

القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين)

سوسن جواد حسين**

طالب اصغر دوسة*

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة اثر القوة التنظيمية للقادة الاداريين المتمثلة بـ (قوة القائد الادارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي والمتمثل بـ (الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل) في وزارة المهجرين والمهاجرين ، ولأجل الوصول الى أهداف البحث ، فقد تم تصميم استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض المهتمين والاختصاصيين لأضفاء صفة الثبات والصدق عليها ، وقد تم توزيعها على عينة قوامها (46) قائداً ، وهم يمثلون المدراء العامين ومديري الاقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات ، حيث كانت نسبة الاستجابة (92 %) من مجتمع البحث البالغ (50) فرداً ، وقد جرى تحليل بيانات البحث بأستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة (النسب المئوية ، و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل ارتباط Spearman) ، والانحدار البسيط، ومعامل التحديد) . واستخلص البحث عدة نتائج اهمها ان السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الاداريين عند امتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وارتباط ومرجعية وقوة تنظيمية . كما انه ليس هناك نمط واحد من السلوك

*باحث / وزارة المهجرين والمهاجرين

* مدرس / معهد الادارة / الرصافة / قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2008/11/12

Abstract

This research aims to identify and know the impact of the force's organizational leaders of administrators (Force Commander administrative , and the strength of organizational units) in the conduct and leadership represented by (the employees attention, and attention to work) in the Ministry of immigrants and migrants, and to reach the goals of research , has been designed questionnaire Prepared for this purpose after the presentation to some interested people and specialists to give the recipe for consistency and truthfulness, has been distributed to a sample of (46) leader, "They represent the general managers and directors of departments and directors of immigration offices in Baghdad and the provinces , where the response rate (92%) of Research Society of (50) individuals ",

The research concluded that the most important results of several leading behaviour cares employees, and brings the work of the leaders when administrators for possessing a force of experience and the legitimacy of the link and reference and organizational power., And that there is no single pattern of behavior combines the leading commanders in the ministry , but a variety of patterns of leadership and variable rates.

المقدمة

عرف الانسان القيادة والفها وتعامل معها منذ ظهور التجمعات البشرية الاولى ، كما أدرك من خلال تجربته ان القيادة تلعب دورا " حيويا " في تنظيم حياته وتطوره ، والعراقيون القدامى يأتون في مقدمة الذين أهتموا بموضوع القيادة منذ بزوغ شعاع حضارتهم العريقة ، حيث يشير التاريخ الى الملك (حمورابي) الذي تناول موضوع القيادة في مسئلته المشهورة ، اذ سطر في مقدمتها الخصائص التي يرى وجوب توافرها في القائد الانموذجي .

ورغم ان القيادة الادارية قديمة ، قدم المجتمع البشري ، لكن الاهتمام العلمي لها قد بدأ مع بدايات القرن العشرين ، فالمنظمات حاليا" تخضع الى العديد من الضغوط التي تفرض عليها ضرورة ان تكون هي الافضل والاسرع والاقوى على المنافسة ، هذه التحديات دعت الحاجة الى توفير تلك المهارات والقابليات والكفاءات الجوهرية التي تتمثل بها القيادة الفاعلة لمواجهة تلك التحديات وادارة منظماتها وقياداتها ومحاولة التكيف مع البيئة لصالح المنظمة .

وبالنظر لأهمية المنظمات الخدمية ودورها المهم في دفع عملية التنمية ، تظهر أهمية هذا الموضوع فيها بشكل حساس وجوهري ، فالقائد يكون فاعلا" عندما يستطيع تكيف سلوكه القيادي على وفق متغيرات الموقف الذي يواجهه ، وان تأثيره يعتمد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين ، اذ غالبا" ما يؤدي فقدان القوة الى ادارة مفككة ودكتاتورية وانماط قيادية قائمة على اساس القانون والعقوبة ، فالاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الاكثر أهمية في موضوع القيادة ، وان تمكين الآخرين يؤدي الى مشاعر طيبة لديهم ويشعرهم بقوة التأثير الذاتية ، مما يؤدي الى مردودات ايجابية تجاه القائد والمنظمة ، وبذلك فهي ضرورية لعمل القادة ، لأجل ذلك بدأت المنظمات الاهتمام بهذا الموضوع ووجدت له آليات لتهتم به وتديره لصالحها ، وحاولت بحث آثاره المتنوعة في عدد من الواجه التنظيمية من أجل تحقيق اهداف المنظمة او تسيير انشطتها بكفاءة وفاعلية .

وانطلاقا" من هذا التصور تركزت مهمة البحث الحالي في قياس تأثير القوة التنظيمية للقادة الاداريين في السلوك القيادي المتمثل بالاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل في وزارة المهجرين والمهاجرين . وقد تضمن البحث الآتي : — —

المبحث الاول : — منهجية البحث .

المبحث الثاني — خلفية نظرية .

المبحث الثالث — عرض نتائج التحليل الاحصائي ومناقشتها .

المبحث الرابع — الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث

ان التطور العلمي والتقني فرض على المنظمات عامة تطوير القدرات القيادية لمديرها ، اذ ان اداء المنظمة له صلة وثيقة بنمط القيادة الذي يعتمد عليه القائد ، وعلى مدى تأثيره على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين ، فالقوة والقيادة هما الاساس في كيفية اداء المنظمات لأعمالها ، وان فقدانها يؤدي الى ادارة مفككة وضيقة الافق ، فقوة التأثير الذاتية يؤدي الى مردودات ايجابية تجاه القائد والمنظمة .

الآن هناك بعض المنظمات لازالت تهمل هذا الجانب ولا تركز عليه ، لاسيما وان البيئة العراقية عامة والمنظمات الخدمية خاصة تمتاز بأنماط قيادية وادارية مختلفة نتيجة الظروف والازمات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر ، واستنادا الى ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- 1 - مامستوى القوة التنظيمية و السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة ؟ .
- 2 - ماهي طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية و السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة ؟ .
- 3 - هل هناك تأثير للقوة التنظيمية في انماط السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة ؟ .

الهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال اهمية المتغيرات التي يتعامل بها والمتمثلة بالقوة التنظيمية والسلوك القيادي والتي تسهم في افادة المنظمات الخدمية بصورة عامة والمنظمة المبحوثة بصورة خاصة ، وذلك لما تمثله من دورا "حاسما" في نجاح المنظمة وبقائها ، بالاضافة الى تقديم نموذج للقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة يبين اثر القوة التنظيمية في نمط السلوك القيادي المتبع .

الاهداف البحث

يسعى البحث للوصول الى الاهداف الآتية :

- 1 - تحديد مستوى القوة التنظيمية والسلوك القيادي في المنظمة المبحوثة .
- 2 - معرفة القوة التي يستند اليها القادة في المنظمة قيد البحث .
- 3 - معرفة نمط السلوك القيادي المعتمد حاليا" من قبل القادة في المنظمة المبحوثة .
- 4 - بيان نوع العلاقة بين القوة التنظيمية وبعض المواصفات الشخصية والوظيفية لعينة البحث
- 5 - تحديد طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والسلوك القيادي .
- 6 - توضيح تأثير القوة التنظيمية في تحديد السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة .

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى :- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية ومواصفات القادة الاداريين والتي تتمثل بـ(الجنس، والعمر ، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية ، ومدة الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية) .

الفرضية الرئيسية الثانية :— هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والسلوك القيادي ، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

* هناك علاقة ارتباط معنوية بين قوة القادة الإداريين ونمط السلوك القيادي المهم — (العاملين ، والعمل) .

* هناك علاقة ارتباط معنوية بين قوة الوحدات التنظيمية ونمط السلوك القيادي المهم — (العاملين ، والعمل) .

الفرضية الرئيسية الثالثة :— هناك تأثير ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية في السلوك القيادي ، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

* هناك تأثير ذو دلالة احصائية لقوة القادة الإداريين في نمط السلوك القيادي المهم — (العاملين ، والعمل) .

