



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الشعبة: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة: كمال فريال

بعضوان:

أنماط القيادة وفق الشبكة الادارية لبلاك و موتون لدى رؤساء المصالح  
بالجماعات المحلية بولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025 / 06 / 15

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
بن الزين نبيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
كادي الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
تخة خديجة	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025 / 2024





## الاهداء

أشكر الله العليّ القدير، من وهبني نعمة العقل والإيمان القائل في محكم التنزيل «فوق كل ذي علم عليم»  
(سورة يوسف 76)

وقال خير البرية نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم:

«من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، وإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه» (رواه أبو داود).

فإليك يا من كنت لي النور حين أظلمت الدروب، يا من زرعت في قلبي بذور الحب والعتاء، أهدي هذا التخرج، يا

أبي، وأدعوا الله أن يمد في عمرك، فتجني ثمار الصبر بعد طول الانتظار، فأنت الحصاد الذي انتظرته روعي طويلاً، وأنت حلم

الذي طالما ارتقيت إليه بأجنحة الأمل وإلى زهرة عمري ونبض قلبي يا أمي التي كانت دموعها سر نجاحي، ودفء حضنها ملجئي أهديك

حروفي، وأهديك هذا العهد، أن أظل طفلتك الصغيرة مهما تعاضمت الدنيا

يا من منحنتي الحب بلا شروط، والحنان بلا حدود وأنت التي صنعت من الألم قصيدة صبر، ومن التعب أمان.

وإلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا إلى السند والحب والدفء، علمتموني معنى الأخوة الصادقة، وكنتم لي السند في كل لحظة ضعف

أنتم النور الذي يضيء ظلمة، أيامي، والصوت الذي يهمس لي بأن الحياة تستحق.

وإلى أصدقائي، أولئك الذين ملأوا حياتي ألوان الفرح والوفاء رفاق الدرب في أيام السعادة والحزن كنتم لي ظلاً في حرارة الحياة القاسية

فلكم من قلب بأسمى عبارات الامتنان، ولكم أرسل أمنياتي بأن صداقتكم نوراً لا ينطفئ.

وإلى خالي ياسين، السند الذي لم يتأخر يوماً، وصاحب القلب الكبير الذي احتوائي بحنان هو نصحه

شكراً لك لأنك كنت دوماً لي الاخ الأب والصديق.

وإلى خطيبي الطيب، رفيق الحلم والطريق، شكراً لك على دعمك وصبرك وإيمانك بي، كنت النبض الهادئ في زحام القلق والعين التي

ترى فيما لم أره يوماً في نفسي وفي النهاية، مع كل دعاء أمهات الأرض، ودموع لم تجف، ومع حمد الله الذي لا ينقطع،

أقول لكل من ساعدني، ووقف بجانبني، ورفع من روعي

شكراً لأنكم كنتم لي الحياة في لحظات اليأس، والأمل في أيام العتمة.

كسال فريال

## شكر وتقدير

أقدم بأعمق معاني الامتتان وأصدق مشاعر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل كادي الحاج، الذي كان بحق منارا تعلم لا تتطفئ في رحلة مسيرتي الأكاديمية، ونبراس الحكمة والإلهام الذي استضاء تبهر وبمعرفتي في لحظات الشك والضياع. لقد كنت ولا تزال مصدر قوة ودعم لا يقدر بثمن، فقد منحني عطاء كغير المحدود من صبرك اللامتناهي، وحكمتك التي انبعثت من عمق التجربة، دفعة قوية للحفاظ على عزمي، ورغبة صادقة للاستمرار في السعي نحو تحقيق الأهداف التي رسمناها معاً.

أنت من زرعت في روحي بذور الطموح، ومنحتني منحنى علم كالرحب ومنبع أخلاقك العالية ما يفوق قدرة الكلمي على التعبير، إذ كنت النور الذي ينير دروباً لمجهول، واليد التي تمسك حنان حين تعثرت خطاي والمرشد الذي كان دوماً حاضر آلي خرجني من ظلمات الصعاب إلى نور الفهم والنجاح.

في كل لحظة كان وجودك بجانبني هو الحافز الذي أشعر معه أن المستحيل ممكن، وأن لكل عقبة بداية وروح العطاء ونهاية، فقد كنت نموذجاً حياً للمعلم الحكيم، الذي لا يكتفي بتلقي العلم فقط، بل يمنحك من روحه وقلبه ليزرع في كبدرة الإصرار والإيمان بالنفس. تعلمت منك أن القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة، بل هي أمانة ومسؤولية عظيمة تتطلب صدق النية، والمستم، وحرص لا يتوقف على نمو الأفراد ونجاحهم. لقد شكّلت لي مثلاً فريداً في الجمع بين الاحترافية والإنسانية، بين العلم والخلق، وبين الجدية والود، وهذا ما جعلني أكن لك احتراماً عميقاً وتقديراً لا حدود له.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية (بلديات دوائر مقر ولاية بولاية ورقلة والبحث في حيثيات الموضوع، اعتمدنا على القواعد النظرية والتطبيقية للمنهج الوصفي وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 70 رئيس مصلحة باستخدام مقياس أنماط القيادة.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة هو النمط الفعال.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف المؤهل العلمي.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف الإقدمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية

أنماط القيادة الإدارية

## Study Objective:

The aim of this study is to identify the administrative leadership styles among department heads in local administration (municipalities, districts, and the wilaya headquarters) in the Wilaya of Ouargla. To explore the dimensions of the topic, we relied on the theoretical and practical foundations of the descriptive method.

The study was conducted on a sample of 70 department heads using a Leadership Styles Scale.

After statistical analysis of the data, the researcher reached the following results:

- The prevailing leadership style among department heads in the local administration of Ouargla is the effective leadership style.
- There are statistically significant differences in leadership styles among department heads based on age.
- There are no statistically significant differences based on educational qualification.
- There are no statistically significant differences based on work experience.
- The study results were interpreted in light of the theoretical background and previous studies.

Keywords:

Administrative Leadership – Leadership Styles

## الفهرس

ث.....	ملخص الدراسة
9.....	مقدمة:
13.....	الفصل الأول: مدخل للدراسة
14.....	1. مشكلة الدراسة:
16.....	الفرضيات:
20.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وانماطها
21.....	تمهيد:
22.....	ماهية القيادة الإدارية وأهميتها:
22.....	ماهية القيادة:
23.....	ماهية القيادة الإدارية:
24.....	طبيعة القيادة الإدارية:
25.....	أهمية القيادة الإدارية:
26.....	أنواع القيادة الإدارية:
26.....	عناصر القيادة الإدارية:
27.....	الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:
28.....	نظريات القيادة الإدارية:
33.....	أنماط القيادة الإدارية:
36.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
37.....	تمهيد:
38.....	أولاً: الدراسة الاستطلاعية:
38.....	حدود الدراسة:
39.....	أداة جمع البيانات:
42.....	استبيان أنماط القيادة:
42.....	صدق استبيان الأنماط القيادية:
44.....	الدراسة الأساسية: اعادة التذكير بالفرضيات:
44.....	المجتمع وعينة الدراسة:
44.....	خصائص العينة الدراسة الأساسية:

# فهرس المحتويات

47	..... خلاصة
49	..... الفصل الرابع: عرض وتحليل الفرضيات
50	..... تمهيد:
51	..... عرض وتحليل نتيجة الفرضية الاولى:
52	..... عرض و تحليل مناقشة الفرضية الثانية:
54	..... عرض وتحليل مناقشة الفرضية الثالثة:
59	..... خلاصة النتائج:
60	..... قائمة المراجع
64	..... قائمة الملاحق



# المقدمة



## مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة والمتواصلة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، تواجه المؤسسات بجميع أنواعها تحديات معقدة تتبع من التغير المستمر في العوامل البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، تؤثر بشكل مباشر على أدائها وفعاليتها. تتنوع هذه العوامل ما بين موارد بشرية متجددة، ومعدات وأدوات تقنية حديثة، وأنظمة معلومات متطورة داخل المؤسسة، وكذلك أوضاع اقتصادية متقلبة، وتغيرات اجتماعية وسياسية تتقلب باستمرار على المستويين المحلي والدولي. كل هذه المؤثرات تشكل ضغطاً مستمراً على الإدارات المختلفة لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف السريع مع المستجدات، مع المحافظة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. ومن هنا تتبع أهمية وجود قيادة إدارية فاعلة، تتمتع بالقدرة على توجيه العاملين، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، فضلاً عن امتلاكها رؤية استراتيجية تساعد في إدارة التغيرات وتوجيه المنظمة نحو النجاح والاستدامة.

تعد القيادة الإدارية عملية مركزية وضرورية لضمان سير العمل بشكل منظم ومتوازن داخل المؤسسات، فهي الرابط الحيوي بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية التي يلتزم بها الأفراد والفرق العاملة. ليست القيادة مجرد مهارة إدارية فحسب، بل هي فن يتطلب فهماً عميقاً للإنسان وسلوكياته داخل بيئة العمل، كما تتطلب قدرة على تحفيز الأفراد وإشعارهم بأهمية دورهم مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدفع نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. القيادة الناجحة لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل تعتمد على بناء علاقات ثقة ودعم مستمر للنمو المهني والشخصي للعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الجماعي والفردي.

في سياق هذا التعقيد، ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي تسعى إلى فهم طبيعة القيادة وأساليبها المتنوعة، ومن أبرز هذه النماذج نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتن، الذي يصنف أنماط القيادة بناءً على بُعدين رئيسيين: الأول هو الاهتمام بالعمل أو المهام، والثاني هو الاهتمام بالأفراد والعاملين. يقدم هذا النموذج إطاراً متكاملاً يمكن من خلاله فهم مدى توازن القائد بين التركيز على إنجاز المهام وبين الحفاظ على العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث تتراوح الأنماط من القيادة السلبية التي تنقر للفعالية، إلى القيادة المتسلطة التي تركز على المهام دون اعتبار للعلاقات الإنسانية إلى القيادة الإنسانية والاجتماعية التي تولي أهمية أكبر للعلاقات مع الأفراد، وصولاً إلى القيادة الفعالة التي توازن بين كلا البعدين. لكل نمط من هذه الأنماط أثره المباشر على السلوك الإداري ومستوى التحفيز والإبداع داخل المؤسسة. وهو ما يؤثر بدوره على جودة الأداء التنظيمي ورضا الموظفين.

