

## A Comparative Study of Leadership Styles Used in Social Work Among Local and Professional Leaders in Siwa Oasis

Maher Attia  

Social Studies Dept. Socio – Economic Studies Division, Desert Research Center, Egypt

\* Corresponding author

Maher Attia

Received: 26/10/2022

Revised: 21/11/2022

Accepted: 22/11/2022

Published: 22/11/2022

### Abstract

The research aimed to identify the leadership patterns used in social work in Siwa Oasis, studying the relationship between their ranking according to their common use, and identifying the differences between their opinions regarding the prevalence of their use among them. The research was conducted in Siwa Oasis and included its coverage in two categories: professional and local leaders. The simple random sample of professional leaders (74) respondent and (109) local leaders taking sample in one city of Siwa. The data collected by personal interview with respondents during the period from June to July 2022. Data analyzed by statistical methods: Frequencies, percentages, Spearman's coefficient and critical ratio. The results showed that professional leaders in descending order as follow: authoritarian pattern effective pattern, social pattern, conciliatory pattern, negative pattern (13.7%, 17.4%, 19.5%, 23.5%, 26.5%) respectively. For local leaders, the active pattern, the conciliatory pattern, the social pattern, the authoritarian pattern, the negative pattern, (6.9%, 21%, 21.5%, 22.5%, 28.1%) respectively. The results confirmed that was no difference of opinion between professional and local leaders regarding their respective ranking of leadership styles; the results confirmed the existence of differences between the opinions of professional and local leaders for the authoritarian leadership style, and for the conciliatory leadership style according to the value of the critical ratio, which amounted to (3.64) and 2.72 respectively, and the absence of differences between them for the social leadership style and the negative leadership style according to the critical ratio, which amounted to 0.98 and 1.91.

**Keywords:** Leadership, style, Social Work, Siwa Oasis

## دراسة مقارنة لأنماط القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بين القيادات المحلية والمهنية بواحة سيوة

د/ ماهر إبراهيم عبد المقصود عطية

قسم الدراسات الاجتماعية- شعبة الدراسات الاقتصادية - مركز بحوث الصحراء - القاهرة

### الملخص

استهدف البحث تحديد أنماط القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بواحة سيوة من خلال التعرف على رأي القادة المهنيين والقادة المحليين في استخدامهم لأنماط القيادة في العمل الاجتماعي، ودراسة العلاقة بين ترتيبهم لها وفقاً لشيوع استخدامها، وتحديد الفروق بين آرائهم فيما يتعلق بشيوع استخدامها بينهم. وتم إجراء البحث بواحة سيوة، وتضمنت شامته علي فئتين هما: القادة المهنيين والقادة المحليين، واختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها من القادة المهنيين (74) مبحوثاً، ومن (109) القادة المحليين مع مراعاة نسب تواجد أفراد كل عينة منهما بمدينة سيوة وبالوحدات المحلية، وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية بواسطة إستمارتي إستبيان للقيادات المهنية، والقيادات المحلية خلال الفترة من بداية شهر يونيو وحتى نهاية يوليو 2022، واستخدم لتحليل البيانات الأساليب الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان، والنسبة الحرجة. وأوضحت نتائج الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي من القادة المهنيين مرتبة تنازلياً كالتالي: النمط المتسلط، النمط الفعال، النمط الاجتماعي، النمط التوفيقي، النمط السلبي بنسب (26.5%، 23.5%، 19.5%، 17.4%، 13.1%) علي الترتيب. وبالنسبة للقادة المحليين كالتالي: النمط الفعال، النمط التوفيقي، النمط الاجتماعي، النمط المتسلط، النمط السلبي بنسب (28.1%، 22.5%، 21.5%، 21.0%، 6.9%) علي الترتيب. وأكدت النتائج عدم وجود اختلاف في الرأي بين القادة المهنيين والقادة المحليين فيما يتعلق بترتيب كل منهما لأنماط القيادة؛ وأكدت النتائج وجود فروق بين آراء القادة المهنيين والمحليين للنمط القيادي المتسلط، وللنمط القيادي التوفيقي وفقاً لقيمة النسبة الحرجة والتي بلغت (3.64)، و(2.72) علي الترتيب، وعدم وجود فروق بينهما بالنسبة للنمط القيادي الاجتماعي وللنمط القيادي السلبي وفقاً لقيمة النسبة الحرجة والتي بلغت (0.98)، و(1.91) علي الترتيب.

**الكلمات الافتتاحية:** القيادة، الأنماط، العمل الاجتماعي، واحة سيوة.

### المقدمة والمشكلة البحثية

تعتبر القيادة إحدى أهم الظواهر الاجتماعية الموجودة في جميع المجتمعات والتي تتواجد أينما وجدت العلاقات الاجتماعية، فتعتبر القيادة عامل هام وحيوي لتقدم وتنمية أي مجتمع، وعلى قدر وجود القادة المؤثرين والذين يلجأ إليهم الآخريين طلباً للتوجيه ولنصيحة على قدر انتشار ونجاح برامج التنمية بهذا المجتمع (هيكل، حسام: 2014). والقيادة ظاهرة اجتماعية تلقائية تحدث في سياق عملية التفاعل بين أفراد أية جماعة صغرت أو كبرت بما يترتب عليه من توجيه السلوك الاجتماعي المتعلق بأهداف جماعية ترتبط بأشباع حاجات كل أو جزء من أعضاء الجماعة، والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة، وهي صيانة للكيان الاجتماعي للجماعة فهي تنصدي لقوى التفكك الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة وتنشأ ظاهرة القيادة عندما تقابل محاولات فرد أو أكثر من أعضاء الجماعة للتأثير في سلوك باقي أعضائها بالاستجابة بالقبول لتلك المحاولات أي قبول التبعية من باقي أعضاء الجماعة سواء جمعهم أو الشق الأكبر منهم في موقف معين أو تحت ظروف محددة يتحدد مداها ونطاقها بدنامية العلاقة بين القائد وتابعيه وسياق وأهداف عملية التفاعل بينهم (البناء، 2019).

وتحقق ظاهرة القيادة الأثر المضاعف لجهود التنمية (خاصة من حيث الوقت والجهد والتكلفة) في سياق عمليات الاتصال والتفاوض واتخاذ القرار ودعم المشاركة فبدلاً من الوصول لكل الأطراف كل بمفرده (فرداً أو جماعة) فإنه يتم الوصول إليهم عبر وسطاء هم غالباً القادة المحليين أكثر قرباً لهم جغرافياً واجتماعياً بما يستغرق وقتاً وجهداً أقل وبقدرة أكبر على مواجهة أية عقبات ومصاعب بسبب المعرفة الوثيقة بطبيعة المجتمع وخصائصه بما قد بجهلة الغرباء عن المجتمع من وكلاء التنمية (الشافعي، نوار: 2014).

وهناك أشخاص معينين تكون لهم مقدرة على التأثير على سلوك الآخرين على النحو المرغوب أو تكون لهم أيضاً القدرة على إعطاء المشورة في موضوعات معينة، حيث يشعر الآخريين أنهم محنكون وذوي خبرة كبيرة، ويمكننا اختبار تأثيرهم بشكل موضوعي خلال الاتصالات الشخصية المتشابهة (B. Rossing & T. Howard: 1994). ويندرج سويلم (1998) في هذا الشأن أن الاهتمام بالقيادة أصبح أمراً مهماً لما للقادة من دور بارز في تحقيق أهداف السياسة الزراعية والتنمية الريفية بصفة عامة، فهم أشخاص قادرين بطريقة غير رسمية على التأثير في سلوك وتعديل الاتجاهات نحو ما هو مرغوب، ويعتبر القادة من الركائز التي يعتمد عليها المنظم الاجتماعي في تنظيم المجتمع حيث أنهم

أكثر الناس معرفة بأحوال المجتمع وثقافته وحاجاته وتقاليدته لتحقيق الأهداف المشتركة الذين يسعون لتحقيقها، وهم يعملون دون مقابل مادي ويكتفون بما يحققونه من رضا معنوي نتيجة عملهم والقيادة في العمل التنموي.

وتشير سامية حنين (1982) إلى أن القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية، والواقع أن القادة المحليين هم القاعدة الرئيسية التي تعتمد عليها تنمية المجتمعات، فهم المجموعة المنفذة الميدانية للجهود الأكثر تأثيراً وتغييراً لسلوك أفراد المجتمع، وللقيادة المحليين أهمية عظمى في إجراءات تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها.