* هناك تأثير ذو دلالة احصائية لقوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهم — (العاملين ، والعمل) .

المخطط الفرضي للبحث

يتضح من النموذج اعلاه ان هناك علاقات ارتباط وتأثير بين كل متغير من متغيرات القوة التنظيمية وكل نمط من انماط السلوك القيادي ، اذ يستند التكوين الفكري للنموذج الى التبرير الذي يقول ان القوة تسهم في تكوين نمط السلوك القيادي لدى القيادات الادارية .

وسائل جمع البيانات

لغرض تحقيق اهداف البحث فقد تم الاستعانة بالوسائل الآتية :

1 - الادبيات النظرية من الرسائل والاطاريح والابحاث والكتب العربية والاجنبية وشبكة الانترنت .

2 - المقابلات الشخصية التي اجريت مع عينة البحث ، للتعرف على طبيعة اعمالهم ، وملاحظة سلوكهم القيادي مع التابعين ، وتعريف افراد عينة البحث بأهمية موضوع البحث واقتاعهم بضرورة توخي الدقة والصراحة في الاجابة على عبارات الاستبانة ، وشرح بعض الفقرات التي قد تكون غامضة لبعضهم .

3 - الاستبانة : وتعد الاداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة ، وتضمنت الاجزاء الآتية :
الجزء الاول : معلومات تعريفية، وتتضمن الموصافات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث .
الجزء الثاني : القوة التنظيمية ، وتتكون من (17) فقرة ، حيث تقيس الفقرات (1-13) قوة الفرد اعتماداً على مقياس (Kenny & Wilson , 1984) و (Rahim , 1989)، بينما تقيس الفقرات (14 - 17) قوة الوحدات التنظيمية اعتماداً على مقياس (خورشيد ، 1997) .
الجزء الثالث : السلوك القيادي ، ويتكون من (33) فقرة ، اذ تقيس الفقرات (18 - 33) اهتمام القائد بالعاملين ، بينما تقيس الفقرات (34 - 50) اهتمام القائد بالعمل اعتماداً على مقياس (Robbins & Coulter , 1999) و (خضير ، 1995) .

وقد تضمنت اجابات هذه الفقرات على اساس مقياس (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات ادناها (1) لاتفق تماماً ، (2) لاتفق ، (3) محايد ، (4) اتفق ، (5) اتفق تماماً ، بالنسبة لقوة القادة الاداريين والسلوك القيادي من الاستبانة ، وفوراً ، بعد عدة ساعات ، بعد أيام ، بعد أسابيع ، لا يوجد تأثير بالنسبة للفقرة (14) من الاستبانة ، وسهل جداً ، سهل ، توجد عوائق ، صعب ، صعب جداً بالنسبة للفقرة (15) من الاستبانة ، وتأكد قليل جداً ، تأكيد قليل ، تأكيد الى حد ما ، تأكيد كثير ، تأكيد كثير جداً بالنسبة للفقرة (16) و (17) من الاستبانة .
صدق الاداة وثباتها :

نسقت فقرات الاستبانة واعيدت صياغتها بعد عرضها على عينة من مديري الاقسام للتحقق من الصدق الظاهري ، بالاضافة الى عرضها على خبراء في مجال الادارة ، واعتمد معيار الصدق (87 %) من آراء هؤلاء ، فضلا عن التأكد من ثباتها من خلال طريقة التجزئة النصفية (Split Half) ، والتي تعتمد على ايجاد معامل الارتباط بين قيم الاسئلة الفردية والاسئلة الزوجية في الاستبانة ، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman Brown) ، وقد كان معامل الثبات كالآتي : —

اسم المتغير	معامل الثبات (Spearman Brown)
القوة التنظيمية	0.851
السلوك القيادي	0.824
كافة متغيرات البحث	0.811

ويلاحظ من قيم (Spearman Brown) اعلاه ان معاملات الثبات لجميع متغيرات البحث مرتفعة وجاهزة للتطبيق .

عينة البحث

لتحقيق اهداف البحث اقتضى الامر اختيار عينة من القادة الاداريين ، وعلى هذا الاساس فقد تم اختيار (50) قائدا اداريا من الذين يشغلون مناصب قيادية في المستويات العليا والوسطى وهم يمثلون المديرين العاميين ومديري الاقسام في وزارة المهجرين والمهاجرين ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد والمحافظات ، لأن متغيرات البحث تبرز وتتضح اهميتها ضمن المستويات القيادية العليا والوسطى ، كونه الافضل والاكثر فهما واطلاعا بمتغيرات البحث ومكوناته ، فقد تم توزيع (50) استبانة وكانت نسبة الاستجابة (92 %) فبلغ حجم العينة المبحوثة (46) قائدا .

الوسائل الاحصائية المستخدمة

1 — النسب المئوية ، وذلك لوصف اجابات عينة البحث .

- 2 - الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، لتحديد مستوى استجابة عينة البحث ودرجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي .
- 3 - معامل الاختلاف (Coefficient Of Variation) ، لتحديد المتغيرات الأكثر تجانساً بحسب اجابات العينة .
- 4 - معامل ارتباط (Spearman) ، لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات البحث .
- 5 - تحليل الاتحاد البسيط ، لتحديد تأثير متغير مستقل في متغير تابع .
- 6 - معامل التحديد (R^2) ، لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل
- 7- معامل (Spearman Brown) ، وذلك لأختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في الاستبانة .

المبحث الثاني: خلفية نظرية

1 - القوة التنظيمية

تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ، وهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة ، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة (القريوتي ، 2000 ، 183) ، او هي قدرة الشخص او المنظمة على التأثير في الآخرين (Mcshane ، 2000 ، 370) ، ويبين قسم من الباحثين القوة من حيث علاقتها بالمقاومة والصراع ، فقد عرفت احتمالية بأن الناشط من خلال العلاقات الاحتمالية سوف يكون في موضع تنفيذ رغباته على الرغم من المقاومة (Drummond ، 2000 ، 123) ، وضمن هذا المفهوم هناك مفهومين للقوة، هو القوة الواضحة والتي تعني (القدرة على ضمان المخرجات المطلوبة بوجه المنافسة والصراع بين الخصوم الواضحين (Hardy ، 1985 ، 386) ، والقوة الضمنية ، وهي القدرة على ضمان النتائج من خلال منع ظهور الصراع (Drummond ، 2000 ، 124) ، بينما يعرف (Daft & Noe ، 2001 ، 418) القوة بقدرة الافراد على التأثير في القرارات ، ووضحها (Daft ، 2001 ، 12) بقدرة الشخص او قسم في المنظمة على التأثير في اشخاص آخرين لأتجاز النتائج.

يتبين مما سبق ان القوة التنظيمية هي قدرة او طاقة الافراد والوحدات على التأثير في سلوك الآخرين.

مصادر القوة التنظيمية

اختلفت مصادر القوة التنظيمية ، فمنهم من ركزَ عليها من جانب سلوكي ، أي دراسة قوة القائد ، كما يلاحظ ذلك في (Schermerhorn et al. 2000 ,311) ، بينما ركزَ البعض الآخر على قوة الفرد وقوة الوحدات ومنهم (Hellrigell et al. ,2001 ,269) في حين اعتمد (العكدي ، 1998 ، 44) ابعاد القوة العمودية والافقية . ففي مجال قوة الفرد ، اذ يمتلك بعض الافراد قوة اكثر من غيرهم ، وتأتي هذه القوة من مصادر مختلفة ، منها مايتعلق بالمركز الوظيفي،ومنها مايتعلق بجوانب الشخصية، فقد صنّف (Cobb , 1980 ,155) و (Lussier ,2000 ,302) مصادر قوة الفرد الى :

- 1 - القوة الشرعية ، وهي التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم وعليهم الالتزام بالطاعة .
- 2 - قوة الارتباط (التقرب) ، وهي ارتباط الفرد مع الناس المؤثرين داخل المنظمة وخارجها ، والذي تكون معرفتهم وافكارهم ودعمهم مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة .
- 3 - قوة الخبرة ، وتتمثل في تلك المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها (Drummond , 2000, 130) .
- 4 - القوة المرجعية ، وهي قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والاعجاب والمحبة التي يحملها الفرد تجاه فرد آخر (Daft & Noe , 2001,422) .
- 5 - قوة المعلومات ، وتتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة الى الآخرين وقدرة الافراد على التعامل مع التأكد التنظيمي (Mcshane & Glinow ,2000 ,376) .

