

علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين (دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في محافظة ميسان)

الدكتور جاسم رحيم عذاري (*)

المستخلص

استهدفت الدراسة التعريف بالعلاقة بين الخصائص الموقفية والسلوك القيادي للمديرين. أجريت الدراسة على مجموعة من المديرين يعملون في مؤسسات التعليم العالي في محافظة ميسان، وبنيت على فرضية أساسية مفادها (ترتبط الخصائص الموقفية معنويًا بالسلوك القيادي للمديرين).

توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها: إن العلاقة التي تربط الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين هي علاقة ايجابية ومعنوية، وإن الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية لم تحظ بالاهتمام المطلوب، كما خرجت الدراسة بجملة توصيات تخدم أهدافها.

المقدمة

يحتل موضوع السلوك القيادي للمديرين أهمية كبيرة لدى العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في الإدارة، لما له من دور واضح وحيوي في نجاح المنظمات وقدرتها على التطور باستمرار، فالقائد الإداري هو العنصر الفعال في المنظمة، والأكثر تأثيرًا في صناعة القرارات، وفي جعل أداء الجماعة أكثر كفاءة وفاعلية.

إن الصفات والخصائص الواجب توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء احتياجات الموقف الاجتماعي والتنظيمي الذي يمارس دوره فيه بوصفه قائداً، وإن المدير لا يصلح قائداً لمجرد امتلاكه لعدد من الصفات والخصائص، إنما الخصائص الشخصية يجب أن تكون مرتبطة إلى حد كبير بخصائص ونشاطات وأهداف المجموعة التي يعمل معها، فضلاً عن صفات وخصائص تنظيمية أخرى أهمها خصائص البناء التنظيمي للمنظمة.

وانطلاقاً من أهمية معرفة طبيعة هذه الخصائص الموقفية وما لها من تأثيرات على المؤسسات التعليمية العراقية، كان مبرراً في اختيار موضوع الدراسة عن علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين.

(*) مدرس إدارة الأعمال/ المعهد التقني (ميسان).

الدراسات سابقة والإطار المنهجي للبحث

أولاً. الدراسات السابقة

من الدراسات المهمة في مجال السلوك القيادي للمديرين دراسة (Lord, 1977) الموسومة (السلوك القيادي الوظيفي: قياس وعلاقة القوة الاجتماعية وإدراكات القائد). وقد استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين السلوك القيادي الوظيفي والقوة الاجتماعية والإدراك القيادي. أجريت الدراسة على عينة من (70) مديراً يعملون في المجتمع الجامعي، وتوصلت الى وجود علاقة معنوية عالية بين السلوك الوظيفي، القوة الاجتماعية والإدراك القيادي وأظهرت اتجاهات التفاعل الحركي فيما بينها.

إما دراسة (Hersey & Blanchard, 1988) الموسومة (إدارة السلوك التنظيمي) فقد استندت الى النظرية الموقفية للقيادة واعتمدت على فلسفة عدم وجود أسلوب فعال بعينه وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث وهي الاهتمام بالناس، الاهتمام بالإنتاج والنضج الوظيفي. وينشأ عن ذلك أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي نمط الأمر (سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة) ونمط التسويق (سلوك عال في التوجيه والمساندة) ونمط المشاركة (سلوك عال في المساندة ومنخفض في التوجيه) ونمط التفويض (سلوك منخفض في التوجيه والمساندة).

ومن الدراسات العربية المهمة دراسة (المفدي وناجي، 1994) عن الأساليب القيادية لعمداء الكليات في جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية والتي استهدفت التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد في وصف الأساليب القيادية لعمداء الجامعة وتوصلت الى تطابق تصور عمداء الكليات ورؤساء أقسامهم بان العمداء يستخدمون في اغلب الأحيان أسلوب المشاركة وان أسلوب التسويق (الجماهيري) هو الأسلوب المساند والمستخدم أحياناً.

وأجرى (العبيدي، 1998) دراسة عن أنماط القيادة الإدارية في العراق وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية للقادة الإداريين. وقد استهدفت الدراسة الوقوف على أنماط القيادة الإدارية للمديرين العاملين في العراق والتعرف على اثر بعض الخصائص

الشخصية للقادة في نمط القيادة المستخدمة. أجريت الدراسة على عينة تألفت من (43) مديراً عاماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة الى ان سلوك، المديرين غالباً ما يكون مزيجاً من الأنماط القيادية (موجه، متساهل، مشارك).

كما أجرت (الراجح، 1998) دراسة عن السلوك القيادي وعلاقته بإدراك حالة اللا تأكد البيئي، هدفها التعريف بالعلاقة بين السلوك القيادي للمديرين الاستراتيجيين واللا تأكد البيئي، وأجريت على مجموعة من المديرين الاستراتيجيين بلغت (60) مديراً يعملون في المنظمات الصناعية والخدمية ذات الطبيعة الاستراتيجية في العراق. توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها ان نوع السلوك القيادي وفاعليته هو ناتج إدراك المديرين الاستراتيجيين للبيئة وطريقة استجابتهم لمتطلباتها.

