



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الأنماط الفكرية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وتأثيرها على الأنماط القيادية من وجهة نظر المدراء أنفسهم

عيسى سالم خميس أبو خيران

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431هـ / 2010م

الأنماط الفكرية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وتأثيرها على الأنماط القيادية من وجهة نظر المدراء أنفسهم

إعداد:

عيسى سالم خميس أبو خيران

بكالوريوس تربية من جامعة بيت لحم

المشرف: د. فدوى اللبدي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية المارد/معهد التنمية المستدامة/  
جامعة القدس

1431هـ / 2010م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات و موارد بشرية

إجازة الرسالة

"الأنماط الفكرية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وتأثيرها على الأنماط القيادية من وجهة نظر المدراء أنفسهم"

اسم الطالب: عيسى سالم أبو خيران

الرقم الجامعي: 20510017

المشرف: د. فدوى اللبدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2010/2/17 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. فدوى اللبدي

التوقيع.....

2. ممتحناً داخلياً: د. غسان سرحان

التوقيع.....

3. ممتحناً خارجياً: د. سمير أبو زنيد

القدس - فلسطين

1431هـ / 2010م

الإهداء

أهدي هذا الجهد الإنساني المتواضع لروحي والدي الطاهرتين...

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء...

إلى أساتذتي الأفاضل...

إلى كل من يود إثراء مخزونه المعرفي حول أنفس وأندر الموارد المتاحة لنا في الحياة " الفكر " لأن استثماره وإدارته بالشكل الأمثل هو سبيلنا الوحيد نحو الرقي والتقدم في الحياة.

عيسى سالم خميس أبو خيران

## الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما أشير إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: عيسى سالم خميس أبو خيران

التوقيع:

## شكر وتقدير

أنتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا الجهد المتواضع إلى النور، وفي مقدمتهم الدكتورة فدوى اللبدي وأساتذتي الأفاضل الذين أثروني بالخبرات والمهارات التي ساهمت مساهمة فاعلة في إنجاز هذا العمل، كما أنتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى عمادة الدراسات العليا، ورئاسة برنامج التنمية الريفية المستدامة على سعة صدورهم ومراعاتهم لظروف عملي وإيدائهم المرونة اللازمة، وكذلك إلى إدارة وكالة الغوث وموظفيها، واطمئنت بالشكر قطاعات التعليم والإغاثة والصحة والإدارة على ما قدموه من تفاعل وعون وجهد في تعبئة استمارة الدراسة، كما أتوجه بالعرفان والتقدير إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذي مدوا لي يد العون والمساعدة خلال مراحل العمل المختلفة.

وكل الشكر والعرفان لك يا زوجتي العزيزة، ولكم انتم يا أبنائي الأعزاء على صبركم الطويل عليّ، وتنازلكم عن وقتكم الذي هو من حقكم انتم، ويجب أن يصرف على اهتمامي بكم، شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي من عون، شكرا لكم جميعا على مساعدتكم لي ووقوفكم طيلة هذه الفترة إلى جانبي، وعلى ما سببته لكم من تعب ومشقة، واشكر إخوتي وأخواتي على جهودهم ودعمهم الدائم. مع اعتذاري لكل من سببت له إزعاجا دون قصد مني.

والله الموفق،،،

عيسى سالم خميس أبو خيران

## مصطلحات الدراسة

- الأنماط الفكرية : طريقة أو أسلوب أو مسار التفكير، وهي عديدة تزيد عن الثلاثين نمطاً، يتبنى الفرد إحداها للحصول على الجو المناسب لاستخدام مهارات بما يتناسب مع طبيعة الموقف.
- التفكير العقلاني : التفكير الذي يعتمد على السبب من اجل البحث واكتشاف المعرفة الموثوق بها. بحيث يسمو الهدف الحقيقي على الإدراك، وتظل القيم مصدرًا مهماً للتفكير.
- التفكير اللاعقلاني : المعتقدات غير منطقية التي تتعارض مع الأهداف المرسومة وتؤدي إلى السلبية والانسحاب والشعور بالضالة وعدم الفعالية (إبراهيم، 1994).
- النمط الإداري : إعطاء الأولوية للعمل وأداءه بالطريقة الأفضل والتأكد من مدى رضا العاملين وخلق جماعة متماسكة (برنوطي، 2005)
- القيادة : مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها وتستهدف لأفراد للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية.
- القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه و قوته و كل ما أوتي من سلطان ليؤثر في سلوك واتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة.
- القيادة الديمقراطية : إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال ، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع ، وتقدير جهود العاملين ، وهنا يمارس القائد إشرافاً عاماً لحفظ الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية (العميان، 2005)
- القيادة الديكتاتورية : إصدار القائد للأوامر المحددة ، وطلب الإذعان والولاء من المرؤوسين ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل ، وممارسة الرقابة عن كثب ، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة المرؤوسين ، واللجوء إلى لأسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة.
- القيادة الترسلية : القيادة الترسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شئون المجموعة أو إقرار أساليبها (الفوضوية -

(المتساهلة)

وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما  
تمليه عليها الظروف ، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات  
الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات .

المدير

: شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة بعضها  
ببعض، وذلك باستخدام نقاط القوة المتوفرة في الموارد البشرية،  
مع إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص ، بالإضافة  
إلى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم ، ومراعاة  
الفروق الفردية بينهم.

المؤسسة

: هي منظمة إدارية، تتمتع بالشخصية القانونية و كذلك بالاستقلال  
المالي و المعنوي، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية بعلاقة  
(رابطة) التبعية والخضوع للرقابة، وذلك لتحقيق أهداف محددة في  
نظامها القانوني (حنفي، 1997)

وكالة الغوث :

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق  
الأدنى ، هي وكالة إغاثة و تنمية بشرية تابعة للأمم المتحدة ، تعنى  
بتوفير التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والمعونة  
الطارئة لما يربو على أربعة ملايين لاجئ فلسطيني يعيشون في  
قطاع غزة و الضفة الغربية و الأردن و لبنان و الجمهورية العربية  
السورية. (UNRWA (March 2009)

الدولية (الانروا):



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم وتأثيرها على الأنماط القيادية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، إضافة إلى قياس الفروق في الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لديهم وفقاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع العمل، وعدد العاملين المشرف عليهم.

وتحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات استناداً إلى مراجعة الأدبيات السابقة. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية: تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، وتناول الجزء الثاني مقياس الأنماط الفكرية موزعاً على (30) فقرة، في حين تناول الجزء الثالث أداة الأنماط القيادية موزعة على (30) فقرة أيضاً.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha=0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار (t test)، واختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: شيوع نمط الأفكار العقلانية، والأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم وفقاً لمتغيرات: الحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين)، والمؤهل العلمي (لصالح حملة البكالوريوس)، وسنوات الخبرة (لصالح الأكثر من 10 سنوات)، الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأفكار العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين)، والعمر (لصالح 46 سنة فما فوق)، والمؤهل العلمي (لصالح حملة البكالوريوس)، وسنوات الخبرة (لصالح الأكثر من 10 سنوات)، وقطاع العمل (لصالح قطاع الإغاثة)، الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

واستناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها قدم الباحث مجموعة من التوصيات ومن أهمها: العمل على تعميق الأنماط الفكرية والقيادية لدى مديري مؤسسات وكالة الغوث الدولية، وضرورة إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية ذات المنشأ الفكري في إدارة المؤسسات، وإعطاء العاملين في هذه المؤسسات دورات مكثفة في الأساليب القيادية الفكرية.

# **Intellectual types among managers who are working at The United Nations Relief & Works Agency in the West Bank and its effect on leadership styles**

## **Abstract**

This current study aims at exploring prevailing intellectual types among managers who are working at The United Nations Relief & Works Agency in the West Bank and its effect on leadership styles, as well as, to investigate the differences between intellectual types and the prevailing models of leadership due to gender, marital status, age, educational qualification, years of experience, the labor sector, and the number of employees under his supervision.

In order to achieve the purpose of the study, the researcher developed a questionnaire to collect data, based on the previous review of the literature as the instruments of the study consisted of three main parts: the first part dealt with the demographic characteristics of the participants, the second part, dealt with the prevailing intellectual types (30) items, while the third part, dealt with the prevailing intellectual leadership types, and consist of (30) paragraphs.

The study was conducted on (209), while the population of the study was (455) male and female managers working with UNRWA / WB for the years, 2007/2008, with an error rate of (5%) based on the Sample Size Calculator Survey system. The size of the sample was approximately (45.9%) of the study's` population, selected randomly, due to the sector of the work and area.

Statistical treatments of the collected data were applied by extracting numbers, percentages, and the standard deviation. The hypotheses of the study were examined at  $\alpha = 0.05$ , through the following statistical tests: t-test (t test), Kroskal Wallace test (Kruskal-Wallis), Pearson correlation coefficient (Pearson Correlation), and Kronbach Alpha Reliability Coefficient (Cronbach Alpha), by using SPSS program (Statistical Packages of Social Sciences).

The study revealed the following results: The prevalence of rationality pattern among UNRWA managers and the Democratic leadership pattern shapes them in the west bank. .

The results indicated the presence of significant statistical differences at  $\alpha = 0.05$  between the intellectual types among the managers of institutions in the international relief agency in the West Bank, due to marital status (in favor of married), qualification (in favor of Bachelor's holders), years of experience (in favor of more than 10 years). This emphasizes and supports the spreading of rational, among the managers working at UNRWA offices in the West Bank. On the opposite side, the results did not show any statistical significant differences in the prevailing intellectual types they have due to sex, age, number of employees, and the labor sector.

The results also showed, a statistical significant differences at the level  $\alpha = 0.05$  in the leadership styles prevailed among the managers, which were according to variables: the marital status (for married), age (46 years and older), qualification (for the BA holders), years of experience (for more than 10 years), and sector of employment (for the relief sector), who emphasized the more common patterns of the Democratic leadership, at the same, There were no statistically significant differences in the prevailing patterns of leadership according to gender and number of employees.

The results also indicate a positive correlation with statistical implication at  $\alpha = 0.05$  between the modes of intellectual and leadership styles that area prevalent among UNRWA managers. Based on the study results and discussion, the researcher recommended the following: To deepen and expand the intellectual and leadership styles among the managers of the UNRWA. To emphasize the necessity of Democratic Leadership this stems from intellectual origin. To give workers in UNRWA installations intensive training courses about intellectual leadership styles.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول الكثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة راس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج، وقد وجد إن العنصر الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في جميع المجالات لحل المشاكل التي تواجه الشعوب والمؤسسات على حدٍ سواء حيث إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين وأداة المنافسة الايجابية.

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافية والتعليمي والديني والأخلاقي.... الخ، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف، لذا فحينما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها، والجماعة الإنسانية لم تنشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات، وباعتبار إن القيادة بالنسبة للجماعة البشرية كانت خياراً واعياً من قبل هذه الجماعة أملت الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعات كانت، لأنها تعتبر الأساس الأول في تكوينها والمتبينة لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها، وهي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في

نطاق أي جماعة تتولاها والمسئولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها.

ووفق هذا التصور تمثل القيادة ضرورة اجتماعية من ضرورات الحياة من حيث التأثير في أعضاء الجماعة والدور الذي تؤديه، لان القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد ( القائد ) إثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ( الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له من القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وتعد القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد لها، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية، ويمكن النظر إليها كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية (كنعان، 2006).

إن القيادة تركز على الافتراض القائل بأن فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على تحفيز الأفراد العاملين وعلى تظافر جهودهم و استغلال قدراتهم، وفي فترة مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون انتباههم على الظروف المادية للإنتاج وإهمال الجانب الإنساني للتنظيم، وكانت النتيجة انخفاض الإنتاجية وانخفاض معنويات الأفراد وأصبح العاملون أكثر ابتعاداً عن الولاء التنظيمي. أما العميان (2005) فقد ركز الانتباه على أهمية الحفز وأهمية كل من الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية مهامهم بكل رغبة وحماس وتعاون لتحقيق هدف المنشأة.

وتتمثل أهمية القيادة في كونها دوراً من الأدوار الاجتماعية الذي يعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من الأفراد، وفي هذا السلوك الاجتماعي يكون القائد معتمداً على درجة التفاعل التي من شأنها إن تقدم مساعدات إلى الجماعة لتحقيق هدفها، إلى جانب أن القائد يؤثر في سلوك الجماعة ويوجه عملهم بحيث يمتد لجميع مجالات وميادين النشاط البشري الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي والتربوي... الخ، وعلى ذلك، فالقيادة هي القدرة على التأثير في أفعال الأفراد والجماعات واتجاهاتهم بوسائل عدة مثل: المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوه الشخصية والتفكير العقلاني والعقلانية المفيدة في صناعة القرار. فالمخاطرة في صناعة القرار هي القاعدة

واليقين هو الاستثناء، واليقين يعني تمكن القائد من صنع قرار دقيق استناداً الى العلم بحصيلة كل من البدائل المتاحة والعلم بالارجحية probability الكبيرة لوقوع تلك الحصيلة.

ولأن هذه الحالة العقلانية نادرة في الواقع فان المخاطرة Risk وتعيين نتائج البدائل الممكنة كاحتمالات محسوبة هو المسلك الطبيعي الذي لا بد منه.

أما عندما يفتقر القائد إلى المعرفة الكاملة بالمشكلة التي يواجهها ونتائج البدائل المقترحة في مواجهتها، بالإضافة إلى العجز عن حساب احتمالات معقولة لتحقيق تلك البدائل فإننا إمام وضع يتخذ فيه القائد القرار في ظلام تام أو ارتيابي uncertainty لعل استخدام كلمة التحزير أو المغامرة هو الأدق في توصيف هذا المسلك.

وفي حالة افتقار القائد إلى المعرفة الكاملة بالمشكلة التي يواجهها فإننا إمام وضع يتخذ فيه القرار في ظلام تام أو ارتيابي uncertainty لعل استخدام كلمة التحزير أو المغامرة هو الأدق في توصيف هذا المسلك.

وتستلزم القيادة كمتطلب أساسي أن يكون للقائد توجه نحو المستقبل، لكنه ليس مطلباً كافياً في حد ذاته، فالشيء الذي يميز بين القادة وغيرهم من أفراد المجتمع، أنهم ليسوا فقط مهتمين بالمستقبل بل ولهم القدرة العقلية على التعامل مع المستقبل أيضاً، هذه القدرة يمكن إن تطلق عليها في بعض الأحيان (البصيرة) والتي من خلالها يستطيع القائد تحديد الوجهة للآخرين وفق علاقة واضحة بين القائد والمجتمع، فلعل المدخل الصحيح لرؤية هذه العلاقة (بين القائد والمجتمع) تعتمد على طريقه الحكم وشكله ( الإدارة وشكلها) ديمقراطياً أو دكتاتورياً. (القریوتی، 2006).

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة القيادة تتأثر بالأنماط الفكرية التي تحملها أو يتبناها الشخص القائد، وفي هذه الدراسة ستكون الأنماط الفكرية بنوعها العقلاني واللاعقلاني هما المتغيرات المستقلة ونمط القيادة هو المتغير التابع التي ستدور الدراسة حولها لان القيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، حيث تبرز القيادة هنا بوصفها سمه شخصية أو سلوكاً يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ الهدف، حيث انه ومن خلال سلوكيات القائد ودوره في العمل وطريقة تعامله أو تأثيره على الآخرين يتم التعرف أو محاوله استنتاج نمط التفكير الذي يتبناه هذا القائد، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة إثباته أو نفيه من خلال بناء علاقة بين متغيرات الدراسة على أن يتم اختبارها والوصول إلى النتائج.

## 2.1 أهمية الدراسة

تأخذ العلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية أهمية كبيرة جداً واهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في الوقت الحاضر بعد أن أثبتت العديد من الدراسات أهمية الدور الحيوي للقائد في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وعليه تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال تناولت الأنماط القيادية وربطتها مع متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وهي الأنماط الفكرية، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تتحدث عن الجوانب السيكولوجية للقائد، من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها بداية على طريق الربط بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية لدى القادة الإداريين في المؤسسات العاملة على الأرض الفلسطينية.
- تتبع أهمية الدراسة من الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه في مجال أثر الأنماط الفكرية على أنماط القيادة للقادة، وبالتالي على سلوك القائد مع مرؤوسيه ومع جمهور المراجعين.
- تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين في وكالة الغوث الدولية من النتائج والتوصيات التي يؤمل أن يسفر عنها هذا الجهد في تعظيم الجوانب الإيجابية وتقادي الجوانب السلبية في عمليات القيادة.

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة من نتائجها في تقديم الاقتراحات والتوصيات العلمية والعملية لدراسات جديدة في نفس المجال إضافة إلى ما تثيره من قضايا لها بعدها الفكري المتعلق بتأثير الأنماط الفكرية على الأنماط القيادية وانعكاسها على الأداء.

