

أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية (دراسة ميدانية)

إبراهيم بسيوني

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة

العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٢/١١/١٤١١هـ وقبل للنشر في ٢٤/١/١٤١٢هـ)

ملخص البحث . تهدف هذه الدراسة إلى تقويم إمكانيات وحدود النموذج المتطور للقيادة وتحديد أهمية العوامل المؤثرة على مستويات النضج القيادي . وبالتالي كان من الضروري إلقاء نظرة على التطور التاريخي لنظريات القيادة والاتجاهات الحديثة في هذا المجال .

وقد يساعد ذلك على تأكيد مدى فاعلية النموذج المقترح من خلال التطبيق في الصناعة السعودية كبيئة مختلفة . حيث تضم عناصر متغايرة من المديرين مختلفي الجنسيات والثقافات، ومن ثم مستويات متنوعة من النضج القيادي . وبالتالي فقد تم سحب عينة عشوائية من المديرين ببعض الشركات الصناعية بالرياض، من أجل اختبار مستويات النضج القيادي والعوامل المؤثرة فيها .

وقد أوضحت النتائج أن الإدارة بهذه المنظمات قد وصلت إلى مستوى متوسط من النضج القيادي وأنها في بداية مرحلة المدير الفعال، وقد كان أكثر المديرين نضجاً في قمة المستويات الإدارية وخاصة بالمنظمات الكبيرة . وهم غالباً من جيل الشباب المديرين وذوي الخبرات السابقة . وتعتبر هذه الدراسة إسهاماً فعالة في مجال التطوير الإداري وخاصة اختيار وإعداد وتدريب القادة الإداريين .

تمهيد

أولاً: المشكلة تحت الدراسة

لقد تزايد الاهتمام بعملية القيادة الإدارية من خلال تقدم البحوث في مجال العلوم الاجتماعية مؤخراً. وعلى مدى الخمسين عاماً الماضية قام عدد كبير من العلماء السلوكيين بتحليل القيادة في مجالات وأوضاع تنظيمية متعددة، وقد توصلوا إلى أن القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة [١]، وأن هذه العملية معقدة وقصيرة الأجل [٢، ص ١٠]. وعلى الرغم من أن الباحثين قد حاولوا تطوير النظريات والنماذج القيادية لشرح مضمون هذه الظاهرة إلا أن هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة ومتداخلة مع بعضها البعض [٣]، وعلى ما يبدو من ذلك أنه لا يوجد طريق وحيد أمثل يمكن أن يسلكه المرء ليكون قائداً ناجحاً. وبمعنى آخر ليس هناك معادلة سحرية يمكن أن تنتهج خطوة بخطوة من حيث طريقة التفكير وأسلوب الحديث والسلوك المتبع ليكون الفرد قائداً.

والدارس المتخصص يلمس ذلك التناقض بين نظريات ونماذج القيادة بوضوح. وكذلك التناقض بين الأساليب العلمية والنتائج المستخلصة كما أوضحها عاشور [٤، ص ١٦٢] في انتقاده لكل من دراسة الحناوي ١٩٧٤م، لافتقارها الجوانب المنهجية وعدم تمثيل العينة المكونة من أطفال غير ناضجين، ودراسة مليكة ١٩٦٣م، حيث يصعب الحصول على النتائج نفسها مرة أخرى. وبالرغم من ذلك فإن هناك شبه اتفاق بين معظم الكتاب على استقرار أو ثبات النمط القيادي. بمعنى أن القائد قد يستقر اختياره للنمط القيادي طبقاً لمكوناته الشخصية وطبيعة الرؤوسين التابعين وظروف الموقف. ويظهر ذلك جلياً في نظرية الصفات التقليدية وكذلك في نماذج القيادة المتصلة الحديثة، حيث ركزت كل اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على المدير اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة. وبالتالي فقد أهملت كثير من بحوث القيادة عنصر المرونة عند انتقاء النمط القيادي المناسب، ومن ثم أغفلت إمكانية تغيير أو تطوير القائد للنمط المستخدم. وقد يعترض البعض بأن نماذج القيادة المتصلة تعطي إمكانية التغيير للنمط القيادي طالما أنها أنماط

متصلة، إلا أن الباحثين قد أشاروا بضرورة التركيز على اختيار النمط القيادي الأمثل والوحيد الموجود في كل نموذج قيادي .

وقد أدرك الباحثان Drehmer & Grossman [٥] غياب عنصر المرونة في عملية اختيار النمط القيادي، ومن ثم فقد قاما بأول محاولة لبناء صرح نموذج احتمالي متطور للقيادة a probabilistic developmental model حيث يتم التركيز فيه على العلاقة بين القائد ومرؤوسية وإمكانية تطويرها. وعلى الرغم من سلامة الفكرة وحدائتها وقبولها من جانب عدد كبير من الباحثين، إلا أن هناك عدة انتقادات أهمها الاعتراض على المعالجة الإحصائية ومن ثم الثقة في دقة النتائج وضرورة إجراء بحوث أخرى تؤكد سلامة النموذج المقترح [٦].

بناء على ذلك فإن هذا البحث يدور حول مدى استقرار ومرونة النمط القيادي المستخدم وإمكانية تطويره من جانب المديرين عند القيام بعمليات التوجيه الإداري من خلال تحليل نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسية. كما يعتبر ذلك محاولة جديدة لإعادة بناء صرح النموذج الاحتمالي المتطور للقيادة بأسلوب إحصائي أكثر دقة، حتى يمكن حل مشكلة التناقض الموجودة في نظريات القيادة حول اختيار الأنماط القيادية وتطويرها من خلال التطبيق في بيئة تنظيمية حديثة.

كما تعالج هذه الدراسة بالتحليل المنظور القيادي للنموذج المقترح، وكذلك مناقشة إمكانيات تطبيقه وحدود استخدامه في المجالات التنظيمية المختلفة في البيئة السعودية، ومن ثم إمكان تطوير العلاقة بين القائد أو المشرف الإداري ومرؤوسيه، والتي تعتبر حجر الزاوية عند تنمية الموارد البشرية، وتصميم برامج إعداد وتدريب القادة أو المشرفين والمرؤوسين في المنظمات المختلفة. وعلى ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تدور حول معالجة العناصر الأساسية التالية:

- تحليل نوعية العلاقات بين القادة والمرؤوسين في الإدارة السعودية.
- تحليل النمط القيادي السائد لدى المديرين السعوديين.

- أهمية اختيار النمط القيادي في الإدارة السعودية .
- تحليل اتجاهات المديرين السعوديين نحو انتقاء الأنماط القيادية الأكثر تطوراً .
- التنبؤ بالأنماط القيادية المتوقعة وتدريب المديرين عليها .

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من مجموع الإضافات التي يتوقع تقديمها على المستوى العلمي الذي يهتم المفكرين والباحثين والمستوى العملي الذي يركز عليه الممارسون لعملية التوجيه الإداري في المنظمات المختلفة .

على المستوى العلمي أو الأكاديمي

تعتبر القيادة العنصر المهم من عناصر وظيفة التوجيه الإداري ، ومن ثم فإن إخضاعها للدراسة السلوكية التطبيقية تستمد أهميتها من مكانة هذا الموضوع داخل الإطار العلمي لنشاط إدارة الأفراد . كما تقدم هذه الدراسة معالجة منهجية تلائم طبيعة مشكلة القيادة ، حيث تقدم إضافة منهجية جديدة للربط بين أنماط القيادة المختلفة من خلال نموذج مقترح أكثر تطوراً .

على المستوى العملي أو التطبيقي؟

إن تطبيق هذا البحث من المجالات التنظيمية المختلفة بالبيئة السعودية حديثة العهد بالقيادة الإدارية تمثل حالة جديدة متميزة تستحق الدراسة العلمية والعملية ، حيث تظهر الحاجة إلى رصد التراث العلمي والخبرات التطبيقية ، لما لذلك من أهمية خاصة سواء للمفكرين أو الممارسين . ومن ثم فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تفيد كل من القادة والمرؤوسين . كما تساهم في تحديد أساليب تنمية الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة ، وتصميم برامج إعداد القادة الإداريين . وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تقدم في المجال التطبيقي الإسهامات التالية :

- * تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين السعوديين .
- * تحديد أهم أساليب اتخاذ القرارات التي يستخدمها القادة من السعوديين .

- * تحديد نوع العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والنموذج المتطور.
- * تحديد مستوى أو درجة النضج القيادي لدى الإدارة السعودية.
- * تحديد العوامل المؤثرة على تطور العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- * تحديد الاتجاهات الحديثة في الإدارة السعودية نحو تفضيل الأنماط الأكثر تطوراً.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة من خلال تحديد وتحليل نوعية العلاقات السائدة بين القادة والمرؤوسين، وتحليل المتغيرات والأنماط القيادية إلى تحقيق النتائج التالية:
- * التعرف على أنماط القيادة السائدة بين المديرين في الإدارة السعودية.
 - * تحديد مدى الاختلاف بين هذه الأنماط القيادية السائدة.
 - * معرفة مستوى النضج القيادي الذي وصلت إليه الإدارة السعودية.
 - * تحديد نوعية العلاقات السائدة بين القادة والمرؤوسين، والعوامل المؤثرة عليها.
 - * تحديد الإمكانيات والأساليب الفعالة لخلق وتنمية الكوادر الإدارية.
 - * تحديد المحتوى التدريبي اللازم للقادة الإداريين والمرؤوسين.

الإطار النظري لمفاهيم الدراسة

أولاً: تقويم نظريات القيادة

في حين أنه من الصعب إجراء مراجعة شاملة لكل المداخل لدراسة القيادة في هذا البحث، فإنه من المهم إعداد ورسم خريطة التقدم في بناء النظرية وصلتها بالمداخل المتطورة لهذا البناء. ورغم ذلك فهناك عدة محاولات متميزة قامت باستعراض نظريات القيادة المختلفة، وإن اختلفت فيما بينها في طريقة العرض وأسلوب التحليل. ومن أهم هذه الدراسات هو ما عرضه عبدالله [٧، ص ٩٦] وكذلك عبد الوهاب [٨، ص ٢٤٧] وما قام به Hosmer [٩، ص ص ٦٦٥-٦٦٦] وما قدمه أيضاً في هذا الصدد Banner & Blasingame [٦، ص ص ٧-٩]. وعموماً فإنه يمكن تناول نظريات القيادة في قالب استعراضى تحليلي بهدف تقويمها على النحو التالي:

(١) نظرية السمات أو الصفات Trait theory

يعتبر هذا المدخل من المداخل الأولى التي سعت إلى الوصول إلى سمات شخصية عالمية يجب أن تتوافر إلى درجة كبيرة في القائد الناجح عنها في القائد غير الفعال. ويبدو أن الافتراض الرئيسي هنا يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع. ولقد استعرض أحد الباحثين الأوائل [Stogdill ١٠] نتائج بحوثه أثناء الحرب العالمية، حيث قرر أن الصفات الجسدية للمرء قد تزيد أو تقلل من قدرته على التأثير على الأتباع، حيث وجد في دراسته لحالة اثني عشر قائداً أن ٩ منهم كانوا أطول قامة من الأتباع، واثان أقصر منهم، وحالة واحدة قررت عدم أهمية الطول. ثم عاد الكاتب نفسه [١١، ص ٥] ليؤكد أيضاً أهمية الصفات الشخصية مثل: السلوك التعزيزي وتكامل الشخصية والمحافظة على مستوى الأداء. كما ركزت دراسة Ghiselli [١٢] على مجموعة من العوامل الشخصية المرتبطة في أغلب الأحوال بالقيادة الفعالة. حيث وجد أن القادة الذين لديهم الدافع للتصرف الاستقلالي والثقة بالذات أكثر نجاحاً في إنجاز الأهداف التنظيمية، ويؤكد ذلك ماهر [١٣، ص ٣١٨]. وقد اقترح أيضاً Fiedler [١٤] في دراسته أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية More Perceptive أو النظرة الثاقبة أكثر من غيره.

وقد وجهت إلى هذا المدخل العديد من الانتقادات والتي يمكن استعراض أهمها على النحو التالي:

- إغفال نظرية الصفات للموقف القيادي مثل التفاعل بين القائد والأتباع.
- عدم تحديد مؤيدي نظرية الصفات - فيما عدا «جيزالي» - الأهمية النسبية لهذه الصفات الشخصية.
- عدم اتساق الدليل أو البرهان البحثي، ويمثل ذلك أهم الانتقادات.

وبينما نجد أن بعض الدراسات تؤيد فكرة أن بعض الصفات قد تضع الفرد في موقع فريد في التنظيم يمكنه من قيادته أو تزيد من كفاءة القائد [١٥] فإن البعض الآخر يرفض قبول منطق النظرية [١٦، ص ٣٥٣؛ ١٧، ص ١٦٤]. كما أوضح Fiedler أن هذه العلاقة إما سلبية أو لاعلاقة لها بالمرء.

وفي دراسة جديدة لنظرية الصفات الحديثة Neo-Trait Theory قام Bennis [١٨]، بالاتصال المستمر لمدة خمس سنوات بأنجح وأكفأ ٩٠ من القادة في القطاعين العام والخاص. وقد اكتشف أن أربع صفات عامة سائدة أو متنافسة يشترك فيها جميع القادة الناجحين:

١ - الإدارة بالاهتمام (management of attention): حيث يركز القادة في إدارتهم على الانتباه أو الاهتمام من خلال الرؤية الملزمة التي يمكن أن تحرك التصرفات.

٢ - الإدارة بالمضمون (management of meaning): ذلك عندما يستطيع القادة جعل أحلامهم ورؤيتهم واضحة للآخرين. ومن ثم يمكن أن يتبنى الاتباع وجهة نظرهم من خلال الاتصال الفعال.

٣ - الإدارة بالثقة (management of trust): حيث يتبع الأفراد القائد الذي يمكن الاعتماد عليه، والذي غالباً ما يكون مستقراً أيديولوجياً وسلوكياً على مر الزمن.

٤ - الإدارة الذاتية (management of self): حيث يعرف القادة الناجحون أنفسهم وقوتهم ومهارتهم وكيفية توظيفها.

وعموماً فإن المداخل المختلفة للسمات أو الصفات الشخصية لا تتعامل بصورة ملائمة مع التفاعل المركب بين القادة والأتباع والموقف الذي يواجهونه ومع ذلك فإن اعتبار الصفات القيادية كمتغيرات متداخلة في نماذج القيادة الموقفية أمر له قيمته.

(ب) النظرية السلوكية (Behavioural theory)

ويمكن استعراض أفكار McGregor [١٩] حول نظرية X & Y في هذا المجال حيث يقرر أن اتجاهات المديرين حول طبيعة الأفراد تؤثر إلى درجة كبيرة في سلوك المديرين. وقد أغفل الكثيرون في هذه النظرية فكرة أن الاتجاهات السلوكية في هذه العلاقة توحى بإمكان

تحقيق الذات self-fulfilling كما أن ما يتوقعه المدير من مساعديه وطريقة تعامله تحدد مستوى أدائهم ومدى تقدمهم الوظيفي . وعلى النسق نفسه قدم السلوم [٢٠] ، ص ص ٩٥-١٠٥] نموذج « S » للقيادة الإدارية السعودية، حدد فيه خصائص إسلامية كافتراض معياري لسلوك القائد السعودي . وفي هذا الصدد يرى أيضاً Livingstone [٢١] أن الميزة الفريدة للإدارة العليا هي قدرتها في خلق توقعات أداء عالية يمكن أن ينجزها المساعدون .

وعموماً فإن المدخل السلوكي في القيادة يركز على أنماط القيادة الأتوقراطية والديموقراطية وحرية العمل ، أو بصورة أخرى تركيز الاهتمام حول مهام العمل / والإنتاج أو الاهتمام بعلاقات الأفراد . وأول من قام بتطوير هذه المدرسة والذي كان لأفكاره عظيم الأثر على الباحثين من بعده هو Lewin عام ١٩٣٠م ، حيث وجه الأنظار إلى ضرورة التركيز على نمط القيادة الأمثل . ويؤكد ذلك Blake & Mouton [٢٢] في نظرية الشبكة الإدارية حيث اقترحا أن النمط المشارك (٩ ، ٩) هو أفضل نمط للقيادة .

