

مدي الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية
(دراسة ميدانية بالتطبيق علي بعض قطاعات
بيئة الإدارة المصرية)

آية محمد أبوزيد أحمد

معيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

لقد استهدف البحث الحالي توضيح مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية ، وذلك بالتطبيق علي بعض القطاعات ومنها القطاع العلمي والقطاع الخدمي غير الهادف للربح والقطاع الصناعي والقطاع الحكومي ، ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي إلي جانب أسلوب البحث الميداني ، وتم تجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء ، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من المديرين العاملين في القطاعات محل الدراسة ، وقد بلغ حجم العينة 359 مفردة بمعدل استجابة 91,6 % . ولقد أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات في الأنماط القيادية في القطاعات المختلفة ، حيث وجد أن النمط القيادي السائد في المنظمات العلمية والخدمة غير الهادفة للربح على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط المشارك ، و أن النمط القيادي السائد في المنظمات الحكومية على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط التحكمي المستغل ، في حين وجد في المنظمات الصناعية أن النمط القيادي السائد على مستوى الإدارة العليا هو النمط الاستشاري وبالنسبة للإدارة الوسطى هو النمط التحكمي الأبوي وبالنسبة للإدارة الإشرافية هو النمط التحكمي المستغل.

الكلمات الدالة :

القيادة ، الأنماط القيادية ، بيئة الإدارة المصرية.

Abstract:

The current research aimed to clarify the difference in leadership styles in the Egyptian management environment, by applying to some sectors, including the scientific sector, the non-profit service sector, the industrial sector, and the governmental sector. The researcher followed the descriptive and analytical approach along with the field research method, and the primary data was collected through a questionnaire list, where a stratified random sample was taken from the managers working in the sectors under study, and the sample size reached 359 manager with a response rate of 91.6%. The results of the research showed that there were differences in the leadership styles in the different sectors, where it was found that the prevailing leadership style in the scientific and service non-profit organizations at the level of the upper, middle, and supervisory departments is the participative style, and the dominant leadership style in governmental organizations at the level of the upper, middle, and supervisory management is the exploitative authoritative, while it was found in industrial organizations that the dominant leadership style was the consultative democratic style, the benevolent authoritative style, and exploitative authoritative style for the upper management, the middle management, and the supervisory management respectively.

Key words :

Leadership , Leadership styles , Egyptian management environment.

1- المقدمة :

تتعرض المنظمات اليوم لمجموعة من التحديات والتغيرات التكنولوجية السريعة ، لذلك تحتاج المنظمات إلي قيادات إدارية واعية قادرة علي تحمل كافة المسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (خويلدي ، 2016) .

وتعد القيادة الإدارية الفاعلة سلعة قيمة في ظل مجتمع يتسم بنقص الكفاءات القيادية، فغالبية المسؤوليات ملقاة علي عاتق المدير (القائد) الإداري ، والتي لا يتحملها إلا القلة من الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص القيادة الجيدة ، وعليه تحظى دراسات القيادة الإدارية باهتمام الدارسين علي اختلاف تخصصاتهم ، حيث أنها من الموضوعات الهامة التي تتداخل حولها الاهتمامات العلمية ، فتحظى باهتمام علماء الاجتماع والإدارة (العزب ، 2011) ، حيث تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وكفاءة إنجاز الأعمال وتطوير المنظمات ، وتستمد أهميتها القصوي في كونها قادرة علي الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة والتأثير الإيجابي علي مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، لذلك تحاول مختلف المنظمات الكشف عن أنماط القيادة الإدارية بين أفرادها والعمل علي تتميتها لأداء دورها القيادي بالمنظمة . (Al-Khaled ,2019 ;Kelin,2013)

وقد ذكر ليكرت (Likert ,1961) أن الإدارة وعلي رأسها المدير، هي التي تحدد طبيعة العمل داخل المنظمة إلي حد كبير ، إذ أن الإدارة هي التي تختار الأنماط القيادية والفلسفة العلمية التي تقوم عليها ، وقد صنف ليكرت الأنماط القيادية إلي أربعة أنماط قيادية وهي النمط التحكمي المستغل ، النمط التحكمي الأبوي ، النمط التشاوري ، النمط المشارك .

وعلي ذلك فإن التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات المختلفة عادة ما يقاس بمدى فاعلية النمط القيادي الذي يتولي مسؤولية إدارة موارد هذه المنظمات وثرواتها ، حيث يشار إلي النمط القيادي بأنه مزيج من المهارات والخصائص التي والسلوكيات التي يستخدمها المديرون للتفاعل مع مرؤوسيههم . (Nawaz & Khan ,2016)

2- مصطلحات الدراسة:

وتشمل تعريف النمط القيادي حيث عرف ليكرت (Likert, 1961) النمط القيادي بأنه مجموعة الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من تصميم، وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالعاملين وأهدافهم وحاجاتهم .

وتوصل " رنسيس ليكرت " إلي مجموعة من الأنماط من خلال دراسات جامعة ميتشجان الأمريكية ، حيث توصل إلي طرح أربعة أنماط للقيادة هي :

أ- النظام الأول (النمط الأتوقراطي المستغل) : **Exploitative Authoritative** :

ويتصف المديرون في هذا النظام بأنهم مركزيون بدرجة عالية ، وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ، ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه . (الشوافي ، زينة ، 2017)

ب- النظام الثاني (النمط الأتوقراطي الأبوي) : **Benevolent Authoritative** :

وهو يشبه النظام السابق ولكن في هذا النظام يثق المدير بمرؤوسيه قليلا ، كما أنه أقل مركزية ، ويسمح القادة في بعض الأحيان بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن يتم ذلك تحت رقابتهم . (السعود ، 2013)

ج- النظام الثالث (النمط الإستشاري) : **Consultative Democratic** :

وفي هذا النظام يثق المدير بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة ، والحرص علي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات . (جودة ، 2015)

