

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة و القيادة التربوية

أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم
بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي
من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم

إعداد

عبد الله عبده محمد الفهيدي

إشراف

الأستاذ الدكتور/ كمال سليم دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/تخصص

الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

يناير / 2009 م

التفويض

أنا / عبدالله عبده محمد الفهيدى
أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والجامعات و
المؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبها.

الاسم: عبدالله عبده محمد الفهيدى

التوقيع:

التاريخ: 21 / 1 / 2009 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعرضها وأعادها الدكتور القيادي الأستاذة لدى ثانوي إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم) وأجيزت بتاريخ 21 / 1 / 2009 م

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور/ كمال سليم نواحي

الأستاذ الدكتور/ عبد الحبار توفيق الباتري

الدكتور/ عباس عبد مهدي

الدكتور/ كايد أحمد سلامة

رئيساً ومشرفاً

عضواً

عضواً

مناقلاً ومعتماً خارجياً

التوقيع



الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم.....
إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي.....
إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً.....

أبي وأمي

حفظهما الله و أدامهما إكليل غار على رأسي.....
إلى أخي العزيز وأخواتي الكريمات أدامهم الله.....
إلى زوجتي الحبيبة رفيقة دربي.....
نبع المحبة والإخلاص والوفاء والصبر.....
إلى أبنائي فلذات كبدي.....
(حسام، حمزة، إحسان، محمد، بشائر، قصي، الحارث)
عسى أن أكون لهم قدوة حسنة.....
إلى كل من له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

عبدالله الفهيدى

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد لله الذي أعانني وأمدني بالعزم والتصميم والمثابرة لإتمام هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يكون رافداً وإسهاماً جديداً للباحثين والعاملين في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل من أساتذتي الأفاضل الذين منحوني من وقتهم وجهدهم ، فكانوا خير عون لي فأناروا الطريق أمامي وأرشدوني إلى العمل الصائب والنهج السليم لإكمال هذا العمل.

وأخص بالشكر الجزيل أستاذي الفاضل الدكتور كمال سليم دواني الذي أكرمني بالإشراف على رسالتي و وسعني صبراً في ساعات عمله وأوقات راحته، وتابعني خطوة خطوة بالنصح والإرشاد، فلمست فيه تواضع العلماء وحسن الإخاء، ونفاذ البصيرة ونبل الخلق، وحب العمل المتقن المتميز، وما أحسب أنني معطيه حقه بهذه الكلمات فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي والدكتور عباس عبد مهدي الشريف والدكتور كايد سلامة لتفضلهم بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة مستفيداً من عطائهم المتميز وإرشاداتهم القيمة ، فبارك الله فيهم وزادهم علماً وقدرًا.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المربي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد سرحان سعيد المخلافي الذي تتلمذت على يديه منذ الصغر.

كما اخص بالشكر والعرفان الأخ الدكتور محمد ناجي الدعيس والأخ الدكتور سلطان سعيد المخلافي على ما قدموا لي من مساعدة بالنصح والتوجيه مما ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أخص بالشكر الجزيل الأخوين العزيزين الدكتور علي سرحان المخلافي والدكتور منير الدعيس اللذين ساعداني ودعماني بالكثير من وقتهما وجهدهما بكل إخلاص ووفاء، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أخص بالشكر الجزيل أخي وصديقي العزيز عبده حيدر علي على دعمه المادي والمعنوي خلال فترة إعدادي لهذه الرسالة فجزاه الله عني خير الجزاء.

الباحث

عبد الله الفهيدى

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و - ز	قائمة المحتويات
ح - ط	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي - ك	الملخص
ل - ن	الملخص باللغة الانجليزية
8.1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
4 - 2	المقدمة
5-4	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة وأسئلتها
6-5	أهمية الدراسة
7-6	تعريف مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
62.9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.
9	أولا : الأدب النظري
10 -9	القيادة وأهميتها
12 -10	مفهوم القيادة و تعريفاتها
14 -12	الفرق بين الإدارة والقيادة
34-14	النظريات القيادية
35-34	المناخ التنظيمي
37-35	مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفاته

الصفحة	الموضوع
39_37	أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به
41_39	خصائص المناخ التنظيمي
43_41	عناصر المناخ التنظيمي
44_43	أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه
45_44	استبانته وصف المناخ التنظيمي(OCDQ)
47_45	كشاف المناخ التنظيمي (OCI)
48_47	نموذج ليكرت
48	مميزات المناخ التنظيمي
50_49	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
60_51	ثانياً: الدراسات السابقة:
58_51	أ – الدراسات العربية
60_58	ب – الدراسات الأجنبية
72_61	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
61	منهجية الدراسة
61	مجتمع الدراسة وعينتها
61	خصائص عينة الدراسة
70_62	أداتا الدراسة
72_71	إجراءات الدراسة
72	المعالجة الإحصائية
92_73	الفصل الرابع: عرض النتائج
97_93	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
106_98	المراجع العربية
109_107	المراجع الأجنبية
123_110	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
33	الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	1.
62	خصائص عينة الدراسة	2.
63	توزيع فقرات الأنماط القيادية حسب تسلسلها في الاستبانة	3.
65-64	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل نمط من الأنماط القيادية والمستوى الكلي للنمط الذي تنتمي له	4.
66	معاملات ارتباط بيرسون بين المستوى الكلي للأنماط القيادية	5.
67	توزيع الفقرات و قيم معاملات كرونباخ- ألفا لكل جزء من أجزاء إستبانة الأنماط القيادية	6.
67	توزيع فقرات مجالات المناخ التنظيمي	7.
69-68	معاملات الارتباط بين الفقرات التي تقيس مستوى المناخ التنظيمي والمجال الذي تنتمي له	8.
70	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي والمجالات الأخرى والمستوى الكلي للمناخ التنظيمي	9.
70	توزيع الفقرات و قيم معاملات كرونباخ- ألفا لكل جزء من أجزاء إستبانة المناخ التنظيمي	10.
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	11.
76 – 74	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	12.
77 – 76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	13.
79-78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الحر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	14.
80	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكافة مجالات المناخ التنظيمي السائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	15.
82 – 81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم	16.

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
83 – 82	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم	.17
85-84	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال نظم العمل وإجراءاته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز	.18
86-85	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال اتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز	.19
88-87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز	.20
89	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال التنمية البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز	.21
90	معاملات الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية ومجالات المناخ التنظيمي	.22

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الشكل
18	الشبكة الإدارية في نموذج بليك و موتون	1
24	دمج العناصر المختلفة في النموذج الموقفي للقيادة	2

أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم

إعداد

عبد الله عبده محمد الفهيدي

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

2. ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز؟

تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز والبالغ عددهم (250) رئيس قسم ، حيث تم توزيع (250) استبانة ، وقد تم استعادة (205) صالحة للتحليل .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل بياناتها فقد تم استخدام والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والرتبة ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة كرونباخ - ألفا للاتساق الداخلي.

وقد تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1. إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة.
2. يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بدرجة متوسطة.
3. توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عند مستوى دلالة (0.05). وإن كان هنالك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي. وهذا قد يعود لسبب الاختلاف في المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها الآتي:

1. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بما يضمن أن يوضح بدرجة مناسبة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة والأقسام التابعة لها، و تطبيق اللوائح المتعلقة بالوصف الوظيفي.
2. وضع خطة تدريبية للعاملين في إدارات التربية والتعليم من موظفين ورؤساء أقسام ومديرين تشمل عقد دورات تدريبية لمديري إدارات التربية والتعليم في اليمن بصورة عامة و في تعز بصورة خاصة تواكب التطورات الحديثة التي تشهدها الإدارة، بحيث تضمن أن يتوازي المسار الوظيفي مع المسار التدريبي.
3. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على مديري الإدارات بضرورة عقد لقاءات عامة بشكل دوري. والعمل على تأمين كافة الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لقيام الموظف بمهام عمله.
4. اعتماد آلية تقوم على أسس علمية وعملية لنقل الموظفين ورؤساء الأقسام بين الإدارات المختلفة تأخذ بعين الاعتبار خبرتهم أو تأهيلهم العلمي والعملية. و اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية للحكم على أداء الموظف الإداري بما يكفل عدم المزاجية في الحكم على أدائه و يضمن العدالة بين الموظفين.
5. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على جذب مزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمان قوتها العاملة.

The Major Leadership Styles in the Directorates of Education in Taiz Governorate and Its Relation to the Organizational Climate from Heads of Divisions' view point

Abdullah Abdo Mohammed AL-fuhidy

Supervised

BY

Prof .Dr. Kamal Dawani

Abstract

The present study aimed at identifying the major leadership styles in the directorates of education in Taiz Governorate and its relationship to the organizational climate of the heads of divisions, through answering the following questions:

- 1.** what are the leadership styles most prevailing among the managers of the educational directorates in Taiz governorate, from the heads of division view Point?
- 2.** what are the styles of the organizational climate prevailing in the educational directorates in Taiz governorate from the heads of division view Point?
- 3.** Are there any statistical significant relationships at ($\alpha= 0.05$) between prevalent leadership styles among the managers of educational directorates and the organizational climate in the educational directorate in Taiz governorate?

The population of the study consisted of all of the heads of divisions working in the educational directorates in Taiz governorate. A (250) questionnaire was distributed to all heads of divisions, and (205) of them were statistically analyzed.

In order to test the study hypotheses, the following statistics were used: percentages, means, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and Cronbach Alpha

the study indicated the following results:

1. All leadership styles are prevailing in a medium degree in the educational directorate in Taiz governorate.
2. The heads of division evaluated the prevalent organizational climate in educational directorates to be in a medium degree.
3. There is a negative relationship between dictatorship style of leadership and organizational climate, whereas there are no relationship between the democratic, or the hisses- free style of leadership and the organizational climate in the educational directorate in Taiz governorate. In addition, there are relationship between leadership styles and some of organizational climate fields, and this might be due to differences in qualifications, years of experience, and other variables that may effect leadership styles.

In light of the study, the researcher recommends the followings:-

1. To reconsider the organizational hierarchy in educational directorates in Taiz governorate in order to clarify the organizational hierarchy and the relationships between the managers of directorates and heads of divisions, as well as applying the rules of job description.
2. To prepare a plan for training all employees working in the educational directorates, and that include conducting training workshops for the managers of directorates and their heads of divisions in Taiz governorate to keep them up with the latest advancement in the field of management, and to ensure the parallel between the professional track and the training track.

- 3.** To create a sound mechanism for employees and heads of divisions transferring between different departments, this mechanism should consider important factors such as experience and qualifications, as well as depending on objective standards in evaluating the performance of the employees in the educational directorates.
- 4.** The Ministry of Education should work hard to attract people that are more qualified in order to ensure the efficiency of its working force.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد. فحيثما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها، والجماعة الإنسانية لم تنشأ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات، (عبد الفتاح وآخرون، 2000). إن القيادة بالنسبة للجماعة البشرية كانت خياراً واعياً من قبل هذه الجماعة أملت عليها الظروف المعيشية والحياتية، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعة كانت، لأنها تعد الأساس الأول في تكوينها، والمتبنية لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها. والقيادة هي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسئولة عن تصريف شؤون أعضائها، والموجهة لسلوكهم نحو تحقيق أهدافها، (بانافع، 2003). و القيادة تعد ضرورة اجتماعية، من حيث التأثير في أعضاء الجماعة التي تقودها والدور الذي تؤديه للمجتمع؛ إن ما يقوم به القائد في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة يعد ضرورة اجتماعية، وأن ما يقوم به له من القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي، بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها، (الفياض، 1995) .

لذلك يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على الأداء، باهتمام كبير، و بدأ الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات تايلور Taylor صاحب الإدارة العلمية تلك المدرسة التي أولت اهتماماً شديداً بعامل الكفاءة والإنتاج من خلال الإشراف اللصيق على الأفراد؛ وهو الأمر الذي أدى إلى إغفال البعد الإنساني في الإدارة، (الطويل، 1999) .

وقد تنبه ستوارت تشابن Stuart Chapin عام 1924 إلى خطورة إهمال البعد الإنساني في الإدارة مشيراً إلى الحاجة إلى قادة يتصفون بالاجتماعية تحوهم الرغبة في معاونة الأفراد

على تحقيق أهداف مشتركة أكثر من اهتمامهم بتنمية أفراد يتصفون بالولاء والإخلاص لقائدهم،(رسمي،2004).

إن القيادة بمختلف عملياتها تعد أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، سواءً أكانت صناعية، أم تجارية، أم تربوية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية أو فيها مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلباً أو إيجاباً. والعنصر البشري، هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها، ووسيلتها لتحقيق أهدافها، ويختلف عن غيره من الموارد، و تؤثر في سلوكه العوامل النفسية وسلوكيات الآخرين العاملين معه سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسيه، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائه وأداء المنظمة التي يعمل فيها سعياً لتحقيق أهدافها ومساهمتها بالتنمية الاقتصادية. فالقيادة لا تتعدى كونها تتكون من عنصرين رئيسيين، العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة. أما العنصر البشري، فلا بد من توفر المناخ التنظيمي المناسب له ليتمكن من أداء عمله بكل كفاءة وفاعلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام به عن طريق التدريب المستمر للعاملين لإكسابهم المهارات المناسبة، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، وتلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المنظمة وتعزيز الانتماء لها، والتي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي (عبد الباقي،2000).

إن مفهوم المناخ التنظيمي يرتبط بمفهوم القيادة، وإن هناك تداخلاً بين المفهومين، ولقد أقرت الأدبيات التنظيمية بأن القيادة عنصر أساس، وجوهري في تحديد المناخ التنظيمي والإنتاجية التنظيمية، وأن المناخ التنظيمي عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية. وهذا الارتباط واضح وجلي في البحوث التربوية من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية المدير وثقة المرؤوسين بالمدير، ودور البيئة في سلوك المنظمة لأن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة،(Griffith, 1999).

ويقاس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال اهتمام القيادة الإدارية بالعاملين فيها، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة. فكلما كانت القيادة ذات كفاية انعكس ذلك، بشكل إيجابي على المنظمة وأهدافها. فالقادة المبدعون يحولون نقاط الضعف إلى قوة، والمخاطر إلى فرص، ويستغلون نقاط القوة في المنظمة والفرص المتاحة لها.

وقد أولت نظريات الإدارة موضوع القيادة وجوانبها المتعددة اهتماماً كبيراً. حيث بدأ الاهتمام العلمي التجريبي بعملية القيادة بالدراسة الرائدة التي قام بها كلٌّ من لبييت، ولوين، ووايت، White, Lewin, Lippitt عام 1939 وانتهت إلى التقسيم الثلاثي المعروف للأنماط القيادية: (رسمي، 2004، ص 45).

- قيادة تسلطية (أوتوقراطية) : تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط. ولذلك في ظل هذا النمط تنعدم روح الجماعة، وينخفض حجم وكفاءة العمل، وخلق روح التبرم، وتزايد العدوانية، والميل إلى الإتلاف، والتضحية بأفراد الجماعة، وشيوع السلوك الإتكالي الاعتمادي، وانقفاء عامل الفردية.
- قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، وموضوعية النقد، وتشجيع العلاقات، وتقديم العون الفني والمعنوي، الاهتمام بالأفراد. وفي ظل هذا النمط يرتفع مستوى كفاءة وفاعليته العمل، ارتفاع مستوى الالتزام، ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز، الإبتكارية، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي، ارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة.
- قيادة ترسليه(حرّة): تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل، وانطوائية.

ومن هنا فقد أولت المنظمات والحكومات موضوع اختيار القادة الإداريين فيها، أهمية كبيرة لاختيار القادرين على تحسين وتطوير عملها وتحقيق أهدافها، وذلك لما لها من تأثير في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب بكافة أبعاده، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي لدى مديري الإدارات التربوية له دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية سلباً أو إيجاباً وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية العامة وعلى أداء كافة العاملين في الإدارات التربوية، حيث يؤثر نمط القيادة على كثير من أبعاد المناخ التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، والاتصالات، وأتخاذ القرارات، والحوافز، والتنمية البشرية.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية وجد ان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الربط بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي — حسب علم الباحث — ، إن معظم الدراسات اتجهت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

ومن ناحية أخرى وجد الباحث من خلال عمله كموظف في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة تعز، إن هناك ممارسات سلبية يتسبب بها النمط القيادي للمديرين منها على سبيل المثال: عملية النقل والتعيينات العشوائية دون اعتبار للمؤهل أو التخصص، وإصدار القرارات غير المدروسة والمتناقضة، والتجاوزات في الاتصالات مع الأقسام، ومنح المكافآت والحوافز دون مراعاة اللوائح المنظمة لذلك بطرق غير عادلة، وغيرها من السلبيات. وبالتالي فقد رأى الباحث ضرورة إجراء دراسة حول الأنماط القيادية لمدرء إدارات التربية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعة لتلك الإدارات لكونهم أكثر احتكاكاً بمديري الإدارات وأكثر مشاركة في العملية الإدارية، هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين في البيئة اليمنية وبشكل خاص في إدارات التربية والتعليم.

لذلك حاولت هذه الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في هذه الإدارات. وتسعى بالتحديد للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟
2. ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تعدد الأنماط القيادية وأثرها في المناخ التنظيمي والعلاقة التي تربطهما معاً، إذ أن النمط القيادي الجيد يعمل على صقل شخصية الفرد، وتحسين العملية التربوية في جميع مجالاتها وعناصرها، إضافة إلى أن المناخ الجيد يعمل على التفاعل بين العناصر الأساسية للعملية التربوية، وإحداث التكيف والمواءمة مما ينعكس إيجاباً على البيئة

المحيطة، وبما أننا نعيش القرن الحادي والعشرين بكل ما فيه من تغيرات وتطورات في كل مجالات الحياة المتعددة، فإن الأمر يتطلب البحث عن قادة يتميزون بالقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع. ولذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية والمناخ التنظيمي في اليمن . كما يتوقع من هذه الدراسة أن تقدم معرفة جديدة تكشف عن السلوكيات القيادية التي قد تخلق مناخاً سلبياً يؤثر سلباً في معنويات العاملين ، وبالتالي يسيء إلى نوعية إنتاج رؤساء الأقسام العاملين. وفي ظل ما تقدم، فمن المؤمل أن توظف نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات عملية تفيد في تطوير إدارة العملية التربوية في اليمن عامة وفي محافظة تعز خاصة.

تعريف مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي يرى الباحث ضرورة تعريفها وهي:
المناخ التنظيمي: هنالك عدة تعريفات للمناخ التنظيمي، ومنها تعريف هالبن (Halpin) الذي عرفه "بأنه مجموعة المميزات والخصائص التي تتصف بها منظمة ما وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهو الانطباع العام والمتكون لدى أفراد المنظمة، والمتضمن متغيرات عدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسيتهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، (عكاشة، 1990، ص4).

ويعرف المناخ التنظيمي في هذه الدراسة إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها الباحث من خلال إجابات رؤساء الأقسام عن أسئلة الأستبانة الخاصة بالخصائص التنظيمية داخل الإدارة والتي يدركها رؤساء الأقسام العاملين فيها مما يدفعهم لبناء تصور معين حول الإدارة ونشاطاتها، ويشمل المجالات التالية: (حوافز العمل، الهيكل التنظيمي، والاتصال، واتخاذ القرارات، ونظم العمل وإجراءاته، والتنمية البشرية) .

القيادة: هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة من وجهة نظر نفسية أو اجتماعية أو إدارية ولكن بالنسبة لهذا البحث فإن الباحث يتبنى المفهوم التالي للقيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على إحداث التغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل ووضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل (العمرى، 2000).

النمط الديمقراطي: يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها (الياس، 1984).

ويعبر عنه في هذه الدراسة إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها مدير إدارة التربية والتعليم من خلال استجابات رؤساء الأقسام على فقرات الممارسات الديمقراطية لمديريهم والتي تحددتها استبانته أنماط السلوك القيادي في هذه الدراسة.

النمط الأوتوقراطي: يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (حريم، 1997).

ويعبر عنه في هذه الدراسة إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها مدير إدارة التربية والتعليم من خلال استجابات رؤساء الأقسام على فقرات الممارسات الأوتوقراطية لمديريهم والتي تحددتها استبانته أنماط السلوك القيادي في هذه الدراسة.

النمط الحر (أترسلي): ويقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ليس له دوراً يذكر في تسيير شئون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها (كنعان، 1999).

ويعبر عنه في هذه الدراسة إجرائياً بالدرجة التي سيحصل عليها مدير إدارة التربية والتعليم من خلال استجابات رؤساء الأقسام على فقرات الممارسات الحرة لمديريهم والتي تحددتها استبانته أنماط السلوك القيادي في هذه الدراسة.

إدارة التربية والتعليم: هي الإدارة المنشأة بموجب أحكام المادة(46) من القرار الجمهوري رقم(28) لسنة 1993 م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم(وزارة الشؤون القانونية، الجريدة الرسمية، العدد السابع، إبريل 1993).

القسم: هو وحدة إدارية تتبع مدير الإدارة ويكون مرتبطاً مع مدير الإدارة ويتولى مجموعة من المهام والواجبات ، وينشأ بقرار من وزير التربية والتعليم بموجب أحكام المادة(47) من القرار الجمهوري رقم(28) لسنة 1993 م.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعددها (23) إدارة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي (2008/2007)
الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعددهم (250) فرداً.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، وتناول المؤرخون والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة، (حريم، 2006، ص215). وسوف نتناول تعريف القيادة والتمييز بين القائد والمدير والنظريات المختلفة في هذا المجال، ومحددات فعالية القيادة.

أولاً: الأدب النظري:

القيادة وأهميتها:

منذ الثمانينات من القرن العشرين بدأ العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاية وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها.

أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر، ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام. ومن المفترض أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها. إن ما يحدد هيكل المجتمع – على حد قول "دروكر" (Drucker) – ليس الأغلبية وإنما القادة، فالقادة على الرغم من أنهم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل، ويولون طاقاتهم القبلية التي يرضونها، ويسهمون في إيجاد

المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويحولها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية الأصيلة التي تسعى لتجديد المتوارث، وتحسينه، وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية، وفي أساليب التعاون مع الجماعة، (شوقي، 1993، ص26-27).

ولقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية من انفتاح اقتصادي وتصور تقني ومنافسة شديدة وتنوع المخاطر، الأمر الذي أصبحت معه الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (هوارى، 2002). كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 1999).

مفهوم القيادة وتعريفها:

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام ألقيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر الحاجة القوية إلى القيادة لإدارة أي مؤسسة على اعتبار أن القيادة عامل رئيس يسلم بقاعدة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

إن مهمة تعريف القيادة ليست سهلة. فالقيادة قضية جرى حولها الكثير من عدم الاتفاق، كما يبدو من الأدب المتصل إن القيادة من أكثر المواضيع الاجتماعية والتربوية إثارة للجدل والنقاش، كما أنها في الوقت نفسه من أكثر المواضيع المحيرة والمضلة. ويمكن أن تمارس القيادة في خدمة غايات نبيلة وإنسانية، كما يمكن أيضاً أن تمارس في خدمة التلاعب والمناورة والتضليل والاضطهاد. إن كلمة قيادة مفهوم حديث ومتقدم، وكانت تعني في الأزمان المبكرة رئيس الدولة أو قائد الجيش... الخ. ولم تظهر كلمة قيادة إلا في النصف الأول من القرن التاسع عشر في البرلمان البريطاني. أما ريتشارد هيوز (Richard Hughes) أستاذ علم النفس الإكلينيكي، فيشير إلى أنه من المفاجئ أن يختلف الباحثون في القيادة على ماهية القيادة، ذلك أن

معظم هذه الاختلافات تظهر من حقيقة أن القيادة ظاهرة معقدة تشمل القائد والتابعين والموقف. (دواني، 2001).