## 3.1 مشكلة الدراسة

يؤدي غياب الدور القيادي للقادة بسبب غياب التفكير القيادي إلى تعقيد العمل القيادي والتأثير الحاد على الأداء المؤسسي نتيجة عدم الرضا للعاملين وانعدام الولاء التنظيمي كردة فعل طبيعي للموظفين على ذلك الدور السلبي النابع من الأفكار السلبية للقائد حيث إن هذا الدور يتنافى مع رسالة المؤسسة وأهدافها العامة ولا يؤدي إلا إلى المزيد من التراجع وانعدام الثقة بها في حين أن الدور القيادي الايجابي هو نتيجة لأفكار عقلانية رشيدة كونتها شخصية القائد نتيجة لعلمه وخبرته ومهاراته وهذا هو الذي دفع الباحث إلى محاولة التعرف على هذه الأنماط ومدى تأثيرها على النمط



القيادي في مؤسسات وكالة الغوث، وذلك خدمة لهذه المؤسسات بهدف الوقوف على السلبيات للتخلص منها والايجابيات لتعزيزها.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى أهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- التعرف إلى أهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- معرفة ما إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الفكرية، والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع العمل، وعدد العاملين المشرف عليهم.
- فحص تأثير الأنماط الفكرية على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

#### 5.1 اسئلة الدراسة

تتمثل اسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الاسئلة الفرعية ، اما السؤال الرئيس فهو كالاتي: ما تأثير الأنماط الفكرية على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟
- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟
- ما هي العلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟

- ما علاقة الأنماط الفكرية بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

انسجاماً مع أهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعد في بيان العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة وتتمثل هذه الفرضيات بشكلها الهرمي بما يلي:

### 1.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير عدد العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل.

### 2.6.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير عدد العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل.

### 3.6.1. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

### 7.1 حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود المكانية : ستجرى هذه الدراسة في جميع مكاتب الإدارة التابعة لوكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وستقتصر على أصحاب المراكز القيادية العاملين فيها.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2007 – 2008 ميلادية.
- الحدود المفاهيمية: تتحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، وتقتصر هذه الدراسة على معرفة أكثر الأنماط الفكرية شيوعاً لدى القادة الإداريين ومدى تأثيرها على الأنماط القيادية التالية (اوتوقراطية، ديمقراطية، ترسلية) وذلك من وجهة نظر هؤلاء القادة.
- الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها وإمكانية تعميمها بالحدود التالية:

- طبيعة العينة العشوائية المستخدمة في الدراسة.
- الأداة المستخدمة محددة بطبيعة الفقرات المستخدمة.

○ أسلوب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

● نتائج هذه الدراسة محددة بظروف أجراءاتها والعينة التي طبقت عليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

يتناول الباحث خلال هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بالأنماط الفكرية والأنماط القيادية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل تعليقاً على الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث ونبذة عن وكالة الغوث الدولية.

#### 2.2 الإطار النظري للأنماط الفكرية

التفكير هو أي عملية أو نشاط يحدث في عقل الإنسان، وهو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أنها تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تتم فيه. وهو كعملية معرفية يعد عنصراً أساسياً في البناء العقلي - المعرفي الذي يمتلكه الإنسان .

#### 1.2.2 مفهوم التفكير والأنماط الفكرية:

لقد طرح المربون والمهتمون بالتفكير وأنماطه ومهاراته تعريفات عدة لهذا المفهوم وذلك بياناً لأهميته، فإنه لا بد من استعراض التعريفات العديدة التي اقترحتها المتخصصون لكل من التفكير وأنماطه.

عرف جروان (2002) التفكير بأنه "عبارة عن سلسلة من النشاطات التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس (السمع ، البصر ، اللمس ، الشم ، الذوق) ."

فيما تعرفه قطامي (2001) بأنه " عملية داخلية تعزى الى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي قصدي موجه نحو مسألة ما، او اتخاذ قرار معين او اشباع رغبة في الفهم او ايجاد معنى او اجابة عن سؤال."

بينما يشير البكر (2002) الى ان التفكير يتمثل في " الجهد او النشاط العقلي الذي يبذله الفرد دون توقف عن العمل، وذلك عند النظر الى الامور ويأخذ هذا الجهد صوراً مختلفة كالمقارنة والاستنباط والتحليل ، والتركيب ، والتكوين ... "

أما الباحثة نهاد خياطة فاعتقدت بأن التفكير عبارة عن عملية نشطة تشتمل على أحداث كثيرة تتراوح ما بين الأحلام اليومية العادية والبسيطة إلى حل المشكلات الصعبة والمعقدة، وإنها تشكل حواراً داخلياً مستمراً ومصاحباً لأفعال متعددة مثل القيام بواجب معين أو ملاحظة منظر ما أو التعبير عن وجهة نظر محددة. ويمكن تعريف التفكير بأنه النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز، والرموز هي كل ما ينوب عن الشيء أو يشير إليه ويعبر عنه (خياطة، 2002).

وتوجد أنماط عديدة للتفكير لا بد من الإشارة إليها وتوضيح معناها الحقيقي ، وعلى الرغم من تعدد هذه الأنماط الفكرية، إلا أن جل اهتمام الباحث في هذه الدراسة ينصب على الأنماط الفكرية العقلانية وغير العقلانية، وذلك لما لهذين النمطين الفكريين من تأثير على الأنماط القيادية، فالتفكير العقلاني يعتمد على السبب من أجل البحث واكتشاف المعرفة الموثوق بها، بحيث يسمو الهدف الحقيقي للإدراك، وتظل مصدراً مهماً للتفكير .

إن النشئت من أكبر العوائق أمام التفكير ، لأننا نحاول أن نعمل الكثير مرة واحدة فنخلط ما بين المشاعر والمعلومات والمنطق والتطلعات، إضافة إلى محاولتنا الإبداع أثناء تفكيرنا، وحتى يكون التفكير شمولياً وإبداعياً ومتوازناً في نفس الوقت، وضع العالم (ادوارد بونو) تقنية القبعات الست وذلك لتطوير طريقة العصف الذهني (Brian Stroming) وذلك للقضاء على ظاهرة تفكير الجميع بنفس الطريقة (Group thinking) ولبس أي قبعة من القبعات الست يعني طريقة محددة من التفكير تجعل لكل منها لون معين يحدد اسم القبعة وطريقة العمل بها حسب الطريقة التالية :

- القبة البيضاء ( التفكير المحايد )
- القبة الحمراء ( التفكير العاطفي )
- القبة السوداء ( التفكير السلبي )
- القبة الصفراء ( التفكير الايجابي )
- القبة الخضراء ( التفكير الإبداعي )
- القبة الزرقاء ( التفكير المنظم )

تساعد تقنية القبعات الست في تبسيط التفكير بإعطاء المفكر الفرصة للتعامل مع كل موضوع على حده بدلاً من الاهتمام بالمشاعر والمنطق والمعلومات والتطلعات في نفس الوقت، فبدلاً من استخدام المنطق لتأييد مشاعر لم يتم مناقشتها بشكل كامل يستطيع المفكر إخراج المشاعر إلى السطح بلبس القبة الحمراء دون الحاجة إلى التفسير ومن ثم القبة السوداء للتعامل مع الأشياء المنطقية مما يعكس إمكانية التنقل في التفكير ( الطريري، 2001).

## 2.2.2. أهمية التفكير:

الإنسان هو الكائن الوحيد الذي حباه الله سبحانه وتعالى بنعمة التفكير بالرموز أو التفكير المجرد وبفضل هذا التفكير استطاع الإنسان أن يكون خليفة الله وأن يستحق نعمة الإسلام والإيمان ويدرك المعاني المجردة عن الحق والواجب والعدل والرحمة، كذلك استطاع بفضل نعمة التفكير توفير الكثير من الوقت والجهد وتجنب الأخطار والعقبات، فليس على كل جيل أن يبدأ من الصفر، وإنما لابد من الانتفاع بخبرات الجيل والأجيال الماضية، كذلك فإن التفكير مكنه من رسم خطط في ذهنه قبل الإقدام على العمل، على أن استخدام الرموز سهل على الإنسان كثيراً، ويرى الباحث أن القادة أو المديرين بحاجة إلى فهم عملهم بشكل منتظم، وإلى فهم الغرض من أي عمل يقومون به، وإلى فهم التفاعلات التي تحدث بين أجزاء التنظيم في النجاح أو الفشل، وفهم أن كل النتائج الإيجابية أو السلبية تأتي من النظام وتفاعلات أجزائه وليس بسبب عدم كفاءة الأفراد فقط.

ومن هنا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية المؤهلة والذي يرتبط بنجاح أو فشل المنظمات وذلك من خلال توفير القيادات الإدارية الواعية وذات التأهيل اللازم فكرياً وممارسةً وسلوكاً، فالتفكير هو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل مشكلة معينة وفي نفس الوقت فهو يعتبر مظهراً من مظاهر الذكاء، ويتم اكتساب عادة التفكير العلمي المنظم من خلال التربية والتعليم ومما يعني ضرورة انتهاج أسلوب التفكير العلمي والعقلاني والواعي في انتقاء القيادات الإدارية وضرورة تفهم القيادات لطبيعة التغيرات المجتمعية والعالمية لضمان قيامها بأداء دورها الإداري المأمول ، إلا أن عدم الأخذ بطريقة علمية فكرية في انتقاء القيادات الإدارية يؤدي



إلى عجز تلك القيادات عن القيام بأداء دورها الإداري المؤمل إضافة إلى بقائها متأثرةً بالأطر التقليدية وبمجموعة الأفكار اللاعقلانية وقيامها بوضع العراقيل الإدارية لحماية ضعفها الإداري أو نقص كفاءتها، فبدون قيادة واعية وقادرة على العمل وراغبة فيه لا يمكن تحقيق الأهداف ولن نصل لتلك القيادات المؤهلة ما لم ننتبع المعوقات التي تواجه جهود التنمية.

### 3.2.2. مفهوم التفكير العقلاني واللاعقلاني:

يُميّز المعالجون السلوكيون المعرفيون بين نوعين من المعتقدات:

- اعتقادات عقلانية، ويصحبها عادة حالات وجدانية طبيعية.
- اعتقادات لا عقلانية، ويصحبها عادة اضطرابات انفعالية.

### 4.2.2 التفكير العقلاني:

التفكير العقلاني هو التفكير الذي ينسجم مع الأهداف العامة والقيم الأساسية في الحياة وتحقيق السعادة والتفاعل الاجتماعي وتحقيق الذات، ويعرّف التفكير العقلاني بأنه " موقف فكري وسلوكي تجاه قضايا الحياة الاجتماعية والمعرفية، والعلوم التطبيقية، ويتمثل في اعتبار العقل هو القيمة العليا في الحياة، ومعيار كل شيء ومصدر التوجيه، وأنا كأفراد يحكمنا نظام عقلي يقوم على مجموعة من المبادئ والمسلمات والقوانين الأولية التي تتفق عليها كل العقول السليمة، وتتميز تلك المبادئ بالسمو والارتفاع فوق الجزئيات وفوق اعتبارات الزمان والمكان" (الطريري، 2001).

ويعرّف التفكير العقلاني أيضاً بأنه " تبني وجهات نظر ومعتقدات عن النفس والحياة يقوم عليها دليل منطقي أو تخضع لمجموعة من المبادئ والمسلمات والقوانين التي يمكن التحقق منها خلال تقديم الحجج والبراهين التي تتفق عليها العقول السليمة، ويصاحبها حالات وجدانية ملائمة للموقف تنتهي بالفرد إلى مزيد من النضج الانفعالي والخبرة " (الشمسان، 1998).

ويعرّف التفكير العقلاني أيضاً بأنه " تبني وجهات نظر ومعتقدات عن النفس والحياة يقوم عليها دليل منطقي أو تخضع لمجموعة من المبادئ والمسلمات والقوانين.

ويعرف الباحث التفكير العقلاني أيضاً بأنه هو كل تفكير أو سلوك ينهجه الفرد بشكل فطري ويتفق عليه مع الآخرين من ذوي العقول السليمة ، ويعتبر ذلك التفكير أو السلوك مناسب لكل زمان ومكان.

## 5.2.2. التفكير اللاعقلاني:

تعتبر المعتقدات غير منطقية عندما تتعارض مع تلك الأهداف المرسومة وتؤدي بنا إلى السلبية والانسحاب والشعور بالضالة وعدم الفعالية، ويصنف (إبراهيم، 1994) العوامل الفكرية المسببة للاضطراب النفسي إلى فئتين من العوامل هما:

- عوامل متعلقة بمحتوى الأفكار والمعتقدات غير العقلانية.
- عوامل متعلقة بأساليب التفكير والمعتقدات.

ومحتوى الأفكار أو المعتقدات عبارة عن مجموعة من وجهات النظر والأفكار التي يتبناها الفرد عن نفسه والآخرين.

أما السالموطي فيعرفها أنها خلل يصيب تفكير الفرد، بحيث يخرج عن تفكير الشخص العادي والتفكير السليم والمألوف، وقد يكون الاضطراب واحداً أو أكثر ويكون الاضطراب مصحوباً بالتوهّمات والهلوسة وقد يأخذ شكل اضطراب التعبير عن التفكير ومجراه والتحكم فيه ومحتواه أو شكل نضوب الأفكار ومضمونها ويكون الاضطراب مصحوباً بالانسحاب الاجتماعي وتسطح التفكير والخمول والبلادة وفقدان المتعة وغياب الانفعال ولا بد من ظهور الأعراض لمدة لا تقل عن عدة أشهر مع الأخذ بالفروق الفردية بين الأفراد. (السالموطي، 1984) ويتفق الباحث مع السالموطي في تعريف الأفكار اللاعقلانية.

## 6.2.2. أساليب المعتقدات غير العقلانية:

عرض (هشام، 1995) بعض المميزات التي تتسم بها المعتقدات غير العقلانية التي عرضها إليس وهي على النحو التالي:

- المطالبة Demanding ness : يرى (إليس، 1979) وجود علاقة ارتباطية بين رغبات الفرد ومطالبه الدائمة واضطرابه الانفعالي، مثل أن يصر الفرد على إشباع مطالبه، وأن ينجح دائماً في عمل ما دون أي إخفاق.
- التعميم الزائد Over – Generalization : يرى إليس Ellis أن الفرد قد يلجأ إلى تعميم النتائج التي لا تعتمد على تفكير دقيق والتي تقوم على الملاحظة الفرية مثل الطالب

الذي فشل في اختبار ما فإنه يحكم على نفسه أنه لا يملك مقومات النجاح.

- التقدير الذاتي Self – Rating : يقرر إليس Ellis أن التقدير الذاتي يعد من أشكال التعميم الزائد، وأن نمط التفكير الخاطيء يؤثر في تقدير الشخص لذاته ويتأثر بثلاث عوامل وهي:

- الميل إلى التركيبات الخاطئة.
- المطالب غير الواقعية.
- التعارض مع الأداء : لذلك ينبغي للفرد أن يعدل من فلسفته نحو مشكلة القيمة الشخصية من خلال تقبل الذات بدلاً من تقييم الذات.

- أخطاء التفسير أو العزو Attribution Errors : حيث يميل الفرد إلى أن ينسب أخطاءه إلى الآخرين وهذا يؤثر على إدراكه للحوادث الخارجية وانفعاله وسلوكه وإلى اللوم المستمر للذات والآخرين.

- بدون تجريب Anti – Empiricism : أن هذه الأفكار في الغالب لا تكون مستمدة من خلال الخبرة أو التجربة الشخصية للفرد، من حيث الدقة والصدق، ويحاول إليس من خلال العلاج العقلاني الانفعالي أن يعلم الفرد أن يستمد أفكاره من تجاربه الدقيقة، ورؤيته المنطقية وأن الأفكار التي لا تستند إلى خبرة منطقية تسبب السلوك المضطرب للفرد.

- التكرار Repetition : يقرر إليس أن الأفكار اللاعقلانية تكرر بأسلوب لا شعوري، وأن الضغوط الداخلية والخارجية تجعل لدى الفرد ميل تجاه الأفكار الخائنة للذات.

- التفكير المتطرف (كل شيء أو لا شيء) Absolutistic(All-or- Thinking Nothing) : ويميل بعض الأفراد لإدراك الأشياء إما بيضاء أو سوداء، حسنة أو سيئة، صحيحة أو خاطئة، دون إدراك أن الشيء الواحد قد يبدو في ظاهر الأمر شيئاً لكن قد يكون فيه أشياء إيجابية، أو قد يؤدي إلى نتائج إيجابية والعكس صحيح (هشام، 1995).

## 7.2.2. أعراض الأفكار اللاعقلانية:

ويمكن تقسيم أعراض الأفكار اللاعقلانية إلى:

- أعراض مزاجية (Mood Affect): حزين -مكتئب -غير سعيد- منخفض المعنوية -خاوٍ

- قلق -سهل الاستثارة وفقد المتعة والبهجة والرضا عن الحياة.
- عادة تظهر هذه الأعراض عند القادة السلطويين الاستبداديين والاتوقراطيين ، حيث يصبح جل اهتمامهم هو الانجاز وانصياع المرؤوسين لأوامرهم ذات الطابع المركزي البيروقراطي ، وبذلك تتعدم مقومات خلق جو ملائم مريح للعاملين.
  - أعراض معرفية (Cognition): فقدان الاهتمام -صعوبة التركيز -انخفاض الدافع الذاتي - الأفكار السلبية -التردد -الشعور بالذنب -الأفكار الانتحارية- الهلوس -الأوهام - ضعف التقويم النفسي - نظرة سلبية للنفس - الشعور بفقد الأمل في المستقبل.
  - وتظهر بعض هذه الأعراض في نمط القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل ) حيث يفقد القائد الاهتمام ويترك المهام لمرؤوسيه ليقوموا بأدائها وكذلك الاتكال وضيق الأفق والتردد وعدم الثقة بالنفس.
  - أعراض سلوكية: (Behaviour) تأخر ردود الأفعال السيكوحركية أو زيادتها -البكاء - الانسحاب الاجتماعي -الاعتماد على الغير -الانتحار. وهذه المجموعة من الأعراض قد تظهر بعضها في القيادي السلطوي الاتوقراطي أو في القيادي المتسيب.
  - أعراض بدنية: (Somatic Physical) اضطرابات النوم -الأرق أو النوم لمدد طويلة - الإرهاق -زيادة أو نقص الشهية -زيادة أو نقص الوزن -الألم -شكاوى واضطرابات جسمية - الاضطرابات المعوية - نقص الرغبة الجنسية.

