

أثر المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية على سلوك المديرين: دراسة ميدانية تحليلية

الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي
أستاذ الإدارة العامة المشارك
الجامعة الأردنية

الدكتور محمد محمود الذنيبات
أستاذ الإدارة العامة المشارك
الجامعة الأردنية

ملخص

تشكل هذه الدراسة محاولة للتعرف على نمط القيادة الادارية السائد لدى المديرين أفراد عينة الدراسة في جهاز الخدمة المدنية السعودي، وتهدف بشكل أساسي للاجابة عن السؤال الرئيسي حول مدى أثر متغيرات المستوى الوظيفي والتعليمي وسنوات الخبرة على درجة اهتمام المديرين بالعاملين ودرجة اهتمامهم بالعمل.

ويمكن تلخيص النتائج التي توصلت لها الدراسة بما يلي:

- ١ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المستويات الوظيفية والتعليمية وسنوات الخبرة من جهة والاهتمام بالعاملين من جهة أخرى.
- ٢ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى الوظيفي والتعليمي وبين الاهتمام بالعمل.
- ٣ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل وسنوات الخبرة.

ABSTRACT

This paper is an attempt to examine what type of leadership do exist in Saudi Arabia civil service organizations.

The aim of this paper is to answer the main question of the study which stated as follows: to what extent do the positional level, education level and Years of experience affect administrators interest in both workers and work it self in civil service organizations in Saudi Arabia.

The results of this study may be summerized as follows:

1. There is no statistical significance between administrators, interest and positional level, educational level, and years of experience.
2. There is no statistical significance between degree of interest in work and both positional level and educational level.
3. There is a statistical significance between degree of interest in work and years of experience.

مقدمة:

تعتبر القيادة الادارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة. فحيوية المنظمة وديناميكيته، ومدى استعدادها لانجاز المهام الموكولة اليها، ترتبط بطبيعة القيادة الادارية التي تهيم على مقدراتها البشرية والمادية وتنسيقها لضمان تحقيق أهدافها. فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال، وتوجه الجهود، وتحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة المنشودة. ومما لا شك فيه أن غياب القيادة الفعالة يؤدي الى تخلخل الصلة بين أفراد التنظيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يؤدي بالتالي الى تحويل اتجاهات أفراد التنظيم الى تحقيق أهدافهم الشخصية بدلاً من تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك تتحول المنظمة الى أفراد وآلات، ويصبح الهيكل التنظيمي مفككاً عاجزاً عن تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم من أجلها^(١).

ولما كانت القيادة الادارية ترتبط بالسلوك، فهي - والحالة هذه - مجموعة من أنماط السلوك والتصرفات من طرف القائد الاداري، بقصد التأثير في الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن القول ان نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على نوعية سلوك القائد الاداري الذي يعد من أكثر الخصائص تأثيراً في سلوك الجماعة.

ولما كانت القيادة الادارية مهمة - لأنها قادرة على تنشيط وتحويل الطاقات البشرية في التنظيم لاعطاء المخرجات المنشودة ولتحويل الأهداف الى نتائج - فانها نالت اهتمام الدارسين والباحثين الغربيين، حيث لم يكن هناك موضوع في السلوك الاداري تناولته البحوث مثل موضوع القيادة الادارية حيث بلغ عدد ما كتبوه من كتب ومقالات حول هذا الموضوع ما يزيد على خمسة آلاف كتاب ومقالة^(٢) وبرغم هذا العدد الهائل من الكتب والمقالات، فاننا لا نزال نفتقر الى نظرية متكاملة في القيادة^(٣).

وقد أثبتت الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو، وميتشيغان، وهارفارد أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الاداري. لذا، فقد صنف السلوك الاداري الى عدة أنماط تدور حول مدى اهتمام القائد الاداري بالانتاج (أو العمل)، ومدى اهتمامه بالناس (أو العاملين)^(٤).

ونظراً لاعتماد المملكة العربية السعودية على القوى العاملة واهتمامها بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونظراً لأهمية العملية الادارية في اعداد الطاقة البشرية (العاملين) واعتماد مستوى الانتاجية (العمل) نوعاً وكماً في هذه العملية جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر بعض المتغيرات الوظيفية للقيادة الاداريين في كل من درجة اهتمامهم بالعمل واهتمامهم بالعاملين.

(١) محمد عبدالفتاح ياغي، مبادئ الادارة العامة الرياض: مطابع الفرزديق التجارية، ١٩٨٧م، ص ١٢٣-١٢٤.

(٢) Barnard M. Bass. **Stogdell's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**, New York: The

Free Press, 1981, p. xiv.

(٣) Gary A. Yukl, **Leadership In Organizations**, New York: Englewood Cliffs, Prentice - Hall, 1981, P. 1.

(٤) **Ibid.**, P. 1. لمزيد من التفاصيل ارجع الى:

مشكلة الدراسة وأهدافها:

يختلف القادة الإداريون في سلوكهم أثناء أداء العمل وفقاً لأنماط متعددة صنّفها علماء الإدارة وفقاً لدرجة استخدام القادة الإداريين للسلطة ولكن جميع هذه الأنماط تتمركز حول متغيرين أساسيين هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين. وبهذا، جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى أثر كل من المستويات الوظيفية، والتعليمية، ومدة الخدمة، للمديرين أفراد العينة في جهاز الخدمة المدنية السعودي بمدينة الرياض، في كل من درجة الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالعاملين. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال التالي:

ما هو أثر المتغيرات التالية في درجة اهتمام المديرين بالعاملين ودرجة اهتمامهم بالعمل؟

١ - المستوى الوظيفي (مدير، رئيس قسم)

٢ - المستوى التعليمي (غير جامعي، جامعي)

٣ - مدة الخدمة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، ١٦ سنة فما فوق).

فرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى فحص الفرضيات التالية:

١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعاملين لدى المديرين وبين كل من:

أ- مستوياتهم الوظيفية

ب- مدة الخدمة

ج- مؤهلاتهم العلمية.

٢- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل لدى المديرين وبين كل من:

أ- مستوياتهم الوظيفية

ب- مدة الخدمة

ج- مؤهلاتهم العلمية.

طريقة البحث:

١ - العينة واجراءات البحث:

تنتمي هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه الى تصنيفها، وتحليلها، ثم استخلاص النتائج.

وقد تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من الاستمارات التي وزعت على عينة عشوائية من المديرين العاملين في جهاز الخدمة المدنية السعودي في مدينة الرياض. فقد تم توزيع (١٢٠٠) استمارة أعيد منها (٧٩١) استمارة معبأة. وقد تم مراجعة هذه الاستمارات فوجد أن (٥٧) استمارة يجب استبعادها لعدم اكتمال اجاباتها، وبهذا، بلغ عدد الاستمارات التي ينطبق عليها هدف الدراسة (٧٢٤) استمارة تشكل نسبة (٦١٪) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي عينة كبيرة وممثلة لمجتمع

الدراسة.

٢ - أداة الدراسة:

استخدم الباحثان لأغراض هذه الدراسة اختبار «فيفر» pfeiffer الذي يصنف سلوك المديرين القيادي الى نمطين رئيسيين هما: النمط الاداري المهتم بالعمل والنمط الاداري المهتم بالعاملين بعد ترجمته بتصريف الى العربية*. ويشمل هذا الاختبار (٣٥) بنداً تصف مظاهر سلوك المديرين القيادية جرى قياس كل منها على مقياس أربع درجات تتراوح بين «دائماً» و«نادراً». وقد تم تعديل بعض الاسئلة وازافة اسئلة أخرى لتلائم مع البيئة الادارية العربية.

٣ - صدق أداة الدراسة:

طبق هذا الاختبار (أو المقياس) في بيئة عربية في المملكة الاردنية الهاشمية^(٢) وفي المملكة العربية السعودية^(١)، وقد تبين أن بنوده ملائمة.

أما بالنسبة الى ثبات أداة الدراسة، فقد جرى التحقق من ثباتها بعد تطبيقها على عينة تجريبية في فترتين زمنيتين مختلفتين. وقد دلت النتائج على تطابق كبير، اذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٣) (وذلك باستخدام اختبار كروبناخ).

٤ - اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

يتضمن استبيان «فيفر» على (٣٥) بنداً تصف السلوك الاداري الذي يهتم بالعمل والسلوك الاداري الذي يهتم بالعاملين**. أما طريقة الاستجابة على الاستبيان فهي من نوع الميزان المتدرج المكون

(٥) ارجع الى كل من:

- أحمد بطاح، تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاردنية، ١٩٨٠م.

- أحمد الزبيبي، العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الاردن ودرجة تصوره للصعوبات الادارية، رسالة ماجستير، غير منشورة الجامعة الاردنية، ١٩٨٠م.

- كمال دواني وعيد ديراني، العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات، الجامعة الاردنية، ١٩٨٢م.

(٦) لمزيد من التفاصيل ارجع الى:

- موضي الصغير، أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٤م.

- زينب محسن محمد علي، العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى المعلمات: دراسة ميدانية لمدارس البنات الثانوية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٤م.

★ سبق وأن تُرجم هذا الاختبار من قبل عبد الباري الدره. السلوك الاداري أو السلوك التنظيمي. نشرة غير مطبوعة ١٩٧٥،

وقد استخدمه عدد من الباحثين في التربية والدراسات التربوية. الا اننا اخذنا المنحى الاداري في عملنا.

★★ لمعرفة ماهية بنود الاستبانة يرجى مراجعة ملحق رقم ١.

من أربع درجات: دائماً، كثيراً، أحياناً، نادراً. وسيتم تحليل الاستجابات لاستخراج درجات المستجيبين على النحو التالي:

أ- مجموع عدد المديرين الذين يهتمون بالعاملين = عدد المديرين الذين أجابوا «نادراً» و«أحياناً» للبنود التالية في الاستبيان: ١٧، ١٩، ٣٠، ٣٤ وكذلك عدد المديرين الذين أجابوا «دائماً» للبنود التالية في الاستبيان: ٣، ٥، ٨، ١٠، ١٢، ١٥، ٢٢، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٣٢.

ب- مجموع عدد المديرين الذين يهتمون بالعمل = عدد المديرين الذين أجابوا «نادراً» و«أحياناً» للبنود التالية في الاستبيان: ١، ٤، ٧، ١٣، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٣، ٢٩، ٣٠، ٣٥ وكذلك عدد المديرين الذين أجابوا «دائماً» و«كثيراً» للبنود التالية في الاستبيان: ٢، ٦، ٩، ١١، ١٤، ٢١، ٢٥، ٢٧، ٣٣.

٥- المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ وتبويب البيانات التي تضمنتها استمارة الاستقصاء بواسطة الحاسوب وقد تم تبويبها على أساس احتساب وتجميع الاجابات المتكررة عن كل بند واستخراج النسب المئوية لهذه الاجابات. بعد ذلك تم استخدام مربع كاي (X^2) لتحديد وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.

٦- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المديرين السعوديين في الادارات التابعة لجهات الخدمة المدنية في مدينة الرياض، وعليه فان امكانية تعميم النتائج وصلاحيه تطبيقها تنحصر مباشرة في هذه الادارات. وبرغم ذلك فانه من الممكن اعتبار نتائج هذه الدراسة مؤشرات لها دلالاتها في التعرف على أنماط سلوك المديرين القيادي ممن تتوافر فيهم خصائص ومواصفات مثيلة.

