

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

المجلس الأعلى للشباب والرياضة أنموذجاً

د. ذياب جرار

أستاذ العلوم الإدارية المشارك

جامعة القدس المفتوحة - فرع رام الله والبيرة

ملخص: يهدف البحث إلى تحليل أنماط القيادة السائدة لدى عينة من المديرين العاملين في المجلس الفلسطيني الأعلى للشباب والرياضة في ضوء قيمهم الثقافية. اعتمدت الدراسة تساؤلاً رئيساً مفاده "هل يميل المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، ولأسباب ثقافية، إلى الاهتمام بالعمل والأداء أكثر من الاهتمام بالعلاقات والعاملين"؟. ولغرض تحقيق الهدف الرئيس للبحث والإجابة عن تساؤلاته أعدت استبانة اشتملت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة ووزعت على المديرين كافة، من فئة مدير ومدير عام، في المجلس الأعلى للشباب والرياضة وعددهم (55) مديراً. توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها أن المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة يميلون إلى تبني نمط القيادة الهيكلية، بسبب ميلهم للاهتمام بالأداء بشكل أكبر من الاهتمام بالعاملين (القيادة الإنسانية). كما تبين أنه لا يوجد فروقات في ميل المديرين إلى تبني نمط القيادة (الهيكلية والإنسانية) تبعاً للمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الموقع الإداري، الأقدمية في المجلس، وأن الفروقات كانت بحسب متغير الجنس فقط؛ أي أن الذكور كانوا أكثر ميلاً لتبني نمط القيادة الهيكلية مقارنة بالنساء. أوصت الدراسة بأن التحول المطلوب في أنماط القيادة يمكن أن يتم من خلال إحداث تغيير ثقافي وقيمي للمديرين والاستفادة من الأساليب الإدارية السائدة في ثقافات أخرى، للتمكن من مواجهة التحديات في بيئة الأعمال.

Task leadership vs. leadership by relationship in the Palestinian Governmental Organizations: Palestinian Higher Council for Youth and Athlete as a model

Abstract: This study aims at examining the leadership styles adopted by a sample of leaders at the Palestinian Higher Council for Youth and Athlete in light of their cultural values. The research problem revolves around a main question that is "Are administrators in the Higher Council for Youth and Athlete, for cultural reasons, inclined to adapt a leadership style that emphasizes work and performance than emphasizing a leadership style that is driven by people and relationship". To achieve the research purpose, the descriptive methodology was employed and a questionnaire reflecting the main variables of the research was designed and distributed to a sample of 55 administrators. The research came up with a main conclusion that administrators in the council adopted task style of leadership because they are more concerned with work and performance than people and relationships. The results also revealed no significant differences in leadership styles as concerned to variables such as: age, academic qualifications, field of study,

experience, and managerial position. The differences were significant in leadership styles concerning the sex of the respondents. The study revealed that male administrators were inclined to adopt the task leadership style as compared to females. The study recommends that any change in leadership styles, can be achieved through cultural change in managerial values, and can benefit from the prevailing styles in other cultures, in order to face challenges in the working environment.

المقدمة:

في الواقع، هناك سمة رئيسة تفرّق بين المنظمات الناجحة وتلك الفاشلة، هذه السمة هي القيادة الإدارية الفعالة والكفؤة. لقد أشار (Peter Drucker) إلى أن القادة الإداريين يعدون المورد الأهم والأكثر قدرة في المنظمات (Drucker, 2003). وتشير الإحصاءات إلى أنه من كل مئة منظمة حديثة النشأة تنتهي حياة نصفها تقريباً خلال سنتين من التأسيس، وفي نهاية السنة الخامسة من التأسيس فإن ثلث المنظمات المائة تستمر في عملها (Herzey & Blanchard, 1994)، وأن أسباب فشل هذه المنظمات يعزى بشكل رئيس إلى عدم توفر القيادة الإدارية الكفؤة والفعالة. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات في بحث مستمر عن الأشخاص الذين لديهم القدرة على القيادة، وأن الشّح في القادة الإداريين لا يقتصر على منظمات الأعمال بل يطال المنظمات الحكومية والتعليمية والدينية والجمعيات وغيرها من المنظمات بصرف النظر عن نشاطها ووضعها القانوني. وعليه، عندما نتحدث عن ندرة القدرات القيادية في مجتمعاتنا لا نتحدث عن ندرة الأشخاص الذين يشغلون المواقع القيادية بل نتحدث عن ندرة الأشخاص الذين لديهم الرغبة والقدرة على القيام بالأدوار القيادية. كما أن التجدد والتعقيد في البيئة المحيطة يستدعي من المنظمات ضرورة الاستمرارية في التكيف مع المتغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة الابتكارات والإبداعات الجديدة، لضمان بقائها مما يتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات، وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وتتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. وكغيرها من الدول العربية، تسعى فلسطين لمواكبة التطورات العالمية، من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات التعليم ووضع برامج تدريبية لتأهيل مواردها البشرية، إلا أن هذه التحولات تجري منزوعة من السياق العام المفترض لتنمية فعلية تسعى لتحقيق الاحتياجات الأساسية وغالباً لا تستصحب بالتأهيل الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي الكافي لهذه التحولات (غرايبة، 2004). ويعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسات الفلسطينية لم تحقق بعد التحول اللازم في أساليب القيادة التقليدية وفي الثقافة والحوكمة المؤسسية (Ali, 1996) (Sabri, 2004)، بسبب عوامل ثقافية مستمدة من البنية الأبوية للمجتمع العربي الفلسطيني مما يسهم في الحد من مواكبتها للتوجهات نحو عالمية الإدارة في العصر الحديث (بركات، 2008) (شرابي، 1993، 1999) (برنامج الأمم

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

المتحدة الإنمائي، 2003). وأن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع (الآغا، 2010: 299) (درويش، 2009: 141-100). ولعل موضوع القيادة يعد أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح المنظمات أو فشلها (كنعان، 1995: 86). وفي وقتنا الحاضر، يتميز القائد الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة، ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتاج قرارات المدير القائد، فهي إذاً تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية وبيئية. لذلك فإن شخصية المدير بصفته يمارس نمطاً معيناً من أنماط القيادة الإدارية كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به (عباس، 2008: 65). في الواقع، إن تطوير المديرين له انعكاسات إيجابية على المنظمات الحكومية وعلى المديرين فيها (الخطيب، 2004) من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل، وذلك بتبني الأجهزة الحكومية برامج وأساليب تهدف إلى تنمية معارف واتجاهات المديرين ومهاراتهم. لذلك، كان دائماً هناك حاجة ملحة لدى الأجهزة الحكومية بشكل خاص إلى تبني أساليب تطوير داخلية تساعد على تطوير المديرين، لما لتلك الأساليب والبرامج من آثار إيجابية في مجالات مختلفة، مثل: رفع مستوى أداء الجهاز الحكومي، ورفع مستوى الإنتاجية، وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين المديرين والعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي (الشهري، 1999).

