

الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة

د. العمري إسماعيل
جامعة ورقلة (الجزائر)

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على: اختبار وصف فاعلية القائد وتكليفه (لهيرسي وبلانشارد)، من أجل تحديد النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء المصالح والأقسام في تسيير المرؤوسين، وتشتمل الأداة على 12 موقف تعكس مستويات نضج المرؤوسين، وبناء على ذلك تتحدد أربعة أساليب قيادية يمكن أن يتبعها رؤساء المصالح والأقسام في إشرافهم على المرؤوسين وهي: الإبلاغ، الإقناع، التفويض، المشاركة، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها وبالتالي التحقق من صلاحيتها لإجراء الدراسة الحالية، تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة (31 رئيس)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نمط الإقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وقد تم تفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة والتراث العلمي والمقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح والأقسام.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، رؤساء المصالح، قطاع المحروقات، منطقة ورقلة.

Summary:

The objective of this study is to identify the leadership patterns practiced by the heads of departments and divisions working in the hydrocarbons sector in the region of Ouargla. To obtain the necessary data to prepare the study and achieve the objectives of the study, we relied on: TEST of describe the effectiveness of the leader for (Hersi and Blanchard), in order to determine the leadership pattern adopted by the heads of departments and divisions in the subordination of subordinates. The tool includes 12 positions that reflect the maturity levels of the subordinates.

Four ways of leadership can be determined by the heads of departments and divisions in supervising subordinates: reporting, persuasion, delegation, participation.

After the verification of the validity of the two tools and thus verify their validity for the current study, the study was applied to a representative sample of the statistical community of workers in the fuel sector in the region of Ouargla (31 heads of departments and divisions)

The study found the most important results: Heads of departments and divisions working in the fuel sector in the region of Ouargla according to the theory of position of Hersey and Blanchard, has been interpreted findings reached in the current study in the light of previous studies and scientific heritage and interviews with heads of departments and sections.

Keywords: Leadership Patterns, Heads of Interest, Fuel Sector, Ouargla Region.

1-1- مشكلة الدراسة: تعتبر المحروقات شريان الاقتصاد للكثير من دول العالم، فهي القوة المحركة والدافع نحو التقدم الصناعي خاصة والاقتصادي الاجتماعي عامة، والجزائر من البلدان الرائدة في مجال المحروقات لما لها من احتياطات نفطية وغازية كبيرة جعلت اقتصادها يقوم بصورة رئيسية على هذا القطاع، وهذا ما يعكس أهمية هذا القطاع ومن ثم أهمية الاهتمام بالثروة البشرية التي تشغله.

ويحتل قطاع المحروقات أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري باعتبار أن كل من النفط والغاز مادتين استراتيجيتين تحققان عوائد مالية ضخمة للجزائر، وتشكلان المصدر الأساسي لتوفير العملة الصعبة، وتمثل صادرات الجزائر من المحروقات معدل % 82 من إجمالي الصادرات منذ عام 2000 .

(World Trade Organization, Trade Profiles 2007, p.5.)

وبالتالي فإن قطاع المحروقات يمثل المصدر الفعال الذي تعتمد عليه التنمية في شتى المجالات فهو يمثل نسبة 12 % من الناتج الوطني المحلي، وأكثر من % 12 من الميزانية العامة للدولة تمول عن طريق الجباية البترولية، ويساهم ب % 82 من إيرادات الصادرات الجزائرية. (1)

ولأن قطاع المحروقات يساهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ويساهم في تحسين نوعية الحياة العامة للمواطنين والحد بالتالي من مشكلتي الفقر والبطالة، فإن نجاح قطاع المحروقات واستمرار أدائه بفاعلية يعد أمراً هاماً ليس من أجل العاملين فيه فقط، وإنما من أجل المجتمع ككل، الأمر الذي جعل الدولة تولي اهتمام بالغاً بهذا المورد وتبذل من أجله الغالي والنفيس، للحفاظ عليه وتطويره قدر المستطاع ، فأنشأت لذلك شركة عالمية منافسة مختصة في قطاع المحروقات ألا وهي شركة سوناطراك، ولم تتأخر هذه المنظمة ولا مسيروها جهداً، لجعلها مؤسسة ناجحة ناجحة تحتل اليوم المرتبة التاسعة عالمياً في مجال تخصصها²

ولم يتأت لها ذلك كله إلا من خلال اتباعها لمنهج قويم ورأي سديد نبأها بأن السر في نجاح المنظمات هو العنصر البشري، وقد شكل هذا الأخير هاجساً كبيراً، خاصة في كيفية اختياره وتأهيله و حسن قيادته وتوجيهه للاستفادة من طاقاته ورفع من مردوبيته وجعله عنصر فعالاً مفيداً لنفسه وللمنظمة ولمجتمعه.

ومن خلال ذلك تسعى المنظمات قاطبة، للظفر بعنصر بشري متميز يعزز بالانتماء لها، ويؤمن بأهدافها، ويبذل مجهودات إضافية تساهم في نجاحها.

وركزت دراسة التركي (2015) حول المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بالرياض، على التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين مع بحث تأثير بعض المتغيرات الشخصية على كل منهما، وقد كان من بين أهم نتائج الدراسة: أن المهارات القيادية للقائد تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأن هناك درجة كبيرة من الالتزام لتنظيمي عند العينة. (التركي، 2015، ص 152)

وفي دراسة صالح (2008) حول "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بجاية ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات (بوعمامة 2010 ص 112).

