

التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة: دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جماعة العلم

الدكتور محمد عبدالله آل ناجي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - كلية التربية
- جامعة الملك فيصل

الملخص

هناك علاقة قوية بين البيئة التي يعيش فيها القائد بحضارتها وثقافتها المتميزة وقيمها الاجتماعية والدينية وبين أساليب القائد في ممارسته القيادة وتأثيره في التفاعل التنظيمي. كما أن تفاعل أعضاء المجموعة فيما بينهم وبين أنفسهم ودرجة تماسك المجموعة في مواجهة المواقف الطارئة ودرجة تقبلهم لممارسات القيادة، واستجاباتهم لنمط معين دون آخر، وأيضاً معاييرهم في اختيار القائد الذي يتقبلونه لقيادتهم يتوقف بدرجة كبيرة على العوامل الثقافية والحضارية التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم، ولأهمية هذا في نجاح القائد كان موضوع البحث الحالي حول التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة حيث كانت فروض البحث على النحو التالي:

- ١ - تتحول الجماعة من الميل للأسلوب الديمقراطي إلى الميل للأسلوب الأوتوقراطي إذا مر الأعضاء بخبرة التعامل مع النمط الأوتوقراطي.
- ٢ - إذا استخدم القائد الأسلوب الأوتوقراطي مع الجماعة زادت المسافة بينه وبين الجماعة.
- ٣ - تنخفض مكانة القائد في الجماعة إذا تحول لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي.
- ٤ - يوجد ارتباط موجب بين إنجاز الجماعة لمهامها واستخدام القائد الأسلوب الأوتوقراطي.
- ٥ - توجد فروق جوهرية بين استجابة الجماعة عندما يكون أسلوب القائد ديمقراطياً واستجاباتهم عندما يكون أسلوبه أوتوقراطياً.

وقد استخدمت التجربة القبلية البعدية في هذا البحث، واستخدم مقياس نظرية (Y-X) واستبيان أسلوب القيادة، والقياس السوسيويمتري، ومقياس البعد الاجتماعي، كأدوات في هذا البحث. واستخدمت الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث.

وكان من أهم نتائج البحث:

- ١ - تحول استجابة الجماعة من الميل للأسلوب الديمقراطي إلى الأسلوب الأوتوقراطي مع مرور الأعضاء بخبرة التعامل مع النمط الأوتوقراطي.
- ٢ - عند استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي تزداد المسافة بينه وبين الجماعة.
- ٣ - يوجد ارتباط موجب بين استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي وإنجاز الجماعة لمهامها.
- ٤ - تقل مكانة القائد في الجماعة عند استخدامه الأسلوب الأوتوقراطي مع أعضاء الجماعة.
- ٥ - أوضحت الدراسة أن أهم المعايير التي تحدد بها الجماعة قائدها قوة الشخصية، السن، الثقة بالنفس، إجادة تحقيق الأهداف والعلاقة مع أفراد الجماعة.

مقدمة:

إن كل أنواع التنظيمات الإنسانية تتضمن أسلوباً معيناً من أساليب الإدارة وتقوم هذه التنظيمات في تطبيقها لهذا الأسلوب الإداري بممارسات قد تكون جيدة وقد تكون سيئة. وتشير التطورات الحديثة للتنظيمات سواء تلك الهادفة إلى تحقيق الربح أو الهادفة لتقديم خدمات إلى أهمية التأقلم مع المحيط الخارجي للمنظمة بكل مجالاته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وأهمية مواجهة التحديات والأزمات. وهذا هو الوضع الذي يحتم على المدير ضرورة التأقلم مع البيئة المحيطة وأخذ تغيراتها وتأثيراتها في الحسبان. وحتى يمكن للمدير أن ينجح في تحقيق أهداف المنظمة تجاه المجتمع فإن عليه أن يحقق التفاعل الداخلي داخل المنظمة، وأن ينشط مجموعة العمل بإذكاء روح المبادرة والابتكار، وتحقيق التكامل والتعاون الفعال، والقضاء على أسباب الصراع الضار بالمنظمة، وتشجيع الزيادة في الناتج النهائي، وتشكيل جماعة العمل بروح الفريق. ولعل هذا العمل الإداري هو ما يؤكد حاجة المنظمات الحديثة إلى المدير الديناميكي المرن، المتفهم لطبيعة عمله الإداري حتى يمكن أن يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما عبر عنها أوردوي تيد (Tead)، بالإضافة إلى قدرته الفائقة على استخدام السلطة بطريقة تحقق التفاعل مع المجموعة بحيث لا يكون فقط مجرد ممارس للسلطة الرسمية المستمدة من التنظيم واللوائح، ولكن الممارس

للسلطة المستمدة من جماعة العمل ومن شخصية القيادة القادرة على توجيه سلوك الأفراد ومعتقداتهم (نواف كنعان، ١٩٨٢). وهكذا فإن التنظيمات الحديثة تحتاج إلى أن تقاد (To be Lead) وليس فقط إلى أن تدار (Allison, 1971).

وفي مجال السلوك القيادي فإن هناك كثيراً من الدراسات والأبحاث ولكنها في مجملها تركز على مفهومين أساسيين أولهما ذلك السلوك الذي يركز على العلاقات الإنسانية ورفاهية العاملين، وثانيهما ذلك السلوك الذي يركز على الإنتاج وإنجاز المهام. ويعتبر هلبن (Helpin, 1966) في دراساته التي أعدها مع فريقه في جامعة أوهايو أول من صنف هذا السلوك القيادي حيث قاموا بتقسيم القادة إلى نوعين: الأول ويكون سلوكه متسمّاً بالتركيز على الأداء ويكون محور اهتمامه هو الإنتاج. أما الثاني فهو الذي يتسم سلوكه بالتركيز على العاملين ويكون محور اهتمامه العلاقات الإنسانية. وهناك كثير من الدراسات التي اهتمت بأساليب وأنماط القيادة منها أبحاث جامعة آيوا (IOWA) وأبحاث جامعة ميشيغان (Michigan) كما أن هناك أعمالاً بحثية أخرى أسهمت في إثراء الدراسات والثقافة الإدارية بتفسيرات عن أنماط وأساليب القيادة ولعل أهمها مدخل مكجريجور (McGregor, 1960) بنظريته المعروفة (Y-X) ومدخل ليكرت (Likert, 1987) الذي اهتم فيه بجانب العمل والعلاقات الإنسانية، الذي ركز فيه على أسلوب القيادة الموحد للجوانب المتعددة وطبقاً لهذا المدخل فإن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يعتبر مصدراً رئيسياً للنجاح. كما أسهمت أبحاث بليك وميوتن (Blake & Mouton, 1964) في تقديم المدخل الإداري لتفسير القيادة الذي اعتمد فيه بصفة أساسية على نتائج الأبحاث السابقة التي اتبعت المدخل السلوكي في دراسة القيادة.

مشكلة البحث

تدور مشكلة هذا البحث حول التفاعل التنظيمي داخل جماعة العمل، وتأثر هذا التفاعل التنظيمي بأسلوب القيادة، وطريقة تعامل القائد مع أعضاء

الجماعة والطريقة التي ترى بها الجماعة قائدها. كما تتضمن مشكلة البحث تأثير العوامل الثقافية والحضارية والبيئية في صورة القائد في ذهن مرؤوسيه، والشروط القيادية وأساليب ممارسة القيادة وتأثير هذه العوامل في مدى تقبل المجموعة لهذه الأساليب، ودرجة انجذاب الجماعة نحو الأهداف، على أساس أن دور القائد يمثل محور الجذب الذي يسير بالجماعة نحو أهدافها، وعلى أساس أن القائد يلعب الدور الأهم في البيئة السيكلوجية للمرؤوسين، بعد أن أصبحت مهمة قيادة الأفراد والجماعات لا تحتاج فقط إلى مهارة إدارية وفنية بل أيضاً إلى مهارات إنسانية وفكرية تتمثل في قدرة القائد على السيطرة على مجموعته.

ومما لا شك فيه فإن العلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه من أهم العوامل التي تحدد نجاح الأسلوب القيادي الذي ينهجه القائد عند ممارسته لأدواره القيادية. ولقد عبر ردل (Redle) نقلاً عن أبو العزائم (١٩٩٢) في دراسة حول العلاقات التي سادت بين المدرسين والطلاب بين عدة نماذج من هذه العلاقات ومنها (المدرس الأب، والمدرس القائد، والمدرس المستبد، والمدرس المحبوب، والمدرس الذي يكون مصدراً للعدوان). وقد لاحظ ردل أنه في النماذج القيادية الإيجابية زاد الترابط وزادت الثقة والتفاهم والتعاون بين أعضاء الجماعة وأدى ذلك إلى نجاحها في تحقيق أهدافها، بينما كانت الروابط مفككة وزادت الكراهية والشك وقلت الثقة بين الأعضاء في النماذج السلبية وأدى ذلك إلى إعاقة الجماعة عن التقدم نحو أهدافها.

وتشير الدراسات منذ الستينيات إلى أن التنظيمات تمثل نظاماً مفتوحة في توازن ديناميكي مع البيئة المحيطة مما يجعل هناك تفاعلاً متبادلاً بين البيئة المحيطة وبين أساليب ممارسة القيادة، وتفاعل الجماعة والأداء التنظيمي (Kats, 1978). وفي هذا الإطار فإنه من المؤكد أن هناك اختلافاً ثقافياً من بلد لآخر. وهذا الاختلاف يؤثر بصورة واضحة في سلوك أعضاء الجماعة على رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة، ومدى تقبلهم لنمط قيادي معين. فمن إقليم لآخر ومن بلد لآخر حتى ولو كانت بلداً مجاوراً فإن نظام القيم والمعتقدات والعادات

الاجتماعية وأسلوب المعيشة بصورة إجمالية تختلف اختلافاً جوهرياً. وهذا الاختلاف ينعكس بصورة واضحة على الأفراد وعلى الجماعات الذين يعيشون في علاقات عمل داخل التنظيمات. وتستمد هذه الاختلافات جذورها من التاريخ الخاص لكل بلد ومن حقائقها الاقتصادية، ومؤسساتها الاجتماعية ومن مصادر عقائدها ودينها. ولقد عبر بيرو (Perrow, 1970) عن خلاصة هذه الدراسات بالعلاقة القديمة بين القيادة والثقافة، حيث هناك تأثير متبادل بين الجماعة والقائد طبقاً لنظام القيم الثقافية والحضارية التي تحكم المجتمع.

أهداف الدراسة

هناك علاقة قوية بين البيئة التي يعيش فيها القائد بحضارتها وثقافتها المتميزة وقيمها الاجتماعية والدينية وبين أساليب القائد في ممارسته القيادية وتأثيره في التفاعل التنظيمي (Drucker, 1980). كما أن تفاعل أعضاء المجموعة فيما بينهم وبين أنفسهم ودرجة تماسك المجموعة في مواجهة المواقف الطارئة ودرجة تقبلهم لممارسات القيادة، واستجاباتهم لنمط معين دون آخر، وأيضاً معاييرهم في اختيار القائد الذي يتقبلونه لقيادتهم يتوقف بدرجة كبيرة على العوامل الثقافية والحضارية التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم (Quarantelli, 1980).

ولذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١ - التعرف على أهم المعايير التي تتحكم في اختيار الجماعة للقائد الذي يقودها.
- ٢ - التعرف على رد فعل المجموعة ونوعية استجابتها إذا تغير أسلوب القيادة.
- ٣ - التعرف على أسلوب إنجاز الجماعة للمهام الموكلة إليها في حالة تغير الأسلوب القيادي للقائد.
- ٤ - تحديد العلاقات بين استجابة الأفراد وأسلوب القيادة طبقاً لتطبيقات

نظرية (Y-X) على أسلوب القيادة وطبقاً للمقياس (السوسيومتري) للقيادة.

فروض الدراسة

في إطار الفرض الرئيس حول تأثيرات البيئة الثقافية والحضارية التي تستمد جذورها من العادات والتقاليد والتاريخ المشترك والقيم الدينية فإن الدراسة تقوم على أساس الفروض التالية:

- ١ - تتحول الجماعة من الميل للأسلوب الديمقراطي إلى الميل للأسلوب الأوتوقراطي إذا مر الأعضاء بخبرة التعامل مع النمط الأوتوقراطي.
- ٢ - إذا استخدم القائد الأسلوب الأوتوقراطي مع الجماعة زادت المسافة بينه وبين الجماعة.
- ٣ - تنخفض مكانة القائد في الجماعة إذا تحول لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي.
- ٤ - يوجد ارتباط موجب بين إنجاز الجماعة لمهامها واستخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي.
- ٥ - توجد فروق جوهرية بين استجابة الجماعة عندما يكون أسلوب القائد ديمقراطياً واستجابتهم عندما يكون أسلوبه أوتوقراطياً.

مفاهيم الدراسة

١- أسلوب القيادة

يرى ريدين (Reddin, 1970) أن القيادة تقوم على عنصرين مهمين هما:

- أ - التركيز على إنجاز المهام والإنتاج.
- ب - التركيز على العلاقات الإنسانية والعاملين.

ثم أضاف ريدين الفعالية كعنصر ثالث لسلوك القائد، وقال إن أياً من هذين الأسلوبين للقيادة يمكن أن يكون فعالاً أو غير فعال حسب الحالة التي يستخدم فيها وطبقاً للموقف الذي يواجهه القائد.

وميز فيدلر (Fiedler, 1976) بين ثلاث متغيرات تؤثر في نجاح الأسلوب القيادي وهي:

أ - درجة العلاقة القائمة بين القائد وأعضاء المجموعة التي تدرج من جيد إلى ضعيف.

ب - هيكلية العمل وقد تكون تامة أو منعدمة.

ج - مركز القائد داخل المجموعة وسلطته على أعضاء الجماعة التي تدرج من قوية إلى ضعيفة.

ويقصد بالأسلوب القيادي في هذه الدراسة تلك المهام المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيهه وتنسيقه لعمل مرؤوسيه وقد تتضمن هذه المهام أعمالاً مثل بناء علاقات العمل، ومدح أو انتقاد أعضاء الفريق، وإظهار التقدير لأعمالهم ومشاعرهم وقد تم تحديد أسلوبين للقيادة:

أ- الأسلوب الأوتوقراطي:

أسلوب قيادي يتخذ فيه القائد القرارات بدون مشاركة الموظفين أو استشارتهم، ويمارس فيه الاتصال ذا الاتجاه الواحد، يوجه الموظفين بما يجب عمله، وكيف يعملونه، ومتى يعملونه، وأنى يعملونه. يشتمل هذا الأسلوب في الغالب على سلوكيات توجيهية تركز على الإنتاج.

ب- الأسلوب الديمقراطي:

أسلوب قيادي يشرك القائد فيه المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات،

ويمارس اتصالاً ذا اتجاهين، ويعطي الموظفين الحرية لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم في حدود مجال محدد. يشتمل هذا الأسلوب في الغالب على سلوكيات مساندة تركز على رضا الناس.

٢- نظرية (Y-X)

أ - نظرية (Y):

مجموعة اتجاهات ترى أن الموظفين كسالى، ومتراخون، وغير مبالين، وبحاجة إلى رقابة خارجية.

ب - نظرية (X):

مجموعة اتجاهات ترى أن الموظفين مندفعون للعمل ويتحملون المسؤولية ويرغبون في التحدي، وقادرون على الانضباط الذاتي (جراي ١٩٨٨).

٣- استجابة الجماعة:

ويقصد بذلك تفاعل الجماعة مع القائد تمثلاً في رد الفعل والسلوك الذي تسلكه الجماعة استجابة لسلوك القائد ونمطه القيادي سواء كان رد الفعل هذا بين الأعضاء أو بينهم وبين القائد.

٤- مهام الجماعة:

العمل الذي حدده الباحث للقائد لينفذه مع الجماعة وهو إجراء بحث نظري في موضوع يتصل بالمنهج الدراسي وأعطى للقائد حرية تحديد موضوعات البحث بعد الاتفاق مع الباحث.

٥- مفهوم القيادة:

القيادة هي عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين .
وكلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أشخاصاً آخرين يقبلون هذا التوجيه
ويستهدف تحقيق أغراض معينة .

الأدوات المستخدمة في الدراسة

(١) مقياس نظرية (Y-X)

ويشتمل هذا المقياس على (١٥) عبارة على شكل مقياس متعدد الدرجات
يوجد على الطرف الأول عبارات ترتبط بالأسلوب الأوتوقراطي وعلى الطرف
الثاني عبارات ترتبط بالأسلوب الديمقراطي .

إجراءات الثبات والصدق للمقياس:

- تم اختيار عدد من الأفراد من غير عينة الدراسة وتم تطبيق المقياس
عليهم وبعد (١٥) يوماً طبق المقياس مرة أخرى وتم حساب معامل
الارتباط بين التطبيقين وكانت النتيجة ٠,٨٩ وهو معامل ثبات مقبول .
- تم اختيار عدد من الأفراد من غير عينة الدراسة لقياس فهم العبارات
واتضح أن عبارات المقياس مفهومة وقد أجريت تعديلات بسيطة في
عبارتين من المقياس .
- تم إجراء الصدق الذاتي وقد كان ٠,٩٤٣ وهو معامل صدق مقبول .

(٢) استبيان أسلوب القيادة:

ويشتمل على ٢٠ بنداً أمام كل منها خمسة اختيارات للدلالة على مدى
تكرار سلوك القائد الذي سيتبعه كرئيس للمجموعة وتهدف للتعرف على النمط
القيادي المتعلق بالاهتمام بالجانب الوظيفي، وإنجاز المهمة وبالجانب الإنساني
المتعلق برضا الموظفين .

إجراءات الثبات والصدق للمقياس

- طبق الاستبيان على عدد (١٥) عضواً من الأفراد من غير العينة وتم تطبيقه مرة أخرى بعد (١٥) يوماً وقد تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين وقد كان معامل الثبات ٠,٩١٢ وهو معامل ثبات مقبول.
- بالنسبة للصدق تم إجراء اختبار فهم لعبارات المقياس على عدد من الأفراد من غير أفراد العينة وعدلت ثلاث عبارات لتناسب فهم أفراد المجموعة.
- تم إجراء الصدق الذاتي وكانت نتيجته أن معامل الثبات هو ٠,٩٥٤ وهو معامل صدق مقبول.

(٣) القياس السوسيومتري:

تم تطبيق القياس السوسيومتري المعدل من خلال محك عملي مؤداه توجيه السؤال التالي: من العضو الذي تحب أن يكون قائداً للجماعة؟ وطلب من كل عضو أن يسجل ثلاثة أسماء ثم فرغت في جدول تفرغ القياس السوسيومتري وتم تحديد القائد وهو الذي حصل على أعلى عدد من اختيارات أفراد الجماعة (انظر جدول ٢٠، ٢١).

(٤) مقياس البعد الاجتماعي:

يقيس هذا المقياس مدى بعد الفرد عن الجماعة ومدى بعد الجماعة عن الفرد وكان الهدف من هذا المقياس قياس التغيرات التي تطرأ على بعد القائد عن الجماعة نتيجة لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي وكذلك التغيرات التي تطرأ على بعد الأعضاء عن الجماعة نتيجة لاستخدام هذا الأسلوب (انظر جدول ٢٢).

(٥) التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدد من المعاملات الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة وهي:

- أ - المتوسط الحسابي .
- ب - الانحراف المعياري .
- ج - اختبار (ت) .
- د - معامل الارتباط .
- هـ - اختبار (كا٢) .

منهج وخطوات إجراء الدراسة :

استخدم الباحث المنهج التجريبي حيث مرت هذه الدراسة بعدد من الخطوات هي كالتالي :

- ١ - تم اختيار جماعة مكونة من (١٥) طالباً ومن طلاب أحد مقررات قسم الإدارة التعليمية بكلية التربية بجامعة الملك فيصل وفي إطار مستوى دراسي معين روعي فيهم التجانس من حيث مستويات الأعمار والمستوى الدراسي وتقارب المستويات الاجتماعية والطبقة التي ينتمون إليها وطبق لتحديد هذا التجانس استبيان لتحديد خصائص الأعضاء .
- ٢ - ترك للجماعة اختيار قائد من بينها عن طريق القياس السوسيومتري وتم تحديد القائد .
- ٣ - تم تحديد مهمة للجماعة لإنجازها وهي إجراء بحث جماعي يشترك فيه جميع الطلاب .
- ٤ - تم إجراء مقابلات مع القائد الذي اختارته الجماعة ووجد الباحث أن هناك بعض السمات والخصائص في شخصيته تساعده على القيام بهذا الدور كما أعطيت له تعليمات لينفذها مع الجماعة وكانت هذه التعليمات تتوافق مع طبيعة النمط الأوتوقراطي في القيادة وتم متابعة القائد في أثناء تنفيذه لدوره .
- ٥ - في بداية مرحلة إنجاز المهمة طبق على الجماعة مقياس نظرية (Y-X)

واستبيان أسلوب القيادة والقياس السوسيومترى ومقياس البعد الاجتماعي الذي يقيس بعد الفرد عن الجماعة وبعد الجماعة عن الفرد.

- ٦ - تم تصحيح المقاييس ورصد درجاتها (التطبيق القبلي).
- ٧ - استمرت التجربة لمدة أربعة أشهر بواقع اجتماع واحد كل أسبوع للجماعة.
- ٨ - أعطى الباحث سلطات لقائد الجماعة بشأن توجيه الجماعة لإنجاز المهمة حسب مقتضيات الأسلوب الأوتوقراطي.
- ٩ - في نهاية التجربة طبقت المقاييس مرة أخرى تطبيقين بعدين ورصدت الدرجات المتعلقة بالمقاييس.
- ١٠ - تم إجراء الاختبارات والتحليلات الإحصائية وحساب الفروق بين كل من التطبيقين.

حدود السرعة:

- ١ - الحدود المكانية: كعينة ممثلة لمنطقة الأحساء أجريت التجربة بكلية التربية جامعة الملك فيصل وشملت الدراسة (١٥) طالباً من طلاب الكلية بقسم الدراسات الاجتماعية الذين يدرسون مقررات بقسم الإدارة التعليمية كتخصص فرعي.
- ٢ - الحدود الزمنية: استغرقت التجربة أربعة شهور.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة التي تتصل اتصالاً مباشراً أو غير مباشر بموضوع الدراسة الحالية.