مشكلة البحث:

عند الحديث عن الإدارة العامة في فلسطين فإن أول ما يطفو على السطح مشكلة تعيين المدراء، فقد صدرت عدة قرارات تعيين في السنوات الأولى لإعلان السلطة الفلسطينية ونشأة وزاراتها، وكانت هذه التعيينات تلبية لهياكل هذه الوزارات تارة، وتارة أخرى إلى اعتبارات ورؤى أولئك الكوادر الذين عملوا في أجهزة وإدارات منظمة التحرير الفلسطينية وتنظيماتها الإدارية، وليست المشكلة في التعيينات فقط وإنما في السلوكيات الإدارية التي يسلكها هؤلاء المدراء الذين جعلوا من إدارتهم ميداناً لتحقيق أهدافهم ورغباتهم الشخصية (النشرة المركزية لحركة التحرير الوطني الفلسطيني، فتح، 1999)، كل ذلك جعل المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعاني الكثير من المشكلات بعضها يعود لوجود الاحتلال الذي يحول دون قيام هذه المؤسسات بمهامها وتقديم خدماتها إلى الجمهور الفلسطيني، وبعضها يتمثل في ضعف الإدارة العامة الفلسطينية وعدم الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الهائلة المتوفرة في هذه المؤسسات، وبعضها يعود إلى ضعف القدرات القيادية المتوفرة فيها

د. نيا ب جرار

والقادرة على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد البشرية (جرار، 2006: 64-11) ، وكذلك التشوهات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها. كما أكدت الدراسات ذات العلاقة أن القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولأسباب ثقافية، ينجحون إلى استخدام الأسلوب المركزي المهيكل في الإدارة، وأن مستوى التفويض للصلاحيات يعد في أدنى مستوياته الأمر الذي يسهم في خلق مناخ عمل غير صحي يؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى دافعيتهم للعمل (ضراغمة، 2013). وعليه، جاءت هذه الدراسة للبحث في الأنماط القيادية السائدة في أحد أهم المؤسسات الحكومية الفلسطينية الحيوية وهي المجلس الفلسطيني الأعلى للشباب والرياضة، هل هو النمط المركزي المهيكل الذي يركز على العمل والأداء أو النمط القيادي الموجه بالعلاقات (القيادة الإنسانية) والمهتم بالعاملين.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى الإطار النظري والمفاهيمي المتعلق بموضوع البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.
- الكشف عن تصورات المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة نحو مدى ممارسة النمط القيادي المهيكل ونمط القيادة بالعلاقات.
- التعرف إلى الاختلافات في نمطي القيادة الهيكلية والإنسانية تبعاً للمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، الموقع الإداري، العمر، الأقدمية في المجلس.
- تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تعزيز القدرات القيادية للقادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بوجه عام وفي المجلس الأعلى للشباب والرياضة بوجه خاص.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث كونه الأول - على حد علم الباحث - الذي يتناول موضوع القيادة الهيكلية والإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وأن الدراسات التي أنجزت في هذا المجال تركزت في معظمها على المنشآت الإنتاجية وكذلك الأكاديمية سواء كانت مدارس أو جامعات، كما تكمن أهمية البحث في أنه تناول مؤسسة حكومية حيوية هي المجلس الأعلى للشباب والرياضة (وزارة الشباب والرياضة سابقاً) والتي ترعى قطاعاً كبيراً وحيوياً من قطاعات الشعب الفلسطيني هو قطاع الشباب الذي يعوّل عليه في عملية التنمية المستدامة. وتكمن أهمية الدراسة كونها جاءت في وقت علت فيها أصوات كثيرة في المجتمع الفلسطيني تنادي بإصلاح المؤسسات والقضاء على الفساد والتلوث الإداري الذي تعاني منه العديد من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ناهيك عن برنامج

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

الإصلاح الشامل الذي تبنته الحكومات الفلسطينية المتعاقبة، والتي جعلت على رأس أولوياتها إصلاح المؤسسات وإزالة التشوهات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها. وعليه، يرى الباحث أن هذه الدراسة ستسهم في استكشاف الأنماط القيادية السائدة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة ليشكل ذلك أرضية لاقتراح سلوكيات قيادية تسهم في تحسين أداء العاملين في المجلس وتقديم أفضل الخدمات لمجتمع الشباب بكفاءة ونجاح.

تساؤلات البحث:

يحاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل يميل المديرون في المجلس الأعلى للشباب والرياضة إلى تبني نمط قيادي يهتم بالعمل والإنتاج (قيادة هيكلية) أكثر مما يميلون إلى الاهتمام بالعلاقات والعاملين (قيادة إنسانية)، كون الثقافة الفلسطينية عالية في مسافة القوة (Power Distance) وتجنب حالات عدم التأكد (Uncertainty Avoidance)؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في تبني المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لأنماط القيادة الهيكلية والإنسانية بحسب متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، العمر، الموقع الإداري، الأقدمية في المجلس؟

محددات البحث

يقتصر البحث على دراسة نمطي القيادة الهيكلية والإنسانية من وجهة نظر المديرين (المدرء والمدراء العامون) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة كونهم الأقدر على تشخيص هذه الأنماط بأبعادها المختلفة.

- هناك أنماط كثيرة للقيادة الإدارية وردت في الأدبيات من قبل مفكرين كثر في الإدارة، ولكنها في محصلتها لا تخرج عن نمطين اثنين، هما: الاهتمام بالعمل والإنتاج (القيادة الهيكلية) والاهتمام بالعلاقات والعاملين (القيادة الإنسانية). وعليه، سيتم التركيز في هذه الدراسة على هذين النمطين في القيادة.

- يقتصر البحث على دراسة أنماط القيادة الإدارية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة (المقرر الرئيس) في رام الله في الضفة الغربية، ولم تشمل الدراسة المديرين في المحافظات في قطاع غزة لصعوبة الاتصال والتواصل مع القطاع. كما أن اقتصر البحث على المديرين في المقرر الرئيس للمجلس يرجع إلى أن هؤلاء المديرين لا يمارسون القيادة على المرؤوسين في دوائهم فقط بل أيضاً العاملين في المكاتب الفرعية في المحافظات الفلسطينية.

د. نيا ب جرار

- اقتصر البحث على المديرين المسجلين على ملاك المجلس الأعلى للشباب والرياضة حتى شهر أيار من العام 2013.
- إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبقى محدودة بعينة المديرين المستجوبين وفي الفترة الزمنية التي تم إجراء البحث فيها. وقد يرى البعض أن استخدام أداة قياس مترجمة من لغتها الأصلية إلى لغة أخرى يخلق غموضاً في المصطلحات لدى المستجوبين، ولكن أداة القياس المستخدمة تمت ترجمتها من قبل متخصصين لغويين وتم اختبارها والتأكد من وضوح المصطلحات الواردة فيها قبل استخدامها. كما يمكن القول إن استخدام أداة استخدمت، وما زالت تستخدم، في دراسات أخرى يعد نقطة قوة، طالما أن الدراسة تبحث في ظاهرة عالمية تتعلق بالمتطلبات الواجب توفرها في القادة والمديرين من أجل مواكبة التطورات نحو عالمية الإدارة ومجتمعات المعرفة. ويبقى الباب مفتوحاً للباحثين الآخرين المهتمين بموضوع القيادة لمتابعة البحث فيه باختيار عينة تمثل مؤسسات أخرى أو في مواقع ودول أخرى ذات ثقافة وطنية مختلفة.