وفي هذا المجال حرصت الكثير من النظريات والمداخل السلوكية والنفسية، إلى تفسير العديد من سلوكيات وتصرفات العمال في بيئة العمل على غرار الرضاء الوظيفي، والاتزان العاطفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة

¹ - Hilel Hamadache, (2010) Rente pétrolière et évolution du secteur agricole en Algérie- Syndrome hollandais et échangeabilité . Thèse de Master of science, CIHEAM – IAMM n° 103 - Montpellier,

² -الموقع الالكتروني لمؤسسة سوناطراك، 2016.

وغيرها...، في محاولة منها لضبط تلك السلوكيات والتحكم في درجتها والتنبؤ بحدوثها، بغية الاستفادة منها وتجنباً لخسائرها على الفرد والمنظمة.

ومن خلال اطلاعنا على مختلف المداخل والنظريات النفسية السلوكية، سجلنا الكثير من المآخذ على بعضها، فمدخل السمات صادف العديد من الانتقادات منها إغفالها لدور التابعين في إنجاح عملية القيادة. وعدم اعتبار الموقف كعامل هام ومؤثر في العملية القيادية.

أما المدخل السلوكي مثلاً يجد صعوبة في توصيف السلوك عندما نتعامل مع أنظمة اجتماعية معقدة تتكون من أفراد يتسمون بالتعقيد، وصعوبة الفهم، فإنه من الصعب التنبؤ بأنماط علاقات مستقرة، وبالتأكيد سوف يكون من الصعب كذلك التوصل إلى معادلات تعكس القدرة على تحقيق النجاح أو الفعالية.

ومن ثمّ، فقد برزت الحاجة إلى مداخل جديدة لفهم القيادة. لقد كان محور الارتكاز لهذه المداخل الجديدة هو إدراك أنه على الرغم أن بُعدي العلاقات الشخصية والمهام أو الإنتاج قد يكونان مفيدتين في توصيف سلوك القادة، إلا أنهما لا يفيدان في إمكانية التنبؤ به، ومن ثمّ فقد تمثلت الخطوة التالية هي تطور نظريات القيادة في ابتكار النماذج الموقفية. (المرسى وآخرون، 2004، ص ص 578، 579).

ونفترض النماذج الموقفية أن سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر، وعليه، فإن الهدف من النظرية الموقفية يكمن في التعرف على العوامل الموقفية الهامة، وبيان كيفية تفاعلها؛ لتحديد النمط القيادي المناسب.

وحرصت نظريات الأنماط القيادية و نظريات النمط القيادي عن البحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالاً في كل الوضعيات، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة (Louche, C2002, p104) وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد نموذج موقفي للقيادة له دلالات تطبيقية. وهو ما جعل أصحاب الأعمال والمديرين يقبلون على تطبيقه بحماس.

ويستند منطق نظرية القيادة الموقفية إلى مستوى نضج المرؤوسين، بمعنى أن القائد يجب عليه باستمرار التعرف على مستوى نضج مرؤوسيه - مدى المعرفة والخبرة والمهارة- ثم يقرر استخدام النموذج القيادي الملائم (مرسي وعبد الرحمن، 2004، ص 589)

وعلى ضوء الدراسات السابقة وإدراكا لما سبق فإن إشكالية الدراسة تتبلور في الأسئلة التالية:

أ- ما الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم؟

ب- هل هناك فروق جوهرية بين تكرارات الأنماط القيادية- الإقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض- الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد؟

ج- هل توجد فروق في الأنماط القيادية للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الخبرة، الانتماء الوظيفي، نظام العمل؟

1-2- فرضيات الدراسة:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الإقناع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية- الإقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض- الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام تعزى إلى متغيرات: الخبرة، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

1-3-أهداف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وذلك من خلال:
أ-استكشاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم.

ج-البحث عن وجد فروق في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الخبرة، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

1-4-أهمية الدراسة: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية لتراث العلمي في ميدان التنظيمات العمالية وذلك بتحديد مجموعة من التأثيرات المختلفة لسلوك القيادي على سلوك العاملين، مع إمكانية الاستفادة القيادات الإدارية من نتائج الدراسة، وذلك بالتعرف على النمط القيادي المناسب والفعال في زيادة الانتاجية وفي التأثير الايجابي على العامل ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لتطوير المؤسسات الاقتصادية وزيادة فاعلية الأداء فيها.

1-5-التعريف الإجرائية:

- **النمط القيادي:** يعني نوع السلوك (موجه، مقنع، مشارك، مفوض) الذي يمارسه المشرفين في قطاع المحروقات اتجاه مرؤوسيهم والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات اختبار (هيرسي وبلانشار) للقيادة.