كما سبق أن سار في الاتجاه نفسه Likert [٢٣] فقد وجد من دراسته أن المشرفين الذين يمارسون الإشراف العام والمتمركز حول الأفراد كان لديهم روح معنوية عالية وإنتاجية أكبر من أولئك المشرفين الذين يمارسون الإشراف الدقيق والذي يركز أكثر على الوظيفة أو الإنتاج . وقد اتفق علماء الاجتماع بجامعة ولاية أوهايو مع الباحثين الأوائل في جامعة ميتشجان على تحديد مجموعتين من السلوك المؤثر في كفاءة القائد : ابتداء بالهيكل أو التركيز على مهام العمل والإنتاج ، مع اعتبارات التركيز على العاملين . ومن ثم أمكن إنشاء شبكة رباعية ، والتي أصبحت فيما بعد الأساس لشبكة Blake & Mouton ونظرية الموقف التي قدمها Hersey & Blanchard [٢٤] .

وخلال فترة الأربعينات حتى الستينات فقد أولى الباحثون (مثل لوين وماكجروجر وليكتر وبلينك وموتون) اهتماماً كبيراً بفكرة النمط القيادي المعياري أو الأمثل . وهذا النمط القيادي يسمح بإسهام المرؤوسين في تحديد الأهداف من خلال أساليب المشاركة الإدارية ، والتي تركز على كل من الأفراد ومهام العمل . ويتضمن هذا المفهوم مظهرًا فكريًا وأخلاقيًا

في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تم إشباع الحاجات الأولية للأفراد نسبياً. كما يبدو أن مستوى الحاجات العليا للأفراد يمكن إشباعها في العمل، من خلال القيادة الواعية مثل نظرية Y لما كجروجر، والإدارة بالمشاركة لليكرت، والنمط المشارك ٩، ٩ لبليك وموتون مما حدى بالكثير من كتاب التنظيم مثل الهواري [٢٥]، ص ص ٣٣٥-٣٣٧ إلى التأكيد على ضرورة المشاركة والرقابة الذاتية ومنح الثقة.

(ج) النظرية الموقفية (Contingency theory)

لم تصمد كل من نظرية الصفات والنظرية المعيارية للسلوك على مر الأيام أمام اختبارات البحوث الدقيقة [٢٦]. ويدعي معظم الباحثين في مجال القيادة بأنه لا يوجد نمط قيادي صالح لكل مدير في كل المواقف والظروف. ويصف المدخل الموقفى أن نمط القيادة الصحيح الذي يمكن استخدامه، بأنه النمط الذي يتوافق مع مجموعة من العوامل: مثل علاقة القائد بالأعضاء والاتباع أنفسهم والثقافة أو المناخ التنظيمي، والعوامل البيئية الأخرى. حيث ذكر Banner & Blasingame [٦، ص ٨] بأن تنوع هذه العوامل الموقفية له تأثير في الحقيقة على علاقة القائد بالأعضاء مثل:

- ١ - استقرار ظروف أداء المهام في مقابل تغير وتحرك هذه الظروف.
- ٢ - سمات القائد (نمط القائد الجديد في مقابل القائد القديم).
- ٣ - سمات الاتباع (توجيه داخلي / خارجي، والحاجة إلى الاستقلالية / الاتكالية).
- ٤ - المناخ التنظيمي (التكيف مع الخوف والشك في مقابل الثقة المتبادلة).
- ٥ - الهيكل التنظيمي (ميكانيكي أو بيروقراطي في مقابل عضوي أو مصفوفي).

وفي هذا الصدد فقد قدم Tannenbaum & Schmidt [٢٧]، ص ص ٥٩-١٠١ القيادة المتصلة a leadership continuum والتي أوضحت العديد من المستويات لاستخدام سلطة القائد، وعلى العكس أيضاً العديد من مستويات حرية التصرف التي يمارسها المرؤوسون. كما يزعم الكاتبان أنه عند اختيار نمط القيادة الصحيح المناسب للموقف فإن القادة في حاجة إلى الأخذ في الاعتبار مجموعة من القوى:

- ١ - القوى الذاتية للقادة: مثل قيم النظام، والثقة في المرؤوسين، ونزعتهم القيادية.
- ٢ - قوى المرؤوسين: مثل الحاجة للاعتماد على الذات، تزايد تحمل المسؤوليات، توقعاتهم فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٣ - قوى الموقف: مثل نوع المناخ التنظيمي، ضغوط الوقت المتاح، وطبيعة المشكلة ذاتها.

وقد اقترح أيضاً Fiedler [٢٨] نظرية موقفية أخرى، حيث أورد العناصر الحرجة لقيادة الموقف على النحو التالي:

- علاقة القائد بالأعضاء: مدى تأييد المرؤوسين للقائد.
- تكوين أو بناء مهام العمل: مدى بساطة المهام أو تعقيدها/ وغموضها.
- قوى المركز: مدى تدعيم التنظيم للقائد بأساليب مكافأة/ وعقاب المرؤوسين.

كما أضاف Fiedler بأنه يجب على القائد تقويم الموقف على ضوء مدى توافر أو تفضيل (علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، بناء قوى أو محدود للمهام، قوة سلطة المركز) أو على الجانب الآخر من متصل القيادة (علاقة واهية بين القائد ومرؤوسيه، بناء ضعيف أو غير محدد للمهام، ضعف سلطة المركز) عند اختيار نمط القيادة المناسب. وقد وجد أيضاً أن كلاً من المواقف المواتية وغير المواتية تحتاج إلى ضرورة التركيز على مهام العمل والقيادة الأتوقراطية، بينما المواقف المتوسطة بين النقيضين تبدو في صالح النمط المتمركز على العلاقات. ويفضي هذا النموذج إلى أنه باستطاعة المديرين إثراء كفاءتهم القيادية إذا اختاروا بعناية المواقف المناسبة لنمطهم السائد، أو أن يغير القائد النمط ليناسب الموقف، وقد أعلن الكاتب أنه أقل تفاؤلاً في هذا الصدد.

وتعتبر نظرية الممر والهدف path-goal theory مدخلاً آخر للقيادة الموقفية والتي تعتمد على نظرية التوقع في الدافعية expectancy theory of motivation وكما جاءت في كتابات الكثير من الباحثين منهم House & Mitchell [٢٩] فهي تفترض أن القائد هو حجر الزاوية في تحسين

مستوى الدافعية والرضا والأداء، وذلك على أساس أن القائد يستطيع اختيار أحد الأنماط الأربعة التالية :

- ١ - توجيهي : أتوقراطي ولا يدعم مشاركة الآخرين .
- ٢ - تدعيمي : صديق ومهتم بأنماط الأفراد .
- ٣ - مشارك : قائد يسعى إلى تقبل مقترحات المرؤوسين وتوظيفها .
- ٤ - متوجه بالإنجاز: قائد يحدد الأهداف المثيرة للتحمدي على مرؤوسيه ويمنحهم الثقة لإنجازها .

وكما يقر الكاتبان أيضًا بأن هذه الأنماط الأربعة يمكن أن يستخدمها القائد نفسه في مواقف مختلفة، وذلك عكس ما ذهب إليه Fiedler . والنقطة المهمة في هذه النظرية هي أسلوب تأثير القائد في الممرات بين سلوك المرؤوسين والأهداف . فالقائد هنا بمثابة المدرب الذي يرسم خريطة واقعية لممرات جماعته . ودور القائد الأساسي هو مساعدة مرؤوسيه للوصول إلى أفضل ممر، وتحديد الأهداف المنشودة، وإزاحة أو تقليل الضغوط التي تعترض الطريق .

وقد اقترح كذلك Vroom & Yetton [٣٠] وجهة نظر موقفية أخرى . ويعتمد هذا المدخل على تحديد نمط القيادة المناسب على مجموعة من المواقف من خلال نموذج الحل الرياضي لشجرة القرارات المتشعبة . ويتضمن هذا المدخل خمس أنماط قيادية . ويعتمد النمط القيادي المناسب في الاستخدام على سبع فروع لموقف المشكلة المطروحة، والتي تظهر جلية على شجرة القرارات . وهذه الأنماط القيادية الأساسية هي :

- ١ - أتوقراطي .
- ٢ - أتوقراطي مع تقبل المعلومات من المرؤوسين .
- ٣ - استشاري مع المرؤوسين فرادى .
- ٤ - استشاري مع المرؤوسين كجماعة .
- ٥ - مشارك .

وأخيراً نصل إلى نظرية الموقف situational theory التي جذبت انتباه الكثيرين في السنوات الأخيرة. وتعتمد هذه النظرية كثيراً على البحوث السابقة وخاصة دراسات جامعة ولاية أوهايو، والشبكة الإدارية «Blake & Mouton»، ونموذج الكفاءة الإدارية لـ «Reddin» [٣١]. وهذا المدخل يركز على مستوى نضوج الأتباع، والذي يعني مدى قدرة ورغبة المرؤوس في تحمل المسؤولية لأداء الوظيفة، مستوى الدافعية على الإنجاز، والمعارف والخبرات المناسبة للمهام. ويرى Argyris [٣٢] بأنه على القائد أن يكيف نمطه القيادي طبقاً للموقف (أي الملامح الأساسية لمستوى نضج المرؤوسين). كما يفترض «نموذج دورة الحياة» life cycle model الذي قدمه «هيرسي وبلانكارد» أن نمط القيادة المناسب يعتمد أساساً على هذا العامل الموقفى (النضج). وانطلاقاً من مصفوفة جامعة ولاية أوهايو التي تدعي أنه في حالة عدم نضج المساعدين، فإنه يجب استخدام بناء محكم للمهام كوسيلة، مع مراعاة ضعف العلاقة، أو نمط أوتوقراطي. ومع زيادة اكتساب الأفراد لمعارف مهام العمل وتفوقهم، فعلى القائد أن يتحول إلى النمط المشارك (حيث المهام محددة والعلاقات قوية) وذلك لتنمية الدوافع الجوهرية والالتزام للجماعة. ومع ارتفاع مستوى نضج الفرد العامل، فإن القائد يمكنه أن يركز على التكيف مع مهام العمل، مع استمرارية التركيز على العلاقات. وفي النهاية عندما يصل المرؤوس إلى مستوى عالٍ من النضج، فإن النمط المناسب يكون بتخفيض السلوك المعتمد على المهام والعلاقات، وهو ما أطلق عليه «Blake & Mouton» بالقائد المقفر impoverished leader الذي سلبت منه قوة التأثير. وقد لاحظ «هرسي وبلانكارد» أنه مع ظهور بوادر انخفاض الكفاءة فإنه من الملائم للقائد أن يتحول إلى الأنماط الأولية والتي استخدمت بكفاءة مع المرؤوسين الأقل نضجاً. ويقترب التطوير الأخير في القيادة من هذه الجوانب التي أثبتت منها.

(د) المداخل التفاعلية (Interactional approaches)

ويبدو أن معظم الكتاب في مجال القيادة مازالوا مقتنعين بأن تعقد عملية القيادة لا يمكن إظهارها دون أخذ التفاعل الديناميكي بين القائد والأتباع في الاعتبار. وقد قدم عدد كبير من علماء «نظرية العزو» attribution theory مثل Phillips and Lord [٣٣] عدة تفسيرات للدوافع التي تجعل التابع يقرر تبعيته للقائد. وهذا النوع من البحوث قد سار على

درب البحوث السابقة التي أقرت القيادة الموقفية المتعددة. فقد قام Hollander & Julian [٣٤] بتطوير «المدخل التبادلي» transactional approach للقيادة والذي يركز على العلاقات المتبادلة بين القائد والتابع، حيث يقوم القائد بإمداد الجماعة بالموارد والتأييد اللازم لإنجاز أهدافها، في مقابل حصوله على المكانة والاحترام والنفوذ والشرعية. وبأسلوب مماثل ناقش Gibb [٣٥، ص ٢٢١] المدخل التفاعلي، حيث يرى أن القيادة مفهوم تطبيقي للتفاعل بين اثنين أو أكثر من الأفراد، وذلك عندما يقوم واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة بتقويم التفاعل بينهم حتى يصل هو أو هم على قدر من التحكم وتوجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الغايات النهائية.

وطبقاً لنظرية العزو فإن الأفراد يطورون مفاهيمهم عن السبب والنتيجة لتساعدهم على فهم الأحداث في حياتهم [٣٦، ص ١٧٩-٢٠٤]. كما يطالب كل من Powell & Butterfield [٣٧] بالأ تقتصر البحوث في هذا المجال على المتغيرات المؤثرة على الإدراك القيادي، بل يجب أن تمتد إلى مفهوم طبيعة عملية العزو في القيادة. ومن ثم فإن القيادة تبدو في نظرهم معتمدة مباشرة - في البيئة المتفاعلة - على كيفية نظرة الآخرين لسلوك القائد وأثاره [٣٨، ص ١٤١]. وبطبيعة الحال يتحدد هذا جزئياً بتوقعات القادة/ وتفضيلات المرؤوسين. ويبدو أن نظم الثقة تلعب دوراً مهماً في هذا المجال [٣٩]، كما أن نوع جنس القائد أو التابع له بعض الآثار [٤٠].

ويوضح Pfeffer [٤١] بأن القيادة «بناء اجتماعي» يستخدمها الباحثون لتفسير وفهم الأحداث السابقة من خلال العزو لتأكيد السبب والنتيجة. ويمكن الاستدلال على القيادة عند رؤية الأتباع يؤدون أدوارهم المرسومة في صمت كوكلاء. ومن ثم يرى «Calder» ضرورة ربط العملية التي تتضمن الاستدلال السببي بالعمليات المسئولة عن المدركات القيادية. كما يؤكد أهمية هذا الاستدلال، حيث ينظر إلى القيادة على أنها طبيعة أو ملامح شخصية غير قابلة للملاحظة (كبناء أولي تلقائي) والتي يمكن استنتاجها من السلوك الفعلي والمتوقع بالإضافة إلى النتائج الملزمة لهذا السلوك. ويمكن قبول السلوك والنتائج كدليل واقعي للقيادة، إذا أمكن فقط التمييز بين دور أحد الأفراد وأدوار الآخرين، وذلك في حالة تمايز الأدوار وإمكان رؤيتها نابعة من طبيعة الشخصية لمؤدي الدور.

ويقرر علماء نظرية العزو بأن القيادة ليست بنظام علمي قابل للتطبيق، لأنها تعتمد على عالم السلوك والبواعث (في حالة بناء أولي تلقائي - first-order construct) أكثر من اعتمادها على مفاهيم ومصطلحات علمية (في حالة بناء ثانٍ إنشائي - second-degree construct). وعلى الرغم من ذلك يطالب هؤلاء الكتاب بضرورة اعتبار القيادة كمدخل بحثي للظواهر لتحديد كيفية حدوث عملية العزو القيادي وتحت أي ظروف. الخ. وفي دراسة «بويل وبترفيلد» تم إلقاء الضوء على أهمية الافتراضات الضمنية (نظم الثقة) في عملية الإغناء. وقدّم الباحثان دليلاً يدعم وجود نظرية القيادة الضمنية implicit leadership theory، والتي تضع المدير الكفاء في قالب أو وضع يمكنه من اختيار نمط قيادي عالٍ - عالٍ مثل القائد المشارك الذي قدمه «بليك وموتون».

ثانياً: الاتجاهات الحديثة

(ا) التحول التنظيمي (Organisational transformation)

من أبرز الكتابات الحديثة في مجال القيادة الدراسات التي قام بها «بينس» والتي يلاحظ من خلالها ما يسمى بالعهد الجديد لنظريات القيادة. فقد كثر الحديث بهذه الدراسات عن مصطلحات جديدة أهمها: تفويض السلطات empowerment، تحديد الإطار العام للسلوك setting the tone، تحديد الغايات المشتركة - defining corporate purpose، تخطيط التنظيم لتحقيق غاياته aligning the organisation with its purpose، البصيرة vision، الثقافة المشتركة corporate culture. ولقد نشأ هذا الاتجاه الحديث من خلال ما أطلق عليه Boucher [٤٢] التحول التنظيمي organisational transformation والذي يركز على دور القائد في خلق التصور والغاية للتنظيم، ومن ثم يعيد تشكيل الأفراد طبقاً لهذا التصور. ويقترح الباحثان في هذا المجال أن التحول الشخصي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحول التنظيمي. ويذكر «بوشير» أن التركيز على القيادة يعتبر بمثابة نقاط الارتكاز المحورية key leverage points، ومن ثم تكون المهمة الأساسية هي التعرف على هؤلاء القادة المحوريين وكيف يمكن مساعدتهم في خلق نوع التنظيم المرغوب لديهم.