اما ما يخص قوة الوحدات التنظيمية ، فقد صنفها (Daft , 2001 ,75) الى عدم امكانية التعويض ، ومعالجة عدم التأكد ، والموارد المالية والاعتمادية ، وحددا (Buchanan & Huczynski , 1997 ,683) المصادر بالاعتمادية ، والموارد المالية ، والتمركز ، بينما بينن (Wright & Noe ,1996 ,655) المصادر بالتمركز ، وعدم امكانية الاستبدال او التعويض ، وأوضح (Finkelstein , 1992 ,505) المصادر بالقوة الهيكلية ، وقوة الخبرة ، وقوة المنزلة ، اما (Hakman , 1985 , 61) فحددها بـ (القوة البيئية ، والقوة المؤسسية ، واستراتيجيات التفاوض على الموارد ، بينما جمع (Wilson & Kenny , 1985 , 155) و

(Ibarra , 1993 , 471) بين قوة الفرد وقوة الوحدات التنظيمية وانسجاماً مع موضوع البحث واهدافه تم الجمع بين قوة القائد وقوة الوحدات التنظيمية .

2. السلوك القيادي

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، فالقيادة هي عملية التفاعل بين القائد والمرؤسين (Newstrom & Davis , 2002 , 63) ، او هي عملية التأثير بسلوك وانشطة الآخرين ودفعهم بأنجاز الهدف المطلوب (Bolden , 2004 , 5) ، في حين (Ensley et al. , 2004) اشاروا الى ان القيادة هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من قبل المرؤوسين ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الاهداف المشتركة ، واتفق معهما (Krishnan , 2005 , 5) وبين القيادة بقدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والامكانيات الشخصية التي تساعد في تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف المشتركة ، في حين بيّنها (Weiskittel , 2006 , 1) بالسعي لترجمة الرؤيا المستقبلية للمنظمة الى حقيقة.

اما السلوك القيادي ، فهو السلوك الذي يدافع عن العاملين ضمن المنظمة من خلال تفاعله بالعمل المناط له بشكل يعمل على تحقيق الاهداف (Stogdill , 1980 , 98) ، وبينه (الوائلي ، 1982 ، 3) بالانماط السلوكية للقائد تدرك من قبل تابعيه ، في حين اوضح (الكبيسي ، 1999 ، 14) السلوك القيادي بالاعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجه وتنسيق عمل مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمالاً كبناء علاقات العمل والثناء عليهم واظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم .

يتبين مما سبق ان السلوك القيادي هو السلوك الفعلي للقائد في توجهه نحو العاملين والعمل .

قياس السلوك القيادي

اختلفت وجهات نظر الباحثين لعدد ونوع مقاييس السلوك القيادي ، فقد حدد Likert الابعاد بـ (التفاعل والعلاقات ، ووسائل التفاعل مع الجماعة ، والاهتمام بمستوى اداء الجماعة ، والمعرفة الفنية ، والجدولة والتخطيط) ، أما (Bower & Seahore) فحددها بـ (الدعم والتفاعل ، والتأكيد على الهدف ، وتسهيل العمل) (خضير وآخرون ، 1995 ، 43) ، بينما

حددت جامعة (Ohio) تسعة مقاييس للسلوك القيادي وهي (المبادرة ، والعضوية ، والتمثيل ، والتكامل ، والتنظيم ، والتسلط ، والاتصالات ، والتقدير ، والانتاج) ، ونظرا " لتداخل بعض الابعاد بعضها مع البعض ، فقد استنتجت الدراسة بعدين اساسيين هما ، (الاعتبار او التعاطف) ، أي الاهتمام بالعاملين ، وهو الاهتمام الجدي بأعضاء الجماعة من قبل القائد ، و (هيكل المبادرة) ، أي الاهتمام بالعمل وهو الاهتمام بتحقيق اهداف المنظمة . وانسجاما مع اهداف البحث سيتم الاعتماد على هذين البعدين في قياس ابعاد السلوك القيادي .

الانماط القيادية

يتمثل النمط القيادي بمجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها او يتصف بها القائد (Newstrom & Davis , 2002 , 167) ، ومن ابرز النماذج التي ظهرت هي دراسة جامعة (ايوا) والتي حددت ثلاثة انماط للقيادة وهي (القيادة الاستبدادية ، والديمقراطية ، وعدم التدخل) (العديلي ، 1995 ، 332) ، بينما حددت دراسة (Shmidt & Tannenbaum) سبعة انماط للسلوك القيادي في ضوء اهتمامها بالرئاسة والمروسين (348 , 1995 , Vecchio) ، اما (Likert) فقد قدم اربعة انماط للقيادة (المتسلط الاستقلالي ، والمتسلط العادل ، والديمقراطي الاستشاري ، والادارة الجماعية) (العديلي ، 1995 ، 336) ، في حين حددت دراسات (Ohio , Michigan) بعدين للقيادة هما الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل ، ولكن الفارق ان في دراسة (Ohio) كان البعدان مستقلين ، فيما كان غير مستقلين في دراسة (Michigan) (Daghir & Salih , 2000 , 178) ، اما نموذج (Blake & Motton) فحدد خمسة انماط للقيادة (القيادة اللامبالية ، والقيادة المتشددة ، وقيادة النادي الاجتماعي ، وقيادة منتصف الطريق ، وقيادة ادارة الفريق) (Bolden , 2004 , 10) . يلاحظ مما سبق ان هناك انماطا مختلفة للقيادة ، ويميل كثير من الباحثين الى استخدام دراسة Ohio في تحديد الانماط القيادية ، لذا سيركز البحث الحالي على هذه الدراسة .

3 . علاقة القوة بالقيادة

حاز موضوع تحليل العلاقة ما بين نمط السلوك القيادي والقوة اهتماما كبيرا لدى العديد من الباحثين ، حيث كلاهما يعرفان بالقدرة على التأثير في الآخرين ، فالقوة ضرورية لعمل القيادة والادارة ، والقادة يستخدمون القوة لغرض تسهيل انجاز اهدافهم ، حيث ان القادة والمديرون الاقوياء هم الذين يستطيعون الحصول على موارد اكثر عن طريق التأثير في قرارات الموازنة

والتخصيص ، فالذي يمتلك القوة هو الذي يحدد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة (القريوتي ، 2000 ، 183) ، وقد أكدت دراسات كثيرة ان القوة القسرية قد تؤدي الى المقاومة (Bartol ، 1998 ، 416) ، بينما بين (Wiley & Eskilson , 1982 , 671) اثر اسلوب استخدام قوة الخبرة وقوة المكافأة على القيادة الادارية للمديرين ، في حين اعتبروا (Andrews et al. , 1996 , 179) الاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الاكثر اهمية في موضوع القيادة ، وعندما يتمتع القائد بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً "كارزمية" (Robbins , 2001 , 355) ، وان القوة المرجعية تزداد اذا اخذ القائد بنظر الاهتمام الآخرين من حيث تعلقه بحاجاتهم وارتباطه بمشاعرهم ومعاملته لهم بشكل مناسب والدفاع عن مصالحهم عندما يتعامل مع رؤوسائه (Buchanan & Huczynski 1997 , 688) .

يتبين مما سبق الاهمية الكبرى لضرورة فهم العلاقة بين القيادة والقوة وضرورة استثمار تلك العلاقة بشكل ايجابي .