الإطار النظري:

1/ تعريف القيادة: يقول كيث جرينت في مقدمة كتابه (القيادة) بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث (الأكاديمي) في القيادة، فيبدو أننا لم نفترب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلاً عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها. ولا يمكن أن يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بهذا الموضوع أو قلة المواد المتعلقة به؛ فحتى 29 أكتوبر 2003، كان هناك 14139 كتاباً تتناول موضوع القيادة معروضة للبيع على موقع أمازون دوت كوم دوت يو كيه الإلكتروني. وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ، تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى 53121 كتاباً، وهناك دليل واضح على أنه خلال فترة قليلة من الزمن سيفوق عدد الكتب التي تتناول القيادة عدد من يقرعون هذه الكتب.(كيث، 2012، ص 9)

وقد عرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً "

أما برستوس وفيفنر (T . FIFNER & R.PRESTHUS) فيعتبران القيادة " نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنبية لهم " (صلاح الدين، 2008، ص 195)

بينما يعرفها أوردواي تيد (ORDWAY. TEAD) في كتابه فن القيادة بأنها: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم "

ويقول ستوجديل (STOGDILL) أنها " عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه " ويرى كريفن (GRIFFIN) أن القيادة تعني " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته "

ويعرفها دونالد وكونتز (KOONTZ & DONNELL) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني " (دريوش، 2012، ص 32)

ونحن نعرف القيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي للتنظيم، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية.

2/- صفات القائد الناجح: لقد تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين بغض النظر عن الموقف أو الظرف، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلينا أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات"

وهناك عدة دراسات حديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر، وممارستهم لاختيار القادة وتدريبهم بناء على هذه الصفات التي تظهر في الجدول التالي: (السويدان، 2003، ص 77)

جدول يوضح صفات القائد الناجح.

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات إيجاباً وإثباتاً
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
المصدقية	الصدق والقدرة وتطابق القول مع الفعل، مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع).
الثقة بنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقورية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه)
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة على النفس التطبيقي عام 1991 إلى أن من يملك هذه الصفة لديه صفة أكبر من غيره للبروز كقائد، ولو بشكل غير رسمي).

3/ -فعالية القيادة: يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس نجاح العمل القيادي والإداري، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم، هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو إلى القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام I'efficience الفعال؟ حيث يشير معيار الكفاءة إلى الدرجة التي تتحقق بها I'efficacitأقل قدر ممكن من الموارد، بينما يشير معيار الفعالية الأهداف المحددة مسبقاً والنتائج المتوقعة (Saulou, 2004, p153)، وبالتالي يختلف القائد الكفاء عن القائد الفعال، وقد يكون القائد كفاء وغير فعال، كما قد يكون فعال وكفاء في نفس الوقت.

كما يؤكد نواف كنعان (2007) على هذا بقوله "إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته " بينما أشار هذا الأخير إلى أن نجاح المؤسسة يرتبط فقط بالفعالية لأنها تدل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويعرف " بيلوس Bellows فاعلية القيادة الإدارية بأنها: المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة- على المدى القريب والبعيد- والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة (كنعان، 2007، ص 387)

ويشير كل من هيرسي وبلاشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل بالمنظمة، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:

رغبة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية، قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه خبرة الموظف في مجال عمله، مؤهلات الموظف العلمية والعملية.

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين بالمراحل الأربع التالية:

- قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية.

- قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية.

- قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية.

- قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية. (الأغبري، 2000، ص ص 104، 103).

وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين.

ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال: (تحديد القائد للأهداف، تحديد القائد لدور المرؤوسين، تنظيم الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل، التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات، تحديد وقت انتهاء العمل وطرق تقييم الأداء، متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم)

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال: (بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين، استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم، تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة، الثناء على جهود العاملين).

فالقيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من استخدام النمط القيادي الملائم.

وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادراً على تغيير سلوكهم المتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض على القائد المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب لذلك .

الجانب الميداني

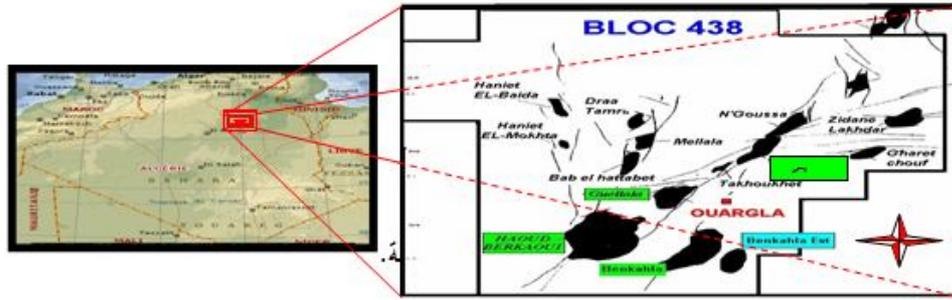
1- المنهج الدراسة و حدودها:

1-1- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية: من ديسمبر 2012 إلى أبريل 2013.

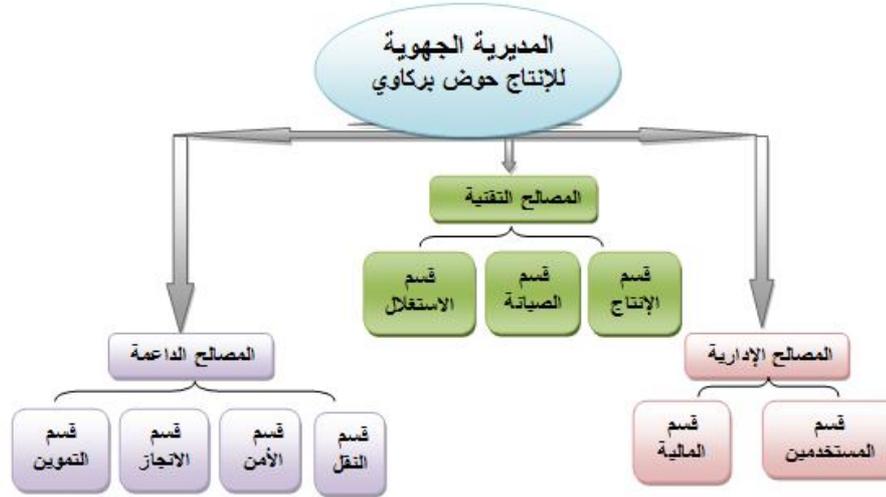
ب- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على عينة من عمال قطاع المحروقات العاملين بمنطقة ورقلة في المواقع الثلاثة (قلالة، أم الرانب، بركاوي) المحيطة بمدينة ورقلة وبنضوي هؤلاء العمال تحت تسيير