هذا ويلعب القادة سواء المهنيين أو المحليين في المجتمعات الصحراوية دوراً هاماً في تفعيل آليات التنمية بتلك المناطق، وعلي الأخص بالوحدات المنتشرة بها ومن أهمها واحة سيوه لأنها تتوفر فيها الموارد الطبيعية المتنوعة، وتتاح فيها الموارد البشرية، وتتوفر فيها كل ظروف وإمكانات التنمية الشاملة، كما تتميز الواحة بطبيعة صحراوية مغلقة تتحدد بحدود طبيعية صارمة، وعادات وتقاليد خاصة، علاوة على اللغة السيوية التي يتحدث بها معظم سكان الواحة والتي ينتج عنها بعض المعوقات التي تحول دون استفادة المجتمع من مردودات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن الدراسات الاجتماعية التي تناولت ظاهرة القيادة بتلك المناطق لم تعن بتحديد الأنماط القيادية لتلك المصادر بالمناطق الصحراوية وأبعاد كل نمط قيادي، بالإضافة إلى أن تلك الدراسات اهتمت أكثر بدراسة القيادة المحلية على حساب القيادة المهنية، ولم تهتم بتحديد أنماط القيادة الشائعة بين القيادات المهنية على الرغم من الدور الفعال الذي يقومون به في العمل الاجتماعي على مستوى المجتمع المحلي، لذا برزت الحاجة إلى إجراء هذا البحث بغية مقارنة الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بين القيادات المحلية والمهنية بواحة سيوه، وهو ما يعكس أهمية ومشكلة البحث في وقت واحد.

#### أهداف البحث

استهدف هذا البحث بصفة أساسية المقارنة بين أنماط القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بين القيادات المحلية والقيادات المهنية بواحة سيوه، ولتحقيق هذا الهدف العام تطلب الأمر تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

- 1- التعرف على رأي كل من القادة المهنيين والقادة المحليين في استخدامهما للأنماط القيادية في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث.
- 2- دراسة العلاقة بين ترتيب كل من القادة المهنيين والقادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لشبوع استخدامهما بينهما بمنطقة البحث.
- 3- تحديد الفروق بين آراء كل من القادة المهنيين والقادة المحليين فيما يتعلق بشبوع استخدام الأنماط القيادية في العمل الاجتماعي بينهما بمنطقة البحث.

#### الإطار النظري والمرجعي للبحث

##### أ- الإطار المفاهيمي للبحث

يرى عبد اللطيف (1997) القائد Leader بأنه ذلك الشخص الذي يؤثر أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

ويصنف أبو السعود والشافعي (2000) القادة إلى نوعين: النوع الأول: القادة الفنيون أو المهنيون المتخصصون: وهؤلاء القادة هم الذين يقومون بخدماتهم نظير أجر مادي. والنوع الثاني: فإنه يمثل القادة المحليون وهم يعملون في الغالب دون مقابل مادي ويكتفون بالرضا عن نتائج عملهم من تحسين الظروف والنهوض بمجتمعاتهم الريفية المحلية، النوع الثاني: القائد المهني: وهؤلاء القادة هم الذين يقومون بخدماتهم نظير أجر مادي، وينطوي تحت هذا النوع من القادة كل من القائمين بالعمل الاجتماعي بمنطقة البحث، والمتمثلين في الأخصائيين الاجتماعيين من العاملين بالوحدات المحلية والموظفين بمجلس المدينة والمرشدين الزراعيين والمفتشين والأخصائيين الإرشاديين بالإدارة الزراعية والمهندسين بالمركز الإرشادي الزراعي والمهندسين ومعاونيهم بالجمعية التعاونية الزراعية ممن يقدمون الخدمات الاجتماعية للزراع بمنطقة البحث.

ويذكر السامراني والخطيب (1987) أن القادة المحليين هم "أناس انتخبوا أو تطوعوا للقيام بعمل ما، ولهم من الصفات ما يجعلهم قادرين على أداء دور معين بصورة مرضية وأنهم يعملون بدون أجر". ويعرفهم (عبد الباري: 1981) بأنهم "مجموعة من الأفراد يقيمون في المجتمع المحلي يستشعرون مشكلاته ويقومون بتشجيع أفرادها على المشاركة والإسهام في علاج هذه المشكلات باستثمار أفضل لموارد البيئة المحلية". كما يعرفهم (عمر وزملاؤه: 1973) بأنهم "أناس إختيروا بسبب إهتمام خاص وكفاءة معينة، وذلك ليساهموا في بعض أو كل مراحل البرنامج التنموي الذي يخدم منطقتهم، ويؤدون خدماتهم في العادة بدون مقابل ويكتفون بالرضا من التقدم نتيجة لأعمالهم". والمقصود بهم في هذا البحث القادة من الزراع بمنطقة البحث، وهؤلاء القادة هم الذين يقومون بخدماتهم الاجتماعية دون أجر مادي، ويكتفون بالرضا عن نتائج عملهم من تحسين الظروف الاجتماعية لذويهم والنهوض بمجتمعهم المحلي.

ويقصد بالنمط القيادي السلوك الغالب المتكرر لكل من القادة الفنيون أو المهنيون المتخصصون من القائمين بالعمل الاجتماعي والقادة المحليون من الزراع بمنطقة البحث، أثناء تعاملهم مع ذويهم أو التابعين لهم بكل فئة، ويقاس في هذا البحث من خلال تكرار ونسبة موافقة المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث كل علي حده علي النمط الذي يرون إنهم يسلكونه.

ويوضح ريفيرز (1974) أنماط القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بأنها تساعد في تفسير سلوك القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث على أساس المنهج ثنائي البعد (المصنوفة ثنائية البعد) الذي وضعه

(روبيرت بليك، وجيمس موتون)، حيث يحلل العمل القيادي على أساس بعدين هما: (الإهتمام بالعمل، والإهتمام بالعاملين) بدرجات متفاوتة من الإهتمام. وفي ضوء ذلك هناك خمسة أنماط للسلوك القيادي هي: النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين)، والنمط القيادي الإجماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل)، والنمط القيادي التوفيقى (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين)، والنمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين)، والنمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين).

وبشير الهواري (1982) إلى أبعاد أنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجماعي بأنها التي تساعد في التعرف على الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجماعي الشائع إستخدامها بمنطقة البحث، والتي تتمثل فيما يلي: (1) الرقابة على التابعين: والمقصود به في هذا البحث مجموعة الأساليب المستخدمة لمتابعة القائد للتابعين فيما يوكل لهم من أعمال. (2) النظرة للأهداف: والمقصود به في هذا البحث مدي إهتمام القائد بأهداف التابعين بجانب إهتمامه بالأهداف المستخدمة في العمل الإجماعي. (3) النظرة للزمن: والمقصود به في هذا البحث طريقة إستخدام القائد للوقت المتاح للعمل ومدي حرصه على وقت التابعين. (4) مفهوم السلطة: والمقصود به في هذا البحث مدي إستخدام القائد لما لديه من سلطات عند تعامله مع التابعين. (5) نوع العلاقات: والمقصود به في هذا البحث طريقة تعامل القائد مع التابعين. (6) طريقة التحفيز: والمقصود به في هذا البحث الأساليب التي يستخدمها القائد لتشجيع التابعين على التعامل معه. (7) معالجة الأخطاء: والمقصود به في هذا البحث الأساليب التي يستخدمها القائد لعلاج الأخطاء التي يقع فيها التابعين. (8) معالجة الصراعات: والمقصود به في هذا البحث الأساليب التي يستخدمها القائد لعلاج الخلافات التي تنشأ بين التابعين. (9) الإبتكار: والمقصود به في هذا البحث مدي قيام القائد بتقديم مقترحات أو حلول جديدة لمشكلات قائمة ومدي تقبل التابعين لها. (10) تقييم التابعين: والمقصود به في هذه الدراسة الأساليب التي يستخدمها القائد في تقييم تعامله مع التابعين.

وتناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة من خلال عدة محاور وأبعاد مختلفة، فقد اهتمت دراسة خليل (2020) بدراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة Tsai (2020) التعرف على دور الأنماط القيادية (الديمقراطية، الحرة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وتحديد دور متطلبات النمط القيادي الحر (تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، تنظيم العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات. توصلت الدراسة إلى أن العاملين يكونوا أكثر رضا مع النمط القيادي الذي يحترم القائد من خلاله رؤوسيه، وأن النمط القيادي الذي يركز على تنمية العلاقة مع العاملين يساهم في زيادة رضا العاملين في المنظمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اختيار النمط القيادي الملائم للقيادات في المنظمات يساهم في الوصول إلى مستوى مناسب من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وبينت الدراسة وجود دور إيجابي لتوفير متطلبات النمط القيادي الحر (تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، تنظيم العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات. ثانياً: مشكلة الدراسة تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يساهم نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي؟ ثالثاً: فرض الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي.

بينما تناولت دراسة علي (2016) العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ومعرفة تأثير كلا النمطين تأثيراً على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ومعرفة الفروق في إدراك العاملين لسلوكيات قاداتهم للانضباط الإداري في العمل، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط بين أنماط القيادة وسلوكيات القادة (الخصوصية، والاتساق، والتوقيت المناسب)، ووجود ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وجميع سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ووجود تأثير لنمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل كمتغير تابع، وأن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً في سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل.

واهتمت دراسة ابتهاج أبو حسين وآخرون (2014) التعرف على أنماط القيادة الإدارية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وتحديد مستويات تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأنشطتها المختلفة، والتعرف على درجة اسهام الأنماط القيادية في تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأنشطتها. وقد توصلت النتائج إلى أن نمط القيادة التحفيزية جاء في المقدمة يليها القيادة المثالية، ثم القيادة الخدمية، وأخيراً القيادة التبادلية بمتوسط حسابي 2.93، 2.59، 2.04، 1.64 درجة على التوالي، وأسهمت كل من القيادة المثالية، والقيادة التبادلية في تحقيق كل من الأنشطة الاجتماعية والثقافية، الأنشطة الصحية، الأنشطة التعليمية، وأخيراً الأنشطة السياسية المنفذة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي. وأسهمت القيادة المثالية فقط في تحقيق الأنشطة البيئية المنفذة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

ونظراً لأهمية القيادة في العمل الإجماعي فقد تناولها العديد من الباحثين بالدراسة، واجتهدوا في وضع تفسيرات لها كل من وجهة نظره، وقد أثمرت كل هذه المحاولات والاجتهادات العلمية في تفسير ظاهرة القيادة إلى وضع العديد من النظريات لتفسيرها، والتي تحاول كل منها أن تقدم تفسيراً للقيادة من وجهة نظرها، وإن كانت القيادة لا يمكن أن تفسر من خلال نظرية واحدة، بل إنها تفسر في ضوء النظريات الرئيسية للقيادة، وفيما يلي عرضاً لهذه النظريات:

**أولاً: نظرية السمات**

يشير **عبد اللطيف (1997)** إلى أن نظرية السمات تعتبر أساس المدخل الفردي في تحليل القيادة، وهو المدخل الذي يستهدف تحديد خصائص القيادة الناجحة، وأن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه السمات يكون لديه القدرة على القيادة، ويكون قائداً ناجحاً في كل المواقف.

ويضيف **دويدار (1999)** أن البحوث المبكرة عن القيادة اهتمت بدراسة شخصية القائد ومميزاته من النواحي الجسمية والتكوينية، ومن النواحي العقلية المعرفية، ومن النواحي الانفعالية كما اهتمت بالسمات الاجتماعية.

ويذكر **عبد اللطيف (1997)** أن علماء الإدارة وعلم النفس الاجتماعي قد أفاضوا في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات العامة تصوراً أنها ضرورية للقيادة. ومن هذه السمات: المقدرة Capacity وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة، والإنجاز Achievement وتتضمن الثقافة، التعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط. وتحمل المسؤولية Responsibility وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس. والمشاركة Participation وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة في المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف. والمكانة الاجتماعية Status وتتطلب الشعبية أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، وأن يكون له مركزاً اجتماعياً ومالياً. والقدرة على تفهم الموقف وهي تتطلب مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

ويضيف **عبد اللطيف (1997)** أن سيسل جود C. Goode قد توصل من خلال دراسته للقيادة إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة الناجحة، وهي: الذكاء، والقدرة على التعبير، والإطلاع والإلمام بأمر العمل، والنضج العقلي والعاطفي، والحافز لتحقيق الإنجازات المطلوبة، والمهارات الإنسانية والاجتماعية.

وفي ضوء هذه النظرية يتضح أن الأعضاء المحليين لابد أن تتوفر فيهم هذه المجموعات المختلفة من السمات الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والانفعالية حيث يمكنهم أن يقوموا بأدوارهم القيادية سواء من حيث التأثير والتوجيه وحفز الأفراد للمشاركة، حيث أن عدم توفر هذه السمات في القائد الطبيعي يجعله لا يختلف عن أفراد مجتمعه وبالتالي لا يمكنه القيام بدوره القيادي.

**ثانياً: النظرية الموقفية**

ان نظرية السمات ترجع القيادة أساساً إلى القائد، فعلى العكس منها تماماً النظرية الموقفية، والتي ترى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته، فإن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً لها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، وأن الفرد الذي يصلح قائداً في موقف ما قد لا يكون صالحاً للقيادة في موقف آخر (**دويدار، 1999**).

ويتفق **البخشونجي وهناء حافظ (1997)** أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته، وظهوره يتوقف على قوَى اجتماعية خارجية من البيئة التي يحدث بها الموقف.

ويرى **عبد اللطيف (1997)** أن النظرية الموقفية تدرج في إطار المدخل الاجتماعي لتفسير ظاهرة القيادة، حيث يكون للجماعة تأثير جوهري في تحديد القيادة وخصائصها، وإذا كانت هذه النظرية تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة حيث لا ترتبط بالسمات الشخصية للفرد فقط، فإنها كذلك تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة حيث لا تنحصر القيادة في عدد محدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة بل تجعل القيادة عرضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، ويضيف **(عبد اللطيف، 1997)** أن "روبرت جوملبويسكي" قدم تحليلاً للمدخل الموقفية تضمن العناصر التالية: شخصية المرؤوس: حيث هناك مرؤوسين يميلون للخضوع والاستسلام، وخصائص العمل: ترتبط خصائص العمل من حيث السهولة أو التعقيد بنوعية القيادة، وأدوار العمل: وهي أدوار خاصة بالقائد، وخاصة بالمرؤوسين، وأدوار مشتركة، وخصائص جماعة العمل: حيث تحدد الجماعة بنفسها ولنفسها قواعد وأهداف وتلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة.

ويذكر **أبو السعود (1984)** أن النظرية الموقفية تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي: القائد، الموقف، الأتباع، والمقصود تركيب العلاقات الشخصية المتبادلة داخل الجماعة، وخصائص الجماعة، وطبيعة الثقافة التي تعيش فيها والبيئة الطبيعية والحيوية والاجتماعية، ونوع العمل المطلوب تحقيقه.

ويؤكد **عبد اللطيف (1997)** أن هذه النظرية قد لاقت تأييداً من القادة، لأنها أسهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص وهي لا تلغي السمات القيادية المطلوبة، إنما تضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة.

مما سبق عرضه يتضح مدى أهمية النظرية الموقفية في تفسير ظاهرة القيادة حيث أن الموقف نفسه هو الذي يسهم في ظهور القيادات المحلية، وليس كل القادة صالحون لكل المواقف، كما أن الشخص قد تتوفر فيه السمات القيادية ولكنها تكون في صورة مستترة وكامنة وتحتاج إلى المواقف التي تنفجر فيه وتظهر وتمارس دورها القيادي.

**ثالثاً: النظرية الوظيفية**

تفسير القيادة في ضوء هذه النظرية يستند على القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة من خلال هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية، ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن: كيف تنوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ حيث أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها،

وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل بين الأعضاء، وحفظ تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة اللازمة للجماعة (دويدار، 1999).

ويذكر **البخشونجي وهناء حافظ (1997)** أن هذه النظرية يطلق عليها القيادة الجماعية حيث يكون العمل جمعي في الجماعة، ويرمي إلى التضامن للوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها، وأن القيادة لا تتركز في شخص معين، بل يشترك كل أفراد الجماعة في العمل القيادي، من خلال تقسيم العمل وتجديد الأدوار لكل فرد فيها بما يضمن تماسكها وتحقيق أهدافها.