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (عيا صرة، 2006، ص33).

وعرفها ليكرت Likert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (العجمي، 2008: ص 172).

وتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص45).

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يسهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسة. ويمكن تعريف القيادة على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله. ويمكن وصفها في معادلة رياضية على هذا النحو:

القيادة = دالة تفاعل (الموقف ومتطلباته × الأتباع وتوقعاتهم × القائد وخصاله).

ق = د ت (م . م × آ . ت × ق . خ) . (الطويل، 1999، ص174).

ويمكن تلخيص مفهوم القيادة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف المنظمة، والقيادة أيضا هي مهام يقوم بها المسؤول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الأفراد بالإضافة لتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء هذه المجموعة. (عليوة، 2001، ص46).

ويمكن تصنيف القيادة إلى رسمية وغير رسمية :

فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المنظمة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة يحكمها مركزه الوظيفي وتحددها القوانين واللوائح المعمول بها.

أما لقيادة غير الرسمية: فهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصيتهم بين زملائهم وقدرتهم على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منهم قادة ناجحين، فهناك من النقبانيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

والقائد في أفعاله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ومنتسماً ومحفزاً وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها، فالقيادة احد المتغيرات المهمة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزاً ومستشاراً ومرجعاً لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها (الطويل، 1999).

الفرق بين الإدارة والقيادة:

تشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، كون القيادة تهتم بجمع الناس ليعملوا سوياً بفعالية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المنظمات، وتخضع الأفراد ليعملوا لإنجاز غايات المنظمة.

وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتعني أكبر من هذا إذ يطلب ممن يقوم بها أن يحقق مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة، والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية، بل عليه أن يجمع بين الاثنين. (الحربي، 2008، ص 24).

فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الإدارة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والمدير مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه. كما أن هناك فروقاً بين القيادة والإدارة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي: (الحربي، 2008، ص 25).

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة للشخص، تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الإدارة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.

وهناك من ينظر إلى الإدارة على أنها معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني بالتغيير، ويذهب أصحاب هذا الرأي إلى أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة على أنه عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغيير في البناء والتنظيم، وبالتالي يمكن القول إن هناك اختلافاً بين أدوار كل من المدير والقائد والتي تندمج معاً في المدير القائد أو القائد المدير، (الأغبري، 2000).

وميز ليفام (Lipham) بين القائد والمدير بقوله إن المدير هو "ذلك الشخص الذي يستخدم الإجراءات والبنى التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة العامة أو الخاصة"، فهو، أي المدير، "يهتم بشكل أساسي بالمحافظة على الوضع الراهن ولا يهتم بتغيير البنى التنظيمية أو الإجراءات أو الأهداف الخاصة بالمؤسسة" ووفقاً لهذا التعريف فهو ينظر للمدير على أنه قوة سلطوية لتنفيذ القوانين والأنظمة. وبالمقابل يعرف القائد، بأنه "الشخص الذي يهتم بداية بإجراء بعض التغييرات الهامة في البنية المؤسسية للقضايا الموجودة وفقاً لأهدافه وغاياته" فالقيادة بالنسبة له هي "الابتداء بإجراءات معينة وعمل بنية جديدة لإنجاز الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة" (Gorton, 1993).

وميز كل من لونبورج، واورنشتين (Luneburg & Ornstein, 1991) بين المدير والقائد في كتابهما "الإدارة التربوية: المفهوم والتطبيق" في أن "المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة،

بينما القائد "يعمل الصحيح"، المدير يهتم بتحقيق السياسة، بينما القائد "يشكل السياسة"، المدير يفكر بالأشياء بنظرة محدودة وضيقة، بينما القائد "لديه نظرة واسعة للأمور"، وشبهها نظرة كل من المدير والقائد للموقف، بالنظر إلى الغابة حيث يريان " أن المدير ينظر إلى الأشجار فقط بينما القائد يتعامل مع الغابة عبر رؤية الشجرة والغابة معاً". فالقادة الأكفاء هم الذين يتمتعون بالصفات القيادية التي تمكنهم من النهوض بالمؤسسات ودفع مسيرتها وتحقيق أهدافها وبغياهم تتعطل الطاقة الإنتاجية وتتعثر هذه المؤسسات وتفشل، فليست الدولة ولا الموارد هي وحدها القادرة على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات وإنما تتحقق القدرة الإنتاجية بتوفر القيادات ذات الكافية.

من خلال استعراض وجهات النظر المختلفة التي ميزت بين الإدارة والقيادة، يمكن القول بان أفضل فهم للقيادة هو الذي يضم هذه الآراء جميعاً في مفهوم متكامل يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على مستوي رسم السياسة وتنفيذها، ويتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام، وأن يطور أساليبه وطرائقه.

وفرق الباحثون بعناية بين السلوك الذي يمكن اعتباره إدارياً وذلك الذي يمكن اعتباره قيادياً. فالقيادي هو الفرد الذي يقوم بالمبادأة بتطوير الهيكل التنظيمي القائم أو إضافة إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف، وقد يتطلب الأمر تغيير أهداف المؤسسة بأهداف أخرى أفضل منها، أما الإداري فهو الفرد الذي يستخدم الهيكل التنظيمي القائم والإجراءات والتشريعات لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة (الحربي، 2008، ص ص 27-28).

نظريات القيادة :

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

ولذا فقد اهتم المفكرون على مدار التاريخ بالقيادة، وقد كتب فيها العديد من النظريات التي ركزت إما على السمات، أو السلوكيات، أو المواقف، أو القيادة التحويلية.

وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة ومنها:

نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة. فقد اهتمت النظرية بالسمات، والخصائص الشخصية للقائد، إن ابرز ما يميزها في تفسيرها لنشأة القيادة، أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة، (Koontz et al, 1980). وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة، بينما يرى برتراند راسل أن القائد الناجح لابد أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس، وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة، والحزم في اختيار القرارات البديلة، ويرى روبرت فيتشلز أن خصائص القائد الناجح تتطلب وجود قدرة غير عادية على الإقناع، وقوة الإرادة، بالإضافة إلى حصيلة كبيرة من المعرفة، (الصليبي، 2008، ص 88).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة (Koontz et al, 1980).

النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها، وهي تركز على نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، تم الانتقال من التركيز على القادة، إلى التركيز على القيادة. لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات إلى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة، على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجوداً في نمط معين من سلوك القائد. (حريم، 1997). ومن هذه الدراسات:

دراسة جامعة أيوا (The Iowa University Leadership Studies):

لقد تمثل بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى القيادة، هي الدراسة التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا، فقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

- **النمط الاستبدادي/ المنفرد (Autocratic)** : وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة، والإجراءات، وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

- **النمط الديمقراطي (Democratic)** : وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

- **النمط المتسبب/ الحر (Laissez-Faire)** : فقد ترك القائد الأمور، واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ، للجماعة. ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح، أو النقد لأحد (حريم، 1997، ص 270).

دراسة جامعة أوهايو Ohio State University:

بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، (العرفي ومهدي، 1996).

وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن (Halpin) وعرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ). حيث برز بعدان رئيسيان للقيادة هما:

- **هيكلية المهام (بعد الإنتاج، البعد الرسمي) Initiating Structure** : وتتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينة وبين العاملين معه.

- الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية، بعد العلاقات الإنسانية) Consideration: ويشير هذا البعد إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى ان القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. والقائد الذي يحرز أعلى درجة، بناء على إجابة تابعة على الاستقصاء، هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذاتجاهين (ابوعابد، 2006، ص ص 63-64) و(عيا صرة، 2006، ص ص 57-58).

وقد اختلفت المسميات لهذين البعدين، رغم تشابه الجوهر، باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي. فقد أطلق عليهما بارسونز (Parsons) البعد الأداةي (Instrumental)، والبعد التعبيري (Expressive)، وأطلق عليهما جتزلز وجوبا (Getzels & Guba) البعد الوظيفي الرسمي (Nomothetic)، والبعد الشخصي (Idiographic). أما هالبن (Halpin) فقد أسماهما بعد المبادأة بالعمل (Initiating Structure) وبعد الاعتبارية (Consideration). وأسماهما بليك و موتون (Blake & Mouton) بعد الاهتمام بالعمل (Concern for work)، وبعد الاهتمام بالعاملين (Concern for People). (العمرى، 1992، ص 149).

نظرية ليكرت لنظم القيادة (Likert System):

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة استغرقت أكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي: (أبو عابد، 2006، ص ص 73-74) و(عيا صرة، 2006، ص ص 56-57).

- النظام رقم (1) – النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

- النظام رقم (2) – النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative): حيث تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وبتحقيق أهداف المؤسسة، مستخدماً المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة.

- النظام رقم (3) – النمط الاستشاري (Consultative): يوفر القائد قدرا ملحوظا من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وآراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

- النظام رقم (4) – النمط التشاركي (Participative): وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory):

قام بليك وموتون في عام 1964م، 1986م (Blake & Mouton) بتطوير ما عرف بالشبكة الإدارية (The managerial Grid) وظفا نتائج دراسات جامعة أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) Concern of Production ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات) Concern of People.

الاهتمام بالأفراد	9	(9, 1)						(9,9)
	8	إدارة النادي						إدارة الفريق
	7							
	6				(5,5)			
	5				الإدارة المعتدلة			
	4							
	3							
	2	(1, 1)						(1, 9)
	1	الإدارة المتساهلة						الإدارة السلطوية

الاهتمام بالإنتاج

شكل (1): نموذج الشبكة الإدارية المصدر (الطحان، 2000؛ Koonts, 1980).

الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمس أنماط إدارية (1/1 - 1/9 - 9/1 - 5/5 - 9/9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة كبيرة جدا للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9) ومن هذه الأنماط القيادية.

1. النمط (1/1) الإدارة (المتساهلة) الفقيرة **Impoverished Management**: وهذا النمط

من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

2. النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) **Scientific Management**: يعبر هذا النمط

عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3. النمط (9/1) إدارة النادي (الاجتماعية) **Country Club Management**: ويعكس

هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4. النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة **The Middle Of The Road Management**:

ويشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت

حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق (Middle Of The Road).

5. النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) Team Management: فالقادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها. وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. ولذلك فقد لقيت الشبكة الإدارية قبولا واسعا، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي. كما تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات انتشاراً، فقد ترجمت إلى أكثر من اثنتي عشرة لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين، (Cunningham & Cordeiro, 2004).

النظريات الاحتمالية : Situational Theories

ظهرت هذه النظريات نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى النظريات السلوكية، لتأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية والمكانية التي تتدخل في السلوك القيادي. تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة. كما تؤكد هذه النظرية أيضا على أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف. (سليمان، 1987، ص 531)؛ بمعنى أن يكون الفرد قائدا في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر. وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه، ولديه أيضا درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة، مستخدما الصفات والقدرات المتوفرة لديه، بحيث يشكل منها نمطا قياديا يتناسب مع كل موقف على حده (عقيلي، 1996، ص 284).

وقد أجمعت كل الجهات على أنه ليس ثمة شكل واحد يناسب جميع المواقف فقد أصر "سيرجيو فاني و كار فر Sergiojovanni & Carver على أن القيادة ما زالت غير معروفة إلى حد كبير وأن فكرة وجود شكل أمثل وحيد لها يمكن أن يعد (أسطورة)، فالقائد الناجح إذن هو

الشخص المرن الذي يمتلك المهارات التي تمكنه من معرفة القوى التي تؤثر فيه وتؤثر في الموقف. (Sergiovanni & Carver 1983: 307).

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية – غير ذاتية – لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر (أبو الفضل، 2002).

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف، والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه. كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، إن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون (عبد الباقي، 2000). ويمكن تلخيص عناصر الموقف بما يلي: (العدوان، 1997).

- سمات القائد وقدراته
 - سمات الأتباع وقدراتهم واستعدادهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها
 - سمات الموقف ويتضمن المشكلة أ والظروف التي أوجدت الموقف والحلول المناسبة لتلك المشكلة، وعملية التفاعل بين هذه العناصر
- ومن أهم النظريات الاحتمالية في القيادة وهي:

النظرية الموقفية لفيدلر "Fiddler's Situational Theory":

قام فيدلر بوضع أنموذج أطلق عليه " نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة " contingency model of Leadership effectiveness

ويعد أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي : إن فاعلية القائد لتحقيق أداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين(العرفي ومهدي، 1996).

افترض فيدلر أنه لا تتوافر هنالك نظرية إدارية معينة، يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف وتحت كل الظروف، بل لا بد من انتقاء النظريات الإدارية بما يتناسب مع ظروف

المؤسسة وأوضاعها، كما ان التصرفات القيادية التي تكون فعالة في موقف معين قد لا تؤتي ثمارها في موقف آخر، حيث لا يوجد أسلوب واحد في القيادة، يصلح لكل زمان ومكان. وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزا فيدلر ثلاثة معايير موقفية وهي: (فياض، 1993).

- **العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين Leader-Member Relations** يعد هذا المتغير من أقوى متغيرات الموقف بنظر (فيلدر)؛ لأنه يعبر عن مدى درجة حب واحترام المرؤوسين للقائد وثقتهم به، وقد استعمل فيدلر مقياس (LMR) لتحديد نوعية العلاقة (جيدة أو سيئة).

- **هيكل المهام Task Structure** الذي عرفه على أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بتحديد المهام وترجمتها إلى إجراءات.

- **قوة المنصب Position Power** والتي عرفها على أنها درجة التأثير التي يملكها القائد على متغيرات القوة مثل التعيين والفصل والتأديب والترقية... الخ، إن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد، ويرى فيدلر أن القائد الذي يعطي أهمية كبيرة للإنتاجية والإنجاز ويركز الأمر بيده يحقق فعالية أكبر في إنجاز المهام، أما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع مرؤوسيه والتابعين له فيحقق فعالية عالية في إنجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة (أي في حالات المواقف المعتدلة). (فياض، 1993).

نظرية دورة الحياة لهرسي و بلانشارد (Hersey & Blanchard)

طور هيرسي وبلانشارد خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة (أوهايو Ohio) أنموذجاً قيادياً جذب انتباه كثير من المختصين في التطوير الإداري، وقد سمي هذا النموذج (النظرية الموقفية في القيادة). كما يدعى هذا الأنموذج بنظرية **النضج الوظيفي للعاملين** أو **نظرية دورة الحياة Life cycle Theory** وترتكز هذه النظرية على الأتباع كما تركز على أن القائد الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف مستخدماً أسلوباً قيادياً ملائماً. وهذا الأسلوب القيادي الملائم هو ما برهنه هيرسي وبلانشارد وأثبتنا بأنه موقفي ويعتمد على مستوى استعداد الأتباع وعرفاه بأنه مدى رغبة الأفراد في إنجاز الأهداف المحددة، (Robbins, 1998 358 :). وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة والتي تجمع بين

جنباتها بعضاً من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى إنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي (العدوان، 1997).

استعملت هذه النظرية البعدين القياديين اللذين حددهما فيدلر وهما: (سلوك المهمة والعلاقات) وعلاوة على ذلك فإن هيرسي وبلانشارد تقدما خطوة وهي أما أن يكون البعد عالياً أو منخفضاً، وانبثق من ذلك أربعة أساليب قيادية هي: (Robbins , 1998, 358).

- **الإخبار:** (عال بالمهمة ومنخفض في العلاقات) يحدد القائد الأهداف ويخبر الأفراد كيف؟ ومتى؟ وماذا؟ وأين يعمل؟ وهو ما يسمى بالأسلوب الموجه.

- **الترويج:** (عال بالمهمة والعلاقات) يستخدم القائد أسلوب التوجيه والمساندة معاً.

- **المشاركة:** (منخفض بالمهمة وعال في العلاقات) القائد والأتباع يشتركون في صنع القرارات حيث يمارس القائد دور الميسر والمتصل.

- **التفويض:** (منخفض بالمهمة والعلاقات) وهنا يستخدم القائد قليلاً من التوجيه والمساندة. وقد حددت التركيبة النهائية لنظرية هيرسي وبلانشارد أربع مراحل من نضج/ استعداد الأتباع هي: (Robbins , 1998 , 358).

مرحلة النضج الأولى Unable Either unwilling: الأفراد في هذه المرحلة يكونون غير راغبين في العمل وغير قادرين على تحمل المسؤولية كما أنهم غير مؤهلين وغير واثقين من أنفسهم.

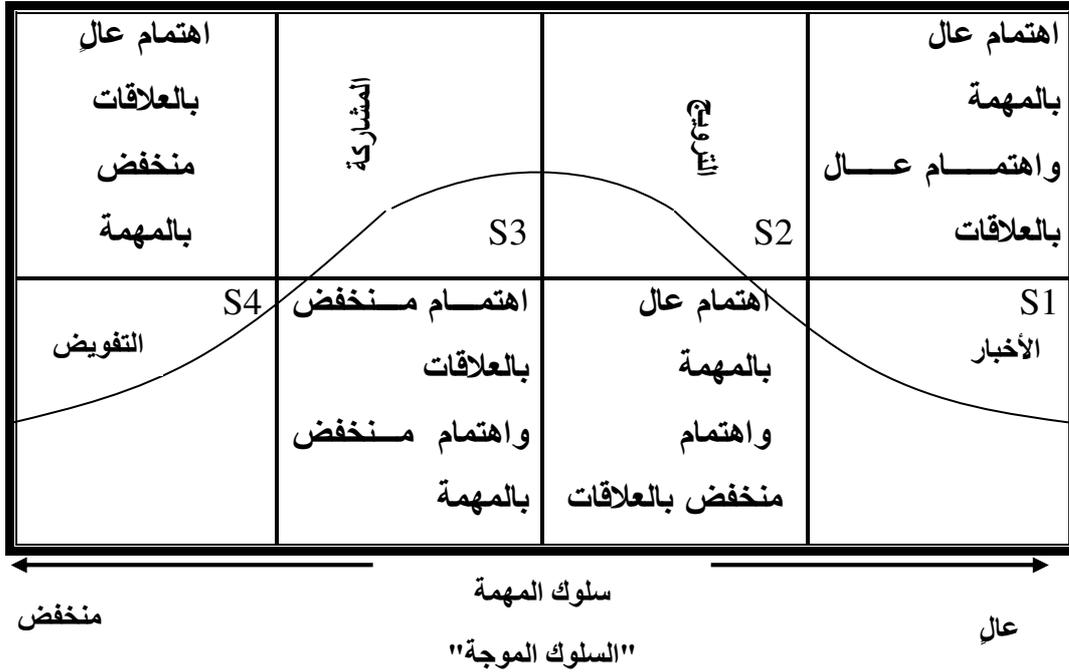
مرحلة النضج الثانية Unable but Willing: الأفراد راغبون في هذه المرحلة في العمل وما يزالون غير قادرين على تحمل المسؤولية إلا أن لديهم دوافع وينقصهم المهارات المناسبة.

مرحلة النضج الثالثة Able but Unwilling: الأفراد يكونون قادرين في هذه المرحلة على تحمل المسؤولية ولكن غير راغبين في إنجاز المهام المطلوبة منهم.

مرحلة النضج الرابعة Able & willing: الأفراد قادرين في هذه المرحلة على تحمل المسؤولية وراغبون في إنجاز المهام المطلوبة منهم

وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين، فإن القائد يختار النمط السلوكي الملائم، فمثلاً إذا تميز التابعون بمستوى منخفض من النضج فإن هذا يعني أن على القائد أن يكون موجهاً للمهمة وإذا اهتمت قليل بالعلاقات لتحقيق الإنجاز المطلوب. وإذا كان نضج العاملين عالياً (مرتفعاً) مثلاً فإن على القائد أن يكون مشاركاً ويسمح لهم باتخاذ القرارات وتحملهم المسؤولية. (عيا صره، 2006، ص ص 70-71).

والشكل (2) يبين دمج العناصر المختلفة في الأنموذج الموقفى للقيادة:



نضج الأتباع

المصدر: النظرية الموقفية في القيادة لهرسي وبلاتشارد (Robbins, 1998: 359)

شكل (2) دمج العناصر المختلفة في النموذج الموقفى للقيادة

فعندما يصل الأتباع إلى مستوى النضج يقلل القائد من قوة السلوك المركزة علي المهمة والعلاقات، حيث أن في مرحلة النضج الأولى يحتاج الأتباع إلى تعليمات واضحة ومحددة، وفي مرحلة النضج الثانية هناك الحاجة إلى سلوك عال في المهمة والعلاقات، حيث أن السلوك العالي في المهمة يعوض الأتباع عما ينقصهم من مهارة وأن السلوك العالي من العلاقات يحاول نفسياً كسب الأتباع لإطاعة رغبات القائد، وتمثل المرحلة الثالثة من النضج المشاكل الدافعية وأن أفضل حل لتلك المشاكل هو الأسلوب الداعم، وغير الموجه، والمشارك. أما المرحلة الأخيرة

من النصح فلا يحتاج القائد إلى جهد كبير؛ إذ لدى الأتباع قدرة عالية على تحمل المسؤولية ورغبة في تحقيق إنتاج بمواصفات جيدة. (Robbins, 1998: 359).

وقد كشفت نتائج الدراسات التي أجراها كل من هيرسي وبلانشارد أن نمط المشاركة ونمط الإقناع (التفويض) هما السائدان في المؤسسات التعليمية الأمريكية، وبعض الأقطار الأخرى في العالم التي تمتاز بمستوى تعليم عال، كما أن هذين النمطين هما الأفضلان لامتيازهما بالاعتدال، وعدم التنشيط، أو التسلط.

إن القيادة وفقاً لهذه النظرية تعتمد على المواقف، فالقيادة موقف يوجد فيه الفرد ويحدد إمكانياته القيادية المتفاعلة مع متغيرات الموقف والذي يحدد درجة نجاحه من عدمه، ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً، وفشلهم أو تعثرهم في مواقف أخرى، والموقف عند هؤلاء يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه. وهذا الموقف الإجمالي وبكل عناصره المتفاعلة باستمرار هو الذي يحدد كيفية تفعيل إمكانيات الفرد القيادية، ولهذا فإن القيادة هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف التي تكتنفها. (Owens, 1981).

نظرية المسار/ الهدف Path- Goal Theory

طورت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس (Robert House) وأطلق عليها نظرية (مسار/الهدف)، كإحدى النظريات الظرفية في القيادة، وتؤكد هذه النظرية بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم، وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم (المغربي، 1995).

تعد نظرية (مسار/ الهدف) التي قدمها هاوس سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين كما وتعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعد ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى. (حنفي، 1993)، ومصطلح "المسار/ الهدف" مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق (الطحان، 2000).

وقدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد. وربط في نظريته بين نظرية التوقع Expectancy Theory التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو. أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد – الأداء، والأداء – الهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالمهمة، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت إليهما دراسات جامعة أوهايو في القيادة. وقد ركزت نظرية مسار الهدف على: (Dessler, 1986).

- ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول الى الأهداف.
 - ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً وميسراً (بعد المهمة).
 - زيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق (بعد العاملين).
- وقد افترض هاوس في نظريته إن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن أن تصبح محبطة للمرؤوسين وانه في مثل هذه المواقف فان على القائد أن يقوم بـ:
- توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.
 - إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول للهدف.
 - زيادة الفرص المتاحة للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم للرضا الشخصي. والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو إشباع، لما لذلك من أثر على إدراك المرؤوسين لأعمالهم ولأهدافهم الشخصية ولمسارات تحقيق هذا الهدف فالمرؤوس يفترض أن يكون مدفوعاً للعمل الجاد إذا ما اعتقد أن عمله الجاد سيقود إلى مخرجات متنوعة، وأنه يعتبر هذه المخرجات ذات قيمة كبيرة، وهكذا فان القائد يمكن أن يكون له تأثير على نوع المخرجات وتوضيح العلاقة بين السلوك والمخرجات، (الطويل، 2001). وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة لضمان الفعالية القصوى للقيادة.

العوامل الموقفية في نظرية مسار/الهدف:

- **خصائص المرؤوسين:**
 - نقطة التحكم أو الضبط الداخلية لدى المرؤوسين، أي نابعة من الشخص نفسه وهو ما يسمى بـ Internal Locus of Control أي الضبط الداخلي. وهذا النوع يقابل أو يماثل الأفراد الذين يتمتعون بمستوى النضج العالي (H i(n_ach) عند هيرسي و بلا نشرد. أما إذا كانت نقطة التحكم أو الضبط خارجية عندهم، وهو ما يسمى بـ External Locus of

Control أي الضبط الخارجي. فإن ذلك يقابل أو يماثل الأفراد الذين يتمتعون بمستوى النضج المنخفض (Low(n ach) عند هيرسي وبلا نشرد. وهذا يعني أن الأشخاص الذين لديهم ضبط داخلي يناسبهم القادة المتوجهون نحو العلاقات، أما الأشخاص الذين لديهم ضبط خارجي فإنهم بحاجة للقائد التوجيهي المهتم بالمهمة والعمل.

• مستوى إدراك الأفراد لاستعداداتهم وقدراتهم. فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الإدراك لاستعداداتهم وقدراتهم لا يناسبهم القادة المتوجهون نحو متطلبات المهمة، بينما الأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من الإدراك لاستعداداتهم يناسبهم القائد المتوجه نحو المهام بطريقة توجيهية مباشرة.

- **خصائص ضغوط البيئة:** وهي العوامل التي ليس للأفراد سيطرة عليها، ولكنها مهمة في تصورهم وقناعتهم، أو التي تعتبر مهمة لقدراتهم للأداء بفاعلية وهي:

- المهمة نفسها، هل هي معقدة، واضحة، مفهومة.

- نظام تشكيل السلطة في المنظمة.

- مجموعة المعايير والمبادئ الأساسية للعمل.

وهذه العوامل لها أثر كبير على الأفراد بطرق كثيرة ومتنوعة، فهي تؤثر في حفز الأداء الضروري للإنجاز بعملياته المختلفة، كما أنها تشكل عوائق أو عناصر قوة للسلوك الذي قد يعيق أو يحسن الأداء. أو إنها تؤكد على التزويد بالمكافآت للإنجاز المطلوب في الأداء.

ومن هنا فإن نظرية مسار/الهدف تعتبر سلوك القائد فعالاً حسب المدى الذي يستطيع بواسطته القائد أن يحسن رضا الأفراد عن العمل، ويحفز وينمي قبول المرؤوسين له كقائد، إضافة لمدى تحفيزه لدافعية المرؤوسين للعمل.

وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي التي يمكن للقائد أن يستخدمها جميعها ولكن في ظروف مختلفة وهي:

- **السلوك التوجيهي: Directive** التركيز على المهام ومتطلباتها حيث يقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح وهذا السلوك يزيد من رضا التابعين في حالة المهام الواضحة، كما أنه يزيد من إدراك الأفراد لقدراتهم واستعداداتهم في حالة المهام غير الواضحة. وهو مشابه لما أطلق عليه باحثو جامعة أوهايو اسم البنية الهيكلية.

- السلوك الموجه نحو الإنجاز: Achievement Oriented، يضع للمرؤوسين أهدافا مثيرة (Challenging Goals) تتحدى قدراتهم وتتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل وهو يعمل على إظهار ثقة عالية بالمرؤوسين، مما يساعد على تطوير أدائهم ومواجهة التحديات في سبيل تحقيق المعايير العالية للإنجاز.

- السلوك المساند(الداعم): Supportive، يقوم القائد بدعم المرؤوسين عن طريق توفير المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات المرؤوسين عن طريق خلق جو عمل إيجابي ومريح لنفسية العاملين داخل المنظمة، وهذا السلوك هام وتأثيره إيجابي على العاملين من حيث رضاهم الوظيفي، خاصة للمهام والبيئة التي تتسم بالضغط و الأحباطات. وهذا شبيه لما أطلق عليه باحثو جامعة أوهايو اسم الاعتبار.

- السلوك المشارك : Participative يتميز هذا السلوك بان القائد يستشير التابعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يتخذ قراره،ويقوم بمناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى تحقيق الإنجاز الفعال.

ويلاحظ من خلال استعراضنا لنظرية مسار/الهدف لهاوس أن المرؤوسين ذوي الضبط الداخلي يفضلون الوظائف الواضحة الهيكلية، لأنهم قادرون على إنجازها لتأكدهم وثقتهم بقدراتهم واستعداداتهم (القائد التشاركي أو الإنجازي). أما الذين لديهم ضبط خارجي فإنهم يفضلون الوظائف واضحة التنظيم لأن ثقتهم بادراكاتهم لقدراتهم واستعداداتهم منخفض، (القائد التوجيهي أو المساند).

القيادة الإجرائية(التبادلية) Transactional Leadership:

يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه.

والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (Cardona, 2002).

وحدد جور (Gurr, 1996) المشار إليه في (عيا صرة، وحجارين، 2006)، عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

- المكافأة المشروطة Contingent Reward: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- الإدارة بالاستثناء Active Management by exception والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. ويتضح مما سبق أن القيادة التبادلية هي سلوكيات تتعامل مع نظام أو ثقافة حالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير. ويتم فيها تبادل السلوك والمكافآت والحوافز بين الأطراف المختلفة (الرؤساء والمرؤوسين).

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

يتضح من النظريات والنماذج السابقة في القيادة أن محور اهتمامها هو القيادة الإجرائية (Transactional)، أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد أو يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد... وكان التركيز على سمات القائد وسلوكه وسمات المرؤوسين والعوامل الموقفية الأخرى ذات التأثير على فاعلية القائد. (حريم، 2006، ص232).

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة، تعرف بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر إليها نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة، (Bass, 1990).

ولذلك أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي (Burns, 1978. Bass, 1990) أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية

على يد Burns, 1978 في كتابه الشهير (القيادة) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. والقيادة التحويلية حسب بيرنز هي: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، (Burns, 1978, p 20).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، والتي يسميها بيرنز Burns القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978، ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985 بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي. وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (Cardona, 2002).

إن القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns هي القيادة الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد (Thompson, 2001).

وعرف باس Bass القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تقوم على تغيير سلوك الأتباع من خلال ثلاث طرق يستطيع القادة تحويل أو تغيير الأتباع هي: (طعمه، 2006، ص67).

- زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.
- جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.
- تنشيط احتياجاتهم العليا.

بينما عرفها بيرنز Burns بأنها العملية التي يتشارك فيها القائد وأتباعه في عملية مشتركة لزيادة المستويات العليا من الدافعية.

وقد قدم ترو فيون (Trofion, 2000) المشار إليه في (الصليبي، 2008، ص 108) توضيحا للقيادة التحويلية عند بيرنز، عندما أشار إلى أن القيادة التحويلية تتكون من مستويين: المستوى الأصغر، وتكون فيه عملية التأثير المتبادل بين الأفراد وقائدهم، والمستوى الأكبر الذي تتم فيه عملية تغيير وإصلاح المؤسسات والنظم الاجتماعية فيها. وفي ضوء ذلك ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى المرؤوسين وذلك بالتركيز على المثل والقيم العليا.

ويصفها لاشواي، (Lashway, 1996) المشار إليه في (عيا صرة، 2006، ص 78) بأنها القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة، ويضيف انه مع مرور الزمن أصبح ينظر لها على أنها إستراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلية (Facilitative) وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم .

والقائد التحويلي يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، أنه قائد إجرائي معزز ومقوّ فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز. (عيا صرة، 2006، ص 78) ويعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. (الشرقاوي، 2006).

ويعتمد هذا النمط من أنماط القيادة على قدرة القائد على التأثير في دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تفعل انتماءهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزعاتهم وميولهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة. والقائد التحويلي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم (الباكر) المشار إليه في (الحريري، 2008، ص 47).

وتشير بعض أدبيات الإدارة إلى أن هذه القيادة تنظر إلى الإدارة على أساس أنها (خدمة) وليست سلطة، فهي خدمة لمساعدة العاملين على تأدية أعمالهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (مصطفى وعمر، 2005).

ويرى بيرنز Burns أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تعدان على متصل متضاد فيمكن للقائد نفسه استخدام النمطين من القيادة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة. لقد بنيت هذه القيادة على مفهوم القيادة الخارقة (الكاريزماتية) الإلهامية، وهي تركز على سلوك القائد الناجح وعلى تصرفاته. وتهدف هذه القيادة إلى: (ابوعابد، 2006، ص ص 118-119)

- نقل القيادة من القائد إلى المرؤوسين عن طريق التمكين "Empowerment".
- دعوة المرؤوسين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات باستمرار.
- مساعدة المرؤوسين على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية وتمهينية.
- رعاية النمو المهني للعاملين.
- مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم حلاً إيجابياً ناجحاً.
- مساندة المرؤوسين ودعمهم وفتح المجال أمام الخيارات والإصلاح وابتكار البدائل والتفكير والتبصر.

ولخص العامري (2002) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass بما يلي:

1. **التأثير والجاذبية:** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.
2. **الدفع والإلهام:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.
3. **التشجيع الإبداعي:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.
4. **الاهتمام بالمشاعر الفردية:** تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

والجدول (1) يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي:

جدول (1) يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي:

القائد التحويلي Transformational	القائد التبادلي Transactional
سحر الهالة(charisma): يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة.	مكافأة مشروطة (reward) contingent): يعد بمنح العوائد مقابل الجهد، يعترف بالإنجاز.
الإلهام(inspiration): يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.	الإدارة بالاستثناء(فعال): يتابع ويبحث عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير، ويتخذ الإجراءات لتصويبها.
الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يطور الذكاء، العقلانية وحل المشكلات بعناية.	الإدارة بالاستثناء(سلبي): يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.
الاعتبار الفردي(individualized): يعطي الانتباه الشخصي، يعامل كل فرد منفرداً، يعلم ويدرب وينصح.	متساهل/ضعيف(laisex-faire): يتخلى عن المسؤولية، يتجنب اتخاذ القرارات.

المصدر: Bass, " From Transactional to Transformational Leadership..".p.22.

— (حريم، 2006، ص233).

وهنا يجب أن لا ينظر إلى القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على أنهما مدخلان متعارضان لإنجاز الأمور، فالقيادة التحويلية تبنى على قمة القيادة الإجرائية، فهي تحقق مستويات من جهود وأداء الأفراد تفوق ما يمكن تحقيقه باستخدام النموذج الإجرائي.

وباختصار يمكن القول إن القيادة في النظم الكلاسيكية أو التقليدية عبارة عن تنظيم من التسلسل الهرمي يمارس سلطته على التابعين، وينصب اهتمامها على إنجاز المهمة والمهام المرسومة لها. أما القيادة من وجهة النظر السلوكية فتتظر للقائد الفعال على أنه ذلك الإنسان القادر على إظهار أنماط سلوكية تهتم بأهداف النظام وبنيته وكذلك بالعلاقات الإنسانية بين أفرادها. أما القيادة وفق النظرية الموقفية فتتطلق من أنه لا وجود لأسلوب في نجاح المؤسسات ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم ضمن معطيات المؤسسة وبيئتها.

إن أهمية القيادة على مختلف مستوياتها تكمن في دورها الحيوي المهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتوقف درجة نجاح المؤسسات جميعاً على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها، فالقائد لكفؤ هو الذي يمكنه تحفيز العاملين وبث روح الفريق والتعاون فيما بينهم بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته، والاتجاه نحو تحقيق هدف مشترك محدد يرتكز على مجموعة من المبادئ الهامة مثل :- تقسيم العمل، التخصص، تفويض السلطات، وتحديد نطاق الأشراف.

المناخ التنظيمي:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وذلك إدراكاً من الباحثين لعلاقته وأهميته برضا العاملين في المؤسسة، وبالتالي في خفض أو رفع مستوى إنتاجيتهم، وربما تكون دراسة "هالين وكرفت" (Halpin & Croft)، هي أولى الدراسات الهامة في هذا السياق، أعدا أداة لقياس المناخ التنظيمي تم اعتمادها من قبل كثير من الباحثين الذين جاءوا بعدهم وهي استبانة وصف المناخ التنظيمي (Organizational Climate Description Questionnaire) والمعروفة اختصاراً بـ (OCDQ)، كما قاما بتنفيذ دراسة تمخضت عن تصنيف المناخ التنظيمي إلى عدد من الأنماط، وفي المجال التربوي كان كور نيل (Cornell) هو أول من استخدم مصطلح المناخ المدرسي، وصفه بأنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة، وإذا كان فهم المناخ التنظيمي والتعامل معه يعد أمراً هاماً لكل فرد في المؤسسة، فإن فهم هذا المناخ وتطويره بما يحقق الأهداف الموضوعية للمؤسسة يعد أمراً أساسياً للإداري التربوي، أنه المسئول إلى درجة كبيرة عن خلق هذا المناخ ومتابعة زيادة إيجابياته وتقليل سلبياته بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة فعالة. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن النمط القيادي هو أحد العناصر الهامة للمناخ التنظيمي. ومع ذلك فقد ارتأى بعض المختصين مثل أونز (Owens) أن الربط بين المناخ التنظيمي وفاعلية المنظمات ليس أمراً مؤكداً، حيث لم يتم إجراء دراسة تجريبية تضبط فيها جميع العوامل والمتغيرات، (بطاح، 2006، ص77).

والجدير بالذكر أن هناك عوامل عدة أدت إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي لعل من أهمها:
(حجلان، 1997)

- التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم.
- ازدهار الحركة العلمية والصناعية.

- نشوء وتطور المنظمات المعقدة.
- زيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- بروز مشكلات جديدة في محيط العمل لا يمكن التعرف على أسبابها بدون معرفة الجو السائد في المنظمة.

لذلك تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة المتوخاة وأهداف العاملين فيها، كما انه يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع.

مفهوم المناخ التنظيمي :

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور في بداية الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف إلى نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (اللوزي، 1994).

ويستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة واستخدم في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظر إلى المنظمات من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (القيوتي، 2000، ص143).

كما يستعمل لفظ المناخ التنظيمي للإشارة إلى أهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً أكبر من نموذج أو شخصية القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ حيزاً كبيراً في الأهمية عند الباحثين والدارسين في مختلف الميادين والمجالات، خاصة في المؤسسات التربوية وذلك لحرص الإدارة التربوية على متابعة المتغيرات والمستجدات في ميدان الإدارة، وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية (Hoy & Miskel, 1978.p3).

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات. (الطويل، 1999)

ويرى العمري المشار إليه في (السكران، 2004) أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها وأنه عندما نناقش اصطلاح المناخ التنظيمي فإننا بذلك نتحدث عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم.

والمناخ التنظيمي هو حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها (الكبيسي، 1998).

ولعل التعريف الذي قدمه استرينجر و لتوين، (Litwin and Stringer,1998) الذي ينص على أن "المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم " هو من أدق التعريفات وأكثرها دلالة وهذا التعريف يشير إلى أهم الخصائص الرئيسة التي تميز بيئة العمل التي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار يستدل منها على الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم وسلوكهم نحو بيئة المنظمة.

والمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفراد المنظمة وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقف واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي، 1998). ويبين هذا التعريف الدور الرئيس لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لجميع الظروف والمتغيرات بشكل عام والتي تحدد المواقف والاتجاهات.

ويرى شنيردر Schnerider وسنيدر Snyder المشار إليهما في (رسمي، 2004، ص88). أنه ملخص إدراك الأفراد لشخصية المنظمة إذ تتمثل خصائص المنظمة التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين كوضع سياسات وممارسات والظروف التي تكتشف بيئة العمل

وعرفه الشمري(2001) على أنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها ذلك الطابع الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام والمكون في منظماتهم والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي والقيادة والعمل الجماعي والحوافز والتدريب والمخاطر.

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار

والثبات النسبي (المغربي، 1995، ص303) وهذا التعريف يشير إلى درجة الاستقرار والثبات وأن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة بهم.

ومن خلال استقرار التعريفات السابقة يتضح أن المناخ التنظيمي يتضمن الجوانب التالية:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية في المنظمة والتي تميزها عن منظمة أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وتؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم.

- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الاستقرار والثبات النسبي.

أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.

إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (المغربي، 1995).

يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث: تشكيل وتعديل القيم، والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية (سليمان، 1987 ص 38).

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي على العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين (عوامله، 1994، ص ص 241-242).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلاءه الأهمية في خطط وبرامج وإجراءات المنظمة من خلال سعيها لتحقيق الأهداف يتأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتغيير في مختلف المجالات والميادين العملية.

فالمناخ التنظيمي يتضمن كافة القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم والأفكار السائدة في الوسط التنظيمي أو في إطار وحقل العمل والتي تلعب في مجمل أبعادها أثراً فاعلة في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة. (عوامله، 1994).

والبناء الاجتماعي والعلاقات السائدة بين الأفراد من قيم وأعراف وتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة وسلوك المنظمات والجماعات والأفراد كما أن الهياكل التنظيمية القائمة تتأثر هي الأخرى بمختلف المتغيرات السائدة في المناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد تأثيرها بتحقيق سبل الرضا والتحفيز أو ينعكس على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

والمناخ التنظيمي يتصف بالثبات ويتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة وهو بذلك يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق مناخ ملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء. إذ أن الأفراد في البيئة المنظمة الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من التغيير المتبادل (اللوزي، 1994).

يلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبياً أم إيجابياً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل (همشري، 1999).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً (العيسى،

1996).

- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (الطجم والسواط، 2000).

- تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها (الشمري، 2001).

- تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة. (السكران، 2004).
إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

خصائص المناخ التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي أنموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات، وذلك بسبب المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي التي تختلف من حيث الثقة والنوعية فيما بين المنظمات علماً بأن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، لذلك فهناك أكثر من مناخ واحد داخل المنظمة، وذلك باختلاف ادراكات واتجاهات وتصورات الأفراد الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة.

من هنا فإن الاهتمام بالعوامل التالية وتوفيرها يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد،

(سليمان، 1987، ص ص 42-43).

- الثقة: أن تبنى جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل.

- **المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها:** إن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة.

- **صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين:** أن تكون الصراحة متوفرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

- **المساعدة والتشجيع:** أن تنمي الإدارة لدى العاملين روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.

- **الإصغاء للاتصالات الصاعدة:** أن ينظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المدراء وأصحاب القرار على أنها حيوية ومهمة لديمومة المنظمة وتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

ومن خلال الدراسات والتعريفات السابقة يتضح أن مفهوم المناخ التنظيمي يختلف باختلاف تلك الدراسات ومجالاتها وأهدافها، ويمكن ملاحظة ما يلي:

- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية العاملين داخل المنظمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين العاملين والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

و بناء على ما تقدم حددت خصائص المناخ التنظيمي على النحو التالي:

- إن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكا تهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً.

- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها فتقافة المنظمة تتسع لتشمل على جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة والبعد المادي المتمثل

بالنتاج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.

- إنه لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي فيما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقدرات الإدارية العليا وبما يميزه من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان ككل للمنظمة فمفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعد جزء أو بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد.

إن من بين الأسباب التي تدعو إلى البحث في موضوع المناخ التنظيمي أن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير ويرى كتاب السلوك التنظيمي أن المنظمات التي لديها مناخ تنظيمي ضعيف سيصيبها الغش في الأمد الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والمتابعة (سليمان، 1987، ص 37).

عناصر المناخ التنظيمي:

يتبين من خلال تعاريف المناخ التنظيمي ومفهومه أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها التي تسهم في خلق البيئة الداخلية للمنظمة وهذه العناصر هي: (القيوتي، 2000) و (المغربي، 1995) و (فليه، وعبد المجيد، 2005).

1. الهيكل التنظيمي: الذي هو عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يبين التقسيمات والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة وبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وهو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ويجب أن يتصف بالخصائص والسمات التالية:

- التوازن بما يكفل تحقيق علاقات متوازنة بين الاتصالات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأمر الصادر من المستويات الإدارية المختلفة.

- المرونة التي تتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات المنظمة المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تقضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

- الاستمرارية وضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

2. القيادة: إن أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والتي تقود إلى التركيز في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتوخي التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتجدد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المرجوة، وتؤثر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين وقدرة القائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال.

3. نمط الاتصالات: الذي يؤثر في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة وتفاعل المستخدمين الفرد والجماعة ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمي وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها خلق مناخاً منظماً ملائماً في خلق التفاعلات الاجتماعية غير الهادفة بين الأفراد وتبسيط دورهم وأدائهم.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتتطلب المتغيرات المعاصرة اعتماد الرؤيا العملية في اتخاذ القرارات وإسهام كافة العاملين في المنظمة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بكل منهم في العمل، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد الالتزام بتنفيذه.

5. **طبيعة العمل:** فالعمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطوير أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

6. **التكنولوجيا:** توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخاً تنظيمياً يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحياناً يشير لدى العديد من العاملين لبعض المخاوف من زيادة البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين فالتكنولوجيا تساهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين الأفراد وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بطريقة يتحقق معها التلاؤم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية وتحديد المستويات والعلاقات المنظمة طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل وتحسين الظروف المادية للعمل ورفع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات.

7. **البيئة الخارجية:** ومدى تقبلها للتغير ومدى ما تقدمه من دعم للعاملين حيث أن الدعم المادي والمعنوي للعاملين يشعرهم بأنهم يعيشون في ظل مناخ تنظيمي جيد.

أبعاد المناخ التنظيمي ونماجه:

هنالك اختلاف بين الباحثين حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، حيث يرجع سبب ذلك إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبلهم إضافة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي نفسه متغيرة ومتباينة عبر الزمن فضلاً عن تباينها فيما بينها وكذلك الاهتمام بمصداقية هذه المقاييس ومدى الاعتماد عليها وعلى الرغم من هذه الصعوبات إلا أن هنالك محاولات جادة بشأن إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي والدليل على ذلك ما كتب من مقالات وأبحاث في هذا الشأن (سليمان، 1987، ص38).

ليس هنالك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي لأن الموضوع ما يزال حديثاً إلى حد ما بالنسبة لمجالات التنظيم الأخرى وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة. (حجلان، 1997).