وكثير من هذه الأعراض البدنية تظهر عند المديرين والقادة بشكل عام وعن القادة الأوتوقراطيين بشكل خاص لكثرة تفكيرهم بانجاز العمل والسعي وراء الكمال من المرضى يولي اهتمامه للأعراض البدنية، غافلاً الأعراض المزاجية أو السلوكية، ولقد أثبتت الدراسات أن 50% من حالات الاكتئاب لا يتم التعرف عليها لهذا السبب، وهناك كذلك ظاهرة تسمى "الاكتئاب الكاذب" حيث تظهر أعراض شبيهة بالأعراض السابق ذكرها، نتيجة لأسباب عضوية مثل الأرق بسبب الألم الشديد، الإرهاق بسبب التداوي بعقاقير معينة (عبد الخالق والنيبال، 1996).

### 3.2 القيادة

كلمة القيادة يمكن أن تشير إلى عملية القيادة، ومبدأ القيادة المبادرات التي تشكل فعل القيادة، ويمكن تصنيف عمل القيادة على انه إما فعلي أو كامن. العمل الفعلي في إعطاء النصح أو التوجيه، أو العمل الكامن وهو القدرة والقابلية على القيادة. إن التحدث عن القيادة بمعناها المجرد عوضاً عن التحدث عن " القيادة" بمعنى القيام بالفعل يمكن انه يوحي بأن المبادرات التي تقوم بفعل القيادة

تمتلك مهارات قيادية.

### 1.3.2. مفهوم القيادة:

تشير مراجعة الأدب ذات العلاقة بالقيادة (Leadership) إلى وجود مئات التعريفات لمفهوم القيادة وعملياتها ونتائجها وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أنه يوجد اتفاقاً كبيراً أيضاً حول الكثير من جوانب القيادة ومكوناتها الرئيسية، يحاول الباحث فيما يلي توضيحها من خلال تناول عدد من تعريفاتها. ومن هذه التعريفات أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم (حريم، 2004).

وليس هناك اتفاق عام بين الباحثين على تحديد تعريف موحد للقيادة ، بل هنالك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة يتناول كل منها بعض جوانبها، فقد عرّفت على " أنها ذلك الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة " . كذلك عرّفها البعض على أنها " انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف " . ويمكن تعريفها أيضاً بأنها " إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعية من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة " (Matteson, & Ivancevich, 2002)

ويضيف بيل وسميث (Piele & Smith 2006) أن تعريف القيادة يجب أن يتضمن التأثير والكفاءة والأخلاق والأبعاد التحويلية، وهذه عمليات حاسمة وقيم توجه عمل القيادة، ويرى أن التعريف يجب أن يتضمن أيضاً النتيجة النهائية المرغوب فيها التي تعمل القيادة على إلهام الآخرين لتحقيقها. ويُستخلص من ذلك أن قيادة المؤسسة هي نشاط يدفع العاملين فيها إلى تلبية الاحتياجات الأكاديمية لتعزيز تعلم الموظف بأكبر درجة ممكنة من المهارة والاتساق.

ويعبر هذا التعريف عن المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالمعرفة، القيم، البنية، والرسالة، وذلك ليتمكن القائد من تمكين مجتمع المؤسسة من العمل بروح الفريق لتحقيق تربية نوعية لجميع المرؤوسين كل وفق قدراته وإمكانياته.

### 2.3.2. مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة عبر التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (كلالدة، 1997).

وتعرّف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001).

### 3.3.2. أنواع القيادة الإدارية:

يعكس الواقع العملي للأجهزة الإدارية أنواعاً وأساليب متعددة للقيادة الإدارية حيث يتميز كل منها بتأثير خاص على درجة فاعلية القرارات المتخذة ودرجة فاعلية النشاطات التنظيمية والتنسيقية، وكما يأتي :

- القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية (السلطوية) : تبعاً لدرجة علاقتها مع بقية العاملين في الجهاز الإداري وكذلك الجمهور المعني خارج الجهاز الإداري، ويبرز ذلك من خلال درجة التجاوب والتفاعل الايجابي مع كل منهما.
- القيادة الجماعية والقيادة الفردية: فالقيادة الجماعية تتجسد في كونها ممثلة بعدد من الأفراد على شكل مجالس إدارة يتطلب إجماعها أو اتفاق غالبيتهم لاتخاذ وتحديد المواقف، بينما في القيادة الفردية تتركز السلطة القيادية بيد شخص واحد.
- القيادة الذاتية : وهو نمط كان منسجماً في نظم التسيير الذاتي في كثير من القطاعات الزراعية والصناعية الاشتراكية حيث تقوم القيادة الذاتية على أساس أن أفراد الجماعة يقودون أنفسهم بأنفسهم بشكل ذاتي للعمل والتعاون والتنسيق مع بعضهم لضمان تحقيق الهدف المشترك ، وذلك يتطلب وعياً عالياً وإيماناً كبيراً بالعمل الجماعي .
- القيادة المنتخبة والقيادة المعينة : إن انتخاب القيادة لا يضمن بالضرورة اتسامها بالديمقراطية عند التطبيق ، كما أن كون القيادة معينة لا يؤدي بالضرورة إلى ميل هذه

إلى ميل هذه القيادة إلى الأوتوقراطية (علوية، 2001).

- القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية : القيادة الرسمية هي القيادة المقررة في النظام الرسمي للجهاز الإداري ، وبالتالي فان تأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة في ذلك الجهاز تستند على ما يخولها المركز الرسمي الذي تحتله .. إن بروز جوانب ضعف أو قصور في القيادة الرسمية بنظر العاملين في الجهاز الإداري من شأنه فسح المجال لظهور ما يسمى بالقيادة غير الرسمية أو القيادة الفعلية الواقعية. إضافة إلى أن وجود بعض الأفراد في الجهاز الإداري ممن يتمتعون بتأثيرات معينة بين أقرانهم العاملين قد يجعل منهم قادة غير رسميين في الأجهزة ذاتها إلى جانب القادة الرسميين، بدرجة تجعلهم قادرين على التأثير في عمليات اتخاذ القرار ورسم السياسات العامة بشكل يفوق ما تخوله لهم مراكزهم الرسمية . إن وجود القيادات غير الرسمية إلى جانب الرسمية قد يؤدي إلى بروز حالات من المنافسة والصراع بين هذه النمطين من القيادة وقد يجر ذلك إلى تأثيرات سلبية على مجمل عملية اتخاذ القرارات وعملية رسم السياسات العامة في الجهاز الإداري المعني (كنعان، 2006)

#### 4.3.2. القيادة والإدارة:

القيادة أوسع من حيث النطاق والشمول من الإدارة التي تنحصر ممارستها واهتمامها داخل نطاق المنظمات فقط، لذا فليس من الضروري أن تحدث القيادة من خلال الهيكل الهرمي الرسمي للمنظمة، في حين أن الإدارة تعتمد أساساً على هذا التنظيم الهرمي للسلطة. إلا أن الواقع أن الإدارة كمضمون أو محتوى أوسع من القيادة فالإدارة من حيث الوظائف تشمل مدى أوسع من الوظائف والمهام المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والإدارة المالية وإدارة الموارد وإدارة الأفراد وغير ذلك ، كما أن الإدارة أوسع من حيث عدد المتغيرات الداخلة فيها فالإدارة تتعامل مع الموارد البشرية والمادية في حين تركز القيادة جل اهتمامها على الموارد والمتغيرات البشرية (1999 Shermerhorn).

وفي القيادة فأن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالباً ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها ، وهكذا فان القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين إلى اقتناعهم بقدراته على تحقيق أهدافهم، وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حينما توطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير حسب الصيغ الرسمية للمنظمة . لذا فان القائد يتميز بان مرؤوسيه يندفعون للعمل

معها باحترام وطواعية وتعاون جاد ، وقد لجأت المنظمات الرسمية وبشكل خاص في المجالات الصناعية إلى التقريب بين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائداً للجماعة بكل ما تحمله هذه المعاني من مفاهيم قادرة على تعزيز إمكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أكثر عطاءً وتفاعلاً (Shermerhorn, 1999).

### 5.3.2. القيادة والقائد:

إن عملية القيادة لا تشتمل على ادوار ومهام القائد لوحده فالقيادة كعملية ومفهوم أوسع من القائد لأنها تتضمن أطرافاً أخرى هم التابعون أو المرؤوسون ، وكذلك الموقف الذي يمارس في ظلّه السلوك القيادي وذلك على الرغم من مركزية الدور الذي يقوم به القائد في عملية القيادة . ويعتمد تأثير أي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين ، وهناك تصنيفات عديدة اقترحها الباحثون لمصادر قوة القائد ، ومنها :

- قوة الإكراه : امتلاك القوة على المعاقبة .
- قوة المكافأة .
- قوة الشرعية
- قوة الخبرة
- قوة القدوة : مدى إعجاب التابعين بقائدهم واقتدائهم به .
- قوة المعلومات (Shermerhorn, 1999).

### 6.3.2. التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة:

عندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد، أي أن يمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمداً على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف تاركاً السلطة الرسمية، معتمداً على الطاعة التي تتبع من الجماعة التي يديرها. فهو بذلك يصبح مديراً قيادياً حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملاً مشتركاً لهم جميعاً، وهنا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد أو نطلق على الإدارة القيادة الإدارية.

فنجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن



في ضوءها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف وكان ذلك يتواءم مع التطور التقني وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة.

ويمكن توضيح الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية المنوطة بها في الآتي:

- البعد الوظيفي: يكون الموقع الرئيسي للقيادة هو محور السلوك القيادي حيث يستخدم القائد في هذا الموقع الرسمي القيادة الممنوحة له في إدارة مؤوسيه دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الإقناع أو مميزاته الشخصية، فالقائد من هذا المنظور يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
- بعد المميزات الشخصية: حاولت كثير من الدراسات أن تتعرف على المميزات والصفات الشخصية التي تؤهل الأشخاص لمنصب القيادة الإدارية لتكون قيادة ناجحة. وتتمثل هذه المزايا في شخصية القائد، المميزات الجسدية والقدرة العقلية والذكاء، القدرة على التحكم واتخاذ القرار السريع، المهارات اللفظية، التحصيل، تحمل المسؤولية، المشاركة والتفاعل مع الآخرين، التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، المرونة، التقبل للواقع والتفاعل معه.
- البعد السلوكي: يؤكد هذا البعد على تصنيفات لسلوك القادة، فعلى سبيل المثال هناك القائد الديكتاتوري، والقائد الديمقراطي، فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من أحد، وهو الذي يحدد الأدوار والمهام والطريق لتحقيق الأهداف، بينما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح للمؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل ويفوض الآخرين في اتخاذ القرار.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن القيادة الناجحة هي أحد أهم عناصر العمل الإداري، وأساس نجاحه، سواء في مؤسسات القطاع الخاص، أو في القطاع العام. ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام تتمثل جلياً في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المنظمة الإدارية، وتحريكهم للعمل والإنجاز. ولا يتوقف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع القيادات عادة بمهام كبيرة على رأس سلمها مسئولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين. وفي سبيل تحقيق أهدافها، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل

المعلومات، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وبالكلفة المعقولة.

ولا يكاد يختلف علماء الإدارة كثيراً على أن المهارات الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري، أياً كانت طبيعة عمله، تكاد تكون واحدة، حتى وإن تباينت مهمة القائد في البيئة الإدارية، سواء داخل المنظمة الواحدة، أو في منظمة أخرى ذات نشاط مختلف. وفي القطاع العام تتأكد أهمية توافر المهارات القيادية في عناصر القيادات الإدارية بشكل كبير، وذلك لمواجهة حجم الأعباء، ومن ثم القدرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين وفقاً لطبيعة عمل ومهمة الإدارة.

ومن وجهة نظر الباحث يشكل التفكير العقلاني والذكاء والعاطفة أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. وتوصّف بأنها مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك على التعامل مع مشاعر الآخرين. وفي موضوع القيادة، فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذي يتمتع بالصفات السابقة يعتقد بأنه أكثر ولاءً والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادةً في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الفكر العقلاني الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية. على أن العكس من ذلك يجلب للأفراد الشعور السلبي مثل الخوف والغضب والعدوانية. وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، وانخفاض الروح المعنوية، والغياب عن العمل، والشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة، والعاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الإيجابية تخلق قوة إيجابية. (كنعان، 2006)

### 7.3.2. المهام الأساسية للقائد المدير:

مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد معينة منها توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري، والكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج، وأن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات، وأن يكون

سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً، وتوافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

بالإضافة إلى أنها قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقةٍ واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

• مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكلٍ فاعلٍ وناجحٍ عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا المختلفة،(Thorne, 2002) .
- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.
- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .
- المتابعة والإشراف: نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للشواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير (Piele &Smith 2006).
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

- مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي.
- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم.
- المشاركة: تتمثل قيادة المشاركة في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً، وتحسسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم يطمئنون وينعمون بالراحة ويتقنون به دائماً .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة. (Hay, 2006) .
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبعها لإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.
- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل. (Piele &Smith 2006)

### 8.3.2. نظريات القيادة:

- هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن أشهر هذه النظريات أربعة مداخل نظرية رئيسية تتناول نظريات القيادة وهي : مدخل السمات ( الرجل العظيم ) والمدخل السلوكي، والمدخل الظرفي أو الموقف، والمدخل الحديث.

- مدخل السمات ( الرجل العظيم ) :وهو أقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة ، ويقوم على افتراض أساسي هو أن القادة يولدون ولا يصنعون . فبعض الأشخاص قادة بالفطرة لما حباهم الله من سمات ذاتية مميزة هذه السمات يمكن تصنيفها إلى سمات جسمية وسمات شخصية كالشجاعة والثقة بالنفس وقدرات عقلية كالإبداع والذكاء العام .. وقد انتقل اهتمام باحثو السمات

إلى اكتشاف السمات الخاصة بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة للقيادة وذلك نتيجة لتزايد الاهتمام بموضوع الإدارة عموماً . وقد كشفت كثير من البحوث عن ارتباطها بفاعلية القائد . وعلى الرغم من اقتراح كثير من الباحثين لقائمة معينة من السمات التي ينبغي توفرها في القائد الناجح ، إلا أن باحثين آخرين مثلاً شككوا في صحة هذا الادعاء وذكروا أن هناك عدداً من الدراسات أثبتت عدم وجود نمط معين وثابت من السمات التي ترتبط بالقائد الناجح ، وعللوا ذلك إلى:

- عدم كفاءة مقاييس سمات الشخصية.
- الاختلافات الكبيرة بين الجماعات التي أجريت البحوث عنها .
- إهمال العوامل المنطقية التي قد تفوق في أهميتها العوامل الشخصية.

إن القيادة ظاهرة معقدة وهي غالباً لا تأخذ شكلاً ثابتاً وأدواراً وظيفية محددة . فضلاً عن أن الأهمية النسبية لتلك الخصائص والسمات تعتمد إلى درجة كبيرة على طبيعة الظروف والموقف التي تمارس فيه عملية القيادة ( <http://www.leadership-studies.com> )

● المدخل السلوكي: نظراً للانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى مدخل السمات فقد عد هذا المدخل غير كافٍ للتعقب بالسلوك القيادي الناجح . في ذات الوقت فإن أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة جذبت اهتمام الكثير من باحثي وطلاب القيادة ، لذلك انتقل الاهتمام إلى التحري عن سلوك القائد ، من جهة أخرى انتقد مدخل السمات لتركيزه على القائد وحده في حين إن عملية القيادة تشتمل على طرف مهم آخر هو التابعين . وعلى هذا الأساس حلل السلوكيون سلوك القائد اعتماداً على بعدين أساسيين :

- اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما.
- اهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها. (القرىوتي، 2006)، وأشهر النظريات السلوكية في القيادة دراسة جامعة أوهايو أو ما يسمى بالشبكة الإدارية.

نظرية الشبكة الإدارية: تعتمد هذه النظرية على بعدين أساسيين في سلوك أي قائد هما بعد الاهتمام بالعاملين أو ما يسمى بالعلاقات أو الاعتبار ، و البعد الآخر هيكل المبادرة أو المهمة، ويركز بعد الاهتمام على الاهتمام بأعضاء المجموعة من قبل القائد ويشمل سلوكيات مثل السماح للعاملين

بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وحاجاتهم . في حين يركز هيكل المبادرة على سعي القائد المستمر نحو تحقيق أهداف المنظمة أو الجماعة ، من خلال تحديد ادوار العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لانجاز الأهداف (<http://www.nwlink.com>).

وقد وجدت بعض البحوث أن هنالك انفصالا واستقلالا في كل بعد من بعدي سلوك القائد أعلاه، وهذا يعني أن تفاعلها قد ينجم عنه كثير من السلوكيات القيادية المتباينة الأبعاد ، فعندما لا يجري الاهتمام بأي من البعدين تسمى الإدارة المتساهلة ، وحينما يكون التركيز على بعد المبادرة مع إهمال العلاقات أو الأفراد تسمى إدارة سلطوية ، أو العكس في التركيز على بعد الاهتمام أو العلاقات مع إهمال المبادرة فتسمى إدارة النادي ، أو أن يمسك القائد العصا من المنتصف فيهتم بالمبادرة تارة وإهمال العلاقات فتسمى الإدارة المعتدلة أو الوسطية ، أو قد ينصب اهتمام القائد على البعدين بقدر متوازن وهو الأمر المفضل للقيادة الناجحة و تسمى إدارة الفريق . مع ذلك فشلت بعض الدراسات في التوصل إلى وجود علاقة واضحة أو ايجابية دائما بين سلوك القيادة وبين أداء الجماعة .