(ب) المنظمة كمجال للطاقة Organisation as an energy field

كما تناول Adams [٤٣] عملية التحول التنظيمي بالتحليل، وخرج منها بأنه توجد ستة موضوعات تحدث عند إجراء هذا التحول التنظيمي :

- التصور والغاية (vision and purpose) .
- الرؤية الشمولية الجديدة «النموذجية» (new perspective paradigms) .
- التفويض الإنساني للسلطة (human empowerment) .
- الأداء والتميز (performance and excellence) .
- القيادة (leadership) .
- المنظمة كمجال للطاقة (organisation as an energy field) .

وتتفق معه Ackerman [٤٤] في اعتبار أن المنظمة مجال للطاقة . فهي تعتقد أن هدف المنظمة هو توجيه الطاقات الناتجة من القوى المتضاربة والمتنافسة داخلها، حيث يوجد التناقص في الأعمال بين الرقابة والإبداع، والأهداف القصيرة والطويلة الأجل . ومن ثم على القائد التأكد من ألا تصبح الطاقة مقيدة داخل المنظمة، وأن كل فرد فيها مسئول ومناصر لغاياتها التنظيمية .

(ج) فكرة التميز Excellence

وتعتبر فكرة «التميز» excellence التي قدمها Peters and Waterman [٤٥] وعلاقتها بالقيادة من الموضوعات الساخنة حتى الآن، حيث يتم التركيز على دور القائد في تحديد الإطار العام للسلوك المشترك عند خلق المناخ التنظيمي والمحافظة عليه . كما تناقش إحدى الدراسات الحديثة للباحثين Hickman and Silva [٤٦] وظيفة القائد على أنها إحداث التوافق بين المناخ التنظيمي والاستراتيجية لخلق التميز داخل المنظمة، بالإضافة إلى تأكيدهم على فكرة التصور والغاية .

وأخيراً فقد انتقد «Drehmer & Grossman» المداخل المختلفة للقيادة باستثناء نموذج دورة الحياة، وذلك لتجاهلهم قيمة النتائج المتوقعة من التوصل إلى مدخل للقيادة بطريقة

مماثلة للحاجة إلى التسلسل الهرمي للسلطة. ويشير الباحثان عدة تساؤلات حول مدى وجود «دورة طبيعية لنضج العلاقة بين الأتباع والقائد»، وما هو دور القائد في التعرف على المرحلة التي يعمل فيها التابع بجدية ومدى إمكان ضبط سلوكه طبقاً لذلك، وما يجب عمله في حالة الانحراف الحاد من دوافع وولاء الأتباع.

ثالثاً: نموذج النمو القيادي

(١) فكرة النموذج

لقد ظهر حديثاً بوضوح مدى فشل القيادة الأوتوقراطية التي تركز على مهام العمل والتقليل من أهمية العلاقات مع الرؤوسين، حيث كان شعارهم «إصدار الأوامر والتهديد بالعقاب عند عدم تنفيذها». ولكن مع ارتفاع مستوى الثقافة والتعليم ونضوج الطبقة العاملة، ظهرت رغبة لدى الكثيرين من القادة والمشرفين من أجل تطوير وتهيئة المناخ الملائم لبناء صرح الثقة والاحترام المتبادل. وبدون توافر هذا المناخ الجديد فإن القادة التقليديين سوف يواجهون العديد من المشكلات في مقدمتها: ارتفاع معدل دوران العمل، زيادة معدل الفاقد، انخفاض حرية التصرف، وفقدان روح المخاطرة. وفي مثل هذه المنظمات التي تعاني من أزمة الثقة، تزداد الحاجة إلى توظيف العديد من المستويات الإدارية من أجل التوجيه ورقابة الرؤوسين تنتهي بها إلى السقوط في دائرة النفوذ والتسلط الإمبراطوري. والفكرة الأساسية التي يدور حولها النموذج الذي يقترحه «درهمير وجروسهان» هي كيفية توجيه نحو خلق مناخ الثقة والاحترام المتبادل، وعلاقتها بسلوك القائد وفاعليته.

وفي دراسة استطلاعية قام بها الباحثان على عينة من ٢٠٠ عامل فقد وجدوا أن أفضل المديرين يبشرون السلوك الاحترامي لمؤوسيهم ويظهرون الثقة فيهم، على عكس أسوأ المديرين الذين وصفوا بأنهم من متبلدي الشعور تجاه حاجات مؤوسيهم. كما قام الباحثان باستخدام «قائمة الأحداث الحرجة» والتي تضم ٢٦ عنصراً على عينة مكونة من ٢٣٣ من الدارسين بماجستير إدارة الأعمال «MBA»، والتي طبقت فيما بعد على ٣١٧ موظفاً بشركة Local Utility Company. وبعد إجراء «التحليل العاملي» فقد وجدوا أن مجال الثقة والاحترام كانا متماثلين سلوكياً.

(ب) مستويات النضج القيادي

وقد تم استعراض الفكرة الأساسية في شكل متوالية تضم هذه العناصر والتي تم تصنيفها إلى تسع مراحل رئيسية، تصف التطور الاجتماعي للموظف الجديد عند بداية دخوله للعمل حتى حدوث تعهده الشخصي وإظهار ولائه. ويمكن استعراض هذه المراحل الرئيسية بالنموذج المقترح مع بيان علاقتها بالنظريات السابقة على النحو التالي:

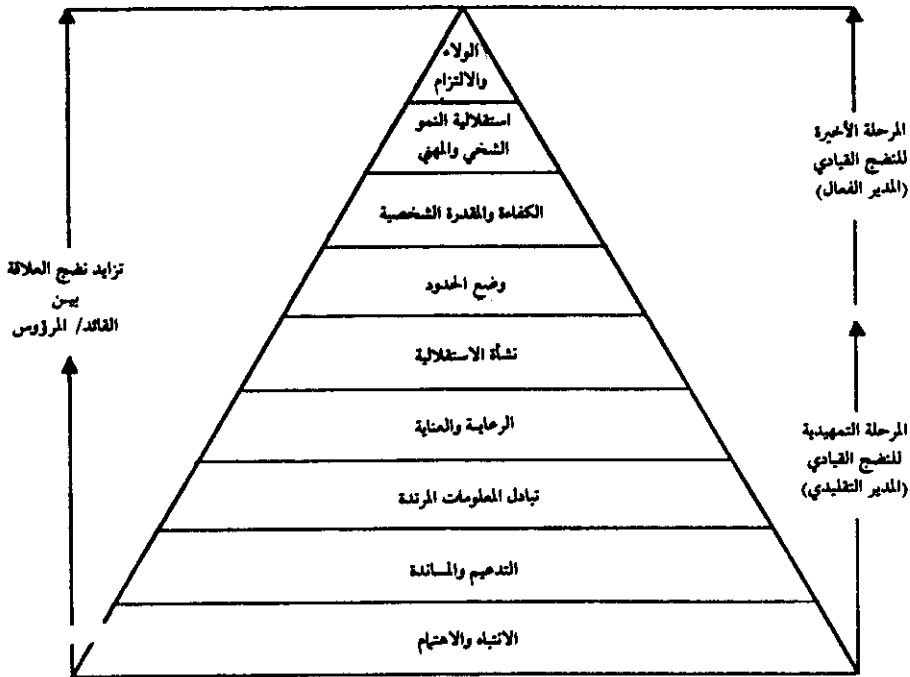
١ - الانتباه أو الاهتمام (Attention): وتمثل هذه المرحلة مدى استعداد المدير لإعطاء الاهتمام والوقت الكافي للمساعدة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل. ويماثل ذلك الربع الأول «مهام محددة/ وعلاقات ضعيفة» بنموذج دورة الحياة لـ «Hersey & Blanchard» وفي هذه المرحلة من عدم النضج النسبي، فإن المرؤوس يحتاج بداية إلى معرفة كيفية أداء المهام الوظيفية. ومن ثم يجب على المدير التركيز على تحديد المهام، وذلك بإعطاء مزيد من الاهتمام لمساعدة المرؤوس على أداء المهام المطلوبة. وقد أوضحت كثير من الدراسات أن العمال غالباً ما يظهرون باعثاً أقل تجاه مهام العمل لعدم معرفتهم بما يجب القيام به.

وتحدث عملية القيادة عندما يستطيع القائد التأثير على مرؤوسيه وإقناعهم بأهمية القيام بأداء مهام معينة لتحقيق الأهداف المطلوبة. وقد أوضح «Bennis» أن جانب الاهتمام هو بداية عملية القيادة. ويؤكد «ستوجل» أن المحافظة على تحقيق مستوى أداء مضطرب يعتبر مؤشراً لمدى كفاءة القيادة. كما سبق أن أولت دراسات الهاثورن عناية خاصة بموضوع الاهتمام، حيث تحسن مستوى الأداء بمجرد اهتمام المشرفين بمرؤوسهم. وحديثاً يؤكد Komaki [٤٧] أن عنصر الاهتمام كان الفرق الجوهرية بين المدير الكفاء والأقل كفاءة، حيث يقضي الأول وقتاً أطول في تجميع معلومات عن الأداء. كما أشاد «Peters & Waterman» في بحثهما عن التميز بأفضلية الإدارة بالملاحظة الشخصية man-agement by walking around والتي تمثل صورة من عنصر الاهتمام.

ويؤدي إهمال عنصر الاهتمام إلى الاختلال الوظيفي، حيث يقلل من جهود الأفراد في حالة غياب المشرف. ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بنموذج دورة الحياة لـ «Hersey & Blan-

« chard » والنموذج المتصل للنضج وعدم النضج لـ « Argyris » ففي حالة عدم النضج يسود الإهمال بين العاملين عند غياب المشرف، والعكس صحيح في حالة النضج .

٢ - التدعيم أو المساندة (support) : وتتضمن هذه المرحلة المساعدات الإدارية للمرؤوسين لحل مشكلات العمل . ويرتبط ذلك أيضًا برباعية «هيري وبلاكارد» (مهام محددة/ وعلاقات ضعيفة)، حيث ينطبق هذا السلوك القيادي على المرؤوسين غير الناضجين نسبيًا. بينما يصورها هذا النموذج كجزء من التعرف على الوظيفة وملاحظتها، وبالتالي فهي دورة تالية يمر بها كل الموظفين الجدد. والفرق الجوهرى بينهما أن النموذج الأول يركز على نضج المرؤوس فقط، بينما يركز الثاني على نضج العلاقة والمرؤوس .



شكل (٢-١)

النموذج المقترح للتطور القيادي
والذي يوضح مستويات النضج القيادي كمرحل للنمو القيادي

وقد تمت مناقشة النمط الأوتوقراطي أو الذرائعي autocratic/instrumental في دراسات جامعة ولاية أوهايو، ونمط (١, ٩) لـ Blake & Mouton ، ونظرية فيدلر الموقفية . وهناك شبه اتفاق على أن الموظف الجديد عادة ما يعتمد على رئيسه فيما يتعلق بالعمل ، وبالتالي فإن الرؤوس وحده هو الذي يجعل الموقف في صالح القائد . والتدعيم هنا هو جزء من مرحلة التطور التي يمر بها كل موظف ، حيث يبني ثقته بنفسه من خلال تأدية مهام وظيفته على أكمل وجه . وذلك بغض النظر عن مدى غموض أو تعقد المهام أو ضعف العلاقة ونفوذ القائد كما ذكر فيدلر .

ويؤكد Strees & Porter [٤٨] بأن مرحلة التدعيم ترتبط بتوقعات الجهد/ والأداء بنموذج لولر Lawler ، والتي يطلق عليها «الاهتمام الذرائعي instrumental attention» ، حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بتوجيه جهد الرؤوس نحو الأهداف المطلوبة . ويمثل التدعيم أو المساندة الحلقة التي تصل بين الجهد المبذول ونتائج الأداء . ويعتبر ذلك جزءاً من دور القائد كمدرّب أو مستشار .

٣ - تبادل المعلومات المرتدة (feedback-information sharing) : قبل هذه المرحلة كان القائد يقوم بتعريف محتوى العمل work content ، أما في هذه المرحلة فهو يهتم بالتركيز على تفاصيل العمل work context . وذلك لأن الرؤوس ينظر إلى قائده كمفسر لمسببات القيام بالعمل ، وكمصدر لتبادل المعلومات عن الموضوعات التي تؤثر على مدى كفاءته . وذلك من شأنه تقوية علاقة «الجهد والأداء» .

وبالتالي يتحول القائد في هذه المرحلة من التركيز المحض على مهام العمل إلى نمط أكثر مشاركة . ويتضمن ذلك علاقات ومشاعر قوية : مثل نمط ٩, ٩ لبليك وموتون ، والقائد المشارك لليكرت ، والمدير بنظرية Y لما كجروجر ، والنمط المساند لتاننوم وشميدت ، حيث يشعر الرؤوس بوضوح الرؤية واهتمام الآخرين ، وبأهميته كصديق وعضو في الفريق بدلاً من العزلة .

٤ - الرعاية أو العناية (nurturing): . وفي هذه المرحلة تسود العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسيه بصورة واقعية . ومع استمرار تبادل المعلومات المرتدة في المرحلة السابقة، وتزايدها لتشمل هنا تبادل الأفكار والمشاعر الإنسانية، حيث يتم التعرف على المشاعر والحاجات الإنسانية بوضوح للمرة الأولى . ويبدأ في هذه المرحلة إمداد المرؤوس بالدافع الحقيقي، والتحول من الموضوعات الجانبية إلى الذات . وحتى تكون هذه الرعاية فعالة لا بد من أن يسبقها الاهتمام، لخلق الجو الودي، الذي صورته «Blake & Mouton» بالنادي الريفي Country club . وتعتبر الرعاية خطوة مهمة لنضج الأفراد، حيث يبدأ اعتمادهم على النفس والعمل على حل المشكلات التي تم تصعيدها، حتى لا يحدث الجمود وعدم ترابط مراحل النمو. كما تبدأ الاستقلالية في الظهور كنتيجة للدوافع الحقيقية .

٥ - نشأة الاستقلالية (emerging autonomy): ويكون التركيز في هذه المرحلة على العلاقات، حيث يشعر الفرد بأنه مرغوب فيه، وأن هناك حاجة ماسة إليه . كما يتم تقوية احترام الذات والالتزام، ويبدأ الفرد في التفكير والتصرف بنفسه . ويؤكد «Drehmer & Grossman» ذلك بأن اهتمامات المدير الشخصية تخلق نوعاً من الاستقلالية لدى المرؤوسين، وتحدد الأدوار التي يقوم بها الفرد . وتتميز هذه المرحلة بالحماس الشديد والدافعية لدى المرؤوسين، ومن ثم فإن عدم التوجيه الصحيح لهذه الطاقة قد يؤدي إلى أضرار بالغة للمنظمة . وتوازي هذه المرحلة بؤادر الربع الثالث بنموذج دورة الحياة «لهرسي وبلانكارد» والنمط (٩، ١) «لبليك وموتون» .

٦ - وضع الحدود (setting limits): وتعتبر هذه المرحلة بداية التشريع لتحديد الأداء/والنتائج المتوقع . ويشير «Blake & Mouton» إلى أن النمط (٩، ١) غير فعال نسبياً، حيث يفتقر إلى وضع الحدود والتحكم الذي يؤدي إلى مناخ من التسبب وعدم الإحساس بأهمية الإنتاجية . ومن ثم يرى «Drehmer & Grossman» أن أهم ما يميز هذه المرحلة هو وضع القائد للحدود والضوابط المناسبة لدور الفرد بالمنظمة . وفي هذه الحالة يجب عليه توجيه طاقة مرؤوسيه تجاه قنوات منتجة داخل المنظمة، حيث يتم توضيح التوقعات عند تبادل القائد للمعلومات عن كيفية مواجهة هذه التوقعات . ويجب ألا تكون هذه المرحلة

تقويمية أو تأديبية من جانب القائد، بل يجب أن تكون الجهود متضافرة وبناءة. وإدارة هذه المرحلة الحساسة - التي هي عبارة عن الاستقلالية مع وضع الحدود لها- تستلزم الحذر الشديد للحفاظ على الطاقات الكبيرة واحترام الذات. كما يجب ألا يرى المرؤوس الحدود التي وضعها قائده على أنها نزوات أو تحكيمات استبدادية.