المديرية الجهوية حوض بركاوي التابعة للمؤسسة الوطنية " سوناپراك" وتقع هذه المديرية على جانب الطريق الوطني رقم (49) الرابط بين مدينتي ورقلة وغرداية على بعد 30 كلم (جنوب غرب) مدينة ورقلة، وعلى بعد 100 كلم من مدينة حاسي مسعود تقريبا، وعلى بعد 800 كلم من الجزائر العاصمة والشكل الموالي يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة.



الشكل رقم (06) يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة.

وتتنوع المصالح والأقسام الموجودة بالمؤسسة حسب الهيكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة و المتطلبات العمالية والعالمية، والشكل الموالي يوضح المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة



شكل يوضح المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة

1-2- منهج الدراسة: تم اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة موضوع بحثنا، والمتمثل في " علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ". وهذا لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا ويمكننا من التعبير عنها كميا وكيفيا، من توضيح خصائصها ومقدارها ودرجتها. كما أن المنهج الوصفي التحليلي يتناسب تماما مع فرضيات الدراسة الحالية.

2-مجتمع الدراسة وحجم العينة:

أ-مجتمع الدراسة: يتحدد مجتمع الدراسة الحالية، في مجموع رؤساء المصالح والأقسام المنضوين تحت لواء مديرية الشركة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي بمنطقة ورقلة ويقدر عدد العمال بها حوالي (37) حسب إحصاءات 2014. وبعد تحديد حجم العينة بـ: (20%) من مجتمع البحث، كما أشارت إلى ذلك معظم البحوث والدراسات في مجال علم النفس (ملحم 2000، ص49) ، وبعد سحب العينة الاستطلاعية ، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة، أصبح عدد الرؤساء (31) رئيس قسم أو رئيس مصلحة)

ب-عينة الدراسة الأساسية وموصفاتهما: تكونت عينة الدراسة من (31) رئيساً، مع محاولتنا مشاركة جميع رؤساء المصالح والأقسام بالمديرية، وتشكل هذه العينة ما يفوق نسبته (90%) من مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الخبرة، الانتماء الوظيفي، نظام العمل).

جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة (الرؤساء) حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	1	%3.22
	متوسطة (من 6-15)	9	%29.03
	طويلة (أكثر من 16)	21	%67.74
الانتماء الوظيفي	إداري	11	%35.48
	تقني	17	%54.83
	داعم	3	%9.67
نظام العمل	عائلي	18	%58.06
	4*4	13	%41.93
المجموع		31	%100

3- الدراسة الاستطلاعية:

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: إن الهدف الأساسي من الدراسة الاستطلاعية هو:

أ- التحقق من مدى صلاحية الأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، وذلك بحساب خصائصها السيكومترية (صدقها وثباتها)، ومعرفة مدى وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية والعلمية ومن حيث صلاحية تعليماتها صحة أدوات جمع البيانات.
ب- معرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء تطبيق أدوات الدراسة الأساسية، وتقادي العراقي التي قد تعيقنا في تطبيق الدراسة الأساسية.

3-2- عينة الدراسة الاستطلاعية: عينة الرؤساء: تكونت العينة الاستطلاعية للرؤساء من (17) رئيس مصلحة، من مجموع رؤساء المصالح والأقسام التابعين للمديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك بمنطقة حاسي مسعود، وتتمتع العينة الاستطلاعية بنفس خصائص العينة الأساسية للدراسة

جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (الرؤساء) حسب متغيراتها (ن=17)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	2	%11.76
	متوسطة (من 6-16)	4	%23.52
	طويلة (أكثر من 16)	11	%64.70
الانتماء الوظيفي	جامعي	16	%94.11
	إداري	4	%23.52
	تقني	10	%58.82
نظام العمل	داعم	3	%17.64
	عائلي	5	%29.41
المجموع	4*4	12	%70.58
		17	%100

يبين الجدول توفر خصائص المجتمع الأصلي في عينة الدراسة الاستطلاعية.

4-أداة جمع البيانات المستخدمة: تعتبر أدوات جمع البيانات المفتاح الأساسي الذي من خلاله نستطيع الولوج إلى الدراسة، وقد اعتمدنا على أداتين لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث اعتمدنا على أداة لقياس الأنماط القيادية المستخدمة من رؤساء الأقسام والمصالح العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وهي أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد (L.E.A.D).

4-1-مقياس النمط القيادي: أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد (L.E.A.D): تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس النمط القيادي المعتمد لدى رؤساء عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة، وهي (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، النضج الوظيفي)، وقد أطلق على هذه النظرية كذلك اسم نظرية النضج الوظيفي للعاملين. وتشتمل أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه Leader Effectiveness and Adaptability Description على 12 عبارة، لكل واحدة منها أربع إجابات، بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتشمل 12 حالة تعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين، موزعة كالتالي:

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع.