٧- مصطلحات الدراسة:

- النمط القيادي: هو السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أدائه للعمل.
- السلوك الاداري: هو عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة، بهدف حفزهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم.
- المديرين: هم الفئة (مدير أو رئيس قسم) المسؤولة عن ادارة التقسيم أو أفرادهم. ومن أبرز أعمال هذه الفئة التخطيط والتنظيم والاشراف والرقابة واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالعاملين: وهو أسلوب اداري قيادي يركز تركيزاً شديداً على السلوك المركز على أفراد التنظيم والاهتمام بحاجاتهم وايجاد علاقات طيبة ومرضية معهم من جهة، وتركيزاً ضئيلاً على السلوك المركز على العمل من جهة أخرى. ولا يهتم المديرين هنا بتنميط وتوجيه العاملين كثيراً، انهم يسعون الى الانسجام مع فريق العمل، كما يسعون الى ايجاد مناخ من التعاون في العمل يشجع على التعبير عن الذات^(٧).

(٧) ماريون أي هاينز، ادارة الاداء: دليل شامل للاشراق الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، منشورات معهد

الادارة العامة، الرياض، ١٤٠٩هـ/١٩٨٨م ص ص ٣٥-٣٦.

- الاهتمام بالعمل: وهو أسلوب قيادي يركز تركيزاً شديداً على السلوك المركز على العمل والاهتمام بانجاز المهام من جهة. وتركيزاً ضئيلاً على السلوك المركز على العاملين. ويتجه المديرون هنا الى تنميط وتوجيه عمل الآخرين باعلامهم ماذا وأين وكيف يجب عمل الأشياء من جهة أخرى.

ثانياً - الاطار النظري للدراسة:

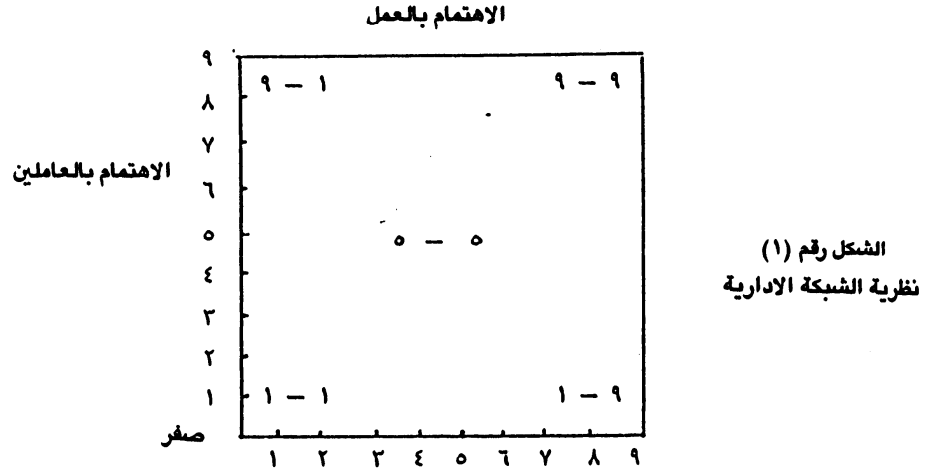
تميز موضوع القيادة الادارية باهتمام الدارسين والباحثين والمهتمين حيث لم يكن هناك موضوع في السلوك الاداري تناولته الدراسات والبحوث مثل هذا الموضوع. وقد تناوله الباحثون من مداخل متعددة منها: مدخل السمات وسلوك المديرين Traits and Behavior of Leaders ، مدخل التبادل الاجتماعي والقيادة Social Exchange and Leadership ، سلوك المديرين Behavior of Leaders ، المدخل الموقفى للقيادة Sit uational Approach to Leadership . وعلى الرغم من الاهتمام الشديد لموضوع القيادة الادارية من مداخل متعددة، فان البحث في مجال القيادة خلال الاربعين سنة الماضية لم يتوصل الى تحديد الصفات القيادية الثابتة التي لا تتغير بتغير الأوضاع، وبالتالي لم يتوصل الى ايجاد نظرية متكاملة في القيادة الادارية.

ولعل من أبرز النظريات المعروفة التي قدمت في موضوع القيادة الادارية تلك التي قدمها عالمي الادارة «بليك» و«موتون» Blake and Mouton في أول الستينات والمعروفة باسم «الشبكة الادارية» Man-agerial Grid والتي ارتكزت على أبحاث ودراسات أبحاث جامعتي ميتشيغان وأوهايو بالولايات المتحدة الامريكية منذ الاربعينات. وتعود أهمية هذه النظرية في أنها اقتصرت على نمطين من الأنماط الادارية: النمط الاداري الذي يهتم بالعمل^(٨) والنمط الاداري الذي يهتم بالعاملين^(٩) - رغم وجود (٨١) نمطاً ادارياً، غير أنه ليس من المتوقع أن يكون هذان الاهتمامان، دائماً، متكافئين. فقد يبدي بعض الاداريين اهتماماً أقل من غيرهم بالعمل، بينما يبدي البعض الآخر اهتماماً أقل من غيرهم بالعاملين. وعلى هذا فقد يقع اهتمام الاداري بالعمل (أو العاملين) في مكان ما على مدى يمتد من (١) الى (٩) حيث أن (١) يمثل أقل درجة اهتمام و(٩) يمثل أعلى درجة اهتمام.