مجتمع البحث والعينة:

يشتمل مجتمع البحث على العاملين من فئة مدير ومدير عام في المجلس الأعلى للشباب والرياضة (المقر الرئيس الكائن في رام الله) وعددهم 55 شخصاً، وأما العينة فقد كانت مسحاً شاملاً لكافة مفردات المجتمع المبحوث حيث وزعت عليهم استبانة البحث أُستعيد منها 50 استبانة معبئة حسب الأصول وبذلك تكون نسبة الاستبانات المسترجعة 91% وهي نسبة تُعد عالية جداً وكافية لإجراء البحث.

منهج البحث وأداة القياس

تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المسح الميداني لملاءمته طبيعة البحث، فمن خلال هذا المنهج تم وصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً حيث تم استكشاف الأنماط القيادية السائدة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، ودرجة تبني هذه الأنماط من قبل المديرين. لقد أخذت البيانات اللازمة من مصدرين أساسيين، الأول: المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث، والثاني: المصادر الأولية المتمثلة باستبانة تم توزيعها على عينة البحث. ولقياس أنماط القيادة، تم تبني أداة T/P Leadership Questionnaire التي تقيس أنماط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية. وغالباً ما تستخدم هذه الأداة لغايات الاستشارات والتدريب في العلاقات الإنسانية وهي منشورة على الشبكة الإلكترونية Worldwide Web وفي سيرمرهورن (Shermerhorn, 2002:w-118-w120). تم التثبت من صدق الأداة بعرضها على خمسة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص وتم الأخذ بملاحظاتهم، كما تم قياس معامل كرونباخ ألفا

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

لثبات الاستبانة وكانت على النحو الآتي: محور القيادة الهيكلية (95%)، محور القيادة الإنسانية (91%)، الأداة كاملة (96%). هذا المؤشر يعد مرتفعاً مما يؤكد أن الأداة تمتاز بالثبات والاعتمادية (Lin, 1976). اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين: تضمن الأول منها المعلومات الشخصية عن المستجوب (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الأقدمية، الموقع الإداري، الجنس). وتضمن الجزء الثاني فقرات تبين أنماط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية، ومجموعه 33 فقرة، خصصت منها 20 فقرة لنمط القيادة الهيكلية و 12 فقرة لنمط القيادة الإنسانية. وتجدر الإشارة إلى أن الفقرات من 1-9 تقيس ميل المديرين نحو السلطة والقوة (مسافة القوة) والفقرات من 10-20، تقيس ميل المديرين نحو هيكلية المهام والاهتمام بالأداء (عوامل تجنب حالة عدم التأكد). واتبعت كل فقرة ضمن هذه الأنماط بسلم إجابة من خمس فئات على مقياس ليكرت (likert)، وأعطيت الأوزان الآتية: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).

المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية واستخدم التوزيع التكراري والنسبي والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد من المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة وللاستجاباتهم المتعلقة بأنماط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية. ولغرض تفسير النتائج اعتبرت المتوسطات التي تقع بين (3.5-5) عالية، وبين (2.5-3.49) متوسطة، وبين (1-2.49) متدنية. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي Analysis of Variance-Anova لتحديد الفروق بين المديرين حسب مستواهم الإداري، أعمارهم، الأقدمية في العمل، التخصص، المؤهل العلمي. كما تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة t-test for Independent samples للتأكد من الفروق بين المديرين من حيث النوع (ذكور أم إناث).

أدبيات الدراسة

مفهوم القيادة الإدارية:

هناك مجموعة من التعريفات للقيادة وردت في أدبيات الإدارة. فقصرّها (كانتر وأنديل بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (كنعان، 1995: 89). ويعرف وايت (White) القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (186-185: White, 1962). ويرى هنت ولارسون (Hunt & Larson) أن القيادة الإدارية "هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير

د. نيا ب جرار

من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (Hunt & Larson, 1977: 238) ويعرّفها Pfiffer & Presthus بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية (pfiffner & presthus, 1976: 106). ويعرّفها (Allen) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (Allen, 1964: 70) ويعرّف القيادة الإدارية بأنها "فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى أهداف معنوية (عاشور، 1989: 212). إجرائياً، يمكن تعريف القيادة على "أنها عملية يمارس فيها القائد أو المدير قدراته كافة للتأثير على التابعين لكسب ثقتهم وتعزيز الثقة بأنفسهم بهدف الحصول على أفضل أداء وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ضمن محددات الموقف والقائد نفسه والمرؤوسين والأهداف المرجو تحقيقها. نخلص من تلك المناقشة لمفهوم القيادة: أن علماء الإدارة في العصر الحديث ركزوا على العناصر الآتية، القائد؛ أ ي: الشخص الذي يقود الجماعة، المرؤوسين؛ أ ي: التجمع البشري في المنظمة أو وحداتها الإدارية، والأهداف: المطلوب تحقيقها، وظروف الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه لاتخاذ قرار معين، والتأثير؛ أ ي: السلوك الذي يتبعها القائد مع الآخرين.

القيادة الإدارية تاريخياً

يرى برنس (Prince, 2008) أن معظم النظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الأول من القرن السابق تناولت موضوع القيادة من حيث ارتباطه بالعلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية. وفي النصف الثاني من القرن نشرت في أدبيات الإدارة دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة من وجهات نظر مختلفة ضمن توجهات ثلاثة هي: السمات، والسلوكية، والموقفية (yukul, 1998)، ويرى (Hollander & offerman, 1990) أن هذه النظريات تبنت فكرة أساسية مفادها أن القادة يحملون صفات ومهارات عالمية غالباً ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق في المواقف جميعها. وأما الدراسات التي بحثت في سلوكيات القائد فقد أشارت أن هناك مديرين يمارسون سلوكيات تولي اهتماماً عالياً بالعمل وكيفية أدائه ضمن إجراءات وأساليب محددة من جهة، وهناك آخرون يمارسون سلوكيات تركز على تطوير علاقات جيدة مع العاملين والاهتمام بتحقيق رفاهتهم ورضاهم. وتعد دراسة جامعة أوهايو (Halpin & Winer, 1957) Ohio ودراسة جامعة ميتشغان اللتان أجريتا في مطلع الخمسينات من القرن الماضي من أوائل الدراسات التي أجريت لدراسة سلوكيات القادة. كما قدم (Black & moton, 1984) نظرية الشبكة الإدارية التي حدّت بعدين أساسيين للقيادة، هما: "الاهتمام بالإنتاج" و"الاهتمام بالعاملين" وقد وجد الباحثان أن الأسلوب الذي يهتم بالإنتاج والعاملين معاً بدرجة عالية هو أسلوب متوازن ولكنه ضعيف. أما (Vroom, 2000) فقد وجد

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

اختلافاً في الأساليب القيادية للمديرين، فبينما ينتهج بعضهم أسلوباً سلطوياً وتوجيهياً لأداء العمل ينتهج آخرون أسلوباً إنسانياً يقوم على قبول مشاركة العاملين والثقة بقدراتهم. ويرى هيرسي وبلانشارد (Herzhey & blanchard, 1994) أن الأسلوب القيادي الأمثل، في جميع الأحوال، تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم فيه بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة. فالموقف هو الذي يحدد توارم القائد مع الموقف. ويرى (Dwyer, 2008) أنه لا يوجد هناك نمط قيادي أفضل من الآخر، وكثير من المنظمات لا يمكنها أن تتبنى مساراً معيناً للقيادة، وإنما يعتمد ذلك بشكل كبير على سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين.