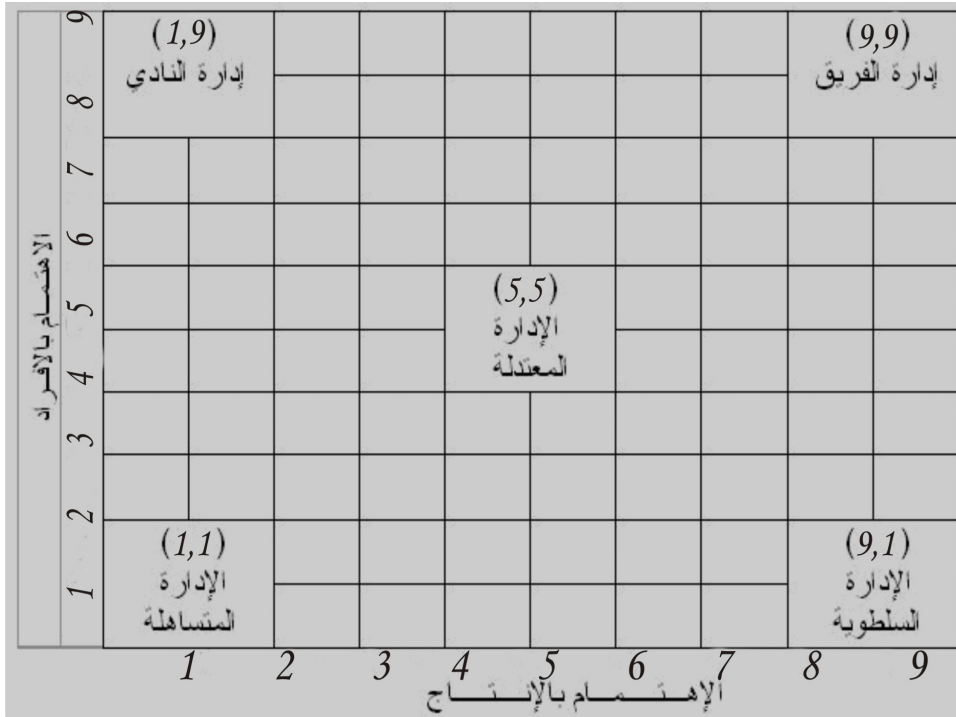
من خلال ذلك حدد بليك وموتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها بالبعدين أعلاه بالإنتاج (المهمة) والأفراد (العلاقات).

وبالتالي تنقسم وتنفرع الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط كالآتي:

- النمط (1.1) الإدارة السلبية المتساهلة: (Impoverished Management)
- النمط (9.1) الإدارة العلمية السلطوية: (Scientific Management)
- النمط (1.9) الإدارة الاجتماعية: (Social Club Management)
- النمط (5.5) الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (1.9) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين.

• النمط (9.9) الإدارة الجماعية - إدارة الفريق: (Team Management)



شكل 2.1: نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون

يمثل شكل (1.2) نموذج الشبكة الإدارية والذي يبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون ونلاحظ أن البعد الأفقي لها يعبر عن الاهتمام بالإنتاج البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمس أنماط إدارية (1.1)، (9.1)، (1.9)، (5.5)، (9.9) يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلاً النمط (1.9) يعبر عن درجة منخفضة جداً للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جداً للاهتمام بالأفراد (9).

(Jean-Luc Charron & Sabine Séparai, Organisation: 2001)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط (9/9) يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي وتظهر الديمقراطية وروح المشاركة بين الأفراد العاملين في المنظمة، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة

للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك تسود علاقات الإخاء بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض (الغمري، 1999).

أما في النمط (1/9) في الإدارة العلمية السلطوية يبدو نمط التفكير اللاعقلاني وذلك في عدم تقبل الاقتراحات وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بسبب تفرد القائد، فالأشخاص ذوي المستوى العالي في التسلسل يتميز سلوكهم بعدم المرونة، والميل إلى الحكم المسبق على الأشياء التي لا تتوافق عنها معلومات كافية، وتشتمت في الذاكرة (العميان، 2005). من أهم الانتقادات لهذه النظرية، هو إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتأثير عوامل الموقف على السلوك القيادي. وظهرت فيما بعد بعض الدراسات القيادية السلوكية التي أكدت أن السلوك القيادي ببعديه الاهتمام والمبادرة يعتمد إلى حد كبير على العوامل الموقفية فاستخدام مزيد من الاهتمام أو المبادرة يعتمد على ظروف الموقف التي يمر بها القائد. (Leadership Studies, 2008)

• المدخل الموقفى أو الظرفى: عالج السلوكيون علاقة القائد بتابعيه بشكل منفصل عن البيئة التي تمارس فيها عملية القيادة وأهملوا تماماً البعد البيئى في هذه العملية، وهو ما فعله أصحاب مدخل السمات أو الرجل العظيم، وقاد هذا النقص باحثى القيادة إلى اتجاه جديد، إذ لاحظوا أن على أي قائد أن يمارس أدواراً ووظائف قيادية مختلفة ضمن مواقف وظروف بيئية مختلفة أيضاً، فالقائد العسكري مثلاً يحتاج لان يمارس القيادة بشكل مختلف في السلم عما يمارسه في الحرب، لقد أضاف منظرو المدخل الظرفى بعداً ثالثاً لعملية القيادة بعد أن كانت قاصرة على بعد واحد فقط في مدخل السمات (دور القائد)، وبُعدين فقط لدى المدخل السلوكي (القائد والتابعين) فاستقرت عملية القيادة على أركان ثلاث هي القائد والتابعين والموقف أو الظرف الذي تمارس في ظله القيادة، لذلك عدت القيادة الفاعلة تلك القيادة التي يتفاعل من خلالها القائد مع تابعيه في ظل ظروف معينة بشكل صحيح، لذا أكدت نظريات المدخل الموقفى على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به. ومن أشهر النظريات الموقفية الظرفية نظرية فيدلر ثم نظرية المسار- الهدف للباحث روبرت هاوس، ونظرية نضج التابعين او ما يسمى بالأنموذج الموقفى للباحثين هيرسي وبلانجارد (Leadership Studies, 2008).



## • نموذج فيدلر

في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

- وصف القائد لمروسته الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس (العميان، 2005).
- الموقف القيادي، ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)
- قوة القائد: قد يكون قوياً (ق) أو ضعيفاً (ض)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد، ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية. وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية (حريم، 2004).

- نموذج هاوس وإيفا نس: أطلقا عليه (المسار والهدف)، والمهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس و قدراتهم .

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم .
- المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .

- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح .
- الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافاً تتحدى قدراتهم و تساعد على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم (العميان، 2005).

في هذا النموذج يبدو نمط التفكير العقلاني الذي يسعى فيه القائد و مرؤوسيه إلى إيجاد السبب من اجل البحث و اكتشاف الحقائق و عدم انتهاج الأطر و الأساليب القديمة ، أي انه لا يبدي الاعتمادية على الأشياء الموجودة مسبقاً بل يسعى للوصول إلى كل جديد مبدع من خلال التعامل مع الموظفين باحترام و إشراكهم في صنع القرارات مما يضمن الالتزام بتنفيذها .

- نظرية نضج التابعين الموقفية – للباحثين هيرسي و بلانجارد: اقترح هذان الباحثان أنموذجاً قيادياً نظرياً أسماه القيادة الموقفية ، و يسمى أحياناً بنظرية نضج التابعين أو استعداد التابعين وذلك لأنها تعتمد على مدى استعداد أو نضج التابعين كمتغير موقفي رئيس جرت معالجته ، وقد انطلق هذا الأنموذج النظري من افتراض أساسي هو انه لا توجد طريقة واحدة أفضل في القيادة . إن هذه النظرية اعتمدت على تفاعل ثلاثة عوامل رئيسة هي:

- مقدار التوجيه أو ما يسمى بسلوك المهمة الذي يمارسه القائد.
- مقدار الدعم الاجتماعي أو ما يسمى بسلوك العلاقات الذي يوفره القائد للمرؤوسين .
- مستوى الاستعداد والنضج الذي يظهره التابعون عند أدائهم للمهام أو انجازهم للأهداف .

إن التابعين يلعبون دوراً حاسماً في أي موقف قيادي ليس لأنهم قد يقبلون أو يرفضون القائد بل لأنهم أيضاً كمجموعة يحددون فعلاً مقدار القوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في وسطهم. إن الأساليب الأربعة التي يتبعها القائد على وفق درجة استعداد التابعين هي الأخبار، والترويج، والمشاركة، والتفويض. وقد عرف استعداد التابعين بمدى استعداد الشخص لانجاز واجب أو مهمة ما . إن الأساليب الأربعة التي يتبعها القائد على وفق درجة استعداد التابعين هي الأخبار، والترويج، والمشاركة، والتفويض. وقد عرف استعداد التابعين بمدى استعداد الشخص لانجاز واجب أو مهمة ما. إن المكونين الأساسيين لهذا الاستعداد هما القدرة التي تتمثل في مدى معرفة الفرد أو الجماعة وخبرتهم ومهارتهم وغير ذلك ، والرغبة التي يمثلها مدى دافعية الفرد أو الجماعة والتزامهم بالمهمة و ثقتهم بانجازها . إن أسلوب القيادة هنا ينبغي أن يتغير على وفق درجة استعداد التابعين، وان ما هو مناسب لمرحلة معينة قد لا يكون كذلك لمرحلة أخرى.

- نظرية المسار - الهدف وأنماطها: وهذه هي النظرية الموقفية الثالثة في القيادة ، ولم تكتف بالتبويب التقليدي للنمط القيادي إلى موجه للمهمة وموجه للعلاقات ، وذكر هاوس في نظريته أن القائد الفاعل هو الذي يوضح المسار أو المسارات التي يسلكها التابعون لانجاز مهامهم وأهدافهم الخاصة أيضاً . إن القائد الجيد هو من يساعد العاملين على التقدم خلال تلك المسارات ، مزيلاً أية عقبات مقدما مكافآت ملائمة لدى انجاز المهام . وقد ميز هاوس بين أربعة أنماط قيادية تتفرع من نظريته :

- القيادة الموجهة : التي تحدد للتابعين كيفية الانجاز .
- القيادة المساندة : التي تظهر اهتمامها بحاجات المرؤوسين وتحيطهم بمناخ من الود.
- القيادة المشاركة : التي تستشير المرؤوسين وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار.
- القيادة المتوجهة للانجاز : التي تؤكد على التميز في الأداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيقهم الأهداف ومواجهتهم للتحديات .

لذا فإن هذه النظرية تتميز على النظريات الموقفية في إمكانية انتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي واحد ، على عكس النموذج الموقفي الآخر الذي يؤكد على وجود نمطين سلوكيين فقط (المهام ، والعلاقات) ، كما أنها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي . (العيان، 2005)

وقد وجهت انتقادات لهذا المدخل أيضاً أهمها مبالغته في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها ، لذا فهو مدخل قسري لا يؤمن بقدره الإنسان على الفعل والاختيار ، لذلك أهمل السمات الفردية للقادة وتأثيرها في أنماط قيادتهم بينما حدثنا التاريخ عن كثير من القادة الذين استطاعوا بما يمتلكون من سمات شخصية ومواهب ومهارات ذاتية من تحييد اقصي الظروف وجعلها تعمل في صالحه لا ضدهم .

- المدخل الحديث في القيادة: شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي نماذج جديدة في القيادة لمواكبة المتغيرات التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المنظمات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد والعولمة

وشروطها، محددات جديدة غير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة، لذلك أكدت نماذج هذا المدخل على القيادة غير التقليدية ، وعلى الخصائص الكارزمانية التي تعد ذات أهمية خاصة في تغيير وتحويل المنظمات والأفراد لمواكبة المتغيرات البيئية أعلاه (Ivancevich, 2002, Matteson,

• القيادة الكارزمانية: اعتمد الباحث هاوس في هذا النموذج المزج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي ، مستخدماً مصطلح الكاريزما للإشارة إلى نوع السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين ، وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد . إن هذه السمات المحددة للقائد تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية فتؤثر في أداء التابعين وهو ما يسميه بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لأنه يركز على التفاعل بين ادوار القائد والتابعين والموقف واث ذلك في بروز الكاريزما . لذلك لوحظ أن القادة الكارزماتيين غالباً ما يبرزون أثناء مواقف الأزمات بل وجد أن بعض القادة الكارزماتيين قد يلجأ إلى خلق أزمات معينة واستخدامها لتكليف وتعديل المواقف البيئية بحيث يعملان لصالحه لا ضده، على الرغم من شيوع أفكار القيادة الكارزمانية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معنى وتأثير القيادة الكارزمانية بشكل محدد . كما أثبت عدد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكارزماي لقيادته . (Ivancevich, 2002, Matteson).

• القيادة التحويلية: هذا النمط القيادي الحديث طرح مؤخراً ويقوم على أساس تصنيفها إلى نمطين هما المعاملات والتحويل. فالقائد ألمعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم. أما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على إسهم التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة وأهدافها ويستشرف الصورة أمامهم أو الحلم المستقبلي للمنظمة والذي يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه.. وهناك دلائل تشير إلى أن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد ويميل إلى تغليب احدهما على الآخر بما يخلق عمليات ومستويات أداء متقدمة عن السابق. (Choo C.W., 2005)

## 4.2 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية الهامة والحديثة التي استهدفت دراسة موضوعي الأنماط الفكرية والأنماط القيادية، وقد تمكن الباحث من الإطلاع على العديد من هذه الدراسات وكذلك دراستها لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في

دراسته والاستناد إليها كونها تشكل المعيار المرجعي لنتائج دراسته، وبعد مراجعة هذه الدراسات قسمها الباحث أثناء تناولها إلى محورين أساسيين هما:

- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بالأنماط الفكرية.
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بالأنماط القيادية.

#### 1.4.2. الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بالأنماط الفكرية:

تمكن الباحث من الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته والاستناد إليها.

##### 1.1.4.2. الدراسات العربية:

دراسة الموسوي (2005)، هدفت الدراسة إلى تطوير صيغة عربية لقائمة المعتقدات اللاعقلانية وحساب صدقها وثباتها في البيئة البحرينية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل مظاهر التفكير اللاعقلاني لدى الطلبة الجامعيين وتعرف أسبابه وعواقبه، حيث تم استخدام الصيغة العربية التي أعدها الباحث عن قائمة المعتقدات اللاعقلانية التي طورها كوبمانز وزملاءه Koopmans, (1994)، وبعد التحقق من الصدق البنائي للاختبار المطور تبين أنه يقيس ذات الأبعاد التي تقيسها القائمة الأصلية، وتم تطبيق الاختيار على عينة من (390) طالباً من جامعة البحرين، وخرجت الدراسة بنتائج هامة عن السمات المميزة للتفكير اللاعقلاني وهي: القلق، والتعصب، وتجنب المشكلات، وطلب التأييد، وانعدام المسؤولية عن الانفعالات.

دراسة البكر (2002)، أجريت هذه الدراسة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عام 2002 لتصميم برنامج إرشادي مقترح لتعديل الأفكار غير العقلانية لدى مرتفعي القلق والاكتئاب لتعديل الأفكار غير العقلانية لدى مرتفعي درجة القلق والاكتئاب وذلك حسب نظرية أليس للعلاج العقلاني والانفعالي وقد اعتمد الباحث على مقياس الأفكار اللاعقلانية ومقياس القلق، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الأفكار اللاعقلانية ودرجة القلق والاكتئاب، فاعلية البرنامج الإرشادي العقلاني الانفعالي في هذه الدراسة في خفض درجة القلق لدى المجموعة التجريبية الفعالة بعد تطبيق البرنامج عليهم، كما أن البرنامج ذو فاعلية في خفض درجة الاكتئاب لدى المجموعة التجريبية المكتئبة بعد تطبيق البرنامج عليهم، فاعلية البرنامج الإرشادي العقلاني الانفعالي في هذه

الدراسة في خفض درجة القلق لدى المجموعة التجريبية القلقة بعد تطبيق البرنامج عليهم، كما أن البرنامج ذو فاعلية في خفض درجة الاكتئاب لدى المجموعة التجريبية المكتئبة بعد تطبيق البرنامج عليه، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأفكار غير العقلانية ودرجة القلق بين عيني المصابين بالقلق التجريبية والضابطة بعد تطبيق البرنامج الإرشاد وعند المتابعة لصالح العينة الضابطة.

دراسة إبراهيم (1990)، هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة التفكير اللاعقلاني بالقلق والتوجه الشخصي لدى عينة من الشباب الجامعي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة الزقازيق بالفرقة الثالثة والرابعة بكليتي الآداب والتربية، وقد تكونت العينة من (213) طالباً وطالبة ، واستخدم الباحث فيها مجموعة من الأدوات هي مقياس للتفكير اللاعقلاني ومقياس القلق كحالة وكسمة لسيلبرجر وزملاؤه واختبار التوجه الشخصي ومقياس تحقيق الذات لشوستروم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين التفكير اللاعقلاني والقلق كحالة والقلق كسمة ووجود علاقة ارتباطيه سالبة بين التفكير اللاعقلاني وتحقيق الشخصية.

#### 2.1.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة اريكسون (Erickson,1993) ، اقترح اريكسون من خلالها أن الأفكار اللاعقلانية عموماً مرتبطة بمختلف مشاكل المسترشدين، وقد أجريت الدراسة على (90) طالباً من طلاب المرحلة الثانوية، وطبق عليهم مجموعة من الاختبارات، منها اختبار الأفكار اللاعقلانية، وتقدير الذات والاكتئاب والقلق، والعصاب، وقد أظهرت النتائج ارتباطاً مختلفاً لمشاكل الطلبة الوارد ذكرها مع لاعقلانية التفكير، كما ارتبط انخفاض تقدير الذات مع الأفكار اللاعقلانية المتمثلة في طلب الموافقة والقلق الشديد.

