة سلبية في الوحدة التي تتصف باتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأدنى . وفي هذا الصدد أيضاً فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما ركزت عليه دراسة (العدوان ، 1994) من أن مستوى الإنجاز والفاعلية بشكل عام متدن في جوانب التطوير الإداري ومجالاته ، حيث أظهرت عدم وجود علاقة بين مجموعة المتغيرات الشخصية من جهة وأي من الإنجاز والفاعلية أو مستوى التطوير الإداري .

كما أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً ولكنها سلبية بين النمط الترسلّي والدرجة الكلية للفاعلية ، حيث يظهر القائد الترسلّي (الفوضوي) درجة من التخطي وضعف القدرة على التكيف وعلى تنظيم العمل وعلى حل المشكلات بين الموظفين

وبالتالي تكون علاقته مع موظفيه يشوبها نوع من العشوائية واللامبالاة واهتمامه بمصالحه الخاصة على حساب العمل مما يمثل دليلاً على ضعف هذا القائد ، لان الجزء الأكبر من صلاحياته يتم تفويضها لجزء من موظفيه ، وبذا يخلق جواً من الصراع لان قراراته تتسم بعدم الرشد والعقلانية ، وهي لا تتفق مع نتائج دراسة (William,1993) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الاستقلالية وبين رئيسة الممرضات المرنة والمشجعة .

التوصيات :

تقترح الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الحالية التوصيات الآتية :

- 1- ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءة موظفي وزارة الداخلية من ذوي الخبرة البسيطة وإلحاقهم بدورات تدريبية من أجل العمل على زيادة تفوقهم المهني .
- 2- ضرورة إلحاق المديرين أو من هم في مراكز قيادية عالية بدورات ومراكز إدارية متخصصة لكي يزدادوا من مؤهلاتهم .
- 3- العمل على إيجاد نوع من العلاقة المتميزة بين المدير وموظفيه عن طريق التخلص من الحاجز الإداري وزيادة الثقة من أجل مصلحة المؤسسة .
- 4- العمل مع وزارة الداخلية من أجل وضع أسس وقواعد لاختيار القادة الأكثر كفاءة لهذه المؤسسة .
- 5- عقد اجتماعات دورية بين الموظفين وقائدهم من أجل العمل على زيادة الثقة بين الطرفين بصورة أكبر .
- 6- العمل على إيجاد نوع من القنوات المفتوحة للتعارف بين موظفي هذه المؤسسة من خلال الندوات أو الاجتماعات أو دورات التدريب أو حتى الرحلات الترفيهية .
- 7- إجراء دراسة ميدانية حول قدرة القائد الإداري على إيجاد نوع من الفعالية بينه وبين مؤسسته .
- 8- أن تعمل هذه المؤسسة على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تشخيص نقاط الضعف للاستفادة بعد توظيفها لمصلحة المؤسسة .
- 9- إجراء دراسات تربوية ميدانية أخرى حول العلاقة بين الموظفين والإداريين في المؤسسات الحكومية الأخرى .

المراجع

الموضوع	
المراجع العربية	أولاً:
المراجع الأجنبية	ثانياً :

مراجع الدراسة

أولاً: للمراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- أبو بكر ، مصطفى بغيره ، (1984) . القيادة الإدارية : الأسس والنظريات ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، عمان : الأردن .
- أحمد ، أمال مازن ، (1997) . "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- آدم ، غازي العتيبي ، (1991) . الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، دراسة استطلاعية مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد اثنان وستون ، الرياض : السعودية .
- إسماعيل ، خميس السيد ، (1972) . "القيادة الإدارية" . دراسة مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة : مصر .
- الأشقر ، وفاء حمد ، (1994) . "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس" . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- بسيوني، إبراهيم ، (1992) . " أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات السعودية ، دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة الملك سعود ، العدد الأول ، المجلد الرابع .
- بطاح ، أحمد ، (1979) . " تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة وروحها المعنوية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض : السعودية .
- البقري ، أحمد ماهر ، (1987) . القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام . القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع .
- تركي ، مصطفى أحمد ، (1989) . " الخصائص النفسية للقيادة الإدارية في الكويت " ، المجلة العربية الإدارية ، 13 (1) .
- التوم ، عبد اللطيف ، (1986) . "العلاقة بين أنماط القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسط وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية الإلزامية الحكومية في

- الأردن في صنع القرارات " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الحاج اللياس ، طه ، (1984) . "الإدارة التربوية والقيادة " . مفاهيمها ، ووظائفها ، ونظرياتها ، مكتبة الأقصى ، عمان الأردن .
 - حريم ، حسني ، (1997) . " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات " . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
 - حسن ، راوية ، (1998) . السلوك في المنظمات . القاهرة : الدار الجامعية .
 - حسين ، عبد الفتاح ذياب ، (1998) . الإدارة الفعالة . القاهرة : المؤسسة الفنية للطباعة والنشر .
 - الحلو ، ماجد راغب ، (1972) . "علم الإدارة العامة" . الطبعة الثانية ، مكتبة غريب ، القاهرة : مصر .
 - الخثيلة ، هند بنت ماجد ، (1992) . أنماط القيادة في التعليم كما يراها عضو هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد السابع عشر .
 - درويش وتكلا ، (1972) . أصول الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
 - الرشيد ، محمد الاحمد،(1984). الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية . الرياض : مكتب التربية لدول الخليج العربي .
 - الرمضي ، عسم بن إبراهيم بن عبد الكريم ، (2000) . "تقويم نماذج التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، دراسة تطبيقية على إمارة القصيم" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض : السعودية .
 - الزعبي ، أحمد محمد سماره ، (1994) . "تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن ، دراسة ميدانية " .رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
 - السلمي ، علي ، (1976) . السلوك الإنساني في الإدارة . القاهرة : مصر .
 - السلمي ، علي ، (1997) . إدارة السلوك الإنساني . القاهرة : مكتبة غريب .
 - الشنتاوي ، أحمد ، (1967) . القيادة الإدارية الحديثة . القاهرة : دار المعرفة .
 - الشوا ، أحمد ، (1998) . "الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .

- صادق ، هاني محمد ، (1982) . " القِيمة التنبؤية للمكونات الوجدانية بنجاح القائد في أنواره المتعددة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامع عين شمس ، القاهرة : مصر .
- الصفدي ، وآخرون ، (1995) . منظمات حكومية أم غير حكومية : المؤسسات النسوية إلى أين ، مركز شئون المرأة ، نابلس : فلسطين .
- صوفان ، أحمد إبراهيم ، (1989) . " مدى توافر القيادات الادارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- طبعوني ، هالة صالح ، (1997) . " العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- طوقان ، علي ، (1991) . " النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن ، (1987) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . عمان : دار وائل للنشر للنشر والتوزيع .
- عاشور ، أحمد صقر ، (1982) . " الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدورة من وجهة نظر المديرين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- عباس ، وبركات ، (1997) . مدخل إلى علم الإدارة . عمان : دار النظم للنشر .
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، (2000) . السلوك الإنساني في المنظمات . القاهرة : الدار الجامعية .
- عبد الرحمن ، ميساء نجيب ، (2001) . " الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- عبد الهادي ، عزت ، (1994) . " إشكاليات الانتخابات في المؤسسات الوطنية ومتطلبات التغيير " . سلسلة مداخلات وأوراق نقدية ، رام الله : فلسطين .
- العبودي ، محسن ، (1984) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . القاهرة : دار النهضة العربية .

- العدوان، ياسر مناع، (1994). "التطوير الإداري في الأردن ، دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية". سلسلة منشورات جامعة اليرموك ، عمان الأردن .
- العديلي ، ناصر ، (1981) . الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : السعودية .
- عساف ، عبد المعطي محمد ، (1994) . مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة . عمان : مكتبة المحتسب .
- عسيري ، محمد عبد الله الألمعي ، (1988) . "مهام القيادة في التخطيط الاستراتيجي للأمن". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامع الملك سعود ، الرياض : السعودية .
- العسيلي ، رجاء زهير ، (1999) . "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتي الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، أبو ديس : فلسطين .
- عقيلي ، عمر وصفي ، (1997) . الإدارة ، أصول وأسس ومفاهيم . عمان : دار زهران .
- العكر ، عمرو برهان جميل ، (2001) . " تطوير الكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من حيث أداء أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقتها بالمجتمع المحلي " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- العلاق ، بشير ، (1998) . أسس الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم ، الطبعة الأولى . عمان : دار اليازوري .
- العماني ، محمد بن حمد بن سعود ، (1993) . "تقييم وأساليب تنمية مهارات القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض : السعودية .
- عنانية ، مفيد محمد ، (1997) . " الأنماط القيادية السائدة في الدوائر الرسمية في مدينة اربد من وجهة نظر العاملين فيها " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- العوامله ، نائل عبد الحافظ ، (1993) . " مظاهر الإدارة الحديثة في المؤسسات الأردنية ، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص " ، مجلة دراسات ، المجلد الثاني والعشرون ، عمان : الأردن .
- العيسى ، ايمان ، (1992) . " العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية في العمل

- والروح المعنوية بين المعلومات السعودية والعاملات معهن " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- عيسوي ، عبد الرحمن ، (1982) . علم النفس والإنتاج . بيروت : دار النهضة .
 - غزال ، نورا ، (1994) . " القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، حلب : سوريا .
 - غوشة ، زكي راتب ، (1984) . المؤثرات السلوكية على الأداء الوظيفي في الدول النامية ، مجلة دراسات .
 - كشك ، محمد بهجت ، (1997) . مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية . الاسكندرية : مصر .
 - كلارنس ، نيول ، (1993) . " السلوك الإنساني في الإدارة التربوية " . ترجمة الحاج خليل والياس .
 - كلادة ، ظاهر محمود ، (1996) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . عمان : دار زهران .
 - كنعان ، نواف ، (1995) . القيادة الإدارية ، عمان : مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع .
 - قراقيش ، أحلام حسن يوسف ، (1999) . " النمط القيادي لدى إداريي التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
 - مساد ، أحمد ، (1988) . " العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
 - نخلة ، خليل ، (1990) . " مؤسساتنا الأهلية في فلسطين نحو تنمية مجتمعية " ، الطيبة : فلسطين .
 - نشوان ، يعقوب ، (1992) . الإدارة والإشراف التربوي . دار الفرقان ، عمان : الأردن .
 - نصر الله ، وزملاؤه ، (1999) . مبادئ العلوم الإدارية . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .
 - النمر ، سعود بن محمد ، (1990) . السلوك الإداري . الرياض : مطابع جامعة الملك سعود .
 - النمر وحمزاوي ، (1985) . " المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية " . مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض : السعودية .

- هاشم ، محمود زكي ، (1978) . الجوانب السلوكية في الإدارة . الكويت : وكالة المطبوعات.
- الهدهد ، دلال ، (1987) . السلوك القيادي لدى مديرو المدارس الابتدائية العامة كما يتصورها المعلمون والنظام في دولة الكويت ، المجلة العربية للبحوث ، العدد (1) .
- هلال ، محمد عبد الغني حسن ، (1998) . مهارات قيادة الآخرين . القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهواري ، سيد ، (1976) . الإدارة الأصول والأسس العلمية . القاهرة مكتبة عين شمس .
- الهواري ، سيد ، (1982) . المدير الفعال . القاهرة : مكتبة عين شمس .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Aplanter ,Guvenc G . (1990) . " Relation ship between commitment to hospital goals and job satisfaction": a case study of nursing department,Health Care, Management Reviews. V. 15.
- Berman , Karen R , (1997) . " Information and effectiveness of employee participation in organizations" **Dissertation Abstracts International**.Vol. No. 9727633.
- Blake ,R . and Mouton (1964) . "The Managerial Grid. Houston: " Gulf publishing Co.
- Boyer, Gregory Boyce (1999) . "Turning points in development of male servant –leaders" **ERIC Documents**,ED No AAA 9918504.
- Brown , Clay Eugene (1999) . "A comparative study of public college and university presidential perceptions of effective leadership practices" **ERIC Documents**, ED NO 9840279.
- Davis, Keith, (1981). "Human Behavior at work Organizational Behavior", Tata MC Grow . New Delhi.
- Edwards, Raymond Solomon (2000)." Self – Awareness differences in leaders versus managers" **ERIC Documents**, No AAA 9970186.
- Evans, Cheryl, (2000) . "The lessons of experience developmental experience of mind-level female administrators in higher education " **ERIC Documents** ED No .9976715.