وعليه يتضح أن النظرية الوظيفية تفسر القيادة من خلال تقسيم الأدوار ولعل هذا يعتبر من أهم وظائف القائد الناجح في جماعته، حيث يقع على عاتقه تحديد الأدوار التي يجب أن تمارس بالجماعة، وتوزيع هذه الأدوار على أفرادها بما يتناسب مع قدرات وإمكانات كل فرد وبالتالي فإن أعضاء القادة المحليين بوصفهم قادة طبيعيين في مجتمعاتهم مطالبون بأن يوزعوا الأدوار على أفراد مجتمعهم، وتحديد نوع الإسهام المادي أو المعنوي أو بالعمل من كل فرد بالمجتمع كل حسب طاقته وقدرته، بما يضمن مشاركة كل الأفراد في العملية التنموية، ولاشك أن من يقوم بهذا العمل لابد أن يكون على علم تام ودراية بكل فرد من أفراد جماعته من حيث إمكاناته وقدراته وبالتالي يكون قائداً ناجحاً.

#### رابعاً: النظرية التفاعلية

يذكر **عبد اللطيف (1997)** أن سانفورد Sanford وهنفل Henphill قد حللا القيادة التفاعلية في ضوء ثلاثة أبعاد، هي: حجم الجماعة العاملة من حيث عدد المرؤوسين، التشابه بين الأفراد، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، القيم. والمناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة هل يسودها (قلق – توتر – هدوء) ومدى قدرة الجماعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها، ونحو قائدهم. ودرجة الألفة بين أفراد المجموعة، ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض.

ويرى **زهران (1984)** أن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، وهي: القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة، والأنتباع (اتجاههم وحاجاتهم ومشكلاتهم)، والجماعة نفسها وذلك من حيث بنائها والعلاقات بين أفرادها، والمواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه

وتعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، وتقوم على ثلاثة أبعاد، هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف القيادي، وخصائص الجماعة، حيث يتم التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، ويرتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم. وعلى هذا تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فيجب على القائد أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها، ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

من العرض السابق: للنظريات المفسرة للقيادة يتضح أنه لا يمكن تفسير القيادة من خلال نظرية واحدة، بل أن كل النظريات تسهم في تفسير نظرية القيادة، حيث أن نظرية السمات ترى ضرورة توفر سمات معينة في القادة، والنظرية الموقفة تشترط توفر الظروف الاجتماعية والبيئية حتى يمكن لمن تتوفر فيه سمات القيادة أن تظهر قيادته ويمارس دوره القيادي، وإذا توفر القائد في الموقف القيادي المناسب فعليه أن يحدد أدوار ومرؤوسيه، ويوزع العمل فيما بينهم، وكل ذلك يحدث من خلال التفاعل الاجتماعي، فلا يمكن أن تكون هناك جماعة، ويمارس فيها العمل القيادي دون وجود التفاعل الاجتماعي.

#### الطريقة البحثية

##### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظواهر وقياسها، فتم استخدام الأسلوب الوصفي للتعرف على الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي الشائع إستخدامها بمنطقة البحث، واستخدم الأسلوب التحليلي لاختبار فروضا سببية حيث إنه اعتمد على وضع بعض الفروض التي تم إختبار صحتها من خلال التحليلات الإحصائية للبيانات الميدانية.

#### المجال الجغرافي للبحث

تم إجراء هذا البحث بواحة سيوه أحد المراكز الإدارية لمحافظة مطروح، وهي إحدى المنخفضات الطبيعية بالصحراء الغربية وتقع في الجزء الشمالي الغربي لجمهورية مصر العربية، وعلى بعد 300 كم جنوب غرب مدينة مرسى مطروح، وعلى بعد 65 كم من الحدود المصرية الليبية غرباً (واحة جغبوب)، وتحدها من الشمال هضبة صخرية متصلة مكونة سلسلة من الجبال، أما حدودها الجنوبية فهي سلسلة كثبان وتلال رملية تعتبر بداية بحر الرمال الأعظم، وتشمل واحة سيوه على مدينة سيوه وخمسة وحدات محلية قروية هي: المراقى، وأغورمى، وبهى الدين، وأبو شروف، وأم الصغير، وتتميز الواحة بزراعة نخيل البلح والزيتون، فضلاً عن كونها تحوى العديد من الأماكن السياحية مثل: معبد آمون، وهيكل آمون، ومدينة أكروليس بطبقات مبانيها، وعين الشمس (عين الحمام)، وعين كيلوباترا، وجبل الموتى، وجبل الدكور، وقصر الروم، وأثار قريشت، وأثار جبل خميسه، وأثار البحرين، وأثار العهد الاغريقي والروماني والمسيحي والاسلامى، وأماكن الاستشفاء من الأمراض الروماتزمية. (مركز المعلومات بمحافظة مطروح، 2022)

## المجال البشري للبحث

تتضمن شاملة هذا البحث علي فئتين تتمثل الأولى: القادة المهنيين بمنطقة البحث، وتتضمن الثانية: القادة المحليين بمنطقة البحث، وذلك علي النحو التالي:

## (1) الشاملة والعينة من القادة المهنيين بمنطقة البحث

تنطوي شاملة البحث في هذه الفئة علي جميع القادة المهنيين القائمين بالعمل الإجتماعي بواحة سيوه والبالغ عددهم (91) قائد (مجلس المدينة بواحة سيوه: 2022). وبخصوص عينة البحث في هذه الفئة فقد تم تحديدها باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan: 1970, p-p 607-610)، حيث بلغ قوام عينة البحث من القادة المهنيين بمنطقة البحث (74) مبحوثاً تمثل نسبة 81.3% من شاملة البحث بهذه الفئة، وقد تم إختيار مفرداتها بطريقة عشوائية بسيطة مع مراعاة نسب تواجد أفراد العينة في هذه الفئة بمدينة سيوه والوحدات المحلية الخمس المشكلة لمنطقة البحث.

جدول (1) شاملة وعينة المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.

منطقة البحث	الشاملة		العينة	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
مدينة سيوه	32	35.2	26	35.1
المراقي	21	23.1	17	23.0
اغورمي	16	17.6	13	17.6
بهي الدين	10	10.9	8	10.8
أبو شروف	7	7.7	6	8.1
أم الصغير	5	5.5	4	5.4
الإجمالي	91	100.0	74	100.0

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات مجلس المدينة بواحة سيوه، بيانات غير منشورة، 2022.

## (2) الشاملة والعينة من القادة المحليين بمنطقة البحث

تنطوي شاملة البحث في هذه الفئة علي جميع القادة المحليين من الزراع بواحة سيوه، والذي تم تحديدهم من خلال استخدام ثلاث طرق مجتمعة للتعرف علي قادة الرأي من الزراع بمنطقة البحث، بدأت أولها باستخدام طريقة القياس الإجتماعي: حيث تم سؤال عدد من الزراع بمنطقة البحث (250 مزارع موزعين علي الأماكن المشكلة لمنطقة البحث) عن الأشخاص الذين يلجأون إليهم للحصول علي المعلومات أو النصح والإرشاد وبالتالي تم تحديد قادة الرأي من الزراع بالأماكن المشكلة لمنطقة البحث من أولئك الذين يستقبلون أكبر عدد من الإختيارات الإجتماعية من الزراع، ثم تم استخدام طريقة الخبراء أو المدخل الإخباري: حيث تم سؤال عدد من الصفوة من ذوي الخبرة بمنطقة البحث (50 فرد موزعين علي الأماكن المشكلة لمنطقة البحث) عن الأشخاص الذين يلجأ إليهم مزارعي المنطقة للحصول علي المعلومات أو النصح والإرشاد وبالتالي تم تحديد قادة الرأي من الزراع بالأماكن المشكلة لمنطقة البحث من أولئك الذين يستقبلون أكبر عدد من إختيارات الخبراء، ثم تم استخدام طريقة التقدير الذاتي: حيث تم سؤال الأشخاص الذين سبق تحديدهم من الطريقتين السابقتين، وتم سؤالهم عن ميل الزراع للنظر لهم باعتبارهم قادة رأي وفقاً لتقديرهم الشخصي وتصورهم الذاتي. ووفقاً لم يتم الإتفاق عليه من الطرق الثلاثة مجتمعة لإختيار قادة الرأي من الزراع بالأماكن المشكلة لمنطقة البحث، وبالتالي تم تحديد شاملة القادة المحليين من الزراع بمنطقة البحث وبلغ عددهم (151) قائد محلي.