ومن أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة على الأمد الطويل هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ

التنظيمي ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئات للمنظمات الأمر الذي يصعب الوصول إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات. كما ترجع هذه الصعوبة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة وديناميكية عبر الزمن. كما أن اختلاف النماذج التي يستعملها الباحثون باختلاف المداخل التي ينتهجونها في دراساتهم يؤدي إلى اختلاف أبعاد المناخ التنظيمي الذي يدرسه.

فالمدخل التنظيمي مثلاً يدفع إلى التأكيد على الأبعاد التي تعكس العوامل الموضوعية، أو الهيكلية في التنظيم مثل الهيكل التنظيمي ودرجة التقيد والأهداف وغيرها في حين أن انتهاج المدخل التراثي يوجه إلى أبعاد مختلفة كلياً عن الأبعاد السابقة قبل التأييد والرضا وغيرها (الشمري، 1992).

استبيان وصف المناخ التنظيمي(OCDQ). (Owens, 1995, p.99-101).

قام هالبن وكرفت (Halpin & Croft) بوضع هذا الاستبيان لتقييم المناخ التنظيمي المدرسي من خلال الأفراد الذين يعملون في المنظمة (أو المدرسة) لاعتقادهما أن مفاهيم هؤلاء الأفراد و إدراكاتهم تعتبر مصدراً صادقاً لجمع البيانات الضرورية عن المناخ. ومع أن بعض الباحثين يقول أن البيانات التي تؤخذ من أفراد المنظمة ربما لا تكون موضوعية أو لا تعكس الواقع، إلا إن ما يدركه هؤلاء الأفراد عن خبرتهم في المنظمة يعد الواقع الذي يجب وصفه. والغرض من تقدير المناخ التنظيمي هو الحصول على وصف موضوعي لهذه الإدراكات. وقد اقتصر الاستبيان على مجموعتين من العوامل:

- **المجموعة الأولى (سلوك المعلمين)** – مكونة من أربعة عوامل تصف مفهوم المعلمين وإدراكهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كمجموعة إنسانية. وهذه العوامل هي:
 - الألفة، (Intimacy) : وتشير إلى درجة التماسك الاجتماعي بين المعلمين.
 - الانفكاك، (Disengagement): درجة المشاركة لدى المعلمين ومدى التزامهم بإنجاز أهداف المدرسة.
 - الروح المعنوية، (Esprit) : وتشير إلى مستوى معنويات المجموعة.
 - الإعاقة (Hindrance) : وهي تشير إلى المدى الذي يرى فيه المعلمون الأنظمة والقوانين والعمل الكتابي تعيق أعمالهم.
- **المجموعة الثانية (سلوك المدير)** – لعوامل المناخ تصف تصورات المعلمين وإدراكهم عن مديرهم وهي:

- **الاندفاع، الثقة (Thrust):** السلوك الديناميكي (المتحرك) الذي يعطي به المدير مثالا للعمل الجاد وقدوة للمعلمين.
- **الاعتبارية (العلاقات الإنسانية) (Consideration):** المدى الذي يتعامل به المدير مع المعلمين بكرامة واحترام واهتمام.
- **الانعزال، (Aloofness):** المدى الذي يوصف به المدير بأنه يقيم حاجزاً اجتماعياً بينه وبين المعلمين، أي أنه لا يبني معهم علاقة ود وصداقة.
- **التأكيد على الإنتاج (Production Emphasis):** إلى أي مدى يحاول المدير أن يحث المعلمين على العمل كأن يشرف عليهم مباشرة ويطلب منهم نتائج أفضل.

لقد وجد هالبن وكرفت، من خلال استخدامهما لمقياس (OCDQ) أنواعاً متعددة من المناخات المتدرجة من **المغلق إلى المنفتح**. فالمعلمون الذين يعملون في المدرسة بمناخ منفتح يميلون إلى أن ينظروا إلى مديرهم نظرة إيجابية ويرون إن شخصيته متكاملة مع دوره الرسمي وأنه يظهر اهتماماً كبيراً وتعاطفاً قوياً تجاه المعلمين، إضافة إلى أنه قادر على قيادتهم وتوجيههم. كما أنه ودود ويعرف كيف يتبع الأنظمة والقوانين دون إعاقة عمل المعلمين، ولا يشعر أنه بحاجة إلى مراقبة المعلمين والأشراف عليهم بصورة مباشرة، لكنه في نفس الوقت قادر على ضبط الأمور. في ظل هذه القيادة يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم، ويقبلون بحماس على التغلب على المصاعب وحل مشاكلهم دون التذمر من أعباء العمل، وبالتالي فإنهم يشعرون بالاعتزاز لكونهم جزء من المدرسة

كشاف المناخ التنظيمي (OCI) Organizational Climate Guide:

طور جورج ستيرن (George G. Stern) (المشار إليه في (Owens, 1995, p.101-103) طريقة مختلفة لوصف وقياس المناخ التنظيمي. فقد طرح ستيرن الفكرة المقترحة من قبل كيرت لوين Kurt Lewin التي مفادها أن الأفراد والجماعات في المنظمات يجب أن يتم فهمهم من خلال سياق تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم. فتكون المعادلة وفقاً لهذا المفهوم على النحو التالي: $B=F(P,E)$ ، وهذا يعني أن - السلوك = وظيفة تفاعل الفرد مع البيئة.

من هذا المنظور يكون السلوك مرتبباً بكل من الفرد والبيئة. فتقدير وتقييم المناخ لمنظمة ما يجب أن يستهدف قياس خصائص الأفراد وخصائص البيئة.

وجد ستيرن، كعالم نفس، علاقة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة، واعتمد بذلك

على عمل هنري موريه Henry Murray المبكر الذي طور مفهوم ضغط الحاجة (Need

(Press) التي تعمل على تكوين الشخصية الإنسانية وقولبتها. اعتقد موريه إن الشخصية هي حصيلة التفاعل الديناميكي بين الحاجة (الداخلية والخارجية) والضغط الناشئ عنهما، والذي يعادل الضغوط البيئية التي تؤدي إلى تكيف السلوك.

عوامل كشف المناخ التنظيمي:

يتكون الدليل من ستة عوامل هي:

1. **المناخ الفكري:** المدرسة التي تتال علامة عالية في هذا العامل يعتبر مؤشراً على أنها تتميز بجو محفز ومشجع للاهتمام بالإنسانيات والفنون والعلوم، وكلا الهيئة التعليمية والمرافق التعليمية تساعد على ذلك الاتجاه وتمهد له.

2. **مستوى الإنجاز:** العلامة العالية في هذا العامل يدل على أن المدرسة تؤكد على المستويات العالية للتحصيل الشخصي. تتجز المهمات بنجاح مع المحافظة على مستويات عالية من الدافعية والطاقة. هناك اعتراف وتقدير للعمل الجيد نوعاً وكماً، وتتوقع المدرسة إنجازاً من العاملين بأعلى مستوياته.

3. **الدعم والكرامة الشخصية:** المناخ المنظمي الذي ينال علامة عالية في هذا العامل تتوفر فيه أجواء الاحترام لتكامل الفرد والانفتاح والعدالة.

4. **فعالية المنظمة:** تشير العلامة العالية في هذا العامل إلى وجود أجواء عمل تشجع الأداء الفعال في إنجاز المهمات. هناك تخطيط جيد لبرامج العمل، والأفراد يعملون بجد وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

5. **النظام:** تشير العلامة العالية لهذا العامل إلى الضغط والتأكيد على الهيكل التنظيمي والنظام الإجرائي، كما أن هناك ضغطاً واضحاً للتأكيد على الامتثال لمعايير محددة للمظهر الشخصي ولصورة المنظمة وهيبتها. هناك مجموعة من الإجراءات التي يتوقع من المعلمين إتباعها والانصياع لها.

6. **الضبط:** العلامة العالية لهذا العامل مؤشر على القيود التنظيمية في محيط العمل. هناك فرص قليلة جداً للتعبير الشخصي أو أي شكل من أشكال السلوك الذاتي. من خلال ما سبق يتضح أن:

• المدرسة التي تتمتع بدرجة عالية من **الضغط نحو التطور** (Development Press) تتميز بمحيط تنظيمي يؤكد على النشاطات العقلية والبيشخصية. وعلى العموم إن مثل هذه البيئات تكون محفزة للعقل وفيها مستويات عالية من الإنجاز وداعمة للتعبير الشخصي وللحاجات الشخصية. وتحسب درجة هذا البعد من خلال جمع العوامل 1،2،3.

• أما المدرسة التي تتميز بدرجة عالية من **الضغط نحو الضبط** (Control Press) فتكون مهتمة بالدرجة الأولى بالأنظمة والقوانين وبالقنوات الإدارية المحكمة. على العموم، مثل هذه المدارس تكون متجهة نحو بعد الإنتاج على حساب بعد الأفراد. وتحسب درجة هذا البعد من خلال جمع العامل رقم (4) والعامل رقم (5) مستبعداً منها العامل (6).

نموذج رنسيس ليكرت (Rensis Likert): (Owens, 1995)

يعتبر ليكرت (Likert) من أوائل الباحثين الذين أرسوا قواعد المناخ التنظيمي، والذين درسوا تأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى الذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين. (الكبيسي، 1998).

كما يعد ليكرت على رأس الاتجاه العلمي المتنامي الذي يرى ضرورة التعامل مع العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية المنظمة على أساس أسلوب السبب – النتيجة (Cause-effect link) بمعنى أنه لا يوجد دلالات جوهرية ناتجة عن بحوث تجريبية محكمة تؤكد علاقة سببية أحادية بالمعنى التجريبي بين المناخ والفعالية.

وقد تميز ليكرت بهذا الاتجاه، واختلف مع العديد من دارسي المناخ التنظيمي الذين اكتفوا بمجرد وصف وتقدير المتغيرات المناخية، وطالب بربط الأداء المنظمي بالخصائص الداخلية للمنظمة. بمعنى أن أداء منظمة ما يتحقق بحلقة من الأسباب والنتائج المترابطة؛ وقد حددها بثلاث مجموعات من المتغيرات هي:

1. مجموعة المتغيرات السببية، والتي تكون عادة تحت سلطة الإدارة، فالإدارة تستطيع أن تختار التصميم الهيكلي للمنظمة (آلي، بيروقراطي، مرن،....الخ)، كما تستطيع أن تختار نمط القيادة (تسلطي، تشاركي)، وتستطيع أن تختار فلسفة الإجراءات الإدارية (عمل الفريق، الأسلوب المباشر، أسلوب حل المشكلة، أسلوب إتباع القوانين). فالخيارات التي تصنعها الإدارة تصبح القوة التي تقرر طبيعة النظام الإداري وهو عادة ما يكون من الأنظمة: (1) أو (2) أو (3) أو (4). والنظام الذي يتم اختياره يصبح نظام التفاعل – المؤثر للمنظمة.

2. مجموعة المتغيرات المتداخلة أو الوسيطة: وتتبع من المتغيرات السببية الأنفة الذكر، وهي تمثل طبيعة الدافعية، نوع الاتصال، بالإضافة إلى جوانب أخرى حرجة من الوظائف التنظيمية.

3. مجموعة النتائج أو المخرجات: وتمثل مقياس نجاح المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على طبيعة ونوعية العمل الداخلي لها.

لقد توصل إلى أن العوامل السببية الرئيسية هي: المناخ التنظيمي وسلوك القيادة والتي تؤثر بصورة جوهرية على طريقة التعامل الفردي بين الأعضاء وعمل المجموعات. وقد أظهرت الدراسات إن هناك علاقة وثيقة بين النظام الإداري للمؤسسة وبين أدائها. فالمنظمات التي اختارت ومارست نظام(4) كان انجازها أفضل(20-40%) من المنظمات التي اتبعت النظام (2).

مميزات المناخ التنظيمي:

أن المناخ التنظيمي يمتاز بالآتي:

- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعد من خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في المنظمة.(القيوتي، 1994)
- المناخ هو ما يراه العاملون في المنظمة وفقاً لإدراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فالإدراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهاتهم.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما انه ليس بمصطلح بديل عنها.
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم وعلى المستوى الواسع فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط (حجلان، 1997).

ولتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، فإن أسلوب الاستقصاء هو أكثر الأساليب شيوعاً ويعتبر نموذج لتوين وسترينجر من أفضل نماذج الاستقصاء المستخدمة لتحديد والتعرف على المناخ التنظيمي، إلا أن هذا النموذج قد طور وعدل بما يتفق مع البيئات والمنظمات المختلفة موضع الدراسة، وتحتوي قائمة لتون وسترينجر على (50) عبارة أو فقرة تقيس في مجملها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الأبحاث والأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى أن هنالك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل:

- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: أن توفر كفاية الموارد المادية والاقتصادية تحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صحيح أي أن ضعف وعدم توفر الموارد الاقتصادية والمادية يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم وتوفر المستلزمات الضرورية لهم (الكبيسي، 1998). ويدخل في ذلك الموارد التي يجب أن تتوفر للمشاريع وخطط وبرامج المنظمة، لأن أي تقصير في توفير الموارد سيؤدي إلى إرباك العاملين والتأثير على حماسهم وإنجازاتهم ومصداقية الإدارة (خضور، 2003)

- النمط القيادي والإشرافي فالقادة هم الذين يؤثرون في سلوك الأفراد العاملين معهم فطريقة تعامل الإدارة والقيادة في المنظمة مع العاملين وما ينفرع عن ذلك من طرق اتصال والتحفيز تعتبر عاملاً هاماً في إرساء وإشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة نجد أن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين ويشيع فيهم الخوف والملل.

- وتؤثر العلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة في أي مستوى إداري كان طبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم تؤثر تأثيراً بالغاً على شعور العناصر بالانتماء والولاء وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل وبالتالي على نتائج العمل، لهذا فإن الإدارات والقيادات المستنيرة تولي اهتماماً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين (خضور، 2003)

- السياسات الإدارية للاختيار والترقيات والأجور وغيرها من الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء والمناخ التنظيمي مشجعاً وعكس ذلك يؤدي إلى أجواء سلبية ومناخ تنظيمي مثبتط للعزائم ومضعفاً للمعنويات (الكبيسي، 1998)

- القيم المهنية للإداريين والعاملين بغض النظر عن مستوياتهم ومهنتهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير المهمة للفرد والمنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها. والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة

والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته تصبح عشاءً آمناً ودافئاً للبقاء والعطاء، أما القيم المادية والنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة بمصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم على ترك العمل في المنظمة في الوقت المناسب لهم. (الكبيسي، 1998)

- الهياكل التنظيمية: إن الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة والمستوعبة للظروف والمواقف تشجع العاملين على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود الروتيني والمركزية والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فإنها تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً. (السكران، 2004).

ومن أبرز المشاكل التنظيمية عدم اكتمال مقومات وعناصر التنظيم، سواء أكانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف أم عدم الوضوح في خطوط السلطة أم وجود تحديد دقيق لها أم بسبب عدم توافق التنظيم مع ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، أم الارتباط التنظيمي غير المناسب لوحدة الإدارية فإنها جميعاً تؤدي إلى ظهور مشاكل يعاني منها كثير من الهياكل والتنظيمات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة (السكران، 2004).

خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية، وتشمل أعمار العاملين وجنسهم وشهاداتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وفلسفتهم نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية فإنها تلعب دوراً هاماً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.

ثانياً : الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية بصفة عامة، أو التي تناولت المناخ التنظيمي بصفة خاصة، وتطرقت تلك الدراسات التي أجريت على المستوى المحلي أو العربي أو العالمي إلى موضوعات متعددة.

ويعرض الباحث هذه الدراسات وفق تدرج زمني من الأقدم إلى الأحدث في محورين هما:
الدراسات المتعلقة بالقيادة والأنماط القيادية ، والدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
الدراسات العربية:

دراسة القريوتي (1994) وعنوانها: "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الأبعاد الستة التالية: فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات وتأثير العاملين فيها، ونمط الاتصالات، وأسلوب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والعلاقات السائدة بين العاملين في الجامعة، وسياسة التحفيز المتبعة، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأبعاد والمتغيرات التالية: الجنس، الكلية التي يعمل بها، ورتبته الأكاديمية، وسنوات الخدمة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عام 1991 وعددهم (716) عضو هيئة تدريس مثلت (50%) من مجتمع الدراسة سحبت بالطريقة العشوائية الطبقية، توصلت الدراسة إلى إن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبياً في المجل، إذ هنالك شعور عام بعدم ارتياح أعضاء هيئة التدريس لفلسفة إدارة الجامعة، يشعر أعضاء هيئة التدريس بعدم رضا عن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة حيث أنه نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً لمشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة عثمانة (1996) بعنوان: "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وهدفت إلى التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من خلال أبعاده الستة: حوافز العمل، الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، فرص التقدم والنمو المهني. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في مختلف الكليات العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (676) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، وبينت إن اتجاهات أفراد العينة بشكل عام نحو الإجراءات والسياسات كانت أعلى شيء في حين أن اتجاهاتهم نحو فرص التقدم والنمو المهني كانت أدنى شيء، وإن متغير الرتبة الأكاديمية، لم

يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك، إن متغير الكلية لم يكن له أي أثر على أي مجال من المجالات الدراسية الستة، إن متغير الخبرة في التعليم الجامعي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم العينة للمناخ التنظيمي في الجامعة.

دراسة المعكالي (1997م) بعنوان: "القدرات القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين (دراسة ميدانية)" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القدرات القيادية لمديري المدارس والمناخ وعلاقتها بمتغيرات الخبرة العملية، والدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المدرسة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والكشف عن الفروق بين آرائهم حول القدرات القيادية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية. وتكونت عينة الدراسة من 76 مديراً ووكيلاً وعينة عشوائية من المعلمين مؤلفة من 307 معلمين. واستخدم اختبار القيادة التربوية من إعداد مرسي واستبانة وصف المناخ التنظيمي من إعداد هالبن و كروف (Halpin and Croft). وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين. وفي حين أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الخبرة العملية والدورات التدريبية ونوع المبنى المدرسي وحجم المدرسة، وبين القدرات القيادية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الخبرة العملية والدورات التدريبية ونوع المبنى المدرسي وحجم المدرسة، وبين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وبين آراء المديرين والمعلمين حول القدرات لمديري المدارس ولصالح المديرين. وكذلك بين آراء المديرين والمعلمين حول المناخ التنظيمي في المدرسة ولصالح المديرين. وأن جميع أنماط المناخ التنظيمي سائدة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة زايد (1999) بعنوان "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية" وهدفت إلى دراسة أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين، التي أجريت على بعض المؤسسات في مصر وبينت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وكل من الانتماء المعياري والعاطفي، والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي

للعاملين، وأما نمط القيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع انتماء الاستمرارية والقدرة على تطوير طرق العمل.

دراسة عبد الله (2001) بعنوان: "الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، وهدفت إلى تحديد أهمية الكفايات القيادية الفنية والإدراكية والإنسانية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودرجة توفر هذه الكفايات اللازمة لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة مدى الاختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة أهمية الكفايات القيادية ودرجة توفرها تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة والوظيفة. واستخدمت لاستبانته التي أعدت لغاية الدراسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (94) عضو هيئة تدريس موزعين على ثماني كليات من كليات جامعة عدن في محافظتي عدن ولحج، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، إذ تكون من (26) كفاية فنية، و(13) كفاية إدراكية، و(13) كفاية إنسانية. وقد أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لأهمية الكفايات القيادية كانت مرتفعة جداً، في حين أن تقديرات العينة لدرجة توفر هذه الكفايات كانت جيدة، ولم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية الكفايات القيادية تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة والوظيفة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة والوظيفة، كما خلصت الدراسة إلى تحديد قائمتين بالكفايات القيادية اللازمة لعمداء الكليات في جامعة عدن، الأولى حسب أهميتها، والأخرى حسب درجة توفرها عندهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن.

دراسة عابدين وأبو سمرة (2001) بعنوان: "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة" وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (1998/1999م)، وعددهم (182) عضواً. استخدمت صورة معدلة من أداة عثمانة (1996)، وأعيد تحكيمها، واستخرج معامل الثبات باستخدام معادلتني (كرونباخ ألفا) و(سبيرمان براون). وقد أظهرت النتائج تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، وتفاوتت مستويات

التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الأداة. وأظهرت اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (الصالح الإناث)، وباختلاف نوع الكلية (الصالح الكليات الأدبية)، وباختلاف الرتبة الأكاديمية (الصالح رتبة "أستاذ")، وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس (الصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات).

دراسة الدعيس (2003) بعنوان: "أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل"، وهدفت إلى كشف أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. وتم تطوير أداة لقياس الأنماط السلوكية، وأداة لقياس الرضا الوظيفي، ثم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (370) فرداً (بين مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعاً لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل في اهتمام عال في المبادرة بوضع إطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية. بينما كان أقلها شيوعاً النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادرة بوضع إطار العمل والاهتمام المنخفض بالاعتبارية، كما بينت النتائج أن أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات، كان في مجال العلاقة مع المراجعين، ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين في مجال العلاقات مع المراجعين، بينما نجد أقل درجات الرضا عن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإداري لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، مع الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صنعاء، وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادرة والاهتمام العالي في الاعتبارية.

دراسة بانافع (2003) بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن" وهدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن. تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن للعام الجامعي 99م/2000م والبالغ عددهم (92) رئيس قسم. وتوصل البحث إلى أن الأنماط القيادية الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن كان نمط المشاركة وهو

النمط الأساسي من بين الأنماط القيادية الأربعة. وأن نمط الإقناع هو النمط الثانوي (مساند أول) من بين الأنماط القيادية الأربعة. وأن نمط التوجيه هو النمط المساند الثاني من بين الأنماط القيادية الأربعة. وأن نمط التفويض لم يستخدم بصورة كافية من قبل رؤساء الأقسام، وبالنسبة لمستوى النمط التكميلي "درجة الفاعلية" لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن، فهناك ثلاثة مستويات وهي المنخفض، والمتوسط، والعالي. ووجد أن رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن يتصفون بنمط تكميلي "درجة فاعليته" منخفضة وذلك لعدم مقدرتهم على تحليل المواقف وبالتالي عدم قدرتهم على تحديد النمط القيادي المناسب لكل موقف. ثم يليه النمط التكميلي المتوسط وفي الأخير النمط التكميلي العالي. لم تظهر فروق دالة إحصائية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن لممارسة الأنماط القيادية السائدة بينهم تعزى لمتغير الجامعة (صنعاء/ عدن). ولمتغير التخصص (تربوي/ غير تربوي) وذلك بالنسبة للنمطين القياديين (الإقناع والتفويض). بينما ظهرت فروق دالة إحصائية بين التربويين وغير التربويين في تصورات رؤساء الأقسام لممارستهم للنمطين القياديين (التوجيه والمشاركة). لمتغير بلد الشهادة (عربي/ أجنبي). ولمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ/ أستاذ مساعد). ولمتغير سنوات الخبرة (طويلة/ قصيرة).