إما (حداد، والريسان، 2002) فكانت دراستهما عن تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. تناولت الدراسة مفهوم القيادة من ثلاثة أبعاد أساسية هي التأثير في الآخرين واعتبارها عملية تفاعل إضافة الى كونها سلوك. أجريت الدراسة على عينة بلغت (39) هم العمداء ورؤساء الأقسام في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأهلية الأردنية وانصب اهتمام الدراسة على معرفة النمط القيادي السائد. وقد تبين ان هناك نمطين اثنين سائدين هما النمط القيادي الإداري والنمط القيادي العبقري.

في ضوء ما تقدم من استعراض وتحليل لبعض الدراسات السابقة، فأنها تناولت السلوك القيادي وأبعاده وعلاقاته من جوانب مختلفة، إلا أنها لم تقدم عرضاً متخصصاً عن علاقة الخصائص الموقفيه بالسلوك القيادي للمديرين في مؤسسات التعليم العالي، ولكن هذه الدراسات قد شكّلت من خلال نتائجها قاعدة فكرية جيدة استند إليها الباحث في دراسته الحالية.

ثانياً. الإطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث:- تماشياً مع أهمية السلوك القيادي للمديرين في مؤسسات التعليم العالي في العراق ودوره في إنجاح خطط هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها العلمية والتربوية، وأهمية الخصائص الموقفيه للسلوك القيادي التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الكثير من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن قلة الدراسات وخصوصاً

الميدانية منها التي تناولت هذه المتغيرات. لذا جاءت الدراسة تصدياً لهذه المشكلة والتي يمكن صياغتها من خلال الأسئلة الآتية:-

- ما هي الخصائص والمتغيرات التي تحدد السلوك القيادي للمديرين وقياس فاعليته في مستوى المنظمات التعليمية المبحوثة؟
- ما هي العلاقة بين الخصائص الموقفية وفاعلية السلوك القيادي للمديرين وبأي كيفية يتم قياس هذه العلاقة؟.

أهمية البحث:- يستمد البحث أهميته مما يأتي:-

1. ضرورة التعرف على السلوك القيادي والخصائص الأساسية التي تحدد مستوى هذا السلوك وقياس فاعليته.
2. تزايد الاهتمام بفاعلية السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية العراقية.
3. إمكانية استفادة الباحثين والأكاديميين والعاملين في المنظمات المختلفة بما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج.

أهداف البحث:- في ضوء مشكلة البحث تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي:-

1. إثارة الاهتمام حول موضوع السلوك القيادي والعوامل المؤثرة في هذا السلوك وقياس فاعليته من خلال تحليل هذا المفهوم والتعرف على إبعاده وعلاقاته ومدى اهتمام الباحثين والدارسين به.
2. تشخيص مدى التزام المديرين بالعوامل التي تؤثر في السلوك القيادي وفي قياس فاعليته.
3. اختبار مدى علاقة الخصائص الموقفية بفاعلية السلوك القيادي ميدانياً في المنظمات المبحوثة.

فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسية الأولى:- يقاس مستوى الخصائص الموقفية بمستوى (الخصائص الشخصية للمديرين، خصائص المجموعة، وخصائص البناء التنظيمي).

الفرضية الرئيسية الثانية:- تتحدد فاعلية السلوك القيادي للمديرين بمستوى (الاستجابة الاستراتيجية، القرارية والتنظيمية).

الفرضية الرئيسية الثالثة:- ترتبط الخصائص الموقفية معنوياً بفاعلية السلوك القيادي للمديرين.

حقل البحث وعينه: - لقد تم اختيار قطاع التعليم العالي مجالاً للدراسة على أساس الدور الحيوي والمهم الذي يؤديه هذا القطاع في خدمة المسيرة العلمية والتربوية في البلد، مما يتطلب إيلاء هذا القطاع اهتماماً كاملاً من قبل المديرين والباحثين لكي يقوم بدوره الواضح والحيوي.

وقد شمل حقل الدراسة المؤسسات الثلاث للتعليم العالي في محافظة ميسان وهي (كلية التربية - جامعة البصرة)، (كلية التربية الأساسية-جامعة البصرة)، (المعهد التقني/ هيئة التعليم التقني).

ولما كانت الدراسة تهتم بالسلوك القيادي ومدى فاعليته فقد تحددت العينة بالعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومسؤولي الوحدات الرئيسية في هذه المؤسسات الثلاث لما لهم من دور واضح في إدارة العملية التعليمية والتربوية. وقد وزعت عليهم (37) استمارة استبيان استلم منها (33) استمارة فقط.

أسلوب جمع البيانات وتصميم استمارة الاستبانة: -اعتمد الباحث استمارة الاستبانة وسيلة رئيسة لجمع البيانات إذ إنها تفضل في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بآراء المديرين، وقد أضيفت لها المقابلات الشخصية والمعايشة المباشرة. كما اعتمد الباحث في أغناء الجانب النظري وبعض مجالات الجانب التطبيقي للدراسة على الكتب والدوريات العربية والأجنبية فضلاً عن آراء المختصين ميدانياً في المنظمات موضوع الدراسة. وقد صممت الاستمارة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة. وتم اختيار المتغيرات بالاستفادة من بعض النماذج والمقاييس المهمة في دراسات (جستينه وآخرون، 1993)، (الراجح، 1998)، (Chandan, 1998).
تكونت استمارة الاستبانة من قسمين تضمن القسم الأول معلومات شخصية عن عينه البحث، أما القسم الثاني فتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وهو جزأين يتعلق الجزء الأول بقياس مستوى الخصائص الموقفية ويتعلق الجزء الثاني بقياس

مستوى فاعلية السلوك القيادي، واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس قوة الفقرات فهو يمتاز بالدقة في تحديد درجات الإجابة.