تتجلى أهمية دراسة أنماط القيادة لدى رؤساء المصالح في الإدارات المحلية بشكل خاص، إذ تمثل هذه الإدارات حجر الزاوية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وهي الواجهة التنفيذية التي ترتبط بشكل

مباشر بحياة الناس اليومية. تقع على عاتق رؤساء المصالح مسؤولية كبيرة في ضمان استمرارية وفعالية الأداء الإداري، وتوفير بيئة عمل محفزة تلبي تطلعات العاملين، وهو ما يجعل فهم الأنماط القيادية المتبعة لديهم ضروريًا لمعرفة مدى ملاءمتها لاحتياجات ومتطلبات الواقع الإداري المحلي. كما بـ

يسمح هذا التحليل

بتحديد تأثير المتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تبني نمط قيادي معين، مما يفتح الباب لتطوير استراتيجيات تدريبية وتنموية موجهة تعزز القدرات القيادية وتساهم في تحسين الأداء. في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي غيرت كثيرًا من ملامح العمل الإداري، بات من الضروري أن تكون القيادة قادرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وتوظيف التقنيات الحديثة ضمن العمليات اليومية لضمان تحسين الخدمات ورفع كفاءة الأداء. لم يعد التغيير الإداري خيارًا بل ضرورة ملحة للبقاء والتطور، مما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق القادة في توجيه فرقهم، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، وتطوير مهاراتهم لمواكبة المتطلبات الحديثة في بيئة عمل متغيرة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تأتي لتسد فجوة معرفية في مجال القيادة الإدارية في الإدارات المحلية بمدينة ورقلة، حيث تسعى إلى تقديم تحليل دقيق وشامل لأنماط القيادة المتبعة من قبل رؤساء المصالح، وفحص الفروق المحتملة التي تنشأ بفعل اختلاف المتغيرات الديموغرافية. كما تهدف إلى تقييم أثر هذه الأنماط على الأداء الإداري، بما يتيح تقديم توصيات عملية تستهدف تطوير قدرات القيادات المحلية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يساهم في دفع عجلة التنمية

المستدامة على المستوى المحلي والوطني

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة وإطارها العام

في هذا الفصل، يتم تقديم خلفية شاملة عن موضوع القيادة الإدارية، وأهمية دورها في ضمان نجاح المؤسسات، لا سيما في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. يُسلط الضوء على التحديات التي تواجه الإدارات المحلية بمدينة ورقلة، وكيف تؤثر هذه التحديات على طبيعة وأساليب القيادة المطلوبة لتجاوزها. كما يُعرف القارئ بالمشكلة البحثية التي تتمحور حول أنماط القيادة التي يتبعها رؤساء المصالح، ومدى ملاءمتها للظروف التنظيمية والاجتماعية المحيطة بالإضافة إلى ذلك، يوضح الفصل مبررات اختيار هذا الموضوع، سواء من الناحية العلمية أو العملية، حيث تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في السياق المحلي. وينتهي الفصل بطرح التساؤلات البحثية التي تحدد نطاق الدراسة وأهدافها، مع تقديم نبذة مختصرة عن نموذج الشبكة الإدارية لبلالك وموتن باعتباره الإطار النظري المحوري الذي تستند إليه الدراسة.

الفصل الثاني: أنماط القيادة الإدارية لدى رؤساء المصالح وتحليل المتغيرات الديموغرافية:

في هذا الفصل، يتم التركيز على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم تحليل أنماط القيادة التي

يتبعها رؤساء المصالح في الإدارات المحلية بمدينة ورقلة. ويبدأ الفصل بتقديم وصف ديموغرافي للعينة من حيث، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وغيرها من الخصائص التي قد تؤثر في تبني نمط قيادي معين.

ثم يتم تحليل البيانات لتحديد النمط القيادي السائد، مع مقارنة الفروق بين المجموعات المختلفة تبعا لهذه المتغيرات. يبرز الفصل أهمية هذه المتغيرات في فهم أسباب اختلاف الأنماط القيادية، ومدى ملاءمتها مع متطلبات العمل الإداري في السياق المحلي. كما يستعرض مقارنةً مع نتائج الدراسات السابقة في مجالات مماثلة، مما يبرز مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة مع الأدبيات العلمية، ويوضح التأثير المحتمل لأنماط القيادة على جودة الأداء الإداري، مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين.

### الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات البحثية

يتناول هذا الفصل شرح منهجية البحث بالتفصيل لضمان الشفافية العلمية ودقة النتائج. يبدأ بتحديد نوع البحث (وصفي، تحليلي، تجريبي... الخ) وسبب اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة. ثم يعرض تصميم الدراسة، طريقة اختيار العينة حجمها، وخصائصها. ينتقل الفصل إلى وصف أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات أو المقابلات مع توضيح كيفية بناء الأدوات وضمان صدقها وثباتها من خلال الإجراءات الإحصائية أو التجريبية. كما يتضمن شرحا مفصلا لطرق تحليل البيانات المستخدمة، مثل الإحصاء الوصفي، اختبارات الفروق وتحليل الانحدار أو التحليل العاملي، وكيفية تطبيقها لاختبار الفرضيات. أخيرًا، يوضح الفصل حدود الدراسة المتعلقة بالزمان المكان، والإمكانات المتاحة، مع بيان أي معوقات قد تؤثر على تعميم النتائج.

### الفصل الرابع: عرض النتائج مناقشتها، الاستنتاجات والتوصيات

يبدأ هذا الفصل بعرض مفصل للنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، مع توضيح النمط القيادي السائد بين رؤساء المصالح في الإدارات المحلية، وتحليل الفروق الإحصائية بين المتغيرات الديموغرافية المختلفة. يتم تفسير النتائج وربطها بالنظريات والأدبيات السابقة، مما يساعد على فهم الظواهر التي كشفتها الدراسة. كما يناقش الفصل مدى توافق أو تعارض هذه النتائج مع الأبحاث المشابهة، مع تفسير الأسباب المحتملة لهذه الاختلافات. وفي القسم الأخير من الفصل، تُستخلص الاستنتاجات الرئيسية التي تلخص مدى تحقق أهداف الدراسة وإجاباتها على التساؤلات البحثية. كما يقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق تهدف إلى تحسين أنماط القيادة وتعزيز الأداء الإداري في الإدارات المحلية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى مقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تواصل أو توسع موضوع الدراسة، مثل دراسة تأثير القيادة على جوانب أخرى كالثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي



# الجانب النظري



## الفصل الأول: مدخل للدراسة

1. مشكلة الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. الأهمية الدراسة

5. التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

## 1. مشكلة الدراسة:

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً، فالعوامل البيئية الداخلية. (البشرية، المادية، المعلوماتية...) والعوامل البيئية الخارجية. (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...) في تغير مستمر، وقد أدى لتطور السريع الذي تعيشها الإدارة الحديثة وتساعد دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص. (حسن، 2010، ص 17)

وتستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال الأعمال والإدارة والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لأن الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل. (حسن، 2010، ص 17)

ومن بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة بكوش عفاف بعنوان "دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية"، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، خلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد ويتعاضد في ظل قيادة الإدارة التي تلتزم بسلوك القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكاريزمي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية الإلهامية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث تشجع هذه الأبعاد العاملين على السلوك التطوعي. (بكوش، 2024، ص 15)

وتُعرف القيادة على أنها العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية. وعليه، فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وتحلها، وتحسباً لخلافات وترجح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (شريفة، 2018، ص 3)

تعتبر القيادة إحدى العمليات الإدارية الهامة التي من خلالها يمكن إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه. ويتوقف نجاح القائد على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر في العاملين تحت إشرافه، كما يُعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات. وينبع ذلك من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروسيه، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد والعمل الإداري، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص له للنمو والطموح، وبناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير، كلها عوامل تحفز الفرد على البذل والعطاء والإبداع لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

فالعامل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة، على رأسه التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والتطور في الفكر الإداري، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لمختلف وظائفها الإدارية، وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل. لذا أصبح التغيير الإداري من سمات الإدارة الحديثة في الوقت الحالي، لمواكبة التطور السريع في الأساليب الإلكترونية والفضاءات الرقمية والمعرفة.

( سعد، 2009، ص 204 )

ومن بين أهم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وفق الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، التي بينت أنه توافراً لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة.

( دراسة طلال 2004 )

وقد أورد العديد من الباحثين والمختصين في مجال علم الإدارة تصنيفات مختلفة لأنماط القيادة، محددین بذلك علاقة القائد بمروسيه والآليات التي يستخدمها كل نمط قيادي لتوجيه سلوكهم وتقنين تصرفاتهم وضبطها في إطار ما يخدم مصلحة المنظمة بشكل عام. فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لبقاء أي منظمة، خصوصاً في وقتنا الحالي المعروف بعصر السرعة والتطور التكنولوجي والمنافسة القوية.

( سهام، 2019، ص 7 )

كما نجد من بين أهم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وفق الشبكة الإدارية. التي بينت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة بوجود علاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية. إلا أن النمط القيادي التسلطي ليس له علاقة ارتباطية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وأن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال.

( رمضان، 2013، ص 263 )

من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بأنها محاولة التعرف على أنماط القيادة لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة ومن هنا نطرح التساؤلات التالية:

ما هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة تبعا لمتغير الاقدمية؟

### الفرضيات:

✓ النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة.

✓ توجد فروق دالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

✓ توجد فروق دالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة تبعا لمتغير الاقدمية.

### 3. أهداف الدراسة: لكل دراسة أهداف معينة:

لمعرفة النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة.  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف المؤهل العلمي.  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف الإدمية.

### 4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها لموضوع أنماط القيادة باعتباره أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي لما له من تأثير مباشر على سلوك الأفراد وفعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.  
فالقيادة الناجحة لا تقاس فقط بمدى امتلاك القائد لمهارات إدارية بل كذلك بمدى قدرته على اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتماشى مع طبيعة المواقف والعلاقات داخل الجماعة.  
وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

#### أهمية نظرية:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة من خلال تسليط الضوء على الأنماط القيادية الأكثر فعالية في السياقات التنظيمية المختلفة مما يدعو التراكم المعرفي في هذا المجال.

#### أهمية تطبيقية:

تمكن نتائج الدراسة من تقديم توصيات عملية لصانعي القرار والمشرفين والإداريين حول اختيار الأنماط القيادية المناسبة لتحسين الأداء العام وتحفيز العاملين ما يسهم في تطوير أساليب الإدارة الحديثة.

### 5.التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

➤ الأنماط القيادية إجرائيا: تقصد بأنماط القيادة في هذا البحث الأساليب والسلوكيات التي يعتمدها القائد في تسيير الجماعة واتخاذ القرارات وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة ويقاس هذا المتغير باستخدام استبيان معد وفق الأطر النظرية المعتمدة ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبرز أنماط القيادة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تكرار السلوك القيادي لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة.



## الفصل الثاني:

### القيادة الإدارية وأنماطها



# الفصل الثاني: القيادة الإدارية وانماطها

## تمهيد

### أولاً: ماهية القيادة الادارية وأهميتها:

- 1: مفهوم القيادة الإدارية.
- 2: طبيعة القيادة الإدارية.
- 3: أهمية القيادة الإدارية.
- 4: أنواع القيادة الإدارية.
- 5: عناصر القيادة الإدارية.
- 6: الوظائف الأساسية القيادة الإدارية.
- 7: نظريات القيادة الإدارية.

### ثانياً: أنماط القيادة:

- 1: القيادة الديمقراطية.
- 2: القيادة الأوتوقراطية.

### تمهيد:

العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، بيد أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالباً ما تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش أو حروب، وغالباً ما تكون بحجم إنساني كبير. أما القيادة الإدارية، فهي جانب من عمل ومسؤولية كل إداري أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين، ويحتاج إليهم أو إلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل. فقد تتشابه المسؤوليات القيادية للإدارة العليا لمنظمة كبيرة أو عملاقة مع المسؤوليات الإدارية لقائد سياسي أو عسكري ولكن تبقى مختلفة.

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، علماً أن موضوع القيادة هام جداً للمنظمة، وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات. وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها. يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث سيتطرق في هذا الإطار النظري حول القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر هي: القيادة الإدارية وأهميتها، نظريات القيادة الإدارية، وأنماط القيادة الإدارية.

### ماهية القيادة الإدارية وأهميتها:

### ماهية القيادة:

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة وكثرة الصياغات الخاصة بتعريف سنكتفي فقط بذكر التعريف الأكثر شيوعاً والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة.

- إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القومي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية الي القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وبالاستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، ويمكن إيجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي:

- ✓ عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.
- ✓ وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.
- ✓ وعرفها أوردواي بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.
- ✓ وعرفه كل من فقرر وبرثيوث بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشد همهم لبلوغ غايات منشودة.
- ✓ وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب كفاءات والاستعدادات والإمكانيات المادية المتاحة.
- كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.
- وعرفت أيضا بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

(شهيناز، 2013، ص32.31)

### ماهية القيادة الإدارية:

- القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منقيا أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة.
- ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (السلطة المنصب) أولاً وهذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية. وقد حاول الكثير من الباحثين اعطاء تعريف للقيادة الإدارية، ورد أهمها فيما يلي:  
أولاً: يعرف هنت لاسون (HUNHT LARSON) القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
- ثانياً: ويعرفها نورتهوس (NORTHOUSE) على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".

- ثالثاً: بينما يعرفها عبد الكريم درويش و د. ليلا تكلا على أنها هي " القدرة التي سيؤثر بها المدير علي مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتميز بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".
- رابعاً: كما عرفت من قبل دة عبد الباري بأنها التأثير الفعال علي نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج.

- ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الادارية هي عملية وملكية معا، ويعني بالقول إن القيادة عملية يوكل ودس وبيكيس (PICKENS&DESS&YUKL) استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد المجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول الي أهداف معينة. (شهناز، مرجع سابق، ص36.33)

### طبيعة القيادة الإدارية:

إن القيادة عبارة عن ظاهرة نلمسها في مختلف مجالات الحياة، فهي ملازمة لكل ما هو علاقات إنسانية ودائماً هناك قادة وهناك أتباع، كما أن نوعية الإنتاج أو الخدمة وضمن التقدم والنمو والاستمرار، يتوقف على كفاية وقدرة القادة، ومن هذا المنطلق ندرك أن عملية القيادة تشمل أيضاً الصفات الموروثة، التي عادة ما تساعد في تنمية القيادة لدى الأفراد، فمثال ذلك أن الظروف البيئية والاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد تؤثر على شخصيته، فالذي يعيش في جو ملائم يضفي ذلك الجو على المحيط وعلى عمله ويحب التفاني في العمل، فيعيش على طبيعته ويكسب حب وتقدير وتعاون الناس معه، غير أن هذا الرأي ليس على مطلقه، لأن القيادة قد تنمو أيضاً بالخبرة والدراسة. (احمد، 2006، ص 36.37)

القيادة نوع من العمل يؤدي إلى مواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية، إذ أن هنالك بعض الأفراد الذين يصلحون أكثر من غيرهم لأن يكونوا قادة، لأنهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة، وسواء كان القادة من هذا النوع أو غيره، فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة، ويتصل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة. ولكي نعرف طبيعة القيادة فإنّ هذا يتطلب معرفة شيء عن الحالات الاجتماعية التي يتطلب منهم أن يعالجوها، وهذا يوحى بأن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية وأنها تتصل بنماذج من الحالات الاجتماعية...، وهذا يعني أن بعض الأنشطة العامة للقادة تعكس سمات عامة في جميع الجماعات الإنسانية، وهكذا فإن نظرية القيادة تستند إلى نظرية التنظيم الاجتماعي، أي أن القيادة تتضمن المشاكل الهامة التي تنشأ داخل هذه التنظيمات، ولذلك كان من الضروري تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعية للتنظيمات الكبيرة.

هذا ولا تتساوى القيادة مع المراكز أو الكرامة أو السلطة أو اتخاذ القرارات، إذ ليس من المفيد أن نقارن القيادة بما يؤديه الأفراد من نشاطات، فالنشاط الذي يوجد في ذاكرتنا قد يقوم به أو لا يقوم به الأفراد الموجودين رسمياً في مراكز السلطة، كما أن بعض الأنشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هي أنشطة قيادية، وهكذا فإن تفهم القيادة يتطلب إدراكاً للعملية الاجتماعية الأوسع.

(حسين، 2010، ص 87.88)

### أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين هذه العلاقات القائمة على التفاهم بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وأشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين. (كنعان، 2002، ص 108)

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في منظمات إدارية كبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضائها في التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية، من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. كما أن للقيادة دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد بل إلى تحقيق أهداف معقدة ومتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها بين المواقف وبين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تصورها وازدهارها البعيد على أساسه
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (علاقي، 1998، ص

(192,191)

### أنواع القيادة الإدارية:

#### - للقيادة نوعان:

➤ **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

➤ **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما أن تجتمعان في شخص واحد. (زيد منير, 2008, ص 26)

### عناصر القيادة الإدارية:

- يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

**العنصر الأول:** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

**العنصر الثاني:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في

اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى ثقتهم قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

**العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

**العنصر الرابع:** عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود. (عبد الملك، 2004، ص 47)

### الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

- تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة وذكر المهام التالية التي يقوم بها القائد:

- 1. القائد كمصدر:** للفكر حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
- 2. القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بع الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
- 3. القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكنيكية لها.
- 4. القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- 5. القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها

مع الآخرين.

7. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الوسيط بين أفراد الجماعة.

8. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال

الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9. القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتهم بأفراد المجموعة ويرعى

مصالحهم، من خلال التعرف على أوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد في حل تلك المشكلات. (حسن، 2010، ص13)

### نظريات القيادة الإدارية:

#### ❖ نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائم بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي حدثت في حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا إنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات. وفي حالات أخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

من هذا نستطيع أن نلخص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين، وإنما هناك عوامل أخرى تتدخل

في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة، وكذلك نوعية الجماعة ذاتها. (كريم، 2009، ص40)

#### ❖ نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها

غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء وسرعة البديهة.
- طلاقة اللسان.
- الثقة بالنفس.

- الإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء.
- القدرة على التكيف.
- الحزم.
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه

وهي:

**1: المهارة الفنية:** وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود

التخصص.

**2: المهارة الإنسانية:** وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي

تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

**3: المهارة الذهنية:** وينبثق منها نوعان:

♣ **المهارة الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع

معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط

الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه.

♣ **المهارة السياسية:** وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام

والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة

الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

(النخلة، 2015، ص 47 48)

❖ **النظرية السلوكية:**

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة الى محاولة دراسة سلوكيات

القادة من حيث:

1: ما يفعله القادة في الموقع.

2: كيف يفعلونه.

وقد قاموا بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو اشمل البرامج حيث تم بناء قائمة ب 1800 سلوك محتمل

للقادة وهي ما تسمى الآن ب الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي، وقد اشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود 3 أبعاد للنمط

القيادي وهي:

✓ الحفاظ على الجماعة.

✓ تحقيق الأهداف الموضوعية.

✓ التفاعل.

(أيمن، 2021، ص 46)

### ❖ نظرية المسار والهدف:

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971، والذي افترض أن نمط القيادة الفعال هو

ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس عاملين أساسيين هما:

✓ بيئة العاملين: مثل هيكل المهام، نظام السلطة، جماعة العمل، ونظام المكافآت والعلاقة بالزملاء.

✓ صفات العاملين: مثل حاجاتهم، والثقة بالنفس، وقدراته وخبراتهم ودرجة تحكمهم في المهام.

ووفقا لنظرية المسار والهدف هناك أربعة أساليب أساسية لقيادة، وهي تتمثل فيما يلي:

التوجيهي: يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل، يحدد لهم كيفية الأداء،

يوفر خطط النشاطات يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.

الداعم: يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين ويعتمد على سياسة الباب المفتوح

لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون.

المشاور: يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع اخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.

المشارك: يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين انجازها بمستوى عالي، يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء تتوفر الثقة العالية بينهم وبين التابعين، يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

ولقد توصلت نظرية المسار والهدف إلى النتائج التالية:

- يؤدي السلوك المساعد للقائد إلى زيادة دافعية المرؤوسين حينما يكون العمل يتميز بالتوتر والإحباط، ويركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين بعلاقات إنسانية جديدة.
  - يؤدي السلوك المشارك للقائد إلى زيادة دافعية ورضا المرؤوسين، حينما يغلب على العمل طابع الغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد وخصوصا عندما يكون المرؤوسين ينشدون الاستقلال وتحقيق الذات.
  - يؤدي السلوك الموجه للإنجاز للقائد إلى زيادة دافعية ورضا المرؤوسين، حينما يكون العمل غامضا وصعبا ويكون المرؤوسين محافظين غير مبدئين.
  - يؤدي السلوك الموجه للإنجاز للقائد إلى زيادة دافعية ورضا المرؤوسين عندما يكون العمل غير متكرر والقائد هنا يثير حماس المرؤوسين.
- (سهام، 2019، ص54)

### ❖ نظرية ليكرت:

يذكر العياصرة أن ليكرت وزملائه كاتز وكاهن وغيرهم ، استطاعوا من خلال الأبحاث التي قاموا بإجرائها في موضوع القيادة من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج، ثم عمل مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض، ووجد القرارات، كما يتخذ القرارات الاستراتيجية والمهمة لنفسه بينما يفرض لهم القرارات الروتينية، وكذلك يمنح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، ويفرز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب ويشجع العمل الجماعي.

ووجدوا بأن أسباب الإنتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين مرونة التعامل معهم، وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية التعامل معهم في وبناء على ذلك استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أنماط من القيادة:

**1: نمط القائد الأوتوقراطي (الاستبدادي):** يركز القائد على الانجاز، ولا يثق بمرؤوسيه، ولا يشاركونهم في اتخاذ

القرارات ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الساعة.

**2: نمط القائد الأوتوقراطي (الخير):** يتقبل آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفرض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير

الاستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين ويراقب ما يجري، كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

**3: نمط القائد الاستشاري:** يثق بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ اصطلاحا يعرف Hersey (1988)

Blanchard القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد ما، أو جماعة ما، في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد.

**4: نمط القائد المشترك:** كان يبدي ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي، وعمل الفريق الواحد، ويشجع

مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فوق عمل مشترك انطلاقا من حرصه على اشتراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى الجماعة في رسم الأهداف

(عياصرة، 2006، ص56)

### ❖ نظرية الشبكة الإدارية:

قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية منها نموذج الشبكة القيادية لكل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج وتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط هي كالتالي:

❖ **القائد السلبي:** هو الذي يترك العمل دون تدخل أو الاهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في التفاعلات

الاجتماعية، يبتعد عن المشكلات، يكتفي بنقل الأوامر للعاملين.

❖ **القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل

اهتمامه بالأفراد انطلاقا من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

❖ **القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام

بزيادة الإنتاجية.

❖ **القائد المعتدل:** وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

✦ **القائد المثالي:** وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا يحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي. (رمضان، 2013، ص 48)

<p><b>نمط 9.1</b> يركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حسب اهداف التنظيم (قائد اجتماعي)</p>				<p><b>نمط 9.9</b> التركيز على الإنتاج من خلال اشباع حاجيات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم. (قائد مثالي)</p>
			<p><b>نمط 5.1</b> إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم والعاملين مما يحقق الاستقرار والإنتاجية (قائد معتدل)</p>	
<p><b>نمط 1.1</b> بذل أدنى جهد سواء لإرضاء العاملين او لتحقيق اهداف التنظيم. (قائد سلبي)</p>				<p><b>نمط 9.1</b> التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم. (قائد عملي)</p>

الشكل 01: يوضح نموذج الشبكة الإدارية لبلانك وموتون

**أنماط القيادة الإدارية:** تتنوع أنماط القيادة بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات يمكن القول إن الأنماط القيادة أن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

1. القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، وأن القرارات للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض وبالتالي فإن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير، وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا وليس النمط من القيادات يهتم ببعد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها، ولذلك تعتبر وكما أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة التي يكون القائد فيها فعالاً. (كمال، 2013، ص 148)

2. القيادة الأوتوقراطية ( التسلطية ) : يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلي الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، وغالبا ما يتصف بالصرامة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتميز القائد بالمتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولهذا النوع من عدة أشكال :

✓ القائد الأوتوقراطية - التسلطية أو التحكمية.