القيادة الإدارية في الأدبيات الحديثة:

وضع بيرنز (Burns, 1978) في السبعينات من القرن الماضي أساساً للتوجهات الحديثة في أساليب القيادة بالإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. ويؤكد أسلوب القيادة التحويلية على أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤيا ورسالة للمنظمة، وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع وفي وقت واحد. والأسلوب بهذه الصفات يشبه القيادة الإنسانية الذي يبدى اهتماماً بالعاملين وحاجاتهم ويفوض لهم الصلاحيات. وقد بحث (الكساسبة، 2009) (الخشالي والتيمي، 2008) في أساليب القيادة، وبخاصة التحويلية وأثرها في المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين من تفعيلها في عدد من المؤسسات الأردنية. أما أسلوب القيادة التبادلية فيقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الثواب مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج. والأسلوب بهذه الصفات يشبه القيادة الهيكلية التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداؤهم بشكل جيد ولفترة مناسبة. وتوصلت صبري (Sabri, 2007) إلى أن القيادة الملائمة في مجتمعات المعرفة هي القيادة التي تمتلك رؤيا التوجه نحو المستقبل والتي تؤمن أن التغيير لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة مع العاملين كفريق وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات. كما أشار (العوامل والضمور، 2005) إلى أن على المديرين إبداء مهارات قيادية تحويلية وتبادلية كي يكونوا أكثر فاعلية. ويؤكد زاك ومكني (Zack & Mckenny, 1995) على دور القيادة في تحفيز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وتطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها. ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي اتخذت الدراسات المتعلقة بالقيادة اتجاهات جديدة يركز على مقدرة المديرين في إحداث التغيير وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة لتحفيز العاملين (Bry Man, 1992) (Tichy & Devanna, 1995)

د. نيا ب جرار

(Bass, 1999). ويؤكد شايين (Schein, 2004) على أهمية دور القائد في خلق ثقافة تنظيمية تقوم على أساس الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم حسب رؤية القائد. ويضيف (Nonaka, 1994) أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة وتبادلها، فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة؛ لأن ثقافة المنظمة هي محصلة للسلوك الجماعي لأعضائها. كما قام بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين القيم الثقافية والقيادة، ففي العام 1984 قام العالم الهولندي هو فستد (Hofstede, 1984) بإجراء دراسة على 72 فرعاً من فروع شركة IBM المتواجدة في 50 دولة و3 مناطق من أنحاء العالم، هي: المنطقة العربية، دول منطقة شرق أفريقيا ودول منطقة غرب أفريقيا، للتعرف على القيم الوطنية التي يحملونها في أدائهم العمل. ونتيجة لهذه الدراسة حدّد "هوفستد" أبعاداً أربعة للقيم الثقافية لمجتمعات الدول التي شملتها الدراسة، والتي تؤثر في تكوين الأفراد وطريقة تفكيرهم، وهذه الأبعاد هي: * مسافة القوة، وتعني مدى تشجيع الثقافة الوطنية وقبولها لقيم ممارسة السلطة، وتفوق بعض الأفراد على غيرهم في إصدار الأوامر والقرارات (درجة المركزية) من جهة، أو قبول مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات من جهة أخرى (درجة اللامركزية). * الفردية والجماعية: وتعني مدى تشجيع الثقافة الوطنية للعمل الفردي أو الجماعي وروح الفريق. * تجنب حالة عدم التأكد، وتعني مدى ميل المجتمع لتجنب حالات عدم التأكد والمواقف الغامضة. * الذكورة والأنوثة، حيث تتصف المجتمعات الأنثوية بالميل نحو تشجيع كل من الإناث والذكور على السواء والتحلي بالعاطفة والشفقة نحو الضعيف والتواضع مع الغير وإقامة علاقات جيدة معهم وتجنب إلحاق الأذى بهم. أما المجتمعات الذكورية فتركز على المساواة وإطلاق روح المنافسة بين العاملين لتحقيق الطموح والأداء الأفضل للعمل. وفي الثقافة العربية أنجزت العديد من الدراسات لفحص الأبعاد الأربعة لهوفستد مقارنة بالقيم السائدة في مجتمعات أخرى، وتميل الثقافة العربية بدرجة عالية من مسافة القوة ودرجة عالية من تجنب ظروف عدم التأكد، والميل للجماعة والالتزام بمصالح الجماعة (العائلة أو القبلية) والتوسط في الميل نحو الذكورة والأنوثة (Hofstede, 2003). وقد توصلت صبري (sabri, 2004) إلى أن أساليب القيادة الأردنية تستمد كثيراً من ممارساتها من الثقافة السائدة وبخاصة مسافة القوة وتجنب عدم التأكد، بحيث تنعكس في ثقافة تنظيمية تركز على سلطة مركزية وتحديد الأدوار للعاملين. ويؤكد عدد من الباحثين في المجتمع والإدارة العربية (شرايبي، 1993) (بركان، 2008) أن مشكلات المؤسسات العربية غالباً ما تنشأ من التنظيم البيروقراطي القائم على ثقافة السلطة والقوة. فالمؤسسات العربية تستند إلى التنظيم الهرمي، وعدم قدرة المديرين على الحسم في اتخاذ القرارات،

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

ومحاربة الأقارب والأصدقاء، وعدم وجود القوانين والإجراءات. ويرى منى (Muna, 1980) أن جذور الثقافة تعود إلى النظام العشائري بمظاهره المختلفة من تركيز للسلطة بيد شيخ العشيرة، وهيمنة الذكورة ونزعة إلى حب المركز واللقب وقوة انتماء الفرد للعائلة. ويشير (Ali, 1996) أنه رغم أن الإسلام جاء كي يحرر الناس من العصبية، ويكرس قيم التشاور والجماعية في اتخاذ القرار، ويشجع المبادرة الفردية وعدم التمييز بين الجنسين، إلا أن ثقافة القوة وحب السلطة والخوف من المجهول ما زالت تسود المجتمعات العربية، ولا تشجع على المشاركة في صنع القرار أو حرية إبداء الرأي أو المبادرة الفردية. ويؤكد ضفار (Dadfar, 1990) أنه عندما يدخل الفرد معترك الحياة العملية حاملاً معه هذه المعتقدات والقيم، فإنها تنعكس في الخوف من مناقشة مديره أو الاختلاف معهم في وجهات النظر، وعدم رغبته في اتخاذ القرار خوفاً من تحمل مسؤولية تبعاته من ناحية، وفي تفرد المسؤولين باتخاذ القرار، وعدم الرغبة في إشراك العاملين من ناحية أخرى، مما يخلق فئة من العاملين الذين لا يملكون القدرة على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية خوفاً من مخالفة المسؤول وبالتالي العقاب. كما أكد (عباس، 2012) في دراسته لأثر القيادة الإدارية على عملية صنع القرار والتغيير في شركة الكهرباء الأردنية، أن النمط القيادي الديمقراطي له تأثير إيجابي مهم على عملية صنع القرار. وأما (درويش، 2009) فقد أكد أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية، وأن هذا المفهوم هو من (أكثر) المفاهيم ملائمة لقيادة التغيير في المنظمات. وتوصل (البدائية والعضائية، 1996) في دراستهم حول قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، إلى وجود اتساق في قيم المديرين في المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية، وأن تفسير ذلك هو التشابه في نوع النشاط الاقتصادي للمجتمع المبحوث وكذلك التشابه في النظام السياسي الملكي والثقافي بين البلدين، وأما (مزعل والخشالي، 1994)، فقد أكد أن غالبية المديرين في القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، وأن أسلوب الثواب والعقاب هو أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم، وتوصلا إلى نتيجة أن هناك أثراً واضحاً لخلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي على الأنماط القيادية نحو مشاركة مرؤوسهم في اتخاذ القرار. وتوصل (محمد، 1994) إلى أن هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين وبين فئات السن المختلفة لهم، أو تخصصاتهم العلمية، كما أن هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين وبين مشاركتهم في البرامج التدريبية. وعند دراسة الأنماط القيادية السائدة والقيم الثقافية لدى المدراء والمرؤوسين كدراسة مقارنة لثلاث دول هي الاتحاد السوفيتي السابقة وألمانيا وأمريكا، توصلت أن هناك انخفاضاً في مسافة القوة وارتفاعاً في ثقافة الذكورة وثقافة التخطيط طويل الأجل في كل من