وعليه، فان هذه النظرية تقيس العنصر الأول (الاهتمام بالعاملين) على احداثي رأسي يمتد من صفر الى (٩)، كما تقيس العنصر الثاني (الاهتمام بالعمل) على احداثي أفقي يمتد أيضاً من صفر الى (٩) كما هو مبين على الشكل رقم (١).

(٨) يتضمن السلوك الذي يركز على العمل تنظيم وتحديد دور أعضاء الجماعة وتوضيح مهام كل فرد وأين ومتى وكيف تنفذ تلك المهام.

(٩) يتضمن السلوك الذي يركز على العاملين تطوير العلاقات الشخصية مع العاملين والتحام أعضاء الجامعة في فريق متماسك من خلال تقديم الدعم والاعتراف بالانجاز والتعزيز لكل من الجماعة وأعضائها.



المصدر:

Robert R. Blake and Jane S. Mouton.

The New Managerial Grid (Houston: Gulf

Publishing Company, 1978).

ويجب أن ننوه هنا أن كل تقاطع ما بين أية نقطة على الاحداثي الأفقي وأخرى على الاحداثي الرأسى يعكس أسلوباً معيناً من أساليب القيادة الادارية. وعليه، فإن الباحثين (Blake & Mouton) فضلوا تقسيم المخطط ليمثل خمسة أنماط قيادية بدلاً من (٨١) نمطاً. أربعة منها موزعة على زوايا المخطط الاربع (١-١، ٩-١، ٩-٩، ١-٩) والوسط يمثل النمط القيادي المتوازن (٥-٥).
والآن سوف نتناول الانماط القيادية الرئيسية الخمسة بشيء من التفصيل:

١ - أسلوب القيادة المركز على العمل (أو السلطوي ٩-١):

يركز هذا الاسلوب تركيزاً شديداً على السلوك المركز على العمل، وتركيزاً ضئيلاً على السلوك المركز على العاملين. والقائد الاداري الذي يمارس هذا الاسلوب يتجه الى تنميط وتوجيه عمل الآخرين. وعليه فانه يمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل تحقيق انجاز العمل كهدف واعتبار الافراد مجرد أدوات للانتاج وعناصر تعمل على تنفيذ رغبته واطاعته أوامره. والقائد الاداري من هذا النوع يؤمن بأن نموذج الشخصى للجدارة والمقدرة واستخدامه الحريص للسلطة هو الذي يحافظ على الانتاجية في مجموعة العمل.

٢ - أسلوب القيادة المركز على العاملين (أو القيادة الانسانية ١-٩):

يركز هذا الاسلوب تركيزاً شديداً على السلوك المركز على العاملين وتركيزاً ضئيلاً على السلوك المركز على العمل. والقائد الاداري الذي يمارس هذا الاسلوب لا يهتم بتنميط وتوجيه عمل الآخرين كثيراً، وانما يسعى الى الانسجام مع فريق العمل وايجاد مناخ من التعاون في العمل من أجل المحافظة على الأمن الشخصى للافراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

٣ - أسلوب القيادة التكاملي (قيادة الفريق ٩-٩):

يتميز هذا الأسلوب بالتركيز على العاملين والعمل. والقائد الذي يمارس هذا الأسلوب يحاول تنميط وتوجيه عمل الآخرين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والانجاز المشترك للاهداف. والقائد الذي يمارس هذا الأسلوب يؤثر في أداء العاملين من خلال التركيز على المساءلة وتوفير التغذية العكسية عن النتائج.

٤ - أسلوب القيادة المتوازنة (قيادة التوازن ٥-٥):

يتميز هذا الأسلوب بالمحافظة على التوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر. فالبعد الانساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الانتاجي، والقائد الذي يمارس هذا الأسلوب يعمل على توفير الاتصال الحر مع أفراد التنظيم من أجل المحافظة على معرفتهم بما يجري في المنظمة.

٥ - أسلوب القيادة الانفصالية (القيادة الألبالية ١-١):

يركز هذا الأسلوب تركيزاً ضئيلاً على كل من السلوك المركز على العمل والسلوك المركز على العاملين. والقائد الاداري الذي يمارس هذا الأسلوب يمارس الحد الأدنى من السلطة حيث يقوم بتفويض سلطاته بشكل عام. وعليه، فان المنظمة التي تصل عند هذه النقطة يمكن أن تكون في طريقها الى الزوال. والآن وبعد أن استعرضنا بايجاز أنماط القيادة الادارية كما جاءت في نظرية الشبكة الادارية، فان السؤال الذي يطرح نفسه بالضرورة هو:

ما مدى ملاءمة هذه النظرية لمعطيات البيئة الادارية السعودية؟

ان الاجابة عن مثل هذا السؤال تستوجب بالضرورة دراسة أثر متغيرات الوظيفة والتعليم والخبرة عند القادة الاداريين العاملين في الادارات التابعة لجهاز الخدمة المدنية السعودي لمعرفة مدى أثرها في البعدين الأساسيين اللذين ارتكزت عليهما هذه النظرية والمتمثلين في: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل. وهذا ما تحاول هذه الدراسة الاجابة عنه.

تحليل البيانات

تم تحليل البيانات عن طريق استخدام الجداول البيانية ومعامل X^2 (كاي تربيع) لمعرفة طبيعة العلاقة. ولكن قبل أن نبدأ بتحليل وعرض النتائج المتعلقة بكل فرضية على حدة، فانه يتعين علينا أن نقدم عرضاً سريعاً لأهم ما تتصف به عينة الدراسة من صفات تفيدنا في دراستنا للتعرف على مدى تأثيرها في تحليل البيانات كما سنرى في الجزء الخاص بتحليل البيانات.