٧ - الكفاءة أو المقدرة الشخصية (personal competency): وتماثل هذه المرحلة تماماً

الربع الرابع في نموذج دورة الحياة «Hersey & Blanchard» وهنا يفترض «Drehmer & Grossman» أن العاملين لديهم الآراء الخاصة القوية، والمعرفة الجيدة بالوظائف، والقدرة العالية لتحمل المسؤوليات. بناء على ذلك فإن المرؤوسين في هذه المرحلة على درجة عالية من النضج، حيث لديهم مهارات عمل مرتفعة، ذوي إنجازات عالية، واستعداد شخصي أكبر لتحمل المسؤوليات عن النتائج. ومن ثم فإنه يجب على القائد تعزيز وتقوية هذه الكفاءة والمقدرة الشخصية لمرؤوسيه، واعتبارهم، كأعضاء مساهمين في إنجاح الوحدة الإنتاجية.

٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني (independent personal and professional growth):

في هذه المرحلة يبدو المرؤوس كفرد عامل كامل الأداء، كفء ومبدع، قادر على توجيه الذات، ناجح ومتحمل للمسئوليات. وهنا يرى «Drehmer & Grossman» انتفاء الحاجة إلى المدير التقليدي الذي يعتمد على الإشراف الدقيق والتركيز على العمل، نظراً لاكتساب المرؤوس النضج الشخصي والثقة الذاتية في المرحلة السابقة. ويؤكد ذلك أيضاً «ستيرز وبورتر» بأن العامل هنا يبدأ في مكافأة وإرضاء الذات، مما يعطيه دافعاً داخلياً قوياً.

٩ - الولاء والالتزام (loyalty and commitment): وفي هذه المرحلة النهائية يكون

الفرد العامل قد وصل إلى ما أسماه Ouchi [٤٩] بالترابط الأساسي «primary bonding» مع القائد ويحتمل أيضاً مع المنظمة. حيث يرى العامل نفسه كجزء من كل أكبر، وعليه مسئولية تدعيم أو تعزيز هذا الكل الذي ينتمي إليه بصورة شخصية شديدة. وهنا يصبح القائد والمنظمة بمثابة أسرة للعامل. والأسرة هنا كهيئة أو مناخ إسهامي، وليست بالمعنى التقليدي كما جاء في السياسة الأبوية paternalistic policy.

وعندما يصل الفرد إلى هذه المرحلة فإنه يكون مبادراً ومتحفزاً وملتزماً ومرتبطاً مع أسرة العمل. أما إذا لم يصل إليها نتيجة الإخفاق في إحدى المراحل السابقة، فإن العلاقة تنتهي وتؤدي به إلى ترك المنظمة عضواً أو نفسياً على الأقل.

منهجية الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة للقيادة عدم استخدام المنهجية المناسبة، إما لافتراض عمومية وثبات النمط القيادي السائد، أو لنوعية المتغيرات المستخدمة لتفسير هذا السلوك القيادي، أو لأسلوب جمع وتحليل البيانات الخاصة بالقيادة.

والقيادة هي نوعية العلاقات السائدة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه والتي تمثل قدرته على التأثير في نشاطهم وسلوكهم من خلال أساليب التحفيز والاتصال المتبادل لتحقيق الأهداف المشتركة لكل منهما. ومن ثم فإن نوع هذه العلاقات السائدة والمتبادلة بينهما، كما جاء في العرض السابق، تعتمد على خليط من السمات أو الصفات الشخصية للقائد، وطبيعة خصائص جماعة المرؤوسين، وبراعة القائد في اتخاذ القرارات لمواجهة الموقف أو المشكلة، وذلك في إطار المتغيرات التنظيمية القائمة. وبالتالي فإنه يمكن وضع صيغة عامة تحدد مستوى النضج القيادي والذي يعبر عن نوع النمط المختار للقيادة ويصف نوع العلاقات السائدة والمتبادلة بين القائد وأتباعه، على النحو التالي:

مستوى النضج القيادي = دالة في (الملامح الشخصية للقائد، وخصائص جماعة المرؤوسين، واعتبارات الموقف أو المشكلة، ومتغيرات التنظيم القائمة).

وقد تم اختيار متغيرات الدراسة على أساس أهميتها في التأثير على نوع العلاقة السائدة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم مستوى النضج القيادي السائد للإدارة السعودية. وبالتالي فإن العوامل الإدارية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً إلى جانب العوامل الديموجرافية والسلوكية في انتقاء المتغيرات الأساسية الداخلة في هذا البحث.

ثانياً: متغيرات الدراسة

يمكن تقسيم متغيرات هذه الدراسة إلى خمس مجموعات على النحو التالي:

(أ) النضج القيادي

وهي تمثل مدى نشاط وحيوية القائد ومرؤوسيه وحماسهم وإصرارهم على تحقيق الغايات والطموحات المشتركة. ويتطلب ذلك عدة قدرات منها التركيز على الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، والاهتمام بالنتائج دون التفاصيل، والقدرة على التفويض، والرغبة في تطوير المرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية والاستقلالية لديهم. ويمكن تحديد متغيرات النضج القيادي والتي تصنف نوعية العلاقة السائدة بين القائد وأتباعه، على الوجه التالي:

- الانتباه والاهتمام
- وضع الحدود
- التدعيم والمساندة
- الكفاءة والمقدرة
- تبادل المعلومات المرتدة
- الرقابة الذاتية والمهني
- الرعاية والعناية
- الولاء والالتزام
- نشأة الاستقلالية.

(ب) العوامل الديموجرافية

وتتضمن هذه العوامل مجموعة من الفروق أو الاختلافات الفردية، والتي قد تؤثر درجة التشابه أو الاختلاف بين القائد ومرؤوسيه على نوعية العلاقة ومستوى النضج القيادي. حيث إن القائد قد يزيد أو يقلل درجة الثقة والتفويض والرقابة الذاتية. إلخ، تبعاً لهذه العوامل. وقد تم استبعاد الجنس أو النوع كمتغير في هذه الدراسة لصعوبة تحقيق ذلك في البيئة السعودية. وبالتالي فقد اقتصرت هذه المجموعة على المتغيرات الآتية:

- العرق أو الجنس.
- العمر بالسنين.
- المستوى التعليمي.

(ج) العوامل السلوكية

وهي تضم مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والانثربولوجية التي تساهم في تحديد ملامح شخصية القائد وخصائص مرؤوسيه . وبالتالي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على نوع العلاقة ومستوى النضج القيادي . وهذه المتغيرات تتضمن الآتي :

● **المتغيرات الشخصية :** وهي تمثل الجوانب النفسية للقائد وجماعة المرؤوسين والتفاعل بين خصائص كل منهما ، مثل درجة الثقة بالنفس ، درجة القلق النفسي ، والمسافة النفسية بينهما .

● **المتغيرات الإدراكية :** وهي تمثل درجة التعقيد الإدراكي ، مثل القدرة على إدراك سلوك المرؤوسين بطرق متعددة الأبعاد ، وإمكانية التنبؤ بهذا السلوك ، وتعديل مساره في الاتجاه الصحيح .

(د) العوامل الفكرية

ويقصد بها المتغيرات التي تعكس مدى التلقائية والتفكير العلمي المنظم عند صنع واتخاذ القرارات . وهي تمثل المهارات الفكرية مثل القدرة على التعرف على المشكلات وتحديد الأسباب الجوهرية وتحليلها ، وتقديم أفكار واضحة وأحكام صائبة ، وإقناع وحث المرؤوسين لقبولها .

(هـ) العوامل الإدارية والتنظيمية

وهي تشير إلى المتغيرات المرتبطة بالوظائف الإدارية المختلفة التي يمارسها القادة والمشرفون في محيط البيئة التنظيمية القائمة ، وتلعب الخبرة الوظيفية دوراً حيوياً في هذا المجال . وتتضمن هذه المتغيرات الآتي :

● **المتغيرات الإدارية :** وهي تمثل مجموعة القدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات إدارية يلزم ضرورة توافرها لأداء المهام القيادية والإشرافية ، مثل مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

● المتغيرات التنظيمية : وهي تمثل نوعية التنظيم القائم كمجال للطاقة التي يتم فيها مباشرة المهام القيادية والإشرافية ، مثل حجم المنظمة ، وعدد المستويات التنظيمية ، وحجم جماعة المرؤوسين .

ثالثاً : فروض الدراسة

(أ) الفرض الأساسي

يقوم هذا البحث على اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الأساسي التالي :
«هناك اختلاف متوقع في مستويات النضج القيادي بين المديرين في المنظمات الصناعية السعودية» .

(ب) الفروض الفرعية

وقد يرجع هذا الاختلاف إلى مجموعة العوامل المؤثرة على تطور العلاقات السائدة بين القادة والمرؤوسين في هذه المنظمات . ومن ثم يمكن صياغة الفروض الفرعية على النحو التالي :

- ١ - من المتوقع زيادة مستوى النضج القيادي بين المديرين مع كبر حجم المنظمات السعودية .
- ٢ - من المتوقع تحسن مستوى النضج القيادي للإدارة كلما ارتفع المستوى الإداري لهم .
- ٣ - من المتوقع تواضع مستوى النضج القيادي للرؤساء السعوديين بالمقارنة بغيرهم .
- ٤ - من المتوقع تحسن مستوى النضج القيادي مع ارتفاع المستوى التعليمي .
- ٥ - من المتوقع اختلاف مستوى النضج القيادي تبعاً للفروق العمرية .
- ٦ - من المتوقع أن يختلف مستوى النضج القيادي تبعاً لمدة الخبرة الوظيفية السابقة .
- ٧ - من المتوقع تباين مستوى النضج القيادي تبعاً لطول مدة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه .
- ٨ - من المتوقع تحسن مستوى النضج القيادي بحضور دورات التدريب الإشرافي .

رابعاً: افتراضات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على افتراض أساسي من أجل تبسيط وتحديد خطة الدراسة، وهو إمكان عزل وقياس أثر العوامل الرئيسة المحددة لمستوى النضج القيادي. هذا إلى جانب ضآلة الوزن النسبي للعوامل الأخرى التي لا يمكن عزلها وقياسها. وسوف يتم مراعاة ذلك عند القيام بالتحليل الإحصائي.

خامساً: حدود الدراسة

إن هذه الدراسة محددة بنوعية المتغيرات محل الدراسة، وبكمية ونوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها. وهناك فناعة لدى الباحث حول صحة هذه المتغيرات على الأقل حالياً، وإن كانت قابلة للتغير على المدى الزمني. أما بالنسبة لكمية ونوعية البيانات ودقتها، فقد كانت هناك محاولات متنوعة وعديدة لبحث المسؤولين بالمنظمات على الإسهام في توفير البيانات المطلوبة، مع التأكيد لهم بضمأن سرية هذه البيانات وعدم خطورتها. ونتيجة للحذر الشديد المشوب بالتخوف من جانب بعض المسؤولين خاصة بالمنظمات صغيرة الحجم، فقد تم إعداد قائمة بالشركات البديلة والتي تم أيضاً اختيارها عشوائياً للإحلال بدلاً من الشركات المعتذرة. وبالرغم من ذلك فإنه من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة أكثر واقعية وصدقاً للشركات الكبيرة عنها من الشركات الصناعية الصغيرة.

كما أن هذه الدراسة محددة بإطار دقيق، فقد تم اختيار عينة متعددة المراحل، حيث تم اختيار الصناعات القائمة في مدينة الرياض من بين الصناعات الموجودة بالمناطق المختلفة بالمملكة. كما تم اختيار عينة عشوائية من بين شركات صناعة منتجات الألبان كممثل لقطاع المنتجات الغذائية والمرطبات، وهو أحد القطاعات الرئيسة بهذه المنطقة. وبالتالي فإنه من المتوقع ألا تختلف مستويات نضج القادة الإداريين كثيراً في الصناعات أو المناطق الأخرى.

سادساً: تصميم عينة الدراسة

تم اختيار الشركات الصناعية القائمة في مدينة الرياض كإطار لمجتمع الدراسة، اعتماداً على دليل مصانع الرياض الصادر عن الغرفة التجارية والصناعية بالرياض في

١٩٨٨ م. وقد يرجع ذلك إلى تركيز معظم النشاط الاقتصادي بها، حيث تصل نسبته إلى ٤١٪ من إجمالي النشاط بالمملكة، وبالتالي قد يساعد ذلك على المساهمة في تقليل درجة التحيز في الاختيار، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد المبذول في عملية جمع البيانات المطلوبة.

وقد تم سحب عينة عشوائية متعددة المراحل طبقاً لإطار مجتمع الدراسة المشار إليه. وبالتالي فقد تم حصر القطاعات الصناعية المختلفة في هذه المنطقة والتي يبلغ عددها ٥٠٥ شركة مقسمة إلى ١٢ قطاعاً صناعياً. ومن ثم فقد تم في المرحلة الأولى اختيار قطاع المنتجات الغذائية والمرطبات عشوائياً، وهو مكون من ٦٥ شركة صناعية تمثل ١٢,٨٧٪ من إجمالي الشركات الصناعية الموجودة بمنطقة الرياض. وأخيراً فقد تم اختيار مجموعة الشركات الصناعية لمنتجات الألبان المكونة من ١٦ شركة وهي تمثل ٢٥٪ من إجمالي شركات قطاع المنتجات الغذائية. وقد تم فعلاً جمع البيانات المطلوبة من ١٠ شركات فقط حيث اعتذر المسؤولون بالشركات الست المتبقية وكلها من الشركات الصغيرة الحجم. وبالتالي أصبحت العينة تمثل ٣٩,١٥٪ من شركات هذا القطاع المختار، وهي أكبر بكثير من ٥٪ الحد الأدنى المقبول لتعميم نتائج هذه الدراسة.

كما تم تحديد خصائص مفردات الدراسة التي يتم جمع البيانات منها عن طريق قائمة الاستقصاء. وقد قسمت هذه المفردات إلى ثلاث مجموعات تعكس الفروق الجوهرية بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- مجموعة مديري الإدارات الرئيسة بهذه المنظمات.
- مجموعة رؤساء الأقسام المختلفة بهذه الإدارات.
- مجموعة المشرفين المباشرين بالأقسام المختلفة.

سابقاً: قائمة الاستقصاء

اعتمدت هذه الدراسة على قائمة استقصاء تتناول أسئلة محددة ومغلقة. وتحتوي هذه القائمة على ٣٥ سؤالاً تم وضعها في قسمين رئيسين. ويضم القسم الثاني ٢٦ سؤالاً مقسمة

إلى ٩ مجموعات حيث تمثل كل مجموعة مستوى من مستويات النضج القيادي والذي تدور حوله الدراسة. ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه المجموعات في صلب القائمة حتى لا تدفع المجيبين إلى التمييز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال. هذا بالإضافة إلى القسم الأول والذي يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بالمنظمة والقادة والمشرفين، والتي تعتبر أسئلة التصنيف الأساسية.

وبعد إعداد قائمة الاستقصاء فقد تم تطويرها على عدة مراحل للتأكد من مصداقيتها validity. وبالتالي فقد تم عرض القائمة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، ومجموعة أخرى ممثلة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وذلك للتأكد من صدق دلالة الأسئلة الخاصة بمستويات النضج القيادي، ووضوح الصياغة لكل سؤال وسهولة فهمه من جانب المجيبين المتوقعين. كما تم إعادة عرض القائمة بعد تعديلها على المجموعات السابقة نفسها، بالإضافة إلى تجربتها في الواقع بإحدى المنظمات الصناعية كمرحلة تمهيدية قبل جمع البيانات بصورة نهائية.

وبناء على ذلك فقد تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة المناسبة على بعض صياغات الأسئلة التي يحتمل أن تؤدي إلى التحيز غير المقصود أو اللبس أو الغموض. كما تم أيضاً إعداد قائمة باللغة الإنجليزية تستخدم من حالة بعض المجيبين الأجانب، حتى يمكن جمع البيانات المطلوبة بالدقة الكافية واستبعاد التحيز المحتمل.