دراسة ووف (Waugh, N,D)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نظرية أليس ( Ellis ) من حيث علاقة العقلانية بكل من العصاب والقلق والتوافق وتقدير الذات، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعات مختلفة من حيث العقلانية واللاعقلانية واشتملت على العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والمستوى التعليمي والقدرة العقلية، وكان عدد أفراد العينة (155) طالباً جامعياً و(76) شخصاً من نزلاء معاهد الصحة النفسية، وقد استخدم ووف اختبار بارد للعقلانية، ( Bard rationality Scale ) وقائمة تايلور للقلق Anxiety Scale Taylor (Manifest ) وقائمة أيزنك للشخصية. ( Eysenek Personality Inventory ) وأظهرت النتائج

وجود علاقة دالة سلبياً بين اللاعقلانية والقلق، ووجود علاقة إيجابية ذات معنى بين العقلانية وكل من التوافق وتقدير الذات.

#### 2.4.2. الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بالأنماط القيادية:

تمكن الباحث من الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته والاستناد إليها.

##### 1.2.4.2. الدراسات العربية:

دراسة لافي (2006)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (رام الله/القدس). وبينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية (رام الله - أريحا- القدس) هو النمط الأوتوقراطي تلاه النمط الديمقراطي.

دراسة الشنطي (2005)، حاولت الدراسة الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. وأجريت الدراسة على جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2005/2004) البالغ عددهم (196) موظفاً وموظفة موزعين على (15) موقعاً في محافظات شمال فلسطين. وفحصت الدراسة تأثير كل من النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع العمل، والمسمى الوظيفي للموظفين على تحديد النمط القيادي ومستوى الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين وكذلك تمتعهم بمستوى فعالية إدارية متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادة الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظة شمال فلسطين.

دراسة عليمات (2002)، هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي. قام الباحث ببناء إستبانتين أحدهما للنمط القيادي والأخرى للمناخ التنظيمي واستخدم الباحث عينة طبقية عشوائية بنسبة (36%) من مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس، ومن ثم النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط ألتسيبي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود

علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي، وعلاقة إرتباطية سالبة بين كل من النمطين الأوتوقراطي والتسيبي من جهة أخرى. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي، وعلاقة إرتباطية سالبة بين كل من النمطين الأوتوقراطي والتسيبي من جهة أخرى.

دراسة دويكات (2000)، أجرى دويكات دراسته بهدف معرفة النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بين نمط القيادة، وتفويض السلطة عند مديري المدارس. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (362) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث مقياساً للنمط القيادي، وآخر لتفويض السلطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند مديري المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الدبلوماسي (النمط ألترسلي أو الفوضوي). أما النمط الديكتاتوري فلم يكن من الأنماط السائدة. وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى تفويض السلطة كان عند مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة. أما مجال الواجبات الإدارية فدرجة التفويض كانت قليلة.

دراسة العسيلي (1999)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في كل من جامعتي الخليل وبوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس، وعلاقته بالرضا الوظيفي. وبينت الدراسة شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين. كما لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واختلاف باختلاف الراتب الشهري. كذلك لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة وبوليتيكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي، واختلاف باختلاف سنوات الخبرة، والراتب الشهري.

دراسة ديرا نية (1989)، حاولت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردنية، وأثر هذه الأنماط في دافعية المعلمين نحو العمل. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري كليات المجتمع البالغ عددهم (49) مديراً ومديرة. وصنفت الباحثة الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي: النمط المتسلط، والنمط الإقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض. وأظهرت الدراسة أن النمط الإقناعي، هو النمط السائد بشكل عام لدى مديري كليات المجتمع الأردنية، وجاء النمط المشارك في المرتبة الثانية كنمط سائد لدى المديرين. كما أشارت نتائج



الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى دافعية معلمي كليات المجتمع نحو عملهم تُعزى لأنماط مديريهم القيادية.

#### 2.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة الشويرخ (Al-shuwairekh, 2005)، دراسة حالة هدفت التعرف إلى تأثير نمط القيادة الإدارية (Managerial Leadership) ممثلة ببعدي ( العمل، والاهتمام) وتأثير متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والتدريب، والمركز الوظيفي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والدخل) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأمام في الرياض، على مستويات الرضا الوظيفي، مستعينا باستبانة تم توزيعها على (219) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمام. وقد أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة ( البعد البنائي، وبعد الاهتمام) وبين مستويات الرضا الوظيفي المختلفة، كما بينت الدراسة أنه كلما كانت نسبة سلوكيات المديرين عالية فيما يخص بُعد العمل، وبُعد الاهتمام، كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي.

دراسة اجلي (Eagly,1992)، حاولت الدراسة إجراء مقارنة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من خلال مقارنة (50) دراسة نظرية حول هذا الموضوع، وبين متغير النوع الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس في الأنماط القيادية المختلفة للمديرين، كما لاحظ أن الاهتمام من قبل الجنسين متساوٍ بالنسبة للمقاييس الإنسانية. وأظهرت الدراسة أن المديرات يتجهن إلى استخدام نمط قيادي ديمقراطي وتشاركي أكثر من المديرين.

دراسة تشلدرس (childress, 1994)، سعت هذه الدراسة الاستكشافية للكشف عن العلاقة بين هذه الأطر القيادية وقياس فعالية المدير كإداري وكقيادي، حيث أجريت الدراسة على العاملين في صناعة السيارات في مقر الشركة في الولايات واليابان، في العام 1994، وتبين من خلالها أن الأطر التي تنتبأ بفعالية المدير كإداري تختلف عن الأطر التي تنتبأ بفعاليته كقيادي من منطقة لأخرى. وأوصت الدراسة أن فعالية الإداري ترتبط بالإطار البنوي والإنساني والرمزي، أما فعالية القائد فترتبط في الإطار السياسي، من وجهة نظر مدراء التصنيع الأمريكيان، ولكن من وجهة نظر زملائهم ففعالية القائد والإداري ترتبط بالأطر الأربعة (السياسي - البنوي - الإنساني - الرمزي)، في حين فعالية الإداري ترتبط بالإطار البنوي ولا يمثل أي إطار نمطاً للقائد الفعال من وجهة نظر مدراء شركات التصنيع اليابانية، ولكن من وجهة نظر زملائهم وجد أن الإطار الإنساني يرتبط

ارتباطاً عكسياً مع فعالية الإدارة والقيادة، وان سلوك القائد الفعال ضمن الإطار البنيوي والسياسي والرمزي.

دراسة تشنغ " (ching ; 1994) ، سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين أداء الطلبة والقيادة القوية والضعيفة، وقد أجريت من خلال معهد البحث والتطوير في هونكونغ على عينة من طلاب المدارس هناك، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين أداء الطلبة والقيادة القوية والضعيفة، فالطالب في القيادة القوية له أداء إيجابي في موقفه من أقرانه ومعلميه ومدرسته والتعلم، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة بين قوة قيادة القائد والخصائص الديموغرافية له وللمدرسة ، ولا علاقة لهذه الأطر بالعلاقات الودية بين المعلمين.

دراسة آكلي (Eckley, 1997)، سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين تمكين المعلمين وأنماط القيادة الأساسية، حيث تمت الدراسة في جامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1997.

ووجدت الباحثة أن المعلمين يشعرون بالنقوية والدعم إذا أدركوا أن مديرهم يستخدم الإطار الإنساني والبنيوي ، ولا يشعرون بها عندما يستخدم مديرهم الإطار السياسي أو الرمزي.

### 3.4.2. التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، التي تتعلق بالأنماط الفكرية والأنماط القيادية، أنه لا توجد دراسات سابقة على مستوى الشرق الأوسط (حسب علم الباحث) اهتمت بدراسة الأنماط الفكرية وتأثيرها على الأنماط القيادية، لذلك لجأ الباحث إلى استعراض الدراسات الخاصة بكل موضوع على حده، حيث تم اختيار الدراسات التي عالجت مواضيع مثل القلق وانخفاض تقدير الذات والاكنتاب، والتي بدورها إذا ما وجدت في الفرد فإنها تقود إلى نمط التفكير اللاعقلاني وبالتالي اختلاف نمط القيادة.

وبنظرة عامة في هذه الدراسات وجد الباحث أن هناك تنوعاً في مواضيعها، وأهدافها، وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، حيث اتفقت أغلبية الدراسات على أهمية القيادة وأنماطها، والدور الهام والرائد لهما في تطوير وتحسين العملية الإدارية، وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات من زيادة للإنتاج في أقل جهد ووقت ممكن.

تبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية أن الأفكار اللاعقلانية لها علاقة ارتباط وثيق بالقلق، وهو من أهم السمات المميزة للتفكير اللاعقلاني، وأن هناك علاقة بين الأفكار اللاعقلانية والإضطرابات الانفعالية التي من بينها القلق. وبعض الدراسات اهتمت بالعلاقة بين الأفكار اللاعقلانية ومتغير التخصص.

كذلك عمدت معظم الدراسات إلى الحديث عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات مختلفة، كالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، وتفويض السلطة، ولكن لا يوجد أي من الدراسات التي عمدت إلى الربط بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية.

ووجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة تدور حول الأنماط القيادية التي أجريت على أساس تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير في موظفيه وهي: القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطية، والترسلية، إلى جانب ذلك وجد الباحث أن هناك عدد من الدراسات الأخرى اعتمدت على تصنيف أنماط السلوك القيادي من خلال بُعد المبادرة وبُعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية.

هذا وقد اتفقت معظم الدراسات على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، ودوره الهام في دفع العملية الإدارية إلى النجاح، وأفضليته في المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو خاصة ودوره الضروري في زيادة الرضا الوظيفي، وخلق المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والمبادأة، وتحفيزاً للعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، ودوره الهام في تفويض السلطة وإنجاز العمل.

واستطاع الباحث الاستفادة من هذه الدراسات، وذلك عن طريق الإطلاع على جانبها النظري، والتعرف إلى منهجيتها، والاستفادة منها في بناء منهجية خاصة بالدراسة الحالية بما يتلاءم مع أهدافها وطبيعة مجتمعها، وفي بناء أداة الدراسة بما يتناسب وأغراضها، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة. كذلك شجعت الباحث على المضي قدماً في دراسة هذه الظاهرة دراسة علمية، وستكون هذه الدراسة استكمالاً وامتداداً لهذه الدراسات وما نادى به من توصيات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث ويتناول مجتمعها وكيفية وأسباب اختياره وأهم خصائصه في ضوء المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة ، ثم يستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة من حيث بنائها وصدقها وثباتها وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة .

### 1.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل-حسب رأي الباحث- لمثل هذه الدراسات.

### 2.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، البالغ عددهم (455) مديراً ومديرة للعام 2008/2007. وتتكون العينة الأصلية من (209) مديراً ومديرة أي بنسبة (45.9%) من مجتمع الدراسة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، طبقية من حيث متغيري القسم والمنطقة. ويوضح الجدول رقم (1.3-1) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغيري القسم والمنطقة.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغيري القسم والمنطقة

المنطقة	البيان	الإدارة	الصحة	الإغاثة	التعليم	المجموع الكلي
جنين - طولكرم نابلس - قلقيلية	عدد المدراء في المنطقة	25	40	15	75	155
	العينة المطلوبة	12	18	7	34	71
الخليل - بيت لحم	عدد المدراء في المنطقة	15	22	8	49	94
	العينة المطلوبة	7	10	4	23	44
رام الله - البيرة أريحا - القدس	عدد المدراء في المنطقة	19	34	10	60	123
المنطقة	البيان	الإدارة	الصحة	الإغاثة	التعليم	المجموع الكلي
	العينة المطلوبة	9	16	4	28	57
رئاسة الوكالة (الشيخ جراح)	عدد المدراء في المنطقة	25	14	17	27	83
	العينة المطلوبة	11	6	8	12	37
<b>المجموع الكلي</b>		<b>84</b>	<b>110</b>	<b>50</b>	<b>211</b>	<b>455</b>
	العينة المطلوبة	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>97</b>	<b>209</b>

### 3.3 خصائص العينة الديمغرافية

أما عن خصائص العينة الديمغرافية، فتظهر واضحة في الجدول رقم (2.3) وفقاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وقطاع العمل، وعدد العاملين المشرف عليهم، وذلك كما يأتي:

#### 1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

بينت النتائج أن 70.5% من أفراد العينة ذكور مقابل 29.5% إناث.

### 2.3.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

أشارت النتائج أن 11.5% من أفراد العينة من العزّاب (غير المتزوجين، مقابل 88.5% من المتزوجين).

### 3.3.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

وجد أن 12% من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم، 60.3% بكالوريوس، وكان 27.8% منهم من حملة درجة الماجستير فأعلى.

### 4.3.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

بينت النتائج أن 11.8% من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية 20-30 سنة، 44.6% في الفئة العمرية 31-45 سنة، وكان 43.6% منهم في الفئة العمرية 46 سنة فأكثر.

### 5.3.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير قطاع العمل:

أشارت النتائج أن 18.7% من المبحوثين يعملون في قطاع الإدارة، 46.4% في قطاع التعليم، وكان 23.9% منهم في قطاع الإغاثة.

أشارت النتائج أن 18.7% من المبحوثين يعملون في قطاع الإدارة، 46.4% في قطاع التعليم، وكان 23.9% منهم في قطاع الإغاثة.

### 6.3.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين المشرف عليهم:

أشارت المعطيات أن 44% من المديرين يشرفون على أقل من 25 عامل، 37.3% يشرفون على عاملين يتراوح عددهم 25-49 عامل، 9.1% على 50-99 عامل، وكان 9.6% منهم يشرف على 100 عامل فأكثر.

جدول 2.3: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
2			الجنس
	70.5	146	ذكر
	29.5	61	أنثى
-			الحالة الاجتماعية
	11.5	24	أعزب
	88.5	185	متزوج
-			المؤهل العلمي
	12.0	25	دبلوم
	60.3	126	بكالوريوس
	27.8	58	ماجستير فأعلى
5			العمر
	11.8	24	30-20
	44.6	91	45-31
	43.6	89	+46
-			سنوات الخبرة
	12.4	26	-5
	13.4	28	10-5
	74.2	155	+10
-			قطاع العمل
	18.7	39	إدارة
	46.4	97	تعليم
	23.9	50	صحة
	11.0	23	إغاثة
-			عدد العاملين المشرف عليهم
	44.0	92	-25
	37.3	78	49-25
	9.1	19	99-50
	9.6	20	+100

### 4.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، الاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع الأنماط الفكرية والأنماط القيادية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، بنا الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: أشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وقطاع العمل، وعدد العاملين، في حين ضمّ القسم الثاني مقياس الأنماط الفكرية لدى المديرين، الذين تكون من (30) فقرة، وضم القسم الثالث أداة الأنماط القيادية، والذي تكون من (30) فقرة أيضاً، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

### 5.3 صدق أداة الدراسة

تعد الأداة صادقة إذا قاست ما صُممت لقياسه، وحددت مدى صلاحية درجاته للقيام بتفسيرات مرتبطة بالمجال المقاس، وقد تم التحقق من صدق الأداة من الجوانب التالية:

- الصدق الظاهري ( المحكمين ): قام الباحث بعرض أداة البحث (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوى العلم والخبرة من مجالات البحث العلمي، ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليها. وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وقد بلغ عدد المحكمين ( 7 ) محكمين، والملحق رقم (2) يوضح أسماءهم. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين على أداة الدراسة، سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس فيه، أو إضافة عبارات جديدة.
- صدق الاتساق الداخلي : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، من خلال تطبيق الاستبانة بصورة مبدئية على عينة بلغ عددها (10) مدراء من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم التحقق من الصدق بحساب



مصنوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (3.3، 4.3).

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصنوفة ارتباط فقرات مقياس الأنماط الفكرية مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
1	0.42*	0.000	16	0.41*	0.000
2	0.34*	0.000	17	0.52*	0.000
3	0.36*	0.000	18	0.15*	0.021
4	0.37*	0.000	19	0.47*	0.000
5	0.31*	0.000	20	0.43*	0.000
6	0.22*	0.001	21	0.32*	0.000
7	0.30*	0.000	22	0.48*	0.000
8	0.21*	0.002	23	0.52*	0.000
9	0.22*	0.001	24	0.49*	0.000
10	0.33*	0.000	25	0.23*	0.001
11	0.37*	0.000	26	0.39*	0.000
12	0.18*	0.006	27	0.29*	0.000
13	0.42*	0.000	28	0.27*	0.000
14	0.41*	0.000	29	0.38*	0.000
15	0.40*	0.000	30	0.17*	0.010

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن جميع قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس كم تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن جميع قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الأنماط الفكرية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول 4.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات  
أداة نمط القيادة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
31	0.37*	0.000	46	0.62*	0.000
32	0.45*	0.000	47	0.43*	0.000
33	0.39*	0.000	48	0.64*	0.000
34	0.46*	0.000	49	0.63*	0.000
35	0.52*	0.000	50	0.66*	0.000
36	0.49*	0.000	51	0.69*	0.000
37	0.46*	0.000	52	0.59*	0.000
38	0.55*	0.000	53	0.36*	0.000
39	0.26*	0.000	54	0.53*	0.000
40	0.26*	0.000	55	0.49*	0.000
41	0.31*	0.000	56	0.56*	0.000
42	0.56*	0.000	57	0.59*	0.000
43	0.50*	0.000	58	0.65*	0.000
44	0.23*	0.001	59	0.54*	0.000
45	0.41*	0.000	60	0.63*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن جميع قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه

مما سبق يتضح إن جميع معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عبارتها عامة بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارات المحور وجميع عبارات المحاور وبذلك تتحقق الاستبانة بصدق البناء، وتعد صالحة للقياس .