وصف عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين العاملين في ادارات أجهزة الخدمة المدنية السعودية في مدينة الرياض، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٧٣٤). وتوضح الجداول التالية عدد أفراد العينة ونسبهم المئوية وفقاً لمستوياتهم الوظيفية، ومستوياتهم التعليمية، ومدة الخدمة.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة حسب المستويات الوظيفية

البيان	العدد	النسبة المئوية
مدير	٣٦٥	٪٥٠
رئيس قسم	٣٦٩	٪٥٠
المجموع	٧٣٤	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق ان عدد افراد العينة موزعين بالتساوي (٥٠٪) وفقاً لمستوياتهم الوظيفية (مدير، رئيس قسم).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

البيان	العدد	النسبة المئوية
١ - ٥ سنوات	١٨١	٪٢٥
٦ - ١٠ سنوات	٢٢٥	٪٣١
١١ - ١٥ سنة	١٤٢	٪١٩
١٦ سنة فما فوق	١٨٣	٪٢٥
المجموع	٧٣١	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن ٥٦٪ من أفراد العينة لديهم خدمة في الإدارات التابعة لاجهزة الخدمة المدنية السعودية تتراوح بين ١-١٠ سنوات، وان ٤٤٪ منهم تزيد عدد سنوات خدمتهم على عشر سنوات.

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
جامعي	٤٠٦	٪٥٦
غير جامعي	٣٢٥	٪٤٤
المجموع	٧٣١	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق ان ٥٦٪ من افراد العينة يحملون شهادات جامعية. وان ٤٤٪ منهم يحملون شهادة الدراسة الثانوية فأقل.

الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي:

«توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالناس للمديرين العاملين في جهاز الخدمة

المدنية السعودي بمدينة الرياض وبين كل من:

(أ) المستوى الوظيفي (ب) عدد سنوات خبراتهم (ج) مؤهلاتهم العلمية» .
أ - العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المستوى الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (٤) أن ٥١٪ من المديرين المستجيبين يهتمون بالعاملين، الى درجة كبيرة مقابل ٤٦٪ من رؤساء الأقسام.

جدول رقم (٤)

العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين
وبين المستوى الوظيفي لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
%	ن	%	ن	%	ن	
١٠٠	٣٦٥	٥١	١٨٧	٤٩	١٧٨	مدير
١٠٠	٣٦٩	٤٦	١٧٠	٥٤	١٩٩	رئيس قسم
١٠٠	٧٣٤		٣٥٧		٣٧٧	المجموع

٢٤ = ١,٩٥٨ د ح = ١ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

وباستخدام اختبار كا^٢ لايجاد العلاقة بين درجة اهتمام المستجيبين بالعاملين وبين مستوياتهم الوظيفية تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين درجة الاهتمام بالعاملين المستجيبين وبين مستوياتهم الوظيفية، بمعنى أن المستوى الوظيفي للمستجيبين ليس له أثر في درجة الاهتمام بالعاملين.

وعلى الرغم من عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعاملين المستجيبين وبين مستوياتهم الوظيفية، الا أننا نلاحظ من النسب المذكورة في الجدول رقم (٤) أن (١) المديرين بشكل عام أكثر ميلاً الى النمط القيادي الانساني (١-٩) الذي يركز على العاملين، وأن (٢) رؤساء الأقسام أكثر ميلاً بشكل عام الى النمط القيادي السلطوي (٩-١) الذي يركز على العمل. ولا شك أن هذا التمييز يعود في رأينا الى أن المديرين يشعرون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وأن هذه المسؤولية أوسع نطاقاً منها في المستويات الاشرافية الدنيا لأن وظائف المديرين لها دور في اتخاذ القرارات التي تتطلب بالضرورة المشاركة من العاملين.

ب - العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين مدة الخدمة:

يتضح من الجدول رقم (٥) أن ٥٤٪ من المستجيبين الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم بين ١١-١٥ سنة يهتمون بالعاملين بدرجة كبيرة، وأن ٥٢٪ من الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم ١٦ سنة فما فوق يتفوقون معهم في الاهتمام بالعاملين.

جدول رقم (٥)
العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين
وبين عدد سنوات الخدمة لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
ك	%	ك	%	ك	%	
١٨١	١٠٠	٧٧	٤٣	١٠٤	٥٧	١ - ٥ سنوات
٢٢٤	١٠٠	١٠٥	٤٧	١١٩	٥٣	٦ - ١٠ سنوات
١٤٢	١٠٠	٧٧	٥٤	٦٥	٤٦	١١ - ١٥ سنة
١٨٣	١٠٠	٩٥	٥٢	٨٨	٤٨	١٦ سنة فما فوق
٧٣٤	١٠٠	٣٥٤		٣٧٦		المجموع

٢٤ = ٥٣٦ ، د ح = ٣ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

وباستخدام اختبار كا^٢ لايجاد العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين عدد سنوات الخدمة، تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين عدد سنوات الخدمة، بمعنى أن مدة الخدمة ليس لها أثر في درجة اهتمام المستجيبين بالعاملين. وبالنظر الى الاحصائيات الموجودة في الجدول رقم (٥) يتضح أن نسبة الذين يهتمون اهتماماً كبيراً بالعاملين هم من الفئات التي تبلغ عدد سنوات خدمتهم ١١-١٥ سنة و١٦ فما فوق. وهذا يلقي الضوء على أن ذوى الخبرة ممن تزيد عدد سنوات خدمتهم على ١١ سنة يميلون الى النمط الانساني (١-٩) الذي يركز على السلوك المركز على العاملين، وان الذين تقل عدد سنوات خدمتهم عن ١١ سنة يميلون الى النمط السلطوي (٩-١) الذي يركز على السلوك المركز على العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة - في رأينا - بأن ذوى الخبرة الأقل يهتمون بالاداء الوظيفي لتعكس دافعيتهم وطموحهم لاشباع توقعاتهم الوظيفية التي توفر لهم الفرص التي تساعد على نموهم وتقدمهم واشباع حاجاتهم من مكافآت وترقيات وغيرها. وأما بالنسبة للذين تزيد مدة خدمتهم على ١١ سنة فانهم يتميزون بالاحتفاظ بعضوية الجماعة من خلال اعتمادهم على العلاقات الانسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنها تراعي حاجات المرؤوسين المتعددة وتعمل على اشباعها.