د. نيا ب جرار

ألمانيا وأمريكا، بينما يلقي نمط المكافأة المشروطة والتحفيز والإبداعية رواجاً في دول الاتحاد السوفيتي السابق (Ardichvili & Kuchinke, 2002). وأخيراً، أكدت (صبري، 2010) أن المديرين الأردنيين في مؤسسات الأعمال يميلون إلى تبني نمط القيادة الهيكلية أكثر من ميلهم لتبني نمط القيادة الإنسانية وأن المديرين الذين لا يحملون مؤهلاً جامعياً والمديرين الذكور والمديرين الشباب يميلون إلى تبني نمط القيادة الهيكلية بشكل أكبر من القيادة الإنسانية.

وفي السياق الفلسطيني، هناك دراسات كثيرة تناولت موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات، إلا أننا هنا سنبرز أهمها. في دراسة قام بها (الخطيب، 2004) و(شبيطة، 2001) هدفتا التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى المديرين في المنظمات الحكومية الفلسطينية، ودلت نتائجهما على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الفلسطينية. وأما (جرار، 2006) في دراسته حول المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، فقد أكد أن المناخ التنظيمي بأبعاده الستة ومن ضمنها "الأسلوب الإداري والقيادي" كان سلبياً مما يؤكد مركزية القيادة الإدارية في الوزارة المبحوثة. واتفقت (ضراغمة، 2013) مع نتائج جرار حيث أكدت أن اللامركزية الإدارية غير مطبقة في الوزارة المبحوثة (وزارة الشباب والرياضة) وأن المركزية الإدارية هي الأسلوب السائد فيها. كما أكد (بحر وراضي، 2013) في دراستهما المعنونة "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية"، أن اللامركزية الإدارية وأسلوب المشاركة الإدارية غير مطبقة في مؤسسات السلطة الفلسطينية. وفي دراسة (الفرا، 2003) المعنونة آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"، توصل إلى نتيجة مفادها أن السلوك الإداري التكتيكي يغلب عند المدير الفلسطيني على السلوك الإداري الاستراتيجي، وأن هناك غياب للنظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي. وقام (أبو حرب، 2002) بدراسة بعنوان "نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة"، فقد أظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد الاستخدام في المجتمع المبحوث. وأما (العسيلي، 1999) وفي دراستها المعنونة "النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنك فلسطين"، فقد أظهرت أن النمط الأوتوقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل، بينما النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى رئاسة بولتيكنك فلسطين، وقام (جرادات، 1992) بدراسة بعنوان "مركز الضبط وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الإدارية"، حيث توصلت إلى نتيجة رئيسه مفادها أن النمط القيادي (9،9)؛ أي النمط الذي يؤكد الاهتمام العالي بالعمل والعاملين معاً هو النمط الأكثر ممارسة في

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

الجامعات الفلسطينية. وفي دراسة قام بها (الأغا، 2010) بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، توصلت إلى نتيجة رئيسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً في البنوك العاملة في قطاع غزة. وفي دراسته المعنونة "نحو تطبيق اللامركزية في مستشفى جنين الحكومي"، توصل (نعيرات، 2006) أن البناء التنظيمي في المستشفى يتسم بالمركزية وأن إدارة المستشفى لا تلتزم في استراتيجياتها الإدارية مع قواعد ومبادئ اللامركزية الإدارية وأن هناك حاجة للتغيير كأسلوب لمواجهة التحديات كاستراتيجية للتطوير. وقام (أبو ندا، 2007) بدراسة بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، وتوصلت إلى أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي أنماط القيادة الإخبارية (التوجيهية) والاقناعية (الاستشارية) والأسلوب المشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاء بنسب متفاوتة وأن النمط القيادي المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات. وأما (المصري، 2007) فقد توصل أن النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط لتراسلي ثم الأوتوقراطي هي الأنماط الأكثر استخداماً في المدارس الحكومية في غزة.

بعد مراجعة دقيقة للأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، تبين الآتي:

- إن معظم الدراسات هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية الإدارية السائدة في المنظمات المبحوثة، والبعض الآخر ربط القيادة الإدارية بمتغيرات أخرى، مثل: الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، وأداء العاملين والأداء المؤسسي وغيره.
- لتحقيق أهدافها، استخدمت معظم الدراسات السابقة، إن لم يكن جميعها، المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال استبانة تعكس فقراتها الأنماط القيادية ومتغيرات أخرى كما حددتها الدراسة ذاتها.
- إن الدراسات السابقة جميعها بحثت في مدى تطبيق الأنماط القيادية بأشكالها المختلفة في المنظمات المبحوثة: النمط الديمقراطي، البيروقراطي، التراسلي، النمط الهيكلي الذي يركز على العمل والمهام، النمط الموجه بالعلاقات الذي يهتم بالعاملين وغيرها من الأنماط. وبينت نتائج الدراسات أن هذه الأنماط تستخدم بشكل متفاوت في المنظمات المبحوثة، فبعضها ينتهج أسلوباً سلطوياً وتوجيهياً لأداء العمل، وبعضها ينتهج أسلوباً إنسانياً يقوم على قبول مشاركة العاملين والثقة بقدراتهم.
- إن جميع الدراسات السابقة أوصت بضرورة تبني النمط القيادي الديمقراطي أنتشاري الموجه بالعلاقات مع ضرورة عدم إهمال العمل والأداء. كما أوصت الدراسات جميعها بضرورة تعزيز