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باختبار ثبات الاستبانة والعبارات التي وردت في محورها مقياس الأنماط الفكرية وأداة الأنماط القيادية حيث تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات العبارات الخاصة في كل محور وصلاحياتها لما تقيسه، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمقياس الأنماط الفكرية (0.76) وأداة الأنماط القيادية (0.79) وهذا مؤشر واضح على ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الأداة بشكل عام . وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5.3).

جدول 5.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	الأنماط الفكرية	30	0.76
2.	الأنماط القيادية	30	0.79

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات. يظهر من جدول (5.3) معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، فقد جاءت قيمة الثبات للأنماط الفكرية 76% ، ولمحور الأنماط القيادية 79% . ومن الجدير بالذكر إن جميع المعاملات ذات قيمة، لان جميعها أعلى من 50% ، وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل كرونباخ ألفا ، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداء الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها، وهذا يعني أن أداة الدراسة ذات ثبات عال، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، غالباً 4 درجات، أحياناً 3 درجات، نادراً درجتين، وأعطيت الإجابة أبداً درجة واحدة، وذلك في الفقرات الموجبة وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة

شيوخ الأنماط الفكرية العقلانية والأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha=0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t test)، واختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول 6.3: مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	الأنماط الفكرية	الأنماط القيادية	المعيار
2.99-1	غير عقلانية	ديمقراطية	تحت المتوسط الحسابي

وكما يشير الجدول فقد تم حساب درجة العقلانية واللاعقلانية والنمط الإداري الديمقراطي وغير الديمقراطي عن طريق مفتاح المتوسطات الحسابية حيث أن المعادلة تمت استناداً إلى المتوسط الحسابي النظري لسلم الإجابة الخماسي (دائماً 5 + غالباً 4 + أحياناً 3 + نادراً 2 + أبداً 1) =  $3 = 5 / 15$ .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

- ما الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟
- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟

#### 1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدول (1.4).

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدول (1.4).

جدول 1.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.29	3.67	209	الأنماط الفكرية

يتضح من الجدول رقم (1.4) شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنمط هذه الأفكار (3.67)، مع انحراف معياري (0.29).

#### 2.1.4. سؤال الدراسة الثاني:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.31	3.99	209	الأنماط القيادية

يتضح من الجدول رقم (2.4) شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأنماط (3.99)، مع انحراف معياري (0.31).

### 3.1.4. سؤال الدراسة الثالث:

ما هي العلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4-أ: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم في الاستبانة	الأنماط الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	أؤمن بان رضا جميع الناس غاية لا تدرك	4.47	0.80
2	كل شخص يجب أن يسعى دائماً لتحقيق أهدافه بأقصى ما يمكن من الكمال	4.45	0.70
19	يجب إن يكون الفرد حذراً ويقظاً من إمكانية حدوث المخاطر	4.33	0.84
10	يزعجني أن يصدر عني أي سلوك يجعلني غير مقبول عند الآخرين	4.31	0.91
3	أفضل السعي وراء إصلاح المسيئين بدلاً من عقابهم ولومهم	4.19	0.66
16	يفقد الفرد هيئته واحترام الناس له إذا تجاوز الحدود في المرح والمزاح	4.15	0.87
6	من المؤسف أن يكون الإنسان تابعاً للآخرين ومعتماً عليهم	4.02	1.19
11	أؤمن بان قيمة الفرد ترتبط بمقدار ما ينجز من أعمال حتى لو لم توصف بالكمال	4.00	0.94

جدول 3.4-ب: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم في الاستبانة	الأنماط الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	يسرني أن أواجه بعض المصاعب والمسؤوليات التي تشعرني بالتحدي	4.01	0.88
24	أؤمن أن عدم قدرة الفرد إلى الوصول إلى الكمال في العمل لا يقلل من قيمته	3.98	1.09
	الدرجة الكلية	3.67	0.29

يوضح الجدول (3.4) أهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: إيمان المديرين بأن رضا الناس غاية لا تدرك، وأن كل شخص يجب أن يسعى دائماً لتحقيق أهدافه بأقصى ما يمكن من الكمال، وعليه أن يكون حذراً ويقظاً من إمكانية حدوث المخاطر. وأكد المديرين انزعاجهم من صدور أي سلوك غير مقبول عند الآخرين، وسعيهم الجاد وراء إصلاح المسيئين بدلاً من عقابهم ولومهم، بالذات أن الفرد يفقد هيبته واحترام الناس إذا ما تجاوز حدوده في المرح والمزاح، أو في حالة أن يكون الفرد تابعاً للآخرين ومعتمداً عليهم، مشددين على ارتباط قيمة الفرد بمقدار ما ينجز من أعمال حتى لو لم توصف بالكمال، غير مكترئين بالصعاب والمسؤوليات التي تشعرهم بالتحدي، مؤمنين بأن عدم قدرة الفرد إلى الوصول إلى الكمال في العمل لا يقلل من قيمته بأي شكل كان.

والمتفحص للأنماط الفكرية السابقة يرى وبكل وضوح شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

#### 4.1.4. سؤال الدراسة الرابع:

ما علاقة الأنماط الفكرية بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟



للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الرقم في الاستبانة	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
47	أتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير	4.68	0.64
51	أشجع العمل بروح الفريق	4.66	0.55
52	أطبق سياسة الباب المفتوح في الإدارة	4.59	0.66
49	أمدح وأعزز الموظفين عند الإنجاز المبدع	4.58	0.58
59	أعالج نقاط ضعف الموظفين في العمل دون تجريح أو تشهير	4.56	0.61
50	أقيم الموظفين بموضوعية	4.55	0.65
58	أهتم بالجوانب الإنسانية للموظفين أثناء الحديث معهم	4.52	0.59
53	استخدم مهارات الاتصال الفعال مع الموظفين	4.49	0.69
38	أفضل التعاون والتضامن داخل المؤسسة	4.42	0.90
55	أبلغ الموظفين بالتغييرات المستجدة في المؤسسة أولاً بأول	4.40	0.79
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.99</b>	<b>0.31</b>

يوضح الجدول رقم (4.4) أهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التعامل مع الموظفين باحترام وتقدير، وتشجيعهم العمل بروح الفريق، وتطبيقهم سياسة الباب المفتوح في الإدارة، وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين بالمدح والثناء على أعمالهم وانجازاتهم المبدعة، إضافة إلى معالجتهم لنقاط ضعف الموظفين في العمل دون تجريح أو تشهير، وحرصهم على تقييم الموظفين بموضوعية، مع

الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين أثناء الحديث معهم، واستخدامهم لمهارات الاتصال الفعال في التعامل معهم، وحرصهم على التعاون والتضامن داخل المؤسسة، وإبلاغ الموظفين بأية تغييرات مستجدة في المؤسسة أولاً بأول. وبقراءة متفحصة للأنماط القيادية السابقة نرى وبكل وضوح شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

#### 2.4 فحص فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستعراض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لكل من الأنماط الفكرية والانماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية ، ومقارنتها

##### 1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

##### 1.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4) الذي يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، تعزى لمتغير الجنس. حيث أكد أفراد العينة وعلى اختلاف

جنسهم شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

جدول 5.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	146	3.67	0.27	205	0.236	0.814
أنثى	61	3.66	0.35			

يتضح من الجدول رقم (5.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، تعزى لمتغير الجنس. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف جنسهم شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

هذه النتيجة تشير إلى أن واقع الأنماط الفكرية والأنماط القيادية في المؤسسة لا يتأثر كثيراً بجنس المدير، وأن المديرين وعلى اختلاف جنسهم يعيشون الظروف الوظيفية نفسها، مما يوحي بأن الفروق المسببة لها تقع خارج إطار جنس المدير. ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى وحدة المدخلات لدى المديرين والمديرات، والتي حتماً ستحقق نفس المخرجات بسبب وحدة المصدر، وتلقيهم نفس الثقافة الإدارية، وتنفيذهم لنفس التعليمات. وكذلك إلى النظرة المشتركة المتبلورة عن مدى أهميتها أو العكس، واستخدام نفس السياسات الإدارية، وآليات التعامل مع المجتمع المحلي القائمة على أساس استنزاف طاقات المجتمع المحلي واستغلالها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتنفيذ مشاريعها، والاستعانة بها فقط في مواجهة المشكلات التي لا يمكن للإدارات حلها إلا بمساعدة مؤسسات المجتمع المحلي. والأدب الإداري يؤكد حتمية وجود هذه الفروق انطلاقاً من الفروق الفردية الموجودة ما بين الجنس الواحد والجنسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة ومنها: دراسة (الموسوي، 2005)، ودراسة (البكر، 2002)، واختلفت مع نتائج دراسة (Plauche, 1989).

#### 2.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
0.021	-2.443	207	0.36	3.50	24	أعزب
			0.28	3.69	185	متزوج

يتضح من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح أفراد العينة المتزوجين الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الالتزام الأسري يعني جدية أكثر في الحياة بشكل عام وفي الحياة الوظيفية بشكل خاص، من خلال القيام بالمتطلبات الوظيفية كافة على أكمل وجه، فتقل حدة مشكلات العمل، وتنعكس في الأداء الوظيفي للمديرين وأنماطهم الفكرية العقلانية. وبغض النظر عن هذه النتيجة فمن المفترض أن يكون التباين في عملية الأداء ملموساً بسبب الفروق الفردية الموجودة لديهم. ويمثل تأثر الرأي بمتغير الحالة الاجتماعية قضية خلافية بالنسبة لنتائج الدراسات

السابقة فمنها من أثبتته ومنها من لم تثبته. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة ومنها: دراسة (ووف، 1993)، ودراسة (ديفنباشر وزملاؤه، 1986)، مقابل ذلك اختلفت مع نتائج دراسة (ابراهيم، 1990).

#### 3.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4)

جدول 7.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
30-20	24	3.50	0.35	79.50	2	5.749	0.056
45-31	91	3.65	0.25	100.05			
+46	89	3.73	0.31	11.21			

يتبين من الجدول (7.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر. فقد أكد أفراد العينة على اختلاف فئاتهم العمرية شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويعزو الباحث أسباب هذا التقارب لدى مديري ومديرات المؤسسات الشباب من (1-40) سنة، والرجال من الفئة العمرية من (41-50) سنة، والكبار من الفئة العمرية من (51-60) سنة إلى التزام المديرين من مختلف الفئات العمرية بتنفيذ نفس التوجيهات والتعليمات التي تتبناها إدارة الوكالة، وكذلك إلى تشديدها المستمر على ممارسة نفس الخبرات التي تدربوا عليها في دورات التأهيل الموحدة التي حضروها مع بعضهم البعض، وإلى عدم السماح لهم بممارسة الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة التي تعلموها أو اكتسبوها من مصادر المعرفة المختلفة. هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (ووف، 1993)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (ديفنباشر وزملاؤه، 1986).

#### 4.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4)

جدول 8.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دبلوم	25	3.54	0.35	79.88	2	12.611	0.002
بكالوريوس	126	3.72	0.29	116.80			
ماجستير فأعلى	58	3.61	0.24	90.20			

يتضح من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط

الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إتاحة الفرصة لحملة المؤهلات العليا في استثمار مؤهلاتهم العلمية في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات من خلال خبراتهم الإدارية، والمهارات الحديثة التي تعلموها في الجامعات، واستثمارها بشكل فاعل ومثمر، وإلزامهم برؤية وفلسفة إدارة الوكالة الممارسة على أرض الواقع بغض النظر عن عدم قناعتهم بها. وقد اختلفت نتائج الدراسات حول تأكيد أثر متغير المؤهل العلمي فمنها ما أثبتته ومنها ما نفتته. وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ووف، 1993).

#### 5.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4-أ: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	المتوسط الترتيبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
			84.12	0.35	3.52	26	-5

جدول 9.4-ب: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	المتوسط الترتيبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.001	13.362	2	75.05	0.26	3.52	28	10-5
			113.91	0.27	3.72	155	+10

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ويرتبط هذا الموضوع بما يعرف بالمركز والدور في المؤسسة، فكما هو معروف أن المدير يشغل مركزاً في المؤسسة، وعليه أن يقوم بمجموعة من السلوكيات المتوقعة منه كمدير يجب أن تترافق مع مركزه وهي الأدوار، التي تمثل منعطفاً حاداً في حياته، فالمرحلة الإدارية والأدوار الجديدة تختلف بشكل كبير عن حياته الوظيفية السابقة، إذ تمثل المؤسسة خبرة غنية تملئ عليه أنماطاً فكرية عقلانية، أخذين بعين الاعتبار خبرتهم ودرابتهم بنظام المؤسسة، واتصالاتهم الواسعة بالموظفين، وفي تعاملهم اليومي مع البيئة المؤسسية، مما يزيد من تعودهم عليها، فتصبح جزءاً رئيساً من حياتهم، مما يعني زيادة اندماجهم فيها فتزداد أنماطهم الفكرية العقلانية. وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ووف، 1993).

#### 6.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير عدد العاملين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير عدد العاملين.



للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول 10.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
-25	92	3.70	0.31	110.98	3	2.032	0.566
25-49	78	3.64	0.27	97.94			
50-99	19	3.64	0.37	102.45			
+100	20	3.66	0.25	107.45			

يتضح من الجدول (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف عدد العاملين شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون المديرين وعلى اختلاف عدد العاملين المشرف عليهم يعيشون نفس الظروف الإدارية والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وان العوامل التي تؤدي إلى اختلاف آرائهم وإدارتهم تقع خارج إطار عدد العاملين. كذلك فإن إثبات أو نفي تأثير هذا المتغير بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة تشكل حالة خلافة فالنتائج مختلفة على نفسها بخصوصها، فمنها ما أثبتته ومنها ما نفتته.

#### 7.1.2.4. الفروق وفقاً لمتغير قطاع العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل

قطاع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
إدارة	39	3.66	0.29	102.23	3	0.844	0.839
تعليم	97	3.67	0.27	105.88			
صحة	50	3.64	0.31	101.19			
إغاثة	23	3.73	0.34	114.28			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف قطاعات عملهم شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويفسر الباحث توحيد الرأي في عدم وجود أثر لمتغير قطاع العمل إلى التزام الموظفين بتطبيق نفس السياسة الإدارية في إدارة المؤسسات، وعدم السماح لهم إدخال الخبرات الذاتية التي اكتسبوها من

الإطلاع على وسائل المعرفة المختلفة، وإلى تركيزهم الحثيث على تحقيق الأهداف الموضوعية لهم فقط، إلى جانب ذلك تعد الدراسة الحالية هي الأولى التي تناولت متغير قطاع العمل في حين لم يرد -حسب علم الباحث- في أي من الدراسات السابقة.

#### 2.2.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

#### 1.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	146	4.00	0.29	205	0.677	0.500
أنثى	61	3.96	0.37			

يتضح من الجدول رقم (12.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف جنسهم شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويعزو الباحث أسباب هذه النتيجة لوحدة المدخلات لدى المديرين والمديرات، والتي حتماً ستحقق نفس المخرجات بسبب وحدة المصدر، وكذلك إلى النظرة المشتركة المتبلورة عن مدى أهميتها أو العكس، واستخدام نفس السياسيات الإدارية، وآليات التعامل مع المجتمع المحلي القائمة على أساس استنزاف طاقات المجتمع المحلي واستغلالها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتنفيذ مشاريعها، والاستعانة بها فقط في مواجهة المشكلات التي لا يمكن للإدارات حلها إلا بمساعدة مؤسسات المجتمع المحلي. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة منصور (2001) من حيث وجود فروق جوهرية بين استجابة الجماعة عندما يكون أسلوب القائد ديمقراطياً واستجابتهم عندما يكون أسلوبه أوتوقراطياً. ويرى الباحث أن عدم وجود الفروق في النمط القيادي وفقاً لمتغير الجنس يعود إلى الفروق الجوهرية بين العاملين في مؤسسات الانروا، وبناءاً للأسلوب القيادي المتبع والسائد في مؤسسات الانروا في الضفة الغربية، حيث يخضع القائد إلى جملة من القوانين التي لا يسمح له بخطيها. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لافي (2006) والتي هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية في محافظات الضفة الغربية وبين متغير الجنس.

#### 2.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة

لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	دلالة الإحصائية
أعزب	24	3.80	0.41	207	-2.478	0.020
متزوج	185	4.01	0.29			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح أفراد العينة المتزوجين الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى طبيعة المسؤوليات الملقاة على كاهلهم، إذ أن المتزوجين ربما مضى على خدمتهم أعوام أطول، وخبرة حياته ووظيفية أكبر، الأمر الذي يدل على تمتعهم بالنمط القيادي المتبع. هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة الشنطي (2005) التي أظهرت لم تظهر وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

#### 3.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
30-20	24	3.70	0.42	62.83	2	13.458	0.001
45-31	91	4.01	0.27	103.13			
+46	89	4.05	0.27	112.55			

يتبين من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة في الفئة العمرية 46 سنة فما فوق الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

يرى الباحث أن وجود مثل هذه الفروق يعكس مرة أخرى الدور الذي يلعبه العامل الزمني، والخبرة في الممارسة المهنية وإدارة شؤون المؤسسة كما يجب، الأمر الذي له التأثير الكبير على القيادة الديمقراطية فيها. هذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة لافي (2006).

#### 4.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4) والذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس

جدول 15.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
دبلوم	25	3.86	0.38	84.88	2	5.972	0.050
بكالوريوس	126	4.02	0.30	112.81			
ماجستير فأعلى	58	3.97	0.29	96.71			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

يرى الباحث أن وجود هذه الفروق دليل واضح على ممارسة القيادة الصحيحة وفهمها، إذ أن نظام التوظيف المتبع في مؤسسات الانروا يقوم على الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، دون الحاجة إلى المحسوبية والوساطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشنطي (2005) الخاصة بهذا المتغير، واختلفت مع نتائج دراسة لافي (2006).