ج- العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المؤهلات العلمية:

يتضح من الجدول رقم (٦) أن ٥٣٪ من الجامعيين (الذين يحملون شهادة جامعية) يهتمون بالعاملين الى درجة كبيرة، مقابل ٤٨٪ من غير الجامعيين.

جدول رقم (٦)

العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المؤهل العلمي لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
%	ن	%	ن	%	ن	
١٠٠	٣٦٥	٤٨	١٧٥	٥٢	١٩٠	غيرجامعي
١٠٠	٣٦٩	٥٣	١٩٥	٤٧	١٧٤	جامعي
١٠٠	٧٣٤		٣٧٠		٣٦٤	المجموع

٣,٨٧٦ = ٢كا د ح = ٢ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

وباستخدام اختبار كا٢ لايجاد العلاقة بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المؤهلات التعليمية لأفراد العينة، تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية (في مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المؤهل العلمي، بمعنى ان المؤهل العلمي ليس له أثر في درجة الاهتمام بالعاملين.

وتشير هذه النتيجة علامات استفهام حول مدى فعالية مناهج التعليم في الجامعات في تعميق العلاقات الانسانية والتعامل مع الآخرين لدى المديرين العاملين في الادارات التابعة لجهاز الخدمة المدنية. على أن الحقيقة الجديرة بالاعتبار التي يتعين علينا أن نؤكد عليها، هي أن الاهتمام بالجوانب الانسانية لدى العاملين في أجهزة الخدمة المدنية من المديرين يحقق الرضا النفسي، والأمن الوظيفي، ويوجه الدافعية نحو العمل من العاملين.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي:

«توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل للمديرين العاملين في جهاز الخدمة المدنية السعودي بمدينة الرياض وبين كل من: (أ) المستوى الوظيفي (ب) عدد سنوات خبراتهم (ج) مؤهلاتهم العلمية».

أ - العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المستوى الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (٧) أن ٦٠٪ من المديرين يهتمون بالعمل بدرجة قليلة مقابل ٥٥٪ من رؤساء الأقسام.

جدول رقم (٧)
العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل
وبين المستوى الوظيفي لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
%	ن	%	ن	%	ن	
١٠٠	٣٦٥	٤٠	١٤٧	٦٠	٢١٨	مدير
١٠٠	٣٦٩	٤٥	١٦٦	٥٥	٢٠٣	رئيس قسم
١٠٠	٧٣٤		٣١٣		٤٢١	المجموع

٢١٨ = ٦٠ ، ١٤٧ = ٤٠ ، ٣٦٥ = ١٠٠ ، ٢٠٣ = ٥٥ ، ١٦٦ = ٤٥ ، ٣١٣ = ١٠٠ ، ٤٢١ = ١٠٠ ، ٧٣٤ = ١٠٠

وباستخدام اختبار كا^٢ لايجاد العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المستوى الوظيفي، تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المستويات الوظيفية لأفراد العينة، بمعنى أن المستويات الوظيفية ليس لها أثر في درجة الاهتمام بالعمل.

ويلاحظ من الاحصائيات الموجودة في الجدول رقم (٧) أن المديرين يميلون - بشكل عام - الى النمط القيادي الانساني الذي يركز على السلوك المركز على العاملين، وان رؤساء الاقسام يميلون - بشكل عام - الى النمط القيادي السلطوي الذي يركز على السلوك المركز على العمل، وهذا يتفق مع النتيجة الأولى. ويمكن تفسير ذلك - في رأينا - الى أن المديرين الذين يميلون الى الاهتمام بالعاملين يفضلون أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ويرون أن دورهم الاساسي هو دعم وتشجيع العاملين ويسعون الى الانسجام مع الآخرين. وأما بالنسبة لرؤساء الاقسام الذين يميلون الى النمط الذي يركز على العمل فان ذلك يعود - في رأينا - الى أن المهمات التي يقوم بها رؤساء الأقسام، مهمات روتينية متكررة تتمركز حول تنفيذ الأعمال التي صنفت لهم. كما أنهم يميلون الى التعامل مع الآخرين كل على حدة وجعل كل فرد مسؤولاً مباشراً أمامهم.

ب - العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل ومدة الخدمة:

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المديرين الذين يهتمون اهتماماً كبيراً بالعمل (٥١٪) هم من الذين يتراوح عدد سنوات خبرتهم بين ٦-١٠ سنوات، يليهم الذين تتراوح مدة خدمتهم من ١-٥ سنوات (٤٨٪). وعليه، فاننا نستخلص أن ذوي الخبرة القليلة (١-١٠ سنوات) يميلون الى النمط القيادي

السلطوي الذي يركز على السلوك المركز على العمل. بينما نلاحظ أن المديرين الذي تبلغ مدة خدمتهم أكثر من (١٠) سنوات يميلون الى النمط القيادي الانساني الذي يركز على السلوك المركز على العاملين. وهذه النتيجة تؤيد النتيجة الأولى (ب) حيث وجدنا أن الذين تقل خبراتهم عن احد عشر عاماً يميلون الى النمط القيادي السلطوي، وان الذين تزيد خبراتهم عن عشر سنوات يميلون الى النمط القيادي الانساني.