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الاحصائي ومناقشتها

1 - مواصفات عينة البحث :

جدول (1)

الاعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين حسب فئات المواصفات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المركز الوظيفي	مدير عام	6	13%
	مدير قسم	26	56.5%
	مدير مكتب	14	30.5%
الجنس	ذكر	37	81%
	انثى	9	19%
العمر	اقل من 29 سنة	5	11%
	30 - 39	21	45.6%
	40 - 49	7	15%
	50 - 59	13	28.4%
	60 سنة فأكثر	-	-
الحالة الاجتماعية	أعزب	7	5%
	متزوج	39	85%
المؤهل العلمي	اعدادية	4	8.6%
	دبلوم فني	6	13%
	بكالوريوس	34	73%
	شهادة عليا	2	5%
مدة الخدمة في دوائر الدولة	اقل من 5 سنوات	3	6%
	6 - 10	2	5%
	11 - 15	21	45%
	16 - 20	12	26%
	21 - 25	6	13%
	26 سنة فأكثر	2	5%
مدة الخدمة في الوزارة	اقل من سنة	9	19%
	1 - 3	17	38%
	4 سنوات فأكثر	20	43%
عدد الدورات التدريبية	اقل من 3 دورات	15	33%
	4 - 6	17	37%
	7 - 9	7	15%
	اكثر من 10 دورات	7	15%

يبين جدول (1) وصفاً لأفراد عينة البحث ، حيث اوضحت نتائج التحليل الاحصائي مايلي : -

1 - المركز الوظيفي :

يشير توزيع عينة البحث حسب المركز الوظيفي ، الى ان نسبة المديرين العامين قد شكلت (% 13) ، في حين شكلت نسبة مديري الاقسام (56.5 %) من العينة ، و (30.5 %) لمديري مكاتب المحافظات .

2 - الجنس :

يظهر من جدول (1) ان نسبة الذكور بلغت (81 %) مقابل (19 %) للإناث ، مما يعني الى هيمنة الذكور على المراكز القيادية بنسبة أكبر من العنصر النسوي .

3 - العمر :

يبين جدول (1) ان معظم افراد العينة يقعون ضمن الفئة العمرية (30 - 39) ، اذ بلغت نسبتهم (45.6 %) والبالغ عددهم (21) فرداً ، وهذا يعطي مؤشراً ان معظمهم من فئة الشباب وتتسم هذه الفئة بالوعي والرشد والنضج ، تليها الفئة العمرية (50 - 59) سنة بنسبة (28.4 %) ، مما يعكس درجة عالية من النضج الوظيفي والشخصي تنسجم مع المستوى الاداري لأفراد عينة البحث بوصفهم ادارة عليا ووسطى ، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (49 - 40) سنة بنسبة (15 %) ، اما اقل نسبة فكانت للفئة (اقل من 29 سنة) بنسبة (11 %)

4 - الحالة الاجتماعية

يظهر من جدول (1) ان عدد القادة الاداريين المتزوجين بلغ (39) قائداً وتبلغ نسبتهم (% 85) ، في حين بلغت نسبة العزاب (15 %) من عينة البحث .

5 - المؤهل العلمي :

ان الاغلبية العظمى من افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، اذ بلغت نسبتهم (% 73.4) ، ثم يليها حملة شهادة الدبلوم الفني (13 %) ، فنسبة حملة شهادة الاعدادية (8.6 %) ، بينما كان ادنى تكرار هو مستوى الشهادة العليا بنسبة (5 %) .
ويلاحظ مما سبق ان الغالبية العظمى من المستجيبين والذين كان عددهم (40) قائد اداري ، أي مانسبتهم (87 %) من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث يحملون مؤهلات جامعية ، وهذا يعطي مؤشراً على ارتفاع المستوى التأهيلي للقيادات الادارية في الوزارة .

6 - مدة الخدمة في دوائر الدولة :

بلغت أعلى نسبة لسنوات الخدمة في دوائر الدولة لعموم العينة لفئة (11 - 15) بنسبة (45 %) ، يليها فئة (16- 20) سنة بنسبة (26 %) ، ثم فئة (21 - 25) سنة بنسبة (13 %) ، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (6 %) ، وآخر فئة كانت لـ (6 - 10) و (26 سنة فأكثر) بنسبة (5 %) لكل منهما .

وتشير النتائج اعلاه الى الخبرة الادارية الجيدة لأفراد عينة البحث التي تتسجم مع مستوياتهم الادارية التي يشغلونها .

7 - مدة الخدمة في الوزارة :

ان اعلى نسبة لسنوات الخدمة في الوزارة كانت من نصيب فئة (4 سنوات فأكثر) بنسبة (43 %) ، يليها فئة (1 - 3) سنة بنسبة (38 %) ، في حين كان أقل تكرار لفئة (أقل من سنة) بنسبة (19 %) . وهذا مؤشر ايجابي على خبرة ومؤهلات العينة المبحوثة في عمل الوزارة ، وانهم من مؤسسي هذه الوزارة ، حيث انها من الوزارات الحديثة العهد ، مما يعطي ادراك وفهم اكثر لطبيعة عملها والاهداف التي تأسست من اجلها .

8 - عدد الدورات التدريبية :

يتضح من جدول (1) ان اعلى نسبة للمشاركين في الدورات التدريبية يقع ضمن الفئة (4 - 6) دورة بنسبة (37 %) ، يليها الفئة (أقل من 3 دورات) بنسبة (33 %) ، وادنى تكرار كان للفئة (7 - 9) و (أكثر من 10 دورات) بنسبة (15 %) لكل منهما .

ويلاحظ مما سبق ان أكثر من نصف افراد العينة و يبلغ عددهم (31) فرداً أي مانسبتهم (67 %) مدربون ومؤهلون لعملهم الحالي ، مما يعطي مؤشراً ايجابياً لخصائص عينة البحث .

2 - تحديد مستوى القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة :

جدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للقوة التنظيمية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	قوة القادة الإداريين امتلاك صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل في وحدتي	2.823	1.106	39.178
2	امتلاك الحق في الطلب من منتسبي الوحدة تنفيذ تعليماتي	3.424	1.184	34.579
3	امتلاك صلاحيات الطلب من منتسبي الوحدة التعاون في القضايا المتعلقة بالعمل	3.514	1.131	32.185
4	يتيح لي مركزي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الوزارة	3.126	1.254	40.115
5	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل الوزارة	2.981	1.242	41.663
6	امتلاك خبرة مهنية عالية لذا يفضل منتسبو الوحدة العمل بأقتراحاتي	3.11	1.379	44.340
7	يقبل مسؤولي الاعلى نصيحتي المتعلقة بمشكلات العمل	2.914	1.197	41.077
8	اكسبنتي ممارستي للعمل في معظم وحدات الوزارة خبرات متعددة	3.381	1.211	35.817
9	اكسبنتي مشاركتي في دورات متخصصة في العمل مهارات متنوعة	3.399	1.187	34.922
10	امتلاك علاقات جيدة مع الادارة العليا تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي	2.759	1.197	43.385
11	صلتي بالمنتفذين داخل الوزارة وخارجها تجعلني احظى بتأييد مديري الاعلى	2.701	1.150	42.576
12	احظى بتأييد منتسبي الوحدة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي	2.817	1.108	39.332
13	يرغب منتسبو الوحدة اقامة علاقات شخصية معي	2.811	1.216	43.258
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقوة القادة الإداريين	3.058	1.176	38.456
14	قوة الوحدات التنظيمية يؤثر توقف العمل في وحدتي على سرعة انجاز الاعمال	3.121	1.039	33.290
15	من السهولة الحصول على الموظفين للوحدة	3.036	1.028	33.860
16	أؤكد على مستوى التعليم المطلوب عند تعيين موظف في وحدتي	3.121	1.281	41.044
17	أؤكد على مستوى الخبرة والتدريب عند تعيين موظف في وحدتي	3.109	1.181	37.986
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقوة الوحدات التنظيمية	3.103	1.082	34.869
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.080	1.137	36.915

يظهر جدول (2) اوساطا" حسابية وانحرافات معيارية لجميع فقرات القوة التنظيمية ، اذ يبين الجدول اعلاه بأن مستوى قوة القادة الإداريين بلغ (3.058) وبتشتت (1.176) ومعامل

اختلاف بلغت قيمته (38.456)، وهو مستوى متوسط ومقارب للوسط المعياري والبالغ (3)، ويلاحظ ان فقرة (امتلك صلاحيات تغيير بعض اجراءات العمل في وحدتي) قد احتلت المركز الاخير من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.701)، ويؤشر ذلك ان القادة الاداريين رأوا ان هناك قلة في صلاحيات تغيير بعض اجراءات العمل في الوحدة، بينما احتلت الفقرة (اكسبنتي مشاركتي في دورات متخصصة في العمل مهارات متنوعة) المركز الاول من بين الفقرات بمتوسط قدره (3.399)، مما يؤكد اعتماد المنظمة على الدورات التدريبية بشكل مستمر، الامر الذي اعطى اهمية كبيرة لقوة الخبرة في المنظمة.

