

## أنماط القيادة ( دراسة تطبيقية مقارنة )

## Leadership Style (Comparison Application Study)

م.م. جلال حبيب عبدعلي

المعهد التقني - بعقوبة

## الملخص

بالنظر لضعف أدراك المنظمتين موضوع البحث لنمط السلوك القيادي السائد فيهما . وأن لنمط السلوك القيادي أبلغ الأثر في معرفة طريقة تعامل القيادة مع العاملين وتحفيزهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة .

سيحاول البحث الحالي التعرف على أنماط السلوك القيادي السائد للقيادات الإدارية في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهريائية (منشأة إنتاجية )، والمعهد التقني/ بعقوبة (دائرة خدمية). وهل يختلف نمط السلوك أقيادي باختلاف طبيعة عمل المنظمة، على وفق نظرية دورة الحياة ل (Hersy&Blanchard) .

تم توزيع (32) استمارة استبانة على رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمتين قيد البحث. وبعد تحليل البيانات أظهرت نتائج البحث اختلاف نمط السلوك القيادي باختلاف طبيعة عمل المنظمة . وكان نمط القائد المخبر هو السائد في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهريائية بنسبة (44%) في حين أن نمط القائد المشارك هو لسائد في المعهد التقني/ بعقوبة وبنسبة (44%)

## المقدمة

إن القيادة الإدارية الناجحة تمثل سلعة نادرة في الوقت الحاضر . وإن استقطاب مثل هذه القيادات يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والاستمرار في نموها وتقدمها ، من خلال استغلال موارد المنظمة بكفاءة وجعلها ذات قيمة أعلى . وإن النجاح الأكبر للقيادة الإدارية هو في الحصول على تعاون القوى العاملة والذين يمثلون

أنفس تلك الموارد ، وجعل الأفراد يعملون فريق عمل واحد و متماسك . أن لسلوك القائد وطريقة تصرفه وتعامله مع أفراد المنظمة دورا مهما في الحصول على المزيد من جهودهم واندفاعهم للعمل .

تضمن البحث أربعة مباحث ، خصص المبحث الأول منه بمنهجية البحث . أما الثاني فقد خصص لعرض الجانب النظري للقيادة ، أهميتها ، مفهومها ، ونظرياتها . أما المبحث الثالث فتضمن النتائج التي تم التوصل اليها ومناقشتها . أما المبحث الرابع والأخير فقد تضمن التوصيات المقدمة في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

سيتناول هذا المبحث عرضا لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه والفرضية التي سيتم اعتمادها للبحث ومجتمع وعينة البحث وأدوات البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والحصول على النتائج المطلوبة .

#### أولا : مشكلة البحث .

تتمثل مشكلة البحث في ضعف أدراك القيادات الإدارية في المنظمات موضوع البحث لنمط السلوك القيادي السائد فيهما . إذ أن لنمط السلوك القيادي أبلغ الأثر في جميع جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف . أن هناك ضعفا في أدراك الفوارق بين المنظمات المختلفة بخصوص نمط السلوك القيادي الذي يفضل أتباعه . لأن النمط الذي يلائم منظمة معينة لا يلائم بالضرورة المنظمات الأخرى .

#### ثانيا : أهمية البحث.

مما لا شك فيه أن للقيادة الإدارية اثرا فعالا في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات المناسبة ، والحصول على تعاون أعضاء المنظمة وتفاعلهم وخلق روح العمل الجماعي الهادف .

أن نمط السلوك القيادي وطريقة تعامل القائد مع الأفراد العاملين في المنظمة دور كبير في تحفيزهم وإثارة دوافعهم من اجل تقديم المزيد من العطاء . لذا نرى أهمية كبيرة لتحديد نمط السلوك القيادي في المنظمة ، وهل توجد اختلافات بين المنظمات في نمط القيادة السائد باختلاف طبيعة عملها . والذي يأتي بالضرورة نتيجة اختلاف المناخ التنظيمي لكل منظمة .

### ثالثا : أهداف البحث .

1- تحديد نمط السلوك القيادي السائد لدى القيادات الإدارية في المنظمتين موضوع البحث .

2- تحديد الاختلافات في أنماط السلوك القيادي السائدة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية .

3- توجيه القيادات الإدارية في المنظمتين باتباع أنماط السلوك القيادي الأكثر ايجابية ، والتي تنسجم مع طبيعة عمل المنظمة .