وبخصوص عينة البحث في هذه الفئة فقد تم تحديدها باستخدام ذات الطريقة المتبعة في الفئة السابقة وذلك باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan: 1970, p-p 607-610). حيث بلغ قوام عينة البحث من القادة المحليين بمنطقة البحث (109) مبحوثاً تمثل نسبة (72.2%) من شاملة البحث بهذه الفئة، وقد تم إختيار مفرداتها بطريقة عشوائية بسيطة مع مراعاة نسب تواجد أفراد العينة في هذه الفئة بمدينة سيوه والوحدات المحلية الخمس المشكلة لمنطقة البحث.

جدول (2) شاملة وعينة المبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

منطقة البحث	الشاملة		العينة	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
مدينة سيوه	53	35.1	39	35.7
المراقي	49	32.4	35	32.1
اغورمي	21	13.9	15	13.8
بهي الدين	13	8.6	9	8.3
أبو شروف	9	6.0	7	6.4
أم الصغير	6	4.0	4	3.7
الإجمالي	151	100.0	109	100.0

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات مجلس المدينة بواحة سيوه، بيانات غير منشورة، 2022.

## أدوات جمع البيانات

إعتمد هذا البحث علي مصدرين للحصول علي البيانات: تشتمل الأولي علي المصادر الثانوية المتمثلة في البيانات المتعلقة بتحديد منطقة البحث وشاملة وعينة البحث، من حيث بيانات القادة المهنيين بمنطقة البحث وذلك من مجلس المدينة ومديرية الزراعة بواحة سيوه، وكذلك التعرف علي الأشخاص الذين يلجأ إليهم زراع منطقة البحث للحصول علي المعلومات أو النصح والإرشاد بإتباع كل من: طريقة القياس الإجتماعي، وطريقة الخبراء، وطريقة التقدير الذاتي، وذلك من خلال سؤال عدد من الزراع أنفسهم وكذا الخبراء من الصفوة من ذوي الخبرة بمنطقة البحث وسؤال الأشخاص الذين سبق تحديدهم عن ميل الزراع للنظر لهم باعتبارهم قادة رأي وفقاً لتقديرهم الشخصي وتصورهم الذاتي لإعتبارهم القادة المحليين من الزراع بمنطقة البحث، وكذلك الإطلاع علي الكتابات والدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال. أما ثاني هذه المصادر فيتعلق بالبيانات المحققة لأهداف البحث، والتي جمعت من مصادرها الأولية عن طريق المقابلة الشخصية للمبجوثين وهم كل من القادة المهنيين والقادة المحليين بمنطقة البحث بواسطة إستمارتي إستبيان إحداهما للمبجوثين من القيادات المهنية، والثانية للمبجوثين من القيادات المحلية أعدتا لهذا الغرض. هذا وقد تضمنت كل استمارة منهما على ما يلي:

## 1- إستمارة المبجوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث

وقد إشتملت على قسمين هما: الأول ويتضمن الخصائص الشخصية والإجتماعية والمهنية للمبجوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث. أما القسم الثاني يتضمن رأي المبجوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث في الخمسة أنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي المدروسة (المتسلط، والإجتماعي، والتوفيقي، والفعال، والسلبى) حسب تفضيله وإستخدامه لها في كل عنصر من العناصر العشرة المدروسة التي تساعد في التعرف علي الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث، وهي: (الرقابة علي التابعين، والنظرة للأهداف، والنظرة للزمن، ومفهوم السلطة، ونوع العلاقات، وطريقة التحفيز، ومعالجة الأخطاء، ومعالجة الصراعات، والإبتكار، وتقييم التابعين).

## 2- إستمارة المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث

وقد إشتملت على قسمين هما: الأول ويتضمن الخصائص الشخصية والإجتماعية للمبجوثين من القادة المحليين من الزراع بمنطقة البحث. أما القسم الثاني يتضمن رأي المبجوثين من القادة المحليين من الزراع بمنطقة البحث في الخمسة أنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي المدروسة (المتسلط، والإجتماعي، والتوفيقي، والفعال، والسلبى) حسب تفضيله وإستخدامه لها في كل عنصر من العناصر العشرة المدروسة التي تساعد في التعرف علي الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث، وهي: (الرقابة علي التابعين، والنظرة للأهداف، والنظرة للزمن، ومفهوم السلطة، ونوع العلاقات، وطريقة التحفيز، ومعالجة الأخطاء، ومعالجة الصراعات، والإبتكار، وتقييم التابعين)، والموضحة بالجدول التالي:

جدول (3) العبارات المستخدمة في قياس العناصر التي تساعد في التعرف علي الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.

عناصر التعرف علي الأنماط القيادية	العبارات المستخدمة في القياس	نمط القيادة
1- الرقابة علي التابعين	أ تقارير العمل التي يرفعها التابعين للقائد	المتسلط
	ب العلاقات الشخصية للقائد مع التابعين	الإجتماعي
	ج الفهم المتبادل بين القائد والتابعين	التوفيقي
	د متابعة القائد لأداء التابعين في الأعمال الموكلة إليهم	الفعال
	ه ترك القائد التابعين وشأنهم	السلبى
2- النظرة للأهداف	أ إهتمام القائد بأهداف العمل أكثر من إهتمامه بأهداف التابعين	المتسلط
	ب إهتمام القائد بأهداف التابعين أكثر من إهتمامه بأهداف العمل	الإجتماعي
	ج يوازن القائد بين إهتمامه بأهداف العمل وإهتمامه بأهداف التابعين	التوفيقي
	د يمزج القائد بين إهتمامه بأهداف العمل مع إهتمامه بأهداف التابعين	الفعال
	ه يعطي القائد إهتماماً قليلاً بأهداف العمل وأهداف التابعين	السلبى
3- النظرة للزمن	أ حرص القائد علي وقت العمل يدفعه إلي تحديد برامج زمنية للعمل	المتسلط
	ب حرص القائد علي علاقته بالتابعين يدفعه إلي الحديث معهم وقت طويل	الإجتماعي
	ج تعليمات القائد للتابعين ليست طويلة ولا قصيرة	التوفيقي
	د لا يضيع القائد الوقت في قراءة التقارير عن العمل المرفوعة إليه من التابعين	الفعال
4- مفهوم السلطة	ه لا يهتم القائد بالوقت ويعتقد أنه طويل جداً والعمل لا ينتهي وكل يوم شغل	السلبى
	أ يتعامل القائد مع التابعين علي أساس فرق السلطة بينه وبينهم	المتسلط
	ب يفهم القائد السلطة علي أنها ذلك القبول من التابعين	الإجتماعي
	ج السلطة في نظر القائد هي الوسطية بينه وبين التابعين	التوفيقي
د يستند القائد إلي الموقف القيادي في إستخدام حقه في السلطة	الفعال	



هـ	السلطة في نظر القائد ما هي إلا وظيفة توصيل الرسائل إلى التابعين	5- نوع العلاقات
أ	يهتم القائد بالعلاقات الرسمية أكثر من العلاقات الشخصية مع التابعين	
ب	يشجع القائد العلاقات الشخصية مع التابعين	
ج	لا يضع القائد قيوداً على علاقته الرسمية أو غير الرسمية بالتابعين	
د	تقوم العلاقة بين القائد والتابعين على الصراحة	
هـ	يري القائد أن أحسن علاقة هي التي يكون التفاعل مع التابعين أقل ما يمكن	6- طريقة التحفيز
أ	أسلوب القائد في التحفيز للتابعين من خلال إعطاء المكافآت أو الترقيات	
ب	يري القائد أن المعاملة الطيبة للتابعين هي المدخل إلى تحفيزهم	
ج	طريقة القائد في العمل هي إثابة المجددين في العمل وعقاب المخطين فيه	
د	يري القائد أن الإلتزام وروح الفريق هو المدخل للتحفيز	
هـ	لا يحفز القائد التابعين وأن كل من يريد شيئاً يسعى إليه بنفسه	7- معالجة الأخطاء
أ	يعاقب القائد التابعين المخطين أياً كان نوع أو حجم الخطأ	
ب	يلتمس القائد الأعدار للتابعين المخطين	
ج	يعود القائد إلى التقاليد السائدة في معالجة أخطاء التابعين	
د	يتحاشى القائد أسباب وقوع التابعين في الأخطاء	
هـ	يتغاضي القائد عن أخطاء التابعين	8- معالجة الصراعات
أ	يعيد القائد تنظيم العمل بين التابعين لتخفيف الصراعات بينهم	
ب	يعمل القائد على تبريد المواقف الساخنة للصراعات بين التابعين	
ج	يعالج القائد الصراعات من خلال علاقته الشخصية بالتابعين وبطريقة ودية	
د	يلجأ القائد إلى الصراحة في عرض المشكلات التي تؤدي للصراعات للتابعين	
هـ	ينفذ القائد الأوامر واللوائح والقوانين حسماً للصراع بين التابعين	9- الابتكار
أ	يحكم القائد على مقترحات التابعين بأنها لن تنفع على الإطلاق	
ب	لا يقدم القائد أي اعتراض على مقترحات التابعين	
ج	يمنح القائد جوائز لأصحاب المقترحات المعقولة نسبياً	
د	يرحب القائد بالأفكار الجديدة للتابعين	
هـ	لا يهتم القائد بمقترحات التابعين عموماً	10- تقييم التابعين
أ	يقيم القائد التابعين بكثرة أدائهم للأعمال التي يكلفهم بتأديتها	
ب	يقيم القائد التابعين بمدى إنساجمهم معه وبقاى الأفراد داخل الجماعة	
ج	يقيم القائد التابعين بقدرتهم على أداء الأعمال بكفاءة وتكوين علاقات جيدة	
د	يقيم القائد التابعين بقدرتهم على مزج أهدافهم مع أهداف المنظمة	
هـ	يقيم القائد التابعين بأنهم جديدين فقط وليس عنده تابع كفاء يستحق الامتياز	