#### 5.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
-5	26	3.70	0.41	61.83	2	22.085	0.000
10-5	28	3.86	0.34	83.50			
+10	155	4.06	0.25	116.13			

يتضح من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

وعليه، تعكس هذه النتيجة قدرة المديرين ذوي سنوات الخبرة العالية وكفاءتهم في إتباع أسس القيادة المبرمجة، وتطبيق ثقافة المؤسسة لما فيه مصلحتها وسعيًا لتحقيق أهدافها. النتيجة الحالية اختلفت مع نتائج دراسة لافي (2006) التي لم تشر إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.



#### 6.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير عدد العاملين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير عدد العاملين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
-25	92	3.94	0.33	96.39	3	3.840	0.279
49-25	78	4.04	0.28	114.14			
99-50	19	3.98	0.43	110.76			
+100	20	4.03	0.20	103.48			

يتبين من الجدول رقم (17.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير عدد العاملين. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف عدد العاملين المشرف عليهم شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

هذه النتيجة تشير إلى أن متغير عدد العاملين لا يؤثر في طبيعة النمط القيادي كون القيادة المتبعة

تخضع لرقابة وإشراف من الجهات المختصة في مؤسسات الانروا، وأن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في هذا الإطار. وتعد الدراسة الحالية الأولى التي تناولت متغير عدد العاملين -حسب علم الباحث- الذي لم يرد في أي من الدراسات السابقة.

#### 7.2.2.4. الفروق وفقاً لمتغير قطاع العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل

قطاع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
إدارة	39	3.99	0.27	101.27	3	11.011	0.012
تعليم	97	4.00	0.34	111.08			
صحة	50	3.89	0.30	84.42			
إغاثة	23	4.14	0.19	130.43			

يتضح من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغير قطاع العمل لصالح أفراد العينة في قطاع الإغاثة الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة

الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

يرى الباحث وجود هذه الفروق ربما يعود إلى الحرص الزائد من قبل مديري الأقسام في قطاع الإغاثة على تقديم الخدمات بطريقة متناغمة وبالتساوي، اخذين بعين الاعتبار الشريحة الواسعة في المجتمع من أصحاب الحاجة الملحة والطارئة المستفيدين من هذا القطاع. إلى جانب ذلك لم تتناول أي دراسات سابقة -حسب علم الباحث- متغير قطاع العمل بالبحث والدراسة.

#### 3.2.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19.4).

جدول 19.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الأنماط الفكرية *الأنماط القيادية	209	0.387**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، بحيث كلما كانت الأنماط الفكرية أكثر عقلانية كانت الأنماط القيادية أكثر ديمقراطية والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ويعتبر الباحث هذه النتيجة طبيعية، حيث أن عملية الاختيار الوظيفي القائمة على الكفاءة والخبرة، واختيار الأفضل تعكس عادة الأنماط الفكرية العقلانية، والتي تنعكس بدورها في الممارسة الديمقراطية في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها. وانفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأنماط الفكرية والقيادية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

#### 1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث في دراسته، والاستنتاجات التي توصل إليها من خلال تحليله لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وتحليل النتائج في ضوء أهدافها، ومقارنتها بنتائج الدراسات الأخرى ذات العلاقة والتي تشكل الإطار العام لموضوع الدراسة، ولتحديد نتائج الدراسات التي اتفقت معها هذه الدراسة والتي اختلفت معها، ووضع التفسيرات والتبريرات المناسبة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن ثم بُلورت عدداً من التوصيات التي يراها الباحث مناسبة ليستفيد منها الدارسون في دراساتهم اللاحقة والجهات ذات العلاقة في العديد من المؤسسات الإدارية المعنية في تحسين نمط القيادة المتبع في مؤسسات الانروا.

#### 2.5 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية لأبرز النتائج الآتية:

- شيوع الأنماط الفكرية العقلانية والأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، الذي تمثل في العديد من الأنماط والمظاهر السلوكية في ممارسة المديرين لمهامهم الوظيفية اليومية.

- شيوع الأنماط الفكرية العقلانية والأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، الذي تمثل في العديد من الأنماط والمظاهر السلوكية في ممارسة المديرين لمهامهم الوظيفية اليومية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح أفراد العينة المتزوجين الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  أيضاً في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، أي أن الأنماط الفكرية للمديرين تكون أكثر عقلانية بازدياد مدة بقائه في المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين. فقد أكد أفراد العينة وعلى اختلاف عدد العاملين شيوع الأنماط الفكرية العقلانية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح أفراد العينة المتزوجين الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة في الفئة العمرية 46 سنة فما فوق الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين.
- ومن النتائج التي بيّنتها الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل لصالح أفراد العينة في قطاع الإغاثة الذين أكدوا بدرجة أكبر شيوع الأنماط القيادية الديمقراطية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، بحيث كلما كانت الأنماط الفكرية أكثر عقلانية كانت الأنماط القيادية أكثر ديمقراطية والعكس صحيح.

### 3.5 استنتاجات الدراسة

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلص الباحث الى الاستنتاجات التالية:

- يرى الباحث أن وكالة الغوث الدولية وبنائها المؤسسي يكرس الأنماط الفكرية العقلانية إضافة إلى الأنماط القيادية الديمقراطية. الاستنتاج السابق يعكس وبكل وضوح الثقافة المؤسسية لوكالة الغوث الدولية، وبنائها التنظيمي، وحرصها على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال الوصف الوظيفي، وإتباع اللوائح التنظيمية، التي تعمل على تعزيز ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي فيها، الأمر الذي انعكس وبكل وضوح في الأنماط الفكرية العقلانية للمديرين التي انعكست بطبيعة الحال على أنماطهم وممارستهم الديمقراطية في إدارتهم للمؤسسة. فالقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار خلاقية ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة. والقيادة بعبارة مبسطة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، وأنا نتعامل يومياً مع موظفين ذوي قدرات فردية مختلفة، أو من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة. وهنا يأتي الحديث عن ما يعرف بالمركز والدور في المؤسسة، فكما هو معروف أن المدير يشغل مركزاً في المؤسسة، وعليه أن يقوم بمجموعة من السلوكيات المتوقعة منه كمدير يجب أن تتوافق مع مركزه وهي الأدوار، فعليه إدارة مركزه والأدوار المطلوبة منه بطريقة فنية مع التزامه بثقافة المؤسسة وأنظمتها، وعليه أن يكون عقلياً وماهراً في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة، بالذات الديمقراطية منها.
- يرى الباحث أن أبعاد الثقافة المؤسسية والاهتمام بالموظفين لضمان الجودة كانت وما زالت من أولويات وكالة الغوث الدولية. وقد انعكس هذا في إجابات المبحوثين على أداة الدراسة التي عكست وجهات نظرهم في الأنماط الفكرية والقيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- عكست النتائج أهمية دورات التأهيل أثناء الخدمة المتتابعة التي تحرص وكالة الغوث الدولية على تطبيقها للمديرين والموظفين على السواء، وتزويدهم بكل ما هو مهني وجديد سعياً منها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قنوات الاتصال الفعالة.
- يرى الباحث أن وجود الفروق أو عدمها في وجهات نظر أفراد العينة في الأنماط الفكرية والقيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية قد تكون نابعة من مصادر متعددة ومن أهمها: الخبرة العملية، والتباين في المؤهلات العلمية، ومدى



الالتزام بثقافة المؤسسة، أضف إلى ذلك وجود عدد هائل من العاملين في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة.

- يرى الباحث أن العلاقة الطردية المتحققة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تؤكد على أهمية عامل الجودة كعامل استراتيجي قادر على توثيق العلاقة وقنوات الاتصال الفعالة بين الرئيس والمرؤوس، كما تعكس قوة الثقافة المؤسسية التنظيمية التي تنتهجها وكالة الغوث الدولية، كما وتعبّر عن المستوى المهني والخبرات العملية السائدة لدى المديرين فيها.

#### 4.5 توصيات الدراسة

على ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، حرص على تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية مخرجات العمل الإداري وضمان إدارة الجودة لدى المديرين في وكالة الغوث الدولية وذلك كما يلي:

- استمرار العمل على تعميق الأنماط الفكرية والقيادية لدى مديري مؤسسات وكالة الغوث الدولية.
- العمل على تنفيذ برنامج بناء القدرات لموظفي وكالة الغوث الدولية حول طرق وأنماط التفكير وعلاقته بقوانين ولوائح المنظمة، والعاملين فيها، وجمهور المنتفعين.
- ضرورة تعميم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة على مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني للاستفادة منها.
- عقد ورشات عمل، وندوات، وحلقات دراسية تعنى بزيادة وعي العاملين في وكالة الغوث الدولية بموضوع وثقافة الأنماط الفكرية والقيادية.
- العمل على إجراء دراسات تتبعية تتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة في مؤسسات وكالة الغوث الدولية وغيرها من مؤسسات المجتمع المحلي الفلسطيني

## المراجع

### مراجع عربية

- إبراهيم، ع. (1994) : العلاج النفسي السلوكي المعرفي الحديث أساليبه وميادين تطبيقه. دار الفجر، القاهرة.
- ابراهيم، م. (1990) : دراسة التفكير اللاعقلاني من حيث علاقته بالقلق والتوجه الشخصي لدى عينة من الشباب الجامعي. رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق، كلية الآداب
- باترسون (1981) : نظريات الإرشاد والعلاج النفسي. ترجمة حامد الفقي ، دار القلم ، الكويت.
- برنوطي، س. (2005) : الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن -عمان.
- البكر، ر. (2002)، تنمية التفكير من خلال المنهج المدرسي: الرياض، طبعة 1.
- البكر، ع. (2002): دراسة تجريبية على عينة من الأحداث غير المنحرفين الجامعيين بالرياض-عن برنامج إرشادي مقترح لتعديل الأفكار غير العقلانية لدى مرتفعي القلق والاكتئاب. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس، الرياض.
- جروان، ف. (1999)، تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، عمان الاردن.
- حريم، ح. (2004) : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان.
- خياطة، ن. (2002): علم النفس التحليلي. الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مكتبة الأسرة.
- دويكات، ن. (2000)، نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ديرانية، أ. (1989) : تأثير النمط القيادي لمدير كلية المجتمع في رابطة معلمي الكلية نحو العمل- الجامعة الاردنية، الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الريحاني ، س. (1985) : تطوير اختبار الأفكار العقلانية واللاعقلانية. مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، العدد 11 ، المجلد 12
- السمالوطي ، ن. (1984): الإسلام وقضايا علم النفس الحديث. دار الشروق ، جدة.

- الشمسان، م. (1998): التفكير اللاعقلاني وعلاقته بالأعراض المرضية لدى طالبات الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشنطي، ن. (2005) : الفعالية الإدارية والنمط القيادي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .
- الطبري، عز (2001) : العقل العربي وإعادة التشكيل، كتاب الأمة، قطر.
- عبد الخالق ، أ.، والنيال ، م. (1996) : سن اليأس وعلاقته بكل من الاكتئاب والقلق والمخاوف لدى عينتين من العاملات وغير العاملات. مجلة علم النفس.
- عبد الغفار، ح. ، (1997) : ادارة المواد والامداد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 3.
- عبد الغفار، ع. (1976): مقدمة في علم النفس دار النهضة العربية - بيروت.
- العسيلي، ر. (1999) : النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .
- عليما، ص. (2002)، النمط القيادي لمديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي (مجلة جامعة دمشق - عدد 18).
- عليه، ا. (2001): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة .
- العميان، م. (2004) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان
- الغمري، إ. (1979): الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية ، القاهرة
- الفياض، م. (1995): اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.
- القريوتي، م. (2006) ، مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل :عمان، ط3
- قطامي، ن. (2001)، تعليم التفكير للمرحلة الاساسية، دار الفكر ، عمان.
- كلادة ، ظ. (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران، عمان، ط1
- كنعان، ن. (2006) القيادة الإدارية، دار الثقافة:عمان، ط3.
- لافي، إ. (2006) : خصائص وأنماط القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في وسط الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .

- ماهر، ا. (2003): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003 .
- الموسوي، ن، م، (2005) : مجلة تحليل مضمون التفكير اللاعقلاني للطلبة الجامعيين باستخدام الصيغة العربية لقائمة المعتقدات اللاعقلانية. المجلة التربوية، 2000.
- هشام ، م. (1995) : أثر العلاج العقلاني الانفعالي في خفض مستوى الاكتئاب لدى الشباب الجامعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق .

### مراجع أجنبية

- Al- Shuwairekh, K.S. (2005): The Impact of the Managerial Leadership Style on the Levels of the Job Satisfaction of Staff Members: A study at Al- ImamUniversity in Riyad, Saudi Arabia.DAI-A66/02,p.751.
- Childress, Georgia Pearl Esters. (1994): An exploratory study of leadership orientation frames of United States-based Japanese and American Leaders in the automotive manufacturing industry (United States), Dissertation Abstracts International, 56(04), 1428A
- Ching, Yin. (1994): Principal's leadership as a critical factor for school performance: Evidence from multi-levels of primary schools. School Effectiveness and school improvement\_, 5 (3), 299-317.
- Eagly, A., Karau, S., Johnson, B. (1992): Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis. Education Adminstration Quarterly, 28(1) p76-107.
- Eckley, Mona Eliane Nelson. (1997): the Relationship between Teacher Empowerment and Principal Leadership Styles. Dissertation Abstract International, the Pennsylvania state university.
- Ellis, A. (1979): Reason and Emotion in Psycho –Therapy, Second Printing Published by Citadel, Press, Lylestuart Inc.New Jersey, USA.
- Erickson, J. (1982): Anxiety Reduction through Instruction in Rational Therapy. Jpournal of Psychology, (112).
- Hay, L. (2006): Transformational leadership: Characteristics and criticism, retrieved 6 Feb. 2007, from:  
[http://www.academy.umd.edu/publications/global\\_leadership\(marlenet\\_horn.htm\)](http://www.academy.umd.edu/publications/global_leadership(marlenet_horn.htm)). (May 2008)  
<http://www.weleadinlearning.org/transformationalleadershiphtm>
- Ivancevich, M., "Organizational Behavior and Management," McGraw-Hill, New York, 2002.

- Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, (2006): Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd.
- Shermerhorn, "Management " John Wiley & 2. Sons, New York, 1999.
- Smith, S.C., Piele, P.K. (2006): School leadership-Handbook for excellence in student learning (4th ed.). California-Corwin Press.
- Thorne, M. (2002): Leadership in International Organizations-Global leadership competencies. Retrieved 12 Feb.2007-From:
- Wough N, D. (1987): The Efficacy of Rational Emotive Group Therapy in Psychiatric Inpatients. Journal of Rational Emotive Therapy, (5), 1, 36-83.
- Centre for Leadership Studies University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill Exeter EX4 1TF United Kingdom Telephone: 01392 413018 e-mail: leadership@exeter.ac.uk <http://www.leadership-studies.com> (May 2008)
- The United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East – UNRWA. [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org) Nov 2008
- Choo, C. W. (n.d.) FIS 2149 Administrative decision making in information organizations: Lecture slides, retrieved May 24, 2005 from <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS2149/LIS2149.Slides.html> (Feb. 2010).
- Big dog and little dog's performance Juxtaposition of performance, learning, leadership and knowledge. The art and science of leadership. <http://www.nwlink.com> (Feb. 2010).



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة  
بناء المؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 2008-1-22

أخي المدير الفاضل... أختي المديرية الفاضلة.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحثي في الإدارة (بناء المؤسسات) بعنوان " الأنماط الفكرية لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وتأثيرها على نمط القيادة من وجهة نظر المدراء أنفسهم: دراسة ميدانية تحليلية"، تهدف إلى الكشف عن الأنماط الفكرية ومدى تأثيرها في نمط القيادة لدى زملاء مديري الدوائر والمؤسسات التابعة لوكالة الغوث في منطقة الضفة الغربية، والخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في تعزيز أو تحسين نمط الإدارة والقيادة لديهم. وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، برجاء إبداء التعاون وتقديم المساعدة الممكنة لإنجاح هذه الدراسة، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم للأغراض العلمية فقط، وستعامل بسرية تامة، ولا داعي لكتابة الاسم أو ما يشير إليك.

شكراً لتعاونكم

الباحث: عيسى أبو خيران

إشراف: د. فدوى اللبدي

ملاحظة: تم الحصول على إذن وكالة الغوث لتوزيع الاستبانة على الموظفين.

(الجزء الأول) البيانات الشخصية

برجاء التكرم بالإجابة عن هذا الجزء من الإستبانة بوضع دائرة حول رمز الإجابة الذي ينطبق عليك.

الرقم	البيانات	الخيارات			
		الأول	الثاني	الثالث	
1	العمر	أ- 20-30 سنة	ب- 31-45 سنة	ج- 46 سنة فأكثر	
2	الجنس	أ- ذكر	ب- أنثى	*****	
3	الحالة الاجتماعية	أ- أعزب	ب- متزوج	ج- غير ذلك	
4	المؤهل العلمي	أ- دبلوم	ب- بكالوريوس	ج- ماجستير فأكثر	
5	سنوات الخبرة	أ- 1- 5 سنوات	ب- 5-10 سنوات	ج- أكثر من 10 سنوات	
6	عدد المرؤوسين الذين تحت إشرافك .....				
7	قطاع العمل	أ- إدارة	ب- تعليم	ج- صحة	د- إغاثة

## الجزء الثاني: الأنماط الفكرية

الإرشادات والتعليمات:

أرجو تعبئة هذا الجزء من الإمتحانة في اليوم الأول بكل موضوعية ووضوح ، بحيث تضع إشارة صح ( √ ) أمام كل بند من بنود الإمتحانة المجدولة في الصفحات من (3-4) في الخانة التي تناسبك من خانات الأعمدة من (1-5).