✓ القيادة الأوتوقراطية - الخيرة والصالحة.

✓ القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة. (حسن، مرجع سابق، ص 42 43)

3. القيادة الحرة: إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية في انه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين، وذلك من خلال التأثير في سلوكهم، ذلك أن القيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج، إنا نمط القيادة الحرة فهم تتميز باتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، كما أن تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية، فالقائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجديا إلا إذا جعل بابها مفتوحا لمرؤوسيه، وعلى حساب إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل. (كمال، مرجع سابق، ص 148)



## الفصل الثالث:

### الجانب الميداني



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تمهيد

إجراءات الدراسة الميدانية

1. منهج البحث

2. حدود البحث المكانية، البشرية والزمانية

3. أدوات القياس

إجراءات الدراسة الأساسية

1. منهج البحث

2. إعادة التذكير بالفروض

3. عينة الدراسة الأساسية

4. الأساليب الإحصائية

5. خلاصة

## تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري في دراستنا لأنماط القيادة وفق الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، والتي اعتمدها كإطار مرجعي مكمل للجانب الميداني الذي يساعدنا في دراستنا الحالية، سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية بشكل مفصل في هذا الإطار، سنبدأ بالحديث عن الدراسة الاستطلاعية التي تُعدُّ مرحلة تمهيدية أساسية في أي بحث علمي، حيث تُسهم في توفير المعطيات الأولية التي يمكن أن تساعد في تحديد نطاق الدراسة وأدوات جمع البيانات. كما سنوضح المنهج الذي اخترناه والذي يتناسب مع طبيعة دراستنا، وكذلك الأداة التي اعتمدها جمع البيانات وعرض الخصائص السيكومترية لها، بهدف التأكد من دقة البيانات وجودتها.

وتعتبر الدراسة الميدانية أيضاً من أهم مراحل البحث حيث يمكن للباحث تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه ودراسته، ثم يقوم ذلك بتفريغ البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفق الطرق وأساليب منهجية ليتم بعد ذلك التوصل إلى نتائج تكون بمثابة الركيزة الأساسية للجانب النظري، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تلك الطرق والأساليب المنهجية المتبعة في انجاز هذه الدراسة الميدانية.

✓ **منهج الدراسة:** إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يوافقه ويقود الباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث فأى موضوع لابد فيه على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوافق المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث. وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي.

والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف إلى التفسير، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال إلى المنهج الوصفي قد تم استخدام المنهج الإحصائي في هذه الدراسة الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية، أو كما قيل بأن الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الوقائع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكافي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، إما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذا الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة.

(رمضان مرجع سابق، ص 183/184)

### حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** جريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025 بداية من شهر افريل الى غاية شهر ماي
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بالجماعات المحلية (مقر الولاية البلديات الدوائر) بولاية ورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة والبالغ عددهم 70 رئيس مصلحة.

الجدول رقم (1) يوضح درجات مقياس ليكرت:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
01	02	03	04	05	درجة البدائل

يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة لقياس استجابات المشاركين تجاه أنماط القيادة. يتكون المقياس من خمس درجات تمثل مستويات مختلفة من الموافقة أو الرفض، حيث تبدأ بأعلى درجة "موافق بشدة" التي تمنح الدرجة 5، تليها "موافق" بدرجة 4، ثم محايد بدرجة 3، والتي تمثل موقفاً وسطاً يعكس عدم وجود اتجاه واضح نحو الموافقة أو المعارضة. بعد ذلك تأتي درجات الرفض، وهي "معارض" بدرجة 2، و "معارض بشدة بدرجة 1، والتي تعكس رفضاً متفاوت الشدة تجاه البيان أو الفكرة المطروحة.

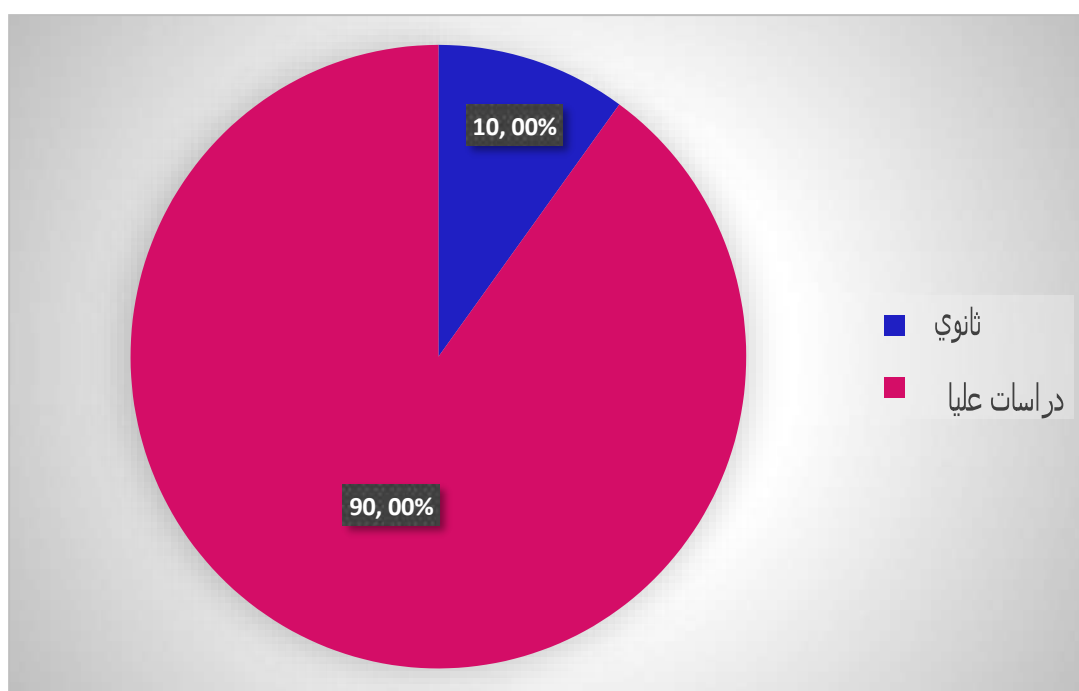
يُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، لأنه يسمح بتحويل الإجابات النوعية إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً بسهولة، مما يتيح للباحث استكشاف الفروق والتوجهات بدقة وموضوعية. وجود درجة "محايد" في المنتصف يوفر للمشاركين خياراً للتعبير عن موقفهم الحقيقي دون الشعور بالضغط لاختيار جانب معين، مما يعزز من مصداقية النتائج ويقلل من التحيز. كما أن التدرج الرقمي الواضح يُمكن الباحث من حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبارات الفروق بشكل فعال، مما يساعد في تفسير وتوصيف أنماط القيادة السائدة بدقة. بالتالي، فإن اعتماد مقياس ليكرت بهذا الشكل يعكس حرص الباحث على استخدام أداة قياس متوازنة وشاملة تسمح بفهم أعمق للسلوكيات والاتجاهات، وتُسهّم في الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق والتعميم ضمن الإطار الإداري المستهدف في الدراسة.

خصائص العينة الاستطلاعية: تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها المؤهل العلمي والاقدمية.

✓ المؤهل العلمي:

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

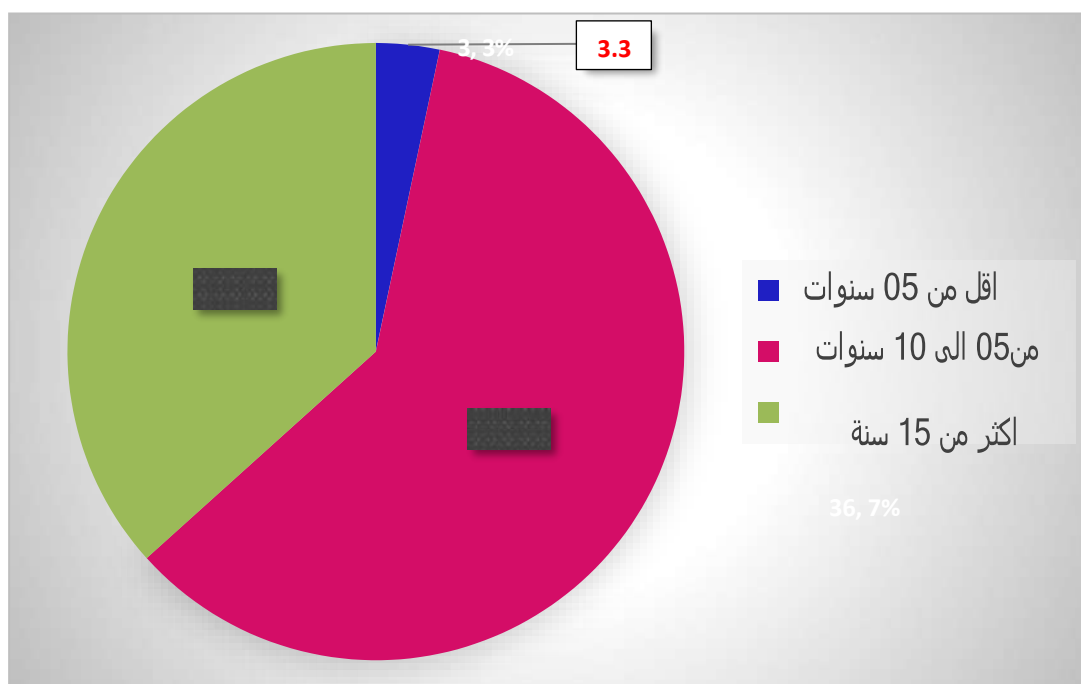
الفئة	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	03	10.0
دراسات عليا	27	90.0
المجموع	30	100.0



الشكل رقم (1): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب خاصية المؤهل العلمي

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب خاصية الإقضية

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	1	3.3
من 05 إلى 10 سنوات	18	60.0
أكثر من 15 سنوات	11	36.7
المجموع	30	100.0



الشكل رقم (2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب خاصية المؤهل العلمي

استبيان أنماط القيادة:

تم تبني الاستبيان وتطويره بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بأنماط القيادة والدراسات السابقة والتركيز على ما يتعلق منها بنموذج الشبكة الإدارية والاستعانة بمقياس أنماط القيادة لراتب السعود ومعن أمين الشمايلة (2010) واستبيان محمد بن احمد جبرة (2006) مع دراسة محمود الفياض (1995)، حيث تشكل في صورته النهائية من 30 سؤال موزعة على خمس أبعاد أساسية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلالك وموتون.

الجدول رقم 04 يوضح أبعاد وبنود استبيان أنماط القيادة:

الاستبيان	البُعد	البنود	العدد
أنماط القيادة	قيادة سلبية	2،4،9،10،13،19	6
	قيادة متسلطة	،6،11،15،22،30	6
	قيادة معتدلة	،8،14،17،18،24	6
	قيادة إنسانية	،7،16،20،21،23	6
	قيادة فعالة	،12،25،26،27،28	6
	المجموع		30

صدق استبيان الأنماط القيادية:

الصدق: الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 33 بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى حيث قدرت في دراستنا الاستطلاعية ب 10 مفردات لكل فئة وتم اجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم 05: يبين الفروق في مستوى النمط القيادي حسب الدرجة:

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	10	2.91	0.34	300	18	0.000
الأعلى	10	3.70	0.33			

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى ال معنوية 0.05. مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى النمط القيادي حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي

للمقياس.

**الثبات:** هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة وكلما كان الاختبار ثابتا كان صادقا وليس العكس، يعتمد في حساب الثبات على درجة الارتباط بين بنود الاستبيان، وعلى مدى تحصلنا على نفس النتائج.