دراسة العظامات، خلف (2004) بعنوان: "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم". وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم (528) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي 2003/2002م. وتوصلت إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية. وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي. وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي. وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي. وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

دراسة الريمي (2005) بعنوان: "المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية"، هدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافةً إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرّب عليها. وتحقيقاً لأهداف البحث فقد استخدمت الطريقة الطبقية العشوائية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددها 283 (100 معلم و183 معلمة) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 945 معلماً ومعلمة أي بنسبة قدرها 30%. والتوصل إلى النتائج. وتوصلت إلى إن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، وإن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أن أكثرها سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية. وإن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية. ولم تظهر نتائج البحث أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة. كما وأظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

دراسة علي، جمال علي احمد، (2005) بعنوان: "المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون" وهدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وما مدى سيادته في هذه المدارس، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إدراك المعلمين والمعلمات في رؤيتهم لذلك المناخ التنظيمي السائد وفقاً للمتغيرات الجنس ولمؤهل وعدد سنوات الخبرة والمكان. وتكون مجتمع البحث من معلمي التعليم الأساسي في محافظة عدن العاملين (في خمس مديريات) من مديريات المحافظة وهي مديريات صيرة والتواهي والمنصورة والشيخ عثمان ودار سعد والتي تم اختيارها عشوائياً. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (3169) معلماً ومعلمة في هذه المديريات خلال العام الدراسي (2003-2004م) موزعين على (43) مدرسة. وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (20%) من مجموع عدد المدارس حيث بلغ عدد مدارس العينة (9) مدارس. كما تم أخذ (20%) من مجموع

معلمي ومعلمات هذه المدارس والذي بلغ (160) معلم ومعلمه. ولتحقيق أغراض البحث قام الباحث باستخدام استبانة هالبن وكر وفت (Halpin & Croft) للمناخ التنظيمي وتم تعديله بما يلاءم البيئة التعليمية اليمنية في مدارس التعليم الأساسي وذلك لدراسة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وتوصلت إلى إن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هما المناخ التنظيمي المفتوح والمناخ التنظيمي المغلق. وإن المناخ التنظيمي الأكثر سيادة هو المناخ التنظيمي المفتوح، مقارنة بالمناخ التنظيمي المغلق، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وفقاً للمتغيرات الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المغلق في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وفقاً للمتغيرات الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن تعزى لمتغير المكان، ولصالح مديرية المنصورة.

دراسة الفراء والخطيب (2007) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة" وهدف هذا البحث إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة غزة، والتعرف إلى درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين، وتم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض، وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين وعلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي: البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف.

دراسة المصري (2007) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة" وهدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، حيث وزع الاستبانة على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بفروعها الثلاثة (غزة، وتل الهوى، وخان يونس) من أكاديميين وإداريين للفصل الأول 2005-2006، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري، وتوصل إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

الدراسات الأجنبية:

دراسة أيزوم (I some , 1983)، المشار إليه في، (عثامنة، 1996)، لتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية وبين السلوك القيادي للمعلمين، وعملية إدماج المعلمين في اتخاذ القرارات، حيث وجدت الدراسة أن السلوك القيادي الداعم المشارك يسهم في رفع الروح المعنوية، وتنويع فرص التقدم، وأن إشراك المعلمين في رسم وتخطيط وتحسين أنشطة التعلم يسهم في النمو الاجتماعي والأكاديمي للطلبة ويضفي التجديد في المدرسة.

دراسة جون (John, 1988) المشار إليه في (عليمات، 2002)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراكات المعلمين للسلوك القيادي لمديريهم والمناخ التنظيمي في إحدى عشرة مدرسة ثانوية خاصة في جزيرة أوهوا (Oahu) في هاواي. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد السلوك القيادي للمديرين وأبعاد المناخ التنظيمي الثلاثة (الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية).
- هناك علاقة موجبة بين أبعاد السلوك القيادي ومؤشر انفتاح العمل.
- هناك علاقة ارتباط سالبة بين عشرة من أبعاد السلوك القيادي وبعدي الإعاقة والتباعد.

دراسة سكورسون (Scoresone, 1991) بعنوان (العلاقة بين المناخ لتنظيمي ونمط القيادة في كليات المجتمع بجامعة كينتاكي ذات الأربعين كلية)، هدفت إلى وصف وتوثيق أنماط القيادة والمناخ التنظيمي السائدة في كليات الجامعة، وذلك باستخدام أداتين للدراسة إحداهما لقياس أنماط القيادة السائدة والأخرى لقياس المناخ التنظيمي حيث استخدم مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي، وتزود بمعلومات لها صلة وثيقة بأبعاد المناخ التنظيمي، في الكليات متعددة الأغراض، وقد كانت نتائجها تبين تحييد وانتقادات إدارات الكليات في الجامعة، وتحييد وانتقاد المنهج الدراسي في برنامج الدراسات الإدارية العليا، كما أشارت إلى تحييد وانتقاد شخصية الكلية، والتي يراد انبعاث الجهود من خلال قادتها. وهذه الدراسة تعتبر هامة للأسباب التالية:

- إنها تركز على القيادة كشيء مدرك من خلال اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين مباشرة ولا تتأثر بسلوك المديرين.
- هذه الدراسة هامة إلى الحد الذي نستطيع بواسطته تعريف كفايات القيادة، ولذي نستطيع توظيفه في تراكيب مشابهه.

دراسة ايفا نز (Evans, 1998) بعنوان (العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء كليات المجتمع بجامعة فلوريدا) وكانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما يراه رؤساء كليات المجتمع، واستخدم لقياس المناخ التنظيمي الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، التقييم والترقية، الاتصالات الداخلية، فرص التطور المهني، النظرة إلى الاهتمامات الشخصية، وكانت نتائج الدراسة تبين وجود علاقة وثيقة للأبعاد السابقة بالرضا الوظيفي، في حين كان أهم متغير من بين متغيرات الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة هو (العلاقة مع المسؤولين).

دراسة جوران و لارس (Goran and Lars, 1998) بعنوان (نمط القيادة، والمناخ الاجتماعي والنتائج التنظيمية)، دراسة لكلية جامعية سويدية، هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ أو بشكل مباشر، وتكونت العينة من (130) معلماً، وتشير النتائج إلى أنه في هذه المنظمة يؤثر نمط سلوك المدير في النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير في المناخ الاجتماعي وتم مناقشة آثار هذه النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المنظمة الخاضعة للدراسة.

دراسة فورد (Ford, 1998) هدفت للكشف عن الأنماط القيادية عند عمداء الكليات في جامعات غرب استراليا كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى شيوع ثلاثة أنماط قيادية هي: الديمقراطية، والتساهلي، والتسلطي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة.

دراسة سوفياك (Soviak, 1999) هدفت لتحديد الأنماط القيادية لرؤساء أقسام الكليات الجامعية شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم، وقد دلت نتائج الدراسة أن (61%) من عينة الدراسة امتاز بالنمط القيادي الذي يتصف بأنه عالي الاهتمام بالعاملين وممتد الاهتمام بالعمل، ودلت النتائج أيضا على وجود فروق في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى للجنس.

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

1. على الرغم من كثرة الدراسات في مجال المناخ التنظيمي والأنماط القيادية في المجالات المختلفة ومنها التربوية، إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين البعدين معا بل تكاد تكون نادرة وخصوصا في اليمن، ومن هنا فإن هذه الدراسة ستعمل على توفر مؤشرات هامة حول العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والمناخ التنظيمي بإبعاده المختلفة.
2. إن الدراسات التربوية السابقة قد ركزت على دراسة المناخ التنظيمي والأنماط القيادية في مؤسسات التعليم العالي أو إدارات المدارس فيما يخص اليمن ، بينما هذه الدراسة تناولت هذين البعدين على مستوى إدارات التربية والتعليم.
3. أنها تدرس تلك العلاقة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم والتي تشكل المظلة الإدارية لكافة أنشطة التعليم العام في كل محافظة من المحافظات اليمنية.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة وخطوات إجراء الدراسة. كما يتضمن المعالجة الإحصائية التي تساعد في استخراج النتائج.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي ، و ذلك لملاءمة لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تتكون عينة الدراسة من كافة رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز البالغ عددهم (250) رئيس قسم اللذين كانوا على رأس عملهم وقت إجراء الدراسة، حيث أن بعضهم يشغل أكثر من رئاسة قسم و البعض الآخر كان مجازا ، والمبينة في الملحق رقم (3).. وقد تم توزيع الاستبانة باليد على كافة أفراد عينة الدراسة وقد تم استعادة (230) استبانته منها (205) صالحة للتحليل، و تشكل ما نسبته (82%) من الاستبانات الموزعة، بينما تشكل 63% من الأقسام الموجودة في هذه الإدارات، وهي نسبة تزيد عن (40%) وصالحة لغايات الدراسة (Sakren,2000).

خصائص عينة الدراسة:

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن غالبية المستجيبين من أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (92.2%) من مجموع رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز، وان نسبة (57.8%) ن رؤساء الأقسام تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة وان نسبة (35.6%) منهم تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 سنة.

كما أن (67.8%) من رؤساء الأقسام المشمولين في الدراسة يحملون درجة البكالوريوس والباقي يحملون درجة الدبلوم بنسبة إجمالية تبلغ (26.7%) والباقي يحملون درجة ماجستير بنسبة (1.1) و ثانوية عامة بنسبة (4.4%) وان (32.2%) منهم متخصصون في العلوم التربوية و (43.3%) في تخصصات أخرى، وان خبرة (47.8%) تقل عن خمس سنوات في مجال عمله الحالي . ومما سبق نلاحظ إن لدى رؤساء الأقسام الخبرة والتأهيل اللازم للإجابة عن أسئلة الدراسة وفهم موضوعها وانه يعتمد على البيانات التي جمعت منهم. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	189	92.2
	أنثى	16	7.8
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	73	35.6
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	118	57.7
	45 سنة فأكثر	14	6.7
المؤهل	ثانوية عامه فمادون	9	4.4
	دبلوم معلمين	16	7.8
	دبلوم متوسط	39	18.9
	بكالوريوس	139	67.8
	ماجستير	2	1.1
التخصص	محاسبة	23	11.1
	علوم إدارية	2	1.1
	علوم تربوية	66	32.2
	اقتصاد	7	3.3
	قانون	18	8.9
	أخرى	89	43.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	98	47.8
	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	48	23.3
	10 سنوات فأكثر	59	28.9

أداتا الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستباننتين اللتين تم تصميمهما وفقاً لهدف الدراسة، بناء على الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري إدارات التربية و التعليم، وعن المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز. وذلك من خلال تطوير أداتين منفصلتين وتوزيعهما على أفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول الفقرات الواردة في الأداتين. وخصص لكل حالة من الحالات وزن يتفق مع درجة أهميتها، حيث خصص للإجابة دائماً (5) نقاط، وغالباً (4) نقاط، والإجابة أحياناً (3) نقاط، والإجابة نادراً (2) نقطتين، والإجابة نادراً جداً نقطة واحدة.

1. الأداة الأولى لتحديد الأنماط القيادية:

لتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تم تطوير استبانة خاصة بذلك، وقد تم تطوير هذه الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة مثل دراسة المعكالي (1997)، وزايد (1999)، و عبدالله (2001)، و الدعيس (2003)، ودراسة بانافع (2003)، و الريمي (2005)، والفرا والخطيب (2007)، والمصري (2007). ومن ثم تم تعديلها وإخراجها بحيث تتناسب مع البيئة اليمنية وأهداف الدراسة. وقد شملت هذه الاستبانة (83) فقرة تقيس أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز، موزعة على الأنماط القيادية المستخدمة في هذه الدراسة و المبينة في الجدول (3). و حتى لا يكون هنالك نمطية في إجابات أفراد العينة فقد تم دمج الفقرات مع بعضها و بنمط يعرفه الباحث. و يبين الجدول (3) الأنماط القيادية و عدد الفقرات التي تقيس كل نمط منها وأرقام الفقرات كما وردت في الاستبانة. وعند التحليل فقد تم تجميع الفقرات لكل نمط و ترتيبها بشكل متسلسل مع مراعاة ورودها في الاستبانة.

الجدول (3)

توزيع فقرات الأنماط القيادية حسب تسلسلها في الاستبيان

أرقامها	عدد الفقرات	النمط
1-4-7-9-12-17-20-24-25-28-30-32-35-38-41-44-47-49-50-52-54-56-60-65-69-73-75-77-78-82-83.	31	الديمقراطي
2-5-10-13-15-18-21-23-26-27-33-36-39-45-53-55-58-61-63-66-68-70-76-79-81.	25	الأوتوقراطي
3-6-8-11-14-16-19-22-29-31-34-37-40-42-43-46-48-51-57-59-62-64-67-71-72-74-80.	27	الحر

صدق الأداة الأولى:

1. صدق المحتوى:

للتحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واليمنية، و بعض

المختصين العاملين في مجال الإدارة التربوية في اليمن، والبالغ عددهم (10) (ملحق (2) يبين أسماءهم). وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث مدى صلاحيتها لقياس أنماط السلوك القيادي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز، ومدى ملائمة فقرات الأداة لمستوى المستجيبين، وانتماء كل فقرة للنمط الذي تضمنها، وسلامة الصياغة اللغوية والفنية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الأداة.

وفي ضوء الملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون اعتمد الباحث على اتفاق 80% فأكثر. ووفقاً لذلك تم إعادة صياغة الفقرات واستبعاد غير الملائم منها.

2. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

ولمعرفة مدى تعبير فقرات كل مجال من مجالات الأداة فقد تم قياس الصدق البنائي للأداة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة منها وبين المجال الذي تنتمي إليه، فقد تم استبعاد الفقرات التي كان معامل ارتباطها ضعيفاً، والذي يقل عن (0.25) والذي ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (Normally, 1978).

و يبين الجدول (4) قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه،

الجدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل نمط من الأنماط القيادية والمستوى الكلي للنمط الذي تنتمي له

النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	الفقرة حسب ترتيبها ضمن فقرات النمط
0.61	0.26	0.62	1
0.64	0.25	0.64	2
0.63	0.19	0.76	3
0.69	0.23	0.66	4
0.67	0.53	0.74	5
0.68	0.26	0.76	6
0.74	0.28	0.69	7
0.78	0.63	0.72	8
0.81	0.54	0.69	9
0.86	0.47	0.70	10
0.52	0.61	0.74	11
0.63	0.54	0.74	12
0.54	0.56	0.68	13

النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	الفقرة حسب ترتيبها ضمن فقرات النمط
0.81	0.42	0.76	14
0.47	0.51	0.80	15
0.76	0.18	0.48	16
0.58	0.71	0.69	17
0.66	0.22	0.70	18
0.54	0.63	0.76	19
0.36	0.04*	0.35	20
0.42	0.06*	0.67	21
0.24	0.15	0.64	22
0.23	0.55	0.79	23
0.69	0.56	0.52	24
0.74	0.66	0.82	25
0.71		0.84	26
0.52		0.57	27
		0.34	28
		0.84	29
		0.68	30
		0.86	31

ملاحظة: * ليس ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

حيث يبين العمود الأول رقم الفقرة كما وردت في ترتيبها ضمن فقرات النمط، والأعمدة الثاني والثالث والرابع بين معامل الارتباط بين الفقرة والنمط المعنون في العمود، حيث يشير إلى أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الأنماط والنمط الذي تنتمي له تلك الفقرات تتحصر بين (0.31 - 0.86) وان جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وإن هذه القيم موجبة، وأي زيادة في قيمة الفقرة يؤدي إلى زيادة في قيمة المجال الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى وجود تجانس داخلي لأداة الدراسة، الأمر الذي يعني أن بناء الأداة يعتمد عليه في إجراء الدراسة، فعلى سبيل المثال نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الفقرة الأولى من الفقرات التي تقيس النمط الدكتاتوري تبلغ (0.26) أي إن زيادة في قيمة متوسط هذه الفقرة يؤدي إلى زيادة قيمة المجال الخاص بالنمط الدكتاتوري، بينما نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرة الأولى من النمط الديمقراطي و بين القيمة الكلية للنمط الديمقراطي تبلغ (0.62) وتبلغ هذه القيمة للفقرة الأولى من النمط الحر والمجال الكلي للنمط الحر (0.61).

و في السياق نفسه فان قيمة معامل الارتباط بين الفقرة الأخيرة من الفقرات التي تقيس النمط

الحر ورقمها (27) هي (0.52)، في حين أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرة الأخيرة من النمط الديمقراطي والتي رقمها (31) فتبلغ (0.86)، بينما قيمة معامل الارتباط للفقرة الأخيرة من النمط الدكتاتوري والتي رقمها (25) تبلغ (0.66).

الجدول (5)

معاملات ارتباط بيرسون بين المستوى الكلي للأنماط القيادية

النمط	النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
النمط الديمقراطي		1.00	
النمط الأوتوقراطي	1.000	0.37	
النمط الحر	0.461	0.328	1.000

ملاحظة: جميع القيم المذكورة في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

كما استخرجت معاملات الارتباط بيرسون بين كل نمط من الأنماط القيادية والأنماط الأخرى. ويبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين المستوى الكلي لكل نمط والمستويات الكلية للأنماط الأخرى، حيث يشير إلى أن قيم معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية تتحصر بين (0.328 - 0.461) وان جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تجانس داخلي لأداة الدراسة، الأمر الذي يعني أن بناء الأداة يعتمد عليه في إجراء الدراسة، فعلى سبيل المثال إن قيمة معامل الارتباط بين المستوى الكلي للنمط الديمقراطي والمستوى الكلي للنمط الدكتاتوري تبلغ (0.37) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهي موجبة الاتجاه، وان قيم معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي والنمط الحر يبلغ (0.328) وأن قيمة معامل الارتباط بين المستوى الكلي للنمط الديمقراطي والمستوى الكلي للنمط الدكتاتوري فتبلغ (0.461).

ثبات الأداة الأولى:

لقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإجابات أفراد العينة الذين تم اختيارهم عشوائياً. ويبين الجدول (6) إن قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ- ألفا) للأستبانة المتعلقة بالأنماط القيادية هي (0.93) و (0.97) و (0.91) لكل من النمط الديمقراطي والنمط الدكتاتوري والنمط الحر. كما إن قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) لكافة فقرات الأنماط القيادية مجتمعة بلغت (0.911). وحيث إن قيم كرونباخ - ألفا لمجالات أداة الدراسة قريبة من الواحد الصحيح، إذ أنه كلما اقتربت قيمة كرونباخ - ألفا من واحد زاد الاعتماد على اتساقها الداخلي، مما يعني أن هناك اتساق داخلي في إستبانة الدراسة أي أنه يمكن الاعتماد على

البيانات التي جمعت من خلالها لقياس الأنماط القيادية في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز .

الجدول (6)

توزيع الفقرات و قيم معاملات كرونباخ - ألفا لكل جزء من أجزاء الأستبانة للأنماط القيادية

قيمة كرونباخ - ألفا	عدد الفقرات	النمط
0.93	31	الديمقراطي
0.97	25	الأوتوقراطي
0.91	27	الحر
0.911	83	الدرجة الكلية

2. الأداة الثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي:

لتحديد مستوى المناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بمجالاته المختلفة. وهي الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، و اتخاذ القرارات، والحوافز، والتنمية البشرية. فقد تم تطوير هذه الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة مثل دراسة القريوتي (1994) ، وعثمانة (1996) ، وعابدين وأبو سمرة (2001) ، و بانافع (2003) و الزعارير (2004) ، وعلي (2005) . ومن ثم تعديلها و تطويرها بما يتناسب مع البيئة اليمنية وأهداف الدراسة. وقد احتوت هذه الأداة على (ستة) مجالات و (75) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول (7)

توزيع فقرات مجالات المناخ التنظيمي

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجال
13 – 1	13	الهيكل التنظيمي
24 – 14	11	الاتصالات
39 – 25	15	نظم العمل و إجراءاته
51 – 40	12	اتخاذ القرارات
70 – 52	19	الحوافز
75 – 71	5	التنمية البشرية
	75	كافة فقرات المناخ التنظيمي

صدق الأداة الثانية:

1- صدق المحتوى:

وللتحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة ، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واليمنية، و بعض المختصين العاملين في مجال الإدارة التربوية في اليمن، والبالغ عددهم (10) (ملحق (2) يبين أسماءهم). وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث مدى صلاحيتها لقياس أنماط السلوك القيادي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز، ومدى ملاءمة فقرات الأداة لمستوى المستجيبين، وانتفاء كل فقرة للنمط الذي تضمنها، وسلامة الصياغة اللغوية والفنية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الأداة.

وفي ضوء الملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون اعتمد الباحث على اتفاق 80% فأكثر. ووفقاً لذلك تم إعادة صياغة الفقرات واستبعاد غير الملائم منها.

الصدق البنائي للأداة الثانية:

ولمعرفة مدى تعبير فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة فقد تم قياس الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة منها وبين المستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه، فقد تم استبعاد الفقرات التي كان معامل ارتباطها ضعيفاً، والذي يقل عن (0.25) والذي ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (8)

معاملات الارتباط بين الفقرات التي تقيس المناخ التنظيمي و المجال الذي تنتمي له

رقم الفقرة بين فقرات المجال	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	نظم العمل و إجراءاته	اتخاذ القرارات	الحوافز	التنمية البشرية
1	0.545	0.660	0.557	0.234	0.425	0.449
2	0.593	0.429	0.517	0.307	0.498	0.642
3	0.516	0.614	0.478	0.630	0.316	0.702
4	0.572	0.744	0.579	0.462	0.503	0.604
5	0.656	0.707	0.588	0.413	0.498	0.538
6	0.598	0.623	0.597	0.534	0.274	
7	0.518	0.525	0.503	0.238	0.492	
8	0.268	0.704	0.709	0.538	0.476	
9	0.668	0.630	0.574	0.510	0.368	
10	0.531	0.635	0.625	0.452	0.305	

رقم الفقرة بين فقرات المجال	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	نظم العمل و إجراءاته	اتخاذ القرارات	الحوافز	التنمية البشرية
11	0.329	0.721	0.705	0.584	0.375	
12	0.577		0.572	0.379	0.417	
13	0.425		0.603		0.364	
14			0.535		0.362	
15			0.534		0.520	
16					0.435	
17					0.448	
18					0.502	
19					0.479	

ملاحظة: جميع القيم المذكورة في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

ويبين الجدول (8) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي والمستوى الكلي للمجال الذي تنتمي إليه، فعلى سبيل المثال فإن معامل الارتباط بين الفقرة الأولى من فقرات مجال الهيكل التنظيمي وبين المستوى الكلي للمناخ التنظيمي فتبلغ (0.545) وإن قيمة معامل الارتباط بين الفقرة الأولى من الفقرات المكونة لمجالات الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، والحوافز، والتنمية البشرية فتبلغ (0.545) و (0.66) و (0.557) و (0.234) و (0.425) و (0.449) على الترتيب. وبما أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، فإن ذلك يعني تجانساً داخلياً لأداة الدراسة، الأمر الذي يعني أن بناء الأداة يعتمد عليها في إجراء الدراسة .

كما تم استخراج معاملات الارتباط بين المستوى الكلي لكل مجال والمستويات الكلية للمجالات الأخرى والمستوى الكلي لأداة الدراسة، ويبين الجدول (9) إن معامل الارتباط بيرسون بين المجال الكلي للمناخ التنظيمي والمستوى الكلي لكل من مجالات الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، والحوافز، والتنمية البشرية (0.657) و (0.728) و (0.684) و (0.362) و (0.357) و (0.380) على الترتيب. وحيث إن هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى يقل عن (0.001)، وهي تشير إلى درجة عالية من التجانس الداخلي لأداة الدراسة، وهذا يعني أن فقرات أداة الدراسة تقيس شيئاً واحداً وهو مستوى المناخ التنظيمي في مجالاته الستة.