وفي كل موقف، يتم اختيار إجابة واحدة من بين أربعة إجابات.

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية (نمط الإبلاغ)، أو الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية (نمط الإقناع)، أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل (نمط المشاركة)، أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل بصورة أقل (نمط التفويض) (الأعبري، 2000، ص 111).

وقد تم الاعتماد على هذه الأداة لتناسبها مع أهداف الدراسة الحالية، حيث أن النمط القيادي يتحدد بالموقف الذي يكون فيه رئيس المصلحة أو القسم، وبمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين.

4-2-الخصائص السيكومترية لمقياس النمط القيادي:

أ-صدق الأداة:

1- صدق المحكمين: لتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عينة من الأساتذة المحكمين، من أجل معرفة مدى تناسبها مع خصوصية العينة المدروسة، فتفق الجميع بنسبة 90% على قبول محتوياتها مع ضرورة تقديمها بلغتين الفرنسية والعربية، بغية التوضيح أكثر.

2- الصدق الذاتي: وتم ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغ (0.80) مما يدل على صدق الأداة وصلاحيته لأغراض الدراسة الحالية.

ب- الثبات: يشير ثبات الأداة إلى الاتساق والدقة وإمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات تطبيق الأداة أكثر من مرة (معمرية، 2002، ص 195).

وقد اعتمد الأداة في البيئة العربية (قرقش 2002) وقام بترجمتها من الإنجليزية إلى اللغة العربية ثم قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية والإنجليزية ثم تطبيقها على المجتمع الأردني، كما قام الباحث باستخراج ثباتها بالاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرومباخ" وكانت قيمته (0.75) كما اعتمدها المغيبي وآل ناجي (1999) وخضري حسين (1999) والصليبي (2008).

وقد تم حساب ثبات الاختبار بطريقة:

أولاً: الاختبار وإعادة الاختبار: حيث وزعنا (17) استمارة على عينة من رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة حاسي مسعود، وبعد استرجاعها قمنا مرة ثانية بتوزيع نسخة ثانية (عن طريق البريد الإلكتروني) على نفس العينة بفرق شهر كامل، ثم قمنا بحساب معامل الثبات بين الاستجابتين الأولى والثانية فكان معامل الثبات (0.82) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة الحالية.

ثانياً: التجزئة النصفية: فبعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية لرؤساء وعددهم 17 رئيساً، تم تصنيف بنود الأداة بعد تصحيحها إلى قائمتين من الدرجات لكل رئيس درجتان: إحداهما على النصف الفردي والأخرى على الزوجي، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين نصفي الأداة باعتماد معادلة سيبرمان، ثم صححنا معامل الارتباط باعتماد معادلة سيبرمان وبراون، وكانت النتائج كالتالي:

كانت قيمة $r = 0.72$ ، وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سيبرمان براون أصبحت قيمة

$r = (0.82)$ ، وهو معامل ارتباط يدل على مناسبة الاداة لغايات الدراسة الحالية.

ثالثاً: طريقة الف كرونباخ: قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ $= 0.72$ وهي قيمة تدل على ثبات المقياس وبالتالي صلاحيته للاستعمال في الدراسة الحالية.

والجدول التالي يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات لمقياس الأنماط القيادية لهيرسي

وبلانشارد

جدول رقم (22) يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات

عدد العناصر	إعادة الاختبار	سيبرمان	سيبرمان المعدل	الفا كرونباخ
17	0.82	0.72	0.82	0.72

يبين الجدول السابق ارتفاع القيم المحصل عليها وبالتالي صلاحيات الأداة المستخدمة في الظروف الحالية، وعند عينة الدراسة الحالية.

وقد قمنا بمتابعة نتائج حساب معاملات الثبات في دراسات سابقة استخدمت نفس المقياس -مقياس الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد حسب النظرية الموقفية في القيادة- وقد بلغت عند خضري حسين 1999 (0.94) ووصلت عند الصليبي 2004 إلى (0.94) في حين بلغت عند الساسي 2007 (0.59) وبلغت عند العمري 2011 (0.72). ورغم اختلاف الفترات الزمنية وتنوع العينات إلا أن قيمة معامل الارتباط في الدراسات التي استخدمت مقياس هيرسي وبلانشارد في القيادة جاءت مطمئنة ودالة على مناسبة الأداة لمختلف الأزمنة والبيئات.

-طريقة تصحيح أداة وصف فاعلية القائد وتكييفه لهيرسي وبلانشارد:

يتم حساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ، ب، ج، د) حيث أن:

الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الإبلاغ.

الإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع.

الإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب المشاركة.

الإجابة (د) تعني استخدام أسلوب التفويض.

والعمود الذي يحصل على عدد من التكرارات هو الذي يمثل أسلوب المفحوص في القيادة.