هذا وقد تم طلب من كل مبحوث في مجموعتي البحث الإستجابة لترتيب هذه البنود بهدف التعرف على السلوك الغالب لكل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث، أثناء تعاملهم مع التابعين لهم، من خلال تكرار ونسبة موافقة المبحوثين في مجموعتي البحث كل على حده على النمط الذين يرون إنهم يسلكونه. وقد تم جمع البيانات النهائية للبحث من خلال المقابلة الشخصية مع مجموعتي عينة البحث من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث خلال الفترة من بداية شهر يونيو وحتى نهاية شهر يوليو 2022.

#### الفروض البحثية

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين ترتيب كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين لأنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي الشائعة الاستخدام بينهما بمنطقة البحث.
- 2- توجد فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) بينهما في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.
- 3- توجد فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي الإجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل) بينهما في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.
- 4- توجد فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي التوفيقى (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) بينهما في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.
- 5- توجد فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) بينهما في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.
- 6- توجد فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين) بينهما في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث.

## أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام بعض المقاييس الإحصائية الوصفية مثل: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص المميزة للمبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين، والتعرف علي رأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين في استخدامهم للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث. وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التحليلية مثل: معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لترتيب كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لشيوع استخدامها بمنطقة البحث. واستخدمت النسبة الحرجة لتحديد الفروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بينهما بمنطقة البحث. وتم تحليل بيانات هذا البحث بواسطة الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS).

## النتائج والمناقشة

أولاً: التعرف علي رأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين في استخدامهما للأنماط القيادية في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج البحث المتعلقة برأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين في استخدامهما للأنماط القيادية في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث.

## 1- رأي المبحوثين من القادة المهنيين في استخدامهم للأنماط القيادية في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث

بينت نتائج البحث الواردة بالجدول (4) والخاص بتوزيع المبحوثين من القادة المهنيين وفقاً لرؤيتهم للأنماط القيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي فيما يتعلق بأبعادها المدروسة بمنطقة البحث ما يلي:

- أن النمط القيادي الإرشادي الزراعي الشائع بمنطقة البحث والذي يتكرر ظهوره بأعلي نسب في الأبعاد القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي المدروسة وفقاً لرؤية المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث هو النمط الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين)، وقد ظهر ذلك في كل من الأبعاد المدروسة للقيادة المستخدمة في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث وهي: الابتكار بنسبة 44.6%، ثم الرقابة علي التابعين بنسبة 41.9%، ثم معالجة الصراعات بنسبة 36.5%، وأخيراً معالجة الأخطاء بنسبة 32.4% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.

- جاء النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) نمطاً شائعاً في بعد النظرة للزمن بنسبة 58.1%، وبعد تقييم التابعين بنسبة 36.5% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.
- جاء النمط القيادي الاجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل) نمطاً شائعاً في بعد نوع العلاقات بنسبة 36.5%، وبعد طريقة التحفيز بنسبة 35.1% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.
- جاء النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام متوسط بكل من العمل والعاملين) نمطاً شائعاً في بعد النظرة للأهداف بنسبة 37.8%، وبعد مفهوم السلطة بنسبة 33.8% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.
- جاء النمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين) في المرتبة الأخيرة بأقل نسب، وظهر ذلك بشكل واضح في بعد الرقابة علي التابعين بنسبة 4.1% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث. وإجمالاً يمكن القول أنه يمكن ترتيب الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي ترتيباً تنازلياً وذلك وفقاً للنسبة المئوية لرأي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث في استخدامهم لها، وذلك علي النحو التالي: النمط المتسلط بنسبة 26.5%، ثم النمط الفعال بنسبة 23.5%، ثم النمط الاجتماعي بنسبة 19.5%، ثم النمط التوفيقي بنسبة 17.4%، وأخيراً النمط السلبي بنسبة 13.1% من إجمالي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث. هذا ويعزي تفوق شيوع النمط المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) لإجمالي الأبعاد المستخدمة لقياس الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لوجهه نظر المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث إلي ارتفاع نسبة شيوع هذا النمط في بعد النظر للزمن.

جدول (4) توزيع المبحوثين من القادة المهنيين وفقاً لرؤيتهم للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي فيما يتعلق بأبعادها المدروسة بمنطقة البحث.

النمط القيادي الشائع	المجموع		الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي									
	عدد	%	المتسلط	الاجتماعي	التوفيقي	الفعال	السلبي	المتسلط	الاجتماعي	التوفيقي	الفعال	السلبي
1- الرقابة للتابعين	20	27.0	13	17.6	7	9.4	31*	41.9*	3	4.1	74	100
2- النظرة للأهداف	26	35.1	5	6.8	28*	37.8*	8	10.8	7	9.5	74	100
3- النظرة للزمن	43*	58.1*	13	17.6	10	13.5	4	5.4	4	5.4	74	100
4- مفهوم السلطة	14	18.9	10	13.5	25*	33.8*	5	6.8	20	27.0	74	100
5- نوع العلاقات	18	24.3	27*	36.5*	1	1.4	12	16.2	16	21.6	74	100
6- طريقة التحفيز	7	9.5	26*	35.1*	14	18.9	15	20.3	12	16.2	74	100
7- معالجة	18	24.3	14	18.9	11	14.9	24*	32.4*	7	9.5	74	100

الأخطاء														
8-	معالجة	18	24.3	5	6.8	12	16.2	*27	*36.5	12	16.2	74	100	الفعال
الصراعات														
9-	الإبتكار	5	6.8	19	25.6	10	13.5	*33	*44.6	7	9.5	74	100	الفعال
10-	تقييم التابعين	*27	*36.5	12	16.2	11	14.9	15	20.3	9	12.1	74	100	المتسلط
	المجموع	*196		144		129		174		97		740		المتسلط
	% لوجود النمط	26.5		19.1		17.4		23.5		13.1		100.0		%26.5
	ترتيب الأخطاء	1		3		4		2		5		-		الأول

\*النمط القيادي الشائع في كل بعد قيادي وفقاً لرؤية الباحثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة الاستبيان الخاصة بالمبجوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث.