(١) دراسة أبو العزائم (١٩٩٢):

تبحث هذه الدراسة في متغيرات التفاعل البيئي الشخصي وعلاقتها بالقدرة على القيادة لدى القائمين بالتدريس والعاملين بالشركات الإنتاجية.

استخدمت الدراسة عدداً من المفاهيم منها:

- ١ - القيادة.
- ٢ - مدير المدرسة.
- ٣ - التفاعل الشخصي.

المنهج: المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج التجريبي.

الفروض: اعتمدت الدراسة على عدد من الفروض الارتباطية والفاقة .

عينة الدراسة: تكونت الدراسة من أربع مجموعات تجريبية (مجموعة مديري شركات، ومجموعة موظفين بشركة إسمنت، ومجموعة مدرسين، ومجموعة مدراء مدارس).

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- ١ - مقياس التفاعل البيئي الشخصي .
- ٢ - مقياس القدرة على القيادة .
- ٣ - اختبار الذكاء العالي .
- ٤ - مقياس المستوى الاجتماعي الاقتصادي .

أهم النتائج:

- ١ - وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين مستوى البالغ والقدرة على القيادة لدى مجموعة الموظفين.
- ٢ - وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين مستوى الوالدية الانتقادية

والقدرة على القيادة لدى المديرين. مما يدل على أن المديرين يتفاعلون مع مرؤوسيهـم على مستوى الوالدية الانتقادية.

٣ - يوجد ارتباط دال موجب إحصائياً بين الذكاء والقدرة على القيادة لدى مجموعات الدراسة.

٤ - يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين العمر والقدرة على القيادة لدى مجموعات الدراسة.

٥ - يوجد تباين دال إحصائياً بين أفراد مجموعات الدراسة في مستويات التفاعل البيشخصي.

(٢) دراسة هول (Hall, 1986)

تهدف الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مدراء المدارس كما يتصورونها هم أنفسهم ومدراء التعليم والموجهين الذين يتعاملون معهم.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد.

أهم النتائج:

أ - يتصور مدراء المدارس أنهم يمارسون النمط الثاني نمط التسويق في غالب الأحيان.

ب - يتصور مدراء التعليم أن المدراء يمارسون النمط الأول (نمط الأوامر) في غالب الأحيان والنمط الثاني (نمط التسويق) هو الممارس كنمط مساند.

ب - المدرسون يتصورون أن مدراءهم يمارسون النمط الثاني (نمط التسويق) كنمط أساسي يستخدم في غالب الأحيان.

(٣) دراسة سيلارز (Sallars, 1984)

أجريت الدراسة في ولاية أوكلاهوما الأمريكية حول العلاقة بين الجو المدرسي والنمط القيادي لمدرء المدارس .

أداة الدراسة : أداة وصف فاعلية وتكيف القائد .

أهم نتائج الدراسة :

أ - ملاءمة النمط القيادي له علاقة واضحة بعامل الرضا الوظيفي وفاعلية القيادة .

ب - التركيز العالي في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية له علاقة بمستوى الرضا الوظيفي العالي .

(٤) دراسة محمد غازي (١٩٨٤) :

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط الإداري الشائع في مدارس مكة المكرمة المتوسطة وأثرها في المعلم ومعرفة النمط الإداري الأكثر تفضيلاً لدى المعلمين .

تم تطبيق استبانة مكونة من ٣٦ عبارة لقياس الأنماط الإدارية (الأتوقراطي - الديمقراطي - الترسلّي) على عينة مكونة من ٢٣٤ معلماً . وقد أسفرت النتائج عن أن نمطي القيادة الديمقراطي والأتوقراطي هما أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً في المدارس المتوسطة ، أما النمط الترسلّي فهو أقلها انتشاراً . وقد حاز النمط الديمقراطي على نسبة تفضيل أعلى ، حيث يفضل ٨١,٢٪ من مجموع أفراد العينة ممارسة هذا النمط .

(٥) دراسة نجيب خزام (١٩٧٨) :

(نقلا من أبو العزائم عبد المنعم ١٩٩٢) للتعرف على سمات شخصية

القادة في مجالات الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية والعسكرية والفروق بين الجنسين في هذه المجالات لدى القادة المختارين بطريقتي الانتخاب والقياس الاجتماعي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من ٢٣٨ طالباً وطالبة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج التجريبي.

أدوات الدراسة:

- أ - القياس الاجتماعي السوسيومتري.
- ب - اختيار البروفيل الشخصي إعداد جوردون.

أهم النتائج:

- أ - وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات القادة وغير القادة في سمات السيطرة.
- ب - لم توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعتين في سمات المسؤولية والالتزام الانفعالي والاجتماعي.
- ج - لم توجد فروق دالة إحصائية بين القادة من الجنسين في السمات.

(٦) دراسة وايت ولييت (White & Lippert, 1960)

كون الباحثان ثلاث مجموعات يمارس مع كل مجموعة أسلوب من أساليب القيادة حيث يمارس مع المجموعة الأولى الأسلوب الديمقراطي ومع المجموعة الثانية الأسلوب الأوتوقراطي ومع المجموعة الثالثة الأسلوب الحر. حيث طلب من قائد المجموعة الأتوقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية: يفرض القرارات، ويعرض كل خطوات العمل وأساليبه على أعضاء مجموعته دون أن يستشيرهم ودون أن يعرفهم بالخطوات أو المراحل التالية للعمل، ويوزع المسؤوليات دون أخذ رأيهم وعدم إبداء أسباب المدح أو النقد.

كما طالب من قائد المجموعة الديمقراطية أن يعطي مجموعته حرية تقرير سياسة العمل، ويناقدش معهم طريقة العمل ككل، ويقترح أكثر من طريقة للنواحي الفنية، ويمدهم بالمعلومات اللازمة لتسهيل أداء العمل ويترك لهم اختيار الطريقة المناسبة وتوزيع المسؤوليات، واختيار كل عضو من أعضاء المجموعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم. وطلب من قائد المجموعة الحرة أن يسمح لجماعته بأن يفعلوا ما يحلو لهم، ولا يقدم لهم أي مساعدة، ولا يشارك ما لم يطلب منه ذلك ولا يمتدح ولا يلوم أحداً.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة: المنهج التجريبي.

الفروض: اعتمدت هذه الدراسة على عدد من الفروض الارتباطية.

أهم النتائج:

- ١ - وجود ارتباط موجب بين استخدام القيادة الأوتوقراطية وإنتاج الجماعة في وجود القائد.
- ٢ - يوجد ارتباط بين استمرار الإنتاج والنمط الديمقراطي.
- ٣ - الجماعة الأتوقراطية أقل إنتاجاً في غياب القائد.

أهم ما استفادت به الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ١ - تحديد الموجهات النظرية للدراسة.
- ٢ - تعريف مفاهيم الدراسة.
- ٣ - تصميم أدوات الدراسة واختيارها وتصميم التجربة.
- ٤ - تحليل البيانات.

الموجهات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة من موجهات نظرية أساسية هي:

١ - نظريات القيادة مع التركيز على نظرية (Y-X).

٢ - النظرية السوسيومترية.

(١) نظرية القيادة (Y-X):

هذه النظرية هي نتيجة لتحليلات ماكجريجور (McGregor, 1960) التي بدأها بدراسة كل النظريات والأبحاث السابقة عن الإدارة والقيادة حتى يتمكن من فهم الأساليب القيادية التي تؤدي إلى زيادة مستويات الإنتاجية. ولقد تأثر ماكجريجور بذلك التيار الفكري الذي ساد لفترة طويلة من الزمن وهو تيار النظرية العلمية للإدارة الذي بلورته المدرسة التaylorية (Taylorism) في بداية القرن العشرين بقيادة رائد الإدارة العلمية فردريك تايلور (F.Taylor) وتلامذته الذي لاقى قبولاً بعد الأزمة العالمية ١٩٢٩ وبعد الحرب العالمية الثانية والذي يركز على الإنتاج وضرورة زيارته، والبحث في الأساليب الاقتصادية والتشغيل الاقتصادي الذي يعتبر العامل جزءاً مكماً للآلة. كما تأثر أيضاً بأبحاث إلتون مايو (E.Mayo) وتجاربه الشهيرة في مصانع هوتورن (Howthorne) التي انطلق فيها مايو متأثراً أيضاً بالنظرية العلمية للإدارة وقام بدراسة أسباب انخفاض الإنتاجية في مصانع هوتورن بشيكاجو، وبرغم فشل التجربة بالنسبة للفروض التي بنيت عليها والتي استمدتها من أفكار الإدارة العلمية لتايلور إلا أنها نجحت في لفت النظر إلى أهمية العنصر البشري وكانت البداية لمدرسة العلاقات الإنسانية للإدارة (Owens, 1981).

وهكذا افترض مكجريجور أن هناك نوعين من العاملين في أثناء تأديتهم للعمل أولئك الذين يحتاجون إلى الإشراف المباشر ولا يمكن الثقة فيهم وينتجون أقل مستوى ممكن ويحتاجون لدفعهم إلى العمل دفعاً (النظرية العلمية للإدارة) ثم أولئك الذين هم على عكس النوع الأول وهم الذين يتحملون المسؤولية وناجحون ويحبون العمل ويمكن الثقة بهم (نظرية العلاقات الإنسانية). وطبقاً لهذين الافتراضين فقد صاغ مكجريجور نظريته في القيادة وهي نظرية (Y-X). واعتقد مكجريجور أن العاملين يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها، وأهم ما يميز

البيئة التي يعملون فيها أنماط القيادة وأساليب القيادة التي يمارسها رؤسائهم . واعتقد أيضاً أن العاملين يتجاوبون مع مسلمات وتوقعات مديريهم وأن هذه الافتراضات التي تصفها نظرية (X) ونظرية (Y) تؤثر في سلوك العاملين أنفسهم .

وافتراضات نظرية (X) سلبية الطابع مثل :

- أ - العمل غير مريح لمعظم الموظفين وينبغي أن يجبروا على أدائه .
- ب - الموظفون كسالى ولا يتحملون المسؤولية .
- ج - معظم الموظفين لديهم قدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

د - الموظفون يحتاجون إلى ضبط ومراقبة .

أما افتراضات نظرية (Y) فهي إيجابية الطابع مثل :

- أ - الموظفون يحبون العمل ويطلبون تحمل المسؤولية .
- ب - الموظفون يمكن الثقة بهم ليعملوا بذواتهم .
- ج - الموظفون سيعملون على تحقيق أهداف التنظيم كوسيلة لتحقيق الرضا الذاتي .

ويعني تطبيق اتجاهات نظرية (X) ما يلي :

- ١ - إشراف مباشر .
- ٢ - إرشادات عن العمل ومتى ينجز وكيف ينجز .
- ٣ - حل لمشكلات الموظفين .
- ٤ - اتصال نازل (من أعلى إلى أسفل) .
- ٥ - مراقبة مباشرة لكل سلوك .
- ٦ - استخدام قواعد وعقوبات لضبط السلوك .
- ٧ - مركزية للسلطة تكون في وظيفة القائد .