كما يعتمد التصحيح على حساب درجات البنود التي تصنف كل أسلوب على حدى فعند حصول المشرف على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو النمط الأكثر استخداماً لديه، وتتم معرفة الفاعلية من

خلال: تحديد الإجابات للحالات الاثني عشرة الموجودة بالاستبانة، والقيمة الموازية لكل اجابة في قائمة مفاتيح الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يوضح مفاتيح تصحيح مقياس فاعلية النمط القيادي لهيرسي وبلانشارد (الأغبري، 2000، ص 109)

رقم العبارة	أ	ب	ج	د
1	2+	1-	1+	2-
2	2+	2-	1+	1-
3	1+	1-	2-	2+
4	1+	2-	2+	1-
5	2-	1+	2+	1-
6	1-	1+	2-	2+
7	2-	2+	1-	1+
8	2+	1+	2-	1-
9	2-	1+	2+	1-
10	1+	2-	1-	2+
11	2-	2+	1-	1+
12	1-	2+	2-	1+

من خلال الجدول يقوم الباحث بجمع القيمة الموازية للإجابات لكل عمود من الأعمدة الأربعة، وحاصل جمع قيم هذه الأعمدة ، يمثل درجة الفاعلية، وينبغي ملاحظة الآتي :

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فان وزن الفقرة المختارة يكون (+2).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة أقل نجاحا وتوفيقا فان وزن الفقرة المختارة يكون (+1).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية كان وزن الفقرة المختارة (-2) لذلك فإن درجة الفاعلية تمتد من (+24 الى +1) وفي كل مرة يكون القرار على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فان درجة الفاعلية تقترب من (+24) ومع ذلك فإنه من الصعوبة بما كان أن تكون فاعلية النمط القيادي (+24) لأن ذلك يمثل المثالية.

4-3- إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية: وبعد تحديد عينة الدراسة، وبعد التأكد من صلاحية الأدوات وسلامتها، وبعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من طرف الجهات المعنية.

شرعنا في إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية متبعين في ذلك الخطوات التالية:

تطبيق مقياس النمط القيادي (LEAD) على عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، حيث سلمنا نسخة من المقياس لكل رئيس مصلحة أو رئيس قسم للإجابة عنها، وقد تمكنا من جمع (31) استبيان من مجموع (44) استبيان مُقدّمة.

4-4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: لقد قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة، وذلك لتعدد فرضيات البحث وتتنوعها بين علائقية وفارقية، وكذا لإتباع طرائق مختلفة لحساب الصدق والثبات، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (15.0).

5- عرض وتفسير نتائج الدراسة:

5-1/ عرض و تفسير نتائج الفرضية الأولى: وتنص الفرضية على:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الأفتناع.

للإجابة على هذه الفرضية تم: حساب تكرارات الأنماط القيادية (الإبلاغ، الإفتناع، المشاركة، التفويض) التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام.

جدول يوضح تكرارات الأنماط القيادية التي يمارسها الرؤساء.

الرتبة	النسبة	التكرار	النمط القيادي
1	45.16%	14	الإفتناع
2	25.80%	08	المشاركة
3	19.35%	6	الإبلاغ
4	9.67%	3	التفويض

يبين الجدول أن نسبة الرؤساء الذين يتخذون من أسلوب الإفتناع كسلوك قيادي بلغت (45.16%) وقد حلّ سلوك الإفتناع في المرتبة الأولى، وجاء سلوك المشاركة في المرتبة الثانية بنسبة (25.80%) في حين حل أسلوب التفويض في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ: (9.67%). مما يعني تحقق الفرضية البحثية والتي تنص على أن نمط الإفتناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

وبعد معرفتنا لسيادة نمط الإفتناع لدى رؤساء المصالح والأقسام يتوجب علينا معرفة دلالة الفروق بين تكرارات الأنماط القيادية وذلك بالجوء إلى خطوة ثانية.

فقد دلت نتائج الفرضية على أن نمط الأفتناع هو النمط الأكثر شيوعا بين الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات، يليه المشارك، فالإبلاغ، وفي الأخير التفويض، ويستدل من هذه النتيجة أن رؤساء المصالح والأقسام يمارسون الأنماط الأربعة بدرجات مختلفة، لكنهم يعطون الأولوية لنمط الإفتناع، ووفقا لهذا النمط فإن القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة، ولكنه يدعم جهودهم لإنجاز المهام الوظيفية. تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية، كما يدل استخدام الأنماط مجتمعة، أن الاختيار لأي نمط منها يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه الرئيس سواء تعلق الموقف بالمرؤوسين، أم بخصائص البيئة المحيطة، فضلا عن الخصائص الشخصية للرئيس نفسه وقناعته بعدم وجود نمط قيادي واحد يكون الأفضل دائما، وأن اختيار نمط قيادي معين يحدد وفقا لما يراه رؤساء المصالح والأقسام الأنسب لمعالجة الموقف الذي يعايشونه.

كما يمكن أن يفسر شيوع استخدام أسلوب الإفتناع عند رؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات إلى عدة أمور منها:

- متطلبات العمل: إذ أن العمل في عصب الاقتصاد الجزائري (المحروقات) يقتضي بالدرجة الأولى الاهتمام البالغ بالعمل، مع الاهتمام بعمال القطاع واقناعهم بضرورة اتباع التوجيهات واللوائح التنظيمية والسهر على وصولها لجميع المعنيين، بغية تجنب الوقوع في أخطاء أو مخالفات قانونية تنظيمية، وتجنب تحمل ثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرؤساء.

- نوعية العامل: يتميز العامل الجزائري عموماً بكونه صعب المراس، يمل من روتين العمل ويميل أكثر لإملاءات الجماعات غير الرسمية، فهو بهذا يلزم المشرفين بتطبيقهم لنمط الإقناع حتى يحصل على كافة التفاصيل المتعلقة بأداء المهام، وحتى لا يقع هو الآخر في تحمل تبعات الأخطاء القانونية والتنظيمية.