د - النظام الرابع (النمط المشارك) : **Participative Democratic** :

ويتميز بوجود ثقة مطلقة بين المدير ومرؤوسيه ، ويشجع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين المدير ومرؤوسيه . (Kahya&Pabuccu,2015)

3- الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

1- دراسة (الحريري ، 2017) :

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة السائدة وهي النمط (الفوضوي، الديكتاتوري ، الاجتماعي ، العملي ، الفعال) وبين الشعور بالاحتراق الوظيفي ، تم أخذ عينة عشوائية من العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص (الأطباء وهيئة التمريض) ، وقد بلغ حجم العينة 316 مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات بين أبعاد تصنيف أنماط القيادة فيما يتعلق بأبعاد الاحتراق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والخاص بالنسبة للأطباء ، بينما لا توجد اختلافات

بين أبعاد تصنيف أنماط القيادة فيما يتعلق بأبعاد الاحتراق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والخاص بالنسبة لهيئة التمريض.

2- (الغامدي ، 2018) :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الأنماط القيادية (النمط الاستبدادي التسلطي، النمط الاستبدادي الخير ، النمط الاستشاري الديمقراطي ، النمط المشارك الديمقراطي) لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات ، وتكونت عينة الدراسة من 287 معلمة .

وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس تمارسن الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة، حيث يمارسن نمطي القيادة المشارك الديمقراطي ، والاستشاري الديمقراطي بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي القيادة الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور الأنماط القيادية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير الدورات التدريبية على نمطي الاستشاري والمشارك الديمقراطي لصالح 5 دورات فأكثر، ولمتغير سنوات الخبرة على كل من النمط الاستشاري الديمقراطي، والمشارك الديمقراطي ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح أقل من 10 سنوات .

3- دراسة (القحطاني ، المعمرى ، 2019) :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء الوظيفي، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة وفقا لنظرية المسار والهدف والتي تتضمن (النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) في شركة الاتصالات السعودية ، ومعرفة درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالشركة. واشتملت عينة الدراسة على 91 موظفاً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) والتي تتضمن (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية ، وتوجد علاقة معنوية بين النمط المساند كنمط من الأنماط القيادية الأربعة و الولاء الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات السعودية ، ويعتبر النمط المساند النمط القيادي

الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي مقارنة بباقي الأنماط الأربعة (المشارك، النمط التوجيهي، النمط الموجه نحو الإنجاز).

4- دراسة (الأحمد ، الكردي ، 2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية (الأتوقراطي ، الأبوي ، التشاوري ، المشارك) السائدة لدى عمداء كليات جامعة الزيتونة الأردنية وفقاً لنظرية ليكرت، كذلك إلى معرفة مستوى الرضا والولاء التنظيمي ، وتوضيح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من 109 عضو هيئة تدريس موزعين على كليات الجامعة منهم 74 عضو هيئة تدريس من الذكور و 35 من الإناث .

أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة هما نمطي القيادة المشارك والتشاوري يليهما نمطي القيادة الأتوقراطي والأبوي ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين الرضا والولاء التنظيمي على ثلاثة أنماط قيادية هي المشارك والاستشاري والأبوي .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Hani& Mohammad, 2018) :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تمكين الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية ، حيث اختبرت هذه الدراسة ثلاثة أنماط قيادية وهي نمط القيادة (التحويلية ، التبادلية والديمقراطية) وأثرها على تمكين الموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من 233 موظف . أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً بين أنماط القيادة وتمكين الموظفين حيث كان نمط القيادة التحويلية الأكثر معنوية يليه نمط القيادة التبادلية وأخيراً نمط القيادة الديمقراطية .

2- دراسة (Abasilim et al., 2019) :

ينظر إلى النمط القيادي على أنه أحد العوامل الحيوية التي يمكن أن تعزز الالتزام الوظيفي ، وكما أنه الطريق المباشر لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي ، حيث اعتمدت على الأنماط التالية (التحويلية، التبادلية، الحرة) وذلك بالتطبيق على لجنة الخدمة المدنية بنيجيريا بالتطبيق على 140 موظف .

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي ، حيث يهتم هذا النمط بالموظفين ويحفزهم ويلهمهم لتحقيق نتائج غير مسبوقه. ولذلك يوصى بضرورة تطبيق هذا النمط مع الاهتمام بتدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية لتحفيز الالتزام الوظيفي. بينما توجد

علاقة غير معنوية بين القيادة التبادلية والالتزام الوظيفي . في حين توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة الحرة والالتزام الوظيفي، حيث يتميز هذا الأسلوب بعدم تدخل القادة في أنشطة الموظفين ، وبالرغم من ذلك توصى الأدبيات السابقة بعدم تشجيع هذا النمط حيث أنه لا يشجع الموظفين على الالتزام.

3- دراسة (Eltarhuni,et al., 2020) :

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتمثلة في نمط القيادة (الأوتوقراطية، الحرة ، الديمقراطية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها 55 من العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن المستشفى تستخدم الثلاث أنماط السابقة حيث نمط القيادة الديمقراطية هو النمط السائد يليه النمط الأتوقراطي يليه النمط الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط الديمقراطي.

التعليق علي الدراسات السابقة :

- هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية منذ النظريات الكلاسيكية في الإدارة وكذلك المدارس السلوكية والمدارس الحديثة للبحث عن الأنماط المناسبة للتطبيق المعاصر .
- تنوعت دراسة الباحثين لأنماط القيادة من حيث علاقتها بالأداء المؤسسي ، والفعالية التنظيمية ، وأداء الموظفين ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، وتمكين الموظفين.
- تناولت العديد من الدراسات نموذج الأنماط القيادة وتتضمن ثلاثة أنماط قيادية هي (الديمقراطي ، الأتوقراطي ، المتساهل أو الحر) ، كما تناولت العديد من الدراسات نموذج الأنماط القيادة والذي يتضمن نمطين قياديين هما (التحويلية ، والتبادلية) .
- تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي وذلك عن طريق توضيح مدي الاختلاف في ممارسة الأنماط القيادية بالتطبيق علي بيئة الإدارة المصرية وذلك وفق نوع وطبيعة عمل المنظمة وكذلك نوع العمالة (وفق المستويات الإدارية الثلاثة عليا ، وسطي ، إشرافية) .