### رابعا : فرضية البحث :

ينطلق البحث من فرضية مفادها " تختلف أنماط السلوك القيادي السائد بين المنظمات تبعا لاختلاف طبيعة عملها " .

### خامسا : عينة البحث .

تضمنت عينة البحث رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والذين يمثلون القيادات الإدارية لمنشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية والمعهد التقني / بعقوبة .

### سادسا : أدوات البحث .

بهدف انجاز البحث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة لهيرسي و بلانجارد (Hersy & Blanchard ,1988,P:105) والتي تتضمن اثنا عشرة حالة وكل حالة تتضمن الاختيار بين احد الأنماط القيادية (المفوض ، المشارك ، البائع ، المخبر ) .

سابعا : حدود البحث .

1- شمل البحث رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمتين موضوع البحث .

2- تم إجراء البحث للفترة من تشرين الأول 2009 ولغاية تشرين الأول 2010

ثامنا : الوسائل الإحصائية .

تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، واختبار T .  
( أبو صالح ، 2007 ، ص : 274 ) .

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

سيتضمن هذا المبحث توضيحا لأهمية القيادة الإدارية ودورها بالنسبة للمنظمة ،وسيتم التطرق لتعاريف القيادة وتطورها بحسب تطور المدارس الإدارية ، وأخيرا سنعرض نظريات وأنماط القيادة بشي من التفصيل .

أولا : أهمية القيادة .

يمثل الأفراد العاملين أهم وأثمن عناصر الإنتاج . وان للقيادة الإدارية دورا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة ،وان نمو المنظمات وتطورها يعتمد على القيادات الإدارية المبدعة التي تحسن استخدام عناصر الإنتاج (الموارد) في تحقيق الأهداف المنشودة ، وتعد السبب الأساس في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها .

وتسعى القيادة الناجحة إلى تحقيق التوافق بين أهداف كل من المنظمة والعاملين والمجتمع والتي قد لا تكون منسجمة . ويمكن للمدير المبدع إيجاد صياغات عمل تحقق التوازن و الانسجام بين الأهداف المختلفة . (الخفاف، 2007 ، ص:34) .

**ثانيا : مفهوم القيادة .**

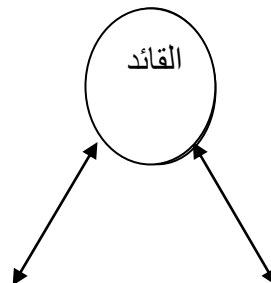
اختلف الكتاب في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الإدارية والفترة الزمنية التي ينتمون إليها . فقد عرفت القيادة من قبل العالمين موني ورايلي والذين ينتميان للمدرسة الكلاسيكية " القيادة تمثل السلطة ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهماتها القيادية " (Kontz & O'Donnel ,1968 ,P:78).

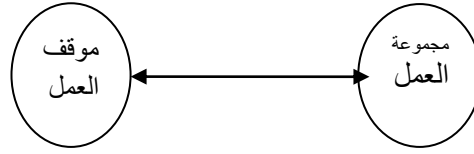
أما الكتاب المتأثرون بالمدرسة السلوكية مثل العالمة ماري باركر فوليت فقد عرفتها بقولها: " إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم " ( جواد ، 1988 ، ص: 162 ) .

أما العالمان هيرسي وبلانجارد والذين يمثلان الاتجاه الحديث في الإدارة والمتأثرين بالنظرية الموقفية فقد عرفا القيادة " أنها عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة " . وفي ضوء ما تقدم يتضح بان القيادة تتكون من تفاعل ثلاثة عناصر تحدد النمط القيادي الملائم ، وكما في الشكل أدناه : (الشماع ، 1991، ص : 260) .

شكل رقم ( 1 )

القيادة على وفق النظرية الموقفية





### ثالثا : نظريات القيادة وأنماطها

إن هذه الأنماط القيادية موجودة في المجتمع الحديث ، غير إن القائد المبدع يأخذ من هذه الأنماط ما يلائم ظروفه السائدة والتحوط تحوط للمستقبل جاعلا هدفه الإنتاج ( كما ونوعا ) من خلال عنايته بالعاملين (معادلة العمل ) .  
انظرية السمات .