- Eng Creston, c. (1987) ."An analysis of leadership behavior of division chairpersons in Wyoming community college" **Dissertation Abstracts International**, vol (47), No (9).
- Fiedler, F. E, (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness** New York Grow Hill.
- Garrett, Eleanor H (1997). "A grounded theory of staff development effectiveness" **ERIC Document**, ED No 9714001.
- Hersey, P. and Blandchard, (1982)." Management of organizational behavior utilizing human resources". Englewood cliffs, Nf: prentice Hall.
- Hutchins,Robert Duance(1997). "Leadership traits as revealed by leadership values" **ERIC Documents**, ED No 9733536.
- Johns, charyle, (1997)." Communication competencies necessary for effective educational leadership as received by public school principals" **ERIC Documents**, ED No 9725686.
- Katz, Daniel, and Kahn Robert L. **The Social Psychology of Organizations**, 2nd. Ed, N.Y: John Wiley sons.
- Levin,Ell en S. (1997). "The impact of inner work on professional effectiveness" (Meditation, Psychotherapy, Leadership), **ERIC Documents**, ED No 9734300.
- Meadows ,Plandy Mac, 111 (1998). "Teacher leadership style and teacher effectiveness" **ERIC Documents**. ED No. 9820302.
- Perkins,C.M. (1992)." A study to investigate experienced teachers perception of their principals leadership style" **Dissertation Abstracts International**, 52 (12), 7171 A.
- Pulti, Joseph_ M, Tony, Ang-chin, (1992). "Effects of leader behavior on subordinate satisfaction in a civil Service-Asian Context" **Public-Personal-Management**. V21.
- Reddin,W,T, (1970). **Managerial Effectiveness** New York: Mc Graw Hill.
- Stogdill, Ralph Melvin, (1981). **Survey of Theory and Research** New York :Mc Graw-Hill.
- Threadgill, Paula Inez, (1999). "Comparison of the level of leadership activities of the promoting rural opportunity in Mississippi leadership development program between graduates and no participants" **ERIC Documents**, ED No. 9903526.
- Vanover, fairly, (1999)." An empirical analysis of human typology and its relationship to leadership effectiveness" **ERIC Documents**, ED No. 9907488.
- Winkler,A.L. (1983)." The leadership Elementary school teacher" perceptions of principal leadership style adoptability and teacher job satisfaction. **Dissertation Abstracts International**, 45, 03-A.

- William, Heller, H, (1993).” The relationship between teacher job and satisfaction and principal leadership style” **Journal of School Leadership**, V3N1.
- Wright, Dianne and others, (1993). “Leadership, faculty, and decentralized authority”, paper presented at the annual meeting of the Ohio Academy of Science, Youngstown, Oh, **ERIC Documents**, ED, No. 357715.

الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أسماء المحكمين حول الاستبانة .
2	توزيع فقرات استبانة أنماط القيادة الإدارية حسب كل نمط
3	استبانة أنماط القيادة الإدارية كما تم توزيعها على عينة الدراسة
4	فقرات استبانة فاعلية العمل موزعه على مجالاتها الثلاثة
5	فقرات استبانة فاعلية العمل كما تم توزيعها على عينة الدراسة
6	خطاب من وكيل وزارة الداخلية لتسهيل مهمة الباحثة
7	خطاب من مدير عام وزارة الداخلية بمحافظة قلقيلية لتسهيل المهمة

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين للاستبانة

م	الاسم	ملاحظات
1	د. علي الشكعة	كلية التربية
2	د. علي حباب	كلية التربية
3	د. غسان الحلو	كلية التربية
4	د. فواز عقل	كلية التربية
5	د. عبد عساف	كلية التربية
6	د. عبد الناصر قدومي	كلية التربية
7	د. سناء عورتاني	كلية التربية
8	د. سوزان عرفات	كلية التربية
9	أ. صادق عنبتاوي	إدارة الجامعة
10	أ. عاصم الحنبلي	إدارة الجامعة
11	عبد الله عامر	مدير عام
12	نور حجاوي	مدير (أ)
13	منذر إشتيه	مدير (ب)
14	بهجت جيوسي	مدير (ج)

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)

توزيع فقرات استبانة أنماط القيادة الإدارية

حسب كل نمط من أنماطها الثلاثة

وقبل توزيعها على الفئة المستهدفة .

ملحق رقم (2)

توزيع فقرات استبانة أنماط القيادة الإدارية حسب كل نمط

الرقم	النمط الديمقراطي	أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده
1	يراعي حاجات الموظفين .					
2	يرشد الموظفين في تنفيذ خطط المؤسسة .					
3	يتفهم مشكلات الموظفين .					
4	يجعل العلاقة بينه وبين موظفيه طيبة .					
5	يحقق التآلف داخل التنظيم الإداري للمؤسسة.					
6	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة .					
7	يعزز لدى الموظف الشعور بالمسؤولية.					
8	يعمل على دعم الانضباط الذاتي لدى الموظفين .					
9	يتجنب التحيز لأحد الموظفين على حساب الآخرين.					
10	يزود موظفيه بالنصائح حول العمل .					
11	تسود روح التعاون بينه وبين موظفيه .					
12	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه.					
13	يستمع لآراء الموظفين .					
14	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل.					
15	يكون موضوعياً عند توجيه النقد البناء للموظفين.					
16	يلم بالأنظمة والقوانين داخل المؤسسة.					
17	يسهم في تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته.					
18	يمتاز بشخصية إدارية علمية قوية.					
19	يعتبر نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق بالعمل.					
20	يمثل المرؤوسين تمثيلاً حقيقياً في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية.					
21	يقوم بمكافأة الموظفين على العمل الإضافي .					
22	يشجع التنظيم والتنسيق الإداري مع المؤسسات الأخرى .					
23	يشجع الموظفين على المبادرة في العمل .					
24	يشارك الموظفين في وضع أهداف المؤسسة .					
25	يعمل على تفويض بعض من صلاحياته لعدد من موظفيه.					
26	يشجع الموظفين على النمو المهني في مجال تخصصهم.					
27	يساعد الموظفين على الترقية في الوقت المحدد.					