د. نيا ب جرار

القدرات القيادية للقادة الإداريين وتدريبهم وتطويرهم بما يضمن تعزيز النمط التشاركي في الإدارة كونه الضامن الوحيد لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وعليه، يرى الباحث أن هدف البحث الحالي ينسجم مع هدف معظم الدراسات السابقة والمتمثل في استكشاف الأنماط القيادية السائدة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وهو النمط الموجه بالعمل أم بالعلاقات؟. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج ذاته الذي استخدمته معظم الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي وأسلوب المسح الميداني نظراً لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة تم في منظمات إنتاجية أو شركات أعمال أو مؤسسات تربوية وأكاديمية وأن القليل منها بحث في واقع القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية والتي قد تكون بأمرس الحاجة إلى أن تقاد بنجاح كونها تقدم خدماتها لمؤسسات القطاع الإنتاجي ولعمامة الشعب بكافة قطاعاته وأطيافه. كما تتميز الدراسة الحالية عن غيرها كونها تتم في بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً، وهي البيئة الفلسطينية بعكس معظم الدراسات السابقة التي أنجزت في بيئات غربية أو عربية مستقرة من الناحيتين السياسية والاقتصادية. كما تكمن نقطة التميز في الدراسة كونها تتناول إحدى أهم المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي المجلس الأعلى للشباب والرياضة والذي يقوم بدور وزارة الشباب والرياضة في الدول كونها تخدم أحد أهم القطاعات الحيوية في المجتمع الفلسطيني، هو قطاع الشباب والذي يعوّل عليه في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات العامة (ن = 50)

جدول رقم (1)

متغير الموقع الإداري	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام	13	26.0
مدير دائرة	37	74.0
المجموع	50	100.0%

متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	36	72.0
أنثى	14	28.0
المجموع	50	100.0%

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

متغير المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية%
بكالوريوس	29	58.0
ماجستير	20	40.0
دكتوراه	1	2.0
المجموع	50	%100.0

متغير التخصص	العدد	النسبة المئوية %
علوم إدارية واقتصادية	19	38.0
علوم طبيعية	15	30.0
تربية رياضية	11	22.0
أخرى	5	10.0
المجموع	50	%100.0

متغير العمر	العدد	النسبة المئوية%
30 سنة أو أقل	5	10.0
31-40 سنة	11	22.0
41-50 سنة	25	50.0
أكثر من 50 سنة	9	18.0
المجموع	50	%100.0

متغير سنوات الأقدمية في المجلس	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	4	8.0
5 إلى أقل من 10 سنوات	5	10.0
10 إلى أقل من 15 سنة	16	32.0
15 إلى أقل من 20 سنة	25	50.0
المجموع	50	%100.0

د. نيا ب جرار

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة العظمى من أفراد العينة هم من الذكور (72%) وأن (82%) منهم من فئة الشباب دون سن 50 عاماً ، وأن غالبية المديرين هم من الدرجة الجامعية الأولى والثانية ويتخصصات متنوعة. كما أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من العينة هم من فئة المدراء (74%) والنسبة المتبقية هم من فئة المدراء العامين (26%). وأخيراً ، تبين النتائج أن أغلبية أفراد العينة المستجوبة (92%) هم بسنوات أقدمية أكثر من 5 سنوات، مما يؤكد أن المديرين في المجلس هم من ذوي الخبرة والاختصاص.

ثانياً : مناقشة تساؤلات البحث

التساؤل الأول: هل يميل المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة إلى تبني نمط قيادي يهتم بالعمل والإنتاج (القيادة الهيكلية) أكثر مما يميلون إلى الاهتمام بالعلاقات والعاملين (القيادة الإنسانية) ، كون الثقافة الفلسطينية عالية في مسافة القوة وتجنب حالات عدم التأكد.

جدول رقم (2)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع النسبي لمجال نمط القيادة الهيكلية

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1.	أؤكد على أن يكون لي رأي ضمن المجموعة التي أعمل معها.	4.30	.95	86.0
2.	أقوم بحل النزاعات التي تنشأ بين العاملين.	4.22	1.07	84.4
3.	أؤكد دائماً على أن أكون سابقاً للآخرين في العمل.	4.10	1.05	82.0
4.	أبذل جهودي للحصول على فرصة للتقدم في العمل.	3.92	1.21	78.4
5.	أقنع الآخرين بأن اقتراحاتي هي لصالحهم.	3.72	1.11	74.4
6.	أصرف كأنني ناطق باسم مجموعة العمل التي رأسها.	3.54	1.22	70.8
7.	غالباً ما تحدث الأمور التي تتبأت بها.	3.48	.89	69.6
8.	أمثل الآخرين وأحدث بالنيابة عنهم.	3.20	1.12	64.0

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
9.	أتحدث بالنيابة عن الآخرين أمام الزوار والضيوف.	3.00	1.26	60.0
	الميل للسلطة والقوة	3.72	.83	74.4
التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10.	أطلب من العاملين العمل بجدية.	4.42	.99	88.4
11.	أعمل على ضرورة انجاز العمل بشكل سريع .	4.38	.83	87.6
12.	أحث العاملين على زيادة أدائهم.	4.34	.94	86.8
13.	أطلب من العاملين اتباع القوانين والأنظمة المحددة.	4.34	1.02	86.8
14.	أشجع العاملين على الالتزام بإجراءات العمل.	4.32	.94	86.4
15.	أحدد ما يجب عمله وكيف يجب عمله.	4.26	.88	85.2
16.	أحث العاملين على تحقيق انجازات أعلى من التي حققوها سابقا.	4.16	1.02	83.2
17.	أحدد برنامج العمل الواجب أداءه وأنظمه.	4.10	.93	82.0
18.	أحدد للعاملين ما يجب أن يقوم بعمله كل منهم	4.08	1.07	81.6
19.	أعرق كثيراً بالتفاصيل في العمل.	3.36	1.26	67.2
20.	أشجع العاملين على العمل الإضافي.	3.24	1.08	64.8
	متوسط هيكلية المهام والاهتمام بالأداء	4.09	.77	81.8
	المتوسط الكلي للقيادة الهيكلية	3.91	0.76	78.1

د. نيا ب جرار

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة يميلون إلى استخدام نمط القيادة الهيكلية بمتوسط عالٍ مقداره (3.91). وتبين العوامل من (9-1) توجه المديرين في المجلس إلى الميل نحو استخدام السلطة والقوة في أعمالهم بمتوسط مرتفع مقداره (3.72)، وهي بذلك تعكس قيم وثقافة مسافة القوة لديهم (power distance)، أما العوامل من (20-10) فهي تعكس ميل المديرين إلى ممارسة العوامل المتعلقة بهيكلية الأعمال والاهتمام بالأداء واتباع القوانين والإجراءات بمتوسط أيضاً مرتفع (4.09) وهي بذلك تعكس قيم تجنب عدم التأكد لديهم (Uncertainty avoidance).