الجدول (9)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي والمجالات الأخرى والمستوى الكلي للمناخ التنظيمي

المجال	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	نظم العمل و إجراءاته	اتخاذ القرارات	الحوافز	التنمية البشرية
الهيكل التنظيمي	1.000					
الاتصالات	*0.586	1.000				
نظم العمل و إجراءاته	*0.441	*0.579	1.000			
اتخاذ القرارات	0.001	0.063	0.138	1.000		
الحوافز	0.019	0.046	0.025	0.137	1.000	
التنمية البشرية	0.068	0.034	0.096	0.02	*0.307	1.000
المناخ التنظيمي	*0.657	*0.728	*0.684	*0.362	*0.357	*0.380

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

ثبات الأداة الثانية:

أما فيما يتعلق بالأداة المستخدمة لقياس مستوى المناخ التنظيمي يلاحظ من الجدول (10) إن قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) لمجالات الأستبانة المتعلقة بمستوى المناخ التنظيمي كبيرة وتزيد عن (0.90)، كما إن قيمة معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكافة فقرات المناخ التنظيمي مجتمعة بلغت (0.981). وهذه القيم قريبة من الواحد الصحيح، حيث إنه كلما اقتربت قيمة كرونباخ- ألفا من واحد زاد الاعتماد على اتساقها الداخلي، بما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً في استبانة الدراسة أي أنه يمكن الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلالها لقياس المناخ التنظيمي في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز. كما هو في الجدول التالي.

الجدول (10)

توزيع الفقرات و قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل جزء من أجزاء إستبانة المناخ

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الهيكل التنظيمي	13	0.95
الاتصالات	11	0.94
نظم العمل و إجراءاته	15	0.88
اتخاذ القرارات	12	0.97
الحوافز	19	0.96
التنمية البشرية	5	0.90

إجراءات الدراسة:

1. تم تطوير الاستبيانين بصورتها الأولية بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري للموضوع (الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي).
2. تم عرض الاستبيانين على المشرف وتم مراجعته وإجراء التعديلات عليها.
3. تم تحكيم الاستبيانين من قبل مجموعة من الأساتذة في الجامعات الأردنية واليمنية، وإجراء التعديلات عليهما بناءً على ملاحظاتهم.
4. تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال البيانات السنوية المتوفرة في سجلات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة تعز.
5. تم توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام من خلال زيارات مباشرة لإدارات التربية والتعليم حيث تم الاجتماع مع رؤساء الأقسام، وتوضيح أهداف الدراسة وشرح متغيرات الدراسة لهم بما يمكن من بناء فهم واضح للاستبانة.
6. بعد ثلاثة أسابيع من الانتهاء من كافة الزيارات تم البدء بجمع الاستبانات.
7. تم استعراض الاستبانات المستعادة واستبعاد غير الصالح منها للتليل لوجود نواقص تؤثر على نتائج الدراسة.
8. لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية، للمستجيبين وحيث إن المقياس المستخدم في أداة الدراسة القياس الخماسي (1,2,3,4,5)، فإن المتوسط الحسابي المعياري يساوي (3)، وبناء على المعادلة الإحصائية التالية : $5-1=4 \div 3=1.33$ وهو المدى بين مستوى وآخر.

اعتمد الباحث تصنيف إجابات أفراد مجتمع الدراسة كما يلي :

- اعتبرت الدرجات من 1.33 إلى 2.33 فأقل درجة متدنية من الممارسة .
 - اعتبرت الدرجات من 2.34 إلى أقل من 3.67 درجة متوسطة من الممارسة .
 - اعتبرت الدرجات من 3.67 إلى 5 درجة عالية من الممارسة .
- لتحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية، للمستجيبين وحيث إن المقياس

المستخدم في أداة الدراسة القياس الخماسي (1,2,3,4,5), فإن المتوسط الحسابي المعياري يساوي (3), وبناء على المعادلة الإحصائية التالية : $1-5=3\div4=1.33$ وهو المدى بين مستوى وآخر.

اعتمد الباحث تصنيف إجابات أفراد مجتمع الدراسة كما يلي :

- اعتبرت الدرجات من 1.33 إلى 2.33 فأقل درجة متدنية من الممارسة .
 - اعتبرت الدرجات من 2.34 إلى أقل من 3.67 درجة متوسطة من الممارسة .
 - اعتبرت الدرجات من 3.67 إلى 5 درجة عالية من الممارسة .
9. تم إدخال البيانات على برنامج (SPSS) وتدقيقها بما يكفل صحة الإدخال. وقد تم تحليل البيانات وفقاً للمنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

10. تم استخراج النتائج والتعليق عليها بما يكفل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لتوصيف وقياس متغيرات الدراسة و هي :
1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: ما الأنماط القيادية السائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز؟ وما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟ فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أنماط السلوك القيادي ومستوى المناخ التنظيمي.
 2. للإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم ومستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز؟ فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون .
- وقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل وتبويب البيانات وإجراء الاختبارات المطلوبة .

الفصل الرابع

عرض النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وفي هذا الفصل يقدم الباحث شرحاً مفصلاً للبيانات التي جرى تحليلها حسب الأسئلة الرئيسة للدراسة حيث نستعرض الأنماط القيادية السائدة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز و من ثم المناخ التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن ثم العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي في تلك الإدارات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول " ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟
للتعرف إلى النمط القيادي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لكل نمط من هذه الأنماط.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الديمقراطي	3.07	0.48	1	متوسطة
الأوتوقراطي	3.07	0.30	1	متوسطة
الحر	2.83	0.24	3	متوسطة

و يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز للأنماط القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين معهم ، والذي يشير إلى أن درجات ممارسة هؤلاء المديرين للأنماط القيادية الثلاثة كانت متوسطة ، كما يتصورها أفراد عينة الدراسة ، حيث احتل النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي المرتبة الأولى، فالنمط الحر في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الأنماط (3.07)، و(3.07) و (2.83) على الترتيب. كما بلغت الانحرافات

المعيارية (0.48) و(0.30) و (0.24) ، لهذه الأنماط على التوالي. وهذا يدل على أن الأنماط الثلاثة سائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز .
و فيما يلي عرض لنتائج تحليل البيانات الخاصة بممارسة كل نمط من هذه الأنماط.

1. ممارسة النمط الديمقراطي:

للتعرف إلى الممارسات التي يقوم بها مديرو إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز والبالغة (31) ممارسة، تدل في مجملها على النمط الديمقراطي كما يراه أفراد عينة الدراسة ، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر، والانحرافات المعيارية، و درجة الممارسة لكل فقرة من هذه الفقرات. والمبنية في الجدول (12).الذي يشير إلى أن المتوسطات الحسابية للإجابات تتراوح بين 2.03 - 3.81 . وإن درجة الممارسة تفاوتت بين كبيرة و متوسطة و متدنية. كما أن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 0.82 و تصل إلى 1.99. أي إن هنالك تشتتاً كبيراً في إجابات افراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الديمقراطي عن المتوسط الحسابي، إذ أن معظم العبارات لها انحراف اكبر من واحد صحيح ، لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الديمقراطي عن المتوسط الحسابي.

يبين الجدول (12) إن المتوسطات الحسابية الثلاثة الأولى تزيد 3.71، و إن درجة الممارسة لها كبيرة بينما درجة الممارسة للفقرتين الأخيرتين متدنية.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
38	يعزز انتماء الموظف لمؤسسته.	3.81	1.18	1	عالية
20	يدعم الانضباط الذاتي لدى رؤساء الأقسام	3.77	1.45	2	عالية
69	يطبق اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف .	3.71	1.11	3	عالية
73	يتبنى الاقتراحات الهادفة.	3.45	1.19	4	متوسطة
24	يزود موظفيه بالنصائح حول العمل.	3.42	1.68	5	متوسطة
47	يكافئ رؤساء الأقسام على العمل الإضافي.	3.42	1.64	5	متوسطة
50	يشجع رؤساء الأقسام على المبادرة في العمل	3.35	0.86	7	متوسطة
60	يشرك رؤساء الأقسام في اتخاذ	3.35	1.70	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	القرارات.				
41	يمتاز بشخصية إدارية قوية.	3.29	1.27	9	متوسطة
17	يعزز لدى الموظف الشعور بالمسؤولية.	3.26	0.88	10	متوسطة
30	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل.	3.26	1.85	10	متوسطة
52	يشارك رؤساء الأقسام في وضع أهداف الإدارة.	3.19	1.77	12	متوسطة
44	يحرص على تبني قضايا العاملين تحت إدارته.	3.16	1.11	13	متوسطة
65	يعمل على تنسيق جهود العاملين.	3.13	1.54	14	متوسطة
28	يسمع لأراء رؤساء الأقسام.	3.10	1.63	15	متوسطة
32	يكون موضوعياً في التعامل مع الموظفين .	3.10	1.69	15	متوسطة
62	يفوض بعض من صلاحياته لرؤساء الأقسام.	3.10	1.40	15	متوسطة
82	يفوض مهام محددة تحديداً دقيقاً .	3.10	1.77	15	متوسطة
77	يراعي مقدرات رؤساء الأقسام عند توزيع الواجبات.	3.06	0.84	19	متوسطة
7	يتفهم مشكلات رؤساء الأقسام.	3.03	0.82	20	متوسطة
9	يجعل العلاقة بينه وبين موظفيه طيبة.	3.00	1.57	21	متوسطة
25	تسود روح التعاون بينه وبين موظفيه.	3.00	1.30	21	متوسطة
1	يراعي حاجات رؤساء الأقسام.	2.94	1.68	23	متوسطة
35	يلم بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل .	2.90	1.59	24	متوسطة
12	يحقق التآلف داخل التنظيم الإداري.	2.81	1.99	25	متوسطة
4	يرشد رؤساء الأقسام إلى تنفيذ خطط الإدارة.	2.77	1.36	26	متوسطة
49	يشجع التنسيق الإداري مع الإدارات الأخرى.	2.71	1.22	27	متوسطة
83	يحرص على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع رؤساء الأقسام	2.45	1.62	28	متوسطة
56	يشجع رؤساء الأقسام على النمو المهني.	2.39	1.29	29	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
75	يشجع على الإبداع والتجديد والابتكار.	2.16	1.19	30	متدنية
78	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	2.03	1.40	31	متدنية
الدرجة الكلية		3.07	0.48		متوسطة

2 - ممارسة النمط الأوتوقراطي :

للتعرف إلى الممارسات التي يقوم بها مديرو إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز والبالغه (25) فقرة تدل في مجملها على النمط الدكتاتوري ، كما يراه أفراد عينة الدراسة ، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر، و الانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لكل فقرة من هذه الفقرات. والمبنية في الجدول (13).الذي يشير إلى إن المتوسطات الحسابية للإجابات تتراوح بين 2.58-3.61 و إن درجة الممارسة متوسطة . كما إن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 0.79 و تصل إلى 1.93. أي أن هنالك تشتتاً كبيراً في إجابات أفراد عينة الدراسة، إذ أن معظم العبارات لها انحراف اكبر من واحد صحيح ، لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الأوتوقراطي عن المتوسط الحسابي.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
79	عدم مراعاة قدرات رؤساء الأقسام عند توزيع المهام.	3.61	1.34	1	متوسطة
81	لا يراعي الظروف الإنسانية لرؤساء الأقسام .	3.55	1.36	2	متوسطة
45	لا يهتم بالتخصص الوظيفي في العمل والتعيينات.	3.48	0.91	3	متوسطة
27	تغلب الشدة على تصرفاته مع رؤساء الأقسام.	3.42	1.76	4	متوسطة
36	لا يهتم بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.	3.42	1.13	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	يلتقي برؤساء الأقسام عند الحاجة إليهم فقط.	3.39	1.45	6	متوسطة
63	يتقيد حرفياً بالأنظمة والتعليمات.	3.39	0.83	6	متوسطة
23	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل.	3.26	1.48	8	متوسطة
68	يحرص على أن يكون المتحدث باسم العاملين.	3.26	1.68	8	متوسطة
66	يركز في مناقشاته على تفصيلات العمل .	3.13	1.58	10	متوسطة
53	يتبع أسلوب الإشراف المركزي.	3.03	1.06	11	متوسطة
70	يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده.	3.03	1.80	11	متوسطة
26	يضع معوقات في طريق الاتصال بينه وبين موظفيه.	2.97	1.23	13	متوسطة
55	يستغل أخطاء رؤساء الأقسام لمصلحته الخاصة.	2.97	1.33	13	متوسطة
76	ينفرد باتخاذ القرارات.	2.97	1.31	13	متوسطة
5	يسجل ملاحظاته الإدارية على مرأى من موظفيه.	2.94	1.19	16	متوسطة
33	يقاوم الإبداع والابتكار داخل الإدارة.	2.94	1.54	16	متوسطة
61	يلزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.	2.94	1.32	16	متوسطة
18	يعطي رؤساء الأقسام فرصة لمناقشة قراراته.	2.87	0.79	19	متوسطة
10	يتيح لرؤساء الأقسام الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.	2.81	1.15	20	متوسطة
58	يتجنب تغيير أسلوب العمل.	2.77	1.18	21	متوسطة
13	يهتم بعلاقات الإدارة مع المجتمع الخارجي.	2.71	1.57	22	متوسطة
39	لا يعمل على معالجة ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	2.68	1.38	23	متوسطة
15	يبنى حاجزاً بينه وبين رؤساء الأقسام.	2.61	1.93	24	متوسطة
2	يلزم رؤساء الأقسام باتباع التعليمات بشكل حرفي.	2.58	1.26	25	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	الدرجة الكلية	3.07	0.30		متوسطة

3 – ممارسة النمط الحر:

للتعرف على الممارسات التي يقوم بها مديرو إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز والبالغة (27) فقرة تدل في مجملها على النمط الحر، كما يراها أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لكل فقرة من هذه الفقرات. والمبينة في الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة النمط الحر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
67	يتقبل أي تغيير يقترحه رؤساء الأقسام .	3.26	1.48	1	متوسطة
42	يعمل على تغليب طابع المجاملات الشخصية في العمل.	3.19	1.00	2	متوسطة
46	يهمل مشكلات رؤساء الأقسام .	3.16	1.11	3	متوسطة
19	يهتم بالمصلحة الخاصة على حساب العمل	3.13	1.56	4	متوسطة
72	يتأثر برغبات رؤساء الأقسام .	3.13	1.39	4	متوسطة
74	يتردد في اتخاذ القرارات.	3.13	0.94	4	متوسطة
37	لا يشجع على الحرية في العمل .	3.10	1.33	7	متوسطة
16	يتصف بضعف الاهتمام بعملية التخطيط.	3.06	0.72	8	متوسطة
22	يحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.	3.03	1.64	9	متوسطة
48	ينفتح على البيئة الخارجية على حساب الإدارة.	3.03	1.58	10	متوسطة
3	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل.	3.00	1.16	11	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يتصف بضعف التكيف في المواقف الإدارية.	2.84	1.11	12	متوسطة
43	يتصرف دون اهتمام بقرارات الإدارة العليا.	2.84	1.22	12	متوسطة
57	يتصل من المسؤولية.	2.81	0.90	14	متوسطة
31	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على العمل.	2.77	1.88	15	متوسطة
34	يتصف بضعف إنجاز المهام .	2.74	1.93	16	متوسطة
51	لا يهتم بجودة الإنتاج .	2.71	1.22	17	متوسطة
59	يتساهل في تطبيق العقوبة على المقصرين.	2.68	1.77	18	متوسطة
62	يفوض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.	2.68	1.84	18	متوسطة
64	يعطي الحرية لاختيار الأساليب المناسبة لإنجاز العمل .	2.68	1.75	18	متوسطة
8	يتسم بضعف المقدرة على حل المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام في العمل.	2.65	0.78	21	متوسطة
29	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية.	2.65	1.23	21	متوسطة
11	يهتم بالشكليات على حساب العملية الإدارية.	2.61	1.54	23	متوسطة
71	يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين.	2.58	1.50	24	متوسطة
14	تتميز اجتماعاته مع رؤساء الأقسام بالعشوائية.	2.55	1.95	25	متوسطة
40	لا يلتزم بالوعد التي قطعها لرؤساء الأقسام .	2.35	1.56	26	متوسطة
80	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	2.13	0.83	27	متدنية
	الدرجة الكلية	2.83	0.24		متوسطة

الذي يشير إلى إن المتوسطات الحسابية للإجابات تتراوح بين 2.13-3.26 . وإن درجة الممارسة متوسطة. ماعدا الفقرة الأخيرة متدنية. كما إن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن

0.72 و تصل إلى 1.95. أي أن هنالك تشتتاً كبيراً في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الحر عن المتوسط الحسابي، إذ أن معظم العبارات لها انحراف اكبر من واحد صحيح ، لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الحر عن المتوسط الحسابي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟"

لمعرفة المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام، فقد تم تحديد المناخ التنظيمي من خلال ستة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، والاتصال ، ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، والحوافز، والتنمية البشرية. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لكل مجال من هذه المجالات. والمبينة في الجدول (15). الذي يشير إلى إن المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز تتراوح بين (2.66 - 3.31) لكل من مجال نظم العمل وإجراءاته، ومجال الهيكل التنظيمي على الترتيب. وان الهيكل التنظيمي يأتي بالرتبة الأولى، يليه اتخاذ القرارات بالرتبة الثانية و بعد ذلك تأتي التنمية البشرية ثم الحوافز، ثم الاتصالات و أخيرا نظم العمل وإجراءاته. وإن درجة وجود هذه المجالات متوسطة. كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمناخ التنظيمي يبلغ (3.09) و إن نسبة الذين تنحصر إجاباتهم تزيد أوزان إجاباتهم عن 3.5 تبلغ (59.7%).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكافة مجالات المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
الهيكل التنظيمي	3.31	0.51	1	متوسط
اتخاذ القرارات	3.20	0.51	2	متوسط
التنمية البشرية	3.19	0.65	3	متوسط
الحوافز	3.10	0.48	4	متوسط
الاتصال	3.09	0.73	5	متوسط

متوسط	6	0.69	2.66	نظم العمل و إجراءاته
متوسط		0.32	3.09	المجالات كافة

كما إن قيم الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.48-0.73 لكل من مجالي الحوافز، والاتصال.

و فيما يلي عرض لنتائج تحليل البيانات الخاصة بممارسة كل مجال من هذه المجالات.

الهيكل التنظيمي:

لقياس مجال الهيكل التنظيمي من المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت (13) فقرة. و يبين جدول (16) أهم المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التطبيق المستخدمة في هذه الدراسة.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
1	أدرك أهمية مرونة النظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملية.	3.99	1.09	1	عالية
2	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي الأدائية.	3.95	1.06	2	عالية
3	لا يوجد ازدواجية وتداخل في العمل.	3.89	1.12	3	عالية
4	تتناسب تخصصات رؤساء الأقسام مع طبيعة واجباتهم الوظيفية.	3.48	0.96	4	متوسطة
5	اعرف ما هو مطلوب مني تأديته من خلال وصف وظيفي محدد ومكتوب.	3.39	1.01	5	متوسطة
6	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة.	3.13	0.92	6	متوسطة
7	يسهل الهيكل التنظيمي عملية تنفيذ استراتيجيات الإدارة.	3.11	1.05	7	متوسطة
8	درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين عالية.	3.06	1.10	8	متوسطة
9	اعرف بشكل كامل القواعد والأنظمة واللوائح التي تتعلق بعملية.	3.06	1.11	8	متوسطة

متوسطة	8	1.26	3.06	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة وبسرعة.	10
متوسطة	11	1.01	3.02	هنالك درجة مناسبة من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة والأقسام التابعة لها.	11
متوسطة	12	1.39	2.96	الهيكل التنظيمية في الإدارة واضحة.	12
متوسطة	13	1.08	2.88	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل ومهام الإدارة.	13
متوسطة		0.21	3.31	المجال ككل	

و يشير الجدول (16) إلى أن قيمة المتوسطات الحسابية للفقرات التي تنص على إدراك أهمية مرونة النظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملها، وإجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليات تتفق مع القدرات الأدائية، ولا يوجد ازدواجية وتداخل في العمل تتراوح بين (3.89-3.99). و إن درجة توفرها في المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عالية، حسب تصور أفراد عينة الدراسة فيها. و إن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن (1) باستثناء الفقرتين المتعلقتين بتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة، وتناسب تخصصات رؤساء الأقسام مع طبيعة واجباتهم الوظيفية.

الاتصال:

لقياس مجال الاتصال من المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت (11) فقرة. ويبين الجدول (17) أهم المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة مستوى المناخ في هذه الدراسة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
14	اعتماد إدارتك على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.	4.23	0.93	1	عالية
15	استخدام أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة.	3.72	1.25	2	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
16	يتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.	3.39	1.28	3	متوسطة
17	يقضي رؤساء الأقسام وقتاً بعد الدوام الرسمي مع مرؤوسيهم الذين يعانون من مشكلات فردية.	3.10	1.14	4	متوسطة
18	تقوم سياسة الإشراف على أساس رسم خطوط عريضة لرؤساء الأقسام.	3.09	1.10	5	متوسطة
19	يسعى المدير إلى إقامة لقاءات عامة بشكل دوري.	2.97	1.13	6	متوسطة
20	يتوفر جو من الثقة للعاملين يشجعهم على طرح أفكارهم ومشاعرهم دون حرج.	2.84	1.23	7	متوسطة
21	يسود المرح لقاءات العاملين غير الرسمية.	2.77	1.03	8	متوسطة
22	هنالك تقييد بخطوط التسلسل الإداري ولا يتجاوز شخص المرجع.	2.76	1.21	9	متوسطة
23	عند مواجهة مشكلة معينة في العمل يفضل رؤساء الأقسام عدم اللجوء إلى الرئيس المباشر.	2.68	0.99	10	متوسطة
24	يدعو رؤساء الأقسام زملاءهم لزيارتهم .	2.48	1.23	11	متوسطة
	المجال ككل	3.09	0.32		متوسطة

يلاحظ من الجدول (17)، إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس بعد الاتصالات من المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز، تتحصر بين (2.48-4.23). وإن قيم المتوسطات الحسابية للفقرتين الأوليين المتعلقةين باعتماد الإدارة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات، واستخدام أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة. تبلغ (4.23) و (03.72). وإن درجة توفرها في مجال الاتصالات من المناخ التنظيمي عالية. أما بقية الفقرات فتتراوح قيم المتوسطات الحسابية لها بين (2.48-3.1)، وإن درجة توفرها متوسطة.