جدول رقم (٨)

العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين عدد سنوات الخدمة لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
ن	%	ن	%	ن	%	
١٨١	١٠٠	٨٦	٤٨	٩٥	٥٢	١-٥ سنوات
٢٢٥	١٠٠	١١٥	٥١	١١٠	٤٩	٦-١٠ سنوات
١٤٢	١٠٠	٥٤	٣٨	٨٨	٦٢	١١-١٥ سنة
١٨٣	١٠٠	٧٤	٤٠	١٠٩	٦٠	١٦ سنة فما فوق
٧٣١	١٠٠	٣٢٩		٤٠٢		المجموع

٧,٨٨٨ = ٢٤ د ح = ٣ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

وباستخدام اختبار كا^٢ لايجاد العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين عدد سنوات الخدمة، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين عدد درجة الاهتمام بالعمل وبين عدد سنوات الخدمة، بمعنى أن مدة الخدمة لها أثر على درجة الاهتمام بالعمل.

وباجراء اختبار «جاما» لمعرفة قوة هذه العلاقة، تبين أن هناك علاقة سلبية (٠,١٥٩ -) لكنها ضعيفة، بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخدمة قبل الاهتمام بالعمل وزاد الاهتمام بالعاملين (النتيجة الأولى ب). ويمكن تفسير ذلك - في رأينا - الى عدة أسباب سبق أن أشرنا اليها.

ج- العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (٩) أن ٥٣% من أفراد العينة الذين يحملون شهادة الدراسة الثانوية فأقل (غير جامعيين) يهتمون بالعمل الى درجة كبيرة، مقابل ٥٥% من الجامعيين.

جدول رقم (٩)
العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المؤهل العلمي
لكافة أفراد العينة

المجموع		اهتمام كبير		اهتمام قليل		المتغير
%	ن	%	ن	%	ن	
١٠٠	٤٠٧	٥٣	٢١٥	٤٧	١٩٢	غير جامعي
١٠٠	٣٢٧	٥٥	١٨٠	٤٥	١٤٧	جامعي
١٠٠	٧٣٤		٣٩٥		٣٣٩	المجموع

٢٤ = ١,٨٨٨ د ح = ٢ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

وباستخدام اختبار كا^٢ لايجاد العلاقة بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المؤهل العلمي لأفراد العينة، تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية (على مستوى الدلالة ٠,٠٥) بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المؤهل العلمي، بمعنى أن المؤهل العلمي ليس له أثر في درجة الاهتمام بالعمل.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة سابقة (الفرضية الأولى حـ) التي تتمثل في أن المؤهل العلمي ليس له أثر في درجة الاهتمام بالعملين. ويعتقد الباحثان أن هاتين النتيجتين تثيران علامات استفهام حول مدى فعالية مناهج التعليم في الجامعات - كما سبق ذكره - في تعميق العلاقات الانسانية وفاعلية الاداء. ومن هنا، فإن ما يهمننا التأكيد عليه هو اجراء المزيد من الدراسات المتعمقة عن مدى أثر التخصص العلمي على التعامل مع الآخرين (الاهتمام بالعملين) من جهة، والاهتمام بالانتاج (الاهتمام بالعمل) من جهة أخرى.

ثالثاً - النتائج والتوصيات :

١ - خلاصة نتائج الدراسة:

وإذا جاز لنا أن نلخص ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج، لاستطعنا أن نقول، ان هذه الدراسة أسفرت عن النتائج التالية:

١ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعملين وبين المستويات الوظيفية لأفراد العينة.

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين مدة الخدمة.
ج - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعاملين وبين المؤهل العلمي.
د - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المستويات الوظيفية لافراد العينة.

هـ - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل وبين مدة الخدمة.
و - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل وبين المؤهل العلمي.

٢ - التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن أن نوصي بما يلي:

أ - نظراً لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاهتمام بالعمل وبين مدة الخدمة، فإننا نرى ضرورة عمل الاجراءات الكفيلة للاحتفاظ بذوي الخبرة من جهة وضرورة اعداد وتدريب المديرين ذوي الخبرة القليلة على العملية الادارية وخاصة العلاقات الانسانية والتعامل مع الآخرين.

ب - على الرغم من عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التي تضمنتها هذه الدراسة وبين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل. فانه لا بد من اجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع آخذين بعين الاعتبار المتغيرات الديمغرافية التي لم تتضمنها هذه الدراسة (مثل: السن، الحالة الاجتماعية، التخصص العلمي). كما يوصي الباحثان أن تتضمن هذه الدراسات متغيرات أخرى مثل: التدريب، الالتزام بالعمل، مهارات الاتصال، الثقة بالذات، أخلاقيات الوظيفة العامة... الخ).

ج - نظراً لأن عينة هذه الدراسة اقتصرت على عينة عشوائية من المديرين العاملين في جهاز الخدمة المدنية السعودي في مدينة الرياض، ولكي يتم تحقيق الهدف من البحث العلمي في موضوع القيادة الادارية، فإننا نرى ضرورة اجراء دراسة لهذا الموضوع من خلال اختيار عينة كبيرة وشاملة.. وأجهزة مختلفة موزعة على المناطق الجغرافية في أنحاء المملكة العربية السعودية وفي بلدان عربية أخرى لأغراض المقارنة.

د - اجراء دراسات للتعرف على أنماط القيادة الادارية وأثر الانماط السلوكية القيادية للمديرين العاملين في أجهزة الخدمة المدنية على عناصر أخرى في التنظيم مثل: تفويض السلطة، وعملية اتخاذ القرارات.