ترتبط هذه النظرية بما يدعى ( نظرية الرجل العظيم ) والتي أساسها إن البعض يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة ( عبوي ، 2007 ، ص : 83 ) . وتعتمد هذه النظرية على الخصائص الشخصية للقائد ، وإن قدرته على التأثير في الآخرين وقيادة الأفراد يعتمد على الخصائص الشخصية التي يمتلكها ( قوة الشخصية والذكاء والسيطرة والثقة بالنفس والطول والصوت ) . وبناءا على ذلك فإن سمات القائد موروثه وليست مكتسبة . ولقد ركزت النظرية على جانب واحد وهو سمات القائد وأهملت الجوانب الأخرى ( مجموعة العمل ، موقف العمل ) .

ب - النظريات السلوكية .

على وفق هذه النظريات فإن فاعلية القائد تعتمد على خبرته وقدرته على الانجاز وقوة علاقته بالعاملين ومدى اهتمامه بهم أو اهتمامه بالعمل والإنتاج وقد ضمت عدد من الدراسات منها :

١ دراسات ميشكان Michigan Studies.

قام بهذه الدراسات العالم Rensis Liker في جامعة ميشكان عام 1961 وذلك بهدف تحديد نمط السلوك القيادي الذي يحقق الأداء الأفضل للمنظمة وتم تحديد نمطين للقائد هما ، القائد المهتم بالعمل ، والقائد المهتم بالعاملين . ( Peterson ,1985 ,P:97 Misumi & )

## ٢ دراسات اوهايو Ohio Studies

قام بهذه الدراسة كل من E.A.Fleshman & Ralph M.Stogdill وقد حددا نمطين للقيادة هما :  
( Porter ,Lyman .,Lawler,E .,1975 , P ; 424 ) .

### أ - التوجه للعلاقات Relationship Oriented .

يمتاز القائد بعلاقات اجتماعية قوية مع المرؤوسين ودرجة عالية من الثقة بينهما .

### ب - التوجه للمهمة Task Oriented .

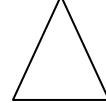
يهتم القائد بتحقيق أهداف المجموعة عن طريق تحديد معايير محددة للأداء ووضع إجراءات العمل ، وتحديد الواجبات بدقة وكما في الشكل أدناه :

شكل رقم ( 2 )

التوجه للعلاقات والتوجه للمهام ت.م

ت.م عالي	ت.م عالي	
ت.ع عالي	ت.ع واطئ	

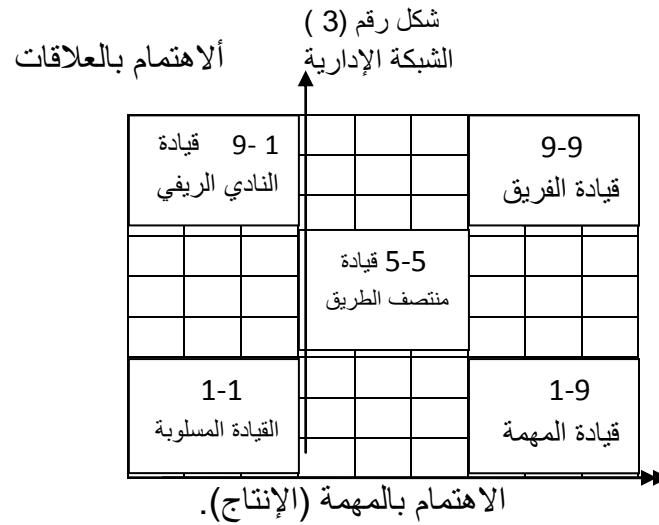
التوجه للمهام



ت.م واطئ	ت.م واطئ	
ت.ع عالي	ت.ع واطئ	
ت.ع	التوجه للعلاقات	

### 3 - الشبكة الإدارية Managerial Graid .

قدمت هذه النظرية من قبل ( Robert R . Blak & Jane S . Mouton ) وبموجب هذه النظرية فان هناك خمسة أنماط رئيسة للقيادة موزعة على بعدي الاهتمام بالمهمات أو العلاقات . وكل بعد يتضمن تسعة درجات في حده الأعلى ودرجة واحدة في حده الأدنى ، كما في الشكل أدناه : ( Blak , R . , & Mouton , : J . , 1985 , P : 12 )



### ج - النظريات الموقفية Contingency Theories .

يشير أصحاب هذه النظريات إلى إن فاعلية القيادة لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد فالموقف الذي يتواجد فيه



القائد هو الذي يحدد فعالية القائد . ومن أبرز هذه النظريات : ( العلق ، بشير .، 2010 ، ص : 44 ) .