أساليب القياس والتحليل: - بهدف معالجة البيانات إحصائياً ولغرض التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية هي (متوسط الاتجاه، الانحراف المعياري، الوزن المثوي المرجح، تحليل التباين، اختبار F) و باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الإطار النظري للبحث

أولاً. التعريف بمفهوم القائد والسلوك القيادي

ينطلب تحليل السلوك القيادي للمديرين وفاعلية هذا السلوك ضرورة التعرف على مفهوم القائد والقيادة وبهذا الخصوص يشير (Koontz et. al., 1984:505) (بان القائد هو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير في الآخرين لإنجاز الأهداف) ويرى (Chandan, 1998: 298) بان العامل المهم الذي يميز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة هو القائد الديناميكي أو الفعال. وهذا يعني بان نجاح المدير أو متخذ القرار يعتمد على كونه قادراً على قيادة الآخرين. ويرتبط مفهوم القائد بمفهوم القيادة، إذ تعرف القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد وتابعيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماس من اجل تحقيق الأهداف (Davis & Newstorm, 1985: 185).

في كثير من الأحيان يحصل عدم تمييز بين مفهومي القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية، إلا أن واقع الحال يشير إلى وجود فروق متعددة بينهما، وقد تناول هذه الفروق العديد من الكتاب والباحثين. إذ يشير Young بأن القيادة تستمد قوتها من شخص القائد الذي يتميز عن بقية أفراد الجماعة ببعض الصفات الشخصية والمعرفية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وأن القيادة غالباً ما تكون غير رسمية، في حين الرئاسة الإدارية تعتمد على التنظيم الرسمي، نقلاً عن: (الشعور، 2000: 10).

وقد تطور مفهوم القائد من مجرد سلوك قيادي الى عملية تعزيز قدرات التأثير وصولاً الى حالة التفاعل بين القائد وتابعيه، لذلك فان القادة (هم الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص التي يستطيعون من خلالها التأثير في سلوكيات الآخرين من دون الاعتماد على الإكراه بل الاعتماد على تقبل الناس لهم). (Griffin, 1993 : 392).

أما السلوك القيادي فهو ناتج ممارسة القائد لمسؤولياته القيادية لذلك يعرف السلوك القيادي من وجهة نظر (Heller gel, 1983: 393) بأنه عملية التأثير التي يمارسها القائد على نشاط الجماعة وصولاً لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع. كما يعرفه (الشمسي، 1984: 44) بأنه الأعمال وأنشطة التي يقوم بها القائد بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. ويقدر تعلق الأمر بالقادة المديرين في المنظمات يعرف السلوك القيادي بأنه الطريقة التي يتصرف على وفقها المدبرون من داخل المنظمة لانجاز أهدافهم المحددة وهي الأهتمام بالعمليات الداخلية للمنظمة أكثر من الأهتمام بالبيئة (Shrivastave & Nachman, 1989:53).

ويتضح مما تقدم أن القيادة هي عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين. وان السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة كما يصفها (هاشم، 1989: 335) أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء، فليس قائداً كل من يمتلك صفات وسمات القيادة، وان القائد هو من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتعونونه.

ثانياً: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي للمديرين

لقد تصدى لهذا الموضوع العديد من الكتاب والباحثين لما لهذه العوامل من أهمية واضحة في تحديد مستوى ونوعية السلوك القيادي. يرى (الغمري، 1982: 151) بأن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد وتابعيه فهي تتم في إطار مناخ معين يسهم إلى درجة كبيرة في تحقيق هذا النوع من العلاقة وان القيادة الفاعلة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد فهي تتضمن العديد من العناصر التي من بينها ما يأتي:-

1. السمات الشخصية للقائد وسلوكه.
2. صفات المرؤوسين.
3. السمات الشخصية التي تميز رئاسة القائد وسلوكه.
4. أهداف المنظمة.
5. مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدار (الوظائف) في المنظمة ومتطلباتها، التدريب، نظم المكافآت والرواتب.

ويشير (العديلي، 1995: 325) إلى أربعة عناصر مهمة في تحديد السلوك القيادي

وهي:-

1. القائد ويتضمن الشخصية، الدوافع، القيم، الطموح، الخبرات، التجارب، والنمط القيادي.
2. جماعة العمل وتتضمن، العدد، المؤهلات، الأهداف، الدوافع، الشخصيات والتجارب.
3. الموقف ويتضمن الأهداف، السياسات، الهيكل، الاتصالات، والتقنية.
4. الأداء ويتضمن الإنجازات والنتائج.