4- مشكلة البحث :

تعانى المنظمات المصرية بصفه عامة العديد من المشكلات الاقتصادية و الادارية و التنظيمية

و التكنولوجيا و السلوكية و البيئية التي تعوقها عن تحقيق أهدافها . إلا أن أصعب – بل أخطر - هذه المشكلات عدم قدرة المدير المصري على ممارسة وظائفه و اتخاذ قرارات إدارية فعالة . إن منظماتنا الآن في الظروف الراهنة التي تمر بها والتي تتسم بالاضطراب و عدم الاستقرار، و العولمة و التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في اشد الحاجة الى مديرين على قدر عالي من الكفاءة الإدارية اذا أصبح نجاح تلك المنظمات رهيناً إلى حد بعيد بمدى توافر هؤلاء المديرين القادرين على استيعاب و ملاحقة هذه التغيرات البيئية و محاولة التكيف معها. (خويلدي ، 2016، مرجع سبق ذكره)

جهود العناصر المشاركة في الأداء ، كما ينبغي علي القادة استخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة علي تحقيق أهدافها المنشودة.

ولقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف علي مظاهر المشكلة وتحديد أسبابها، واعتمدت فيها علي أسلوب المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة مع 50 من مديري القطاعات محل البحث ، حيث تم اختيار مديرية التربية والتعليم ممثلة للقطاع الحكومي ، وشركة مصر للزيوت والصابون ممثلة للقطاع الصناعي ، وجامعة الزقازيق ممثلة للقطاع العلمي، وجمعية رعاية الطلبة والخدمات المتكاملة ممثلة للقطاع الخدمي غير الهادف للربح في شهر يوليو 2017.

نتائج البحث الاستطلاعية :

تم التوصل إلي مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي :

- 1- التخبط في حال عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها، وبالتالي إرباك العمل وهدر الوقت والجهد.
- 2- افتقاد بعض المديرين إلى السمات أو الخصائص التي ينبغي توافرها ليكون المدير المصري مديراً معاصراً قادراً على استيعاب و ملاحقة التغيرات البيئية الحالية ، فاهماً للأساليب الإدارية الحديثة التي يستطيع أن يستفيد منها في تطوير المنظمات المصرية لخلق بيئة تنافسية و تحقيق الاهداف التنظيمية بالفاعلية المطلوبة .
- 3- توجه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة و اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الآخرين .
- 4- عدم رغبة المدير الحالي في توليد قيادة (قيادات) إدارية أخرى جديدة لتكون بمثابة الصف الثاني الذي يحل محل القيادات القديمة متى انتهى أمرها .

5- عدم مناسبة النمط القيادي الذي يستخدمه المدير في إدارة و توجيه مرؤوسيه حيث يميل هذا النمط بشدة إلى الفردية في اتخاذ القرارات ، الاقتصار في أغلب الحالات على الاتصالات الهابطة ، مركزية السلطة، و الرقابة المباشرة .

6- انتشار العديد من الأنماط السلوكية السلبية بين غالبية المديرين في المنظمات المصرية مثل التسبب ، عدم الرغبة في تحمل المسئولية ، المحاباة ، الرشوة ، التمسك بالإجراءات و الروتين ، ، السلوك السلبي للمديرين و فقدان الولاء و الانتماء لوظائفهم و منظماتهم الأمر الذي أفقدهم القدرة على تحقيق أهدافهم .

7- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية .

8- نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية .

9- معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود والإجراءات الروتينية المملة وعدم قدرتها على مجاراة التطورات.

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن بلورة مشكلة البحث في مجموعة التساؤلات التالية :

1- ما مدي توافر الخصائص التنظيمية للأنماط القيادية وذلك باختلاف نوع المنظمة ونوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه ؟

2- ما مدي الاختلاف في الأنماط القيادية للمنظمات المختلفة ؟

3- ما هو النمط (الأنماط) القيادية المناسبة لخصائص وصفات المنظمة ذاتها من حيث نوع وطبيعة عمل المنظمة وكذلك نوع العمالة بها ؟

5- أهمية البحث :

1- يُعد البحث جهداً متواضعاً لإستكمال الدراسات السابقة بالتطبيق علي بيئة الإدارة المصرية ، مما يساعد علي فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من البحث والتحليل في مجال الأنماط القيادية.

2- علي الرغم من قدم هذه المشكلة وأهميتها فإن الفكر الإداري مازال يفتقر إلي الدراسات التجريبية الجادة والتنظير المحكم لها .

3- يتصدي البحث لمشكلة ذات علاقة بنوع النمط القيادي الذي يؤثر علي مكونات العملية الادارية بأكملها ، إذ إن نجاح المنظمات علي إختلاف أنواعها ينطلق أساساً من كفاءة وقدرة قيادتها الادارية وهذه القيادة تتأثر بشكل واضح بنوع النمط القيادي .

4- أهمية موضوع البحث ، حيث أصبح الإهتمام بالأنماط القيادية في إدارة منظمات الأعمال هام جدا ، وذلك للتأكد من وجود قيادات إدارية قادرة علي توفير المعلومات التي تساعد علي إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، تحفيز العاملين ، توجيه سلوك العاملين نحو الإنتاجية العالية واحترام نظم العمل وقواعده .