## 2- رأي المبجوثين من القادة المحليين في استخدامهم لأنماط القيادة في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث

أوضحت نتائج البحث الواردة بالجدول (5) والخاص بتوزيع المبجوثين من القادة المحليين وفقاً لرؤيتهم لأنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي فيما يتعلق بأبعادها المدروسة بمنطقة البحث ما يلي:

- أن النمط القيادي الشائع بمنطقة البحث والذي يتكرر ظهوره بأعلى نسب في الأبعاد القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي المدروسة وفقاً لرؤية المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث هو النمط الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين)، وقد ظهر ذلك في كل من الأبعاد المدروسة للقيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي وهي: معالجة الأخطاء بنسبة 65.1%، ثم الإبتكار بنسبة 56.0%، وأخيراً الرقابة علي التابعين بنسبة 43.1% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

- جاء النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام متوسط بكل من العمل والعاملين) نمطاً شائعاً في بعد معالجة الصراعات بنسبة 42.2%، وبعد تقييم التابعيين بنسبة 39.5%، وبعد مفهوم السلطة بنسبة 34.9% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

- جاء النمط القيادي الإجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل) نمطاً شائعاً في بعد نوع العلاقات بنسبة 55.0%، وبعد طريقة التحفيز بنسبة 29.4% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

- جاء النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) نمطاً شائعاً في بعد النظرة للزمن بنسبة 59.6%، وبعد النظرة للأهداف بنسبة 42.2% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

- جاء النمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين) في المرتبة الأخيرة بأقل نسب، وظهر ذلك بشكل واضح في بعدي تقييم التابعيين والرقابة علي التابعين بذات النسبة 0,9% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

وإجمالاً يمكن القول إنه يمكن ترتيب الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي ترتيباً تنازلياً وذلك وفقاً للنسبة المئوية لرأي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث في استخدامهم لها، وذلك على النحو التالي: النمط الفعال بنسبة 28.1%، ثم النمط التوفيقي بنسبة 22.5%، ثم النمط الإجتماعي بنسبة (21.5%)، ثم النمط المتسلط بنسبة 21.0%، وأخيراً النمط السلبي بنسبة 6.9% من إجمالي المبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

جدول (5) توزيع المبجوثين من القادة المحليين وفقاً لرؤيتهم لأنماط القيادة المستخدمة في العمل الإجتماعي فيما يتعلق بأبعادها المدروسة بمنطقة البحث.

النمط القيادي الشائع	المجموع	الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي										أبعاد الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي	
		المتسلط		الإجتماعي		التوفيقي		الفعال		السلبي			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
1- الرقابة علي التابعين	17	15.6	35	32.1	9	8.3	47	*43.1	1	0.9	109	100.0	الفعال
2- النظرة للأهداف	*46	*42.2	18	16.5	39	35.8	4	3.7	2	1.8	109	100.0	المتسلط
3- النظرة للزمن	*65	*59.6	9	8.3	19	17.4	3	2.8	14	12.8	109	100.0	المتسلط
4- مفهوم السلطة	17	15.6	23	21.1	*38	*34.9	3	2.8	5	4.6	109	100.0	التوفيقي
5- نوع العلاقات	3	2.8	*60	*55.0	7	6.4	34	31.2	5	4.6	109	100.0	الإجتماعي
6- طريقة التحفيز	22	20.2	*32	*29.4	21	19.2	28	25.7	6	5.5	109	100.0	الإجتماعي
7- معالجة الأخطاء	14	12.8	9	8.3	10	9.2	*71	*65.1	5	4.6	109	100.0	الفعال
8- معالجة الصراعات	13	11.9	4	3.7	*46	*42.2	39	35.8	7	6.4	109	100.0	التوفيقي
9- الإبتكار	2	1.8	27	24.8	13	11.9	*61	*56.0	6	5.5	109	100.0	الفعال
10- تقييم التابعين	30	27.5	18	16.5	*43	*39.5	17	15.6	1	0.9	109	100.0	التوفيقي
المجموع	229		235		245		*306		75		1090		الفعال
% لوجود النمط	21.0		21.5		22.5		28.1		6.9		100.0		%28.1
ترتيب الأنماط القيادية	4		3		2		1		5		-		الأول

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة الاستبيان الخاصة بالمبجوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

ويوضح الجدول (6) ملخصاً للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي الشائع إستخدامها وفقاً لرؤية كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتصل بأبعادها المدروسة بمنطقة البحث، وذلك علي النحو التالي:

- **بعد الرقابة علي التابعين:** شيوع النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **بعد النظرة للأهداف:** شيوع النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث، وشيوع النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **بعد النظرة للزمن:** شيوع النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **مفهوم السلطة:** شيوع النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **نوع العلاقات:** شيوع النمط القيادي الإجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **طريقة التحفيز:** شيوع النمط القيادي الإجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوي الإهتمام بالعمل) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **معالجة الأخطاء:** شيوع النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **معالجة الصراعات:** شيوع النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث، وشيوع النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **الإبتكار:** شيوع النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.
- **تقييم التابعيين:** شيوع النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوي الإهتمام بالعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث، وشيوع النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) وفقاً لرأي المبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث.

جدول (6) ملخص للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي الشائع إستخدامها وفقاً لرؤية كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتصل بالأبعاد المدروسة بمنطقة البحث.

أبعاد الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي	النمط القيادي الشائع استخدامه في العمل الإجتماعي بمنطقة البحث وفقاً لرؤية كل من المبحوثين من القادة المحليين			
	المتسلط الإجتماعي التوفيقي	الفعال السلبي	المتسلط الإجتماعي التوفيقي	الفعال السلبي
1- الرقابة علي التابعين				
2- النظرة للأهداف				
3- النظرة للزمن				
4- مفهوم السلطة				
5- نوع العلاقات				
6- طريقة التحفيز				
7- معالجة الأخطاء				
8- معالجة الصراعات				
9- الإبتكار				
10- تقييم التابعين				

المصدر: جمعت من نتائج البحث بجدولي رقم (4) و (5).

ثانياً: دراسة العلاقة بين ترتيب كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي وفقاً لشيوع إستخدامها بمنطقة البحث

لاختبار العلاقة بين ترتيب كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي وفقاً لشيوع إستخدامها بينهما بمنطقة البحث، تم وضع الفرض الإحصائي الأول ومنطوقه "لا توجد علاقة ارتباطية بين ترتيب كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الإجتماعي الشائعة الاستخدام بينهما بمنطقة البحث"، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، حيث أوضحت النتائج الواردة بالجدول (7) أن قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (ر) المحسوبة قد بلغت 0.3 وهي قيمة غير معنوية، وهذا يعني الاختلاف في الرأي بين المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من

القادة المحليين فيما يتعلق بترتيب كل منهم للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث، وبناء على ذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول السابق ذكره أنفاً.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين بمنطقة البحث قد اتفقوا على ترتيب كل من النمط القيادي الاجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوى الإهتمام بالعمل)، والنمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين)، بينما قد اختلفوا في ترتيب كل من النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوى الإهتمام بالعاملين)، والنمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين)، والنمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين).

جدول رقم (7) معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لترتيب الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لرويتهم في شيوعتها بمنطقة البحث.

عدد أزواج المتغيرات للأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي		رتب الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لروية كل من الباحثين من القادة المهنيين		رتب الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لروية كل من الباحثين من القادة المحليين	
المتسلط	الاجتماعي	التوفيقي	الفعال	السلبي	المتسلط
الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الترتيب
196	144	129	174	131	الترتيب
1	3	4	2	5	الترتيب
229	235	245	306	75	الترتيب
4	3	2	1	5	الترتيب
3.2	0.3	0.54	0.05	3.2	الترتيب

معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (ر) = 0.3، ت المحسوبة = 0.54، ت الجدولية = 3.2، مستوى المعنوية = 0.05 (غير معنوية).

المصدر: جمعت وحسبت من إستماتي الإستبيان.  
ثالثاً: تحديد الفروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بينهما بمنطقة البحث

لتحديد الفروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي المدروسة بينهما بمنطقة البحث، تم وضع الفروض الإحصائية الخمسة من الفرض الإحصائي الثاني حتى الفرض الإحصائي السادس ومفادها بأنه لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي (المتسلط، والاجتماعي، والتوفيقي، والفعال، والسلبي) على الترتيب بينهما بمنطقة البحث، وللتأكد من صحة هذه الفروض تم استخدام أسلوب النسبة الحرجة، حيث أوضحت النتائج الواردة بالجدول (8) ما يلي:

- 1- بالنسبة للنمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوى الإهتمام بالعاملين)، إتضح أن قيمة النسبة الحرجة قد بلغت (3.64) وهي معنوية عند مستوى معنوي (0.01)، وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني ومنطوقه "لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي المتسلط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوى الإهتمام بالعاملين) بينهما بمنطقة البحث"، وقبول الفرض النظري الثاني البديل.
- 2- بالنسبة للنمط القيادي الاجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوى الإهتمام بالعمل)، إتضح أن قيمة النسبة الحرجة قد بلغت (0.98) وهي غير معنوية، وبناء على ذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث ومنطوقه "لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي الاجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوى الإهتمام بالعمل) بينهما بمنطقة البحث".
- 3- بالنسبة للنمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين)، إتضح أن قيمة النسبة الحرجة قد بلغت (2.72) وهي معنوية عند مستوى معنوي (0.01)، وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي الرابع ومنطوقه "لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين) بينهما بمنطقة البحث"، وقبول الفرض النظري الرابع البديل.
- 4- بالنسبة للنمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين)، إتضح أن قيمة النسبة الحرجة قد بلغت (2.12) وهي معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي الخامس ومنطوقه "لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) بينهما بمنطقة البحث"، وقبول الفرض النظري الخامس البديل.
- 5- بالنسبة للنمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين)، إتضح أن قيمة النسبة الحرجة قد بلغت (1.91) وهي غير معنوية، وبناء على ذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي السادس ومنطوقه "لا توجد فروق بين آراء كل من الباحثين من القادة المهنيين والباحثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام النمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين) بينهما بمنطقة البحث".