الرقم	النمط التسيبي (الفوضوي)	اوافق بشده	اوافق	محايد	معارض	معارض بشده
1	تتسم تصرفاته بالتخبط في المواقف الحرجة.					
2	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل.					
3	يتصف بضعف التكيف في المواقف الادارية .					
4	يتسم بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل .					
5	يهتم بالشكايات على حساب العملية الادارية.					
6	تتميز اجتماعاته مع الموظفين بالعشوائية .					
7	يتصف بضعف الاهتمام بعملية التخطيط .					
8	يهتم بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب للعمل.					
9	قلة الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي .					
10	يميل الى اتباع نظام الوساطة داخل نطاق العمل.					
11	يعمل على ضياع الوقت والجهد بدون انتاج.					
12	يعمل على اهمال تعليمات وقوانين العمل الاداري.					
13	يعمل على تهيمش دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي والاقليمي.					
14	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية.					
15	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل.					
16	يتصف بضعف الانجاز داخل المؤسسة بسبب الصراعات الداخلية .					
17	يشجع على الحرية الزائدة لدى الموظفين داخل المؤسسة.					
18	يزعزع ثقة الموظفين في العمل وفي انفسهم عن طريق الوعود غير الواقعية .					
19	يعمل على تغليب طابع المجاملات الشخصية في العمل					
20	يتصرف دون اهتمام بقرارات وتشريعات الادارة العليا					
21	يهمل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة .					
22	ينفتح بشكل متزايد على البيئة الخارجية على حساب المؤسسة .					
23	تتسم قراراته بقلّة الرشد والعقلانية.					
24	يتصف بضعف الاهتمام بنوعية الانتاج وجودته.					
25	يسمح للموظفين بالتسيب في اداء العمل .					
26	يترك الامر برمته للموظف لعل ما يراه مناسباً.					
27	يحاول التخلص من المسؤولية .					

الرقم	النمط الدكتاتوري	اوافق بشده	اوافق	محايد	معارض	معارض بشده
1	يقوم بزيارات مفاجئة للموظفين .					
2	يلزم الموظفين باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة بشكل حرفي .					
3	يسجل ملاحظاته الادارية على مرأى من موظفيه .					
4	يندر أن يسمح للموظفين بالمشاركة في رسم السياسه العامة للمؤسسة.					
5	يندر أن يعطي الموظفين الفرصة للتعبير عن ارائهم وافكارهم .					
6	يندر ان يهتم بعلاقات المؤسسة مع المجتمع الخارجي.					
7	ينني حاجزاً إدارياً بينه وبين الموظفين .					
8	يندر ان يعطي الموظفين فرصه لمناقشة قراراته .					
9	يندر ان يلتقي بالموظفين الا عند الحاجة اليهم .					
10	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل.					
11	يستخدم سلطته على الموظفين من اجل الضغط والتهديد					
12	يضع معوقات في طريق الاتصال بينه وبين موظفيه.					
13	تغلب الشدة على تصرفاته مع الموظفين.					
14	يشعر موظفيه بعدم الاستقلالية في العمل .					
15	يفرض رأيه بشده اثناء المناقشات.					
16	يقاوم الابداع والابتكار داخل المؤسسة.					
17	يتسم بالصرامة فسي متابعة التطورات والمستجدات الادارية .					
18	يحاول الابقاء على ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
19	يميل الى سيطرة المناخ التقليدي الاداري داخل المؤسسة .					
20	يتسم بضعف الالتزام بالمبادئ المهنية والادارية داخل المؤسسة.					
21	يتصف بندرة اعتمادة على التخصص الوظيفي في الاعمال والتعيينات .					
22	يتصف بضعف المقدرة على التحديد داخل المؤسسة.					
23	يميل إلى زيادة التسلط الاداري في المؤسسة بسبب ارتفاع مستوى الشكاوي بين الموظفين .					
24	يهتم بالانتاج على حساب العلاقات الانسانية .					
25	يميل الى اتباع اسلوب الاشراف المركزي.					
26	يتصيد اخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة.					
27	يحاول ان يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره داخل العمل .					

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (3)

الاخ الكريم / الاخت الكريمة الموظفون والموظفات في وزارة الداخلية / محافظات شمال فلسطين ... المحترمون.
تحية وبعد ،،،

نقوم الباحثة / مها توفيق شبيطه بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية تحت عنوان " أنماط القيادة الإدارية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم "

الرجاء التكرم بقراءة الاستبانة المرفقة قراءة عميقة والاجابة عن فقراتها بدقة وصراحة تامة ، علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم الا لإغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها احد غير الباحث .