نظم العمل و إجراءاته:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال نظم العمل وإجراءاته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
25	تحفظ حقوق رؤساء الأقسام بالإجازات التي يستحقونها.	3.76	1.05	1	عالية
26	تعتمد مقاييس ومعايير موضوعية للحكم على الأداء الإداري للموظف.	3.71	1.32	2	عالية
27	التزام رؤساء الأقسام بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه.	3.28	1.08	3	متوسطة
28	يقبل رؤساء الأقسام على العمل يوميا بنشاط وحيوية وسرور.	3.14	1.23	4	متوسطة
29	تشجيع الإدارة رؤساء الأقسام على الإبداع في مهامهم.	3.01	1.25	5	متوسطة
30	تساعد الإدارة في حل مشاكل رؤساء الأقسام الشخصية.	2.87	1.61	6	متوسطة
31	عند وقوع الخطأ تعمل الإدارة على توجيه الموظف بما يكفل عدم تكرار الخطأ.	2.72	1.02	7	متوسطة
32	عندما يكون الموظف في مهمة صعبة فإنه يتلقى الدعم من رؤسائه.	2.68	1.07	8	متوسطة
33	هنالك تطوير في الأنظمة والإجراءات بصورة مستمرة.	2.59	1.10	9	متوسطة
34	انتقال المعاملات بين الأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.	2.55	1.18	10	متوسطة
35	يسود رؤساء الأقسام روح معنوية عالية.	2.18	1.31	11	متدنية
36	يسود الاجتماعات روح التعاون وعمل الفريق والاحترام.	2.12	1.26	12	متدنية
37	توضع التجهيزات الإدارية المتاحة تحت تصرف رؤساء الأقسام عند حاجتهم إليها.	1.99	1.27	13	متدنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
38	يعطي رؤساء الأقسام وقتاً كافياً لإعداد التقارير الإدارية.	1.87	1.11	14	متدنية
39	يتم نقل رؤساء الأقسام بين الإدارات المختلفة بغض النظر عن خبرتهم أو تأهيلهم	1.50	0.88	15	متدنية
	المجال ككل	2.66	0.69		متوسطة

ولمعرفة الواقع التطبيقي لمجال نظم العمل وإجراءاته في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز فقد تم تحديد (15) فقرة ، و يبين الجدول (18) أهم المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات، وهي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التطبيق المستخدمة في هذه الدراسة .

يلاحظ من الجدول (18). إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مجال نظم العمل و إجراءاته من المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز، تنحصر ا بين(1.50-3.76) . وإن قيم المتوسطات الحسابية للفقرتين الأوليين المتعلقةتين بحفظ حقوق رؤساء الأقسام بالإجازات التي يستحقونها ، واعتماد مقاييس ومعايير موضوعية للحكم على الأداء الإداري للموظف بلغت (3.76) و (3.71). وإن درجة توفرها في مجال نظم العمل و إجراءاته من المناخ التنظيمي عالية. أما بقية الفقرات فنتراوح قيم المتوسطات الحسابية لها بين 1.50-3.28 ، وإن درجة توفرها بين متوسطة و متدنية.

اتخاذ القرارات:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمجال اتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
40	تسمح لي نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي	3.45	1.07	1	متوسطة
41	يوجد تعاون بين الأقسام المختلفة.	3.41	1.29	2	متوسطة
42	تتبع الأساليب والمناهج العلمية	3.38	1.18	3	متوسطة

				والعملية في اتخاذ القرارات.	
متوسطة	4	1.04	3.36	القرارات يتم اتخاذها من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة	43
متوسطة	5	1.17	3.25	تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.	44
متوسطة	6	1.24	3.24	تفوض الإدارة المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرار حسب طبيعته.	45
متوسطة	7	1.11	3.21	يتراجع رؤساء الأقسام عن القرارات التي لا تحقق أهدافها.	46
متوسطة	8	1.04	3.14	أهتم جدا لإنجاح عملي وعمل زملائي.	47
متوسطة	9	1.24	3.07	يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها الإدارة	48
متوسطة	10	1.16	3.04	لجوء متخذي القرارات في إدارتك إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها و آثارها.	49
متوسطة	11	1.27	3.01	يتم أتباع متخذي القرارات للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.	50
متوسطة	12	1.08	2.82	تتم دراسة مشروعات القرارات في الإدارة قبل صدورها لتحديد مدى تحققها للصالح العام للإدارة.	51
متوسطة		0.21	3.20	المجال ككل	

لقياس مجال اتخاذ القرارات من المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فقد اعتمدت (12) فقرة . و يبين الجدول (19) أهم المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات ، وهي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التطبيق المستخدمة في هذه الدراسة. يلاحظ من الجدول (19) ، إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مجال اتخاذ القرارات من المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ، تتحصر بين (2.82-3.45) . وإن درجة توفرها في بعد اتخاذ القرارات من المناخ التنظيمي متوسطة.

الحوافز

لقياس مجال الحوافز من المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت (19) فقرة . و يبين الجدول (20) أهم المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات ،وهي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و درجة مستوى المناخ في هذه الدراسة.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مستوى المناخ
52	يهتم المدير بمشاعر العاملين.	3.43	1.19	1	متوسطة
53	نظام الرواتب والأجور والمكافآت في الإدارة عادل.	3.27	1.21	2	متوسطة
54	لا أشعر بالغبن حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل.	3.22	1.10	3	متوسطة
55	تعتمد الإدارة نظاما للمكافآت وبرنامجا للحوافز يتميزان بالفعالية	3.20	1.12	4	متوسطة
56	هناك انسجام وتعاون بين العاملين	3.14	1.08	5	متوسطة
57	الحوافز المعنوية و التشجيعية التي يقدمها المديرون للعاملين المتميزين يظهر جهودهم في إتقان أعمالهم.	3.12	1.28	6	متوسطة
58	الترقية في الإدارة تقوم على أسس عادلة (والكفاءة والجدارة دور كبير في ذلك).	3.12	0.96	6	متوسطة
59	تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع المثالية للعمل.	3.10	1.10	8	متوسطة
60	إتباع إدارتك للأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة السارية فيما يتعلق باستحقاقات العاملين.	3.09	1.14	9	متوسطة
61	حجم المزايا التي يحصل عليها	3.08	1.16	10	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مستوى المناخ
	رؤساء الأقسام يتناسب مع العطاء الذي يقدمونه.				
62	يسعى المدير إلى إقامة إدارة عامة ومفتوحة بشكل دوري مع رؤساء الأقسام.	3.07	1.20	11	متوسطة
63	يقوم بحضور المناسبات الخاصة بزملاء العمل.	3.06	1.24	12	متوسطة
64	تعطي الإدارة مجالاً للعاملين لحل مشاكلهم بأنفسهم.	3.06	1.12	12	متوسطة
65	الدخل الذي أتقاضاه من الإدارة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى.	3.04	1.10	14	متوسطة
66	يسعى رؤساء الأقسام للحصول على امتيازات خاصة.	3.04	1.25	14	متوسطة
67	اشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي للإدارة.	3.00	1.17	16	متوسطة
68	لا يحاول المدير أن يفرض إرادته على مدراء الدوائر والأقسام.	2.99	1.03	17	متوسطة
69	يعامل رؤساء الأقسام اعتماداً على أدائهم الجيد.	2.98	1.18	18	متوسطة
70	اشعر بالأمن الوظيفي.	2.97	1.08	19	متوسطة
	المجال ككل	3.10	0.48		متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) ، إن جميع المتوسطات الحسابية لل فقرات التي تقيس مجال الحوافز من المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ، تتحصر بين (2.97-3.43) . وإن درجة توفرها في مجال الحوافز من المناخ التنظيمي متوسطة.

التنمية البشرية:

لقياس مجال التنمية البشرية من المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت (5) فقرات . و يبين الجدول (21) أهم

المؤشرات الإحصائية لهذه الفقرات ، وهي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و درجة التطبيق المستخدمة في هذه الدراسة.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال التنمية البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مستوى المناخ
71	الفرص متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	3.27	1.17	1	متوسطة
72	توفر الإدارة الجو الملائم للنمو والتطور الوظيفي.	3.27	1.13	1	متوسطة
73	التدريب الذي يحصل عليه رؤساء الأقسام يؤدي إلى المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.	3.24	1.01	3	متوسطة
74	يواكب التدريب التطورات الحديثة التي تشهدها الإدارة	3.18	1.17	4	متوسطة
75	تحرص الإدارة في جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمان قوتها العاملة.	3.00	1.08	5	متوسطة
	المجال ككل	3.19	0.65		متوسطة

يلاحظ من الجدول (21) ، إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مجال التنمية البشرية من المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز تنحصر بين (3-3.27). وإن درجة توفرها في مجال التنمية البشرية من المناخ التنظيمي متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف عن العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة والمناخ التنظيمي بشكل عام من جهة ، وبين مجالات المناخ التنظيمي من جهة أخرى. وقد أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز؟

و يبين الجدول (22) قيم معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية ومجالات المناخ التنظيمي و المستوى الكلي للمناخ التنظيمي.

الجدول (22)

معاملات ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية ومجالات المناخ التنظيمي (ن=205)

النمط	الهيكل التنظيمي	الاتصال	نظم العمل وإجراءاته	اتخاذ القرارات	الحوافز	التنمية البشرية	المناخ التنظيمي بشكل عام
الديمقراطي	معامل الارتباط	0.067	0.03-	*0.2	*0.127	*0.14	0.082
	مستوى دلالة	0.179	0.342	0.003	0.04	0.027	0.258
الديكتاتوري	معامل الارتباط	*0.576	-	*0.679	0.025-	-	0.21-
	مستوى دلالة	0.0001	0.0001	0.0001	0.365	0.002	0.002
الحر	معامل الارتباط	*0.207	0.03-	*0.21	-	0.014	0.53
	مستوى دلالة	0.002	0.34	0.002	0.02	0.424	0.470

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

و يشير الجدول (22) إلى أن معاملات الارتباط بين كل من مجالات الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، والحوافز، والتنمية البشرية وبين النمط الأوتوقراطي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). أي إن هنالك علاقة بين هذه المجالات وبين النمط

الأوتوقراطي وهذه العلاقة سالبة الاتجاه، أي إن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على مجالات الهيكل التنظيمي، والاتصالات، والحوافز، والتنمية البشرية، بينما تأثير النمط الأوتوقراطي على نظم العمل وإجراءاته يكون ايجابيا، كما إن معامل ارتباط المناخ التنظيمي بشكل عام والنمط الأوتوقراطي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و إن قيمة معامل الارتباط سالبة. بمعنى إن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي.

كما يشير الجدول إلى أن معاملات الارتباط بين كل من الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، والنمط الحر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). أي إن هنالك علاقة بين هذه المجالات و بين النمط الحر . و إن هذه العلاقة موجبة الاتجاه بين النمط الحر والهيكل التنظيمي، ونظم العمل وإجراءاته والنمط الحر، بينما العلاقة بين النمط الحر و اتخاذ القرارات سالبة. أي إن هذا النمط يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات، و حيث إن معامل ارتباط المناخ التنظيمي بشكل عام و النمط الحر ليس له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). أي انه لا توجد علاقة بين النمط الحر والمناخ التنظيمي بشكل عام.

و بصورة عامة فإننا نلاحظ إن هنالك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في محافظة تعز حول الفقرات المتعلقة بمستوى المناخ التنظيمي بصورة عامة ، وهذا يعود إلى عدم التجانس في آرائهم حول ما هو موجود ومطبق فعليا على ارض الواقع في هذه الإدارات. كما إننا نلاحظ أيضا تقارب في المتوسطات الحسابية المخصصة لمعظم الفقرات في هذا المجال.

و بينت الدراسة إن تقييم أفراد عينة الدراسة لمجالات المناخ التنظيمي كانت على النحو

التالي:

أ- إن أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ، يقيمون مجال الهيكل التنظيمي في إداراتهم بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم على جميع الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي مجتمعة (3.31) . رغم تمتع هذا الهيكل ببعض المزايا والصفات المناسبة بدرجة عالية.

ب- إن الاتصالات في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ، كما يرى أفراد عينة الدراسة ، تتم بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم على كافة الفقرات مجتمعة (3.09).

ج- إن أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز يقيمون مجال نظم العمل وإجراءاته بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة الفقرات المكونة لهذا المجال

(2.66) . وتعد نظم العمل وإجراءاته من العوامل الرئيسية التي تشكل المناخ التنظيمي في أي مؤسسة، لما لهذه الإجراءات من اثر على أداء العاملين وحريرتهم في تنفيذ العمل بيسر وفاعلية واقتصادية، وعلى الرغم من وجود وسيادة الأعراف والإجراءات المكتوبة والتعليمات والأنظمة والقوانين واللوائح الناظمة للعمل وتنفيذه في معظم المؤسسات، إلا إن عملية تطبيق هذه التشريعات والإجراءات على ارض الواقع يختلف باختلاف الإدارات.

د - إن تقييم أفراد عينة الدراسة، لمجال اتخاذ القرارات في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم على جميع الفقرات مجتمعة (3.20). وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات في الإدارات بحاجة إلى إعادة النظر وتفعيل دور رؤساء الأقسام بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية من المشاركة في هذه العملية ودراسة القرارات والتشاور حولها قبل اتخاذها، بما يكفل أن تكون هذه القرارات رشيدة وتلاقي القبول من رؤساء الأقسام باعتبارها قراراتهم وبالتالي يعملون على إنجازها.

هـ - إن تقييم أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز لمجال الحوافز متوسط، حيث إن المتوسط الحسابي لإجاباتهم على جميع الفقرات التي تقيس مجال الحوافز قد بلغ (3.10).

و - إن تقييم أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز لمجال التنمية البشرية هو متوسط، حيث إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع الفقرات المكونة لمجال التنمية البشرية (3.19).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و المبنية على نتائج تحليل البيانات الواردة في الفصل الرابع، إضافة إلى تقديم التوصيات المناسبة في ضوء هذه النتائج.

مناقشة نتائج إجابة السؤال الأول:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

بعد أن تم استعراض تقييم أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالأنماط القيادية في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية وجد الباحث أن رؤساء الأقسام في الإدارات يقيمون الأنماط القيادية بصورة متقاربة ، أي انه لا يوجد نمط قيادي سائد إنما تسود الأنماط القيادية الثلاثة ، وهذا يعود إلى تنوع المديرين من حيث الخلفية والتأهيل العلمي والخبرات العملية وغيرها من العوامل المؤثرة على النمط القيادي المتعارف عليها والتي أكدت عليها الدراسات النظرية والعملية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كثيرة مثل دراسة بانا فع (2003)، ودراسة العظمت (2004)، وكذا عدم توفر التأهيل العلمي في مجال الإدارة والكفاية الإدارية اللازمة لدى هؤلاء المديرين، والتي بينتها دراسة الريمي (2005). حيث إن اختيار المديرين لشغل الوظائف لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية أو حصولهم على برامج تدريبية في مجال الإدارة، إنما يتم بناء على فترة خدمتهم، وهذا ما دلت عليه مؤهلات و تخصصات أفراد عينة الدراسة حيث إن (66%) منهم متخصصون في العلوم التربوية.

وتدل النتائج إن ممارسة النمط الديمقراطي من قبل مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز يتم بدرجة متوسطة، كما يرى ذلك رؤساء الأقسام فيها، إن المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع الفقرات مجتمعة بلغ (3.07)، وهو الوزن نفسه الذي يمثل حالة الموافقة بدرجة متوسطة. كما إن الانحرافات المعيارية لكل الفقرات تراوحت ما بين 0.82 - 1.99، و إن معظمها تزيد عن (1). وهذا يدل على تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي للفقرات بدرجة كبيرة ، مما يعني إن هنالك عدم اتفاق بين رؤساء الأقسام في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز حول ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي ، وهذا يعني إن هنالك اختلافاً من مدير إلى آخر في ممارسة هذه الممارسات ، مما يؤكد الاختلاف في المهارات و الكفاية الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز. وهذا يتفق مع دراسة الريمي

(2005)، ودراسة الدعيس (2003) ، التي بينت إن هنالك حاجة إلى توفر كفايات و مهارات قيادية للمديرين غير موجهة لديهم.

كما تدل النتائج على إن أفراد عينة الدراسة يرون إن مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز يمارسون النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة ، حيث إن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على جميع الفقرات مجتمعة بلغ (3.07)، وهو الوزن نفسه الذي يمثل حالة الموافقة بدرجة متوسطة ، كما إن الانحرافات المعيارية لكل الفقرات تراوحت ما بين (0.79-1.93). وهذا يدل على تشتت عن المتوسط الحسابي للفقرات بدرجة كبيرة ، أي إن هنالك عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز حول ممارسة المديرين للنمط الأوتوقراطي ، مما يعني إن هنالك اختلاف في ممارسة هذه الممارسات من قبل مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز على ارض الواقع من قبلهم.

كما بيت النتائج أن افراد عينة الدراسة في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز يرون أن مديرهم يمارسون النمط الحر بدرجة متوسطة ، حيث إن الوسط الحسابي لإجابات رؤساء الأقسام على جميع الفقرات مجتمعة بلغ (2.83) ، وهو نفس الوزن الذي يمثل حالة الموافقة بدرجة متوسطة ، وإن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات رؤساء الأقسام على هذه الفقرات التي تقيس النمط الحر تتراوح بين (3.26) و (2.13) ، مما يعني إن درجة ممارسة مديري الإدارات لما ورد في هذه الفقرات كانت متوسطة. كما إن الانحرافات المعيارية لكل الفقرات تراوحت بين (0.72-1.95) وحيث أن معظم الانحرافات المعيارية أكبر من واحد صحيح فهذا يدل على وجود تشتتاً كبيراً عن المتوسط الحسابي، الأمر الذي يقود الباحث إلى استنتاج إن هنالك عدم اتفاق بين رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز حول ممارسة المديرين للفقرات التي تقيس النمط الحر، و بالتالي ممارسة النمط نفسه. وهذا يفسر انخفاض قيمة المتوسط الحسابي ، وبالتالي فإن هنالك اختلافاً في سيادة هذا النمط بين مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز. وهذا يتفق مع دراسة بانافع (2003) ، في حين انه يختلف مع دراسة الفرام و الخطيب (2007) ، و دراسة المصري (2007) ، التي استطاعت تحديد نمط قيادي سائد في مجتمع الدراسة التي أجريت عليه.

مناقشة نتائج إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

بعد أن تم استعراض تقييم أفراد عينة الدراسة لل فقرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ، اتضح إن أفراد عينة الدراسة يرون أن المستوى الكلي للمناخ التنظيمي السائد في هذه الإدارات متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة مجالات المناخ التنظيمي (3.09) . أما فيما يتعلق بترتيب المجالات حسب قيم المتوسطات الحسابية لها، فقد حل الهيكل التنظيمي بالرتبة الأولى، يليه اتخاذ القرارات بالرتبة الثانية، و بعد ذلك تأتي التنمية البشرية، وبعدها الحوافز، ثم الاتصالات، وأخيرا نظم العمل وإجراءاته . أي إن هذه المجالات سائدة بدرجة متوسطة . وهذا يتفق مع دراسة المعكالي (1997) ، وقد يعزى ذلك إلى العوامل الإدارية والعوامل الشخصية كالتأهيل العلمي والعملية ، وهذه العوامل قد ركزت عليها الدراسات السابقة مثل دراسة القريوتي (1994)، ودراسة عثمانة (1996)، ودراسة عابدين وأبو سمرة (2001)، وغيرها من الدراسات . كما يمكن أن يعزى ذلك إلى إن أداة قياس المناخ التنظيمي في هذه الدراسة كانت مفصلة أكثر، وبالتالي أخذت بعين الاعتبار مكونات أكثر. مما ينعكس إيجابا على الإجابات التي حصل عليها الباحث وبالتالي فإنها تمثل الواقع التطبيقي في هذه الإدارات، في حين أن هنالك دراسات سابقة اعتمدت على عدد محدود من الفقرات التي تقيس المناخ التنظيمي.

مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز؟

يوجد علاقة بين كل من مجال الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم العمل وإجراءاته، والحوافز، والتنمية البشرية وبين النمط الأوتوقراطي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه العلاقة سالبة الاتجاه، أي إن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على مجالات الهيكل التنظيمي، والاتصالات، والحوافز، والتنمية البشرية، بينما تأثير النمط الأوتوقراطي على نظم العمل وإجراءاته يكون ايجابيا، كما إن معامل ارتباط المناخ التنظيمي بشكل عام والنمط الأوتوقراطي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و إن قيمة معامل الارتباط سالبة. بمعنى إن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي.

كما يوجد علاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات، والنمط الحر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وان العلاقة بين النمط الحر واتخاذ القرارات سالبة. أي إن هذا النمط يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات.

وبصورة عامة فإنه توجد علاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي بشكل عام في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عند مستوى (0.05). و إن كان هنالك علاقة بين الأنماط القيادية و بين بعض مجالات المناخ التنظيمي. وقد يعود السبب إلى الاختلاف في المؤهلات و الخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية، و كذلك إلى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات التي تقيس الأنماط القيادية وعدم سيادة نمط واحد. وهذا ما تدل عليه الدراسات السابقة مثل دراسة المعكالي (1418هـ/1998) و دراسة جوران و لارس (Goran and Lars, 1998)

التوصيات

بناء على النتائج التي حصل عليها الباحث من تحليل البيانات، فإنه يوصى بما يلي:

6. أن يحرص مديري الإدارات على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع رؤساء الأقسام وتشجيعهم على النمو المهني والإبداع والتجديد والابتكار، و تشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل. وعقد لقاءات عامة بشكل دوري بين مديري الإدارات. والعمل على تأمين كافة الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لقيام الموظف بمهام عمله.

7. العمل على تحسين المناخ التنظيمي في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز من خلال تعزيز وتقوية الممارسات فيها في مجالات الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم العمل وإجراءاته، اتخاذ القرارات، الحوافز، التنمية البشرية

8. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز بما يضمن أن يوضح بدرجة مناسبة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة والأقسام التابعة لها، و تطبيق اللوائح المتعلقة بالوصف الوظيفي.

9. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمان قوتها العاملة. ووضع خطط تدريبية للعاملين في إدارات التربية والتعليم، تواكب التطورات الحديثة التي تشهدها الإدارة.

10. اعتماد آلية تقوم على أسس علمية وعملية لنقل الموظفين و رؤساء الأقسام بين الإدارات المختلفة تأخذ بعين الاعتبار خبراتهم وتأهيلهم العلمي والعملية. وكذا اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية للحكم على أداء الموظف الإداري في إدارات التربية والتعليم بما يكفل عدم المزاجية في الحكم على أدائه و يضمن العدالة في الحوافز والترقيات بين الموظفين.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

- أبو الفضل، عبد الشافي محمد.(2002). القيادة الإدارية في الإسلام. [WWW.Qudsway.Com/link/jehad/6/leaders. Htm](http://WWW.Qudsway.Com/link/jehad/6/leaders.Htm).
- أبو عابد، محمود محمد احمد. (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الأغبري، عبد الصمد.(2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، بيروت، دار النهضة العربية. ي
- بانافع، سينا حسين حسن.(2003). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة صنعاء، اليمن.
- البدري ، طارق عبد الحميد.(2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بطاح، احمد (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علي ،جمال علي أحمد.(2005). المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عدن، اليمن.
- حجلان، نور سالم.(1997). اثر المناخ التنظيمي في إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الحربي، خلف بن رشيد.(1999). المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الحربي، قاسم بن عائل، (2008)، القيادة التربوية الحديثة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع. الحريري، رافده.(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين.(1997)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، المكتبة الوطنية. حنفي، عبد الغفار.(1993). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد.المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

خضور، صلاح محمد.(2003). عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، م 12 ع 1، الإدارة العامة للشرطة الشارقة

الدعيس، محمد ناجي.(2003). أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان الأردن.

دواني، كمال.(2001). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. ورقة بحث منشورة في الحلقة الخامسة: الإدارة التربوية في البلدان العربية (2001) الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت ، لبنان.

رسمي، محمد حسن.(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء .

الريمي، عبده محمد حسين.(2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة تعز، اليمن.

زايد، عادل محمد (1999)) تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلد 6، ع2، ص 1.

الزعرير، محمد فواز احمد.(2004). تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة: دراسة ميدانية مقارنة) رسالة ماجستير) جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.