أما (Chandan, 1998: 398) فقد أشار إلى أربعة متغيرات أو خصائص موقفية

تؤثر في السلوك القيادي هي:-

1. الخصائص الشخصية للمديرين: وهي شخصية المدير التي تتعلق بمقدرته على الاستجابة للضغوط الموقفية.
2. خصائص المساعدين: يقصد بالمساعدين أنهم المشاركون المهمين في مواقع العمليات ويتعلق دورهم بتفضيل نمط مشاركة القائد في اتخاذ القرار وما هي دوافعهم في هذه المشاركة هل هي بقناعة حقيقية لأداء المهام أم بدوافع مادية.
3. خصائص المجموعة: وتعني هل إن المجموعة متعاونة في العمل وهل هي ودية في التعامل مع الآخرين ومتوافقة مع بعضها ومع القائد.
4. خصائص البناء التنظيمي: البناء التنظيمي يعني النظام الرسمي للسلطة والمسؤولية والاتصالات في المنظمة. فالعناصر مثل هرمية السلطة، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، القواعد الرسمية والنظم تؤثر في السلوك القيادي للمديرين.

إما (ألوزي، 2000: 113) فقد حدد العناصر المؤثرة في سلوك القائد الإداري

بنوعين من الخصائص هما:-

1. خصائص المديرين: وهي مقدار ما يتوفر لدى المديرين من قدرات ومهارات وثقة وذكاء، وما يتوفر لديهم من دافعية وحب للعمل ورغبات وتوقعات، فضلاً عن ضرورة توافر الإبداع والاجتهاد والتخطيط والمشاركة في الرأي والقرار والخبرات والتجارب السابقة.

2. خصائص المرؤوسين:- وتتمثل بتمتع المرؤوسين بقدر كبير من المرونة والثقة والرغبة في العمل والطموح والذكاء والتجارب. وان وجود القائد الناجح دون المرؤوسين الجيدين سوف يعيق العملية القيادية ويعيق تحقيق التنمية الإدارية.

وخالصة لما ورد من آراء حول العوامل المؤثرة في السلوك القيادي، فإنه في كل موقف قيادي تتفاعل مجموعة من المؤشرات الأساسية لكي تحدد النموذج القيادي الواجب التطبيق. وتكاد تتفق هذه الآراء في إن المدير بخصائصه الشخصية والتابعين في ضوء احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، فضلا عن الظروف المحيطة بالموقف والتي يشكل البناء التنظيمي جانباً أساسياً ومهماً فيها هي الخصائص الموقفية الأساسية الأكثر تأثيراً في تحديد السلوك القيادي للمديرين.

ثالثاً: فاعلية السلوك القيادي

ترتبط فاعلية السلوك القيادي للمديرين بالتفاعل بين العوامل والعناصر المؤثرة في ذلك السلوك، فهي محصلة هذا التفاعل والتي تنعكس بإمكانيات وقدرات لدى المديرين في الاستجابة للمواقف المختلفة في المنظمة، والتي تتطلب من المدير أن يكون قائداً ناجحاً ومؤثراً في هذه المواقف (فالقيادة هي عمليات سلوكية للتأثير في الأفراد أو الجماعات من أجل إنجاز أهداف معينة، وفاعلية القيادة توصف بالكيفية التي تتجز فيها هذه الأهداف) (White & Vroman, 1982: 192).

وتعتمد مقدرة القائد في إنجاز الأهداف على إمكانياته في التنبؤ بإحداث البيئة والتلاؤم مع المتغيرات البيئية والتأكيد على المجهودات الكلية للمنظمة، وهو ما يعبر عنه بالاستجابة الاستراتيجية لذلك توصف القيادة الاستراتيجية بأنها (القيادة التي تتحمل مسؤولية إدارة المنظمة بحالتها الكلية والجوانب الرئيسية في عملية صنع قراراتها، فضلاً عن اتصافها بالخصائص الشخصية والاجتماعية للقيادة) (Hambrick, 1989: 6).

وتقاس فاعلية السلوك القيادي أيضاً بمدى الاهتمام بالأقسام الاختصاصية وبالعلاقات مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فضلاً عن الاهتمام بالأهداف التنظيمية، وهو ما يعبر عنه بالاستجابة التنظيمية (فالمهارات التنظيمية للقيادة هي التي تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي، والاستعانة بهذه المفاهيم والنظريات لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي) (اللوزي، 2000: 112).

وتشكل الاستجابة القرارية جانباً أساسياً ومهماً في قياس فاعلية السلوك القيادي للمديرين والذي يتمثل بنوعية القرارات التي يتخذها المديرون طبقاً لإدراكهم للبيئة ومتغيراتها (إذ إن سرعة اتخاذ القرار هو عامل مرجح لنجاح المدير بشرط أن يستند على معلومات صحيحة وفهم عميق للأعمال إذ لا يوجد شيء أسوأ من التأجيل) (ياسين، 1998 : 173). كما ويشير كل من (Hinterhuber & Popp, 1992 : 113) أن القيادة الاستراتيجية يمكن قياس فاعليتها من خلال:-

1. القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بالفكرة الظاهرة، التغير في الاتجاهات أو التحفظات.
 2. القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنع ذلك الخطر المتوقع.
- بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن فاعلية السلوك القيادي للمديرين تتجسد بالقدرة على الاستجابة الاستراتيجية والقرارية والتنظيمية والتي تشكل أبعاداً مهمة يمكن من خلالها تشخيص قدرة المديرين على الاستجابة والفاعلية في قيادة المنظمات، وفي المساهمة في توجيه سلوك الجماعة وتنظيم سلوكهم بما يتناسب وأهداف المنظمات التي يعملون فيها.