الرجاء وضع اشارة (x) في المربع الذي يتمشى مع وضعك :

الجنس :	☐ ذكر	☐ انثى
المحافظة :	☐ نابلس	☐ طولكرم
	☐ قلقيلية	☐ جنين
الخبرة :	☐ 3 سنوات فأقل	☐ 4-6 سنوات
	☐ 10 سنوات فأكثر	☐ 7-9 سنوات
المؤهل العلمي :	☐ ثانوية عامة	☐ معهد او كلية مجتمع
	☐ بكالوريوس	☐ سلفيت
		☐ طوباس

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا لتطوير انماط القيادة الادارية في فلسطين

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة مها توفيق شبيطه

ملحق رقم (3)

استبانة

أنماط القيادة الإدارية كما تم توزيعها على عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يراعي حاجات الموظفين .					
2	تتسم تصرفاته بالتخبط في المواقف الحرجة .					
3	يقوم بزيارات مفاجئة للموظفين .					
4	يرشد الموظفين في تنفيذ خطط المؤسسة .					
5	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل .					
6	يلزم الموظفين باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة بشكل حرفي .					
7	يتفهم مشكلات الموظفين .					
8	يتصف بضعف التكيف في المواقف الادارية .					
9	يسجل ملاحظاته الادارية على مرأى من موظفيه .					
10	يجعل علاقه بينه وبين موظفيه طيبه .					
11	يتسم بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.					
12	يندر ان يسمح للموظفين بالمشاركة في رسم السياسة العامة للمؤسسة.					
13	يحقق التالف داخل التنظيم الاداري للمؤسسة .					
14	يهتم بالشكليات على حساب العملية الادارية .					
15	يندر ان يعطي الموظفين الفرصة للتعبير عن ارائهم وافكارهم.					
16	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة .					
17	تتميز اجتماعاته مع الموظفين بالعشوائية .					
18	يندر ان يهتم بعلاقات المؤسسة مع المجتمع الخارجي .					
19	يعزز لدى الموظف الشعور بالمسؤولية .					
20	يتصف بضعف الاهتمام بعملية التخطيط .					
21	يبني حاجزا اداريا بينه وبين الموظفين .					
22	يعمل على دعم الانضباط الذاتي لدى الموظفين.					
23	يهتم بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب العمل .					
24	يندر ان يعطي الموظفين فرصة لمناقشة قراراته .					
25	يتجنب التحيز لاحد الموظفين على حساب الاخرين .					
26	قلة الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي .					

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
27	يندر ان يلتقي بالموظفين الا عند الحاجة اليهم .				
28	يزود موظفيه بالنصائح حول العمل .				
29	يميل الى نظام الوساطة داخل نطاق العمل .				
30	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل .				
31	تسود روح التعاون بينه وبين موظفيه .				
32	يعمل على ضياع الوقت والجهد بدون انتاج .				
33	يستخدم سلطته على الموظفين من اجل الضغط والتهديد				
34	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه .				
35	يعمل على اهمال تعليمات وقوانين العمل الاداري .				
36	يضع معوقات في طريق الاتصال بينه وبين موظفيه .				
37	يستمع لآراء الموظفين .				
38	يعمل على تهميش دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي والاقليمي .				
39	تغلب الشدة على تصرفاته مع الموظفين .				
40	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل				
41	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية .				
42	يشعر موظفيه بعدم الاستقلالية في العمل .				
43	يكون موضوعيا عند توجيه النقد البناء للموظفين .				
44	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل .				
45	يفرض رأيه بشده اثناء المناقشات .				
46	يلم بالانظمة والقوانين داخل المؤسسة .				
47	يتصف بضعف الانجاز داخل المؤسسة بسبب الصراعات الداخلية .				
48	يقاوم الابداع والابتكار داخل المؤسسة .				
49	يسهم في تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته .				
50	يشجع على الحرية الزائدة لدى الموظفين داخل المؤسسة .				
51	يتسم بالصرامة في متابعة التطورات والمستجدات الادارية .				
52	يمتاز شخصية ادارية علمية قوية .				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		وافق بشدة	وافق	محايد	معارض بشدة
53	يزرع ثقة الموظفين في العمل وفي انفسهم عن طريق الوعود غير الواقعية .				
54	يحاول الابقاء على ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة .				
55	يعتبر نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل .				
56	يعمل على تغليب طابع المجاملات الشخصية في العمل				
57	يميل الى دعم سيطرة المناخ التقليدي الاداري داخل المؤسسة .				
58	يمثل المرووسين تمثيلاً حقيقياً في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .				
59	يتصرف دون اهتمام بقرارات وتشريعات الادارة العليا				
60	يتسم بضعف الالتزام بالمبادئ المهنية والادارية داخل المؤسسة .				
61	يقوم بمكافأة الموظفين على العمل الإضافي .				
62	يهمل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة .				
63	يتصف بنذرة اعتماده على التخصص الوظيفي في الاعمال والتعيينات .				
64	يشجع التنظيم والتنسيق الاداري مع المؤسسات الاخرى				
65	ينفتح بشكل متزايد على البيئة الخارجية على حساب المؤسسة .				
66	يتصف بضعف المقدرة على التجديد داخل المؤسسة.				
67	يشجع الموظفين على المبادأة في العمل .				
68	تتسم قراراته بقلّة الرشد والعقلانية .				
69	يميل الى زيادة التسلط الاداري في المؤسسة بسبب ارتفاع مستوى الشكاوي بين الموظفين .				
70	يشارك الموظفين في وضع اهداف المؤسسة .				
71	يتصف بضعف الاهتمام بنوعية العمل وجودته .				
72	يهتم بالانتاج على حساب العلاقات الانسانية .				
73	يعمل على تفويض بعض من صلاحياته لعدد من موظفيه .				
74	يسمح للموظفين بالتسيب خلال اداء العمل .				
75	يميل الى اتباع اسلوب الاشراف المركزي .				
76	يشجع الموظفين على النمو المهني في مجال تخصصهم.				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		لوافق بشدة	لوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
77	يترك الامر برمته للموظف لعمل ما يراه مناسباً .					
78	يتصيد اخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة .					
79	يساعد الموظفين على الترقية في الوقت المحدد .					
80	يحاول التخلص من المسؤولية .					
81	يحاول ان يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة داخل العمل.					