أما تطبيق اتجاهات نظرية (Y) فيعني :

- ١ - إشرافاً بسيطاً نسبياً.
 - ٢ - تفويض السلطة للمرؤوسين.
 - ٣ - اتفاقاً متبادلاً على أهداف المرؤوسين.
 - ٤ - اتصالاً ذا اتجاهين بين المشرف والمرؤوسين.
 - ٥ - اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات.
 - ٦ - استشارة المرؤوسين من قبل المشرف.
 - ٧ - التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيق النتائج.
- ويظهر أن نظرية (X) تمثل فلسفة تحكمية على عكس نظرية (Y). وهذا صحيح جزئياً إلا أن الفرق هو أن نظرية (X) تعتمد على تحكمات خارجية بينما تتوجه نظرية (Y) إلى التحكم الداخلي. ونلاحظ أن الأسلوب الأتوقراطي في القيادة يناظر افتراضات نظرية (X) بينما يناظر الأسلوب الديمقراطي افتراضات نظرية (Y) (جراي ١٩٨٨).

(٢) النظرية السوسيومترية :

السوسيومتري منهج يقوم على أساس تقييم مشاعر أعضاء الجماعة كل تجاه الآخر مع اتباع مقياس عام. ويبيدي كل فرد اختياراته حسب المكانة السوسيومترية أو المكانة الاجتماعية للآخرين أي مكانتهم في الجماعة فأنماط الاختيارات من وإلى الأفراد إنما تشكل شبكة العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة. ويطلق على هذه الشبكة اسم البناء السوسيومتري أو البناء الاجتماعي أو بناء الجماعة.

وتشير بعض صور البناء السوسيومتري للجماعة إلى ما يطلق عليه بالسوسيوجرام ويرتبط هذا اللفظ بالسوسيومتري كما أنه قد يستخدم مرادفاً له، وعليه فالاختيار منهج يستخدم لتقييم بناء الجماعة وما السوسيوجرام إلا مجرد

منهج يوضح النتائج ويعرضها. والهدف من هذا المقياس هو تنظيم الجماعة أو إعادة تنظيمها على أسس نفسية واجتماعية، والجمع بين أعضائها على أساس اختيار بعضهم بعضاً لاعلى أساس إلزام بعضهم العمل مع بعض.

المصطلحات السوسيومترية:

هناك كثير من المصطلحات السوسيومترية وفي إطار دراستنا سنحاول تحديد أهمها والتي ترتبط بموضوع البحث.

النجم: هو العضو الذي يختاره أكبر عدد من أعضاء الجماعة لتفضيلهم له. فهو يدلل على القادة سواء كانوا رسميين أم غير رسميين في البناء السوسيومتري.

المهمل: يستخدم هذا اللفظ ليشير إلى من يحصل على اختيارات قليلة نسبياً من أعضاء الجماعة.

المنبوذ: هو العضو الذي لايفضله أعضاء الجماعة ويحصل على اختيارات عكسية في الاختبار السوسيومتري.

ويمكن الاستفادة من القياس السوسيومتري في تكوين جماعات العمل وفي تحديد القيادة الرسمية وغير الرسمية.

فمن خلال تحليل نتائج السوسيومتري وتحليل خريطة العلاقات الاجتماعية فإن ذلك سيساعدنا على التعرف على قادة الجماعة الحقيقيين، كما يساعدنا في قياس مستوى الروح المعنوية وفي اختيار المشرفين ورؤساء العمال الإداريين.

نتائج الدراسة

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة:

تعكس الخصائص الشخصية والاجتماعية والبيئية والحضارية والثقافية لأعضاء الجماعة طريقة وأسلوب استجابتهم في المواقف الاجتماعية المختلفة إذ تؤثر تأثيراً مباشراً في علاقات الأعضاء وفي استجابتهم في مواقف القيادة المختلفة، لهذا توضح الدراسة الحالية خصائص الأعضاء المكونين للجماعة التي أجريت عليهم الدراسة من حيث التركيب العمري والمستوى الثقافي والاجتماعي والعلاقات الأسرية وعلاقات الصداقة.

١ - المستوى الثقافي العمري:

يشير الجدول (١) إلى أن هناك ١٣,٣٤ من أعضاء الجماعة تصل أعمارهم من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٢ سنة، أما الغالبية العظمى من أعضاء الجماعة وتبلغ نسبتهم ٦٠٪ تصل أعمارهم من ٢٤ سنة إلى أقل من ست وعشرين سنة أما من تبلغ أعمارهم ٢٦ سنة و ٢٨ سنة فنجد نسبتهم ٦,٦٦٪ وبحساب المتوسط الحسابي لأعضاء الجماعة نجد أنه ٢٢,٦ بانحراف معياري قدره ١,٨١ وهذا يوضح أن هناك تجانساً بين أعضاء الجماعة في العمر الزمني.

جدول (١) يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب العمر

العمر بالنسبة	العدد	النسبة
٢٠ -	٢	١٣,٣٤
٢٢ -	٩	٦٠,٠٠
٢٤ -	٢	١٣,٣٤
٢٦ -	١	٦,٦٦
٢٨ - ٣٠	١	٦,٦٦
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

$$ع = ١,٨١$$

$$س = ٢٢,٦٦$$

٢ - عدد أفراد الأسرة:

وبالانتقال إلى الجدول رقم (٢) الذي يوضح عدد أفراد الأسرة نجد أن هناك ٦,٦٧٪ من أعضاء الجماعة يبلغ عدد أفراد أسرهم ٥ أفراد و ٢٦,٦٧ يصل عدد أفراد أسرهم ٧ أفراد. كما نجد ٣٣,٣٦ يصل عدد أفراد أسرهم ٩ أفراد كما نجد ٣٣,٣٦٪ من أفراد الجماعة يصل عدد أفراد أسرهم ١١ فرداً أو أقل من ١٣ فرداً.

جدول (٢)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب عدد أفراد الأسرة

عدد أفراد الأسرة	العدد	النسبة
أقل من ٥	-	-
٥ -	١	٦,٦٧
٧ -	٤	٢٦,٦٣
٩ -	٥	٣٣,٣٦
١١ -	٥	٣٣,٣٦
١٣ أكثر	-	-
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

٣- مكانة العضو داخل الأسرة

أما إذا أخذنا ترتيب عضو الجماعة بين إخوته في الأسرة فتوضح بيانات الجدول (٣) ترتيب العضو في الأسرة فنجد أن هناك ٢٠٪ من عدد أعضاء الجماعة ترتيبهم الأول بين إخوانهم في الأسرة. كما نجد نفس النسبة لمن كان ترتيبهم الثاني، أما من كان ترتيبهم الثالث بين إخوتهم فنجد أن نسبتهم ٢٦,٦٧ من أعضاء الجماعة، أما من كان ترتيبهم الرابع فنجد أن نسبتهم ١٣,٣٣، أما من كان ترتيبهم الخامس والسادس والأخير فتصل نسبتهم إلى ٦,٦٧.

جدول (٣)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب الترتيب بين الإخوة

عدد أفراد الأسرة	العدد	النسبة
الأول	٣	٢٠,٠٠
الثاني	٣	٢٠,٠٠
الثالث	٤	٢٦,٦٦
الرابع	٢	١٣,٣٣
الخامس	١	٦,٦٧
السادس	١	٦,٦٧
الأخير	١	٦,٦٧
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

٤ - المستوى التعليمي :

يوضح جدول (٤) النسبة المئوية لبقاء أفراد الجماعة في مراحل التعليم حيث نجد أن هناك ٨٠٪ من أعضاء الجماعة قد بقوا في المرحلة الابتدائية ٦ سنوات أي لم يرسبوا في هذه المرحلة، أما النسبة الباقية وهي ٢٠٪ فنجدهم قد استمروا لمدة ٧ سنوات أي أنهم قد رسبوا لمدة عام دراسي واحد، أما في المرحلة الإعدادية فنجد ٥٣,٢٤٪ من أعضاء الجماعة قد بقوا ٣ سنوات في مرحلة التعليم المتوسط أي أنهم لم يرسبوا في هذه المرحلة، كما نجد ٤٠٪ من أعضاء الجماعة قد رسبوا لمدة عام أو مرة واحدة أما من بقي ٦ سنوات في مرحلة التعليم المتوسط فنجد نسبتهم ٦,٦٦٪. أما إذا انتقلنا إلى مرحلة التعليم الثانوي فنجد أن هناك ٤٠٪ من أعضاء الجماعة قد بقوا في المرحلة الثانوية لمدة ٣ سنوات مقابل ٥٣,٣٤٪ قد بقوا في هذه المرحلة مدة أربع سنوات دراسية أما من بقي في مرحلة التعليم الثانوي ٥ سنوات فنجد نسبتهم ٦,٦٦٪. ومن استعراض هذه النتائج نجد أن هناك تشابهاً إلى حد كبير بين أعضاء الجماعة في مدة البقاء في مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي.

جدول (٤)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب مدة البقاء في مراحل التعليم

عدد السنوات							مرحلة التعليم
المجموع	٨ فأكثر	٧	٦	٥	٤	٣	
١٥	-	٣	١٢	-	-	-	ابتدائي
١٠٠	-	٢٠	٨٠	-	-	-	
١٥	-	-	١	-	٦	٨	إعدادي متوسط
١٠٠	-	-	٦,٦٦	-	٤٠	٥٣,٣٥	
١٥	-	-	-	١	٨	٦	ثانوي
١٠٠	-	-	-	٦,٦٦	٥٣,٣٤	٤٠	

٥ - سنوات الدراسة في التعليم الجامعي :

يوضح جدول (٥) عدد سنوات الدراسة في التعليم الجامعي فنجد ٥٣,٣٣٪ من أعضاء الجماعة قد أمضوا في الجامعة مدة تتراوح بين ٢ - ٣ سنة. أما من قضى في الجامعة مدة ٤ - ٤,٥ سنة فنجد نسبتهم قد وصلت ٢٦,٦٧٪. ومن أمضى في الجامعة مدة ٥ - ٦ سنة فتصل نسبتهم إلى ٢٠٪. ومن بيانات هذا الجدول يتضح أن هناك تبايناً في عدد سنوات الدراسة بين أعضاء الجماعة إلا أن هذا التباين لا يتسع كثيراً أي قد لا يكون له تأثير قوي في استجابة أعضاء الجماعة لعملية القيادة خاصة إذا كانت عملية القيادة عملية ترتبط باستعداد الفرد وخصائصه الشخصية والظروف البيئية فنجد أن تأثيرها قد يكون قليلاً.

جدول (٥)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الدراسة بالجامعة

النسبة	العدد	عدد سنوات الدراسة بالجامعة
١٣,٣٣	٢	٢
١٣,٣٣	٢	٢,٥
٢٠,٠٠	٣	٣
٦,٦٧	١	٣,٥
١٣,٣٤	٢	٤
١٣,٣٣	٢	٤,٥
٦,٦٧	١	٥
-	-	٥,٥
١٣,٣٣	٢	٦ فأكثر
١٠٠,٠٠	١٥	المجموع

(٦) المستوى الدراسي :

يتضح من جدول (٦) المستوى الدراسي لأعضاء الجماعة فنجد أن هناك (٦,٦٧٪) من أعضاء الجماعة يمثلون المستوى الأول، (١٣,٣٣٪) يمثلون المستوى الثاني من الدراسة، أما النسبة الأكبر فنجدهم في المستوى الرابع إذ تبلغ نسبة (٤٦,٦٦٪) يليها من هم في المستوى الثالث إذ تبلغ نسبة (٣٣,٣٤٪).