الجانب التطبيقي

أولاً: تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة

1. تحديد أهمية الفقرات لمتغيرات الخصائص الموقفية.

جدول (1) مستوى أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات الخصائص الموقفية

ت	مضمون الفقرة	مستوى الاتجاه	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي /المرجح
1	اشعر من الضروري أن يذكرني شخص ما بعملتي	3.33	1.050	14	66.6
2	أجد من الصعوبة مدح أو أبداء الشناء على من يحسن الأداء	3.87	0.878	6	77.5
3	ليس كالعامل يعبر الإنسان فيه عن نفسه	3.87	1.139	8	77.5
4	أحرص على متابعة التطورات بعلمي واختصاصي	4.57	0.830	1	91.5
5	اهتم كثيراً بأن أكون متميزاً بين أقراني	4.21	0.780	3	84.2
6	الدور القيادي الذي استهدفه إسعاد الآخرين	2.72	1.125	17	54.5

ت	مضمون الفقرة	مستوى الاتجاه	الانحراف المعياري	المرجح / الوزن النسبي	الترتيب
7	يعتمد أعضاء المجموعة على بعضهم في حل المشكلات وتطويع وسائل بلوغ الأهداف	3.60	0.874	72	12
8	يتصف العمل بين أعضاء المجموعة بالود والروح المهنية	4.27	1.068	85.4	2
9	يضع أعضاء المجموعة أهداف المنظمة ورسالتها في مقدمة أولوياتهم	3.81	0.933	76.3	10
10	يعمل أعضاء المجموعة بحماس من أجل إنجاز رسالة المنظمة وأهدافها	2.69	1.074	53.9	18
11	يمتلك أعضاء المجموعة رغبة عالية في تحمل المسؤولية	3.15	0.870	63	15
12	أفراد المجموعة يقبلون السلطة المتأنية من مصدر القرار	4.03	0.983	80.6	5
13	يحقق البناء التنظيمي سيطرة فعالة على نشاطات المنظمة	3.78	1.166	75.7	11
14	يسهم البناء التنظيمي بإنجاز العمليات بكفاءة	4.15	0.972	83	4
15	يتصف البناء التنظيمي بمستوى فعال من تفويض الصلاحيات	2.87	1.023	57.5	16
16	طرائق العمل وإجراءاتها محددة بموجب التعليمات	3.81	0.917	76.3	9
17	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة ومحددة مسبقاً	3.87	0.992	77.5	7
18	تتلائم الاختصاصات الوظيفية مع أهداف المنظمة وطموحاتها	3.51	0.939	70.3	13

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه وكما موضح في الجدول (1) متقدم الذكر إن الفقرات (4 متابعة التطورات في العمل والاختصاص)، (8 الود والروح المهنية بين أعضاء المجموعة)، (5 التميز في العمل)، (14 كفاءة البناء التنظيمي)، (12 تقبل أفراد المجموعة لسلطة مصدر القرار) قد جاءت في المراتب الخمسة الأولى على التوالي، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (4.27، 4.21، 4.15، 4.03) وهذا يعني ان هذه المتغيرات تمثل اتجاهاً إيجابياً عالياً وهي الأعلى أهمية في التأثير من بين جميع المتغيرات الثمانية عشر. مما يشير الى أهميتها الواضحة في تشكيل الخصائص الموقفية للسلوك القيادي في المنظمات موضوع البحث.

وقد جاءت الفقرات (2 المدح او الثناء على من يحسن الأداء)، (17 الوضوح في خطوط السلطة والمسؤولية)، (3 أهمية العمل في التعبير عن الذات)، (16 التحديد في طرائق العمل والإجراءات)، (9 الأولوية في الأهداف والرسالة)، (13 سيطرة البناء التنظيمي)، (7 اعتماد أعضاء المجموعة على بعضهم)، (18 تلائم الاختصاصات الوظيفية مع الأهداف)، (1 التذكير في العمل)، (11 الرغبة في تحمل المسؤولية) في

المراتب من (6-15) على التوالي وجميعها تعكس اتجاهاً إيجابياً أيضاً من وجهة نظر أفراد العينة في تشكيل الخصائص الموقفية.

في حين أن الفقرات (15 مستوى تفويض الصلاحيات)، (6 إسعاد الآخرين)، (10 حماس أعضاء المجموعة) جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة وهي تعكس اتجاهاً سلبياً يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحث عن أهمية هذه الفقرات في تشكيل الخصائص الموقفية.

وقد أوضح من خلال قيم الانحراف المعياري للفقرات الثمانية عشر إن أغلبها هي أقل من الواحد الصحيح، وإن الفقرات التي سجلت انحرافات أكبر من الواحد الصحيح فإنها قد تجاوزت الواحد بنسبة قليلة. وهذا يعني تجانس إجابات أفراد العينة بدرجة واضحة وتقاربها حول كل فقرة من الفقرات الفرعية لمتغيرات الخصائص الموقفية، مما يسمح إلى حد كبير بالحكم على نتائج التحليل السابق.