السكران ناصر محمد إبراهيم.(2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي، دراسة على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

سليمان، مؤيد. (1987). المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11 ، ع1. ص37-43

الشرقاوي، مريم محمد.(2006). الإدارة المدرسية . القاهرة، مكتبة النهضة.

الشمري، سعود عيسى. (1992). المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية والمتوسطة كما يتصوره المعلمون وعلاقته بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية.

الشمري، فهد عائض.(2001). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشناق ، معن سرور.(2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي(أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة بغداد ، العراق.

شوقي، طريف محمد فرج،(1993) السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب.

الصليبي، محمود عيد.(2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. ط1، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطجم ،عبد الله عبد الغني، والسواط، مطلق عوض الله.(2000). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، جدة ، دار التوابع للنشر والتوزيع .

الطحان، عبد الرزاق احمد.(2000). أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية. دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

طعمه، أمل أحمد،(2006)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي(برنامج تدريبي)، عمان، الأردن ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن،(1999)، الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر ومحمود أحمد أبو سمرة.(2001). المناخ التنظيمي في جامعة القدس
كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة مجلة جامعة النجاح علوم إنسانية، م 15، ع
1 ص 277-309.

العامري، احمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في
الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9، ع1، ص ص19-39.
عبد الباقي، صلاح الدين،(2000)، السلوك التنظيمي في المنظمات. الإسكندرية، الدار
الجامعية.

عبد الفتاح، نبيل وآخرون.(2000). علم النفس الاجتماعي، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
عبد الله، حسين على.(2001). الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر
أعضاء الهيئة التدريسية(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عدن ، عدن ، اليمن.
عثامنة نوال. (1996). تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. عمان، الأردن
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدوان، ياسر.(1997). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة. ورقة عمل لبرنامج الإدارة
العليا،جامعة اليرموك، إربد،الأردن.

العرفي،عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد.(1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي ، دار
منشورات الكتاب الوطنية.

العظامات، خلف دهر. (2004). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

عقيلي ، عمر وصفي.(1996). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم). ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

عكاشة، علي احمد. (1990). المناخ التنظيمي في المدارس الأردنية. "بحث علمي منشور" الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية، بغداد.ص4

عليمات، صالح ناصر(2002)، النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي. مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول،ص185-186.

عليوة ، سيد.(2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر الجديدة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

العمري، خالد (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م 8، ع3.ص149

العمري، خالد (2000)، الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، أبو ظبي، 2-3 نيسان 2000.

عوامله، نائل.(1994). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الأردن، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية، م 21، عدد 6، ص ص 241-242.

عيا صرة، علي أحمد.(2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية.ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العيسى، غزيل سعد. (1996). **المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الفرا ، ماجد محمد و الخطيب مازن إسماعيل.(2007). **النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة : مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص 415-459 غزة، فلسطين**, ISSN 1726-6807, [/http://www.iugaza.edu.ps/ara/research](http://www.iugaza.edu.ps/ara/research)

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد،(2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان ، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.**

فياض، رجاء.(1993). **المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن، دراسة ميدانية. المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، معهد الإدارة العامة، عمان.**

الفياض، محمود. (1995). **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، استخدام الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.**

القريوتي، محمد قاسم.(2000). **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية المختلفة، عمان، الأردن، ط3، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.**

القريوتي، محمد.(1994). **المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتة للبحوث والدراسات م9، ع5 ، ص78 .**

الكبيسي عامر.(1998). **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة، ج4 الدوحة، مطابع دار الشرق.**

كلالدة، ظاهر محمود، (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان، دار زهران.

كنعان، نواف.(1999). القيادة الإدارية، عمان، ، مكتبة دار الثقافة.

اللوزي، موسى.(1994). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات

القطاع العام في الأردن: مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، م 21، عدد 6، ص ص 148-151.

اللوزي، موسى.(2007). التطوير التنظيمي، سياسات ومفاهيم خدمية، عمان، دار وائل للنشر

و التوزيع.

المصري رفيق محمود.(2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه

العاملون في الجامعة ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية غزة، فلسطين

م، 15، ع 1، ص ص 623-661، ISSN1726-661، <http://www.iugaza.edu.ps>

،6807, /ara /research

مصطفى، احمد سيد،(1995)، المدير في عالم متغير، القاهرة ، مكتبة عين شمس.

مصطفى،صلاح عبد الحميد وعمر،فدوى فاروق.(2005). مقدمة في الإدارة والتخطيط

التربوي: الرياض، السعودية، مكتبة الرشد.

المعالي عبد الله بجاد زيد. (1418هـ). القدرات القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في

المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين (دراسة ميدانية)،

(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز،المدينة المنورة،.

المغربي، كامل.(1995). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،

ط2، عمان ، دار الفكر.

وزارة الشؤون القانونية، الجريدة الرسمية، العدد السابع ج3 ، 15 ابريل 1993 .

النوري ، باسمه رفيق.(1994). **المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

همشري، عمر احمد،(1999). **المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 1، ص187.**

الهوري ، سيد (2002) **الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، المؤلف نفسه**

الياس، طه الحاج.(1984). **الإدارة التربوية والقيادة، عمان، مكتبة الأقصى.**

- B. M. Bass, " From Transactional Leadership; Learning to Share the Vision " **Organizational Dynamics**, Winter 1990, pp. 19-31.
- B. M. Bass, (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**,Free Press, New York, NY.
- Cunningham. & Cordeiro, P. (2004), **Educational Administration. A problem – Based Approach. Allyn & Bacon. United States** : 161-170.
- Dessler, Garry. (1986), **Organization Theory: Integrating Structure & Behavior**. (2 Edition). Prentice-Hall. Inc...Englewood Cliffs. New Jersey. Dirks. Kurt.
- Evans. G.L.(1996) The relationship between Organizational Climate And Job Satisfaction as Reported by Community Presidents. **Dissertation Abstract International**, University of Florida, 58, (7), 2475.A
- Ford, M. E, (1998), Educational Administration and Organizational Behavior, Behavior**, Boston, Allyn and Bacon Inc.
- Gardona, Pablo. (2002), **Transcendental leadership**. Web sit: www.Management.Com / Practical ent.Leadership-styles.htm.
- Gorton, R.A. and Snowden, P.E. (1993) **School Leadership and Administration**. U.S.A : WSB Brown & Benchmark.
- Gran. E. and Lars. R (1998) Leadership style, Social Climate and Organizational Outcomes I A study of a Swedish University College. **Creativity and Innovation Management**, Vol.7, No.3, pp. 126-130
- Griffith, J.(1999), "The school Leadership school Climate Relation Identification of school configurations Associated with Change In principals", **The University Council Educational Administration Quarterly**, vol.35, No,2,p,267-291.

- Hanson, M. (1979). **Educational Administration. and Organizational Behavior.** Boston : Allyn And Bacon Inc.
- Hoy, W. & Miskel, C.G, (1978) **Educational administration**, New York, Random house,(1970)?
- Kerry. Barnet & John. McComick & Robert Connors, (2000).**Leadership behaviour of secondary school principals. Teacher outcomes and school culture.** A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference Sydney, (4-7 December).
- Koontz Horald. O,Donnell. Cyril & Weihrich. Heinz. (1980). **Management.** (Seventh Edition) California: McGraw-Hill Kogakusha. L. T. D.
- Litwin,G.A. and Stringer,R.A.(1988) Motivation and Organizational Climate, Division of research, Graduate school of Bus. Admin, Harvard university,Boston.
- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C.(1991) **Education Administration Concepts and Practices.** U.S.A: Wadworth Publishing Company.
- . Janice M.G(1985) Leadership as an Aspect of Organizational Climate job satisfaction and perceived Organizational Effectiveness of Faculty **Dissertation Abstract International**, University of Utah, 46 (11), p.3206.
- Nummally J.C. (1978) , **Psy Chometric theory.** 2nd edition JMCGrane, Hill Book Company New yoke.
- Owens, R.G. (1981), **Organizational Behavior in Education.** Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersy.
- Owens, R.G. (1995), **Organizational Behavior in Education.**
- R. J. House, and P. M. Podsakoff, "**Leadership Effectiveness; Past Perspectives and Future Directions**," in J. Greenberg (1994), **Organizational Behavior: The State of the Science** Hillsdale, New Jersey : Iawrence Erlbaum Associates, p.55.

- Robbins S.P.(1998), **Organizational Behavior concept**. Controversies, International, Inc. upper Saddle River, N.I. 06458.
- Scorsone, analylisa, (1991) Relationship between Organizational climate and Cmmunity Colleges (Kentuckey).**Dissertation abstracts International** 51(10).
- Sergiovanni. T. J. Carver. F. D. (1983) **The New school Executive: A Theory of A dministration**. N. Y. DODD, MEAN and co.
- Thompson. Carmela. (2001).The effect of perceived leadership style on the job satisfaction of mid-level student affairs administrators. **Dissertation Abstract International**.
- World Development Report (1997): **The State in a Changing World**. Oxford University Press, New York
- Zikond, W.G (1994) **Business Research Methods**. 4th edition the Dry den Press, Orland Florida.

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة و القيادة التربوية

عمان الأردن

المحترم

السيد/ رئيس القسم

بعد التحية والتقدير ،،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم" .

و يغدو الباحث ممتنا لو تكرمتم بتعبئة الاستبانة المرفقة، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط الأمر الذي سيساعد الباحث على انجاز دراسته هذه، و سيتم التعامل مع جميع البيانات و المعلومات التي ستدلون بها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

عبدالله عبده محمد الفهيدي

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس :

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----	--------------------------

2- العمر :

25-34	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>
أكثر من 45	<input type="checkbox"/>	35-44	<input type="checkbox"/>

3- المؤهل العلمي :

دبلوم معلمين	<input type="checkbox"/>	الثانوية العامة فما دون	<input type="checkbox"/>
بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>
دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>

4- التخصص :

علوم إدارية (إدارة عامة أو إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>
اقتصاد	<input type="checkbox"/>	علوم تربوية	<input type="checkbox"/>
أخرى (أذكرها لطفاً	<input type="checkbox"/>	قانون	<input type="checkbox"/>

5- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي (كرئيس قسم)

5-9 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>

الأداة الأولى قياس الأنماط القيادية:

يحتوى هذا الجزء على عبارات تصف الأنماط القيادية السائدة في إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز، يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الواردة فيه.

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
1	يراعي حاجات رؤساء الأقسام					
2	يلزم رؤساء الأقسام بإتباع التعليمات بشكل حرفي.					
3	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل.					
4	يرشد رؤساء الأقسام إلى تنفيذ خطط الإدارة.					
5	يسجل ملاحظاته الإدارية على مرأى من موظفيه.					
6	يتصف بضعف التكيف في الموقف الإدارية.					
7	يتفهم مشكلات رؤساء الأقسام.					
8	يتسم بضعف المقدرة على حل المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام في العمل.					
9	يجعل العلاقة بينه وبين موظفيه طيبة.					
10	يتيح لرؤساء الأقسام الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.					
11	يهتم بالشكليات على حساب العملية الإدارية.					
12	يحقق التآلف داخل التنظيم الإداري.					
13	يهتم بعلاقات الإدارة مع المجتمع الخارجي.					
14	تتميز اجتماعاته مع رؤساء الأقسام بالعشوائية.					
15	يبني حاجزاً بينه وبين رؤساء الأقسام.					
16	يتصف بضعف الاهتمام بعملية التخطيط.					
17	يعزز لدى الموظف الشعور بالمسؤولية.					
18	يعطي رؤساء الأقسام فرصة لمناقشة قراراته.					
19	يهتم بالمصلحة الخاصة على حساب العمل					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
20	يدعم الانضباط الذاتي لدى رؤساء الأقسام.					
21	يلتقي برؤساء الأقسام عند الحاجة إليهم فقط.					
22	يحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.					
23	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل.					
24	يزود موظفيه بالنصائح حول العمل.					
25	تسود روح التعاون بينه وبين موظفيه.					
26	يضع معوقات في طريق الاتصال بينه وبين موظفيه.					
27	تغلب الشدة على تصرفاته مع رؤساء الأقسام.					
28	يستمتع لآراء رؤساء الأقسام					
29	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية.					
30	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل.					
31	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل.					
32	يكون موضوعياً في التعامل مع الموظفين .					
33	يقاوم الإبداع والابتكار داخل الإدارة.					
34	يتصف بضعف إنجاز المهام .					
35	يلم بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل .					
36	لا يهتم بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.					
37	لا يشجع على الحرية في العمل .					
38	يعزز انتماء الموظف لمؤسسته.					
39	لا يعمل علي معالجة ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
40	لا يلتزم بالعود التي قطعها لرؤساء الأقسام .					
41	يمتاز بشخصية إدارية قوية.					
42	يعمل على تغليب طابع المجاملات الشخصية في العمل.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
43	يتصرف دون اهتمام بقرارات الإدارة العليا.					
44	يحرص على تبني قضايا العاملين تحت إدارته .					
45	لا يهتم بالتخصص الوظيفي في العمل والتعيينات.					
46	يهمل مشكلات رؤساء الأقسام .					
47	يكافئ رؤساء الأقسام على العمل الإضافي.					
48	ينفتح على البيئة الخارجية على حساب الإدارة.					
49	يشجع التنسيق الإداري مع الإدارات الأخرى.					
50	يشجع رؤساء الأقسام على المبادرة في العمل.					
51	لا يهتم بجودة الإنتاج .					
52	يشارك رؤساء الأقسام في وضع أهداف الإدارة.					
53	يتبع أسلوب الإشراف المركزي.					
54	يفوض بعض من صلاحياته لرؤساء الأقسام.					
55	يستغل أخطاء رؤساء الأقسام لمصلحته الخاصة.					
56	يشجع رؤساء الأقسام على النمو المهني.					
57	يتنصل من المسؤولية.					
58	يتجنب تغيير أسلوب العمل.					
59	يتساهل في تطبيق العقوبة على المقصرين.					
60	يشرك رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات.					
61	يلزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.					
62	يفوض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.					
63	يتقيد حرفياً بالأنظمة والتعليمات.					
64	يعطي الحرية لاختيار الأساليب المناسبة لإنجاز العمل .					
65	يعمل على تنسيق جهود العاملين.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
66	يركز في مناقشاته على تفاصيل العمل .					
67	يتقبل أي تغيير يقترحه رؤساء الأقسام .					
68	يحرص على أن يكون المتحدث باسم العاملين.					
69	يطبق اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف .					
70	يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده.					
71	يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين.					
72	يتأثر برغبات رؤساء الأقسام .					
73	يتبنى الاقتراحات الهادفة.					
74	يتردد في اتخاذ القرارات.					
75	يشجع على الإبداع والتجديد والابتكار.					
76	ينفرد باتخاذ القرارات.					
77	يراعي مقدرات رؤساء الأقسام عند توزيع الواجبات .					
78	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.					
79	عدم مراعاة قدرات رؤساء الأقسام عند توزيع المهام.					
80	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.					
81	لا يراعي الظروف الإنسانية لرؤساء الأقسام .					
82	يفوض مهام محددة تحديداً دقيقاً .					
83	يحرص على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع رؤساء الأقسام					

الأداة الثانية قياس المناخ التنظيمي

يحتوى هذا الجزء على عبارات تصف المناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام في إدارات التربية و التعليم في محافظة تعز، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الواردة في هذا الجزء

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
1.	أدرك أهمية مرونة النظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملية.					
2.	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي الأدائية.					
3.	لا يوجد ازدواجية وتداخل في العمل.					
4.	تتناسب تخصصات رؤساء الأقسام مع طبيعة واجباتهم الوظيفية.					
5.	اعرف ما هو مطلوب مني تأديته من خلال وصف وظيفي محدد ومكتوب.					
6.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة.					
7.	يسهل الهيكل التنظيمي عملية تنفيذ استراتيجيات الإدارة.					
8.	درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين عالية.					
9.	اعرف بشكل كامل القواعد والأنظمة واللوائح التي تتعلق بعملية.					
10.	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة وبسرعة.					
11.	هنالك درجة مناسبة من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة والأقسام التابعة لها.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
12.	الهيكل التنظيمية في الإدارة واضحة.					
13.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل ومهام الإدارة.					
14.	اعتماد إدارتك على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات					
15.	استخدام أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة.					
16.	يتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.					
17.	يقضي رؤساء الأقسام وقتنا بعد الدوام الرسمي مع مرؤوسيهم الذين يعانون من مشاكل فردية.					
18.	تقوم سياسة الإشراف على أساس رسم خطوط عريضة للمرؤوسين					
19.	يسعى المدير إلى إقامة لقاءات عامة بشكل دوري.					
20.	يتوفر جو من الثقة للعاملين يشجعهم على طرح أفكارهم ومشاعرهم دون حرج.					
21.	يسود المرح لقاءات العاملين غير الرسمية.					
22.	هنالك تقيد بخطوط التسلسل الإداري ولا يتجاوز المرجع.					
23.	عند مواجهة مشكلة معينة في العمل يفضل رؤساء الأقسام عدم اللجوء إلى الرئيس المباشر.					
24.	يدعو رؤساء الأقسام زملاءهم لزيارتهم.					
25.	تحفظ حقوق رؤساء الأقسام من الإجازات التي يستحقونها.					
26.	تعتمد مقاييس ومعايير موضوعية للحكم على الأداء الإداري للموظف.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
27.	التزام رؤساء الأقسام بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه.					
28.	يقبل رؤساء الأقسام على العمل يومياً بنشاط وحيوية وسرور.					
29.	تشجع الإدارة رؤساء الأقسام على الإبداع في مهامهم.					
30.	تساعد الإدارة في حل مشاكل رؤساء الأقسام الشخصية.					
31.	عند وقوع الخطأ تعمل الإدارة على توجيه الموظف بما يكفل عدم تكرار الخطأ.					
32.	عند ما يكون الموظف في مهمة صعبة فإنه يتلقى الدعم والإسناد من رؤسائه.					
33.	هنالك تطوير وتجديد في أنظمة وإجراءات العمل بصورة مستمرة.					
34.	تنتقل المعاملات بين الأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.					
35.	يسود رؤساء الأقسام روح معنوية عالية.					
36.	يسود الاجتماعات روح التعاون وعمل الفريق والاحترام.					
37.	توضع التجهيزات الإدارية المتاحة تحت تصرف رؤساء الأقسام عند حاجتهم إليها.					
38.	يعطي رؤساء الأقسام وقتاً كافياً لإعداد التقارير الإدارية.					
39.	ينقل رؤساء الأقسام بين الإدارات المختلفة بغض النظر عن خبرتهم أو تأهيلهم .					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
40	تسمح لي نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي					
41	يوجد تعاون ما بين الأقسام المختلفة					
42	تتبع الأساليب والمناهج العلمية والعملية في اتخاذ القرارات.					
43	القرارات يتم اتخاذها من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة					
44	تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.					
45	تفوض الإدارة المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرار حسب طبيعته.					
46	يترجع رؤساء الأقسام عن القرارات التي لا تحقق هدفها.					
47	اهتم جدا لإنجاح عملي وعمل زملائي.					
48	يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها الإدارة					
49	لجوء متخذي القرارات في إدارتك إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها.					
50	يتبع متخذو القرارات المعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.					
51	تتم دراسة مشروعات القرارات في الإدارة قبل صدورها لتحديد مدى تحققها للصالح العام للإدارة.					
52	يهتم المدير بمشاعر العاملين					
53	نظام الرواتب والأجور والمكافآت في الإدارة عادل.					
54	لا أشعر بالغبن حيال الواجبات الملقاة على عاتقي					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
	في العمل.					
55.	تعتمد الإدارة نظاماً للمكافآت وبرنامجاً للحوافز يتميزان بالفعالية					
56.	هناك انسجام وتعاون بين العاملين.					
57.	الحوافز المعنوية والتشجيعية التي يقدمها المديرون للعاملين المتميزين تظهر جهودهم في إتقان أعمالهم.					
58.	الترقية في الإدارة تقوم على أسس عادلة (وللفاءة والجدارة دوراً كبيراً في ذلك).					
59.	تتناسب وسائل الراحة في الإدارة مع الأوضاع المثالية للعمل.					
60.	اتباع إدارتك للأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة السارية فيما يتعلق باستحقاقات العاملين.					
61.	حجم المزايا التي يحصل عليها رؤساء الأقسام يتناسب مع العطاء الذي يقدمونه.					
62.	يسعى المدير إلى إقامة إدارة عامة ومفتوحة بشكل دوري مع العاملين.					
63.	يقوم المدير بحضور المناسبات الخاصة بزملاء العمل.					
64.	تعطي الإدارة مجالاً للعاملين لحل مشكلاتهم بأنفسهم.					
65.	الدخل الذي أتقاضاه يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى.					
66.	يسعى رؤساء الأقسام للحصول على امتيازات خاصة من الإدارة.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
67.	اشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي للإدارة.					
68.	لا يحاول المدير أن يفرض إرادته على مدراء الدوائر والأقسام.					
69.	يعامل رؤساء الأقسام اعتماداً على أدائهم الجيد.					
70.	اشعر بالأمن الوظيفي					
71.	الفرص متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.					
72.	توفر الإدارة الجو الملائم للنمو والتطور الوظيفي.					
73.	التدريب الذي يحصل عليه رؤساء الأقسام يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.					
74.	يواكب التدريب التطورات الحديثة التي تشهدها الإدارة.					
75.	تحرص الإدارة في جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمان قوتها العاملة.					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الجهة	اسم المحكم
عميد كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط	أ.د/كمال سليم دواني
الجامعة الأردنية	أ.د/هاني عبد الرحمن الطويل
الجامعة الأردنية	أ.د/أنمار الكيلاني
الجامعة الأردنية	أ.د/سلامة طنّاش
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	د/عباس الشريفي
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	د/عاطف مقابلة
نائب عميد كلية التربية جامعة تعز - اليمن	د/سلطان سعيد المخلافي
جامعة تعز - اليمن	د/عبد الله احمد الذيفاني
مدير إدارة بمكتب التربية والتعليم - تعز	أ/عبد ه أمين قائد
مدير إدارة بمكتب التربية والتعليم - تعز	أ/جمال عبده حزام

ملحق (3)

قائمة بإدارات التربية والتعليم في محافظة تعز وأعداد رؤساء الأقسام فيها لعام 2007 من واقع سجلات الإدارة العامة للتربية والتعليم

م	اسم الإدارة	العدد
1	إدارة التربية مشرعة وحدثان	10
2	إدارة التربية القاهرة	20
3	إدارة التربية صالة	20
4	إدارة التربية المظفر	20
5	إدارة التربية التعزية	25
6	إدارة التربية السلام	20
7	إدارة التربية شرعب الرونة	18
8	إدارة التربية ماوية	15
9	إدارة التربية جبل حبشي	15
10	إدارة التربية صبر الموادم	17
11	إدارة التربية مقبنة	14
12	إدارة التربية بالمسراخ	13
13	إدارة التربية خدير	15
14	إدارة التربية الصلو	10
15	إدارة التربية سامع	10
16	إدارة التربية حيفان	14
17	إدارة التربية المواسط	12
18	إدارة التربية الشمايتين	15
19	إدارة التربية المعافر	12
20	إدارة التربية المخاء	8
21	إدارة التربية ذباب	7
22	إدارة التربية الوازعية	7
23	إدارة التربية موزع	8
	المجموع	325