### 1. الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ

**الجدول رقم 06: معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمقياس النمط القيادي:**

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
النمط القيادي	30	0.803

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس النمط القيادي قدر بـ 0.803 أي أن 80.3 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

### 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

**الجدول رقم 07: معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لمقياس النمط القيادي:**

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيحا لمعامل بمعادلة سبيرمان براون	اختبار جو ثمان
0.783	0.879	0.874

في تحليل معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Reliability Split-Half) لمقياس النمط القيادي، نحصل عادةً على معامل ارتباط بين جزئي المقياس (نصفين متكافئين من حيث المحتوى والصعوبة)، ثم يتم تصحيح هذا المعامل باستخدام معادلة سبيرمان-براون للحصول على تقدير أدق لمعامل الثبات الكلي للمقياس. وكانت النتائج كالتالي:

- **معامل الارتباط بين النصفين (قبل التصحيح 0.783):** هذا يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين درجات الأفراد في النصفين، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، لكن لا يزال من الضروري تصحيح هذا المعامل لأن التجزئة النصفية تقلل من عدد الفقرات، ما قد يؤثر على دقة الثبات.

- معامل الثبات بعد التصحيح (معادلة سبيرمان-براون 0.879): هذا المعامل يشير إلى درجة عالية من الثبات، مما يعني أن المقياس يعطي نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة، ويُعد مناسباً للاستخدام في الأبحاث التربوية والنفسية.
- معامل جوتمان (0.874Guttman): يُعد معامل Guttman بديلاً عن معامل سبيرمان-براون، ويعطي تقديراً آخر لمعامل الثبات الكلي، هذه القيمة تدعم ما تم التوصل إليه، وتدل على اتساق داخلي جيد جداً.

وعليه تُظهر هذه النتائج أن مقياس النمط القيادي يتمتع بدرجة عالية من الثبات (0.879)، مما يعكس جودة تصميمه وتناسق فقراته الداخلية، وهو مؤهل للاستخدام البحثي والعملي بثقة.

### الدراسة الأساسية: اعادة التذكير بالفرضيات:

#### المجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في رؤساء المصالح في الإدارة المحلية بولاية ورقلة والبالغ عددهم 80 رئيس مصلحة، حيث تم توزيع 70 استمارة، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	70	100
عدد الاستثمارات المسترجعة	70	100
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	0	0.0
الاستثمارات القابلة للتحليل	70	100

#### خصائص العينة الدراسة الأساسية:

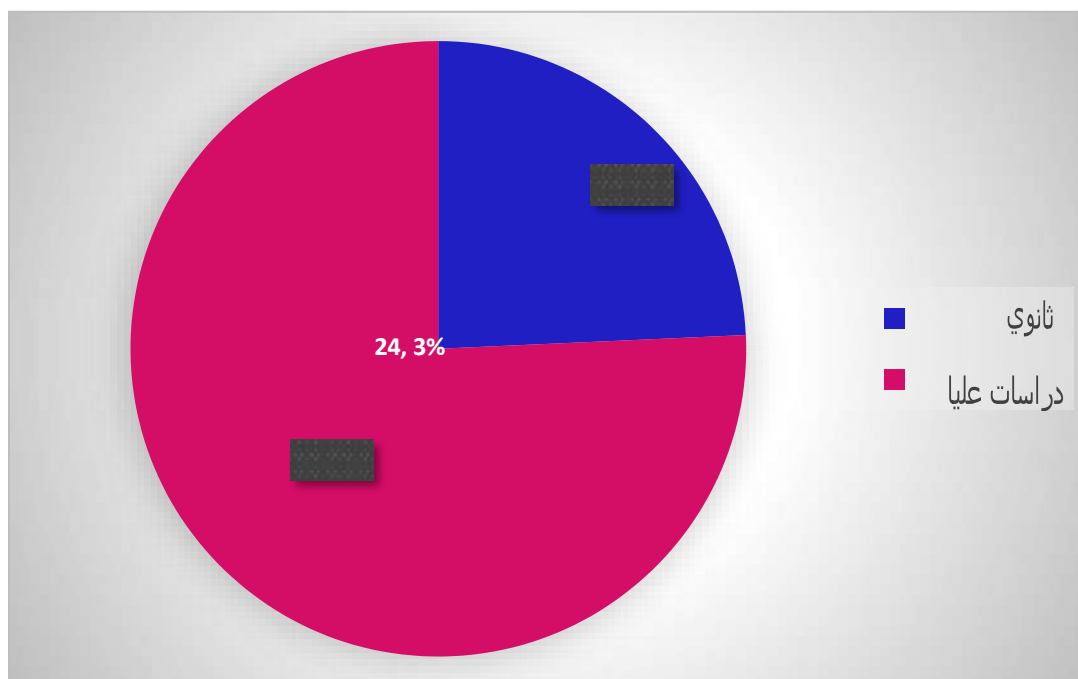
يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

أ- المؤهل العلمي:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة(%)
ثانوي	17	24.3
دراسات عليا	53	75.7
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد ذوي مستوى دراسات عليا نسبتهم بلغت 75.7% بالمائة، وأصحاب المستوى ثانوي نسبتهم بلغت 24.3%.



الشكل رقم(6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب خاصية المؤهل العلمي.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقديمة

الفئة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 05 سنوات	5	7.1
من 05 إلى 10 سنوات	34	48.6
أكثر من 10 سنوات	31	44.3
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول أن الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن ب ين 05 و 10 سنوات كانت نسبتهم 48.6 بالمائة، في حين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة كانت نسبتهم 44.3 بالمائة، في حين الأفراد الذي تتراوح مدة عملهم بين 05 سنوات فكانت نسبتهم 7.1 بالمائة

#### الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبارات لعينتين مستقلتين لقياس الصدق التمييزي.
- قياس الثبات من خلال معامل الفاكرونباخ.
- قياس الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية.
- تحليل التباين الأحادي

### خلاصة

في هذا الفصل، تم تفصيل الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا حول أنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وهو الإطار المرجعي الذي استخدمناه لتوجيه جمع البيانات وتحليلها في البحث الميداني. استهللنا الفصل بتسليط الضوء على الدراسة الاستطلاعية، والتي تمثل خطوة تمهيدية حيوية تتيح لنا جمع المعطيات الأولية اللازمة لتحديد نطاق الدراسة بدقة واختيار أدوات جمع البيانات الملائمة.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة متناهية وتحليل العلاقات والارتباطات بين متغيراتها، إلى جانب تفسير النتائج بما يخدم أهداف البحث. وقد استند المنهج إلى الأساليب الإحصائية التي تمكن من تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الدقيق، ما يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم.

حددنا حدود الدراسة الزمنية التي تمت خلال الفترة من أبريل 2024 إلى مايو 2025، بالإضافة إلى الحدود المكانية التي اقتصرنا على الإدارة المحلية بولاية ورقلة، والعينة البشرية التي شملت رؤساء المصالح الذين يبلغ عددهم 70 رئيس مصلحة، ما يجعل العينة مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل فعال.

فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، تم تصميم استبيان لأنماط القيادة مستنداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات الميدانية المرتبطة بنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، كما استندنا في بنائه إلى مقياس ليكرت المستخدم في دراسات سابقة معروفة، ما أعطى الاستبيان قوة وثباتاً عالياً. وأظهرت التحاليل السيكومترية للاستبيان صدقه التمييزي، حيث تم اختبار الفروق بين الفئات العليا والدنيا في درجات النمط القيادي ووجدنا فروقاً دالة إحصائياً تؤكد قدرته على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة.

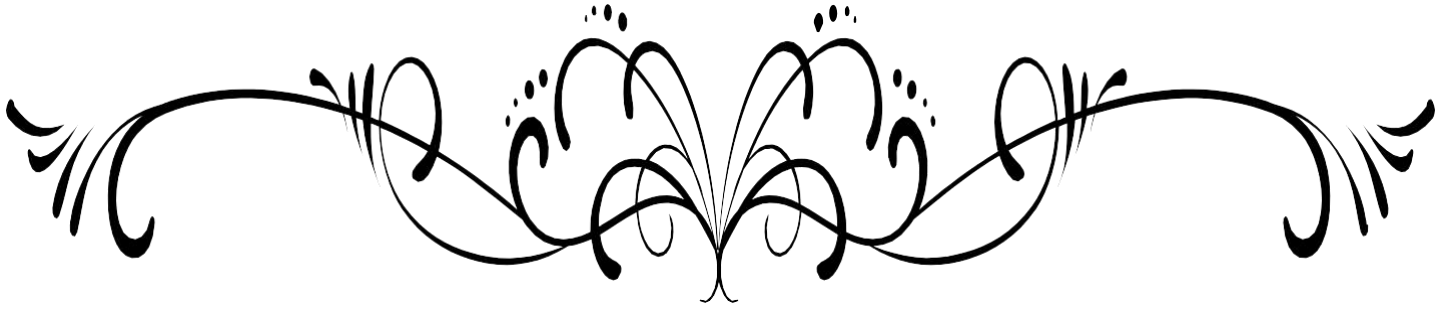
أما من ناحية الثبات، فقد أظهرت النتائج استخدام معامل ألفا كرونباخ ومقياس التجزئة النصفية، بالإضافة إلى تصحيح سبيرمان-براون، ثباتاً عالياً للمقياس (أكثر من 0.80)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد جداً في الاستبيان وموثوقية كبيرة في نتائجه. وهذا يعزز من مصداقية الدراسة ويوفر قاعدة قوية للاعتماد عليها في التحليل الميداني.

فيما يخص خصائص العينة، فقد قمنا بتحليل البيانات الديموغرافية للعينة الاستطلاعية والعينة الأساسية، حيث لوحظ أن جميع أفراد العينة في الدراسة الاستطلاعية تجاوزوا سن 25 سنة، بينما تركزت العينة الأساسية على الفئة العمرية أكبر من 15 سنة. كما كان من اللافت أن الغالبية العظمى من العينة حاملي شهادات دراسات عليا، مع تباين ملحوظ في سنوات الخبرة العملية التي تراوحت بين أقل من 5 سنوات إلى أكثر من 15 سنة. هذه التوزيعات الديموغرافية مكنت من تقديم صورة واضحة عن خصائص المجتمع المدروس ومدى تأثير هذه المتغيرات في أنماط القيادة.

أخيراً، استعرضنا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات والتي تنوعت بين التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات الفروق مثل اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. كل هذه الأدوات سمحت لنا بفهم أعمق

للعلاقات بين المتغيرات وتفسير النتائج بطريقة علمية ومنهجية، مما يضمن دقة وموضوعية البحث.

وبهذا، يشكل هذا الفصل الأساس المتين الذي يستند إليه الجانب التحليلي للدراسة، ويؤمن جودة البيانات التي تم جمعها وموثوقيتها، ليكون ذلك بمثابة الركيزة التي تركز عليها النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.