- (1) تعني أن الأداء يحدث دائماً.
- (2) تعني أن الأداء يحدث غالباً.
- (3) تعني أن الأداء يحدث أحياناً.
- (4) تعني أن الأداء يحدث نادراً.
- (5) تعني أن الأداء لا يحدث أبداً.

الرقم	الأنماط الفكرية	درجة التطبيق				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	لا أتردد بالتضحية بمصالحي الخاصة ورغباتي في سبيل رضا وحب الآخرين					
2	أؤمن أن كل شخص يجب أن يسعى دائماً لتحقيق أهدافه بأقصى ما يمكن من الكمال					
3	أفضل السعي وراء إصلاح المسيئين بدلاً من عقابهم ولومهم					
4	أؤمن بأن كل شخص قادر على تحقيق سعادته بنفسه					
5	أفضل تجنب الصعوبات ما كان ذلك ممكناً بدلاً من مواجهتها					
6	من المؤسف أن يكون الإنسان تابعاً للآخرين ومعتمداً عليهم					
7	أؤمن أن ماضي الإنسان يقرر سلوكه في الحاضر والمستقبل					
8	اعتقد أن هناك حلاً مثالياً لكل مشكلة وينبغي السعي للوصول إليه					
9	أرى أن الشخص الغير جيداً ورسمياً في تعامله مع الآخرين لا يستحق احترامهم					
10	يزعجني أن يصدر عني أي سلوك يجعلني غير مقبول عند الآخرين					
11	أؤمن بأن قيمة الفرد ترتبط بمقدار ما ينجز من أعمال حتى لو لم توصف بالكمال					
12	أفضل الابتعاد عن مرتكبي الأعمال الشريرة حتى أتبين الأسباب					
13	أتخوف دائماً من أن تسير الأمور على غير ما أتمنى					



الرقم	الأنماط الفكرية	درجة التطبيق				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
14	أعتقد أن السعادة تكمن في الحياة السهلة التي تخلو من المسؤولية ومواجهة الصعوبات					
15	أفضل الاعتماد على نفسي في الكثير من الأمور رغم إمكانية الفشل فيها					
16	يفقد الفرد هيبته واحترام الناس له إذا تجاوز الحدود في المرح والمزاح					
17	أؤمن بان رضا جميع الناس غاية لا تدرك					
18	يجب أن يخضع الإنسان بالأمر الواقع إذا لم يكن قادراً على التغيير					
19	يجب إن يكون الفرد حذراً ويقظاً من إمكانية حدوث المخاطر					
20	من الممكن أن أتصور نفسي دون مساعدة ممن هم أقوى مني					
21	لا اعتقد أن ميل الفرد للمداعبة والمزاح يقلل من احترام الناس له					
22	ارفض التعامل مع الجنس الآخر على أساس المساواة					
23	أفضل التمسك بأفكاري ورغباتي الشخصية حتى أن كانت سبباً لرفض الآخرين لي					
24	أؤمن أن عدم قدرة الفرد إلى الوصول إلى الكمال في العمل لا يقلل من قيمته					
25	لا أتردد في لوم وعقاب من يؤذي الآخرين ويسيء إليهم					
26	يسرنني أن أواجه بعض المصاعب والمسؤوليات التي تشعرني بالتحدي					
27	اشعر بالضعف حين أكون وحيداً في مواجهه المشكلات التي تعترض طريقي					
28	الإلحاح على التمسك بالماضي هو عذرٌ يستخدمه البعض لتبرير عدم قدرتهم على التغيير					
29	من العيب أن يكون الرجل تابعاً للمرأة					
30	من غير الحق ان يسعد وهو يرى غيره يتعذب					

## الجزء الثالث: الأنماط القيادية

الإرشادات والتعليمات:

أرجو تعبئة هذا الجزء من الاستبانة في اليوم الثاني بكل موضوعية ووضوح ، بحيث تضع إشارة صح ( √ ) أمام كل بند من بنود الاستبانة المجدولة في الصفحات من (5-6) في الخانة التي تناسبك من خانات الأعمدة من (1-5).

- (1) تعني أن الأداء يحدث دائماً.
- (2) تعني أن الأداء يحدث غالباً.
- (3) تعني أن الأداء يحدث أحياناً.
- (4) تعني أن الأداء يحدث نادراً.
- (5) تعني أن الأداء لا يحدث أبداً.

درجة التطبيق					الأنماط القيادية	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					أحرص على إتباع نظام دقيق في العمل	31
					أشعر أن كافة الموظفين ملتزمين بإطاعة أوامري	32
					أتبادل الرأي مع المرؤوسين في موقع العمل حول القرارات المنوي اتخاذها	33
					انزعج إذا قاطعني الموظف أثناء الحديث معه	34
					أنتدخل في طريقة أداء الموظفين للعمل لضمان أفضل النتائج	35
					أتمسك برأيي أمام الموظفين حتى ولو لم يكن صائباً	36
					أشعر أن الموظفين أصدقائي	37
					أفضل التعاون والتضامن داخل المؤسسة	38
					أشعر أن بعض الموظفين لا يطبقون العمل في المؤسسة	39
					يجب على الموظف استشارتي في كل أمر قبل أنيقدم على عمله	40
					أطبق الاجراءات العقابية بحق الموظف إذا أخطأ في العمل	41

درجة التطبيق					الأنماط القيادية	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					أفضل أن يحل الموظف مشكلاته دون الرجوع إليّ	42
					أنا دائم القلق على العمل دون مبرر	43
					أتولى بنفسى حل مشكلات العمل أولاً بأول	44
					أسمح للموظفين الاشتراك في المناسبات الاجتماعية	45
					أتغاضى عن أخطاء الموظفين	46
					أتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير	47
					أراعي الفروق الفردية بين الموظفين	48
					أمدح وأعزز الموظفين عند الإنجاز المبدع	49
					أقيم الموظفين بموضوعية	50
					أشجع العمل بروح الفريق	51
					أطبق سياسة الباب المفتوح في الإدارة	52
					استخدم مهارات الاتصال الفعال مع الموظفين	53
					انظم اجتماعات دورية للموظفين لبحث قضايا العمل	54
					أبلغ الموظفين بالتغييرات المستجدة في المؤسسة أولاً بأول	55
					أزود الموظفين بالتغذية الراجعة الخاصة بأداء عملهم	56
					أتعرف على حاجات الموظفين المختلفة وأسعى الى تلبيتها ما كان ذلك ممكناً	57
					أهتم بالجوانب الإنسانية للموظفين أثناء الحديث معهم	58
					أعالج نقاط ضعف الموظفين في العمل دون تجريح أو تشهير	59
					أخذ باقتراحات الموظفين في تطوير العمل	60

أشرك على إجابتك على جميع الفقرات دون استثناء،،،

ملق 2.3: قائمة أسماء محكمي الاستبانة:

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. ميسون التميمي	مديرية التربية والتعليم - الخليل
2	د. عمر جابر	جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم
3	د. جمال ابو مرق	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
4	د. عمر الريماوي	جامعة القدس
5	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
6	د. سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
7	د. شريف ابو كرش	جامعة الخليل

ملحق 3.3 : نبذة عن وكالة الغوث الدولية.

### 1.3.3 تاريخ الاونروا وتأسيسها

في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية لعام 1948 كان تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين يتم من خلال منظمات دولية مثل: اللجنة الدولية للصليب الأحمر وجمعيات خيرية دولية أخرى ومنظمات غير حكومية.

وفي تشرين الثاني / نوفمبر 1948 أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى " هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين" وذلك لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى مثل: اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية والمنظمة العالمية للاجئين وفي 8 كانون الأول / ديسمبر 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302 تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الاونروا) لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقتة، على أن يتم تجديد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. ويمتد آخر تجديد حتى 30 يونيو / حزيران 2009. بدأت الاونروا عمليتها في 1 أيار / مايو 1950، وتولت مهام هيئة الإغاثة التي تم تأسيسها قبل الاونروا وتسلمت سجلات اللاجئين الفلسطينيين من اللجنة الدولية للصليب الأحمر، اليوم، تعد الاونروا أكبر الهيئات العاملة في توفير الخدمات الرئيسية، في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية لما يزيد عن 4 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها. (UNRWA, 2008)

### 2.3.3 الخدمات التي تقدمها الاونروا للاجئين الفلسطينيين

توفر الاونروا الخدمات التعليمية والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين المستحقين ما بين 4 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مناطق عملياتها الميدانية الخمسة: الأردن ولبنان وسوريا والجمهورية العربية السورية والضفة والقطاع. ويعيش أكثر من 1.3 مليون لاجئ، أي ثلث الإجمالي للاجئين تقريبا في 59 مخيماً معترفاً به، وتتمركز خدمات الاونروا في هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كثيرة من تجمعات اللاجئين .

وعلى النقيض من منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال سلطات محلية أو وكالات

تنفيذية، تقدم الاونروا خدماتها إلى اللاجئين الفلسطينيين مباشرة. فهي تخطط وتنفذ نشاطاتها ومشروعاتها الخاصة، كما تنشئ وتدير المنشآت كالمدارس والعيادات. وتقوم الوكالة حالياً بتشغيل ورعاية ما يربو على 900 منشئة يعمل بها أكثر من 24000 موظفاً فلسطينياً في جميع مواقع عملياتها الميدانية بالإضافة لما يقارب 190 موظفاً دولياً. وحيث أن خدمات الاونروا كالتعليم والرعاية الصحية من نوع الخدمات التي يقدمها القطاع العام عادة، تتعاون الوكالة تعاوناً وثيقاً مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها، حيث تقدم هذه السلطات الخدمات المكملة للاجئين الفلسطينيين.

### 3.3.3 التمويل

تمول الاونروا من تبرعات طوعية من الدول المانحة. وأكبر المانحين للاونروا هي الولايات المتحدة الأمريكية والمفوضية الأوروبية والمملكة المتحدة والسويد ودول أخرى مثل: دول الخليج والدول لاسكندنافية واليابان وكندا. وتأتي تبرعات بسيطة من منظمات غير حكومية ومن بعض الأفراد. وتقوم الأمانة العامة لهيئة للأمم المتحدة من ميزانيتها العدية بتمويل 98 وظيفة دولية، في حين تقوم اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية بتمويل وظائف تابعة لبرامج التعليم والصحة. وتبلغ ميزانية الاونروا العادية لعام 2003 ما قيمته 344 مليون دولار أمريكي ويشمل هذا المبلغ 179 مليون دولار مخصصة لبرامج التعليم (نقدي وعيني) و 60 مليون دولار لبرنامج الصحة و 35 مليون دولار للإغاثة والخدمات الاجتماعية. وتشمل هذه الميزانية على 7 مليون دولار لتنفيذ سياسة رواتب جديدة للموظفين المحليين و 10 مليون دولار لبناء احتياطي نقدي. أما ميزانية المشاريع الخاصة فقد بلغت ما قيمته 61 مليون دولار. ونظراً للأزمة الإنسانية الناجمة عن انتفاضة الأقصى والاضغاط الإسرائيلية، فقد أطلقت الاونروا مناشدات طارئة لتوفير الغذاء وفرص العمل وإعادة بناء المنازل التي هدمتها القوات الإسرائيلية وتقديم مساعدات نقدية للفلسطينيين في غزة والضفة الغربية. ولغاية شهر تشرين الأول/أكتوبر 2005 جمعت الاونروا ما قيمته 358 مليون دولار من تبرعات نقدية وعينية. ويتم أنفاق ما نسبته 65% من ميزانية الاونروا على برنامج التعليم و 22% على برنامج الصحة و 13% على برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية وقد جمعت الاونروا مساعدات طارئة للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة لتوفير الغذاء والمساعدات النقدية والعينية في هاتين المنطقتين، ويستفيد منها فئات من اللاجئين الفلسطينيين والنازحين المحليين، فهناك لاجئو عام 1948 وأبناؤهم بفئتين: المسجلون لدى الاونروا وغير المسجلين، وهناك نازحون داخل إسرائيل، وكذلك هناك نازحون نتيجة حرب 1967، ولكن الاونروا تغطي اللاجئين

الفلسطينيين المقيمين في مناطق عملياتها الخمس وهي الضفة الغربية وغزة ولبنان وسوريا والأردن. (UNRWA, 2008)

### 4.3.3 التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى

لدى الاونروا اتفاقيات معونة فنية منذ أمد بعيد مع منظمة الأمم المتحدة للتربية العلم والثقافة (اليونسكو) ومنظمة الصحة العالمية اللتين تمدان الوكالة بكبار الموظفين لبرامجها التعليمية والصحة على التوالي وعلاوة على ذلك فان معظم الموظفين الدوليين بالوكالة يتلقون مستحقاتهم مباشرة من المقر الرئيسي للأمم المتحدة بنيويورك. وتتلقى الاونروا كذلك الإمدادات الطبية من صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان.

وتعتبر الاونروا والمفوضية السامية للاجئين وكالتا الأمم المتحدة المعنيتان باللاجئين. وفي واقع الأمر، يخضع اللاجئون الفلسطينيون داخل منطقة العمليات الميدانية الاونروا لولاية الاونروا، بينما يخضع أولئك الذين يقعون خارج هذه المنطقة لولاية المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وهناك سجل قديم من التعاون بين الاونروا والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في المساعدة في حل المشكلات التي يواجهها اللاجئون الفلسطينيون الذين يعيشون خارج منطقة العمليات الميدانية للاونروا، ولمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع الاونروا على ( [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org):Nov.2008 )

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	.....استبانة الدراسة	1.3
88	.....أسماء محكمي الاستبانة	2.3
89	.....نبذة عن وكالة الغوث الدولية	3.3



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغيري القسم والمنطقة .....	1.3
43	خصائص العينة الديمغرافية.....	2.3
45	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الأنماط الفكرية مع الدرجة الكلية للأداة.....	3.3
46	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة نمط القيادة مع الدرجة الكلية للأداة .....	4.3
47	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.....	5.3
48	جدول رقم (6.3). مفتاح المتوسطات الحسابية.....	6.3
50	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.....	1.4
50	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.....	2.4
50	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.....	3.4
51	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.....	4.4
53	الأهمية.....	5.4
55	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.....	6.4
56	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....	7.4
57	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري المؤسسات في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....	8.4
58	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي....	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري	9.4
59	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة....	10.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري	
61	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين.....	11.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط الفكرية السائدة لدى مديري	
62	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل.....	12.4
	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في	
63	وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .....	13.4
	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات في	
65	وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .....	14.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري	
66	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .....	15.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري	
67	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ...	16.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري	
68	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ....	17.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري	
69	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين .....	18.4
	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري	
70	المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير قطاع العمل .....	19.4
	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط الفكرية والأنماط القيادية السائدة لدى	
71	مديري المؤسسات في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .....	

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون.....	27

## فهرس المحتويات

الصفحة	الرقم
أ	الإقرار.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	مصطلحات الدراسة.....
ج	ملخص الدراسة بالعربية.....
خ	ملخص الدراسة بالانجليزية.....
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة.....</b>
1	1.1 المقدمة.....
4	2.1 أهمية الدراسة.....
4	3.1 مشكلة الدراسة.....
5	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 اسئلة الدراسة.....
6	6.1 فرضيات الدراسة.....
8	7.1 حدود الدراسة.....
10	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....</b>
10	1.2 المقدمة.....
10	2.2 الإطار النظري والانماط الفكرية.....
10	1.2.2 مفهوم التفكير والانماط الفكرية.....
12	2.2.2 أهمية التفكير.....
13	3.2.2 مفهوم التفكير العقلاني واللاعقلاني.....
13	4.2.2 التفكير العقلاني.....
14	5.2.2 التفكير اللاعقلاني.....
14	6.2.2 اساليب المعتقدات غير العقلانية.....
15	7.2.2 اعراض الافكار اللاعقلانية.....

الصفحة		الرقم
16	..... القيادة	3.2
17	..... مفهوم القيادة	1.3.2
18	..... مفهوم القيادة الادارية وانواعها	2.3.2
18	..... انواع القيادة الادارية	3.3.2
19	..... القيادة والادارة	4.3.2
20	..... القيادة والقائد	5.3.2
20	..... التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الادارة	6.3.2
22	..... المهام الاساسية للقائد المدير	7.3.2
24	..... نظريات القيادة	8.3.2
32	..... الدراسات السابقة	4.2
33	..... الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تتعلق بالانماط الفكرية	1.4.2
35	..... الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تتعلق بالانماط القيادية	2.4.2
38	..... التعليق على الدراسات السابقة	3.4.2
<b>40</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة</b>	
40	..... منهج الدراسة	1.3
40	..... مجتمع الدراسة والعينة	2.3
41	..... خصائص العينة الديمغرافية	3.3
44	..... أسلوب وأداة جمع البيانات	4.3
44	..... صدق اداة الدراسة	5.3
47	..... ثبات اداة الدراسة	6.3
47	..... المعالجة الإحصائية	7.3
<b>49</b>	<b>..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
49	..... نتائج الدراسة	1.4
54	..... فحص فرضيات الدراسة	2.4

الرقم	الصفحة
	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>
73	73
1.5	المقدمة.....
2.5	ملخص نتائج الدراسة.....
3.5	استنتاجات الدراسة.....
4.5	توصيات الدراسة.....
78	المراجع.....
82	الملاحق.....
92	فهرس الملاحق.....
93	فهرس الجداول.....
95	فهرس الاشكال.....
96	فهرس المحتويات.....