الملحق (١)
استمارة الاستقصاء - أنماط السلوك الاداري

أخي المسؤول..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وبعد،

يهدف هذا الاستقصاء الى تعريفك ببعض أبعاد سلوكك الاداري في الموقع الذي تعمل فيه، تتضمن العبارات أنماطاً في سلوك المديرين والرؤساء عموماً في تعاملهم مع الآخرين في العمل. نرجو أن تقرأ كل عبارة بدقة، ثم تضع دائرة حول الرقم المناسب ازاء كل سؤال، بحيث تعكس الى أي مدى تصف العبارة سلوكك الفعلي في العمل. استخدم المقياس التالي في تحديد إجابتك:

٤	٣	٢	١
دائماً أقوم بمثل هذا السلوك	كثيراً ما أقوم بمثل هذا السلوك	أحياناً أقوم بمثل هذا السلوك	نادراً ما أقوم بمثل هذا السلوك

القسم الأول: معلومات عامة

الجهة التي تعمل فيها:

اسم الوظيفة: مدير عام مدير رئيس قسم

المؤهل العلمي: جامعي غير جامعي

عدد سنوات الخدمة: ١-٥ سنوات

٦-١٠ سنوات

١١-١٥ سنة

١٦ سنة فما فوق

القسم الثاني: الاستقصاء

نادراً	١
أحياناً	٢
غالباً	٣
دائماً	٤

أنا في موقعي كمسؤول:

- ١ - أتصرف كالمحدث باسم من يعملون في ادارتي.
- ٢ - أشجع العمل الاضافي بعد أوقات العمل الرسمي.
- ٣ - أترك للعاملين معي الحرية الكاملة في عملهم.
- ٤ - أشجع استخدام أساليب موحدة في العمل.
- ٥ - أترك للعاملين معي الحرية في استخدام تقديرهم الخاص في تحليل مشكلات العمل.

٤	دائماً
٣	كثيراً
٢	أحياناً
١	نادراً

- ٦ - أصر على أن تسبق ادارتي في أدائها الادارت الأخرى المنافسة.
- ٧ - أتكلم كممثل للعاملين في ادارتي.
- ٨ - أحث العاملين معي بشدة على بذل جهد أكبر في العمل.
- ٩ - أجرب أفكارى فيما يختص بالعمل في الادارة والقسم.
- ١٠ - أترك للعاملين معي حرية القيام بعملهم بالصورة التي يعتقدون هم أنها الافضل.
- ١١ - أعمل جاهداً للحصول على ترقية لى.
- ١٢ - أستطيع أن أتحمّل التأجيل وعدم التأكد في العمل.
- ١٣ - أتكلم باسم العاملين معي في حضور الزوار.
- ١٤ - أعمل جاهداً للاحتفاظ بمعدل عال في العمل (في الانتاج).
- ١٥ - أطلق الحرية للعاملين معي في العمل وأدعهم يؤدونه.
- ١٦ - أحسم الصراعات والخلافات التي تظهر بين العاملين في ادارتي.
- ١٧ - أغرق في تفصيلات العمل.
- ١٨ - أمثل العاملين في الاجتماعات الخارجية.
- ١٩ - أتردد في السماح بأي حرية في التصرف في العمل.
- ٢٠ - أحدد مسبقاً للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه.
- ٢١ - أضغط على العاملين لزيادة الانتاج.
- ٢٢ - أفوض لبعض العاملين معي بعض الصلاحيات التي هي أصلاً لى.
- ٢٣ - تسير الأمور في العمل كما أتوقع.
- ٢٤ - أترك للعاملين درجة كبيرة من المبادرة في التصرف في العمل.
- ٢٥ - أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة.

دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً
٤	٣	٢	١

- ٢٦ - أتقبل التغيير في طرق وأساليب العمل .
- ٢٧ - أطلب من العاملين بذل جهد أكبر في العمل .
- ٢٨ - أثق بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين .
- ٢٩ - أضع جدولاً للعمل المطلوب انجازه .
- ٣٠ - أرفض شرح تصرفاتي في العمل .
- ٣١ - أقنع العاملين بأن أفكارى في مصلحتهم .
- ٣٢ - أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم .
- ٣٣ - أحث العاملين على أن يواظبوا على رفع مستوى أدائهم السابق .
- ٣٤ - أتصرف دون استشارة العاملين معي .
- ٣٥ - أطلب من العاملين اتباع طرق وقواعد وأساليب مقننة ومحددة .
- شاكرين لكم حسن تعاونكم

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- بطاح، أحمد. تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاردنية، ١٩٨٠م
- دواني، كمال وديراني، عيد. العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات، الجامعة الاردنية، ١٩٨٢م.
- الزعبي، أحمد. العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الاردن ودرجة تصوره للصعوبات الادارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاردنية، ١٩٨٠م.
- الصغير، موزي. أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٤م.
- علي، زينب محسن محمد. العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى المعلمات: دراسة ميدانية لمدارس البنات الثانوية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٤م.
- هاينز، ماريون أي، ادارة الاداء: دليل شامل للاشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، منشورات معهد الادارة العامة بالرياض، ١٤٠٩هـ/١٩٨٨م.
- ياغي، محمد عبدالفتاح، مبادئ الادارة العامة، الرياض مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٧م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Bass, M. Barnard, **Stogdell's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** (N.Y.: The Free Press, 1981).
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S., **The New Managerial Grid** (Houston: Gulf Publishing Company, 1978).
- Yaki, Gary A., **Leadership in Organizations** (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1981).
- William Pfiffer & John E. Jones. A Handbook of structured experiences for human relation training. Vol. 1. Iowa City - University. University Associatas Press, 1969.