جدول (٦)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	العدد	المستوى الدراسي
٦,٦٣	١	الأول
١٣,٣٣	٣	الثاني
٣٣,٣٤	٥	الثالث
٤٦,٦٦	٧	الرابع
١٠٠,٠٠	١٥	المجموع

٧ - العلاقة مع الأسرة:

وبالنسبة لمعيشة أعضاء الجماعة مع الأسرة فنجد أن جميع أعضاء الجماعة يعيشون مع أسرهم بنسبة ١٠٠٪. (جدول ٧).

جدول (٧)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب المعيشة مع الأسرة

المعيشة مع الأسرة	العدد	النسبة
نعم لا	١٥ -	١٠٠٪ -
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

٨ - مهنة رب الأسرة:

يوضح جدول (٨) مهنة ولي الأمر حيث نجد أن هناك ٢٦,٦٧٪ من أعضاء الجماعة يعمل ولي أمرهم بالأعمال الحرة، أما من يعمل في مهنة موظف فنجدهم ٢٦,٦٧٪ ، كما نجد هناك ١٣,٣٣٪ يعمل بمهنة صياد، كما نجد نفس النسبة لمن يعمل في مهنة مزارع كما أنه يوجد ٢٠٪ من أولياء أمور أعضاء الجماعة متقاعدون أو على المعاش.

جدول (٨) يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب مهنة ولي الأمر

مهنة ولي الأمر	العدد	النسبة
رجل أعمال	٤	٢٦,٦٧
موظف	٤	٢٦,٦٧
صياد	٢	١٣,٣٣
مزارع	٢	١٣,٣٣
متقاعد	٣	٢,٠٠
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

٩ - التفاعل الاجتماعي لأعضاء الجماعة:

يتضح من جدول (٩) مدى معرفة أعضاء الجماعة لبعضهم بعضاً فنجد أن ٩٣,٣٣٪ من أعضاء الجماعة يعرفون بعضهم، منهم ٢٠٪ يعرفون بعضهم قبل الدراسة و٥٣,٣٥ يعرفون بعضهم أثناء الدراسة و٢٠,٠١٪ يعرفون بعضهم قبل وأثناء الدراسة أما من لا يعرف أحداً من أعضاء الجماعة فتصل نسبتهم ٦,٦٧٪ ومن بيانات هذا الجدول يتضح أن غالبية أعضاء الجماعة يعرف كل منهم الآخر.

جدول رقم (٩)

يوضح التغير النسبي لمجتمع الدراسة حسب المعرفة بأعضاء المجموعة

المعرفة بأعضاء المجموعة	المجموع	٪	قبل الدراسة		أثناء الدراسة		قبل وأثناء الدراسة	
			عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
نعم لا	١٤ ١	٩٩,٣٣ ٦,٦٧	٣	٢٠,٠١	٨	٣٥,٣٥	٣	٢٠,٠١
المجموع	١٥	١٠٠	-	-	-	-	-	-

١٠ - العلاقات الاجتماعية:

يوضح جدول (١٠) اختيار الأصدقاء لأفراد الجماعة حيث نجد أن هناك ٢٦,٦٧٪ يختارون أصدقاءهم من داخل الجامعة ونفس النسبة يختارون أصدقاءهم من خارج الجامعة. بينما تصل نسبة من يختارون أصدقاءهم من داخل الجامعة ومن خارجها إلى ٤٦,٦٧٪.

جدول رقم (١٠)

يوضح التغير النسبي لمجتمع البحث حسب مكان اختيار الأصدقاء

اختيار الأصدقاء	العدد	النسبة
من داخل الجامعة	٤	٢٦,٦٧
من خارج الجامعة	٤	٢٦,٦٧
من داخل وخارج الجامعة	٧	٢٦,٦٦
المجموع	١٥	١٠٠,٠٠

أما عما إذا كان عضو الجماعة قد التحق بكلية أخرى فنجد أن هناك ١٣,١٣٪ من أعضاء الجماعة ممن التحقوا بكلية أخرى قبل الالتحاق بكلية الحالية، والغالبية العظمى من أعضاء الجماعة ٨٦,٨٧٪ لم يلتحقوا بكلية أخرى كما نجد ١٣,١٣٪ من أعضاء الجماعة كانوا متخصصين في القسم العلمي في الثانوية العامة وغالبيتهم بنسبة ٨٦,٨٧٪ متخصصون في القسم الأدبي، يبين أعضاء الجماعة الذين التحقوا بكلية أخرى قبل التحاقهم بالجامعة (جدول ١١).

ومن استعراض هذه البيانات يتضح أن أعضاء الجماعة يوجد بينهم تجانس نسبي.

جدول (١١)

يوضح التغير النسبي لأعضاء الجماعة حسب ما إذا كان قد التحق العضو بكلية أخرى والتخصص في الثانوية العامة وأسباب الالتحاق بكلية أخرى

أسباب الالتحاق	التخصص في الثانوية				الالتحاق بكلية أخرى
	٪	علمي	٪	أدبي	
عدم القدرة على مسايرة الدراسة	١٣,١٣	٢	-	-	التحق
	١٣,١٣	٢	٨٦,٨٧	١٣	لم يلتحق
	١٣,١٣	٢	٨٦,٨٧	١٣	المجموع
١٥ ١٠٠	١٣,١٣	٢	٨٦,٨٧	١٣	المجموع الكلي

ثانياً: أسلوب القيادة واستجابة الجماعة:

(١) التطبيق القبلي والبعدي لمقياس نظرية (X) و(Y):

توضح نتائج الجدول (١٢) الفروق بين التطبيق القبلي والبعدي للجماعة (عينة البحث) لمقياس نظرية (X) و(Y) ونجد أنه في بداية العمل كانت الجماعة

تميل إلى الأسلوب الديمقراطي في القيادة وقد يرجع ذلك إلى أن القائد قد كان قبل إجراء التجربة يستخدم النمط الديمقراطي مع الجماعة وكان المتوسط الحسابي لدرجات الأعضاء في مقياس (X) و (Y) ٥٤,١ درجة أي أن الأعضاء يميلون إلى النمط الديمقراطي للقيادة وبانحراف معياري قدره ٦,٣٦ وقد تحول ميل الجماعة إلى استخدام النمط الأتوقراطي حيث اتضح أن متوسط درجات الأعضاء في التطبيق البعدي لمقياس نظرية (X) و (Y) قد كان ٤٤,٧ أي أن المتوسط قد نقص بـ ٩,٤ درجة، وهذا قد يوضح أن ميل الأعضاء للنمط الأتوقراطي قد ظهر في نهاية التجربة نتيجة لاستخدام القائد للأسلوب الأتوقراطي وبتطبيق اختبار (ت) كانت قيمة (ت) = ٤,٢١ وهي قيمة ذات دلالة عند مستوى ٠,١، وتوضح هذه النتائج أن ميل أعضاء الجماعة يتحول من الأسلوب الديمقراطي إلى الأسلوب الأتوقراطي إذ مر الأعضاء بخبرات أتوقراطية أي استخدام النمط الأتوقراطي.

جدول (١٢)

يوضح الفروق بين التطبيقين القبلي والبعدي لجماعة التجربة

لمقياس نظرية (x) و (Y)

نوع التطبيق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
قبل	٥٤,١	٦,٣٦	٤,٢١	دالة عند مستوى ٠,١
بعد	٤٤,٧	٩,٢		

(٢) التطبيق القبلي والبعدي لاستبيان أسلوب القيادة

توضح نتائج جدول (١٣) الفروق بين التطبيق القبلي والبعدي للجماعة لاستبيان أسلوب القيادة حيث يتضح أن متوسط التطبيق القبلي لنتائج الجماعة ٢٣,٤٦ درجة وبانحراف معياري قدره ٣,٠٣ أي أن الجماعة في البداية كانت تميل للأسلوب المركز على العاملين وهو الأسلوب الديمقراطي وقد تحول هذا

المتوسط في التطبيق البعدي ليصل إلى ٢٢,٨ درجة وبانحراف معياري قدره ٣,٧٨. وبحساب قيمة (ت) لبيان الفرق بين التطبيقين اتضح أن قيمة (ت) ٢,٠٠ وهي قيمة غير دالة معنوياً.

وهذا قد يعني تغير استجابة الجماعة في استبيان أسلوب القيادة من التطبيق القبلي إلى البعدي وقد تغيرت هذه الاستجابة إلى الأقل أي أن الجماعة أصبحت تميل إلى الأسلوب الأتوقراطي بعد أن مرت بخبرة القيادة الأتوقراطية وتتفق نتائج هذا الاستبيان مع نتائج مقياس نظرية (Y-X) وهذا قد يعني وجود ارتباط بين نتائج الأداتين.

جدول (١٣)

يوضح دلالة الفرق بين التطبيق القبلي والبعدي
لاستبيان أسلوب القيادة

نوع التطبيق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة
قبلي	٢٣,٤٦	٣,٠٣		غير دالة
بعدي	٢٢,٨	٣,٧٨	٢,٠٠	

(أ) أسلوب القيادة المركز على العمل :

بيانات جدول (١٤) توضح أسلوب القيادة المركز على العمل حيث بلغ في التطبيق القبلي متوسطاً قدره ٨,٦٦ وبانحراف معياري وصل إلى ١,٦٦ وهذا يعني وجود فرق بسيط بين التطبيقين، أي أن استجابة أفراد الجماعة للأسلوب القيادي المركز على العمل قد زاد. وبحساب قيمة (ت) وجد أنها تساوي ٢,٠٠ وهي قيمة غير دالة معنوياً أي أنه لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين التطبيق الأول والثاني في أسلوب القيادة المركز على العمل.

جدول (١٤)

يوضح دلالة الفرق بين التطبيق القبلي والبعدي
لاستبيان أسلوب القيادة للسلوك المركز على العمل

نوع التطبيق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة
قبلي	٨,٦٦	٣,٠٥		غير دالة
بعدي	٨,٨٨	١,٦٦	١,٢٢	

(ب) أسلوب القيادة المركز على العاملين:

يوضح جدول (١٥) نتائج التطبيق القبلي والبعدي لأسلوب القيادة المركز على العاملين حيث المتوسط ١٤,١١ بانحراف معياري قدره ٣,٠٢ وقد زاد هذا المتوسط في التطبيق البعدي إلى ١٤,٦٦ بانحراف معياري قدره ٢,٠٣ وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نتائج التطبيقين نجده ٢,٨٩ وهي قيمة دالة معنوياً.