ولغرض امتلاك صورة أكثر وضوحاً عن المتغيرات الرئيسة للخصائص الموقفية فإن الجدول (2) الآتي يوضح مستوى أهمية هذه المتغيرات وترتيبها من حيث الأهمية.

جدول (2) مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة للخصائص الموقفية

رقم	المتغير الرئيس	متوسط الاتجاه	الوزن المنوي المرجح %	الترتيب
1	الخصائص الشخصية للمديرين	3.76	75.3	الأول
2	خصائص المجموعة	3.59	71.9	الثالث
3	خصائص البناء التنظيمي	3.69	73.8	الثاني

يلاحظ من الجدول (2) أعلاه إن المتغير الرئيس (الخصائص الشخصية للمديرين) والذي فقراته الفرعية من (1-6) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.76) يليه في المرتبة الثانية المتغير الرئيس (خصائص البناء التنظيمي) وفقراته الفرعية من (13-18) إما المتغير الرئيس (خصائص المجموعة) والذي فقراته الفرعية من (7-12) فهو يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية. وإن المتغيرات الثلاث تمثل اتجاهها إيجابياً إذ سجلت متوسطات اتجاه تعكس المستوى الإيجابي الواضح والجيد لأهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة.

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فان المتغيرات الرئيسة الثلاث ومن خلال فقراتها الفرعية الثمانية عشر تفسر بمضمونها الإجمالي مستوى هذه المتغيرات، وهي تؤثر مدى إدراك المديرين لأهمية هذه المتغيرات في تشكيل الخصائص الموقفيه للسلوك القيادي.

وهذا يفسر مضمون الفرضية الرئيسة الأولى:-

(يقاس مستوى الخصائص الموقفيه بمستوى الخصائص أشخصيه للمديرين، خصائص المجموعه، وخصائص البناء التنظيمي)

2- تحديد أهمية الفقرات لمتغيرات السلوك القيادي للمديرين

جدول (3) مستوى أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات السلوك القيادي

ت	مضمون الفقرة	مستوى الاتجاه	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المرجح %	الترتيب
19	الاهتمام بوحدة الأسلوب الإداري في قيادة المنظمة	3.96	0.809	79.3	5
20	الاهتمام بالتجديد في الأفكار والأساليب	4.42	0.613	88.4	2
21	الاهتمام بتطوير صورة ايجابية عن المنظمة	4.39	0.788	87.8	3
22	الاهتمام بجمع المعلومات واستخدامها في القرارات	3.93	0.933	78.7	6
23	الاهتمام بالاستجابة التي تتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية	2.96	0.918	59.3	8
24	الاهتمام في قراراتك بالأهداف والتوجيهات	3.90	0.723	78	7
25	الاهتمام في توفير علاقات الانسجام والتعاون داخل المنظمة	4.57	0.501	91.5	1
26	الاهتمام في توضيح المهام وتفصيلها للآخرين	4.18	0.808	83.6	4
27	الاهتمام في إشراك المعنيين بإجراءات صنع القرار	2.96	1.103	59.3	9

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه، وكما موضح في الجدول (3) أعلاه أن الفقرات (25)علاقات الانسجام والتعاون، (20) التجديد في الأفكار والأساليب، (21) تطوير صورة ايجابية عن المنظمة، (26) توضيح المهام وتفصيلها) قد جاءت في المراتب الأربعة الأولى على التوالي، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (4.18،4.39،4.57،4.42). وهذا يعني ان هذه المتغيرات تمثل اتجاهها ايجابيا عاليا، وهي الأعلى أهمية في التأثير من بين جميع المتغيرات ألتسعه. مما يشير الى أهميتها الواضحة في تحديد فاعلية السلوك القيادي للمديرين في المنظمات موضوع البحث.

وقد جاءت الفقرات (19 وحدة الأسلوب الإداري)، (22 جمع المعلومات في القرارات)، (24 الأهداف والتوجيهات عند اتخاذ القرارات). في المراتب من (5-7) عن التوالي وهي تمثل اتجاهها ايجابيا أيضا من وجهة نظر أفراد ألعينه في تحديد فاعلية السلوك القيادي.

في حين ان الفقرتين (23 الاستجابة مع متطلبات البيئة)، (27 إشراك المعنيين في صنع القرار) فقد جاءت في المرتبتين الأخيرتين فهما يعكسان اتجاهها سلبيا يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحث عن أهمية هاتين الفقرتين في تحديد فاعلية السلوك القيادي.

وقد اتضح من خلال قيم الانحراف المعياري للفقرات ألتسعه أن جميعها وباستثناء ألقره (27) هي أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس إجابات أفراد ألعينه وتقاربها بشكل كبير حول كل فقرة من الفقرات الفرعية لمتغيرات السلوك القيادي وبما يسمح الى حد كبير بالحكم على دقة نتائج التحليل السابق.

ولغرض امتلاك صورة أكثر وضوحا عن المتغيرات الرئيسة في فاعلية السلوك القيادي فان الجدول (4) أأتي يوضح مستوى أهمية هذه المتغيرات وترتيبها من حيث الأهمية.