اما مستوى قوة الوحدات التنظيمية فكان (3.103) وبتشتت (1.082) وبمعامل اختلاف قدره (34.869) وهو مستوى متوسط، وبذلك كان المستوى العام للقوة التنظيمية للقادة الاداريين (3.080) (1.137) وبمعامل اختلاف (36.915) وهو مستوى متوسط، الامر الذي يعني امتلاك القوة التنظيمية لدى قادة وزارة المهجرين والمهاجرين.

3 - تحديد مستوى السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة :

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للسلوك القيادي

N=46

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
18	الاهتمام بالعاملين ابن تقديرى للأفراد الذين يعملون عملاً جيداً	3.118	1.123	36.016
19	عامل المروسين كملاء عمل	2.964	1.096	36.977
20	أؤكد على الروح المعنوية للعاملين	2.985	0.832	29.192
21	اكافىء العاملين الذين يعملون بجد	3.594	1.370	38.119
22	اعمل على الحصول على موافقة المنتسبين فيما يتعلق بالأمور المهمة قبل الشروع بتنفيذها	2.987	1.784	59.725
23	انتقد المروسين امام الآخرين	2.692	0.431	16.014
24	اساند المروسين وادافع عن حقوقهم	3.279	1.233	37.602
25	اسوي الخلافات عندما تظهر فى المجموعة	3.337	1.642	49.205
26	احدد لكل عضو من اعضاء المجموعة عملاً يقوم به	3.072	1.039	33.821
27	اضع الاهداف ووضح للمروسين ايجابياتها وسلبياتها	3.109	1.282	41.235
28	اشارك المنتسبين فى مناقشة مشكلاتهم الخاصة	2.883	0.998	34.269
29	اشرح الاهداف واشجع المروسين على التخطيط لتنفيذها	3.485	1.675	48.063
30	عامل المروسين بالتساوي	3.673	1.786	48.625
31	اتحدث كممثل للمجموعة فى المؤتمرات والاجتماعات الخاصة	3.111	1.372	44.101
32	اغير واجبات المروسين بدون التكلم معهم مسبقاً	2.983	0.989	33.154
33	من المهم ان يشعر العاملون بأعزاز عملهم	3.741	1.921	51.349
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك القيادي المهتم بالعاملين	3.188	1.037	32.528
34	اجعل قراراتى واضحة للمروسين	3.594	1.370	38.119
35	اتابع المروسين متابعة دقيقة لتحقيق احسن النتائج	3.109	1.282	41.235
36	اشجع العمل الاضافي للمحافظة على مستوى عالى من الانتاج	3.072	1.039	33.821
37	اضع جدولاً لإداء الاعمال المطلوب تنفيذها	3.537	0.965	27.283
38	اشجع على القيام باستخدام اجراءات موحدة فى اداء الاعمال	3.000	0.919	30.633
39	احتفظ بمستويات محددة للإداء	2.987	0.838	28.054
40	اتأكد من المروسين يعملون حسب خطة موضوعة	3.111	1.181	37.962
41	اضع اسس للتأكد من قيام المروسين بتنفيذ الاعمال المسندة اليهم	2.807	1.091	38.867
42	اراقب سير العمل بدقة خفية الوقوع فى الخطأ	3.102	1.011	32.591
43	أؤكد على كمية العمل المنجز	3.200	1.280	40.000
44	أؤكد على سرعة اتمام الاعمال	2.987	1.172	39.236
45	انتظر من المروسين تقديم اقتراحات جديدة	2.869	1.783	62.147
46	اركز على ايجاد مجموعات تنافسية فى العمل	2.878	1.630	56.636
47	اتعلم من الاخطاء واعالجها ليست ككوارث بل كخبرات تعلم	3.000	1.910	63.666
48	ارغب فى اجراء التغييرات	3.000	1.876	62.533
49	اترك المروسين ينجزون العمل بالطريقة التى يعتقدون انها الافضل	2.785	1.781	63.949
50	ادبر العمل بصرامة	3.213	1.910	59.446
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك القيادي المهتم بالعمل	3.073	1.059	34.461
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك القيادي العام	3.154	1.023	32.435

يبين جدول (3) اجابات عينة البحث حول السلوك القيادي ، ويظهر من الجدول المذكور ان الاهتمام بالعاملين قد حصل على أعلى متوسط ، اذ بلغت قيمته (3.188)(1.037)وبمعامل اختلاف قدره (32.528) وهو اعلى من المتوسط المعياري للمقياس والبالغ (3) ، بينما بلغ

اهتمام القادة بالعمل (3.073) (1.059)(34.461)، مما يعني توجه قادة المنظمة المبحوثة نحو العاملين بشكل اكبر من التوجه للعمل بحسب آراء العينة ، من خلال اهتمام القائد الاداري بالعلاقات الانسانية وتأكيد على العلاقات مع المرؤوسين والرغبة بالتغيير الايجابي . وبذلك يكون المستوى العام للسلوك القيادي في المنظمة المبحوثة متوسطا" ، اذ بلغ (3.154) وبتشتت (1.023) وبمعامل اختلاف قدره (32.435). ومن خلال الجمع بين المتغيرين بحسب تصنيف (Ohio) يمكن التوصل الى النمط القيادي للقائد الاداري في المنظمة المبحوثة ، وحسب مامبين في جدول (4) :

جدول (4)

تصنيف اجابات عينة البحث حول السلوك القيادي بحسب الانماط القيادية

النسبة	التكرار	الانماط القيادية
39.13%	18	اهتمام عالي بالعاملين واهتمام عالي بالعمل
26.09%	12	اهتمام عالي بالعاملين واهتمام واطيء بالعمل
21.73%	10	اهتمام واطيء بالعاملين واهتمام عالي بالعمل
13.05%	6	اهتمام واطيء بالعاملين واهتمام واطيء بالعمل
100%	46	المجموع

يوضح جدول (4) ما يأتي :

- 1 — كان نمط السلوك القيادي ذو الاهتمام العالي بالعاملين والعمل هو النمط السائد في سلوك افراد عينة البحث عند قيادتهم ، اذ كان مجموع الاجابات لهذا النمط هو (18) قائدا" اداريا" ، وبلغت نسبتهم (39.13%) من مجموع اجابات عينة البحث .
- 2 — احتل نمط السلوك القيادي ذو الاهتمام العالي بالعاملين والاهتمام الواطيء بالعمل ، المرتبة الثانية في سلوك افراد عينة البحث ، فبلغ مجموع الاجابات لهذا النمط (12) قائدا" اداريا" وتبلغ نسبتهم (26.09%) من مجموع الاجابات .
- 3 — أما نمط السلوك القيادي ذو الاهتمام الواطيء بالعاملين والاهتمام العالي بالعمل ، فقد احتل المرتبة الثالثة في سلوك افراد عينة البحث ، اذ كان مجموع الاجابات لهذا النمط (10) قادة ، وبلغت نسبتهم (21.73%) من مجموع اجابات عينة البحث .
- 4 — ان مجموع اجابات القادة الاداريين ذوي الاهتمام الواطيء بالعاملين والعمل بلغ (6) قادة ، ونسبتهم (13.05%) الى مجموع الاجابات .