## الفصل الرابع: عرض وتحليل الفرضيات

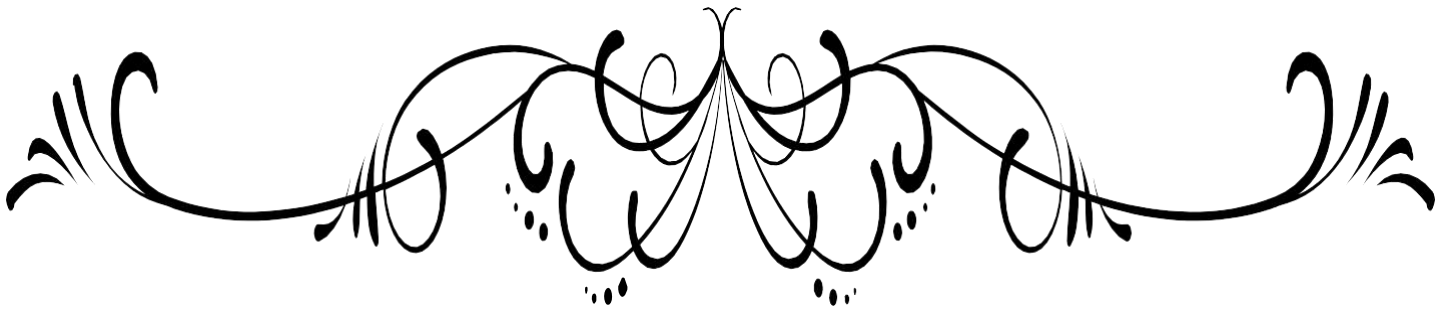
تمهيد

1) عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الأولى.

2) عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الثانية.

3) عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.

4) خلاصة .



### تمهيد:

بعد الانتهاء من فصل الإجراءات المنهجية للدراسة، سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة، وذلك وفق الفرضيات التي تم تحديدها في بداية الدراسة يعتمد هذا الفصل على تحليل النتائج بشكل دقيق وشامل بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث.

وتعد مرحلة تحليل وتفسير البيانات الميدانية من أهم مراحل البحث الاجتماعي فهي تعني خروج نتائج البحث اعتمادا على البيانات والمعلومات التي تم جمعها والأولية الإحصائية التي توافرت للباحث نتيجة للتحليل الإحصائي، فهي تعني بالتحليل والتفسير للإجابة عن التساؤلات التي أثبتت في الدراسة وتؤكد من صحة الفرضيات أو عدمها والتي تدور حول أنماط القيادة لدى رؤساء المصالح، لنخلص في النهاية إلى نتائج عامة للدراسة.

عرض وتحليل نتيجة الفرضية الاولى:

النمط القيادي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط السلبي	70	3.08	0.67
النمط المتسلط	70	3.27	0.50
النمط المعتدل	70	3.37	0.71
النمط الانساني	70	3.40	0.73
النمط الفعال	70	3.48	0.73

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح في الإدارة المحلية بمدينة ورقلة هو النمط الفعال، حيث حصل على أعلى متوسط بلغ 3.48 بانحراف معياري 0.73، ما يدل على أن غالبية القادة يتبعون هذا الأسلوب الذي يجمع بين الكفاءة والمرونة وتحقيق الأهداف بروح جماعية. ويعكس هذا النمط مستوى جيداً من الاحتراف في التسيير والقدرة على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو الأداء الأفضل. ويليه في الترتيب النمط الإنساني بمتوسط 3.40، وهو ما يؤكد أهمية البعد الاجتماعي والإنساني في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، خاصة في بيئة عمل جزائرية غالباً ما تعطي اعتباراً للعلاقات الشخصية داخل الإدارة. أما النمط المعتدل فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.37، مشيراً إلى تفضيل بعض الرؤساء لأسلوب متوازن لا يميل إلى التشدد ولا إلى الليونة المفرطة. من جهة أخرى، ورغم تراجع النمط المتسلط إلى المرتبة الرابعة (3.27)، إلا أن متوسطه لا يزال مرتفعاً نسبياً، مما يعكس استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية التي تعتمد على الأوامر والقرارات الفردية، وهو ما قد يعكس ثقافة تنظيمية سابقة أو نقصاً في التكوين القيادي. وأخيراً، جاء النمط السلبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.08، وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً إيجابياً نسبياً على قلة انتشار هذا النوع من القيادة غير الفعالة، إلا أن استمراره بنسبة معينة يدعو إلى التساؤل حول ظروف العمل والعوامل التي قد تدفع ببعض الرؤساء إلى الانسحاب من أدوارهم القيادية في اتخاذ القرارات بشكل عام وتوضح النتائج ان القيادة المحلية في ولاية ورقلة تميل الى الاساليب الحديثة والفعالة مع وجود بعض التحديات المرتبطة بالتحول من أنماط تقليدية وسلبية نحو انماط أكثر ديناميكية وتشاركية.

جدول يوضح نتائج تحليل التباين بين مجموعات الأنماط القيادية لاختبار الفرضية الأولى:

التباين	مجموع المربع	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.709	4	1.677	3.711	0.006
خارج المجموعات	155.936	345	0.452		دالة عند مستوى
المجموع	162.645	349			0.01

من خلال نتائج الجدول يتبين أن اختبار ف دال إحصائياً، بمعنى يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات الأنماط القيادية لصالح النمط القيادي الفعال.

### عرض و تحليل مناقشة الفرضية الثانية:

لإيجاد الفروق تم حساب اختبار ت لعينتين مستقلتين لكل نمط قيادي حسب المؤهل العملي والنتائج كالتالي:

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة حسب المؤهل العلمي:

النمط القيادي	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
النمط الفعال	ثانوي	17	3.54	0.94	0.361	68	0.719	غير دال عند 0.05
	دراسات عليا	53	3.47	0.66				

نلاحظ من خلال الجدول أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي السلبي حسب المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة ت ب  $0.087$  وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، إذ نلاحظ تقارب في متوسطات النمط القيادي السلبي بين الفئتين ( ثانوي قدرت ب  $3.07$  ودراسات عليا قدرت ب  $3.08$  ) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي التسلطي حسب المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة ت ب  $1.276$  وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى ال معنوية  $0.05$ ، إذ نلاحظ تقارب في متوسطات النمط القيادي التسلطي بين الفئتين ( ثانوي قدرت ب  $3.40$  ودراسات عليا قدرت ب  $3.23$  ) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي المعتدل حسب المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة ت ب  $0.330$  وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، إذ نلاحظ تقارب في متوسطات النمط القيادي المعتدل بين الفئتين ( ثانوي قدرت ب  $3.42$  ودراسات عليا قدرت ب  $3.36$  ) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي الإنساني حسب المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة ت ب  $0.252$  وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، إذ نلاحظ تقارب في متوسطات النمط القيادي الإنساني بين الفئتين ( ثانوي قدرت ب  $3.44$  ودراسات عليا قدرت ب  $3.39$  ) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي الفعّال حسب المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة ت ب  $0.361$  وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، إذ نلاحظ تقارب في متوسطات النمط القيادي الفعّال بين الفئتين ( ثانوي قدرت ب  $3.54$  ودراسات عليا قدرت ب  $3.47$  ) .

عرض وتحليل مناقشة الفرضية الثالثة:

لإيجاد الفروق تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي لكل نمط قيادي حسب الخبرة والنتائج كالتالي:

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لنمط القيادة السلبي حسب الإقدمية:

النمط السلبي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.229	2	0.115	0.252	0.778
خارج المجموعات	30.478	67	0.455		غير دالة عند
المجموع	30.708	69			0.05

من خلال نتائج الجدول الإحصائي، يتبين أن قيمة اختبار "F" الخاصة بفحص الفروق في متوسطات النمط القيادي السلبي وفقاً لمتغير الخبرة المهنية قد بل غت 2520.، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، نظراً لأن مستوى الدلالة (Sig) المصاحب لها يفوق عتبة المعنوية المعتمدة عادة في البحوث الاجتماعية، وهي 0.05. هذا يعني أن الفروق المسجلة بين رؤساء المصالح من حيث اعتمادهم للنمط القيادي السلبي لا ترتبط بمستوى خبرتهم فإن هذا النمط القيادي-السلبي-لا يتأثر بعدد سنوات العمل أو التجربة التسييرية، بل يبدو أنه يتوزع بشكل متقارب بين مختلف الفئات. وهو ما قد يشير إلى أن ممارسة هذا النمط لا تعود لعامل الخبرة وإنما ربما لعوامل أخرى مثل غياب التحفيز، الضغط الوظيفي، نقص التكوين في مجال القيادة، أو حتى البيئة التنظيمية السائدة التي قد تُضعف روح المبادرة والتفاعل النشط لدى القائد، بغض النظر عن عدد سنوات خدمته. هذا الاستنتاج يدفع إلى ضرورة عدم الاعتماد فقط على الأقدمية كمعيار للكفاءة القيادية، بل على ضرورة تعزيز التكوين المستمر وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على القيادة الإيجابية، خصوصاً أن النمط السلبي يُعد من الأنماط غير المرغوب فيها نظراً لآثاره السلبية على الأداء العام والتحفيز الوظيفي.

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لنمط القيادة المتسلط حسب الإقضية:

النمط السلبي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.117	2	0.059	0.234	0.792
خارج المجموعات	16.843	67	0.251		
المجموع	16.961	69			

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار "ف" (F) المتعلقة بفحص الفروق في متوسطات نمط القيادة المتسلط حسب متغير الخبرة المهنية قد بلغت 0.234، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما أن مستوى الدلالة المصاحب لها أكبر من 0.05، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة. وبمعنى أدق، فإن ممارسة النمط المتسلط لا تختلف بشكل ملحوظ بين رؤساء المصالح ذوي الخبرة الطويلة وأولئك حديثي العهد بالإدارة، مما يشير إلى أن هذا النمط القيادي يتوزع بشكل متقارب بين مختلف فئات الخبرة المهنية بالجماعات المحلية بمدينة ورقلة.

هذا الاستنتاج يُلمح إلى أن تبني النمط المتسلط قد لا يكون مرتبطاً بالخبرة العملية بقدر ما يعكس إما توجهاً شخصياً لدى القائد، أو تأثيراً للثقافة الإدارية السائدة، أو حتى غياب بدائل قيادية مدروسة تتيحها ممثلاً أكبر للمشاركة والتشاور. فالقيادة المتسلطة عادة ما تعتمد على المركزية والانفراد بالقرارات، وهو ما قد يُلجأ إليه في بيئات يغيب فيها التكوين القيادي أو تسود فيها البيروقراطية الإدارية.

إن ثبات هذا النمط على نحو متقارب عبر مختلف مستويات الخبرة يدفع إلى ضرورة مراجعة المناخ التنظيمي والتوجهات الإدارية المعتمدة، والعمل على تعميم أساليب القيادة الحديثة التي تشجع على التفاعل والمشاركة، مثل القيادة التشاركية أو التحويلية، التي أظهرت الدراسات أنها أكثر فعالية في تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لنمط القيادة المعتدل حسب الإقضية:

النمط السلبي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.550	2	0.275	0.531	0.590
خارج المجموعات	34.682	67	0.518		غير دالة عند
المجموع	35.232	69			مستوى 0.05

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار "ف(F)" الخاصة بفحص الفروق في متوسطات النمط القيادي المعتدل حسب متغير الإقضية قد بل غت 5310.، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، باعتبار أن مستوى الدلالة المصاحب لها أكبر من 0.05، وهو مستوى المعنوية المتعارف عليه في الدراسات الاجتماعية والسلوكية. وبناءً عليه، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة المعتدل تُعزى لاختلاف متغير الإقضية لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بمدينة ورقلة.

هذا يعني أن تبني النمط المعتدل في القيادة لا يرتبط بالمدة التي قضاها القائد في الوظيفة أو منصبه القيادي، بل يتوفر هذا النمط بشكل متقارب بين من يملكون خبرة مهنية طويلة ومنهم أقل خبرة. وقد يُفسر ذلك بأن هذا النمط يُعتبر بالنسبة للبعض "حلاً وسطاً" أو أسلوباً آمناً يُمكنهم من إدارة فرقهم دون الدخول في أنماط قيادية تتطلب مهارات عالية أو مخاطر مهنية. كما قد يعود إلى تأثيرات الثقافة الإدارية العامة داخل المؤسسات المحلية، حيث يمكن أن تسود توجهات تنظيمية تدفع إلى اعتدال السلوك القيادي، بغض النظر عن سنوات التجربة. وتُبرز هذه النتيجة أهمية التركيز في التكوين القيادي ليس فقط على اكتساب الخبرة الزمنية، بل على تنمية المهارات القيادية النوعية التي تُسهم في بناء أنماط أكثر فعالية وتفاعلاً، مثل النمط التحويلي أو التشاركي، بدلاً من الاكتفاء، بالممارسة المعتدلة التي قد تؤدي في بعض السياقات إلى الجمود أو ضعف المبادرة.