وقد تم التركيز عند قياس مستويات النضج القيادي على استخدام مقياس «Likert» الخماسي الذي استخدمه عدد كبير من الباحثين مثل حسن [٥٠] ولكن بعد تعديله. وبالتالي تم استخدام مقياس رقمي متدرج من ٦ نقاط يتراوح بين (٠ - ٥)، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من التباين عند تقدير الإجابات. حيث لوحظ أن المقياس الفردي «odd measurement» كما في حالة المقياس الخماسي «5-point scale» قد يدفع بعض المجيبين إلى التوسط مما قد يشوه النتائج النهائية. بينما المقياس الزوجي «even measurement» والمستخدم في هذه الدراسة والذي يمكن أن يطلق عليه «6-Point scale» يقلل من

ذلك الميل التقليدي إلى المتوسط، وقد استخدمت كثير من البحوث هذا المقياس الأخير حديثاً لضمان دقة النتائج النهائية وصدق دلالتها.

كما يلاحظ أن المقياس قد يتضمن مسميات عند طرفيه فقط، حيث يعني (٠) أن العبارة التي تصف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لا تحدث فعلاً على الإطلاق، بينما يعني (٥) أن هذه العلاقة مؤكدة الحدوث. وبناء على ذلك يبدو المقياس ذو أبعاد متصلة ومتساوية « sequential and equal appearing interval scale » وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية « non-parametric » إلى بيانات كمية « Parametric » حتى يسهل معالجة وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي [٥١، ص ١٢].

ومرفق صورة من قائمة الاستقصاء المستخدمة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة ضمن ملاحق الدراسة.

ثامناً: معالجة وتحليل البيانات:

تمت مراجعة قوائم الاستقصاء المعبأة واختبارها للتأكد من مدى صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي وذلك فور وصولها. وبعد التأكد من سلامة الفهرسة coding للأسئلة المغلقة والموجودة بصلب القائمة، فقد تم معالجة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد العينة عن طريق الحاسب الآلي بجامعة الملك سعود بالرياض، وهو من طراز «IBM 370». وقد تم استخدام برنامج «SAS» في عمليات التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

- استخراج أهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية). وقد تم استخدام الجداول المتقاطعة cross tabulation حتى يمكن إجراء المقارنة بين مستويات النضج القيادي حسب المتغيرات الأساسية مثل حجم المنظمات، والمستويات الإدارية، ومدة الخبرة السابقة. . الخ.
- وقد تم إجراء تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA) بين المتوسطات لتقديرات أفراد كل مجموعة من المجموعات المختلفة.

● كما تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية الأخرى مثل اختبار R^2 واختبار X^2 واختبارات F وذلك لقياس معنوية الفروق بين سلوك المجموعات المختلفة. حتى يمكن اختبار صحة أو عدم صحة فروض الدراسة.

● هناك ملاحظة منهجية أثارها البعض منهم Chandrasekaran [٥٢] وحسن [٥٣] بإمكان تفسير الفروق حتى مستوى معنوية ٣٠, ٠، وتسمى المنطقة الرمادية الواقعة بين ١٠٪-٣٠٪ منطقة المعنوية العملية practical significance، وهي تسمح بنطاق مقبول من التوقع يجعل تفسير الفروق الجوهرية ممكناً أو مقبولاً tolerable. ولعل ما يبرر قبول مستويات المعنوية العملية، أن الاصرار على المعنوية الإحصائية والتي تعتمد على عدد كبير من العينات قد تحد من قدرة الباحثين على تفسير وتعميم الكثير من النتائج ذات المعنى التحليلي.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

تضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من أسئلة التصنيف للإسهام في تبويب البيانات على شكل مجموعات مختلفة. وبالتالي يمكن التعرف على خلفية أفراد العينة من حيث المتغيرات الأساسية:

- ١ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية وحجم المنظمات.
- ٢ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية ونوع الجنسية.
- ٣ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والتعليمية.
- ٤ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية وفئات العمر.
- ٥ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والخبرة السابقة.
- ٦ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والعمل مع الرئيس الحالي.
- ٧ - توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والتدريب الإشرافي.

وتوضح الجداول التالية ١-٤، ٢-٤، ٣-٤، ٤-٤، ٥-٤، ٦-٤، ٧-٤ توزيع أفراد العينة تبعاً لذلك.

جدول (١-٤). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية وحجم المنظمات بها.

المستويات الإدارية حجم المنظمة الصناعية	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
صغيرة (أقل من ٥٠ فرداً)	٣ ١,٩٠	٥ ٣,١٦	٤ ٢,٥٣	١٢ ٧,٥٩
متوسطة (٥٠-٩٩ فرداً)	٢ ١,٢٧	٩ ٥,٧٠	١١ ٦,٩٦	٢٢ ١٣,٩٢
كبيرة (١٠٠ فرد فأكثر)	٢٣ ١٤,٥٦	٥٦ ٣٥,٤٤	٤٥ ٢٨,٤٨	١٢٤ ٧٨,٤٨
الإجمالي	٢٨ ١٧,٧٢	٧٠ ٤٤,٣٠	٦٠ ٣٧,٩٧	١٥٨ ١٠٠,٠٠

كا^٢ ٢,٤٢٦ الاحتمال ٠,٦٥٨ معامل التوافق ٠,٢١٣

يتضح من هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة ٧٨,٤٨٪ يعملون في المنظمات الصناعية الكبيرة الحجم. في حين أن قلة منهم ٧,٥٩٪ يعملون في المنظمات الصغيرة الحجم، وقد يرجع ذلك إلى انخفاض عدد الوظائف الإدارية بها.

كما يوضح الجدول أيضاً أن معظم استجابات أفراد العينة كانت من الإدارة الوسطى والدنيا ٤٤,٣٠٪، ٣٧,٩٧٪ على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع منطلق التسلسل الهرمي بهذه المنظمات.

جدول (٢-١٤). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية ونوع الجنسية.

الأجمالي	دنيا	وسطى	عليا	المستويات الإدارية نوع الجنسية
٥٣	١٦	٢٠	١٧	سعودي
٣٣,٢٣	١٠,٠٦	١٢,٥٨	١٠,٦٩	
٥٧	٢٤	٢٩	٤	عربي
٣٥,٨٥	١٥,٠٩	١٨,٢٤	٢,٥٢	
٤٩	٢٠	٢٢	٧	أجنبي
٣٠,٨٢	١٢,٥٨	١٣,٨٤	٤,٤٠	
١٥٩	٦٠	٧١	٢٨	الإجمالي
١٠٠,٠٠	٣٧,٧٤	٤٤,٦٥	١٧,٦١	

١٢,٥١٢^٢ كاحتمال ٠,٠١٤ معامل التوافق ٠,٢٧٠

ويبين هذا الجدول مدى التوازن في تمثيل الجنسيات المختلفة في شغل الوظائف الإدارية بالمنظمات السعودية، حيث تمثل كل مجموعة من هذه الجنسيات ثلث الاستجابات تقريباً.

كما يلاحظ أن معظم المديرين بالإدارة العليا في هذه المنظمات من السعوديين ١٠,٦٩٪ ثم الأجانب ٤,٤٠٪، في حين أن الجنسيات العربية تمثل ٢,٥٢٪ فقط.

جدول (١٤-٣). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والتعليمية.

المستويات الإدارية المستوى التعليمي	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
مؤهلات دون المتوسط	٠	١	٦	٧
	٠,٠٠	٠,٦٤	٣,٨٥	٤,٤٩
مؤهلات متوسطة	٥	١٢	٢٨	٤٥
	٣,٢١	٧,٦٩	١٧,٩٥	٢٨,٨٥
مؤهلات جامعية	٢٢	٥٦	٢٦	١٠٤
	١٤,١٠	٣٥,٩٠	١٦,٦٧	٦٦,٦٧
الاجمالي	٢٧	٦٩	٦٠	١٥٦
	١٧,٣١	٤٤,٢٣	٣٨,٤٥	١٠٠,٠٠

كا^٢ ٢٥,٤٠٠ الاحتمال ٠,٠٠١ معامل التوافق ٠,٣٧٤

يوضح هذا الجدول مدى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة شاغلي الوظائف الإدارية بالمنظمات الصناعية السعودية، حيث يمثل حملة المؤهلات الجامعية ٦٧,٦٦٪ من المديرين. كما أن وظائف الإدارة العليا كانت مقصورة على حملة المؤهلات العليا والمتوسطة فقط.

ويلاحظ أيضاً في هذا الجدول أنه قد تم إدماج بعض المستويات التعليمية الموجودة بقائمة الاستقصاء لتصبح ثلاث مستويات فقط وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول (٤-١٤). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية وفئات العمر.

المستويات الإدارية فئات العمر بالسنين	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
أقل من ٤٠ سنة	١٧	٤٧	٥٦	١٢٠
	١٠,٦٩	٢٩,٥٦	٣٥,٢٢	٧٥,٤٧
٤٠ سنة فأكثر	١١	٢٤	٤	٣٩
	٦,٩٢	١٥,٠٩	٢,٥٢	٢٤,٥٣
الاجمالي	٢٨	٧١	٦٠	١٥٩
	١٧,٦١	٤٤,٦٥	٣٧,٧٤	١٠٠,٠٠

كا^٢ ١٦,٩٣٤ الاحتمال ٠,٠٠١ معامل التوافق ٠,٣١٠

يبين هذا الجدول أن معظم شاغلي الوظائف الإدارية بالمنظمات السعودية من الشباب الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة حيث تصل نسبتهم إلى ٧٥,٤٧٪. كما أن غالبية أعضاء الإدارة العليا من هذا الشباب أيضًا ١٠,٦٩٪ في مقابل ٦,٩٢٪ لكبار السن.

ويلاحظ أيضًا أنه تم تعديل فئات العمر بقائمة الاستقصاء لتصبح فئتين فقط لتسهيل التحليل الإحصائي.

جدول (٤-١٥). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والخبرة السابقة.

المستويات الإدارية طول مدة الخبرة السابقة	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
أقل من ٦ سنوات	٤	١٧	٢٤	٤٥
	٢,٥٢	١٠,٦٩	١٥,٠٩	٢٨,٣٠

المستويات الإدارية طول مدة الخبرة السابقة	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
٦ سنوات فأكثر	٢٤	٥٤	٣٦	١١٤
	١٥,٠٩	٣٣,٩٦	٢٢,٦٤	٧١,٧٠
الإجمالي	٢٨	٧١	٦٠	١٥٩
	١٧,٦١	٤٤,٦٥	٣٧,٧٤	١٠٠,٠٠

ك^٢ ٧,٤٢٢ الاحتمال ٠,٠٢٤ معامل التوافق ٠,٢١١

يوضح هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة من المديرين ذوي خبرات سابقة طويلة الأمد، حيث تصل نسبتهم إلى ٧١,٧٠٪ ومعظمهم يعمل في أقسام المشروع المختلفة ٣٣,٩٦٪.

يلاحظ أيضاً أنه تم إدماج بعض فئات سنوات الخبرة السابقة لتصبح فئتين فقط لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول (١٤-٦). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية ومدة العمل مع الرئيس الحالي.

المستويات الإدارية مدة العمل مع الرئيس الحالي	عليا	وسطى	دنيا	الأجمالي
أقل من ٣ سنوات	٧	٣٢	٣٩	٧٨
	٤,٤٠	٢٠,١٣	٢٤,٥٣	٤٩,٠٦
٣ سنوات فأكثر	٢١	٣٩	٢١	٨١
	١٣,٢١	٢٤,٥٣	١٣,٢١	٥٠,٩٤
الإجمالي	٢٨	٧١	٦٠	١٥٩
	١٧,٦١	٤٤,٦٥	٣٧,٧٤	١٠٠,٠٠

ك^٢ ١٣,٠٣٨ الاحتمال ٠,٠٠١ معامل التوافق ٠,٢٧٥

يوضح هذا الجدول أن حوالي ٥٠٪ من أفراد العينة يعملون لفترات طويلة مع الرئيس المباشر الحالي، والنصف الآخر منهم حديثي العمل معه. وقد يسهم ذلك في بيان مدى أثر العلاقة بين الرئيس المباشر ومروؤسيه على مستوى النضج القيادي.

كما تم أيضاً تعديل فئات مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي إلى فئتين فقط لتسهيل العمل الإحصائي ولضمان دقته.

جدول (١٤-٧). توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية والتدريب الإشرافي.

المستويات الإدارية حضور الدورات	علياً	وسطى	دنياً	الأجمالي
غير مدرب	١٠	٣٣	٣٦	٧٩
	٦,٤٥	٢١,٢٩	٢٣,٢٣	٥٠,٩٧
مدرب	١٦	٣٦	٢٤	٧٦
	١٠,٣٢	٢٣,٢٣	١٥,٤٨	٤٩,٠٣
الإجمالي	٢٦	٦٩	٦٠	١٥٥
	١٦,٧٧	٤٤,٥٢	٣٨,٧١	١٠٠,٠٠

كلاً ٣,٨٥٨ الاحتمال ٠,١٤٥ معامل التوافق ٠,١٥٦

ويبين هذا الجدول أن نصف أفراد العينة تقريباً ٤٩,٠٣٪ مدربون حيث سبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية في مجال القيادة والإشراف، في حين أن النصف الآخر لم يتم تدريبهم.

يلاحظ أيضاً أنه تم تعديل فئات حضور الدورات لتصبح فئتين فقط مدرب وغير مدرب وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.

ثانياً: تحليل النتائج

(١) نتائج اختبار الفرض العام

في ضوء الدراسات النظرية السابقة وبيانات جدول (٤ - ب - ١) يمكن القول بأن الإدارة بالمنظمات الصناعية السعودية بصورة عامة وصلت إلى مستوى جيد من النضج القيادي حتى هذه المرحلة من التطور الصناعي . فقد تجاوز متوسط النضج القيادي المتوسط العام (٥, ٢) طبقاً للمقياس العام في كل المستويات فيما عدا المستوى الأخير. ويظهر ذلك جلياً خاصة في المستويات الخمس الأولى التي تعتبر المرحلة التمهيديّة لخلق النضج القيادي، حيث تارجح المتوسط لهم حول (٠, ٤) تقريباً وبلغ أقصى مدى في المستوى الخامس (١٣, ٤) والخاص بنشأة الاستقلالية. ويعني ذلك أن الإدارة بهذه المنظمات قد بدأت في التحول من المدير التقليدي الذي يركز على مهام العمل والإشراف الدقيق إلى النمط المشارك الذي يهتم بتقوية العلاقات مع المرؤوسين وخلق الدافعية لديهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

وفي الوقت نفسه فقد انخفض المتوسط إلى (٢, ٣) ليقترّب من المتوسط العام عند بداية مستوى النضج السادس الخاص بوضع الحدود والضوابط لتحديد الأداء والنتائج المتوقعة وهو بداية مقومات المدير الفعال. وقد يرجع ذلك إلى رؤية الإدارة لهذه الحدود والضوابط على أنها مجرد أساليب لتقويم الأداء، ومن ثم فقد ينظر إليها المرؤوسون بنوع من الحذر الشديد. كما استمر انخفاضه ليقترّب أكثر من المتوسط العام في مستوى النضج السابع والثامن مما يدل على أن المديرين بهذه المنظمات مازالوا في أعتاب مرحلة جديدة لبناء صرح الثقة الذاتية لدى المرؤوسين. ويتطلب ذلك من المديرين القيام بدور قيادي لتعزيزها، اعتماداً على القدرات والمهارات التخصصية العالية للمرؤوسين المتعاقدين.

وقد أظهرت النتائج أيضاً صعوبة تحقيق مستوى النضج التاسع والأخير والخاص بالولاء والالتزام، حيث يقل المتوسط في هذا المستوى (٤٤, ٢) عن المتوسط العام. ويرجع ذلك إلى أن المديرين في بداية تجربة المدير الفعال، والتي تؤكد أن المستويات السابقة لم

تكتمل بعد. كما أن البيئة المناسبة لخلق الترابط مع القادة والمنظمة، لم تتوافر بعد نظراً للاختلافات الكبيرة في هيكل الأجور والمرتبات والخوافز والمزايا العينية والمعنوية بين المجموعات المتنوعة من السعوديين والمتعاقدين.

وأخيراً تشير النتائج الأولية بجدول (٤ب - ١) إلى اكتمال النضج القيادي في المرحلة التمهيديّة التي تضم المستويات الخمسة الأولى، وعدم اكتمالها في مرحلة الفعالية الإدارية التي تبدأ من المستوى السادس حتى الثامن. وكان ذلك عقبة في تحقيق المتوسط العام بالمستوى الأخير الخاص بالولاء والالتزام.

جدول (٤ب - ١). النتائج الإحصائية العامة لمستويات النضج القيادي.