- أما فيما يخص العمال التقنيين وعمال الدعم فإننا وجدنا أن النمط الأكثر شيوعاً هو النمط المشارك، وهذا نمط مناسب لإنجاز الأعمال الميدانية بفاعلية أكثر مع مراعاة عنصر الدقة والوقت مع تفادي عنصر المفاجأة والأخطاء التقنية أو التنظيمية، حيث تجد معظم الرؤساء يشاركون رؤوسهم العمل، تفادياً لحصول أخطاء تكلف الكثير وقد تحصد الأخضر واليابس أحياناً، ومن جهة أخرى احتراماً للعلاقات الإنسانية المنسوجة بين الفريق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من "هيرسي وبلانشارد"، حيث أكدت الدراسة أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب السائد في المؤسسات التعليمية الأمريكية وفي بعض الاقطار الأخرى التي تتميز بمستوى تعليم عال (الأغبري، 2000، ص 115).

كما اتفقت مع ما توصلت لها دراسة هول 1986 والتي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يعملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فعالية القائد وتكيفه، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب الإقناع.

وكذلك دراسة مورقن 1988 حول معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث نظرية "هيرسي وبلانشارد" وكان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق أي "الإقناع" هو الأكثر استخداماً في أغلب الأحيان (الحراشنة، 2008، ص 327)

كما تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها الشايب محمد الساسي (2007): حول علاقة أساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين واتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، مستخدماً في ذلك أداة هيرسي وبلانشارد، وكان من بين أهم نتائجها أن أكثر الأساليب القيادية شيوعاً عند المشرفين كان أسلوب الإقناع ثم التفويض (الشايب، 2007، ص 287).

كما تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها الحراشنة (2005): حول العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. حيث توصلت الدراسة إلى:

أن جميع أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً كان النمط المسوق (المقنع)

كما تختلف مع نتائج دراسة الصليبي والسعود (2004) أن النمط المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى بنسبة (36.2%)، يليه النمط المقنع المساعد بنسبة (32.1%) ويليه النمط الموجه بنسبة (27.9%) وأخيراً النمط المفوض بنسبة (3.8%).

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المغيدي وناجي 1994 حول التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل، واعتمد الباحثان نظرية "هيرسي وبلانشارد" في وصف الأساليب القيادية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء كليات جامعة فيصل يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة وأسلوب الإقناع.

5-2/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية: وتتص الفرضية على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية- الاقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض-الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد. للإجابة على هذه الفرضية تم: اختبار دلالة الفروق بين تكرارات الأنماط القيادية الأربعة، باستخدام اختبار كا مربع. وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدولين الاتيين:

جدول يوضح نتائج كا2 مربع لتكرارات الأنماط القيادية.

الأنماط القيادية	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	البواقي
الاقناع	14	7.8	6.2
المشاركة	8	7.8	0.2
الإبلاغ	6	7.8	-1.8
التفويض	3	7.8	-4.8

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا مربع مع درجة الحرية ومستوى الدلالة

6.23	قيمة كا مربع المحسوبة
3	درجة الحرية
0.09	تكون دالة عند

يوضح الجدول السابق أن قيمة (كا2) المحسوبة(6.23) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. وقد تبين من خلال هذه النتيجة، أنه لا وجود لأسلوب مثالي للقيادة، وعلى رؤساء المصالح والأقسام أن ينتقوا في كل مرة النمط القيادي الملائم، تبعاً لما يتطلبه الموقف السلوكي للمرؤوس، مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة (الظروف الفيزيائية، الظروف التنظيمية المستجدة) مع تحقق الشروط التالية:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بدون استعجال ولا تردد .
- الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، أثناء معاملة المرؤوسين.
- تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية .
- القيادة بحكمة وإيجاد الحلول الإبداعية.

وقد أشار كل من هيرسي وبلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل بالمنظمة، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:

رغبة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية، قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه خبرة الموظف في مجال عمله، مؤهلات الموظف العلمية والعملية، ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين بالمرحل الأربع التالية:

قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية، قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية.

وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين.

ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال: (تحديد القائد للأهداف، تحديد القائد لدور المرؤوسين، تنظيم الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل، التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات، تحديد وقت انتهاء العمل وطرق تقييم الأداء، متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم)

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال: (بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين، استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم، تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة، الثناء على جهود العاملين).

فالقيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من استخدام النمط القيادي الملائم.

وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادراً على تغيير سلوكهم المتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض على القائد المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب لذلك.

5-3/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: تنص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الخبرة، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الخبرة.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات السن وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار

(كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والخبرة

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقتناع	النمط القيادي / الخبرة
1	0	0	0	1	أقل من 5
9	2	3	1	3	من 6 إلى 15
21	1	7	5	8	من 16 فما فوق
31	3	10	6	12	المجموع

جدول يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف خبرة الرؤساء.