6- أهداف البحث :

- 1- التعرف علي المفاهيم السائدة عن الأنماط القيادية ، توضيح أهمية الأنماط القيادية ومدى الحاجة إليها وأنواع الأنماط القيادية المختلفة .
- 2- مدى توافر الخصائص التنظيمية والسلوكية للأنماط القيادية ، وذلك باختلاف نوع المنظمة ونوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه .
- 3- توضيح مدى الاختلاف بين الأنماط القيادية في المنظمات المختلفة .
- 4- الوقوف علي النمط (الأنماط) القيادة المناسبة وفق صفات وخصائص المنظمة ذاتها ، والتي تتمثل في نوع وطبيعة عمل المنظمة ، وكذلك نوع العمالة بها .
- 5- محاولة التوصل إلي بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد العاملين في القطاعات محل البحث علي اختيار النمط المناسب بهدف تحقيق كفاءة وفعالية العمل .

7- فروض البحث :

يمكن صياغة الفروض التي قام عليها هذا الإطار والتي سوف تقوم الباحثة باختبار مدى صحتها وصدقها في بيئة الإدارة المصرية علي النحو التالي :

الفرض الرئيسي علي " تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافاً معنوياً للأنماط الأربعة (الأوتوقراطي المستغل ، الأوتوقراطي الأيوبي ، الاستشاري ، المشارك) باختلاف نوع المنظمة ونوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه " ، وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول: تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافاً معنوياً لهذه الأنماط الأربعة باختلاف نوع المنظمة.

الفرض الفرعي الثاني: تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافاً معنوياً لهذه الأنماط الأربعة باختلاف نوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه .

8- مجتمع الدراسة ووحدة معاينة وعينة البحث:

أ- يتمثل مجتمع البحث في المديرين العاملين في بعض المنظمات (الحكومية ، الصناعية ، العلمية ، الخادمة غير الهادفة للربح) العاملة في مدينة الزقازيق.

ب- وحدة المعاينة : في المديرين العاملين في تلك المنظمات في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة الإشرافية) .

ج-عينة الدراسة:

سوف تعتمد الباحثة على أسلوب الحصر الشامل في مستوى الإدارة العليا نظراً لصغر حجم مديروا تلك الفئة والتي يبلغ عددهم (111) مدير لتلك الفئة وذلك لضمان الحصول على معدل استجابة مقبول نظراً لصعوبة تجميع البيانات من تلك الفئة بشكل عام، كما تقوم بسحب عينة عشوائية طبقية طبقاً للتوزيع المتناسب من فئتي الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وذلك وفقاً لنوع المنظمة والتي تم تقسيمها كما سبق في مجتمع البحث، وتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد المديرين في الإدارة الوسطى والإشرافية والمتمثل العاملين في تلك المنظمات وقد بلغ عددهم (697) مدير، ومستوى معنوية (5%)، ودرجة خطأ مسموح بها (5%)، ونسبة الظاهرة في المجتمع (50%)، ومعادلة حجم العينة التالية: (Steven , 2012)

$$n = \frac{N P(1 - P)}{[(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2} \right) + P(1 - P)]}$$

حيث أن:

- n : حجم العينة. - N : حجم المجتمع 805. - P : نسبة الظاهرة في المجتمع وهي 0.50

- z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 وهي 1.96. - d : الخطأ المسموح به 0.05.

وبناءً على ذلك، حجم العينة (248) مدير، ويتم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة من مديرو

الإدارة الوسطى والإشرافية بتلك المنظمات ، كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (1)
عدد المديرين داخل كل مستوى إداري في عينة الدراسة

الإجمالي	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستوى الإداري	
				المنظمات	القطاع
26	16	6	4	1/ مديرية الزراعة	المنظمات الخدمية الحكومية
33	21	7	5	2/ مديرية التربية والتعليم	
33	19	10	4	3/ مديرية الشؤون الصحية	
92	56	23	13	إجمالي المديرين بالمنظمات الخدمية	
79	38	17	24	1/ جامعة الزقازيق	المنظمات العلمية
26	11	7	8	1/ شركة مصر للزيوت والصابون	المنظمات الصناعية
41	16	12	13	2/ شركة مطاحن شرق الدلتا بالزقازيق	
58	19	14	25	3/ شركة مضارب الشرقية	
125	46	33	46	إجمالي المديرين بالمنظمات الصناعية	
18	5	3	10	1/ الجمعية النسائية لرعاية الأسرة بالشرقية	المنظمات غير الهادفة للربح
27	10	7	10	2/ نادي الشرقية الرياضي	
18	8	2	8	3/ جمعية رعاية الطلبة والخدمات	
63	23	12	28	إجمالي المديرين بالمنظمات غير الهادفة للربح	
359	163	85	111	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع سجلات المنظمات مجتمع البحث يونيو 2019

9-متغيرات الدراسة وطرق قياسها :

تنطوي الدراسة الحالية علي نوعين من المتغيرات هما :

أولاً : المتغيرات المستقلة وهي :

أ – نوع وطبيعة عمل المنظمة . ب- المستوى الإداري للعاملين (عليا / وسطي / إشرافية).

ثانياً : المتغيرات التابعة :

وتشمل الخصائص التنظيمية والسلوكية التي ينطوي عليها كل نمط من أنماط القيادة الأربعة (النمط التحكمي المستغل ، التحكمي الأبوي ، التشاوري ، المشارك) والتي تكشف عن نوعية النمط القيادي السائد بالمنظمات محل الدراسة ، وحيث تتمثل أبعاد المتغير التابع في:

- 1- **القيادة** : وذلك باستخدام خمس عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية قدرة القائد علي التأثير في مرؤوسيه .
- 2- **الدافعية** : وذلك باستخدام سبع عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي إشباع دوافع العاملين سواء المادية أو غير المادية .
- 3- **الإتصالات** : وذلك باستخدام عشرة عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية كيفية الحصول علي المعلومات وتحقيق الفهم المشترك للمعاني وتطوير العلاقات .
- 4- **التفاعل والتأثير** : وذلك باستخدام خمس عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي التفاعل والتعاون والثقة التبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 5- **اتخاذ القرارات** : وذلك باستخدام ست عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي ملائمة ودقة المعلومات لدي متخذ القرار.
- 6- **تحديد الأهداف** : وذلك باستخدام ست عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي الاندماج بين أهداف المرؤوسين والمنظمة .
- 7- **الرقابة** : وذلك باستخدام ست عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية درجة كفاءة المنظمة من حيث استخدامها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- 8- **النتائج** : وذلك باستخدام خمس عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي الاهتمام بالنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- وتم الاعتماد علي مقياس Rinses Likert Theory (1961-system1-system4) وذلك استناداً إلي العديد من الدراسات السابقة مثل : (الزنفلي 1981)،(السعود ، 2009) ، (الفرماوي ، 2017) ،(Kahya & Pabuccu,2015) .
- 9- **أسلوب جمع البيانات** :

تم جمع بيانات البحث عن طريق استيفاء قوائم الاستقصاء المعدة لذلك ، وقامت الباحثة بتوزيع القوائم علي المستقضي منهم عن طريق المقابلة الشخصية ، ويمكن توضيح عدد القوائم التي تم توزيعها علي المستقضي منهم كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول نتائج مرحلة تجميع البيانات
جدول رقم (2)

نسبة الاستجابة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	حجم العينة المستهدف	عدد العاملين بالمنظمات			المنظمة
			الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	
0.91	30	33	60	19	5	مديرية التربية والتعليم
0.94	30	32	55	30	4	مديرية الشئون الصحية
0.88	23	26	45	17	4	مديرية الزراعة
0.94	29	31	30	21	8	شركة الزيوت والصابون
0.93	38	41	45	33	13	شركة مطاحن شرق الدلتا
0.91	53	58	54	41	25	شركة مضارب الشرقية
0.89	70	79	105	47	24	جامعة الزقازيق
0.89	16	18	13	9	10	الجمعية النسائية لرعاية الأسر
0.89	24	27	26	20	10	نادي الشرقية الرياضي
0.89	16	18	21	6	8	جمعية رعاية الطلبة
91.6	329	359	454	243	111	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي قوائم الاستقصاء التي تم تجميعها

10- نتائج الدراسة الميدانية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبارات الفروض وذلك علي النحو التالي :

أولاً : باستخدام تحليل متوسطات الاستجابة لمفردات عينة البحث والانحرافات المعيارية لمديري المنظمات محل الدراسة ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (3)

تحليل متوسطات الاستجابة لمفردات عينة البحث من المنظمات وفقاً للمستوى الإداري نحو الخصائص السلوكية والتنظيمية

م	البعء	المستوى الإداري	المنظمات العلمية				المنظمات غير الهادفة الربح				المنظمات الصناعية				المنظمات الخدمية الحكومية			
			المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد
1	القيادة	عليا	3,835	,237	25,636	المشارك	3,811	,156	4,093	المشارك	3,078	,215	6,985	الاستشاري	1.683	,427	13,886	مستقل
		وسطى	3,907	,128	3,176	المشارك	3,667	,178	4,854	المشارك	2,061	,209	10,141	التحكمي الأيوي	1.451	,217	10,622	التحكمي المستقل
		إشرافية	3,516	,240	6,826	المشارك	3,504	,208	5,936	المشارك	1,405	,345	24,555	التحكمي المستقل	1.575	,229	14,540	التحكمي المستقل
2	الدافعية	عليا	3,588	,151	4,208	المشارك	3,782	,110	2,909	المشارك	2,863	,211	7,370	الاستشاري	1.795	,295	11,238	التحكمي مستغل
		وسطى	3,467	,137	3,951	المشارك	3,726	,096	2,576	المشارك	1,900	,275	14,474	التحكمي الأيوي	1.372	,179	9,541	التحكمي مستغل
		إشرافية	3,316	,173	5,217	المشارك	3,591	,176	4,901	المشارك	1,405	,202	14,377	التحكمي المستغل	1.451	,194	13,370	التحكمي المستغل
3	الاتصالات	عليا	3,806	,152	3,994	المشارك	4,863	,083	1,707	المشارك	2,942	,159	5,404	الاستشاري	1.743	,262	8,624	التحكمي مستغل
		وسطى	3,700	,125	3,378	المشارك	3,667	,098	2,672	المشارك	1,973	,270	13,685	التحكمي الأيوي	1.681	,175	8,583	التحكمي مستغل
		إشرافية	3,647	,162	4,442	المشارك	3,622	,095	2,623	المشارك	1,393	,219	15,721	التحكمي المستغل	1.413	,186	13,163	التحكمي مستغل
4	التفاعل والتأثير	عليا	3,918	,174	4,441	المشارك	3,863	,134	3,469	المشارك	2,861	,265	9,262	الاستشاري	1.697	,428	15,286	التحكمي مستغل
		وسطى	3,733	,209	5,599	المشارك	3,633	,187	5,147	المشارك	1,939	,523	26,973	التحكمي الأيوي	1.723	,246	12,519	التحكمي مستغل
		إشرافية	3,711	,196	5,282	المشارك	3,591	,165	4,595	المشارك	1,479	,379	25,625	التحكمي المستغل	1.582	,262	16,561	التحكمي مستغل
5	اتخاذ القرارات	عليا	3,814	0,143	3,749	المشارك	3,877	0,109	2,811	المشارك	2,944	0,203	6,895	الإستشاري	1.654	0,139	4,870	التحكمي مستغل