ANOVA					مستوى النضج القيادي
R ²	F Pro.	F Value	σ	\bar{x}	
٠,١٨	٠,٢٣	*١,٣٠	٠,٨٨	٣,٩٥	١ - الانتباه والاهتمام
٠,٢٠	٠,١٤	*١,٤٨	٠,٩٨	٤,٠٢	٢ - التدعيم والمساندة
٠,٢٥	٠,١٢	*١,٦٢	١,٣٩	٣,٩٨	٣ - تبادل المعلومات
٠,٣٢	٠,٠٩	**٢,٠٢	١,٥٨	٤,٠١	٤ - الرعاية والعناية
٠,٤٨	٠,٠٦	**٢,٣٤	١,٨٤	٤,١٣	٥ - نشوء الاستقلالية
٠,٢٦	٠,١١	*١,٧٠	١,٤٥	٣,٢٠	٦ - وضع الحدود
٠,١١	٠,٦١	٠,٨٤	٠,٧٥	٢,٨٢	٧ - المقدرة الشخصية
٠,١٠	٠,٦٤	٠,٨١	٠,٧٢	٢,٧١	٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني
٠,٠٦	٠,٧٠	٠,٧٥	٠,٦٣	٢,٤٤	٩ - الولاء والالتزام

** Significant at [.10] level.

* Significant at [.30] level.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك اختلافاً جوهرياً في المستويات الستة الأولى للنضج القيادي بين المديرين بالمنظمات الصناعية السعودية، حيث إن قيمة F معنوية ويؤكددها قيمة R^2 . وبالتالي يمكن قبول الفرض الأساسي للدراسة في هذه المستويات التمهيديّة. ولكن لا يمكن قبوله في مستويات النضج الأخيرة المعبرة عن فعالية الإدارة وذلك لعدم معنوية الفروق.

ب - اختيار الفروض الفرعية

١ - أثر حجم المنظمة على النضج القيادي

جدول (٤ ب - ٢). النتائج الاحصائية لأثر حجم المنظمة على النضج القيادي.

حجم المنظمة	ANOVA				المتوسطات الحسابية				مستوى النضج القيادي
	الارتباط				عام	كبيرة	متوسطة	صغيرة	
	R^2	Pro.r	r	F Prop.	F Value	١٥٢	١٢٠	٢١	١١
١ - الانتباه والاهتمام	٠,١٨	٠,٠٨	٠,٤٤	٠,٠٨	**٢,٦٥	٣,٩٥	٤,٠٢	٣,٧٥	٣,٥٧
٢ - التدعيم والمساندة	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٥٢	٠,٠٩	**٢,٤١	٤,٠٢	٤,١٢	٣,٨٠	٣,٣٥
٣ - تبادل المعلومات	٠,٢٥	٠,٠٧	٠,٣٨	٠,٠٧	**٢,٨١	٣,٩٨	٤,٠٤	٣,٨١	٣,٦٥
٤ - الرعاية والعناية	٠,٣٢	٠,٠٨	٠,٤١	٠,١٠	**٢,٣٠	٤,٠١	٤,٠٧	٣,٨٥	٣,٦٦
٥ - نشوء الاستقلالية	٠,٤٨	٠,٠٤	٠,٦٥	٠,٠٥	**٣,٨٠	٤,١٣	٤,٣٠	٣,٧٦	٢,٩٨
٦ - وضع الحدود	٠,٢٦	٠,٠٦	٠,٥٠	٠,٠٨	**٢,٦١	٣,٢٠	٣,٣٥	٢,٧٤	٢,٤٤
٧ - المقدرة الشخصية	٠,١١	٠,٦٦	٠,٠٤	٠,٣٥	٠,٨٤	٢,٨٢	٢,٨٤	٢,٧٦	٢,٧٢
٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	٠,١٠	٠,٥٤	٠,٠٦	٠,٥٥	٠,٤٦	٢,٧١	٢,٧٠	٢,٧٥	٢,٧٢
٩ - الولاء والالتزام	٠,٠٦	٠,٥٩	٠,٠٥	٠,٧٥	٠,٢٨	٢,٤٤	٢,٤٥	٢,٤١	٢,٣٩

*** Significant at .05 level.

** Significant at .10 level.

تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٤ ب-٢) أن هناك علاقة طردية فعلاً بين مستويات النضج القيادي وحجم المنظمات الصناعية السعودية. وقد يرجع ذلك إلى أن الشركات الكبيرة تضم نخبة متميزة من المديرين الذين لديهم الوعي الإداري الكامل وافتقار الشركات المتوسطة والصغيرة لذلك إلى حد ما.

كما تظهر النتائج أيضاً أن الفروق الجوهرية بين مجموعات المنظمات مقصورة فقط على المستويات الستة الأولى للنضج القيادي. ومن ثم يمكن قبول الفرض الأول في هذه المستويات فقط، حيث إن الفروق غير جوهرية في باقي مستويات النضج القيادي.

٢ - أثر اختلاف المستويات الإدارية على النضج القيادي

جدول (٤ ب-٣). النتائج الإحصائية لأثر المستويات الإدارية على النضج القيادي.

الإرتباط	ANOVA		المتوسطات الحسابية				المستوى الإداري		
	R ²	Pro.r	r	F	F	دنيا		وسطى	عليا
			Prop.	Value	١٥٢	٢٦	٦٦	٦٠	
١ - الانتباه والاهتمام	٠,١٨	٠,٤٨	٠,٠٧	٠,٥٥	٠,٤٦	٣,٩٥	٣,٩٧	٣,٩٤	٣,٩٥
٢ - التدعيم والمساندة	٠,٢٠	٠,٣٧	٠,١٠	٠,٤٤	٠,٥٩	٤,٠٢	٤,١١	٤,٠٣	٣,٩٧
٣ - تبادل المعلومات	٠,٢٥	٠,٤٣	٠,٠٩	٠,١٢	*٢,١٦	٣,٩٨	٤,٣٥	٣,٩٧	٣,٨٣
٤ - الرعاية والعناية	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,١٤	٠,١٠	**٢,٣٥	٤,٠١	٤,٢٨	٤,٠٥	٣,٨٥
٥ - نشوء الاستقلالية	٠,٤٨	٠,٣٥	٠,١١	٠,١٠	**٢,٣٢	٤,١٣	٣,٣٧	٤,١٦	٣,٩٩
٦ - وضع الحدود	٠,٢٦	٠,٤٥	٠,٠٨	٠,٣٦	٠,٨١	٣,٢٠	٣,٣١	٣,٢٢	٣,١٣
٧ - المقدرة الشخصية	٠,١١	٠,٥٤	٠,٠٥	٠,٧٢	٠,٣٢	٢,٨٢	٢,٩٥	٢,٨١	٢,٧٨
٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	٠,١٠	٠,٤٨	٠,٠٦	٠,٥٤	٠,٤٥	٢,٧١	٢,٨٠	٢,٧٥	٢,٦٣
٩ - الولاء والالتزام	٠,٠٦	٠,٦٢	٠,٠٤	٠,٧٧	٠,٣٠	٢,٤٤	٢,٥١	٢,٤٦	٢,٣٩

** Significant at .05 level.

* Significant at .10 level.

توضح المؤشرات الإحصائية الموجودة بالجدول (٤ب - ٣) أن تأثير اختلاف المستويات الإدارية على النضج القيادي محدود، حيث إن الفروق ذات معنوية إحصائية في مستوى النضجين الرابع والخامس، وذات معنوية عملية في مستوى النضج الثالث. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني بتحفظ شديد، حيث لم يثبت صحته في معظم مستويات النضج القيادي الباقية.

٣ - أثر الجنسية أو العرق على النضج القيادي

جدول (٤ب - ٤). النتائج الإحصائية لأثر الجنسية على النضج القيادي.

الارتباط	ANOVA		التوسطات الحسابية				الجنسية أو العرق			
	R ²	Pro.r	r	F Prop.	F Value	عام		أجنبي	عربي	سعودي
						١٥٢	٤٦	٥٥	٥١	
٠,١٨	٠,٣٦	٠,١٠	٠,٧٠	٠,٣٣	٣,٩٥	٤,٠٠	٣,٩٧	٣,٨٨	١ - الانتباه والاهتمام	
٠,٢٠	٠,٥٥	٠,٠٦	٠,٨١	٠,٢٢	٤,٠٢	٤,٠١	٤,٠٣	٤,٠٢	٢ - التدعيم والمساندة	
٠,٢٥	٠,٤٥	٠,٠٧	٠,٧٨	٠,٢٤	٣,٩٨	٤,٠٢	٣,٩٦	٣,٩٧	٣ - تبادل المعلومات	
٠,٣٢	٠,٣٢	٠,١١	٠,١٨	٠,٧٢	٤,٠١	٤,١٢	٣,٩٢	٤,٠٠	٤ - الرعاية والعناية	
٠,٤٨	٠,١٠	٠,١٩	٠,١٠	٠,٣١	٤,١٣	٤,٣٠	٤,١٥	٣,٩٦	٥ - نشوء الاستقلالية	
٠,٢٦	٠,٥٨	٠,٠٥	٠,٧٦	٠,٢٦	٣,٢٠	٣,٢٥	٣,١٧	٣,١٨	٦ - وضع الحدود	
٠,١١	٠,٦١	٠,٠٤	٠,٧٩	٠,٢٣	٢,٨٢	٢,٨٤	٢,٧٥	٢,٨٧	٧ - المقدرة الشخصية	
٠,١٠	٠,٤٠	٠,٠٩	٠,٧١	٠,٢٨	٢,٧١	٢,٧٦	٢,٧٠	٢,٦٨	٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	
٠,٠٦	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٧٧	٠,٢٥	٢,٤٤	٢,٥٠	٢,٤٢	٢,٤١	٩ - الولاء والالتزام	

** Significant at .10 level.

* Significant at .30 level.

تشير النتائج الإحصائية الموجودة بجدول (٤ب - ٤) إلى مدى ضعف أثر اختلاف الجنسية أو العرق على النضج القيادي، حيث لا يوجد اختلاف جوهري بين المديرين

السعوديين وغيرهم من المديرين العرب والأجانب في كل المستويات فيما عدا المستويين الرابع والخامس. مما يدل على أن المدير السعودي بالرغم من حداثة عهده في مجال الصناعة ليس أقل نضجاً من غيره من المديرين. وبالتالي يمكن رفض الفرض الثالث إلى حد ما، وذلك لعدم معنوية الفروق العرقية في أغلب مستويات النضج القيادي.

٤ - أثر المستوى العلمي على النضج القيادي

جدول (٤ ب - ٥). النتائج الإحصائية لأثر المستوى العلمي على النضج القيادي

الارتباط	ANOVA				المتوسطات الحسابية				المستوى العلمي
	R ²	Pro.r	r	F Prop.	F Value	عام	متوسط	عالي	
						١٥٢	١٠١	٤٤	٧
٠,١٨	٠,٢٢	٠,١٥	٠,١٦	٠,١٧٤	٣,٩٥	٤,٠٥	٣,٧٦	٣,٦٩	١ - الانتباه والاهتمام
٠,٢٠	٠,١٠	٠,١٨	٠,١٠	**٢,٤٠	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,١٥	٣,٢١	٢ - التدعيم والمساندة
٠,٢٥	٠,٠٤	٠,٦٤	٠,٠٥	***٣,٦٢	٣,٩٨	٤,٠٨	٣,٨٥	٣,٣٥	٣ - تبادل المعلومات
٠,٣٢	٠,٠٧	٠,٤١	٠,٠٩	**٢,٧١	٤,٠١	٤,١٤	٣,٧٨	٣,٥٨	٤ - الرعاية والعناية
٠,٤٨	٠,٠٩	٠,٢٧	٠,١٠	**٢,٣٠	٤,١٣	٤,٢٩	٣,٨٣	٣,٦٩	٥ - نشوء الاستقلالية
٠,٢٦	٠,٤٣	٠,٠٨	٠,٢٨	*١,١٧	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,١٤	٣,٠٠	٦ - وضع الحدود
٠,١١	٠,٤١	٠,٠٩	٠,٥٠	٠,٤٤	٢,٨٢	٢,٨٦	٢,٧٥	٢,٦٨	٧ - المقدرة الشخصية
٠,١٠	٠,٥٤	٠,٠٦	٠,٣٢	٠,٨٥	٢,٧١	٢,٧٢	٢,٧٠	٢,٦٣	٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني
٠,٠٦	٠,٥٨	٠,٠٤	٠,٧٨	٠,٢٤	٢,٤٤	٢,٤٦	٢,٤٠	٢,٥٣	٩ - الولاء والالتزام

*** Significant at .05 level.

** Significant at .10 level.

* Significant at .30 level.

في ضوء النتائج الإحصائية الموجودة بجدول (٤ ب - ٥) يمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين المستوى العلمي للمديرين والنضج القيادي لهم. ولاشك أن ارتفاع المستوى

العلمي للمديرين سوف يُساعد على تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة. ومن ثم قد يدفعه ذلك إلى استخدام مفاهيم أكثر تقدماً في مجال القيادة والإشراف نوعاً ما.

وقد أظهرت النتائج الموجودة بهذا الجدول أن هناك اختلافاً جوهرياً بين المستوى العلمي للمديرين ومستوى نضجهم القيادي خاصة في المستويات الستة الأولى. أما المستويات الثلاث الأخيرة والتي تمثل ديناميكية المدير الفعال، فهازال هناك حذر شديد من جانب المديرين على اختلاف مستواهم العلمي. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع في مستويات النضج التمهيدي فقط.

٥ - أثر الفروق العمرية على النضج القيادي

جدول (٤ ب - ٦). النتائج الإحصائية لأثر الفروق العمرية على النضج القيادي.

العمر بالسنوات	الارتباط		ANOVA		المتوسطات الحسابية			مستوى النضج القيادي
	R ²	Pro.r	r	F Prop.	F Value	أقل من ١٠	أكثر ١٠	
١ - الانتباه والاهتمام	٠,١٨	٠,٤٠	٠,٠٩	٠,٣٤	٠,٩٢	٣,٩٥	٣,٨٥	٣,٩٨
٢ - التدعيم والمساندة	٠,٢٠	٠,١٠	٠,٢٤	٠,١٨	*١,٧٥	٤,٠٢	٣,٨٦	٤,٠٧
٣ - تبادل المعلومات	٠,٢٥	٠,٠٨	٠,٣٥	٠,٠٧	**٢,٨١	٣,٩٨	٣,٥٦	٤,١١
٤ - الرعاية والعناية	٠,٣٢	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٤٤	٠,٥٩	٤,٠١	٤,٠٤	٤,٠٠
٥ - نشوء الاستقلالية	٠,٤٨	٠,١٢	٠,٢٠	٠,٢٨	*١,١٥	٤,١٣	٣,٩٧	٤,١٨
٦ - وضع الحدود	٠,٢٦	٠,٢٠	٠,١٥	٠,١٢	*٢,٠٥	٣,٢٠	٢,٩٧	٣,٢٧
٧ - المقدرة الشخصية	٠,١١	٠,٣٥	٠,١٠	٠,٣٤	٠,٨٥	٢,٨٢	٢,٧٠	٢,٨٦
٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	٠,١٠	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٧٥	٠,٢٨	٢,٧١	٢,٦٥	٢,٧٣
٩ - الولاء والالتزام	٠,٠٦	٠,٦٠	٠,٠٥	٠,٨١	٠,٠٦	٢,٤٤	٢,٤١	٢,٤٥

** Significant at .10 level.

* Significant at .30 level.

من المتوقع أن يكون كبار السن من المديرين أكثر نضجاً من الشباب، إلا أن النتائج الإحصائية بجدول (٤ ب - ٦) تشير إلى عكس ذلك. فقد وجد أن هناك اختلافاً جوهرياً بينهم خاصة في المستويات الثاني والثالث والخامس والسادس فقط، وغير جوهري في بقية مستويات النضج القيادي.

وبالتالي يمكن قبول الفرض الخامس في هذه المستويات الأولى، أما بقية المستويات فهناك تحفظ من كلا المجموعتين من المديرين حول دور المدير الفعال في المرحلة الأخيرة من النضج القيادي.

٦ - أثر الخبرة السابقة على النضج القيادي.

جدول (٤ ب - ٧). النتائج الإحصائية لأثر الخبرة السابقة على النضج القيادي.