ملحق رقم (4)

فقرات استبانة فاعلية العمل موزعة على مجالاتها الثلاثة

الرقم	أولاً : المجال المعرفي	درجة الاستجابة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يتعرف على ما يجري حوله بعقل مفتوح.				
2	يحاول اظهار قدراته وتميزه عن الاخرين.				
3	يؤمن بان الصمت مصدر عظيم للقوة.				
4	يهتم بان يكون التقدير لما يتحقق من انجازات منسوبا له شخصيا .				
5	لديه القدره على الاحساس بما يجري دون ان يكون هناك ما يكشف صراحه عن ذلك.				
6	يكشف عما وراء السطور .				
7	يتنبه الى ما لا يقال .				
8	يسعى دائما لتنمية قدراته ومهاراته .				
9	يسعى دائما الى التعلم والبحث عن الحقيقة.				
10	متزن يقف على ارض صلبة من المبادئ والثقة بالنفس .				
11	يغير وجهة نظره في الأشخاص والأمر والمواقف والأفكار من وقت لآخر .				
12	يسعى الى التميز والتفوق من خلال تنمية معاونيه ومساعديه .				
13	مربيع التحول من فكرة إلى أخرى بناء على اقتراحات مساعديه أو معاونيه .				
14	يميل الى تشكيل الكيانات الكبيرة ويسعى إلى زيادة عدد المساعدين .				
15	يعتبر التدريب خارج العمل وفي قاعات الدراسة قليل الفائدة وان التدريب الحقيقي هو ما يتم اثناء العمل.				
16	يواجه المتغيرات بمحاولة تجاهلها وترك الأمور تصرف نفسها بنفسها .				
17	يعالج أي موضوع يطرأ أو يطرح عليه.				
18	يتدخل للمساندة والتوضيح وليس للانتقاد او التحريج .				

الرقم	ثانياً: المجال الإداري	درجة الاستجابة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يعلم المرؤوسين ما يجب عليهم بالمحاضرات والوعظ المستمر .				
2	يهتم بالمضمون أكثر من الشكل في عمل مرؤوسيه .				
3	يدرب ويعلم مرؤوسيه من خلال سلوكه الشخصي .				
4	يعمل على تهيئة المناخ الذي يتضح فيه للعاملين كل انماط السلوك الممكنة ليختاروا افضلها .				
5	يحاول ان يحمي مرؤوسيه من انفسهم .				
6	يحاول الوصول الى الاداء الجيد .				
7	يوجه قادراً متعادلاً من الاهتمام والرعاية لكل مجالات العمل .				
8	يحرص ان يكون قريباً من الاحداث ويتعامل معها بسرعة .				
9	يعود إلى نفسه لمحاسبتها ومراجعتها من وقت لآخر .				
10	يعلم أن قبول ما تحقق من انجاز اهم من الانفعال والبحث عما كان يجب تحقيقه ولم يحدث .				
11	يحاول ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التي تعترضه .				
12	يضغط على معاونيه للحصول على اقصى إنتاجية ممكنة .				
13	يفضل الاهتمام بمشكلات العمل داخل المؤسسة أولاً وقبل النظر في المشكلات العامة .				
14	يصمم على أي قرار يتخذه مهما كانت الظروف .				
15	يتخذ مواقف مع الاهداف والافكار المحققة لها .				
16	يعمل في أي ظروف مهما كان بدون شكوى .				
17	يضغط من اجل تحقيق النتائج التي يريد .				
18	يترك العمل ينساب بطريقة طبيعية دون ضغط من جانبه .				
19	يعتبر ان نمو وتطور اداء مرؤوسيه وارتفاع قدراتهم نجاح شخصي له .				
20	يهتم بإطراء وتشجيع الناجحين والمتفوقين من المرؤوسين .				

21	يعطي الفرصة للآخرين أن يظهروا ويتميزوا .				
22	يشغل وقته دائما بالعمل والالتحام بالناس ولا يترك وقتا بلا عمل .				
23	لديه القدرة على رؤية الأمور بطريقة عكسية ليري الوجه الآخر لكل موضوع .				
24	يهتم بتصميم النظم ليسير العمل بمرونة أكثر من اهتمامه بالإشراف على التنفيذ.				
25	يحترم القواعد والنظم التي تحكم العمل ويشجع مرؤوسيه على التقيد بها .				
26	يستمتع لأراء معارضييه لكنه يتخذ القرار بناء على تقديره الشخصي للأمور .				

الرقم	ثالثاً: المجال الاجتماعي	درجة الاستجابة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
1	معتدل في سلوكه العام ولا يبالغ .				
2	يسعى للحصول على المديح والثناء من الآخرين .				
3	بأتيه الثناء والمديح دون ان يطلبهما .				
4	يتعامل مع أي شخص .				
5	يتحدث ببساطة .				
6	يميل لرأي الاغلبية .				
7	يتجنب مجادلة او رفض الآخرين له.				
8	يتميز بالاهتمام بالذات وتغليب الانا .				
9	لا يسعى الى الشهرة والنجومية .				
10	يعتني بنفسه من حيث المظهر الشخصي .				
11	يحافظ على سلامته الشخصية .				
12	لا يتخذ مواقف مع او ضد فرد او جماعة .				
13	يقنع بما قسم له .				
14	ياخذ الامور ببساطة .				
15	يسندر أن ينزعج أو يجزع في مواقف الازمات .				
16	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الازمات والظروف .				
17	يشعر بالضيق والاضجر ايام اجازة نهاية الاسبوع .				
18	يتقاضي الحصول على اجازات طويلة.				

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (5)

إستبانه الفاعليه في شكلها النهائي

الاخ الكريم /والاخذت الكريمة الموظفون والموظفات في وزارة الداخلية / بمحافظات شمال فلسطينالمحترمون
تحية وبعد ،،،

نقوم الباحثة / مها توفيق شبيطة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة
السنجاح الوطنية تحت عنوان " أنماط القيادة الإدارية لدى مديري وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين من
وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم " .

الرجاء النكرم بقراءة الاستبانه المرفقة قراءة عميقة والاجابة عن فقراتها بدقة وصراحة تامة ، علماً بأن نتائج هذه
الدراسة لن تستخدم الا لإغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها احد غير الباحث .