وإجمالاً يمكن القول بوجود فروق بين آراء كل من المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق بشيوع استخدام الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي المدروسة بينهما بمنطقة البحث، عند مستوى معنوي (0.01) بالنسبة للنمط القيادي المتوسط، وللنمط القيادي التوفيقي، وفقاً لقيمة النسبة الحرجة والتي بلغت (3.64)، و(2.72) علي الترتيب. وعند مستوى معنوي (0.05) بالنسبة للنمط القيادي الفعال وفقاً لقيمة النسبة الحرجة والتي بلغت (2.12). وعدم وجود فروق بينهم بالنسبة للنمط القيادي الاجتماعي، وللنمط القيادي السلبي وفقاً لقيمة النسبة الحرجة والتي بلغت (0.98)، و(1.91) علي الترتيب وهي غير معنوية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث قد أفادوا بشيوع استخدام الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي التالية: النمط القيادي المتوسط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوى الإهتمام بالعاملين)، والنمط القيادي التوفيقي (مستوي الإهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين)، والنمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين)، في حين أفادوا بعدم شيوع استخدام كل من النمط القيادي الاجتماعي (مستوي الإهتمام بالعاملين أكبر من مستوى الإهتمام بالعمل)، والنمط القيادي السلبي (مستوي الإهتمام القليل بكل من العمل والعاملين).

جدول (8) معنوية الفروق بين المبحوثين من القادة المهنيين والمبحوثين من القادة المحليين فيما يتعلق برويتهم في شيوع الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي بمنطقة البحث.

النسبة قيمة الحرجة	القادة المحليين		القادة المهنيين		الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي الشائعة بمنطقة البحث
	التكرار	%	التكرار	%	
**3.64	229	21.0	196	26.5	المتسلط
0.98	235	21.5	144	19.5	الاجتماعي
**2.72	245	22.5	129	17.4	التوفيقي
*2.12	306	28.1	174	23.5	الفعال
1.91	75	6.9	131	13.1	السلبي

(ز) الجدولية عن مستوى معنوي  $0.01 = 2.58$  (ز) الجدولية عن مستوى معنوي  $0.05 = 1.96$   
\*\*معنوي عند 0.01 \*معنوي عند 0.05

المصدر: جمعت وحسبت من إستماتي الاستبيان.

#### التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث فإنه يمكن التوصية بما يلي:-

- نظراً لما أوضحت نتائج البحث من تفوق شيوع النمط القيادي المتوسط (مستوي الإهتمام بالعمل أكبر من مستوى الإهتمام بالعاملين) لإجمالي الأبعاد المستخدمة لقياس الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لوجهه نظر المبحوثين من القادة المهنيين بمنطقة البحث بناء علي إرتفاع نسبة شيوع هذا النمط في بعد النظر للزمن، لذا يوصي البحث بضرورة توفير الظروف المناسبة لتلائم قيام القيادات المهنية بمنطقة البحث باستخدام النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) لما له من أهمية بالغة في رفع كفاءة أداء القائمين بالعمل الاجتماعي وزيادة رضاهم عن عملهم الاجتماعي بمنطقة البحث.
- بناء علي ما أوضحت نتائج البحث من تفوق شيوع النمط القيادي الفعال (مستوي الإهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين) لإجمالي الأبعاد المستخدمة لقياس الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي وفقاً لرؤية المبحوثين من القادة المحليين بمنطقة البحث، لذا يوصي البحث بإستمرار تشجيع القادة المحليين لإستخدام هذا النمط القيادي بينهم.
- ضرورة القيام بدراسات أخرى مماثلة في باقي المناطق الصحراوية لتأكيد ما تم الحصول عليه من نتائج خاصة بتحديد الأنماط القيادية المستخدمة في العمل الاجتماعي الشائع إستخدامها وفقاً لرؤية كل من القادة المهنيين والقادة المحليين بتلك المناطق.

#### المراجع

- أبو السعود، خيرى حسن، وعماد مختار الشافعي (2000)، القيادة الريفية، الاتصال الإرشادي، الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، منظمة الأغذية والزراعة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، الطبعة الثانية.
- أبو السعود، خيرى حسن (1984)، محاضرات في القيادة الريفية، كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
- أبو حسين، ابتهاج محمد كمال، محمد إبراهيم عنتر، أماني أحمد نادر، ورحاب محمد مختار رخا (2014)، علاقة الأنماط القيادية الإدارية بتحقيق الأنشطة بجمعيات تنمية المجتمع بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، المجلد (5)، العدد، 5 مايو.
- البخشونجي، حمدي عبد الحارث، وهناء حافظ بدوي (1997)، تنظيم المجتمع- المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للمكبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- البناء، أحمد محمد عبد السميع (2019)، دراسة علي أنماط القيادة الإرشادية الزراعية في المناطق الصحراوية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة بنها.

- السامراني، عبد الله أحمد، ونزيه كمال الخطيب (1987)، دراسة تركيب القيادة الريفية في قرية الطمهازية بمحافظة بابل، مجلة العلوم الزراعية العراقية، مجلد (18) العدد الأول، كلية الزراعة، جامعة بغداد.
- الشافعي، عماد مختار، ومحمد حلمي نوار (2014)، القيادة المتكاملة ومشروعات التنمية، محاضرات لطلبة الدراسات العليا، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، الجيزة.
- الهوري، سيد، (1982)، المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- حسن، عبد الباسط محمد، (1982) أصول البحث الإجتماعي، الطبعة الثامنة، دار التضامن للطباعة.
- حنين، سامية حنا (1982)، أنماط قيادة الرأي في الريف المصري، رسالة ماجستير، قسم المجتمع الريفي والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
- خليل، شعبان حسان أحمد (2020)، أثر نمط القيادة التحويلية علي تحسين الأداء التنظيمي، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، الجزء الثالث.
- دويدار، عبد الفتاح محمد (1999)، علم النفس الإجتماعي وأصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- ريفرز، كيث (1974)، السلوك الإنساني في العمل-دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى، ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية للطبع والنشر بمصر.
- زهران، حامد عبد السلام (1984)، علم النفس الإجتماعي، عالم الكتب، الطبعة الخامسة، القاهرة.
- سويلم، محمد نسيم على (1998)، الإرشاد الزراعي، مصر للخدمات العلمية، القاهرة.
- عبد الباري، إسماعيل حسن (1981)، دور القيادات المحلية في تنمية المجتمع، الكتاب السنوي لعلم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة.
- عبد اللطيف، أحمد رشاد (1997)، أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- علي، محمد إبراهيم عيد (2016)، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عمر، أحمد محمد وآخرون (1973)، المرجع في الإرشاد الزراعي، دار النهضة العربية، القاهرة.
- مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمحافظة مطروح، وصف واحة سيوه، بيانات غير منشورة، 2022.
- مجلس مدينة واحة سيوه، حصر القيادات الرسمية بواحة سيوه، بيانات غير منشورة، 2022.
- هيكل، سيد عبد النبي، وحسام الدين إبراهيم عبد العال (2014)، دور القادة المحليين في تنمية الصناعات الحرفية البيئية بمركز الداخلة بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية للإرشاد الزراعي، المجلد (18)، العدد (1)، الجيزة.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Rossing, Boyd, & Howard, Thelma (1994). *Community Leadership and Social Power Structure*, in, *Extension Handbook. Processes and Practices*. Thompson Educational Publishing, Inc., 240 Portage Road, Lewiston, NY 14092.
- Tsai, C. W. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In *Advances in culture, tourism and hospitality research*. Emerald Group Publishing Limited.