الخبرة السابقة بالسنوات	الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			مستوى النضج القيادي
	R ²	Pro.r	r	F Prop.	F Value	أقل من ٦	٦ فأكثر	عام	
						١٥٢	١٠٩	٤٣	
١ - الانتباه والاهتمام	٠,١٨	٠,١٠	٠,٢٥	٠,١١	*٢,٢١	٣,٩٥	٤,٠١	٣,٨٠	
٢ - التدعيم والمساندة	٠,٢٠	٠,٠٧	٠,٤٥	٠,٠٩	٢,٤٥	٤,٠٢	٤,١١	٣,٧٩	
٣ - تبادل المعلومات	٠,٢٥	٠,٠٦	٠,٥٢	٠,٠٧	**٢,٨٠	٣,٩٨	٤,٠٩	٣,٧٠	
٤ - الرعاية والعناية	٠,٣٢	٠,٠٦	٠,٥٤	٠,٠٧	**٢,٨٥	٤,٠١	٤,١٢	٣,٧٣	
٥ - نشوء الاستقلالية	٠,٤٨	٠,٠٨	٠,٤٠	٠,١٠	**٢,٣٦	٤,١٣	٤,٢٥	٣,٨٣	
٦ - وضع الحدود	٠,٢٦	٠,٢٥	٠,١٢	٠,٣٤	٠,٨٧	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,١٠	
٧ - المقدرة الشخصية	٠,١١	٠,٣٥	٠,١٠	٠,٤١	٠,٧٢	٢,٨٢	٢,٨٥	٢,٧٤	
٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	٠,١٠	٠,٢٨	٠,١١	٠,٣٦	٠,٨١	٢,٧١	٢,٧٤	٢,٦٣	
٩ - الولاء والالتزام	٠,٠٦	٠,٤٣	٠,٠٨	٠,٧٧	٠,٢٦	٢,٤٤	٢,٤٦	٢,٣٩	

** Significant at .10 level.

* Significant at .30 level.

تشير النتائج الإحصائية الموجودة بجدول (٤ ب - ٧) أن هناك علاقة طردية بين طول مدة الخبرة السابقة والنضج القيادي. فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً جوهرية بين مجموعات المديرين طبقاً لخبراتهم السابقة ومستوى نضجهم القيادي، على الأخص في المستويات الخمسة الأولى والتي تمثل المرحلة التمهيدية للنضج القيادي. كما أن هذه الفروق غير جوهرية في بقية المستويات الأخرى.

وبناء على ذلك يمكن قبول الفرض السادس في مستويات النضج التمهيدية، والتحفظ على ذلك في المستويات الأخيرة الخاصة بالمدير الفعال.

٧- أثر مدة العمل مع الرئيس الحالي على النضج القيادي

جدول (٤ ب - ٨). النتائج الإحصائية لأثر مدة العمل مع الرئيس على النضج القيادي.

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			العمل مع الرئيس الحالي بالسنوات	مستوى النضج القيادي
R ²	Pro.r	r	F Prop.	F Value	أقل من ٣	٣ تأثير عام	٧٤		
٠,١٨	٠,٠٨	٠,٣٢	٠,١٠	**٢,٣٠	٣,٩٥	٤,٠٦	٣,٨٣	١- الانتباه والاهتمام	
٠,٢٠	٠,٠٨	٠,٣٥	٠,١٠	**٢,٣٥	٤,٠٢	٤,١٤	٣,٨٩	٢- التدعيم والمساندة	
٠,٢٥	٠,٠٧	٠,٤٦	٠,٠٩	**٢,٤٢	٣,٩٨	٤,١٢	٣,٨٣	٣- تبادل المعلومات	
٠,٣٢	٠,٠٦	٠,٥٤	٠,٠٧	**٢,٨٢	٤,٠١	٤,٢٠	٣,٨٠	٤- الرعاية والعناية	
٠,٤٨	٠,٠٧	٠,٤٣	٠,٠٩	**٢,٤٥	٤,١٣	٤,٢٨	٣,٩٧	٥- نشوء الاستقلالية	
٠,٢٦	٠,٣٥	٠,١٠	٠,٣٦	٠,٨٠	٣,٢٠	٣,٢٥	٣,١٤	٦- وضع الحدود	
٠,١١	٠,١١	٠,٢٢	٠,٣١	٠,٩٠	٢,٨٢	٢,٨٨	٢,٧٦	٧- المقدرة الشخصية	
٠,١٠	٠,٦١	٠,٠٥	٠,٧٥	٠,٢٥	٢,٧١	٢,٦٧	٢,٧٥	٨- استقلالية النمو الشخصي والمهني	
٠,٠٦	٠,١٢	٠,٢٠	٠,٣١	٠,٩٢	٢,٤٤	٢,٥٠	٢,٣٨	٩- الولاء والالتزام	

** Significant at .10 level.

من المتوقع أنه مع زيادة مدة العمل مع الرئيس الحالي سوف تقوى العلاقة بين القائد ومرؤوسية، ومن ثم زيادة مستوى النضج القيادي. وقد أثبتت النتائج الإحصائية بجدول (٤ب - ٨) صدق ذلك، حيث إن هذه العلاقة كانت طردية. فقد وجد أن هناك اختلافاً جوهرياً في النضج القيادي بين المديرين طبقاً لطول مدة العمل مع الرئيس الحالي، خاصة في المستويات الخمسة الأولى من النضج القيادي.

ومن ثم يمكن قبول الفرض السابع في هذه المستويات التمهيدية من النضج القيادي، وعدم قبول ذلك في باقي المستويات والتي تعتبر تحت التجربة لكلا الفريقين حتى الآن.

٨ - أثر التدريب الإشرافي على النضج القيادي

جدول (٤ب - ٩). النتائج الإحصائية لأثر التدريب الإشرافي على النضج القيادي.

حضور التدريب الإشرافي	المتوسطات الحسابية			ANOVA		الارتباط		مستوى النضج القيادي
	غير مدرب	مدرب	عام	F Value	F Prop.	r	Pro.r	
١ - الانتباه والاهتمام	٣,٨٢	٤,٠٨	٣,٩٥	٠٠٢,٣٤	٠,١٠	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,١٨
٢ - التدعيم والمساندة	٣,٨٨	٤,١٦	٤,٠٢	٠٠٢,٤٠	٠,٠٩	٠,٤٧	٠,٠٧	٠,٢٠
٣ - تبادل المعلومات	٣,٨١	٤,١٥	٣,٩٨	٠٠٢,٨٥	٠,٠٧	٠,٥٢	٠,٠٦	٠,٢٥
٤ - الرعاية والعناية	٣,٨٢	٤,٢١	٤,٠١	٠٠٣,٦٠	٠,٠٥	٠,٦٣	٠,٠٤	٠,٣٢
٥ - نشوء الاستقلالية	٣,٩٩	٤,٢٧	٤,١٣	٠٠٢,٢٢	٠,١٠	٠,٤٣	٠,٠٨	٠,٤٨
٦ - وضع الحدود	٣,١٤	٣,٢٦	٣,٢٠	٠,٨٦	٠,٣٥	٠,١٣	٠,٢٧	٠,٢٦
٧ - المقدرة الشخصية	٢,٧٩	٢,٨٥	٢,٨٢	٠,٤٦	٠,٥٠	٠,٠٩	٠,٣٧	٠,١١
٨ - استقلالية النمو الشخصي والمهني	٢,٦٦	٢,٧٦	٢,٧١	٠,٧٠	٠,٤٠	٠,١١	٠,٣٠	٠,١٠
٩ - الولاء والالتزام	٢,٤١	٢,٤٧	٢,٤٤	٠,٥٢	٠,٤٨	٠,٠٨	٠,٤٣	٠,٠٦

*** Significant at .05 level.

** Significant at .10 level.

في ضوء النتائج الإحصائية الموضحة بجدول (٤ب - ٩) وجد أن هناك علاقة طردية بين التدريب الإشرافي للمديرين ودرجة نضجهم القيادي، حيث يتم صقل المهارات الإدارية من خلال برامج خاصة في التدريب الإشرافي.

وقد أظهرت النتائج المشار إليها أن هناك اختلافاً جوهرياً بين المديرين المدربين وغير المدربين ومستوى نضجهم القيادي في المرحلة التمهيدية للنضج القيادي خاصة في المستويات الخمسة الأولى. وبناء على ذلك يمكن قبول الفرض الثامن والأخير في هذه المستويات التمهيدية، وعدم قبوله في باقي المستويات الأخيرة للنضج القيادي. فإزال هناك تخوف من جانب كل المديرين باختلاف نوعياتهم في تطبيق نماذج القيادة الأكثر تطوراً.

الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات

لقد حققت الدراسة أهدافها المنشودة باختبار مدى فعالية النموذج المقترح للتطور القيادي لتحديد مستويات النضج القيادي للإدارة في المنظمات الصناعية السعودية. بناء على ذلك يمكن استعراض أهم منجزات هذه الدراسة وما وصلت إليه من نتائج وتوصيات.

أولاً: ملخص الدراسة

لقد كان من أهم أهداف هذه الدراسة تحديد أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للمديرين في بيئة جديدة حديثة العهد في المجال الصناعي. ويمثل ذلك محاولة جديدة لتحديد الإمكانيات والأساليب الفعالة لخلق الكوادر الإدارية اللازمة للنهوض بالصناعة السعودية. كما يساعد ذلك على تحديد المحتوى التدريبي المناسب لإعداد القادة الإداريين. ويتضح ذلك جلياً في مقدمة الدراسة التي تناولت أهمية البحث وهدفه والأساليب المختلفة لتحقيق ذلك.

وقد استعرضت الدراسة في الإطار النظري أهم مفاهيم القيادة من خلال تقويم نظريات القيادة المختلفة، والاتجاهات الحديثة في هذا الصدد. وكان ذلك بهدف بناء النموذج المقترح للتطور القيادي لتحديد مستويات النضج القيادي وخصائص كل مستوى منها. ومن ثم يمكن تحديد العوامل المؤثرة في مستوى النضج القيادي، تمهيداً لاختبار مدى أهميتها.

وفي ضوء الدراسة الميدانية تم اختبار مدى فعالية النموذج المقترح للقيادة المتطورة وتحديد أهمية العوامل المؤثرة في النضج القيادي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي جدوى النموذج المقترح، ومدى إسهامه في خلق وتنمية المهارات القيادية اللازمة للمديرين بالمنظمات الصناعية السعودية. كما يمكن من تخطيط وإعداد برامج القادة الإداريين الذي تقوم به الكليات والمعاهد العلمية المتخصصة ومراكز التدريب الإشرافي بالمنظمات الصناعية المختلفة.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد انتهاء مرحلة اختبار مدى فعالية النموذج المتطور للقيادة لتحديد النضج القيادي للإدارة بالمنظمات الصناعية السعودية، فقد أمكن تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة في درجة النضج القيادي. ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة وأهميتها على النحو التالي.

(١) النتائج العامة

احتوت العينة المسحوبة في هذه الدراسة على ١٠ شركات صناعية لمنتجات الألبان وهي إحدى مجموعات شركات قطاع المنتجات الغذائية، والتي تمثل ٩٧, ١٢٪ من إجمالي الشركات الصناعية الموجودة بمنطقة الرياض. وذلك حتى يمكن جمع البيانات المطلوبة من مختلف شاغلي الوظائف الإشرافية في مختلف المستويات الإدارية. وكانت أكثر الشركات الصناعية تمثيلاً في العينة الشركات الكبيرة والمتوسطة بما يتوافق مع أغراض هذه الدراسة، حيث يستلزم الأمر ضرورة تعدد المستويات الإدارية لإجراء التحليل الإحصائي

في ظل المقارنات السليمة. وفيما يلي أهم النتائج المعنوية التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً.

١ - من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات المديرين يتبين أن الإدارة بالمنظمات السعودية قد وصلت إلى مستوى جيد من النضج القيادي. فقد كانت المتوسطات في المستويات الخمسة الأولى للنضج القيادي عالية جداً، والتي تمثل المرحلة التمهيدية للتطور في مهام المدير التقليدي.

٢ - ويوضح أيضاً تحليل الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات المديرين، أنه يمكن القول بأن الإدارة بهذه المنظمات قد حققت مستوى متواضعاً من النضج القيادي في المستويات من السادس حتى الثامن وهي مرحلة مهام المدير الفعال والذي يمثل تجربة جديدة لديهم، حيث اقتربت المتوسطات من المتوسط العام.

٣ - كما يشير تحليل الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات المديرين بهذه المنظمات، إلى أن هناك تحفظاً لدى الغالبية منهم بصدد المستوى الأخير من النضج القيادي والخاص بخلق المناخ المناسب للولاء والالتزام. فقد حققت المتوسطات مستوى أقل من المتوسط العام.

(ب) نتائج اختبار الفروض

من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والفروق المعنوية والارتباط، أمكن اختبار مدى صحة فروض البحث الفرعية والحصول على النتائج التالية للمجموعات المختلفة من المديرين:

١ - لقد كانت أقرب القيادات نضجاً في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم مقارنة بغيرها من المنظمات. وقد يرجع ذلك لتعدد المستويات الإدارية بها، والحاجة إلى تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والذي يعتمد على ضرورة تفويض السلطات والاهتمام بمراكز المسئولية المختلفة.

٢ - كما حققت المستويات الإدارية الأعلى نضجاً قيادياً كبيراً عن المستويات الإدارية الأقل خاصة في المراحل التمهيدية للنضج القيادي . وقد يُعزى ذلك إلى تأثير المستويات الإدارية الدنيا بالمفاهيم القيادية السائدة لدى الإدارة العليا . وبالتالي تلعب فلسفة الإدارة العليا دوراً بارزاً في هذا الصدد .

٣ - لم تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أي فروق جوهرية في النضج القيادي بين المديرين السعوديين وغيرهم إلا في بعض مستويات محدودة بالمرحلة التمهيدية للنضج . ويوحى ذلك بتقدم المدير السعودي في هذا المضمار . وفي الوقت نفسه يؤكد ضرورة بذل الجهود المطلوبة لخلق الكوادر الإدارية الواعية وتنميتها .

٤ - كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً جوهرية في بعض مستويات النضج القيادي خاصة بالمرحلة التمهيدية بين المديرين صغار وكبار السن . وقد يدل ذلك على أن المديرين الشباب أكثر انطلاقةً وتطوراً نحو النضج القيادي من غيرهم الذين مازالوا يتمسكون بأهداب المدير التقليدي .

٥ - وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق جوهرية في النضج القيادي للمديرين في المستويات التمهيدية طبقاً للخبرة السابقة لهم وطول مدة العمل مع الرئيس الحالي . وقد يعود ذلك إلى أن مدة الخبرات السابقة المتراكمة للأفراد تعتبر مجالاً لصقل واكتساب المهارات القيادية من خلال الممارسة الفعلية . كما يساعد طول مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي على استقرار وتقوية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه مما يشجع على زيادة درجة الثقة المتبادلة وتطوير درجة النضج .

٦ - كما أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً لحصولهم على دورات مكثفة في التدريب الإشرافي خاصة في مستويات النضج القيادي في المرحلة التمهيدية . ويؤكد ذلك ضرورة الاعتماد على التدريب لزيادة وتطوير النضج القيادي . وعدم الاعتماد على التدريب على رأس العمل فقط والذي قد يحمل في طياته أخطار أسلوب التجربة والخطأ .

ثالثاً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، فقد أمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١ - ضرورة اهتمام المسؤولين بالشركات الصناعية السعودية وخاصة المنظمات كبيرة الحجم بعملية اختيار وتدريب شاغلي الوظائف الإشرافية عامة والمديرين في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص. وقد يرجع ذلك في المقام الأول إلى أن الإدارة بهذه المنظمات على أعتاب مرحلة جديدة ومهمة من النضج القيادي وتستلزم التأكد من توافر خصائص المدير الفعال.

٢ - اتخاذ اللازم نحو قصر الترقّي للوظائف الإدارية العليا على الأفراد الذين تتوافر فيهم مقومات المدير الفعال حتى يمكن تحقيق درجة أعلى من النضج القيادي. ويستتبع ذلك عدم التمسك بالأفكار التقليدية بتعيين الأبناء والأقارب في المراكز القيادية العليا اعتماداً على مبدأ الثقة فقط.