م	البعء	المستوى الإداري	المنظمات العلمية				المنظمات غير الهادفة الربح				المنظمات الصناعية				المنظمات الخدمية الحكومية			
			المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النمط السائد
		وسطى	3,711	0,160	4,312	المشارك	3,667	0,123	3,354	المشارك	1,965	0,272	13,842	1,566	0,217	11,009	التحكمي	
		إشرافية	3,719	0,182	4,894	المشارك	3,601	0,165	4,582	المشارك	1,384	0,248	17,919	1,351	0,212	15,692	التحكمي المستقل	
6	تحدي الأهداف	عليا	3,725	0,155	4,161	المشارك	3,877	0,094	2,425	المشارك	2,894	0,211	7,291	1,720	0,427	16,660	التحكمي مستغل	
		وسطى	3,611	0,150	4,154	المشارك	3,694	0,139	3,763	المشارك	1,960	0,254	12,959	1,513	0,206	10,548	التحكمي مستغل	
		إشرافية	3,592	0,185	5,150	المشارك	3,638	0,172	4,728	المشارك	1,461	0,327	22,382	1,366	0,226	16,545	التحكمي المستغل	
7	الرقابة	عليا	3,980	0,055	1,382	المشارك	3,860	0,100	2,591	المشارك	2,880	0,124	4,306	1,667	0,327	12,358	التحكمي مستغل	
		وسطى	3,800	0,129	3,395	المشارك	3,556	0,164	4,612	المشارك	1,965	0,353	19,964	1,590	0,191	9,517	التحكمي مستغل	
		إشرافية	3,776	0,151	3,999	المشارك	3,841	1,099	28,612	المشارك	1,457	0,322	22,100	1,563	0,217	13,884	التحكمي المستغل	
8	النتائج	عليا	3,976	0,066	1,670	المشارك	3,916	0,101	2,579	المشارك	3,011	0,165	5,480	1,722	0,477	16,591	الإستشارى	
		وسطى	3,867	0,180	4,655	المشارك	3,712	0,134	7,257	المشارك	1,982	0,266	13,421	1,654	0,261	12,300	التحكمي الأبوئ	
		إشرافية	3,947	0,101	2,559	المشارك	3,730	0,205	5,496	المشارك	1,487	0,295	19,839	1,666	0,213	12,785	التحكمي المستغل	
9	المتوسط العام	عليا	3,830	0,061	1,593	المشارك	3,856	0,040	1,037	المشارك	2,934	0,086	2,931	1,709	0,230	8,188	التحكمي مستغل	
		وسطى	3,724	0,045	26,853	المشارك	3,666	0,045	1,227	المشارك	1,980	0,210	10,606	1,568	0,074	3,709	التحكمي مستغل	
		إشرافية	3,653	0,056	1,533	المشارك	3,649	0,156	4,275	المشارك	1,434	0,220	15,342	1,496	0,111	7,420	التحكمي المستغل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات على برنامج (SPSS)

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

أولاً: المنظمات العلمية:

- اتفقت استجابات فئات عينة البحث في المنظمات العلمية على توافر أبعاد (القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، التفاعل والتأثير ، إخاذ القرارات ، تحديد الأهداف ، الرقابة ، النتائج) بالمنظمات بدرجة استجابة متوسطة بمتوسط عام قدره (3,830) بالنسبة لمستوى الإدارة العليا، متوسط قدره (3,724) بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى، ومتوسط قدره (3,653) بالنسبة لمستوى الإدارة الإشرافية.
- جاءت قيم معامل الاختلاف (1,593) و (26,853) و (1,533) % بالنسبة لمستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية على التوالي وتدل هذه القيم على وجود نسب تشتت ضعيفة مما يدل على توافق آراء وإدراكات مفردات العينة نحو الخصائص التنظيمية والسلوكية.
- النمط القيادي السائد على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط المشارك.

ثانياً: المنظمات غير الهادفة للربح:

- اتفقت استجابات فئات عينة البحث في المنظمات غير الهادفة للربح على توافر أبعاد (القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، التفاعل والتأثير ، إخاذ القرارات ، تحديد الأهداف ، الرقابة ، النتائج) بالمنظمات بدرجة استجابة متوسطة بمتوسط عام قدره (3,856) بالنسبة لمستوى الإدارة العليا، متوسط قدره (3,666) بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى، ومتوسط قدره (3,649) بالنسبة لمستوى الإدارة الإشرافية.
- جاءت قيم معامل الاختلاف (1,037) و (1,227) و (4,275) % بالنسبة لمستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية على التوالي وتدل هذه القيم على وجود نسب تشتت ضعيفة مما يدل على توافق آراء وإدراكات مفردات العينة نحو بعد الخصائص التنظيمية والسلوكية.
- النمط القيادي السائد على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط المشارك.

ثالثاً: المنظمات الصناعية:

- اتفقت استجابات فئات عينة البحث في المنظمات الصناعية على توافر أبعاد (القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، التفاعل والتأثير ، إخاذ القرارات ، تحديد الأهداف ، الرقابة ، النتائج) بالمنظمات بدرجة

استجابة متوسطة بمتوسط عام قدره (2,934) بالنسبة لمستوى الإدارة العليا، متوسط قدره (1,980) بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى، ومتوسط قدره (1,434) بالنسبة لمستوى الإدارة الإشرافية.

- جاءت قيم معامل الاختلاف (2,931) (10,606) و (15,342) % بالنسبة لمستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية على التوالي وتدل هذه القيم على وجود نسب تشتت ضعيفة مما يدل على توافق آراء وإدراكات مفردات العينة نحو بعد الخصائص التنظيمية والسلوكية.

- النمط القيادي السائد على مستوى الإدارة العليا هو النمط الاستشاري وبالنسبة للإدارة الوسطى التحكمي الأبوي وبالنسبة للإدارة الإشرافية النمط التحكمي المستغل.

رابعاً: المنظمات الحكومية:

- اتفقت استجابات فئات عينة البحث في المنظمات الحكومية على توافر أبعاد (القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، التفاعل والتأثير ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف ، الرقابة ، النتائج) بالمنظمات بدرجة استجابة متوسطة بمتوسط عام قدره (1,709) بالنسبة لمستوى الإدارة العليا، متوسط قدره (1,568) بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى، ومتوسط قدره (1,496) بالنسبة لمستوى الإدارة الإشرافية.