### ١ -نظرية فيدلير Fred Fiedler Theory.

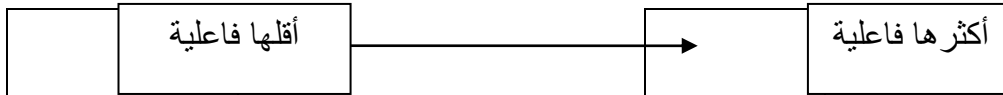
على وفق نظرية فيدلير فان فاعلية القيادة تعتمد على ثلاثة عوامل هي:

أ - العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، والثقة المتبادلة بينهم .

ب -هيكل المهمة ، وتتمثل بدرجة وضوح ( أنشطة ) المرؤوسين .

ج- قوة القائد ، وتتمثل بالصلاحيات الممنوحة له والمستمدة من التنظيم الرسمي .

سيئة		جيدة		العلاقة بين القائد والمرؤوسين	
غير مهيكلة		مهيكلة		هيكل المهمة	
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية
قوة القائد		قوة القائد		قوة القائد	



### 2 - نظرية المسار الهدف Path Goal Theory.

قدمت من قبل العالم ايفا نر Evans ، وحدد أربعة أنماط للقيادة :

أ - القيادة الموجهة : توجه المرؤوسين للأعمال المطلوب انجازها وتحدد كيفية انجاز تلك الأعمال .

ب - القيادة المساندة : تهتم بحاجات العاملين ودوافعهم وبيئة العمل .

ج - القيادة المشاركة : التي تأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات .

د - القيادة الموجهة للإنجاز : تعتمد على التميز في الأداء وتعطي ثقة كاملة للمرؤوسين في القيام بالأعمال المكلفين بها .

3 - نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory .

تفترض نظرية دورة الحياة لهيرسي وبلانجارد ( Hersy & Blanchard ) إن نمط القيادة الفاعل يعتمد على نضوج العاملين (القدرة على العمل والرغبة فيه ) بالإضافة إلى بعدي الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالعاملين . ومن خلال تفاعل العناصر الثلاثة أعلاه تظهر أربعة أنماط للقيادة هي :

أ - المخبر Telling.

يحدد هذا النمط مهمات العاملين بالتفصيل وكيفية أدائها ، وتاريخ الإنجاز ، ويهتم قليلا بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويمارس نمط القيادة هذا في حالة انخفاض نضوج المرؤوسين .

ب - البائع Selling

ويهتم كثيرا بالعمل والإنتاج ، وبالعلاقات الإنسانية مع العاملين كذلك . يقوم القائد بعرض أفكاره على المرؤوسين ويتوقع العمل بها . ويمارس هذا النمط من القيادة عندما يكون نضوج المرؤوسين بين المنخفض والمتوسط .

ج - المشارك Participating

يهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين ، ويشاركهم الرأي بالأمر المتعلقة بالعمل . ويعطيهم مساحة أكبر في تبني الأفكار المتعلقة بالعمل . ويظهر هذا النمط عندما يكون نضوج المرؤوسين بين المتوسط والعالي .