جدول (١٥)

يوضح دلالة الفروق في التطبيق القبلي والبعدي
لاستبيان أسلوب القيادة للسلوك المركز على العاملين

نوع التطبيق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة
قبلي	١٤,١١	٣,٠٢		دالة معنوياً عند مستوى ٠,٠٥
بعدي	١٤,٦٦	٢,٠٣	٢,٨٩	

ثالثاً: المعايير التي تحدد بها الجماعة قائدها:

وباستعراض نتائج الدراسة التي تحدد معايير اختيار الجماعة لقائدها والتي يوضحها جدول رقم (١٦) نجد أن هناك ٦,٠٦٪ من أعضاء الجماعة يختارون القائد، لأن لديه القدرة والثقة في النفس كما يختار ١٥,١٦٪ من أعضاء الجماعة

القائد لأن لديه أسلوباً قوياً في مناقشة الموضوعات التي يشترك فيها، أما عن طريقة التعامل مع الآخرين فنجد ٦,٠٦٪ يوافقون على هذا المعيار. أما من يحددون قوة الشخصية كمعيار لاختيار القائد فنجدهم ٩,٠٩٪، أما من يحددون الأقدمية والمعرفة المسبقة للموضوعات فنجد نسبتهم ٦,٠٦٪، أما من يرون أن الثقافة الواسعة هي معيار اختيارهم للقائد فنجد نسبتهم ٩,٠٩٪. ويشير ٦,٦٪ من أعضاء الجماعة إلى أهمية معيار حسن المظهر عند اختيار القائد، كما يرى ٩,٠٩٪ من أعضاء الجماعة أهمية أن يكون القائد هو الأكبر سناً، كما يرى ٦,٠٦٪ أن القائد لا بد أن يجيد تحقيق الأهداف، ويرى ٦,٠٦٪ أيضاً أن تكون له صداقات كما نجد نسبة ٩,٩٪ يرون أن يكون مستواه الدراسي أعلى من زملائه.

جدول (١٦) يوضح التغير النسبي لأعضاء الجماعة حسب العوامل التي تجعلهم يختارون القائد من وجهة نظرهم

عوامل اختيار القائد	العدد	النسبة من عدد الاستجابات
الثقة بالنفس	٢	٦,٠٦
أسلوب المناقشة	٥	١٥,١٦
طريقة التعامل مع الآخرين	٢	٦,٠٦
قوة الشخصية	٣	٩,٠٩
المعرفة المسبقة	٢	٦,٠٦
الأقدمية	٢	٦,٠٦
الثقافة الواسعة	٣	٩,٠٩
حسن المظهر	٢	٦,٠٦
حسن الخلق	٢	٦,٠٦
السن	٣	٩,٠٩
يجيد تحقيق الأهداف	٢	٦,٠٦
له صداقات بالمجموعة	٢	٦,٠٠٦
مستواه الدراسي	٣	٩,٠٩

ونجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق إلى حد ما مع الدراسات التي قام بها (تيرمان) حيث وجد أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها واختلاف النظم والمعايير التي تحكمها إنما تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فاعلية ومساهمة في تحقيق أهداف الجماعات من الأعضاء الآخرين فيها. كما لاحظ تيرمان أن قوة القادة وفعاليتهم كانت تتغير وتبديل زيادة ونقصاً وتبعاً لقدرتهم على تحقيق أهداف الجماعة، كما أن بروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على إشباع حاجاتها (نواف كنعان، ١٩٨٢).

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض ما توصل إليه ستوجديل (Stogdill, 1974) من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً، إلى أن أهم هذه السمات هي القدرة وتتضمن الذكاء،طلاقة اللسان، اليقظة، والأصالة، العدالة ومهارة الإنجاز، وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط. وتحمل المسؤولية، وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح. وروح المشاركة وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، والمساهمة والتعاون، والقدرة على التكيف، وروح الفكاهة والدعابة. المكانة الاجتماعية وتتطلب أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي. كما وصل براون (Brown)، من خلال دراسة ميدانية للقيادة إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، وأنسب صحة، وأحسن مظهراً، وأكثر ذكاءً، وأصوب حكماً، وأنفذ بصيرة، وأوسع معرفة، وأقدر على التحمل والمثابرة وأقدر على التكيف وتحمل المسؤولية وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

رابعاً: أسلوب القيادة وعلاقة القائد بالجماعة:

لتحديد علاقة القائد بالجماعة ومكانته فيها تم تطبيق القياس السوسيومترى في بداية التجربة وقد أسفر عن النتائج التي يوضحها الجدول رقم

(١٧) حيث حصل قائد الجماعة العضو رقم (١) على عدد ١٠ اختيارات بنسبة ٧١,٤٣٪، والعضو الثاني حصل على ٦ اختيارات بنسبة ٤٢,٨٥٪. وعند إعادة تطبيق المقياس في نهاية التجربة انخفض عدد الاختيارات لقائد المجموعة العضو رقم (١) لتصل إلى ٤ اختيارات فقط بنسبة ٢٨,٥٧٪ بينما ارتفع عدد الاختيارات للعضو رقم (٢) المنافس للقائد لتصل إلى ٨ اختيارات بنسبة ٥٧,١٤٪. ويلاحظ من جدول (١٧) أيضاً حدوث بعض التغيرات في عدد الاختيارات التي حصل عليها أعضاء المجموعة الباقون إما بالزيادة مثل العضو رقم ٣، ٤، ٦، ١٢، أو بالنقصان مثل العضو رقم ٧، ١٠، ١١، أما باقي أعضاء الجماعة فلم يحدث لهم تغيير يذكر.

جدول (١٧)

يوضح عدد الاختيارات التي حصل عليها عضو الجماعة في الاختبار السوسيومتري والنسبة المئوية في كل من التطبيق القبلي والبعدي

رقم العضو	التطبيق القبلي		التطبيق البعدي	
	عدد الاختيارات	النسبة	عدد الاختيارات	النسبة
١	١٠	٧١,٤٣	٤	٢٨,٥٧
٢	٦	٤٢,٨٥	٨	٥٧,١٤
٣	١	٧,١٤	٢	١٤,٢٨
٤	٣	٢١,٤٣	٥	٣٥,٧١
٥	٢	١٤,٢٨	٢	١٤,٢٨
٦	صفر	صفر	٢	١٤,٢٨
٧	٤	٢٨,٥٧	٢	١٤,٢٨
٨	٣	٢١,٤٣	٣	١٤,٤٣
٩	٢	١٤,٢٨	٢	١٤,٢٨
١٠	٣	٢١,٤٣	١	٧,١٤
١١	٣	٢١,٤٣	١	٧,١٤
١٢	٣	٢١,٤٣	٥	٣٥,٧١
١٣	١	٧,١٤	١	٧,١٤
١٤	١	٧,١٤	١	٧,١٤
١٥	١	٧,١٤	١	٧,١٤

ويتضح من النتائج السابقة للاختبار السوسيومترى انخفاض مكانة قائد الجماعة بعد انتهاء فترة التجربة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة أسلوب القيادة الذي بدأ يستخدمه مع الجماعة بعد بداية التجربة وهو الأسلوب الأنوقراطي. كما نجد تغيير مكانات الأعضاء في الجماعة فقد أصبح من كانوا يأخذون مكانة عالية قد انخفضت مكانتهم في نهاية التجربة كما نجد من كانوا يمثلون مكانات منخفضة قد تغيرت مكانتهم.

خامساً: أسلوب القيادة وبعد القائد عن الجماعة:

ولمعرفة البعد الاجتماعي للجماعة ككل وتعيين درجة قبول الجماعة للأعضاء وقائد الجماعة، تم تطبيق مقياس البعد الاجتماعي ومن ثم حساب بعد الفرد عن الجماعة وبعد الجماعة عن الفرد داخل الجماعة ويتضح من جدول (١٨) التطبيق الأول في بداية التجربة كان بعد قائد الجماعة عنها ٢٥ درجة وبعد الجماعة عنه ٣٠ أي بعد الجماعة يقارب بعد العضو، وفي التطبيق الثاني تغير إلى ١٨ بعد الجماعة عن الفرد، وبعد الفرد عن الجماعة ٤٠ والعضو رقم (٢) قد حصل على ١٨ بعد الجماعة و ٤٠ بعد الفرد مقابل ٢٦، ٣٢ في التطبيق الثاني والعضو رقم (٣) كان بعده ٢٠ عن الجماعة مقابل ٣٥ بعد الفرد. وقد تغير ذلك إلى ١٣ بعد الجماعة مقابل ٣٧ بعد الفرد والعضو رقم (٤) كان بعده عن الجماعة ٤٠ وبعد الجماعة عنه ١٨ وقد تغير بعد الجماعة ٣٤ مقابل ١٩ بعده عن الجماعة. أما العضو (٥) فقد كان بعده عن الجماعة ٣٥ وبعد الجماعة عنه ١٦، أما العضو (٦) فكان بعد الجماعة ١٩ أصبح ٣٣ وبعد الفرد عن الجماعة (٣٥) أصبح (٣٠) والعضو (٧) كان بعد الجماعة عنه ١٧ أصبح ٣٠ وبعده عن الجماعة ٤٢ في التطبيق القبلي مقابل ٢٩ في التطبيق البعدي أما العضو (٨) فكان بعد الجماعة عنه ١٦ أصبح ٣٠ وبعد الفرد عن الجماعة في التطبيق ٣٥ أصبح ٣٧ في التطبيق البعدي، والعضو رقم (٩) فكان بعده عن الجماعة ٣٤ أصبح ٣٩ وبعد الجماعة عنه كان ١٨ مقابل ٣٠، والعضو رقم (١٠) كان بعد الجماعة عنه ١٩ في التطبيق القبلي مقابل ٣٤ في البعدي وبعده عن الجماعة ٤٣ أصبح ٣٧ في التطبيق البعدي، والعضو رقم (١١) كان بعد الجماعة ١٧ أصبح ٣٩ في التطبيق البعدي وبعده عن الجماعة ٤٢ في التطبيق القبلي مقابل ٤٠ في التطبيق

البعدي، أما العضو (١٢) فقد كان بعده عن الجماعة ٢٥ أصبح ٤٢ وبعد الجماعة ١٦ أصبح ٣٧، والعضو (١٣) فقد حصل على ١٨ في التطبيق القبلي بعده عن الجماعة مقابل ٢٩ وبعد الجماعة عنه ٣٥ مقابل ٣١ في التطبيق البعدي، أما العضو (١٤) فقد كان بعد الجماعة عنه في التطبيق ١٩ مقابل ٤٤ في البعدي وبعد الفرد عن الجماعة ٤١ مقابل ٣٦ في التطبيق البعدي، والعضو رقم ١٥ فكان بعد الجماعة عنه في التطبيق القبلي ٢٢ مقابل ٢٨ في التطبيق البعدي وبعد الفرد عن الجماعة في التطبيق القبلي كان ٣٧ أصبح ٤٠ في التطبيق البعدي وتطبيق اختبار (كا) بين التطبيق الأول والثاني اتضح وجود دلالة معنوية بين التطبيق الأول والثاني إذ كانت قيمة (كا) ٢٢,٢٥ وهي نسبة دالة معنوية عند ٠,٠١، ٠,٠٥ وهذا قد يعني أن الأسلوب الذي استخدمه القائد في قيادة الجماعة وهو الأسلوب الأتوقراطي قد ساعد على تغيير بعد الجماعة من الأعضاء وبعد الأعضاء عن الجماعة لأن القائد لم يعط فرصة للأعضاء ليكونوا علاقات مع بعضهم من خلال المهمة التي حددها للجماعة. وهذا يعني أن هناك علاقة سلبية بين استخدام الأسلوب الأتوقراطي في الجماعة وبين بعد القائد عن الجماعة. فعند استخدام القائد للأسلوب الأتوقراطي يزداد بعده عن الجماعة.