- جاءت قيم معامل الاختلاف (8,188) و (3,709) و (7,420) % بالنسبة لمستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية على التوالي وتدل هذه القيم على وجود نسب تشتت ضعيفة مما يدل على توافق آراء وإدراكات مفردات العينة نحو بعد الخصائص التنظيمية والسلوكية.

- النمط القيادي السائد على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط التحكمي المستغل.

ثانياً : تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وذلك لتحديد الدلالات والفروق المعنوية وغير المعنوية بين المتوسطات على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة بالنسبة للعينة محل البحث، وقد أسفر اختبار الفرض عن النتائج التالية :

جدول رقم (4)

تحليل التباين لمدى الالتزام بالأبعاد بين مفردات عينة البحث باختلاف القطاعات محل البحث لكل المستوى الإداري

الأبعاد	المستوى الإداري	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	قيمة Sig	درجة الفروق
القيادة	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 76 79	10,994 4,234 15,227	3,665 ,056	65,779	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 79 82	55,950 3,011 58,961	18,650 ,038	489,269	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 159 162	155,398 11,336 166,734	51,799 ,071	726,529	0,000	يوجد فروق معنوية
الدافعية	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 76 79	15,718 2,746 18,464	5,239 ,036	144,992	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 79 82	52,591 3,499 56,090	17,530 ,042	395,853	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 159 162	157,050 5,690 162,740	52,350 ,036	1462,807	0,000	يوجد فروق معنوية
الاتصالات	الإدارة العليا	المعالجات (بين)	3	15,319	5,106	119,150	0,000	يوجد فروق معنوية

الأبعاد	المستوى الإداري	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	قيمة Sig	درجة الفروق
	الإدارة الوسطى	القطاعات	76	1,860	,024	407,563	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	79	17,179				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 79 82	17,267 3,347 ,042				
	الإدارة الإشرافية	القطاعات	3	190,555	63,518	1926,574	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	159 162	5,242 195,797				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 159 162	63,518 ,033				
التفاعل والتأثير	الإدارة العليا	القطاعات	3	21,421	7,140	119,150	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	76 79	4,554 25,976				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 79 82	18,386 ,140				
	الإدارة الوسطى	القطاعات	3	55,159	18,386	130,964	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	79 82	11,091 66,250				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 79 82	18,386 ,140				
	الإدارة الإشرافية	القطاعات	3	173,618	57,873	749,995	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	159 162	12,269 185,887				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 159 162	57,873 ,077				
اتخاذ القرارات	الإدارة العليا	القطاعات	3	16,819	5,606	200,969	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	76 79	2,120 18,939				
		المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3 76 79	5,606 ,028				
	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات)	3	54,163	18,054	362,229	0,000	يوجد فروق معنوية

الأبعاد	المستوى الإداري	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	قيمة Sig	درجة الفروق
	الإدارة الإشرافية	الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	79	3,938	,050	1525,865	0,000	يوجد فروق معنوية
		المعالجات (بين القطاعات)	82	58,101				
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	3	203,684				
تحديد الأهداف	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات)	159	67,895	,044	147,114	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	162	210,759				
		المعالجات (بين القطاعات)	3	19,639				
الرقابة	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات)	76	17,541	,044	394,244	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	79	52,624				
		المعالجات (بين القطاعات)	82	56,139				
الرقابة	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات)	3	61,704	,060	1029,944	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	159	185,112				
		المعالجات (بين القطاعات)	162	194,638				
الرقابة	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات)	3	7,855	,020	395,127	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	76	1,511				
		المعالجات (بين القطاعات)	79	25,075				
الرقابة	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات)	3	17,881	,067	265,496	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	79	53,642				
		المعالجات (بين القطاعات)	82	58,963				
الرقابة	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات)	3	66,577	,218	304,977	0,000	يوجد فروق معنوية
		الأخطاء (داخل القطاعات) الكلي	159	199,732				
		المعالجات (بين القطاعات)	159	34,710				

الأبعاد	المستوى الإداري	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة	قيمة Sig	درجة الفروق
		الكلية	162	234,442				
النتائج	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 76 79	18,329 2,806 21,135	6,110 ,037	165,456	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 79 82	56,890 4,418 61,308	18,963 ,056	339,072	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 159 162	199,997 7,734 207,731	66,666 ,029	1370,595	0,000	يوجد فروق معنوية
البعد الكلية	الإدارة العليا	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 76 79	17,327 ,718 18,046	5,776 ,009	611,208	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الوسطى	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 79 82	53,886 1,583 55,469	17,962 ,020	896,613	0,000	يوجد فروق معنوية
	الإدارة الإشرافية	المعالجات (بين القطاعات) الأخطاء (داخل القطاعات) الكلية	3 159 162	182,107 3,517 185,624	60,702 ,022	2743,945	0,000	يوجد فروق معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث باختلاف القطاعات محل البحث نحو الالتزام بالأبعاد المحددة بالدراسة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند درجة معنوية 5% وكذلك قيمة (P-Value) أصغر من 5% ، مما يعني اختلاف إدراكات عينة البحث محل الدراسة في تحديد الالتزام بالأبعاد محل الدراسة.