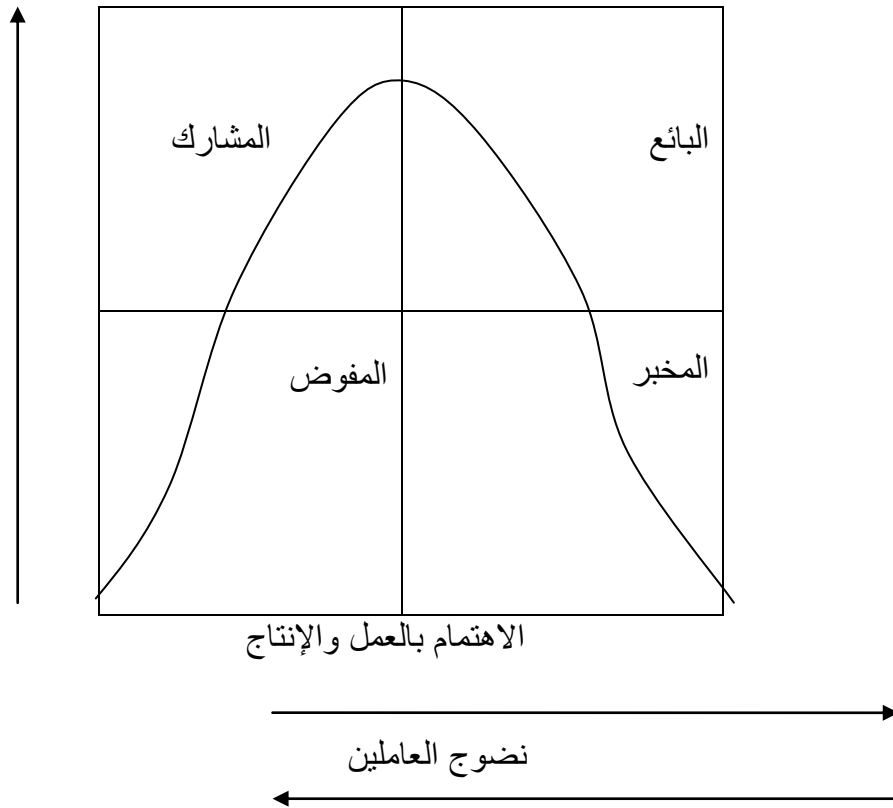
## د - المفوض Delegating

يهتم قليلا بكل من العمل والعاملين ، ويخول العاملين كثيرا من صلاحياته يترك لهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطريقة تنفيذها . ويعتمد هذا النمط من القيادة في حالة كون مستوى نضوج العاملين عاليا جدا .

شكل رقم ( 5 )

نظرية دورة الحياة

الأهتمام بالعاملين



المبحث الثالث

الجانب العملي

أولا : انماط القيادة لكلا المنظمتين موضوع البحث .

تبين من خلال تحليل إجابات عينة البحث بان نمط السلوك القيادي السائد في كلا المنظمتين هو نمط المشارك وبتكرار مقداره (129) وبنسبة (34%) ، ويليه نمط المخبر بتكرار (115) وبنسبة (30%) ، في حين كان اختيار نمط البائع بتكرار مقداره (109) و بنسبة (28%) . إن الأنماط الثلاثة المتقدمة كانت متقاربة فيما بينها ، وقد ابتعدت عن نمط القائد المفوض الذي كان بتكرار (31) وبنسبة (8%) ليكون في المرتبة الأخيرة وكما يتضح من الجدول رقم (1) .

## جدول رقم (1)

## أنماط السلوك القيادي في المنظمتين موضوع البحث

المجموع	المفوض		البائع		المخبر		المشارك		المنظمة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
129	%8	16	%23	45	%44	85	%24	46	منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية
129	%8	15	%33	64	%16	30	%43	83	المعهد التقني/ بعقوبة
384	%8	31	%28	109	%30	115	%34	129	المجموع

من خلال النظر إلى معطيات الجدول رقم (2) يظهر بان هناك (11) احد عشر مديرا صنفوا ضمن النمط المشارك من إجمالي

عدد المدراء البالغ (32) مديرا ، بينما كان (10) عشرة مدراء من النمط المخبر و(9) تسعة مدراء من النمط البائع و(2) مديرين فقط من نمط المدير المفوض .

## جدول رقم (2)

## توزيع مدراء المنظمتين حسب الأنماط القيادية

نمط القيادة				

المنظمة	المشارك	المخبر	البائع	المفوض	المجموع
منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية	4	7	4	1	16
المعهد التقني / بعقوبة	7	3	5	1	16
المجموع	11	10	9	2	32

وعند استعراض معطيات الجدول رقم (3) يتبين بان هناك (11) احد عشر مديرا من أصل (32) اثنين وثلاثين مديرا ويمثلون ما نسبته (35%) من المدراء كانوا من نمط المدير المشارك وان هذا النمط يمثل المرتبة الأولى لكلا المنظمتين وبوسط حسابي قدره (5,5) . وان ذلك يعد طبيعيا لان نمط المدير المشارك يظهر في المنظمات التي تضم منتسبين بمستوى نضوج متوسط إلى عال وان مدراء عينة البحث يمتلكون هذه الصفة ، ويظهر هذا النمط كذلك في المنظمات التي تهتم كثيرا بمنتسبيها وهو موجود بالمنظمتين وان ذلك يعزز دقة نتائج البحث الحالي .