الرجاء وضع اشارة (x) في المربع الذي يتمشى مع وضعك :

الجنس :	☐ ذكر	☐ انثى
المحافظة :	☐ نابلس	☐ طولكرم
	☐ قلقيلية	☐ جنين
الخبرة :	☐ 3 سنوات فأقل	☐ 4-6 سنوات
	☐ 10 سنوات فأكثر	
المؤهل العلمي :	☐ ثانوية عامة	☐ معهد او كلية مجتمع
		☐ بكالوريوس

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا لتطوير فاعلية العمل لدى المديرين في فلسطين
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة مها توفيق شبيطة

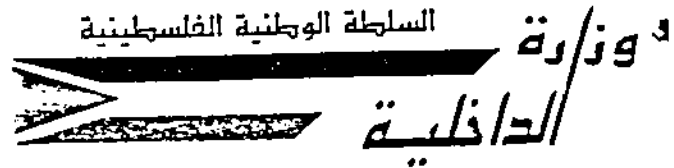
استبانة فاعلية العمل كما تم توزيعها على عينة الدراسة

الرقم	الفترة	درجة الاستجابة				
		وافق بشدة	وافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يعلم المرؤوسين ما يجب عليهم بالمحاضرات والوعظ المستمر .					
2	يتعرف على ما يجري حوله بعقل مفتوح .					
3	معتدل في سلوكه العام ولا يبالغ .					
4	يهتم بالمضمون اكثر من الشكل في عمل مرؤوسيه .					
5	يحاول اظهار قدراته وتميزه عن الاخرين .					
6	يسعى للحصول على المديح والثناء من الاخرين .					
7	يدرّب ويعلم مرؤوسيه من خلال سلوكه الشخصي .					
8	يؤمن بان الصمت مصدر عظيم للقوة .					
9	بأتيه الثناء والمديح دون ان يطلبها .					
10	يعمل على تهيئة المناخ الذي يتضح فيه للعاملين كل انماط السلوك الممكنة ليختاروا افضلها .					
11	يهتم بان يكون التقدير لما يتحقق من انجازات منسوبا له شخصيا .					
12	يتعامل مع أي شخص .					
13	يحاول ان يحمي مرؤوسيه من انفسهم .					
14	يكشف عما وراء السطور .					
15	يتحدث ببساطة .					
16	يحاول الوصول الى الاداء الجيد .					
17	لديه القدرة على الاحساس بما يجري دون ان يكون هناك ما يكشف صراحه عن ذلك .					
18	يميل الى رأي الاغلبية .					
19	يوجه قدرا متعادلا من الاهتمام والرعاية لكل مجالات العمل .					
20	يهتم بما لا يقال .					
21	يتجنب مجادلة او رفض الاخرين له.					
22	بحرص على ان يكون قريبا من الاحداث ويتعامل معها بسرعة .					
23	يسعى دائما لتتمية قدراته ومهاراته .					

الرقم	النفرة	درجة الاستجابة				
		او افاق بشدة	او افاق	محايد	معارض	معارض بشدة
24	يتميز بالاهتمام بالذات وتغليب الانا .					
25	يعود الى نفسه لمحاسبتها ومراجعتها من وقت لآخر .					
26	يسعى دائما الى التعلم والبحث عن الحقيقة .					
27	يندر ان يسعى الى الشهرة والنجومية .					
28	يعلم ان قبول ما تحقق من انجاز اهم من الانفعال والبحث عما كان يجب تحقيقه ولم يحدث .					
29	متزن يقف على ارض صلبة من المبادئ والثقة بالنفس .					
30	يعتني بنفسه من حيث المظهر الخارجي .					
31	يحاول ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التي تعترضه .					
32	يستمتع لاراء معارضيه لكنه يتخذ القرار بناء على تقديره الشخصي للامور .					
33	يهتم باطراء وتشجيع الناجحين والمتفوقين من المرؤوسين .					
34	يغير وجهة نظره في الاشخاص والامور والمواقف والافكار من وقت لآخر .					
35	يحافظ على سلامته الشخصية .					
36	يضغط على معاونيه للحصول على اقصى انتاجية ممكنة .					
37	يعطي الفرصة للآخرين ان يظهروا ويتميزوا .					
38	يسعى الى التميز والتفوق من خلال تنمية معاونيه ومساعدته .					
39	يندر ان يتخذ مواقف مع او ضد فرد أو جماعة .					
40	يفضل الاهتمام بمشكلات العمل داخل المؤسسة اولا وقبل النظر في المشكلات العامة .					
41	لديه القدرة على رؤية الامور بطريقة عكسية ليرى الوجه الاخر لكل موضوع .					
42	سريع التحول من فكرة الى اخرى بناء على اقتراحات مساعديه او معاونيه .					
43	يقنع بما قسم له .					
44	يترك العمل ينساب بطريقة طبيعية دون ضغط من جانبه .					

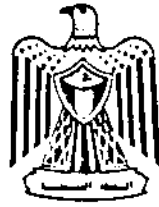
الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		اوفاق بشدة	لوافق	محايد	معارض بشدة
45	يشغل وقته دائماً بالعمل والاحتكاك بالناس ولا يترك وقتاً بلا عمل .				
46	يميل الى تشكيل الكيانات الكبيرة ويسعى الى زيادة عدد المساعدين .				
47	يأخذ الامور ببساطة .				
48	يعتبران نمو وتطور اداء مؤوسيه وارتفاع مستوى قدراتهم نجاح شخصي له .				
49	يعتبر للتدريب خارج العمل وفي قاعات الدراسة قليل الفائدة ،وان التدريب الحقيقي هو ما يتم اثناء العمل .				
50	يندر ان ينزعج او يجزع في مواقف الازمات .				
51	يضغط من اجل تحقيق النتائج التي يريد .				
52	يواجه المتغيرات بمحاولة تجاهلها وترك الامور تصرف نفسها بنفسها .				
53	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الازمات والظروف .				
54	يهتم بتصميم النظم ليسير العمل بمرونة اكثر من اهتمامه بالاشراف على التنفيذ .				
55	يعالج أي موضوع يطرأ او يطرح عليه .				
56	يشعر بالضيق والضرر ايام اجازة نهاية الاسبوع .				
57	يحترم القواعد والنظم التي تحكم العمل ويشجع مؤوسيه على التقيد بها .				
58	يتدخل للمساعدة والتوضيح وليس للانتقاد او التجريح .				
59	يتفادى الحصول على اجازات طويلة .				
60	يتخذ مواقف مع الاهداف والافكار المحققة لها .				