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لنمط القيادة الإنساني حسب الأقدمية:

النمط السلبي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.069	2	0.534	1.016	0.368
خارج المجموعات	35.237	67	0.526		غير دالة عند
المجموع	36.305	69			مستوى 0.05

من خلال تحليل نتائج الجدول، يتضح أن قيمة اختبار "ف" (F) الخاصة بفحص لفروق في متوسطات نمط القيادة الإنساني حسب متغير الأقدمية قد بلغت 0.016، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، باعتبار أن مستوى الدلالة المصاحب لها أكبر من 0.05. هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المصالح في اعتمادهم لهذا النمط من القيادة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي الإنساني، الذي يُركز على احترام الأفراد، مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للمرؤوسين، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاهم، يُمارس بشكل متقارب من طرف مختلف فئات القادة في الإدارة المحلية بمدينة ورقلة، دون أن تلعب الخبرة دوراً محدداً في ترجيح اعتماده. ويمكن تفسير ذلك بأن الجانب الإنساني في القيادة قد يكون متجذراً في الثقافة الاجتماعية أو التربوية للقادة، أكثر من كونه مكتسباً من خلال التراكم المهني. كما قد يرتبط بتصورات فردية حول كيفية التعامل مع المرؤوسين أكثر من ارتباطه بسنوات الخدمة.

وهذا يشير إلى أن التوجه الإنساني في القيادة يُعد ميزة متاحة عبر جميع مستويات الخبرة، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على مستوى وعي القادة بأهمية البعد الإنساني في تسيير شؤون الموظفين، غير أن هذا لا يمنع من ضرورة تعزيزه عبر برامج تكوين نوعي تدمج البعد العاطفي والاجتماعي مع المهارات الإدارية، بما يسمح باستثمار هذا النمط في بناء فرق عمل متماسكة وأكثر تحفيزاً وإنتاجية.

جدول يوضح نتائج الفروق في المتوسطات الحسابية لنمط القيادة الفعال حسب الإقديمة:

النمط السلبي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الفرق	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.069	2	0.534	1.016	0.368
خارج المجموعات	35.237	67	0.526		غير دالة عند
المجموع	36.305	69			مستوى 0.05

تُظهر نتائج الجدول أن قيمة اختبار "ف" (F) الخاصة بفحص الفروق في متوسطات نمط القيادة الفعال حسب متغير الخبرة المهنية قد بل غت 4010.، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، نظراً لأن مستوى الدلالة المصاحب لها يفوق 0.05. وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هذا النمط القيادي بين رؤساء المصالح، بغض النظر عن سنوات خبرتهم المهنية.

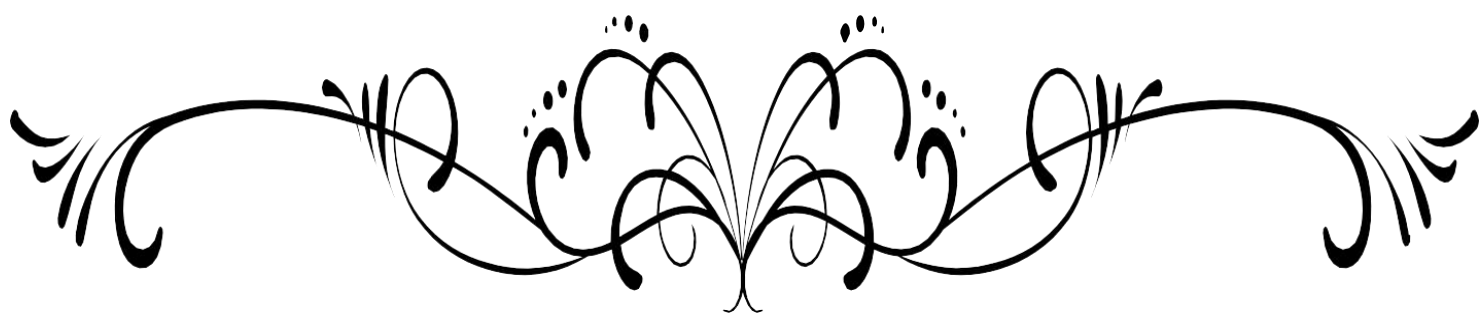
بمعنى آخر، فإن اعتماد النمط القيادي الفعال لا يتأثر بمدى طول أو قصر فترة ممارسة المسؤولية الإدارية، بل يتوزع بشكل متقارب بين مختلف فئات الخبرة. ويمكن تفسير هذا المعطى بأن تبني الأسلوب الفعال في القيادة قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى أكثر تأثيراً من مجرد عدد سنوات العمل، مثل التكوين القيادي السابق، الشخصية القيادية، البيئة التنظيمية، أو دعم الإدارة العليا. كما يمكن أن يُعزى هذا التوجه إلى التحولات العامة التي تشهدها الإدارة المحلية نحو أساليب تسيير حديثة و أكثر فعالية، تدفع القادة إلى تطبيق مقاربات تشاركية وتحفيزية بغض النظر عن مستوى خبرتهم.

هذه النتيجة تُعد في حد ذاتها إيجابية، إذ تُظهر أن هناك نوعاً من الاستقرار في تبني النمط الفعال بين مختلف فئات القادة، ما قد يُسهم في تحقيق أداء إداري أكثر انسجاماً وجودة داخل المصالح المحلية. ومع ذلك، يظل من المهم تعزيز هذا النمط وتوسيعه من خلال برامج تطوير المهارات القيادية التي تستهدف جميع المستويات، لضمان ترسيخ ثقافة قيادة فعالة تضمن التجاوب مع التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسة بكفاءة.

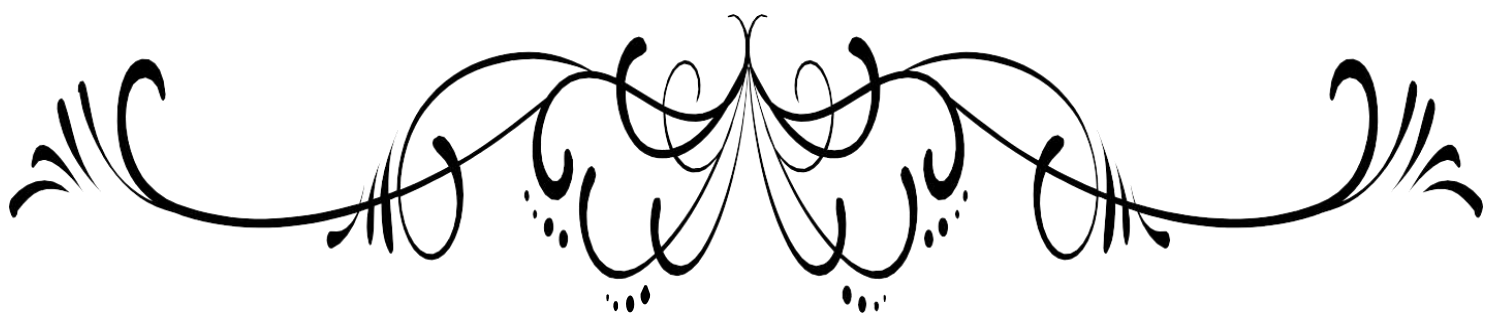
### خلاصة النتائج:

لقد استخلص الباحثة من خلال البحث نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- ✓ النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة هو النمط الفعّال.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف المؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة باختلاف الإقدمية.



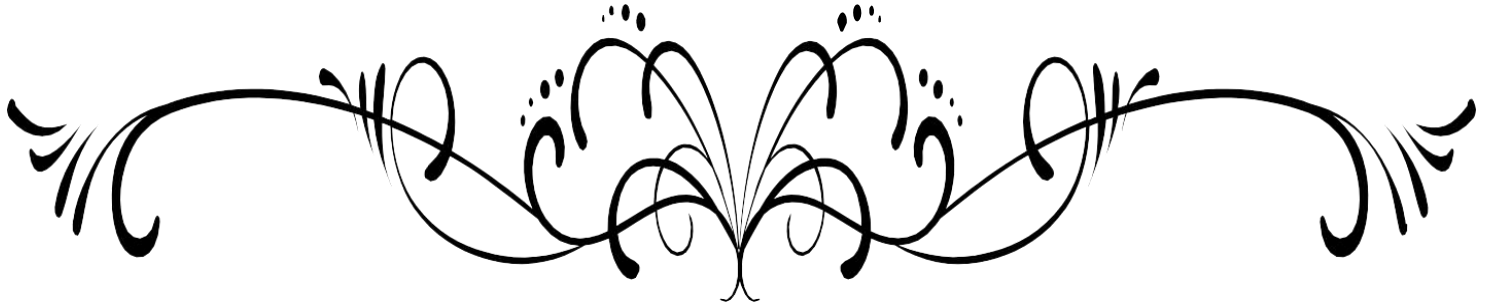
# قائمة المراجع



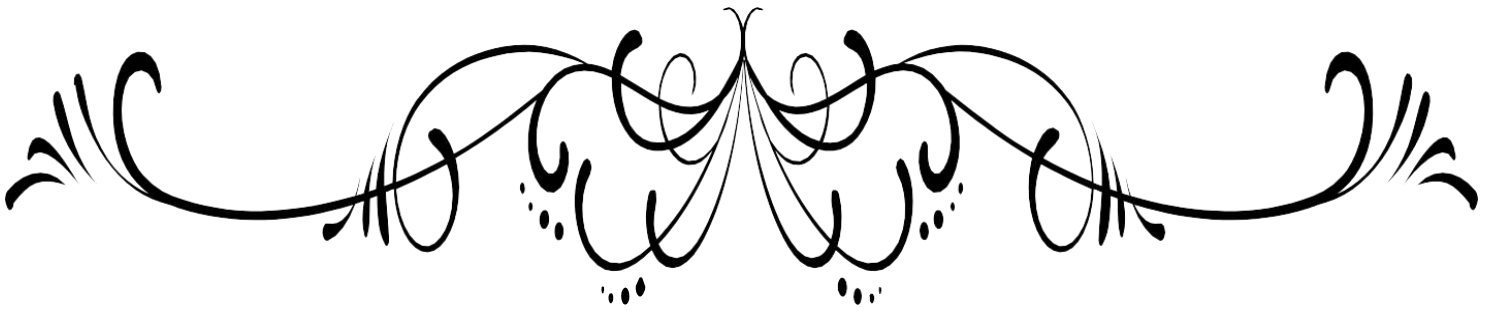
1. أيمن حسن الديراوي (2021) . القيادة الإدارية.برلين ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
2. بكوش عفاف(2024) . دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية.مجلة المنهل الاقتصادي جامعة الوادي، المجلد7، العدد1، ص11-22.
3. الحربي، نورة بنت محمد(2017) . القيادة الإدارية وأثرها في تحفيز الموظفين في المؤسسات الحكومية.رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. حسن محمود حسن ناصر(2010) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. حسن، فاطمة علي(2016) . أثر أنماط القيادة الإدارية على رضا الموظفين وأداء العمل.مذكرة ماجستير جامعة دمشق.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2010) . القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتطبيقي
7. درويش شاهيناز(2012) . أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية.مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتور بقسنطينة.
8. رمضان عمومن(2014) . علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية.أطروحة دكتوراه علوم، علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ورقلة.
9. الزهراني، سعيد أحمد(2014) . دراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على فعالية العمل الإداري.رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز جدة.
10. منير عبودي(2006) . الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية.عمان الأردن: دار الشروق
11. سعد غالب يس(2009) . نظم المعلومات الإدارية.عمان الأردن: دار اليازوري العلمية.
12. سهام أكرور(2019) . تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي.أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3.