وقد حل نمط المدير المخبر بالمرتبة الثانية وبنسبة (31%) وبوسط حسابي (5) . ويظهر هذا النمط من القيادة اهتماما كبيرا بالعمل والإنتاج ، يرجع ذلك انه اخذ الترتيب الأول في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية لأنها دائرة إنتاجية وبنسبة (44%) ، وهو يعزز نتائج البحث كذلك .

بينما حل نمط المدير البائع بالمرتبة الثالثة وبنسبة (28%) وبوسط حسابي (4,5) . وان هذا النمط يظهر في المنظمات التي تهتم كثيرا لكلا العمل والعاملين وهو موجود في المنظمتين . ويظهر كذلك في المنظمات ذات النضوج القليل إلى المتوسط وهو لا ينسجم كثيرا مع منتسبي المنظمتين مما أدى إلى انخفاض نسبة هذا النمط ، وان ذلك ينسجم مع سياق نتائج البحث .

في حين كان نمط المدير المفوض بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة (6%) وبوسط حسابي (1) . وكما نعلم فان استخدام هذا النمط من القيادة نادر ومحدود ، حيث يستخدم في منظمات البحث والتطوير (R&D) والتي يكون نضوج العاملين

فيها عال جدا وهو لاينسجم مع مدرء المنظمتين مما أدى إلى انخفاض كبير في نسبة استخدامه من قبل مدرء عينة البحث

### جدول رقم ( 3 )

ترتيب أنماط القيادة لمدرء كلا المنظمتين

الرتبة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	عدد المدرء	نمط القيادة
1	5,5	35	11	المشارك
2	5	31	10	المخبر
3	4,5	28	9	البائع
4	1	6	2	المفوض

الانحراف المعياري = 4,08

### ثانيا : أنماط القيادة في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية .

يظهر الجدول رقم ( 4 ) بأن نمط ألقيادة السائد في المنشأة أعلاه هو نمط القائد المخبر اذ اخذ المرتبة الأولى وبنسبة ( 44 % ) . وأن أخذ المرتبة الأولى وبنسبة كبيرة يرجع لكون منشأة ديالى هي منشأة إنتاجية . وان هذا النمط يظهر عندما يكون هناك اهتمام كبير بالإنتاج ( العمل ) بينما حل نمط القائد المخبر بالمرتبة الثالثة وبنسبة ( 19% ) في المعهد التقني ( دائرة خدمية ) . وان الاختلاف بينهما في هذا النمط من القيادة بمستوى معنوية ( 0,05 ) ودرجة حرية ( 3 ) وهو ما يثبت اختلاف أنماط القيادة السائدة بين المنظمات الإنتاجية ( منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ) والخدمية ( المعهد التقني / بعقوبة ) .

وقد حل القائد المشارك بالمرتبة الثانية وبنسبة ( 25 % ) يليه القائد البائع وبنسبة ( 25 % ) تقريبا مع اختلاف بسيط يظهر عند النظر لمعطيات الجدول رقم ( 1 ) .

في حين كان نمط القائد المفوض بالمرتبة الأخيرة وبنسبة ( 6% ) . ولا يوجد اختلاف بين المنظمتين في ترتيب ونسبة المدرء من هذا النمط لان هذا النمط يسود

في المنظمات التي تضم مدراء وعاملين بمستوى كفاءة عالية وفيها تخويل عال للصلاحيات وهو قليل الوجود في المنظمتين موضوع البحث .

جدول رقم ( 4 )

ترتيب أنماط القيادة في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

الرتبة	النسبة ( % )	عدد المدراء	نمط القيادة
1	44	7	المخبر
2	25	4	المشارك
3	25	4	البائع
4	6	1	المفوض

الانحراف المعياري = 2،45 مستوى المعنوية = 0,05

ثالثا : أنماط القيادة في المعهد التقني / بعقوبة .

نمط القائد المشارك كان سائدا في المعهد التقني بالمرتبة الأولى وبنسبة ( 44% ) كما واضح من الجدول رقم ( 5 ) . وان ذلك يتماشى مع سياق البحث لأن المعهد دائرة خدمية . وأن هذا النمط يسود في المنظمات التي تهتم كثيرا بالعاملين وقليلًا بالعمل والإنتاج . ويظهر عندما يكون نضوج العاملين بين المتوسط والعالي . وإذا ما قورن مع النمط المشارك في منشأة ديالى والذي كان بنسبة ( 25% ) ، فان ذلك يؤشر اختلافا واضحا بين المنظمتين في نمط القيادة السائد هذا حيث كانت الاختلافات بمستوى معنوية ( 0,05 ) ودرجة حرية ( 3 ) . أن هذه النتيجة تثبت فرضية البحث بوجود اختلاف بين أنماط السلوك القيادي للمنظمات بحسب طبيعة عملها .