يتبين مما تقدم انه ليس هناك نمط واحد من السلوك القيادي لجميع القادة الاداريين المشمولين بالبحث ، وانما تنوعت انماط سلوكهم القيادي وبنسب متفاوتة ، كما ان عدد القادة الذين يمتلكون اهتمام عالي بالعاملين اكبر من عدد القادة الذين يمتلكون اهتماما "عاليا" بالعمل.

4. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية ومواصفات القادة الاداريين والتي تتمثل بـ (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، مدة الخدمة ، عدد الدورات التدريبية).

جدول (5)

معاملات ارتباط (rs) بين القوة التنظيمية والمواصفات الشخصية والوظيفية للقادة الاداريين

N=46

عدد الدورات التدريبية	مدة الخدمة	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	مواصفات القادة القوة التنظيمية
0.753**	0.536*	0.261	0.658**	0.462*	0.134	القوة التنظيمية

*معنوي عند مستوى (0.05) ، **معنوي عند مستوى (0.01)

يبين جدول (5) قيم الارتباط بين القوة التنظيمية والمواصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة ، وقد أشارت النتائج على ان هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين القوة التنظيمية والمؤهل العلمي ، حيث بلغت (0.658) وهي دالة معنويا" عند مستوى (0.01) ، وهذا يعني ان القادة الذين يمتلكون المؤهلات العلمية يمنحهم القوة في تولي مهام الادارة العليا من خلال امتلاكهم خبرة ومعلومات تتمثل في تفسير البيانات المعطاة الى الآخرين وقدرتهم على معالجة المواقف .

كما كانت العلاقة بين القوة التنظيمية ومدة الخدمة ايجابية ، اذ بلغت (0.536) وهي دالة احصائيا" عند مستوى (0.05) ، مما يعني ان الخدمة الطويلة في العمل تعكس مستوى عالي من الخبرة والاستقرار في العمل ، الامر الذي يوفر للقادة الاداريين قوة وامكانية في ادارة العمل وحل المشاكل التي تواجههم اثناء عملهم .

كذلك كانت العلاقة دالة عند مستوى (0.05) بين القوة التنظيمية والعمر ، اذ بلغت قيمة معامل (rs) (0.642) ، واذا مرجعنا الى جدول (1) نلاحظ ان اكثر من (41) فردا" من افراد العينة

تتراوح اعمارهم بين (30 - 59) سنة ، وهذا يعد مؤشرا " ايجابيا " ، حيث يتساعد عطاء الانسان ضمن هذه الاعمار ، وان تفكيره يتصف بالعقلانية والرشد ، كما ان هذه الاعمار تشير الى ان غالبية افراد العينة هم في سن تؤهلهم لخدمة المنظمة لفترة أطول وتمنحهم القوة والاندفاع والحيوية في اسلوب ادارتهم لأقسامهم ووحداتهم في المنظمة .

وكانت العلاقة بين القوة التنظيمية وعدد الدورات التدريبية ايجابية ودالة معنويا" عند مستوى (0.01) كما مبين في جدول (5) بـ (0.753)، الامر الذي يؤكد ان القادة الاداريين تزداد قوتهم في ادارة عملهم وحل المشاكل التي تواجههم اثناء عملهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم للعمل الحالي .بينما نلاحظ قيمة معامل ارتباط (rs) بين القوة التنظيمية والجنس والحالة الاجتماعية ضعيفة وغير دالة معنويا" عند مستوى (0.05) و (0.01) اذ بلغت (0.134) و(0.261) على التوالي ، مما يجعله متغير ضعيف التأثير في ارتباط قوة لقادة الاداريين في هذا البحث .

ووفقا" لهذه النتائج يرفض الباحث الفرضية الرئيسة الاولى ويقبل الفرضية البديلة عنها والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية ومواصفات القادة الاداريين والتي تتمثل بـ (العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، عدد الدورات التدريبية) .

الفرضية الرئيسة الثانية : - توجد علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والسلوك القيادي ، ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

*توجد علاقة ارتباط معنوية بين قوة القادة الاداريين ونمط السلوك القيادي المهم بـ(العاملين، والعمل)

*توجد علاقة ارتباط معنوية بين قوة الوحدات التنظيمية ونمط السلوك القيادي المهم بـ(العاملين، والعمل)

جدول (6)

معامل ارتباط (rs) بين القوة التنظيمية والسلوك القيا دي

N=46

السلوك القيادي القوة التنظيمية	الاهتمام بالعاملين	الاهتمام بالعمل
قوة القادة الاداريين	0.523**	0.368*
قوة الوحدات التنظيمية	0.341*	0.235
اجمالي القوة التنظيمية	0.357*	

* معنوي عند مستوى (0.05) ، ** معنوي عند مستوى (0.01)

لأيجاد العلاقة بين القوة التنظيمية والسلوك القيادي، تم استخدام معامل ارتباط (Spearman) بوصفه مقياسا" لامعليا" يناسب المتغيرين ويلاحظ من نتائج جدول(6) الى وجود علاقات

ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة بين القوة التنظيمية والسلوك القيادي للقادة الاداريين ، اذ كانت العلاقة بين قوة القادة الاداريين والسلوك القيادي المهتم بالعاملين والسلوك القيادي المهتم بالعمل ايجابية ، حيث بلغت قيمة معامل (rs) بـ (0.523) و (0.368) على التوالي وهي دالة معنويا" عند مستوى (0.05) و (0.01) ، وهذا يعني ان توجه القادة نحو الاهتمام بالعاملين والعمل عند امتلاكهم القوة الشرعية والخبرة والمرجعية ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين قوة القادة الاداريين ونمط السلوك القيادي المهتم بـ(العاملين ، والعمل)) .

كما يلاحظ ايضا" من جدول (6) ان هناك علاقة ايجابية بين قوة الوحدات ونمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين ، اذ بلغت قيمة معامل (rs) بـ (0.341) وهي دالة عند مستوى (0.05) ، بينما كانت العلاقة بين قوة الوحدات ونمط السلوك القيادي المهتم بالعمل ضعيفة بـ (0.235) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) و (0.01) وبذلك يرفض الباحث الفرضية الفرعية الثانية ويقبل الفرضية البديلة عنها والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين قوة الوحدات ونمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين) .

ووفقا" لهذه النتائج كان معامل ارتباط (rs) بين اجمالي القوة التنظيمية والسلوك القيادي بـ (0.357) وهي علاقة ايجابية ودالة معنويا" عند مستوى (0.05) ، وتشير النتائج اعلاه ان القادة يميلون الى استخدام قوتهم الشرعية وقوة خبرتهم وقوة المعلومات التي يمتلكونها والتقرب والمرجعية بالاضافة الى قوة وحداتهم في توجيههم نحو العاملين والعمل ، فنمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين وبالعلاقات الانسانية ، كذلك نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل والذي يتصف بسعيه الى تطبيق القواعد والاجراءات يرتفع كلما زادت قوة القادة التنظيمية ، وبذلك يقبل الباحث الفرضية الثانية على المستوى الاجمالي .

الفرضية الرئيسة الثالثة : هناك تأثير معنوي للقوة التنظيمية في السلوك القيادي ، وينبثق منها

الفرضيات الفرعية الآتية : —

* هناك تأثير معنوي لقوة القادة الاداريين في نمط السلوك القيادي المهتم بـ (العاملين ، والعمل)

* هناك تأثير معنوي لقوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهتم بـ (العاملين ، والعمل)

جدول (7)

أثر القوة التنظيمية في السلوك القيادي

N=46

df	F الجدولية	العلاقة	F المحسوبة	R ²	معامل الانحدار	السلوك القيادي	القوة التنظيمية
1.44	4.06	معنوية	9.270	%69.33	1.52	الاهتمام بالعاملين	قوة القادة
		معنوية	8.071	%51.42	0.60	الاهتمام بالعمل	الاداريين
		معنوية	7.373	%45.61	0.632	الاهتمام بالعاملين	قوة الوحدات
		غير معنوية	3.100	%18.01	0.320	الاهتمام بالعمل	
2.43	3.21	معنوية	9.071	%52.32	0.820	السلوك القيادي العام	اجمالي القوة التنظيمية

يتبين من جدول (7) ان معامل الانحدار بلغ (1.52) لتأثير قوة القادة الاداريين في السلوك القيادي المهتم بالعاملين ، وهي نسبة عالية ، ومعامل التحديد بلغ (%69.33) ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.270) وهي اعلى من الجدولية والبالغة (4.06) ، مما يعني ان هناك تأثيرا لقوة القادة الاداريين في نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين .

كما بلغ معامل الانحدار (0.60) بسبب تأثير قوة القادة الاداريين في نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة (%51.42) ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.071) وهي اعلى من الجدولية ، مما يشير ان العلاقة بين المتغيرين معنوية استنادا الى قيمة (F) المحسوبة عند درجة حرية (1.44)

ونلاحظ من جدول (7) ايضا ان معامل الانحدار بلغ (0.632) بسبب تأثير قوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين تعززها قيمة (F) المحسوبة (7.373) وهي اعلى من الجدولية ، الامر الذي يؤكد ان هناك تأثيرا لقوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين ، ويتضح من معامل التحديد ان زيادة قوة الوحدات يفسر ويساهم مانسبته (%45.61) في نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين والباقي يعود الى عوامل اخرى بينما بلغ معامل الانحدار (0.32) لتأثير قوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل وهي نسبة واطئة ، ومعامل التحديد (%18.01) ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.100) وهي اقل من الجدولية ، حيث يؤثر ذلك ان منحى الانحدار ضعيف في تفسير تأثير قوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل في المنظمة عينة البحث .

ويتضح ايضا من جدول (7) ان معامل الانحدار بين اجمالي القوة التنظيمية والسلوك القيادي العام بلغ (0.82) وقيمة (F) المحسوبة (9.071) وهي اعلى من الجدولية والبالغة (3.21) عند

- مستوى (0.05) ودرجة حرية (2.43)، كما ان معامل التحديد يفسر ويساهم مانسبته (52.32%) لأجمالي القوة التنظيمية في السلوك القيادي العام ، ومسبق يقتضي مايلى :
- 1 - يقبل الباحث الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان (هناك تأثير معنوي لقوة القادة الاداريين في نمط السلوك القيادي المهمم بـ (العاملين ، والعمل)
 - 2 - يرفض الباحث الفرضية الفرعية الثانية ويقبل الفرضية البديلة عنها والتي تنص على ان (هناك تأثير معنوي لقوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهمم بالعاملين)
 - 3 - يقبل الباحث الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على ان (هناك تأثير معنوي للقوة التنظيمية في السلوك القيادي)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات اولا - الاستنتاجات :

- 1 - بينت النتائج الى ان هناك ارتفاع في المستوى التأهيلي للقادة الاداريين في المنظمة المبحوثة ، وهم من الذين تقع اعمارهم بين (30 - 59) سنة ، مما يدل على النضج الكبير لأفراد عينة البحث في اتخاذهم للقرارات ومتابعة تنفيذها ، كما لديهم خدمة تتراوح بين (15 - 26) سنة ، مما يدل على الخبرة الواسعة في هذا المجال .
- 2 - أثبتت النتائج ان اغلب افراد عينة البحث هم اصلا " لديهم خدمة في دوائر الدولة ، مما يعني لديهم خبرة في العمل ومارسوا العديد من عمليات التوجيه واعطاء الاوامر وهذا يعزز من عينة البحث .
- 3 - أكدت نسبة كبيرة من القادة المشمولين بالبحث من ذوي الخدمة الطويلة بأن الوظائف التي شغلوها تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، ولكن من وجهة نظر الباحث ان طول سنوات الخدمة اكسبتهم الخبرة الكافية في مجال عملهم ووظائفهم .
- 4 - يدرك القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة اهمية القوة التنظيمية لأعكاسها المباشر على مستوى السلوك القيادي وابعاده ، اذ كان مستوى القوة التنظيمية متوسط فـفي المنظمة المبحوثة ، مما يعني امتلاك القوة التنظيمية لدى قادة وزارة المهجرين والمهاجرين .

- 5 - أثبتت النتائج بأن القادة الإداريين لديهم قلة في صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل في الوحدة .
- 6 - بينت النتائج ان مستوى السلوك القيادي في المنظمة المبحوثة مستوى متوسط ، وقد كان مستوى السلوك القيادي المهتم بالعاملين اعلى من مستوى السلوك القيادي المهتم بالعمل ، مما يعني توجه قادة وزارة المهجرين والمهاجرين نحو العاملين بشكل اكبر من التوجه نحو العمل من خلال اهتمامهم بالعلاقات الانسانية وتأكيدهم على العلاقات مع المرؤوسين ورغبتهم بالتغيير الايجابي .
- 7 - دلت النتائج انه ليس هناك نمط واحد من السلوك القيادي يجمع القادة في الوزارة ، وانما تنوعت انماطهم القيادية وبنسب متفاوتة .
- 8 - أوضحت النتائج ان اغلب افراد عينة البحث تجمعوا حول النمط الاول من انماط السلوك القيادي ذي الاهتمام العالي بالعاملين والعمل ، وهذا يشير الى ان القادة استطاعوا تحقيق التوازن الافضل بين اهتمامهم بالعاملين والعمل .
- 9 - دلت نتائج البحث ان هناك علاقة ايجابية بين الموصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية) للقادة الإداريين والقوة التنظيمية وان تباينت قيمها ، حيث نجدها قوية وجيدة في جميع المتغيرات عدا الجنس والحالة الاجتماعية للقادة فكانت ضعيفة ، مما يجعله متغير ضعيف التأثير في هذا البحث ، يستنتج مما سبق ان القادة الذين يمتلكون المؤهلات العلمية يمنحهم القوة في تولى مهام الادارة العليا من خلال امتلاكهم خبرة ومعلومات، وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم اثناء عملهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم للعمل الحالي .
- 10 - أثبتت النتائج على وجود علاقة معنوية بين القوة التنظيمية (قوة القادة الإداريين، وقوة الوحدات التنظيمية) والسلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل) يستنتج من ذلك ان السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى قادة المنظمة المبحوثة من خلال استخدام قوتهم الشرعية وقوة خبرتهم وقوة المعلومات التي يمتلكونها والتقرب والمرجعية بالاضافة الى قوة وحداتهم في توجيههم نحو العاملين والعمل ، فنمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين وبالعلاقات الانسانية ، ونمط السلوك القيادي المهتم بالعمل والذي يروم الى تطبيق القواعد والاجراءات يرتفع كلما زادت قوة القادة التنظيمية .

11 - دلت النتائج ان هناك تأثيراً "لقوة القادة الاداريين في السلوك القيادي المهم بـ (العاملين ، والعمل) ، بينما لم توضح النتائج ان هناك تأثيراً "لقوة الوحدات التنظيمية في نمط السلوك القيادي المهم بالعمل ، وهذا يعني ان توجه المديرين نحو العاملين يزداد من خلال استخدامهم قوة الخبرة والمرجعية والشرعية.