جدول (١٨)

يوضح مقياس البعد الاجتماعي للجماعة وللعضو في القياس القبلي والبعدي

قيمة كا	
المحسوبة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ المجموع
كا=١٢,١٢٣:	
بعد الجماعة	٢٥ ١٨ ٢٠ ١٨ ١٦ ١٩ ١٧ ١٦ ١٨ ١٩ ١٧ ١٦ ١٧ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٢ ٢٧٨
بعد الفرد	٣٠ ٤٠ ٣٥ ٤٠ ٣٥ ٣٥ ٣٥ ٤٢ ٣٥ ٣٤ ٤٣ ٤٢ ٢٥ ٣٥ ٤١ ٣٧ ٥٤٩
بعد الجماعة	١٨ ٢٦ ٣١ ٣٤ ٣٨ ٣٣ ٣٠ ٣٠ ٣٠ ٣٤ ٣٩ ٣٧ ٢٩ ٤٤ ٢٨ ٤٨١
بعد الفرد	٤٠ ٣٢ ٣٧ ١٩ ٣٤ ٣٠ ٢٩ ٣٧ ٣٩ ٣٧ ٤٠ ٤٢ ٣١ ٣٦ ٤٠ ٥٢٣
كا=١٢٩,٤٣:	
المجموع	١١٣ ١١٦ ١٢٣ ١١١ ١٢٣ ١١٧ ١١٨ ١١٨ ١٢١ ١٣٣ ١٣٨ ١٢٠ ١١٣ ١٤٠ ١٢٧ ١٨٣١

العلاقة بين مقياس نظرية (Y-X) والمقياس والسوسيومتري:

لتحديد العلاقة بين مقياس نظرية (X) و (Y) والمقياس السوسيومتري قام الباحث بتحديد درجات أعضاء الجماعة في مقياس نظرية (X) و (Y) وعدد اختيارات الأعضاء في المقياس السوسيومتري وحسب معامل ارتباط الرتب الذي بلغ ٠,٧٤٩. وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية وارتباطاً موجباً بين نتائج المقياس السوسيومتري ومقياس نظرية (X) و (Y)، كما وجد أن معامل الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١، وهذا يعني ويؤكد وجود العلاقة الإيجابية بين كل من المقياسين.

ومن تحليل هذه العلاقة الإيجابية بين المقياسين الأول الذي يقيس مكانة القائد وتحديد الجماعة لقائدها نجد أن المقياس الأول قد حدد السلوك القيادي ووجد أن هناك ارتباطاً بين نتائجه وبين اختيار الجماعة لقائدها في المقياس الثاني، وهذا قد يعني أيضاً أن هناك ارتباطاً بين درجة ثبات كل من المقياسين وصدقهما.

جدول (١٩) يوضح العلاقة والارتباط بين مقياس (X) و (Y) والمقياس السوسيومتري

أعضاء الجماعة	درجات مقياس (Y) و (X)	عدد الاختبارات للمقياس السوسيومتري	ترتيب الأعضاء في مقياس (X) و (Y)	ترتيب الأعضاء في المقياس السوسيومتري	الفرق	قيمة ف
١	٤٧	٤	٥	٣	٢+	٤
٢	٤٧	٨	٥	١	٤+	١٦
٣	٥٨	٢	٢	٥	٣-	٩
٤	٦٧	٥	١	٢	١-	١
٥	٤٠	٢	٩	٥	٤+	١٦
٦	٥٥	٢	٤	٥	١-	١
٧	٤٤	٢	٦	٥	١-	١
٨	٤١	٣	٨	٤	٤+	١٦
٩	٥٧	٣	٣	٤	١-	١
١٠	٣٦	١	١١	٦	٥+	٢٥
١١	٣٨	١	١٠	٦	٤+	١٦
١٢	٤٢	٥	٧	٢	٥+	٢٥
١٣	٤٢	١	٧	٧	صفر	صفر
١٤	٤٠	١	٩	٧	٢+	٤
١٥	٣٥	١	١٢	٧	٥+	٢٥
المجموع						١٦٠

$$\text{معامل الارتباط} = 1 - \frac{\text{محف ٦}}{\text{ن (ن - ١)}}$$

$$= 1 - \frac{160 \times 6}{(1-225) 15} = 1 - \frac{960}{224 \times 15} = 1 - \frac{960}{3360}$$

$$= 1 - 0,26 = 0,74$$

معامل الارتباط بين مقياس نظرية (Y-X) والقياس السوسيومترى + 0,74، وهو معامل ارتباط ذو دلالة معينة عند مستوى 0,01

نتائج الدراسة:

- ١ - تتحول استجابة الجماعة من الميل للأسلوب الديمقراطي إلى الأسلوب الأوتوقراطي مع مرور الأعضاء بخبرة التعامل مع النمط الأوتوقراطي وهذا يحقق صدق الفرض الأول والخامس للدراسة.
- ٢ - عند استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي تزداد المسافة بينه وبين الجماعة وقد اتضح ذلك من نتائج قياس البعد الاجتماعي وهذا يحقق الفرض الثاني.
- ٣ - عند تغيير القائد لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي تقل مكانته داخل الجماعة وتقل العلاقات التي يحصل عليها في الجماعة وقد اتضح ذلك من نتائج المقياس السوسيومترى وهذا يحقق الفرض الثالث للدراسة.
- ٤ - اتضح من نتائج الدراسة أن استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي يساعد الجماعة على إنجاز مهامها في وقت أقصر وهذا يحقق الفرض الرابع للدراسة.
- ٥ - اتضح من نتائج الدراسة أن أهم المعايير التي تحدد بها الجماعة قائدها هي: قوة الشخصية، والسن، والثقة بالنفس، وإجادة تحقيق الأهداف وعلاقته بأفراد المجموعة.

التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة في مجال الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية :

- ١ - إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على المعايير التي تؤثر في اختيار الجماعة للقائد وذلك في المجالات المختلفة التربوية والعسكرية وغيرها .
- ٢ - إجراء دراسات للتعرف على العلاقة بين الأساليب القيادية واستجابة المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم .
- ٣ - إعادة إجراء هذه الدراسة للتعرف على تأثير عامل الجنس في العلاقة بين الأسلوب القيادي واستجابة جماعة العمل لإنجاز مهامها .
- ٤ - إجراء دراسة لمعرفة تصور الموظفين في القطاعات المختلفة للأسلوب الديمقراطي ومدى مطابقتها لما يراه رؤسائهم .
- ٥ - التأكيد عند تدريب القادة والمشرفين في المؤسسات المختلفة على استخدام الأساليب القيادية التي تتناسب مع المواقف الإدارية والظروف الاجتماعية وطبيعة المهام المطلوب إنجازها .

المراجع

أ - المراجع العربية :

- ١ - أبو العزائم عبد المنعم الجمال ، عفاف محمد أحمد محمود ، دراسة بعض متغيرات التفاعل البيئشخصي وعلاقتها بالقدرة على القيادة لدى القائمين بالتدريس والعاملين بالشركات الإنتاجية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية أسيوط ، العدد الثامن ، المجلد الثاني ، يونيو ١٩٩٢ م .
- ٢ - أحمد محمد أبو زيد ، العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق في مجال العمل والإدارة ، القاهرة ، دار النهضة الحديثة ، ١٩٧٠ .

- ٣ - جيري، جيراي، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٨٨.
- ٤ - محمد سالم غازي، الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ١٩٨٤.
- ٥ - محمود حسن محمد، نمو الفرد في الجماعات الصغيرة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٧٤.
- ٦ - نجيب ألفونس خزام، سمات الشخصية للقادة من تلاميذ المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، نقلاً من أبو الغزايم ١٩٩٢، مرجع سابق.
- ٧ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، ١٩٨٢.
- ٨ - وهيب سمعان، محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، ١٩٨٥.

ب - المراجع الأجنبية:

1. Allison G.T., Essence of Decision, Boston: Little, Brown and Co., 1971.
2. Blake, R. and Mouton, J., The Managerial Grid. Houston, TX.: Gulf Publishing, 1964.
3. Drucker Peter F., Managing in Turbulent Times. London, Heineman, 1980.
4. Fiedler, F.E.,(1976). " The Leadership Game! Matching the Man to the Situation." Organizational Dynamics. 4,6-16.
5. Hall, E.L., Leader styles of school administrators as related to superiors, associates and subordinates perceptions' Dissertation Abstract International. 47. 11-AP. 3920.
6. Halph, A.W., Leadership behavior of school superintendents - Columbus, OH: College of Education, Ohio State University, 1956.
7. Halpin, A.W., Theory and Research in Administration. New York: The Macmillan Co. 1966.
8. Kats, D.,and Kohn,R.L., The social psychology of organizations. New York: John Willey and Sons, 1978.

9. Khoury, W.E., (A comparative analysis of the leader behavior of university department chairpersons, Secondary School Principals and Elementary School Principals" Dissertation abstract international. 42, 49-64, 1982.
10. Knezevich, J.S., Administration of public education - (3rd ed.) New York, Harper and Row Publishers, 1975.
11. MCGregor, D., "The integration of individual and organization Goals'. In Rlassey & M Sashkin & Eds, Leadership and social change (3rd ed.) Sandiego University Associated Ist, 1983.
12. Mc Gregor, D. The Human problems of industrial civilization. New York: McGraw - Hill, 1 960.
13. Likert, Fl. , "Management styles and human component, In W.K. Fallon (ed.), Leadership on the Job: Guide to good supervision (3rd ed., pp. 48-61). New York: A Macom, A Division of American Management Association, 1987.
14. Owens, R.G., Organizational behavior in education Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
15. Perrow, C., Organizational analysis a sociogoical view London, Tadvistok Publications, 1970.
16. Qurantelli, E., Research findings on organizational behavior in disasters and their applicability in developing countries, Disaster Research Center, Ohio State University, 1986.
17. Ray, K., Managers must lead. New York, American Management Assocation Inc., 1 966.
18. Reddin, W.J. Managerial effectiveness. New York, McGraw-Hill, 1970.
19. Sallars, P.L., "A comparative study of school climate and the leadership style of school principals" Dissertation Abstract International. 45,10A, P.3043 .
20. Schein, E. Organizational Cdulture and Leadership. Jossey - Bass, 1985.
21. Stodgdill, R.M., Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, free press, 1974.
22. Tannen, g. R.,& Schmidt, W., How to choose a leadership Pattourn. Harvard Business Review, 1973, May-June.
23. Warter, J., Group guidance. principles and practice. New York, McGraw Hill Book Co. Inc., 1960.
24. White, R. and Lippet, R., Leader behavior and member reaction in social climates in group dynamics research and theory. edited by dorwing Carturigh and Alvin zander, Harper and Row Publishers, New York, 2nd ed. 1960.