ملحق (6)
خطاب من وكيل وزارة الداخلية
لتسهيل مهمة الباحثة من أجل
توزيع الاستبانات على عينة الدراسة .



ملحق (7)

خطاب من مدير عام وزارة الداخلية
بمحافظة قنيطرة لتسهيل مهمة الباحثة
من أجل توزيع الاستبانات لى عينة الدراسة .



غزة في 26/09/2000م

المحترم ،،،

الأخ / عبد الله عامر

مدير عام داخلية قلقيلية

تحية الوطن وبعد ،،،

الموضوع : مشروع خطة رسالة الماجستير

للموظفة / مها توفيق شبيطة

بالإشارة إلى كتابكم رقم د.ق/660/2000 بتاريخ 20/9/2000م والخاص

باستكمال دراسة الأخت / مها توفيق شبيطة لتحصيلها العلمي للحصول على الماجستير.

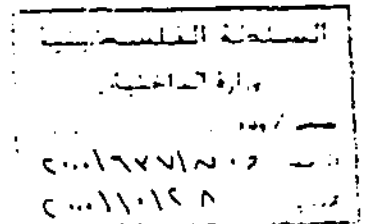
يرجى العلم بأنه تشجيعاً منا لكوادر الوزارة في الإبرتناء بمستواهم العلمي فإنه لا مانع لدينا

من استكمال الموظفة المذكورة لدراستها مع ثباتي لها بالتوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ،،،

ومعاً وسوياً نبني صرح دولتنا المستقلة وعاصمتها القدس الشريف

أحمد سعيد التميمي
وكيل وزارة الداخلية



مستند / 1000
مستند / 1000

Abstract

The predominant leadership styles of the director generals of the Ministry of Interior in the Northern Districts of Palestine as seen by the subordinates and the effect of that on the work effectiveness.

By : Maha Tawfiq Mohammad Shbytah
M .A. in Educational Administration.
Major Advisor: Professor Jawdat Ahmad Sa'adeh
An-Najah National University.
Nablus – Palestine .

(2001)

The current study aimed at detecting the leadership styles that are practiced by the general directors of the Interior Ministry in the Northern Districts of Palestine as seen by staff of the ministry and to show the effect of gender, district, experience and academic qualification on the style of the leadership; Also it helped to know the level of work effectiveness of the general directors in determining the problem through the following questions: -

- 1: What are the leadership styles of the general directors of Interior Ministry in the Northern District of Palestine from the staff point views?
- 2: Is there a relation between the practiced leadership style and their work effectiveness.
- 3: Do the staff of the Ministry see that this style of leadership of the general directors differs according to the variables of gender , district ,experience, and academic qualification?

In the second semester of the year (2000-2001) this study has been applied on a sample of (120) faculty members of employees in the Interior Ministry in the Northern directorates of Palestine.

In order to answer the question of the study and to verify its hypotheses, the study depended on a special research performances represented in the efforts of the researcher in preparing a tool of measurement that is questionnaire of two axes, the first one concentrated on the style of administrative leadership with a total of (81) items covered the style of (Democratic, Autocratic, and Laissez- Faire), the second axes which is

connected with work effectiveness included (60) items covered the (Administrative, Knowledge, and social domains). The validity of the tool was insured by a group of specialized jury while the reliability was calculated by using the equations of Cornerback Alpha, and it was (0.84) for the first axes and (0.86) for the second axes and for the total of the work effectiveness was (0.91).

In her current study, the researcher used descriptive approach of surveying, and she also used the following statistics :

- The arithmetical means, the percentages and the frequencies.
- The t-test examination for the independent groups.
- The one-way analysis of variance (ANOVA) to verify the existence of differences of a statistical sign.
- The (LSD) test for comparisons, and the coefficient of Persons correlation so as to know the extent of the correlative relation between the axes of the study.
- The (Sidak) test for the comparisons, Wilks Lambda test.

The study has reached several results; the most important ones were as follows:

1. The staff of Interior Ministry see that the Democratic style of leadership is the predominant one followed by the Autocratic and then the laissez- faire one.
2. The results indicated that those who respond to the current on the work effectiveness axes of the general directors to be average in gender (%65.8), and indicated that the social domain is the most satisfactory one followed by the administrative, then the knowledge domain.
3. There is no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) to the variable gender at the style of leadership (Democratic, Autocratic, and laissez-faire).
4. There is no significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) to the variable of district in the Democratic and Autocratic style, where as there was statistically significant differences in the laissez-faire style between the districts of the (Nablus and Tubas) in favor of Nablus, (Salfeet, Qalqilia, Jenin, and Tubas) in favor of Salfeet.
5. There are significant differences at ($\alpha = 0.05$) of attributed to the variable of experience in the laissez-faire style between (3 years and less), (4 – 6) years, in favor of (4 – 6) years.

6. There were significant differences at ($\alpha = 0.05$) attributed to the variable of academic qualification on the Democratic style in favor of community college and secondary school certificates.
7. There were no significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the domain of work effectiveness attributed to the variable of (gender, district, experience, Academic qualification).
8. As for the hypothesis of relation among the styles of leadership practiced by the general directors and to their effectiveness work, the finding indicated such relation which was appositive correlative one and statistically significance at the level of ($\alpha = 0.01$) between the democratic style and the total effective work, the value has reached up to (0.59).

In the light of forgoing results, the researcher has suggested some recommendations, such as:

1. To develop the skills and up grading the proficiency of the staff of the Ministry through holding training courses.
2. Creation good Interior relations between the Director general and his subordinates.
3. The coordination with the Interior ministry in setting up criteria for leadership posts selection.
4. Opening means of communication among the staff through meetings, seminars, and training courses.
5. The researcher also stressed on the importance of conducting field study in respecting of the ability of the manager to create some kind of activity between his institution staff and on the relation ship between the staff in other government institutions.