جدول (4) مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة لفاعلية السلوك القيادي

ت	المغير الرئيس	متوسط الاتجاه	الوزن النسبي المرجح %	الترتيب
1	الاستجابة الاستراتيجية	4.26	85.2	الأول
2	الاستجابة القرارية	3.60	72	الثالث
3	الاستجابة التنظيمية	3.90	78	الثاني

يلاحظ من الجدول (4) اعلاه ان المتغير الرئيس (الاستجابة الاستراتيجية) والذي فقراته الفرعية من (19-21) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (4.26) يليه في المرتبة الثانية المتغير الرئيس (الاستجابة التنظيمية) وفقراته الفرعية من (22-24) إما في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فيأتي المتغير (الاستجابة القرارية) والذي فقراته الفرعية من (25-27). وان المتغيرات الرئيسة الثلاث تمثل اتجاهها ايجابيا إذ سجلت متوسطات اتجاه تعكس المستوى الايجابي الواضح والجيد لأهمية هذه المتغيرات في تحديد فاعلية السلوك القيادي.

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فان المتغيرات الرئيسة الثلاث ومن خلال فقراتها الفرعية التسعة تفسر بمضمونها الإجمالي أهمية هذه المتغيرات في تحديد مستوى الاستجابة الاستراتيجية والقرارية والتنظيمية، وهي تؤثر مدى إدراك المديرين لأهمية هذه المتغيرات في تحديد فاعلية السلوك القيادي للمديرين وهذا يفسر مضمون الفرضية الرئيسة الثانية:-

(تحدد فاعلية السلوك القيادي للمديرين بمستوى الاستجابة الاستراتيجية، القرارية، والتنظيمية).

ثانياً. تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات

جدول (5) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (السلوك القيادي للمديرين) على المتغيرات المستقلة الرئيسة (الخصائص الشخصية للمديرين، خصائص المجموعة، خصائص البناء التنظيمي)

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	الارتباط	F الجدولة
الانحدار	3	2.611	0.870	9.054	%48.4	0.695	2.93
الخطأ	29	2.788	0.09613				
المجموع	32	5.399					

اظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (السلوك القيادي للمديرين) على المتغيرات المستقلة الرئيسة (الخصائص الشخصية للمديرين، خصائص المجموعة، خصائص البناء التنظيمي) في الجدول (5) اعلاه ان قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت %48.4 وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة الرئيسة تفسر وتشارك بنسبة %48.4 في تحديد فاعلية السلوك القيادي للمديرين.

وقد اتضح من الجدول أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (9.054) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (29، 3) والبالغة (2.93) مؤكدة معنوية نموذج العلاقة وصدق الفرضية الرئيسة الثالثة:-
(ترتبط الخصائص الموقفية معنوياً بفاعلية السلوك القيادي للمديرين)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تمثل الخصائص الشخصية للمديرين اتجاهها ايجابيا تجسد بشكل واضح في متابعة تطورات العمل والاختصاص وفي الاهتمام بالتميز من خلال العمل فضلا عن الاهتمام بأخلاقيات العمل، ولكن تلك الخصائص تقتصر إلى جهود واضحة في توفير ما يسعد العاملين بمبادرات معنوية ومادية.
- 2- تشكل خصائص البناء التنظيمي في المنظمات موضوع البحث اتجاهها ايجابياً ايضاً تمثل في كفاءة البناء التنظيمي في أنجار العمليات وفي السيطرة على نشاطات المنظمة، فضلا عن أن طرائق العمل وإجراءاتها وخطوط السلطة والمسؤولية واضحة ومحددة مسبقاً، كما إن الاختصاصات الوظيفية تتلاءم بشكل واضح مع أهداف المنظمة وطموحاتها إلا إن تفويض الصلاحيات لم يكن بالشكل المطلوب فهو يمثل اتجاهها سلبياً في خصائص البناء التنظيمي.
- 3- تمثل خصائص المجموعه التي يعمل من خلالها المدير اتجاهها ايجابيا تجسد بالود والروح المهنية وعلاقات التعاون وتقبل السلطة المتأتية من مصدر القرار فضلا عن احترام أهداف المنظمة ورسالتها، ألا إن جهود المجموعه تقتصر الى الحماس الكافي وتحمل المسؤولية المناسب لإنجاز رسالة المنظمة وأهدافها.
- 4- تشكل الاستجابة بجوانبها الثلاث الاستراتيجية، القرارية والتنظيمية مؤشرا ايجابيا في قياس فاعليه السلوك القيادي للمديرين يتمثل بشكل واضح بالتجديد في الأفكار والأساليب وتطوير صورة ايجابية عن المنظمة، فضلا عن توفير علاقات الانسجام والتعاون، وفي توضيح المهام وتفصيلها للاخرين، إلا إن الاستجابة مع متطلبات البيئة الخارجية وأشراك العاملين باجراءات صنع القرار توشر اتجاهها سلبيا في قياس فاعليه السلوك القيادي.
- 5- وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي إن الخصائص الموقفية للسلوك القيادي ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى فاعليه هذا السلوك مما يعني إن تلك الخصائص تشارك بشكل واضح نسبيا في تفسير وقياس فاعليه السلوك القيادي للمديرين.