جدول رقم (3)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال عوامل القيادة الإنسانية

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
24	أدفع العاملين لبذل جهود أكبر في أداء العمل.	4.14	.86	82.8
28	أشجع التغيير ولا أمانعه.	3.94	.93	78.8
32	أستشير الآخرين ولا أتصرف بشكل فردي.	3.92	.92	78.4
27	أمنح العاملين درجة عالية من حرية المبادرة.	3.90	1.05	78.0
30	لا ضير لدي بإعطاء تفسير لأعمالي.	3.80	.97	76.0
31	أسمح للعاملين تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل.	3.58	.97	71.6
22	أمنح العاملين الحرية المطلقة في أداء الأعمال.	3.52	1.07	70.4
29	أثق في حكم العاملين تجاه المشكلات وطريقة حلها.	3.48	.91	69.6
26	أض بعض من صلاحياتي للعاملين الآخرين.	3.38	.88	67.6
23	أشجع العاملين على اتباع حكمهم في حل المشكلات.	3.26	.85	65.2

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
33	يمكن أن أتسامح في تأجيل العمل أحيانا.	2.80	.86	56.0
25	لا أحدد العمل للأفراد وأدعهم يقومون بأدائه.	2.68	1.04	53.6
	عوامل القيادة الإنسانية	3.53	.67	70.7

بلغ المتوسط الكلي لردود المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة على عوامل القيادة الإنسانية الاتني عشر (3.53) ، والانحراف المعياري 0.67 وبنسبة 71% ، وهي نسبة تعكس ميل المديرين في المجلس لتبني هذا النمط القيادي بشكل مرتفع. وعلى الرغم من النسبة المرتفعة لميل المديرين لتبني نمط القيادة بالعلاقات (القيادة الإنسانية)، إلا أن النتائج أظهرت درجة متوسطة من تسامح المديرين في حالة تأجيل العاملين لبعض أعمالهم، كما أظهرت النتائج درجة قبول متوسطة للفقرة رقم (25) والتي تؤكد أن المديرين يقومون وبدرجة متوسطة بتحديد برامج العمل للعاملين ويقدمون لهم درجة متوسطة من الحرية بتأديتها.

التساؤل الثاني: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في تبني المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لأنماط القيادة الهيكلية والإنسانية بحسب متغيرات: الموقع الإداري، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص، العمر، الأقدمية في المجلس.؟

جدول رقم (4)

نتائج اختبار **Independent Samples Test (T)** لمدى تبني المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لنمط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية تبعا لمتغير الموقع الإداري

المجال	الموقع الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول الميل للسلطة والقوة	مدير عام	13	3.88	.94	.817	48	.418
	مدير دائرة	37	3.66	.79			
البعد الثاني هيكلية المهام والاهتمام بالأداء	مدير عام	13	4.22	.62	.721	48	.475
	مدير دائرة	37	4.04	.82			
المجال الأول عوامل القيادة الهيكلية	مدير عام	13	4.05	.76	.811	48	.422
	مدير دائرة	37	3.85	.76			
المجال الثاني عوامل القيادة الإنسانية	مدير عام	13	3.58	.58	.268	48	.790
	مدير دائرة	37	3.52	.71			

د. نيا ب جرار

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test -T تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا تؤكد النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير الموقع الإداري. هذه النتيجة تؤكد أن المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لا يختلفون في تبنيهم لنمطي القيادة (الهيكلية والإنسانية) حسب مواقعهم الإدارية، وأن المدراء العاملين والمدراء يتبنون نمطي القيادة بشكل متكافئ تقريباً.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار Independent Samples Test (T) لمدى تبني المديرين لنمط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول الميل للسلطة والقوة	ذكر	36	3.85	.63	1.857	48	.069
	أنثى	14	3.38	1.15			
البعد الثاني هيكلية المهام والاهتمام بالأداء	ذكر	36	4.26	.44	2.590	48	.013
	أنثى	14	3.66	1.20			
المجال الأول عوامل القيادة الهيكلية	ذكر	36	4.06	.48	2.328	48	.024
	أنثى	14	3.52	1.16			
المجال الثاني عوامل القيادة الإنسانية	ذكر	36	3.69	.41	2.928	48	.005
	أنثى	14	3.12	1.00			

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن هناك فروقات في تبني نمط القيادة الهيكلية تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة Sig (0.024)، وأن الفروق لصالح الذكور بمتوسط (4.06). كما تظهر النتائج أن هناك فروقات في تبني نمط القيادة الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة Sig (0.005)، وأن الفروقات كانت أيضاً لصالح الذكور بمتوسط (3.69). هذه النتائج تؤكد أن المديرين الذكور في المجلس الأعلى للشباب والرياضة يميلون أكثر من الإناث إلى تبني نمطي القيادة الهيكلية والإنسانية، ولعل تفسير ذلك أن المديرين الذكور حريصون على إظهار سلطتهم وقوتهم ونفوذهم مقارنة بالإناث خاصة أن بعضهم قد تم تعيينه بقرارات سياسية وبمراسيم رئاسية

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

ولديهم ولاءات تنظيمية وتساندهم تنظيماتهم السياسية، وتارة يظهر المديرون الذكور اهتمامهم بالعاملين ؛ لإبراز الجانب الخيري والإنساني داخلهم.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY Analysis of Variance Anova لمدى

ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعا

لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد الأول الميل للسلطة والقوة	بين المجموعات	.261	2	.131	.185	.832
	داخل المجموعات	33.135	47	.705		
	المجموع	33.396	49			
البعد الثاني هيكلية المهام والاهتمام بالأداء	بين المجموعات	.139	2	.069	.112	.894
	داخل المجموعات	28.981	47	.617		
	المجموع	29.120	49			
المجال الأول عوامل القيادة الهيكلية	بين المجموعات	.160	2	.080	.134	.875
	داخل المجموعات	28.085	47	.598		
	المجموع	28.245	49			
المجال الثاني عوامل القيادة الإنسانية	بين المجموعات	.419	2	.209	.456	.637
	داخل المجموعات	21.601	47	.460		
	المجموع	22.020	49			

تشير نتائج اختبار التباين الأحادي أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا تؤكد النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعا لمتغير المستوى التعليمي. هذه النتيجة تشير إلى أن المديرين في المجلس يمارسون نمطي القيادة، الهيكلية والإنسانية، بشكل متكافئ بصرف النظر عن المستوى التعليمي لديهم.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY Analysis of Variance Anova لمدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الميل للسلطة والقوة البعء الأول	بين المجموعات	4.706	3	1.569	2.515	.070
	داخل المجموعات	28.690	46	.624		
	المجموع	33.396	49			
هيكلية المهام والاهتمام بالأداء البعء الثاني	بين المجموعات	3.474	3	1.158	2.077	.116
	داخل المجموعات	25.646	46	.558		
	المجموع	29.120	49			
عوامل القيادة الهيكلية المجال الأول	بين المجموعات	4.001	3	1.334	2.530	.069
	داخل المجموعات	24.244	46	.527		
	المجموع	28.245	49			
عوامل القيادة الإنسانية المجال الثاني	بين المجموعات	3.131	3	1.044	2.542	.068
	داخل المجموعات	18.889	46	.411		
	المجموع	22.020	49			

تبين نتائج اختبار التباين الأحادي أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا تؤكد النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير التخصص. هذه النتيجة تشير أن المديرين في المجلس بكافة تخصصاتهم العلمية يمارسون نمطي القيادة، الهيكلية والإنسانية بشكل متكافئ بصرف النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية.