ثانياً: - التوصيات

- 1 - لابد للقائد الاداري من صفات معينة يتميز بها عن المجموعة التي يقودها ، وهو يؤمن بقوة المجموعة وقدرتها على تحقيق الاهداف من خلال استعداده لمواجهة التحديات التي تفرضها القيادة لكي يصبح بإمكانه تطوير مهارات جديدة لنفسه وزيادة ثقته بنفسه .
- 2 - على القادة استثمار طاقاتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليوثقوها في قيادة وحداتهم ، وان يرفعوا من درجات المبادرة والمبادأة ، ويضاعفوا التوجه نحو الخلق والابداع وحرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك .
- 3 - ينبغي على القادة ان يدركوا ان القوة التنظيمية تنجم عن مصدرين ، هما قوتهم كقادة وقوة وحداتهم التنظيمية التي يديرونها ، ولكي يضمنوا قوة تنظيمية عالية يتوجب ان يسعوا الى تأمين مصادر قوتهم كقادة اداريين ، ومصادر قوة وحداتهم التنظيمية .
- 4 - يتوجب على القادة الاداريين ان يعززوا من قوتهم كأفراد من خلال معرفة الصلاحيات الخاصة بالوظائف المكلفين بأدائها واستغلال تلك الصلاحيات بشكل كفوء وبما يؤدي الى الاستفادة منها في زيادة قوة القائد .
- 5 - ضرورة بناء نظام معلومات مصغر على مستوى الوحدة التنظيمية يكون نواة لنظام معلومات اكبر ، وهذا يوفر للقائد الاداري امكانية التحكم في البيانات والمعلومات ويزيد من قوته
- 6 - ضرورة استغلال المعرفة المتخصصة بالعمل في اعطاء الاقتراحات والآراء للادارة العليا وبما يؤدي الى زيادة قوة القائد .
- 7 - من الضروري تبصير القادة الاداريين بأن مهمتهم الاساسية قيادية تتطلب منهم الالمام بالقيادة الادارية ومهاراتها وخاصة في مجال استخدام القوة وقدرتهم على استخدامها بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب.

- 8 - ضرورة سعي القادة المديرين لمساعدة المرؤوسين وعدم حجب أية مساعدة منهم كالمعلومات والموارد اوالتسهيلات وبما يعزز التلاحم فيما بينهم ويزيد من فاعلية السلوك القيادي .
- 9 - ضرورة التقرب والافتتاح مع المسؤولين قدر الامكان وتبادل وجهات النظر حول قضايا مختلفة خارج نطاق العمل .
- 10 - من الضروري سعي القادة المديرين لجعل عمل وحداتهم التنظيمية أكثر اهمية ، بحيث من الصعوبة تعويضه من خلال التأكيد على متطلبات مستوى التعليم والخبرة والتدريب للأشخاص الذين تم تعيينهم ، وهذا يساهم في زيادة قوة الوحدة التنظيمية ويزيد من توجههم نحو الاهتمام بالعمل .
- 11 - من الضروري اشراك القادة الاداريين في دورات تطويرية في مجال القوة التنظيمية والسلوك القيادي .

المصادر المصادر العربية

اولاً : - الكتب

- 1 - العديلي ، ناصر محمد ، السلوك الانساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1995 .
- 2 - القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000 .

ثانياً : - الاطاريح والرسائل الجامعية

- 1 - العكدي ، سوسن ابراهيم ، اثر نضج المعلومات في بناء هيكل القوة في المنظمة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، 1998 .
- 2 - الكبيسي ، حامد جهاد ، السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات ، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 1999 .

3 - الوائلي ، محمد حسين ، أنماط السلوك القيادي لمجموعة من القادة الإداريين في مؤسسات ومنشآت القطر العراقي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 1982 .

4 - خورشيد ، فهمي فيض الله ، الابعاد الاساسية للقوة الادارية واثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واغتراب المديرين ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، 1997 .

ثالثاً : - الدوريات

1 - خضير ، نعمة عباس ، نظام المعلومات وعلاقته بالتكنولوجيا والسلوك القيادي ، دراسات للعلوم الانسانية ، المجلد 22 ، العدد 1 ، 1995 .

المصادر الأجنبية

A- Books

1 - Andrews, Palricia Hayes & Herschel , Richard T.& Baird , John E. J. ,Organizational Communication, Boston , Houghton Mifflin co. , 1996.

2 - Bartol , Kathryn M. & Martin David , Management , Boston ,Mc-Graw - Hill co., 1998 .

3 - B uchanan , David & Huczynski , & Rzej , Organizational Behavior , 3th ed ., London , , prentice – hall, 1997 .

4 - Daft , Richard L. & Noe , Raymond A.,Organizational Behavior ,fortworth Harcourt college publishers , 2001 .

5 - Daft , Richard L ., Organization Theory and Design , U.S.A., southwestern college publishing , 2001 .

6 - Daghir & Salih , understanding the Organizational Behavior , Baghdad , 2000 .

7 - Drummond , Helga , Introduction to Organizational Behavior , New York , oxford university press , 2000.

8 - Hellriegel Don & Slocum , John W. Jr . , & Woodsman , Richard W., Organizational Behavior , U.S.A ., southwestern college Publishing , 2001 .

9 - Lussier , Robert N., Management Fundamental ,U.S.A., southwestern college Publishing Thomson learning , 2000.

- 10 - Mcshan , Steven & Glinow , Mary Ann von , Organizational Behavior , Boston , mc graw – hill co. , inc ., 2000.
- 11 - Newstorm ,J.W. & Davis K., Organizational Behavior : Human Behavior at work , 11th ed., Mc Graw-Hill co., Inc, new York ,2002 .
- 12 - Robbins , Stephen P. & Coulter , Mary , management , 6th ed. , new jersey , prentice hall, inc , 1999 .
- 13 - Robbins , Stephen P. , Organizational Behavior , 9th ed. , New Jersey , prentice hall, inc , 2001 .
- 14 – Schermerhorn , Jr. John R. & Hunts , James G. & Osborn Organizational Behavior , 7th ed .,NewYork , John Wiley , Richard N. , & Sons , Inc.,2000.
- 15 - Stogdill , Ralph M. , Hand book of leadership , 3th ed. , New York , free press division of macmillan publishing co. , inc., 1980 .
- 16 - Vecchio , Robert P., Organizational Behavior , 3rd ed. , fortworth Harcourt brace college publishers , 1995 .
- 17 - – Wright , Partrick M. & Noe , Raymond A., Management of Organizationas , Boston , mc.grew – hill co., 1996.

B – Journals

- 1 - Cobb , Anthony T., Informal Influence in the Formal Organization , Academy of Management Journal ,VOL. 23,NO.1 ,1980.
- 2 - Ensley , M. D. , Preface , C. L. & Hameiliski , k. m. , The moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and new venture performance , Journal of leadership Education ,VOL.3 ,NO.1,2004 .
- 3 - Fikelsten , Sydney , Power In Top Management Teams ,Academy of Management Journal , VOL. 35 , NO. 3 , 1992 .
- 4 - Hardy , Cynthia , The Nature of Urobtrusive Power , Journal of Management Studies , VOL. 22 , NO. 4 , 1985 .
- 5 - Hackman , Judith Dozier , Power And Centrality In The Allocation of Resources in college and universities , Administrative Science Quarterly ,VOL. 30 , NO. 1, 1985
- 6 - Ibaraa , Herminia , Network Centrality , Power and Innovation Involvement ,Academy Of Management Journal , VOL. 36 , NO. 3 , 1993
- 7 – Kenny , Graham K. & Wilson , David C., The Interdepartmental Influence Of Managers , Journal of Management Studies , VOL. 21, NO. 4 , 1984 .

8 - Krishnan , V. R., Leader – member exchange , Transformational leadership and Value System , EIBQ ,VOL.10 , NO. 1, 2005 .

9 - Rahim,M., Afzalur , Relationships Of leader Power to compliance and satisfaction with Supervision , Journal of Management , VOL. 15 , NO.4, 1989.

10 – Wiley , Mary Glenn & Eskilsson , Arlene , the Interaction of Sex and Power Base Of Perception of Managerial Effectiveness , Academy of Management Journal , VOL. 25 , NO. 3 , 1982 .

11 - Wilson David , C. & Kenney , Graham , K., Managerially perceived Influence over Intradepartmental decisions , Journal of Management Studies ,VOL.32, NO.2, 1985.

C – Internet

1 - Bolden , R. , What is leadership ? leadership south west , research report 1 , [http :llwww.leadership southwest .com](http://www.leadershipsouthwest.com) , 2004 .

2 - Weiskittle P. , Some leadership definitions , Business leadership Review , VOL.3 , NO.1, [http : //www.,mbawr/d.com/b/article.php?](http://www.mbawr/d.com/b/article.php?Article) Article , 2006 .

.....