٣ - إمكان إتاحة الفرصة أمام السعوديين في شغل الوظائف الإدارية العليا بشرط توافر المهارات القيادية لديهم، فقد أظهرنا مستوى جيداً من النضج القيادي كغيرهم في بعض مستويات النضج القيادي. ولا يعني ذلك التوجه إلى تفضيل الإدارة العائلية أو الإسراع بسعودة الوظائف، فالكفاءة الإدارية تجب الثقة لضمان بقاء ونمو واستمرارية المشروعات الصناعية.

٤ - ضرورة العمل على إفساح المجال أمام جيل الشباب من المديرين في شغل الوظائف الإدارية خاصة في المستويات الإدارية العليا. فقد أثبتت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة الميدانية أنهم أكثر نضجاً من قدامى المديرين التقليديين الذين يميلون إلى الإشراف الدقيق ويركزون على تحقيق هدف الربحية في الأجل القصير على حساب النمو والتطور الصناعي.

٥ - الاهتمام بالمستوى العلمي المتخصص إلى جانب نوع ومدة الخبرات السابقة للمرشحين لشغل الوظائف الإدارية الأعلى، فالخبرة وحدها لا تكفي في هذا المجال. ويبرز ذلك دور الكليات والمعاهد المتخصصة في تعليم واكتساب المهارات القيادية، ثم يأتي دور الممارسة الفعلية في صقل هذه المهارات اللازمة من خلال التدريب الإشرافي. ويستلزم ذلك ضرورة تعاون كل من المفكرين والممارسين الإداريين في هذا الصدد.

٦ - عدم السماح بنقل الأفراد لوظائف أخرى ماثلة في المستوى الإداري الواحد بحجة حاجة العمل إلا عند الضرورة القصوى، حتى يمكن إحداث نوع من الاستقرار يساعد على تقوية العلاقة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه. ومن ثم يمكن زيادة درجة النضج القيادي بالمنظمات الصناعية وإحداث التطوير المطلوب في أقرب وقت ممكن. كما يجب عدم التسرع في إنهاء كثير من عقود غير السعوديين بحجة تجديد دم الشركة بأفراد أكثر حداثة وأقل كفاءة بهدف تخفيض التكاليف، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار وتقويض العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم تأخير التطوير القيادي.

٧ - ضرورة مشاركة الممارسين من الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية للمفكرين من أساتذة الجامعات، في تحديد وتطوير المناهج العلمية والتخصصات المطلوبة. وذلك من أجل إعداد كوادر إدارية جديدة تناسب متطلبات التطور القيادي المتوقع، بحيث تتوافق مواصفات الخريجين الجدد مع خصائص وطبيعة فرص العمل المتاحة أمامهم في سوق العمل السعودي.

٨ - ضرورة اهتمام المسؤولين بالشركات الصناعية السعودية خاصة الكبيرة الحجم منها بتخطيط وإعداد برامج التدريب الإشرافي حتى يمكن الإسهام في خلق وتنمية الكوادر الإدارية الفعالة. ويمكنها في هذا الصدد الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال التنمية الإدارية والبشرية. ويمكن أن تقوم الجامعات والمعاهد المتخصصة والغرف الصناعية والتجارية بدور بارز في هذا المضمار.

المراجع

- [١] السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨١م.
- [٢] غراب، كامل السيد. القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في مدينة الرياض). الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٧م.
- [٣] Yukl, G.M. "Toward a Behavioral Theory of Leadership", *Organizational Behavior and Human Performance* 6 (1971), 414-440.
- [٤] عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٦م.
- [٥] Drehmer, D.E. and Grossman, J. H. "Scaling Managerial Respect: A Developmental Perspective" *Educational and Psychological Measurement* 44 (1984), 763-767.
- [٦] Banner, D. K. and Blasingame, J.W. "Towards A Developmental Paradigam of Leadership". *Leadership & Organization Development Journal (LODJ)*, 9, No. 4 (1988), 13.
- [٧] عبدالله، شوقي حسين. العلاقات التنظيمية، مدخل سلوكي. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥م.
- [٨] عبدالوهاب، علي. إدارة الأفراد، منهج تحليلي. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥م.
- [٩] Hosmer, H.T. *Strategic Management: Text and Cases in Business Policy*. Englewood, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1982.
- [١٠] Stogdill, R.M. "Personal Factors Associated with Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 25 (1948), 35-70.
- [١١] Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Wiley and sons, 1974.
- [١٢] Ghiselli, E.E. "Mangerial Talent". *American Psychologist* 18 (1963), 31-42.
- [١٣] ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦م.
- [١٤] Fiedler, F.E. "Leadership Experience and Leadership Performace: Another Hypothesis Shot to Hell", *Organizational Behavior and Human Performance* (1970), 1-14.
- [١٥] Jenkins, W. "Survey of Leadership Studies with Special Reference to Military to Problems", *Psychological Bulletin* 4 (1974), 54-75.

- [١٦] الغمري، إبراهيم. *السلوك الإنساني والإدارة الحديثة*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون سنة.
- [١٧] سليمان، حنفي محمود. *السلوك الإداري وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون سنة.
- [١٨] Bennis, W. "Transforming Our Work Ethic: Four Traits of Leadership." *Education Network News* 3 (1984), 1-3.
- [١٩] McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- [٢٠] السلوم، يوسف إبراهيم. «نحو نموذج مقترح للإدارة السعودية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٧ (مايو ١٩٨٣م)، ص ٢٢٤.
- [٢١] Livingstone, J. S. "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review*, (1969), 81-89.
- [٢٢] Blake, R.R. and Mouton, J. S. *The Managerial Grid*. Hueston: Gulf Publishing Company, 1964.
- [٢٣] Likert, R. *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- [٢٤] Hersey, P. and Blanchard, K.H. *Management of Organizational Behavior*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- [٢٥] الهواري، سيد. *التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم*. القاهرة: دار الجيل للطباعة، ١٩٨٠م.
- [٢٦] Nystrom, P.C. "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal* 21, (1978), 325-331.
- [٢٧] Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 36 (March-April 1958).
- [٢٨] Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- [٢٩] House, R.J. and Mitchell, T.R. "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* (1974).
- [٣٠] Vroom, V.H. and Yetton, P. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh Press (1973).
- [٣١] Reddin, W.J. *Managerial Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill, 1970.
- [٣٢] Argyris, C. "Leadership Learning, and Changing the Status Quo", *Organization Dynamics* 5 (Winter 1976).
- [٣٣] Phillips, J.S. and Lord, R.G. "Causal Attributions and Perceptions of Leadership", *Organization Behavior and Human Performance* 28 (1981) 143-163.

- Hollander, E.P. and Julian, J. W. "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes" *Psychological Bulletin*, 17 (1969), 387-397. [٣٤]
- Gibb, C.A. "An Interactional View of the Emergence of Leadership", in: Gibb, C.A. (Ed), [٣٥]
Leadership. Baltimore: Penguin Books, 1969.
- Calder, B. J. "An Attribution Theory of Leadership", in: Staw, B.M. and Salancik, G.R. (Eds.) [٣٦]
New Directions in Organization Behavior. Chicago: St. Clair Press, 1977.
- Powell, G.N. and Butterfield, D.A. "The Hi-Hi Leader Rides Again", *Group and Organizational [٣٧]*
Studies 9 (1984), 437-450.
- جنيد، عبدالمعتم. أصول الإدارة العامة. طنطا: دار جامعة طنطا للطباعة والنشر، ١٩٧٩ م. [٣٨]
- Graves, L.M. "Effect of Leader Persistence and Environmental Complexity on Leadership Per- [٣٩]
ceptions: Do Implicit Beliefs Discourage Adaptation to Complex Environment?" *Group and*
Organizational Studies, MIO, (1985), 19-35.
- Dobbins, G.H. "Effects of Gender on Leaders Responses to Performers: An Attributional Inter- [٤٠]
pretation", *Academy of Management Journal*, (1985), 587-767.
- Pfeffer, J. "The Ambiguity of Leadership" *Academy of Management Review*, 2 (1977), 104-112. [٤١]
- Boucher, N. "Transforming the Organization", *New Age Journal*, 11, (1985), 36-45. [٤٢]
- Adams, J.D. *Transforming Work*. Alexandria, VA: Miles River Press, 1984. [٤٣]
- Ackerman, L.S. "The Flow State: A New View of Organization and Managing", in: Adams, J.D [٤٤]
(ed.) *Transforming Work*. Alexandria, VA: Miles River Press, 1984.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H., Jr. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982. [٤٥]
- Hickman, C.R. and Silva, M.A. *Creating Excellence*. New York: New American Library, 1984. [٤٦]
- Komaki, J. "Toward Effective Supervision: An Operant Analysis Comparison of Managers at [٤٧]
work" *Journal of Applied Psychology*, (1985).
- Streets, R.M. and Porter, L.W. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill, 1975. [٤٨]
- Ouchi, W. *Theory Z*. Mass: Addison-Wesley, Reading, 1981. [٤٩]
- حسن، السيد المتولي. «الأنشطة الترويجية للشركات السعودية». الرياض: مركز البحوث بكلية [٥٠]
العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٣ م.
- Flaherty, R.E. *The Core of Curriculum for Accounting Majors*, American Management Associa- [٥١]
tion, 1979.

Chandrasekaran, G. "Research in Strategic Management, the Issue of Practical Significance", a [٥٢]

paper presented at the South West Academy of Management Meeting, (1981).

[٥٣] حسن، السيد المتولي . الإعلان التليفزيوني والمنشآت التسويقية، دراسة ميدانية . الرياض : مركز
البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٩ م .

الملاحق

أولاً: نموذج قائمة الاستقصاء

- ١- البيانات الأولية:
- ١- اسم المنظمة (المصنع / الشركة / المؤسسة):
- ٢- حجم المنظمة التي تعمل بها:
- ٣- الوظيفة الحالية التي يشغلها:
- ٤- الجنسية الحالية:
- ٥- المستوى التعليمي:
- ٦- العمر الحالي بالسنوات:
- ٧- مدة الخبرة السابقة بالسنوات:
- ٨- مدة العمل مع رئيسك المباشر حالياً:
- ١ أقل من ٥٠ فرداً
- ٢ ٥٠ - ٩٩
- ٣ ١٠٠ فرد فأكثر
- ١ مدير إدارة عامة
- ٢ رئيس قسم متخصص
- ٣ مشرف أو رئيس مجموعة
- ١ سعودي
- ٢ عربي
- ٣ أجنبي
- ١ أقل من الابتدائية
- ٢ الابتدائية
- ٣ الكفاءة أو الاعدادية
- ٤ الثانوية (أو ما يعادلها)
- ٥ مؤهل جامعي
- ١ أقل من ٣٠ سنة
- ٢ ٣٠ - ٤٠ سنة
- ٣ ٤٠ - ٥٠ سنة
- ٤ ٥٠ - فأكثر
- ١ أقل من ٣ سنوات
- ٢ ٣ - ٦ سنوات
- ٣ ٦ سنوات فأكثر
- ١ أقل من ١ سنة
- ٢ ١ - ٣ سنة

- ٣ سنوات فأكثر _____ ٣
- ١ عدم حضور دورات _____ ١
- ٢ - ١ _____ ٢
- ٣ دورات فأكثر _____ ٣
- ٩ - حضور دورات التدريب الإشرافي

ب - البيانات التخصصية

فيما يلي قائمة تحتوي على عدة أنواع من العلاقات التي قد تحدث فعلاً بينك وبين رئيسك المباشر. وإلى يسار كل نوع مقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها من (٠) إلى (٥)، حيث يعني الرقم (٠) أن هذه العلاقة لم تحدث أبداً، والرقم (٥) أن هذه العلاقة كثيرة الحدوث جداً.

فضلاً ضع دائرة حول الرقم المناسب أمام كل نوع من العلاقات ليبيان تقديرك لدرجة حدوثها فعلاً بينك وبين رئيسك المباشر، وذلك بغض النظر عما يجب حدوثه.

درجة حدوثها فعلاً						نوع العلاقات التي تحدث بينك وبين رئيسك المباشر
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠ - يعطيني الوقت الكافي لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١ - يخصص لي وقتاً عندما أحتاج إلى مساعدته
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢ - يؤيد ويدعم قراري عند اللزوم
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣ - يفضل مساعدتي على توجيه النقد إليّ عند مواجهتي مشكلة حادة بالعمل
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤ - يقوم بشرح أسباب تعديل ضروري في السياسات أو الإجراءات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥ - يرجع الفضل إليّ عند قيامي بعمل مفيد للقسم أو الإدارة
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦ - يعلمني بأسباب أي طلبات مهمة تطلب مني
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧ - يعلمني بالأمر المهمة التي تؤثر على شخصياً أو على القسم
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨ - يساعدني عند الحاجة
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩ - يفي بأي وعد يوعدني به
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠ - أشعر بالارتياح عند مشاركته لي في أفكاره
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١ - يعتني بي في الأمور الشخصية
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢ - يهتم بكل آرائه واقتراحاتي

درجة حدوثها فعلاً						نوع العلاقات التي تحدث بينك وبين رئيسك المباشر
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣ - لا أشعر بالحرج بإخباره عما يدور في ذهني
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤ - يهتم بما أقوم به في مجال العمل
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥ - يراعى مشاعري وينظر إلى بعين الاعتبار
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦ - يطلعني على كل ما يتوقعه مني
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧ - أعرف حدودي وأعلم موقفي منه فيما يتعلق بالعمل
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨ - يراعى شعوري عند اتخاذه قراراً قد يؤثر عليّ
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩ - يسألني عن رأيي في الأمور المهمة ويأخذه بعين الاعتبار
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠ - يشجعني عند اللزوم
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١ - يشجعني على تنمية وتطوير مهاراتي الوظيفية
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢ - انتقاداته هادفة وبناءة لي شخصياً
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣ - يشاركني عند اتخاذه القرارات المهمة المتعلقة بي أو بالقسم
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤ - تعجبني الطريقة التي يتعامل بها مع رؤسائه ومرؤوسيه
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥ - إنني على استعداد لعمل أي شيء يطلبه مني

ثانياً: قائمة بأسماء شركات العينة

تاريخ بدء الإنتاج	رأس المال المستثمر بالمليون ريال	عدد العاملين	أسماء الشركات الصناعية	مسلسل
١٤٠١هـ	١٠٠,٠٠	٩٨٢	الشركة العربية للزراعة وإنتاج الألبان (الصافي)	١
١٤٠٣هـ	٧٢,٧٢	١٥٢	شركة العزيفية للمنتجات الزراعية المحدودة	٢
١٤٠٤هـ	٦٥,٠٠	١٧٠	شركة دانيا للأغذية المحدودة	٣
١٤٠٤هـ	٨٢,٦٠	١٠٤	شركة المراعي المحدودة	٤
١٤٠٠هـ	٥٥,٠٠	١٨٦	الشركة السعودية الإيرلندية للحليب ومنتجاته (الربيع)	٥
١٣٩٩هـ	٤٢,٠٠	٩٤	مؤسسة الغدير للصناعات الغذائية	٦
١٣٩١هـ	١,٢٠	٦٥	شركة عصير الفواكه والألبان	٧
١٤٠٤هـ	٥٦,٠٠	٧٢	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)	٨
١٣٩٨هـ	٢٣,٩٠	٣٠	مصنع ألبان سنابل	٩
١٣٩٧هـ	١,٤٠	٢٢	مصنع ألبان زهور الربيع	١٠

Importance of Factors Influencing the Level of Leadership Maturity for Managers in Saudi Industrial Firms (A Field Study)

Ibrahim I. Bassiouni

*Associate Professor, Dept. of Business Administration, College of Administrative Science,
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

(Received 12/11/1411; Accepted for Publication 24/1/1412)

Abstract. The purpose of this study is to evaluate the potentiality and limitations of the developmental model of leadership to explore factors influencing the levels of leadership maturity and its importance. Therefore, it was necessary to carry out this research in the light of historical overview of leadership theories and the recent trends in this area.

It may help to assure the effectiveness of this model throughout its application in a different context, namely Saudi Arabia, where a various group of managers with different nationalities, cultures and hence levels of maturity. Then a randomly selected sample of industrial managers was surveyed in order to test the levels of leadership maturity, and factors influencing them.

The results showed that those managers have reached a moderate level of maturity at the primary stage of effective manager. The more advanced and matured managers were found at the top management level in big-sized firms, specially among the young, experienced and well trained. The study has its contribution in the area of management development, particularly in the process of training and selection.