وقد حل نمط القائد البائع بالمرتبة الثانية وبنسبة ( 31% ) . في المعهد التقني وكما واضح من الجدول رقم ( 5 ) . في حين كان هذا النمط بالمرتبة الثالثة في منشأة ديالى وبنسبة ( 25% ) ، وان ذلك يؤشر اختلافا ثالثا بين المنظمتين في أنماط القيادة . اذ اختلفت المنظمتين سابقا في نمط القائد المخبر والمشارك وان ذلك يعزز قبول فرضية البحث التي تفترض وجود اختلاف في أنماط القيادة من حيث

أنماط القيادة السائدة وترتيب هذه الأنماط تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمة ( إنتاجية أو خدمية ) .

القائد المخبر أتى بالمرتبة الثالثة وبنسبة ( 19 % ) وكان عدد المدراء ( 3 ) ثلاثة من مدراء المعهد التقني فقط وكما واضح من الجدول رقم ( 5 ) . بينما كان في منشأة ديالى بنسبة ( 44 % ) وبالمرتبة الأولى وأن الاختلافات كانت بمستوى معنوية ( 0,05 ) .

فيما حل نمط القائد المفوض بالمرتبة الأخيرة وبنسبة ( 6 % ) وكان مديرا واحدا من مدراء المعهد التقني من هذا النمط وهو يشابه ما موجود في منشأة ديالى العامة . وأن انخفاض نسبة تواجد هذا النمط من القيادة في المنظمين يرجع إلى أن نضوج العاملين لم يكن عاليا جدا . وان كلا المنظمين لم يكن اهتمامهما قليلا بكل من العمل والعاملين . ولأن المنظمات التي يسود فيهما هذا النمط من القيادة تختلف مواصفاتها عن كلا المنظمين .

#### جدول رقم ( 5 )

ترتيب أنماط القيادة في المعهد التقني / بعقوبة

نمط القيادة	عدد المدراء	النسبة ( % )	الرتبة
المشارك	7	44	1
البائع	5	31	2
المخبر	3	19	3
المفوض	1	6	4

الانحراف المعياري = 2، 58 مستوى المعنوية = 0,05

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات .



- ١- أن نمط القيادة السائد في منظمة معينة يختلف عن نمط القيادة السائد في المنظمة الأخرى وبحسب طبيعة عمل كل منهما .
- ٢- أن نمط القيادة في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ( منشأة إنتاجية ) هو نمط القائد المخبر وبنسبة ( 44% ) .
- ٣- أن نمط القيادة السائد في المعهد التقني / بعقوبة ( دائرة خدمية ) هو نمط القائد المشارك وبنسبة ( 44% ) .
- ٤- كان ترتيب أنماط القيادة في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية هو نمط المخبر بالمرتبة الأولى ، والمشارك بالمرتبة الثانية يليه البائع بالمرتبة الثالثة ثم المفوض بالمرتبة الرابعة والأخيرة .
- ٥- كان ترتيب أنماط القيادة في المعهد التقني / بعقوبة هو نمط المشارك بالمرتبة الأولى ، والبائع بالمرتبة الثانية يليه المخبر بالمرتبة الثالثة ثم المفوض بالمرتبة الرابعة والأخيرة .
- ٦- النضوج الوظيفي للعاملين في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية منخفضا نوعا ما لان نمط القيادة السائد في المنشأة هو نمط المخبر .
- ٧- النضوج الوظيفي للعاملين في المعهد التقني / بعقوبة يتراوح بين المتوسط والعالي لأن نمط القيادة السائد في المعهد هو نمط المشارك .
- ٨- تم تأشير اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية بسبب سيادة نمط القائد المخبر .
- ٩- تم تأشير اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج في المعهد التقني / بعقوبة بسبب سيادة نمط القائد المشارك .
- ١٠- أن نمط القيادة السائد لكلا المنطمتين هو المشارك بنسبة ( 35% )، ثم المخبر بنسبة ( 31% )، ثم البائع بنسبة ( 28% ) وأخيرا المفوض بنسبة ( 6% ) .