11- خلاصة النتائج والتوصيات:

1- نتائج البحث :

يمكن عرض نتائج البحث من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (5)

نتائج اختبار الفروض الإحصائية

الفروض	فروض البحث	نتائج اختبار الفرض
الفرض الرئيسي	تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافا معنويا للأنماط الأربعة (الأوتوقراطي المستغل، الأوتوقراطي الأبوي ، الاستشاري ، المشارك) باختلاف نوع المنظمة ونوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :	ثبت صحة الفرض جزئيا
الفرض الفرعي الأول	1- تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافا معنويا لهذه الأنماط الأربعة باختلاف نوع المنظمة.	ثبت صحة الفرض جزئيا
الفرض الفرعي الثاني	2- تختلف الخصائص التنظيمية والسلوكية اختلافا معنويا لهذه الأنماط الأربعة باختلاف نوع المستوي الإداري الذي يطبق فيه .	ثبت صحة الفرض جزئيا

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج اختبار الفروض

2- توصيات البحث :

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة ، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات المتمثلة في :

- 1- ترسيخ ثقافة الديمقراطية والتي تعد آلية فعالة لضمان مشاركة جميع المرؤوسين في جهود التطوير والإصلاح ، فضلا عن أن ذلك يمنحهم الفرصة لكسب الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- 2- الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لاستخدام نمط القيادة المشارك في المنظمات العلمية والخادمة غير الهادفة للربح والاستفادة منها في تطوير العمل وتحسين الأداء .
- 3- ينبغي تعزيز استخدام نمط القيادة المشارك في المنظمات الصناعية ، وتعزيز استخدام نمط القيادة التشاوري والمشارك في المنظمات الحكومية حيث يتطلب ذلك المزيد من تفويض السلطة ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، ومزيد من التعاون والتفاعل بين المدير ومرؤوسيه .

- 4- ضرورة تشجيع القيادات الإدارية علي اتخاذ المبادرة والمخاطرة المحسوبة، والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من الإبداع المهني والأكاديمي والإداري من خلال ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار وترعي وتنمي الأفكار والرؤي الجديدة للمستقبل .
 - 5- أن يتم تعزيز العمل الجماعي من خلال تشجيع فريق العمل ، وتنمية مهاراته لدي القيادات وتدعيم ثقافة المشاركة .
 - 6- عقد دورات تدريبية خاصة ومكثفة للمديرين قبل استلامهم لمناصبهم الإدارية ،من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية الفعالة ، وأثر كل منها علي المرؤوسين تحت قيادته.
 - 7- ضرورة الاهتمام بإعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين علي إدارة المنظمات وقيادتها بنجاح .
 - 8- بذل المزيد من الجهد عند اختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين .
 - 9- إنشاء مركز لأبحاث القيادة الإدارية في كل قطاع ، باعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية في مختلف المنظمات .
 - 10- تطوير مهارات القيادات الإدارية وذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن .
- الدراسات المستقبلية :**

- من خلال الدراسة الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن للباحثة أن تذكر بعض المجالات الأخرى ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، والأخذ بها وتطبيقها كدراسات مستقبلية علي النحو التالي :
- 1- دراسة تأثير الأنماط القيادية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة في بيئة الإدارة المصرية .
 - 2- دراسة تأثير الأنماط القيادية علي الالتزام التنظيمي بالتطبيق علي بيئة الإدارة المصرية .
 - 3- دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والارتباط الوظيفي للعاملين .
 - 4- دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الاستراتيجي .
 - 5- دراسة تأثير الأنماط القيادية علي تمكين الموظفين .
 - 6- تأثير أزمة كورونا علي ممارسة المديرين للأنماط القيادية في المستشفيات الحكومية بمديرية الشؤون الصحية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ- الكتب :

- السعود، راتب سلامة (2013) ، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، عمان ، الأردن ، دار الصفا للنشر .
- الشوافي ، محمد الغمري ؛ زينة ، أحمد (2017) ، إدارة الأعمال (مدخل البناء الاستراتيجي) ، غير مبين الناشر ، الزقازيق .
- القحطاني ، سالم سعيد (2001) ، القيادة الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي ، الرياض .
- جودة ، يسري السيد يوسف (2015) ، السلوك التنظيمي وتطوير المنظمات ، مكتبة المدينة ، الزقازيق .

ب- الرسائل العلمية :

- الفرماوي ، أحمد محمود إبراهيم (2017) " الأنماط القيادية للمدير المصري في ضوء مدي إدراك ثقافة حقوق الإنسان " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- الزنفلي ، نعيم محمد (1981) "تطبيق انماط القيادة الخاصة بليكرت لقياس فاعلية المنظمة على قطاع الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- خويلدي ، خديجة (2016) " أثر الأنماط القيادية للمقاول علي أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق " ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح- الجزائر .

ج- الدوريات والمقالات :

- الأحمد ، سليمان ذياب علي ؛ الكردي ، عصمت درويش مصطفى (2020) " الأنماط القيادية والسائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم " ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية، عدد 73، ص 759-788 .

- السعود ، راتب سلامة (2009) " أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1 – نظام 4) وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم " ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 5 ، عدد 3 ، ص 249-262.
- العزب ، أشرف محمد ،(2011)" دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ "، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية ، جامعة المنصورة ، المجلد 2 ، العدد 5 ، ص 86 .
- الغامدي ، عزيزة خبتي أحمد (2018) " الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات " ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مجلد 3 ، عدد 2 ، ص 355-369 .
- القحطاني ،سعيد عايض محمد ؛ المعمري ، ياسر حسن سالم (2019) " تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مجلد 6، عدد 1 ، ص189-215 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019866287.
- Al-Khaled, A. A. S. (2019). The Significance of Training in Organizations on the Performance and Capabilities of Employees. *Global Journal of Management And Business Research*. Nawaz, Z. A.
- Eltarhuni et al., (2020), "The impact of leadership styles on organizational citizenship behaviors among employees working at hospital", *Global Scientific Journals*, 8 (1), 1641-1650.

- Hani, F. , (2018), “Employee empowerment: Do leadership styles matter? Empirical study at college of Al-Balqa’a University”, Master thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Kahya, C., & Pabuçcu, H. (2015). Evaluating leadership styles within the scope of Rensis Likert's system-4 model by using fuzzy AHP Approach1. IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, 6(17), 1.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management and Organization*, 19(3), 241.
- Likert , R.,(1961).New Patterns of Management . McGraw –Hill .
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7
- Steven K, Thompson, (2012). "Sampling", Third Edition, P: 59 – 60.