ثانياً: التوصيات

- 1- تعتمد الخصائص الشخصية للمديرين في احد جوانبها المهمة على ألمقدره على إسعاد العاملين وتقديم مبادرات معنوية ومادية لهم. لذلك لابد إن يمتلك المديرين في مؤسسات التعليم العالي الصلاحيات الكافية والاستعداد ألالزم للمساهمة في هذه المبادرات من خلال الترشيح للدورات وتقديم المكافآت وتكريم المبدعين والمتميزين في العمل، فضلاً عن توفير خدمات ترويجية وترفيهية تنعكس بأثر ايجابي على العاملين في رفع الروح المعنوية وخلق الحماس الكافي والتحمل العالي للمسؤولية من قبلهم.
- 2- تتطلب فاعلية البناء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي إن يكون بمستوى واضح من تفويض الصلاحيات لأقسام العلمية بشكل خاص، وبما يسمح إلى حد كبير في تحقيق الفاعلية والاستجابة والانسجام في العمل، وإن تكون الصلاحيات بالمستوى الذي يسهم في تشجيع العاملين على قبول المسؤولية والارتفاع الى مستواها فضلاً عن أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي بين اعضاء مجموعة العمل.
- 3- إن فاعلية الملوك القيادي تعتمد بشكل واضح على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وخاصة الاستراتيجية منها، لذلك لابد من إعطاء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الدور الكافي في مناقشة المقترحات والاحتياجات الأساسية والمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرارات بكافة مراحلها. وتتطلب الاستجابة القرارية لدى المديرين في هذه المؤسسات الاهتمام الكافي بمتطلبات البيئة الخارجية من خلال الاهتمام الواضح باحتياجات المجتمع ومقترحاته، وإن القرارات المهمة وخاصة ما يتعلق منها بفتح اقسام علمية او كليات جديدة يتطلب إن تكون تلك الاقسام أو الكليات مجتمعية تخدم أهداف المجتمع واحتياجاته ولا تشكل عبئاً عليه.

2. المفيدي، الحسن بن محمد وناجي، محمد بن عبد الله، (1994)، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد التاسع والعشرون.
3. العبيدي، عباس علي جعفر، (1998)، أنماط القيادة الإدارية في العراق وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية للقيادة الإداريين، دراسة ميدانية مقدمة إلى كلية الدفاع الوطني، الدورة /12.
4. الراجح، جهينة عبد الوهاب، (1998)، السلوك القيادي وعلاقته بأدراك حالة اللا تأكد البيئي: دراسة ميدانية في بعض الشركات الإنتاجية والخدمية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد.
5. حداد، مناور فريح والريسان، محمود علي، (2002)، تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية: دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29.
6. جسنينة، عبدا لعزیز وآخرون، (1993)، تقييم فاعلية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين- دراسة مقارنة، مجلة الإدارة، المجلد 27 اكتوبر، العدد الثالث.
7. الشعور، علي محمد، (2000)، العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفه في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
8. الشمسي، عبد الامير عبود، (1983)، السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية.
9. هاشم، زكي محمود، (1989)، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
10. الغمري، إبراهيم، (1982)، الأفراد والسلوك التنظيمي، دارا لجامعات المصرية.

11. العديلي، ناصر محمد، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
12. اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان
13. ياسين، سعد غالب، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
14. Lord, Robert G., (1977). "Functional Leadership Behavior: Measurement & Relation to Social Power & Leadership Perceptions", (*Administrative Science Quarterly*), Vol. 22, No. 1.
15. Hersey, P. & K. Blanchard, (1988) "*Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources*", (N. Y. Prentice-Hall).
16. Chandan, J. S., (1988) , *Management : Concepts & Strategies*, (New Delhi : Vikas Publishing House Pvt. Ltd.).
17. Koontz, Etal, (1984), *Management*, (Eight Edition), (McGraw-Hill International Book Co.).
18. Davis, K. & Newstorm, J. W., (1985), *Human Behavior at Work*, (N. Y., McGraw-Hill Book Co.).
19. Griffin, R. W., (1993) , *Management* , (Boston Houghton Mifflin Co.).
20. Hellergel, J., (1983) , *Organization Behavior* , (N. Y. McGraw-Hill Book Co.).
21. Shrivastave, P. & Nachman, S. A. , (1989), Strategic Leadership Patterns , (*Strategic Management Journal*), Vol. 10.
22. White, D. & Vroman, H. W. , (1982) , *Effective Leader Behavior* , (America: Allyn & Bacon Co.).
23. Hambrick, D. U., (1989), "Putting Top Managers Back in the Strategy Picture" (*Strategic Management Journal*), Vol. 10.
24. Hinterhuber, H. H. & Popp, W., (1992) , Are You a Strategist or Just a Manager? (*Harvard Business Review*), Vol. 70, No. 1.

Relationships of Some Contingency Characteristics with the Leader Behavior of Manager

“Field Study in institutions of higher education in Missan”

Dr. Jassim H. Athari
Technical Institute - Missan

ABSTRACT

The study aimed to shed light on the relationship between contingency characteristics and leader behavior of managers. The study achieved on a group of managers in institutions of higher education in Missan, and it has based on a basic hypothesis, that (the contingency characteristics correlate with a leader behavior of managers in significant relationship). The study point out many conclusions, the most important of which: the relationship between contingency characteristics and leader behavior of managers is positive and significant, and the responsiveness for requirements of external environment are not got a suitable important. The study concluded with a number of important recommendations serve its aims.