ثانيا : التوصيات .

- ١- على المنظمات أن تحدد وتستخدم نمط القيادة المناسب لها وبحسب طبيعة عملها وظروفها ، لأن نمط القيادة الذي يناسب منظمة معينة لا يناسب بالضرورة المنظمات الأخرى .
- ٢- على القيادة الإدارية لمنشأة دىالى العامة للصناعات الكهربائية إعطاء اهتمام أكبر للعاملين لديها وتحفيزهم وإشباع حاجاتهم ، والاهتمام بالجوانب الإنسانية لهم . وذلك بسبب سيادة نمط القائد المخبر .
- ٣- على القيادة الإدارية للمعهد التقني / بعقوبة أن تولي اهتماما أكبر بالأداء الوظيفي للعاملين وان تحدد ما مطلوب منهم من أعمال وتقيس مستوى أدائهم بشكل دقيق بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الإنسانية للعاملين بسبب سيادة نمط القائد المشارك .
- ٤- زيادة النضوج الوظيفي للعاملين في المعهد التقني / بعقوبة وذلك بزيادة الدورات التدريبية وزيادة دعم البحث العلمي فيه كون نضوج العاملين فيه متوسطا بسبب سيادة نمط القائد المشارك .
- ٥- على المنظمين موضوع البحث أن تعطي حرية أكبر للعاملين فيهما في أداء الأعمال المكلفين بها ، وتخفيض مستوى الرقابة والإشراف عليهم ، وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم وذلك بسبب النقص في الممارسات الإدارية أعلاه ويظهر ذلك من الضعف الكبير في استخدام نمط القائد المفوض .
- ٦- زيادة النضوج الوظيفي للعاملين في منشأة دىالى العامة للصناعات الكهربائية كونه منخفضا وذلك بإقامة الدورات التدريبية للعاملين وتأهيلهم بشكل أفضل ومنحهم الإجازات الدراسية اللازمة لتطوير مستواهم بسبب سيادة نمط القائد المخبر .

### Abstract

This research " Leadership Style " aims at knowing the styles of leadership behavior of the managerial leaderships in Diyala State Enterprise for Electrical Industries (Productive Organization) and Baquba Technical Institute ( Service Organization ) It tries to study if the

leadership behavioral style differs according to the working nature of the organization stated in Hersy & Blanchard's theory " the Life Cycle " .

The study is done by distributing (32) questionnaires to the department heads and principals of units in the organizations . The results show that there is a differences in the style of leadership behavior according to the nature of organization work . The Prevailing leading style in the Diyala State Enterprise for Electrical Industries is Telling style in ratio ( 44% ) percentage , while in Baquba Technical Institute is the Participating are in ( 44% ) percentage .

### المصادر

أولاً : المراجع العربية .

- ١ - أبو صالح ، محمد صبحي .، مبادئ الإحصاء ، عمان ، دار اليازوري ، 2007 .
- ٢ - الخفاف ، عبد المعطي .، مبادئ الإدارة الحديثة ( منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ) ، ط1 ، عمان ، دار دجلة ، 2007 .
- ٣ - الشماع ، خليل محمد حسن .، مبادئ الإدارة ، ط1 ، بغداد ، 1991 .
- ٤ - العلق ، بشير .، القيادة الإدارية ، عمان ، دار اليازوري ، 2010 .
- ٥ - جواد ، شوقي ناجي .، مبادئ الإدارة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1991 .
- ٦ - عبوي ، زيد منير .، الإدارة واتجاهاتها الحديثة ، ط1 ، عمان ، دار دجلة ، 2007 .

ثانياً : المراجع الأجنبية .

1- Blak , R ., & Mouton , J ., " The Management Grid "Huston , Gulf Publishing , 1964 .

- 
- 2- Hersey , P ., & Blanchard , K , H ., " Management of Organizational Behavior " , 5<sup>th</sup> ed ,  
New Jersey , Prentice Hall , 1988.
- 3- Kontz ,H ., & O'Doonell , C .," Principles of Management " New York , Mc Graw Hill ,1976 .
- 4 - Misumi , J ., & Peterson , W ., The Performance Maintenance Theory of Leadership , Administrative Science Quarterly , June , 1985.
- 5- Porter , L ., & Lawler , E ., " Behavior In Organization " Mc Graw Hill , Inc , 1975 .