13. شريفة بنت عبد الله المالكي (2018) . الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض.مجلة البحث العلمي في التربية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
14. طلال عبد المالك شريف (2004) . أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
15. عبد الرحمن سمير يوسف (2013) . القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة في الشركات الصناعية.رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
16. عبد الملك الشريف (2004) . أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
17. العتيبي محمد عبد الله (2015) . أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض
18. علاقي مدني عبد القادر (1998) . الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية.جدة: دار عياصرة علي أحمد، 2006، القرارات القيادية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. كريم علي وأحمد محمد مخلف الديلي (2009) . علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل.
20. كنعان نواف (2002) . القيادة الإدارية.عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
21. وفيق النخلة (2015) . القيادة الإدارية: فن والتحفيز.

1. **Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Gulf Publishing Company.**
2. **Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (eighth Ed.). Sage Publications.**
3. **Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.**
4. **Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). Free Press.**
5. **Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Mind Garden, Inc.**
6. **Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, March-April 2000.**
7. **Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2013). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.). Pearson**



# قائمة الملاحق



## الملاحق:



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية



### التعليمات:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وذلك في إطار إنجاز بحث علمي ميداني بغية إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

نرجو منكم المساعدة على هذه الاستمارة بالإجابة على هذه الأسئلة المطروحة حتى يتسنى لنا الوصول إلى المعلومات تفيدنا في هذه الدراسة.

المؤهل العلمي:

دراسات عليا

ثانوي

الاقدمية:

أكثر من 15 سنة

من 05 الى 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

مثال نموذجي: نطلب منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
		X				

### استبيان النمط القيادي:

الرقم	العبارة رئيسك المباشر:	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يصدر التعليمات بشكل ودي.					
2	يحاول تأجيل القرارات كلما أمكن.					
3	يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه.					
4	يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل.					
5	يشارك في الأنشطة الرياضية والترفيهية حتى خارج ساعات العمل					
6	يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان.					
7	يكثر من المدح والثناء على أعمالكم.					
8	يوزع الواجبات والمسؤوليات بالتساوي.					
9	ليس لديه أسلوب فاعل مؤثر في التحفيز.					
10	يتناسى القوانين التنظيمية عند تسيير العمل.					

					11	يقتصر في عمله على تطبيق ما كلف به.
					12	يساعد على تنمية القدرات الذاتية للموظفين.
					13	يعتبر أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل.
					14	يتخذ القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية.
					15	يكتف فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.
					16	يسال عن الموظفين للاستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية.
					17	يطرح وجهها تنظره بشكل قابل للتفاوض.
					18	يعتبر وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب.
					19	يتساهل مع حالات الغياب.
					20	يلجأ لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء.
					21	ينصت لمشكلاتكم ويدافع عنكم أمام الرؤساء
					22	يستخدم صلاحياته في تذليل الصعوبات والعقوبات.
					23	يتبع أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال.
					24	يسعى لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات.
					25	يسمح بمناقشة مقترحات العمل.

					يوضح مبررات القيام بالأعمال والواجبات.	26
					يهتم باستثمار الوقت واستغلاله أكثر.	27
					يستخدم الحلول وسط لمعالجة المشكلات.	28
					ينظر إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية.	29
					قليل التفاعل مع آراء ومقترحات الموظفين.	30

الملاحق:

ملحق لنتائج الفرضية الأولى

Descriptives

القيادة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سلبي	70	3.0810	.66712	.07974	2.9219	3.2400	1.50	5.00
متوسطي	70	3.2690	.49579	.05926	3.1508	3.3873	2.00	4.67
معتدل	70	3.3714	.71457	.08541	3.2010	3.5418	1.00	4.67
انساني	70	3.4024	.72537	.08670	3.2294	3.5753	1.00	4.50
فعال	70	3.4833	.72961	.08720	3.3094	3.6573	1.00	4.83
Total	350	3.3214	.68266	.03649	3.2497	3.3932	1.00	5.00

ANOVA

القيادة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6.709	4	1.677	3.711	.006
Intragroupes	155.936	345	.452		
Total	162.645	349			

Statistiques de groupe

ملحق لنتائج الفرضية الثانية:

المؤهل	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلبي نادوي	17	3.0686	.75475	.18305
دراسات_عليا	53	3.0849	.64436	.08851
متوسطي نادوي	17	3.4020	.35384	.08582
دراسات_عليا	53	3.2264	.52916	.07269
معتدله نادوي	17	3.4216	.85212	.20667
دراسات_عليا	53	3.3553	.67308	.09245
انسانية نادوي	17	3.4412	.84767	.20559
دراسات_عليا	53	3.3899	.69024	.09481
فعاله نادوي	17	3.5392	.93640	.22711
دراسات_عليا	53	3.4654	.65971	.09062

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Intérieur	Supérieur
سليبه	Hypothèse de variances égales	.555	.459	-.087	68	.931	-.01628	.18730	-.39003	.35747
	Hypothèse de variances inégales			-.080	23 953	.937	-.01628	.20333	-.43597	.40342
ممتدله	Hypothèse de variances égales	3.407	.069	1.276	68	.206	.17555	.13757	-.09897	.45006
	Hypothèse de variances inégales			1.561	40 739	.126	.17555	.11246	-.05163	.40272
معدله	Hypothèse de variances égales	1.740	.192	.330	68	.742	.06622	.20047	-.33381	.46626
	Hypothèse de variances inégales			.292	22 764	.773	.06622	.22641	-.40240	.53485
إسايه	Hypothèse de variances égales	1.096	.299	.252	68	.802	.05124	.20357	-.35498	.45746
	Hypothèse de variances inégales			.226	23 206	.823	.05124	.22640	-.41687	.51935
صاه	Hypothèse de variances égales	2.438	.123	.361	68	.719	.07381	.20466	-.33458	.48220
	Hypothèse de variances inégales			.302	21 334	.766	.07381	.24452	-.43422	.58183

ملحق لنتائج الفرضية الثالثة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
سليبه	سنوات من 05 أقل	5	3.0333	1.07626	.48132	1.6970	4.3697	2.00	4.50
	سنوات إلى 10 من 05	34	3.0294	.61473	.10543	2.8149	3.2439	1.50	4.50
	سنوات من 10 أكثر	31	3.1452	.66770	.11992	2.9002	3.3901	2.00	5.00
	Total	70	3.0810	.66712	.07974	2.9219	3.2400	1.50	5.00
ممتدله	سنوات من 05 أقل	5	3.4000	.66249	.29627	2.5774	4.2226	2.83	4.50
	سنوات إلى 10 من 05	34	3.2402	.41680	.07148	3.0948	3.3856	2.00	4.00
	سنوات من 10 أكثر	31	3.2796	.55842	.10029	3.0747	3.4844	2.17	4.67
	Total	70	3.2690	.49579	.05926	3.1508	3.3873	2.00	4.67
معدله	سنوات من 05 أقل	5	3.6667	.96465	.43141	2.4689	4.8644	2.33	4.67
	سنوات إلى 10 من 05	34	3.3824	.63103	.10822	3.1622	3.6025	1.33	4.17
	سنوات من 10 أكثر	31	3.3118	.77069	.13842	3.0291	3.5945	1.00	4.33
	Total	70	3.3714	.71457	.08541	3.2010	3.5418	1.00	4.67
إسايه	سنوات من 05 أقل	5	3.8333	.63465	.28382	3.0453	4.6214	3.17	4.50
	سنوات إلى 10 من 05	34	3.3382	.68717	.11785	3.0985	3.5780	1.17	4.50
	سنوات من 10 أكثر	31	3.4032	.77552	.13929	3.1188	3.6877	1.00	4.33
	Total	70	3.4024	.72537	.08670	3.2294	3.5753	1.00	4.50
صاه	سنوات من 05 أقل	5	3.7667	.85473	.38224	2.7054	4.8279	2.50	4.50
	سنوات إلى 10 من 05	34	3.4559	.65816	.11287	3.2262	3.6855	1.67	4.33
	سنوات من 10 أكثر	31	3.4677	.79747	.14323	3.1752	3.7603	1.00	4.83
	Total	70	3.4833	.72961	.08720	3.3094	3.6573	1.00	4.83

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
سليبه	Intergruppes	.229	2	.115	.252	.778
	Intragruppes	30.478	67	.455		
	Total	30.708	69			
مستطله	Intergruppes	.117	2	.059	.234	.792
	Intragruppes	16.843	67	.251		
	Total	16.961	69			
معدله	Intergruppes	.550	2	.275	.531	.590
	Intragruppes	34.682	67	.518		
	Total	35.232	69			
إسائيه	Intergruppes	1.069	2	.534	1.016	.368
	Intragruppes	35.237	67	.526		
	Total	36.305	69			
فعاله	Intergruppes	.435	2	.217	.401	.671
	Intragruppes	36.296	67	.542		
	Total	36.731	69			

ملحق بين الصدق التمييزي لمقياس النمط القيادي

Statistiques de groupe

	الدرجة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
النمط_القيادي	الأدنى	10	2.9135	.33679	.10650
	الأعلى	10	3.7033	.32967	.10425

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur	
النمط_القيادي	Hypothèse de variances égales	.246	.626	-5.300-	18	.000	-.78980-	.14903	-1.10291-	-.47669-
	Hypothèse de variances inégales			-5.300-	17.992	.000	-.78980-	.14903	-1.10292-	-.47668-

ملحق يبين معامل الثبات باستخدام طريقة الفا كرونباخ لمقياس النمط القيادي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.803	30

ملحق يبين معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لمقياس النمط القيادي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.592
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.687
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			.783
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.879
	Longueur inégale		.879
Coefficient de Guttman			.874

a. Les éléments sont : a1, a3, a5, a7, a9, a11, a13, a15, a17, a19, a21, a23, a25, a27, a29.

b. Les éléments sont : a2, a4, a6, a8, a10, a12, a14, a16, a18, a20, a22, a24, a26, a28, a30.

Université Kadi Merbah - Ouargla  
Faculté des Sciences  
Humaines Et sociales  
Département de Psychologie et  
Sciences de l'éducation

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة كادي مرياح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية

**تصريح شرعي  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر**

أنا المضي أسفله:  
الطالب (ة): ..... كمال ..... ذريبال  
المولود (ة) في: ..... 20/02/1992 ..... بن ..... أسفيو ..... لعممة  
الحامل لبطاقة التعريف (راس) رقم: 2345262 الصادر بتاريخ: 2024/04/04  
عن: ..... جها المسمى بن ..... كعب ..... الله

المجلد بالسنة: الثانية ماستر  
شعبة: علم النفس  
تخصص: علم النفس العيادي  علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد لبشرية   
خلال السنة الجامعية: ..... 2025/2024.....

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... أسفيو ..... القديلة ..... ونقص التسمية  
الطبية ..... الأوربية ..... الجليل ..... و ..... ل ..... المصالح في الإدارة  
المحلية ..... بسندينة ..... ورجلة

أصريح بشري أي التزم بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه

حرر بتاريخ: 2025/05/03  
التوقيع والبصمة

شوهة التمديد عن إتمام البند  
الدفعة ومعه أماننا  
حامي بامانة في  
الرشيد  
12 8 MAI 2025  
رئيس المجلس الشعبي البلدي  
بنيويش منه  
ملاويوب محمد الصالح