ملاحق الدراسة

جدول (٢٠) تفرغ القياس السوسيو مترى (التطبيق البعدي)

الأعضاء	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	مجموع
١																
٢																
٣																
٤																
٥																
٦																
٧																
٨																
٩																
١٠																
١١																
١٢																
١٣																
١٤																
١٥																
المجموع النسبة	٤	٨	٢	٥	٢	٢	٢	٢	٣	٣	١٤,٢٨	١٤,٢٨	١٤,٢٨	١٤,٢٨	١٤,٢٨	٧,١٤

جدول (٢١) تفريغ القياس السوسيو مترى (التطبيق القبلي)

الأعضاء	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	مجموع
١																٢
٢																٢
٣																٢
٤																٢
٥																٢
٦																٢
٧																٢
٨																٢
٩																٢
١٠																٢
١١																٢
١٢																٢
١٣																٢
١٤																٢
١٥																٢
المجموع النسبة	١٠	٦	١	٣	٢	٢	٤	٣	٢	٣	٣	٣	١	١	١	٤٢
	٧١,٤٣	٧١,٨٥	٤٢,١٤	٧,١٤	٢١,٤٣	٢١,٨٧	١٤,٢٨	٢١,٤٣	٢١,٨٧	١٤,٢٨	٢١,٤٣	٢١,٤٣	٢١,٤٣	٧,١٤	٧,١٤	٧,١٤

استطلاع خصائص عينة الدراسة

..... الاسم:

..... العمر بالسنة:

..... عدد أفراد الأسرة:

..... ترتيبك بالنسبة للإخوان:

..... عدد سنوات الدراسة: في الابتدائي سنة
..... المتوسط سنة
..... الثانوي سنة
..... الجامعة سنة

..... ما هو تخصصك في الثانوية العامة: علمي () أدبي ()
..... هل تعيش مع الأسرة: نعم () لا ()
..... في حالة (لا) يذكر السبب:

..... مهنة ولي الأمر:

..... هل لك معرفة سابقة بأحد أفراد المجموعة: نعم () لا ()
..... في حالة (نعم) هل هذه المعرفة: قبل الدراسة الجامعية ()
..... أثناء الدراسة الجامعية ()
..... من داخل الجامعة ()
..... من خارج الجامعة ()
..... هل سبق لك الالتحاق بكلية أخرى: نعم () لا ()
..... في حالة (نعم) اسم الكلية:

..... ١ قسم: ١ -

..... ٢ ٢ -

..... في حالة الالتحاق بكلية أخرى ما هو سببك لها:

..... المستوى الدراسي الأول () الثاني () الثالث () الرابع ()
..... ما هي الأسباب التي تجعلك تختار أحد أفراد المجموعة قائداً للمجموعة:

..... ١ -

..... ٢ -

..... ٣ -

..... ٤ -

..... ٥ -

..... ٦ -

مقياس البعد الاجتماعي

الاسم:

ضع أحد أسماء أفراد المجموعة أمام الفقرة التي تعبر عن شعورك نحوه، مع ملاحظة ألا يتكرر اختيار اسم الفرد مرة أخرى.

س ١	س ٢	س ٣	س ٤	س ٥	س ٦	س ٧	س ٨	س ٩	س ١٠	س ١١	س ١٢	س ١٣	س ١٤	س ١٥	المجموع
١- أحب أن يكون أعز صديق.															
٢- أحب أن يكون معنا في المجموعة ولكن ليس كصديق عزيز.															
٣- لا أهتم أن يكون في المجموعة من حين لآخر.															
٤- لا أهتم أن يكون معنا في المجموعة ولكن لا أريد أن يكون لي علاقة.															
٥- أريد ألا يكون معنا في المجموعة.															
المجموع															

١٥ - س+ تمثل الأسماء الحقيقية لأعضاء المجموعة عند تطبيق المقياس

استبيان أسلوب القيادة

تعكس العبارات التالية أنماطاً سلوكية مختلفة من قبل المشرفين . أجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التي تعتقد أنك على الأرجح ستتبعها كرئيس لمجموعة عمل . ضع علامة (X) على يسار كل عبارة للدلالة على سلوكك باختيار واحد من التالي :

(أ) دائماً ، (ب) من حين إلى آخر ، (ج) نادراً ، (هـ) أبداً .

أ	ب	ج	د	هـ
١- سأقوم شخصياً بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة .				
٢- سأشجع العمل الإضافي (خارج الدوام) .				
٣- سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم .				
٤- سأشجع استخدام إجراءات موحدة .				
٥- سأسمح للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات .				
٦- سأركز على التفوق على الجماعات الأخرى المنافسة .				
٧- سأشارك أعضاء المجموعة في محادثات ودية .				
٨- سأتحديث كمثلي للمجموعة عند تواجد زائرين .				
٩- سأحث الأعضاء على بذل مجهود أكبر .				
١٠- سأجرب أفكار في المجموعة .				
١١- سأسمح لأعضاء المجموعة بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها .				
١٢- سأبذل جهودي للحصول على ترقية .				
١٣- سأشجع أعضاء المجموعة على تحمل مسئوليات أكبر .				
١٤- سأتحمل تأجيل العمل وعدم التأكد .				
١٥- سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة أفضل .				

أ	ب	ج	د	هـ
١٦- سأجل العمل يستمر في خطوات سريعة.				
١٧- سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به.				
١٨- سأعالج الصراع عندما ينشأ في المجموعة.				
١٩- سأصغي بانتباه إلى مشكلات واهتمامات الأعضاء.				
٢٠- هناك احتمال أن أغرق في التفاصيل.				
٢١- سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية.				
٢٢- سأتردد في السماح للأعضاء بأية حرية في التصرف.				
٢٣- سأقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله.				
٢٤- سأسهل النقاش الجماعي وحل المشكلات.				
٢٥- سأحض العاملين على زيادة الإنتاج.				
٢٦- سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها.				
٢٧- ستحدث الأمور في العادة كما تنبأت بها.				
٢٨- سأسمح للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية.				
٢٩- سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية أدائها.				
٣٠- سأحدد لأعضاء المجموعة مهام محددة.				
٣١- سأكون راغباً في النظر في أية مقترحات للتغيير من قبل أعضاء المجموعة.				
٣٢- سأطلب من أعضاء المجموعة العمل بجِد أكثر.				
٣٣- سأثق في قدرة أعضاء المجموعة على أن يمارسوا أحكاماً جيدة.				
٣٤- سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذه.				
٣٥- سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة.				
٣٦- سأقنع الآخرين بأن أفكارهم لصالحهم.				
٣٧- سأسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل.				
٣٨- سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق في الأداء.				
٣٩- سأتصرف بدون استشارة المجموعة.				
٤٠- سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة.				

مقياس نظرية (Y-X)

تعليمات: هناك ١٥ فقرة تصور اتجاهات يؤمن بها الناس عامة تجاه العاملين. رجاء تحديد إلى أي مدى توافق على الفقرة التي على اليمين أو على اليسار. فكر عند وضع علامة حسب اختيارك لأي منها بالنسبة للعاملين عامة وليس بالنسبة لشخص ما بالتحديد.

- ١- الأشخاص بطبيعتهم كسالى ولا يرغبون في عمل أي شيء
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
الأشخاص بطبيعتهم نشطون ويفضلون أن يكونوا مكافحين.
- ٢- يعمل الأشخاص عادة من أجل النقود والمركز
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
يعمل الأشخاص لعدة أسباب منها: الاعتراف، التحدي، والصدقة.
- ٣- السبب الرئيسي لجعل الأشخاص يعملون هو الخوف من الفصل
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
السبب الرئيسي لجعل الأشخاص يعملون هو الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ٤- الأشخاص بطبيعتهم يعتمدون على رؤسائهم
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
يسعى الأشخاص إلى تحقيق الاستقلالية وإثبات الذات والمسؤولية.
- ٥- يتوقع الأشخاص ويعتمدون على توجيه الآخرين
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
يدرك ويشعر الأشخاص ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه أنفسهم.
- ٦- يرغب الأشخاص في أن يربهم ويدربهم الآخرون على وسائل العمل الصحيحة.
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
يستطيع الأشخاص الذين يفهمون ويهتمون أن يطوروا طرقهم ووسائلهم الخاصة.
- ٧- يحتاج الأشخاص إلى إشراف مباشر وثناء على العمل الجيد والتأنيب على الأخطاء.
أوافق بشدة أوافق لأدري أوافق أوافق بشدة
يحتاج الأشخاص إلى الاعتماد على تحملهم المسؤولية وكشف أخطائهم بأنفسهم.

- ٨- لدى الأشخاص اهتمام ضئيل لما يتجاوز الأمور المادية الخاصة بهم.
- ٩- يحتاج الأشخاص إلى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك.
- ١٠- يقدر الأشخاص معاملتهم بكمية.
- ١١- تختلف متطلبات العمل عن نشاطات المتعة اختلافاً كبيراً.
- ١٢- يقاوم الأشخاص التغير بطبيعتهم، ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة.
- ١٣- يجب اختيار الأشخاص ووضعهم في العمل الملائم.
- ١٤- يتشكل الأشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الأولية، ولا يتغيرون بعد وصولهم لمرحلة الرشد.
- ١٥- يحتاج الأشخاص إلى من يشجعهم ويوجههم.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يسعى الأشخاص إلى إعطاء معنى لحياتهم.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يحتاج الأشخاص إلى فهم كامل لعملهم وكيفية التلاؤم معه.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يتوقع الأشخاص إلى الحصول على احترام فعلي من زملائهم.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يفضل الأشخاص المتعة بسبب العمل المتقن الذي يستطيعون القيام به في أثناء القيام بنشاط آخر في فترة المتعة.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يتعب الأشخاص من الروتين ويتمتعون بالخبرات الجديدة.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يجب تصميم العمل بحيث يناسب الأشخاص.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- ينمو الأشخاص باستمرار ولا يفوت الأوان أبداً على التعليم.
- أوافق بشدة أوافق لا أدري أوافق بشدة
- يحتاج الأشخاص إلى الحرية والتشجيع والمساعدة.

***ORGANISATIONAL INTERACTION AND LEADERSHIP STYLE: AN
EXPERIMENTAL STUDY OF THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON
A SAMPLE GROUP OF STUDENTS FROM THE COLLEGE OF
EDUCATION AT KING FAISAL UNIVERSITY.***

Dr. Mohammed A. Al-Naji

Associate Professor

Department of Education

Administration College of Education

King Faisal University

There is a strong relationship between the environment of the leader, its cultural, social and religious aspects and both the leader's style and his influence on organisational interaction. Moreover, the interaction of the group members among themselves, the degree of the solidarity of the group in confronting emergency situations, their acceptance of a particular leadership style and their criteria in choosing a n acceptable leader all depend,d to a great extent, on the cultural factors which govern their behavior. The importance of leadership style has dictated this study about organisational interaction and leadership style. The following are the hypotheses of the study:

- (1) The group shifts from an inclination to a democratic leadership style to an autocratic one.
- (2) If a leader uses an autocratic style the distance between him and the group widens.
- (3) A leadership image is depressed if the leader shifts to an autocratic style.
- (4) There is a positive correlation between the group execution of tasks and the leader's application of an autocratic style.
- (5) There is a significant difference between the response of the group under a democratic leadership style and its response under an autocratic style.

The pre-and past experiment method, X-Y theory index, the leadership style questionnaire, the the sociometric index, the social distance index were the instruments used in this research. Appropriate procedures were used to analyse data.

The findings of the research are:

- (1) As the group members experience with the autocratic leadership style increases, the group appreciate it more.
- (2) The distance between the leader and the group widens as a result of the application of autocratic leadership style.
- (3) There is a positive correlation between the group execution of tasks and the leader's adoption of an autocratic style.
- (4) The leader's image among the group is depressed if he adopts an autocratic leadership style.
- (5) The study indicates that the most important criteria of the group's selection of its leader are: force of character, age, self-confidence, fulfillment of objectives and relationship with the members of the group.