كا مربع المحسوبة	درجة الحرية	تكون دالة عند
4.18	6	0.65

يوضح الجدول أن قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (4.18) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والخبرة متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف خبرتهم. ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف خبرتهم، إلى تقارب سنوات العمل بالنسبة لعينة الدراسة، وإلى أن الخبرة لا تلعب دور أساسي في تغيير نوع النمط القيادي المتبع من طرف المدير، إذ أن نوع النمط القيادي يخضع إلى عوامل متجذرة في سلوكيات الشخص منذ الصغر، كما أنها تخضع لعوامل تكوينية تأهيلية يتدرب عليها الفرد من خلال إجراء دورات تدريبية متخصصة في تحديد النمط القيادي الواجب إتباعه عند التعايش مع موقف معين بالدرجة الأولى.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الانتماء الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات الانتماء الوظيفي وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والانتماء الوظيفي

النمط القيادي	الانتماء	افئاع	ابلاغ	مشاركة	تفويض	المجموع
اداري	5	3	3	0	11	
تقني	7	2	7	1	17	
داعم	0	1	0	2	3	
المجموع	12	6	10	3	31	

جدول يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الانتماء الوظيفي للرؤساء.

كا مربع المحسوبة	درجة الحرية	تكون دالة عند
15.34	6	0.01

يوضح الجدول أن قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (15.34) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها بلغ (0.01) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن النمط القيادي والانتماء الوظيفي متغيران مرتبطان.

مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء التقنيين.

ونرجع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء المنتمين للمصالح التقنية، إلى الفاعلية والحيوية التي يتمتع بها هؤلاء، النابعة من طبيعة العمل التقني، الذي يتميز باستمرارية التجدد والتحدي المتواصل، عكس الرؤساء المنتمين للمصالح الإدارية، والتي تتميز بنوع من الروتين في أعمالها اليومية.

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير نظام العمل.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات العمل وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي ونظام العمل

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقناع	النمط القيادي / نظام العمل
18	2	8	2	6	عائلي
13	1	2	4	6	4*4
31	3	10	6	12	المجموع

جدول يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف نظام العمل.

تكون دالة عند	درجة الحرية	كا مربع المحسوبة
0.27	3	3.89

يوضح الجدول أن قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (3.89) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي ونظام العمل متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف نظام عملهم.

ونفس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء العاملين تحت نظام أربعة مقبل أربعة والرؤساء العاملين تحت النظام العائلي-في نوع النمط القيادي الممارس اتجاه مرؤوسيهم العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، إلى كفاءة الرؤساء، التي تظهر في تنوع الأنماط القيادية لدى الرؤساء، وعدم خضوعها لمتغير الانتماء الوظيفي.

الاقتراحات:

إن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مفيدة للرؤساء المصالح والأقسام و المرؤوسين في المؤسسات الجزائرية وعلى هذا الأساس قامنا بتسطير مجموعة من الاقتراحات، والتي من شأنها أن تسهم في تنمية وتطوير البحث العلمي في الجامعة الجزائرية وفي العالم العربي عموماً.

- 1- عقد دورات تدريبية لرؤساء المصالح والأقسام وتعرفهم بالعوامل التي تساهم في تكوينهم، وتنمية، وترسيخ مهاراتهم، وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.
- 2- التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين رؤساء المصالح والأقسام والمرؤوسين.
- 3- ضرورة اهتمام الإدارة الجزائرية بتكوين القادة والمشرفين على الطرق الحديثة في الإشراف والقيادة.
- 4- ينبغي أن يتسم كل من رؤساء المصالح والأقسام ومرؤوسيهم في المؤسسات الجزائرية بجملة من الخصائص الإنسانية والتنظيمية حتى يستطيعوا إنجاز المؤسسة الجزائرية، منها أن يكونوا ملمين بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية، وفهم علاقة المؤسسة بالمجتمع والاهتمام بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم، وأن يعطوا المثل الأعلى للعاملين معهم.

المراجع:**أ-المراجع باللغة العربية:***** الكتب:**

- 1-الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان.
- 2-البيهي، فؤاد السيد وسعد عبد الرحمان (2004) علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، دط، القاهرة.
- 3-المرسي، جمال الدين محمد وثابت بن عبد الرحمان إدريس (2004) السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر.
- 4-العميان، محمود سليمان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1 الإسكندرية، مصر.
- 5-الهنداوي، محمد عبد الله (2013) محاضرات في السلوك الإنساني في المنظمة، كيف نحلل شخصيات الأفراد والجماعات، جامعة دمياط، دمياط، مصر.
- 6-بطاح، أحمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان الأردن.
- 7-سامي، محمد ملحم (2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ط1، عمان.
- 8-سلطان، محمد سعيد (2002) السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، مصر.
- 9-شفيق، محمد (2011) سيكولوجية القيادة، تطبيقات علم النفس في القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 10-صبحي أبو صالح، محمد (2000) الطرق الإحصائية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان.
- 11-طارق محمد السويدان(2003) صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الطبعة الثانية، الكويت.
- 12-عاطف، زاهر عبد الرحيم (2011) الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
- 13-محمد قاسم، القريوتي(2008) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن.
- 14-محمود، سلمان العميان(2003) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن.
- 15-مسلم، محمد (2007) علم النفس العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 16-موسى، رشاد علي عبد العزيز وفهد بن عبد الله الأكلبي (دت) سيكولوجية الإدارة المدرسية، دار المعرفة، دط، مصر الجديدة.
- 17-هلال، محمد عبد الغني (2010) مهارات القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع،

ب: المراجع باللغة الأجنبية:

- 18-Celep, C. (2002). Teacher's organizational commitment in educational Organizations. National Forum Journals.
- 19- Louche, C (2002) Psychologie sociale des organisations, Armand colin-VUEF, Paris.