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

جدول رقم (8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY Analysis of Variance Anova لمدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد الأول الميل للسلطة والقوة	بين المجموعات	2.791	3	.930	1.398	.255
	داخل المجموعات	30.605	46	.665		
	المجموع	33.396	49			
البعد الثاني هيكل المهام والاهتمام بالأداء	بين المجموعات	.938	3	.313	.511	.677
	داخل المجموعات	28.182	46	.613		
	المجموع	29.120	49			
المجال الأول عوامل القيادة الهيكلية	بين المجموعات	1.683	3	.561	.971	.414
	داخل المجموعات	26.562	46	.577		
	المجموع	28.245	49			
المجال الثاني عوامل القيادة الإنسانية	بين المجموعات	1.214	3	.405	.895	.451
	داخل المجموعات	20.806	46	.452		
	المجموع	22.020	49			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تظهر النتائج أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا تؤكد هذه النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير العمر. هذه النتيجة تؤكد أن المديرين في المجلس يمارسون نمطي القيادة، الهيكلية والإنسانية، بشكل متكافئ بصرف النظر عن فئاتهم العمرية.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY Analysis of Variance Anova لمدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير سنوات الإقضية في المجلس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول الميل للسلطة والقوة	بين المجموعات	.170	3	.057	.078	.971
	داخل المجموعات	33.227	46	.722		
	المجموع	33.396	49			
البعد الثاني هيكلية المهام والاهتمام بالأداء	بين المجموعات	.410	3	.137	.219	.883
	داخل المجموعات	28.710	46	.624		
	المجموع	29.120	49			
المجال الأول عوامل القيادة الهيكلية	بين المجموعات	.199	3	.066	.109	.954
	داخل المجموعات	28.046	46	.610		
	المجموع	28.245	49			
المجال الثاني عوامل القيادة الإنسانية	بين المجموعات	.351	3	.117	.248	.862
	داخل المجموعات	21.669	46	.471		
	المجموع	22.020	49			

تشير نتائج اختبار التباين الأحادي أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا تؤكد النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة الهيكلية مقابل القيادة الإنسانية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعاً لمتغير سنوات الإقضية في المجلس؛ أي أن المديرين في المجلس يمارسون نمطي القيادة، الهيكلية والإنسانية، بشكل متكافئ بصرف النظر عن سنوات أقدميتهم في العمل في المجلس.

مناقشة النتائج

لقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنماط القيادة الإدارية لدى عينة من المديرين الفلسطينيين في أحد أهم المؤسسات الحكومية الفلسطينية، هي المجلس الفلسطيني الأعلى للشباب والرياضة (وزارة الشباب والرياضة سابقاً)، وإلى تحديد النمط القيادي الأنسب لتحقيق التوجه نحو عالمية الإدارة. أكدت النتائج أنه وبالرغم من تقارب متوسطي استجابات المديرين نحو تبني نمطي القيادة، الهيكلية والإنسانية، إلا أن المديرين في المجلس يميلون إلى تبني النمط القيادة الذي يولي اهتماماً بالأداء

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

والإنتاج (القيادة الهيكلية) بشكل أكبر من الاهتمام بالعلاقات والعاملين (القيادة الإنسانية). هذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه صبري (Sabri, 2004, 2007, 2010) (شرابي، 1993) (بركات، 2008) (جرار، 2006) (ضراغمة، 2013) (بحر وراضي، 2013) من أن المديرين الأردنيين يتبنون أنماط القيادة التحويلية (الإنسانية) والتبادلية (الهيكلية) على السواء. ولكن عند مقارنتهم بالمديرين من ثقافات مختلفة، فإنهم يتبنون نمط القيادة التبادلية (الهيكلية) بشكل أكبر من القيادة التحويلية (الإنسانية). وهذا يؤكد النتيجة التي توصلت إليها العديد من الدراسات وعلى رأسها (Hofstede, 2003) والتي أكدت أن معظم القيم الثقافية السائدة في المجتمعات العربية تمتاز بمسافة القوة وتجنب حالات عدم التأكد بالتركيز على الإجراءات لأداء العمل. فقد عكست ردود المديرين الميل للسلطة وممارستها في العمل بالتأكيد على أن يكون لهم رأيهم في العمل، وأن الأمور تحدث حسبما يتبنون بها، وأن يكونوا سابقين للآخرين، والعمل على حل النزاعات بين العاملين، وبذل الجهود للحصول على الترقية في العمل، والتحدث نيابة عن الآخرين. كما عكست الردود قيم محاولة التخفيف من عدم التأكد عن طريق التركيز على الإجراءات والعمل (هيكلية العمل) بتشجيع العاملين على تلباع القوانين والأنظمة المحددة والالتزام بإجراءات العمل، ودفع العاملين للعمل بجدية لزيادة الأداء وتحقيق إنجازات أعلى من التي حققوها سابقاً، والقيام بتنظيم برنامج العمل الواجب أدائه، وتحديد ما يجب عمله وكيفية عمله.

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في أنماط القيادة حسب مواقعهم الإدارية، وهو مؤشر على الزمن الذي أمضاه الموظف في توليه للمهام الإدارية، هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (sabri, 2010)، كما لم تظهر النتائج أية فروقات في أنماط القيادة حسب المستوى التعليمي والتخصص، هذه النتيجة تعارضت مع نتائج دراسة (sabri, 2010) والتي أكدت أن المديرين الذين لا يحملون مؤهلاً جامعياً يميلون لتبني نمط القيادة الهيكلية أكثر من الجامعيين، وتعارضت النتيجة مع ما توصل إليه إسر وستوثر (Esser & Stother, 1962) أن المديرين متوسطي التعليم يميلون للاهتمام بأداء العمل، وتناقضت كذلك مع نتائج دراسة (Fried, 1963) والذي أكد أن المديرين الأقل تعليماً يستمدون رضاهم عن العمل من العمل نفسه، أكثر مما يستمدونه من التقدم في العمل وتحقيق الذات. كذلك وجد باس (Bass, 1981) أنه بينما يولي العاملون الأقل تعليماً اهتماماً أكبر للاستقرار في العمل يولي الجامعيون اهتماماً أكبر لتحقيق الأهداف والإنتاجية والكفاءة التنظيمية. كما بينت النتائج أن المديرين الذكور يتبنون نمط القيادة الهيكلية أكثر من الإناث. وهذه النتيجة ذات دلالة إذا أخذنا بالاعتبار أن الذكور شكّلوا ما نسبته 72% من أفراد العينة. تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sabri, 2010). كما وجد

د. نيا ب جرار

جونسون (Johnson, 1991)، عند بحثه في أنماط القيادة الهيكلية والقيادة الإنسانية أن الرجال أكثر مقدرة في السيطرة على البيئة، بينما النساء هن أكثر قدرة على التفاعل مع الآخرين. كما وجد جونسون أن أساليب القيادة الديمقراطية والدكتاتورية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع القائد؛ لأن الذكور يميلون للهيمنة والسيطرة وتوجيه الآخرين أكثر من النساء اللاتي يظهن ميلاً لقبول مشاركة الآخرين. كذلك وجد هيو (Hui, 1988) مثلاً أن الإناث يظهن اهتماماً أكبر بالعلاقات الاجتماعية مع عائلاتهم وأصدقائهم أكثر من الذكور. كما أكدت دراسة (Muna, 1980) أن الإدارة في المؤسسات العربية تستند إلى التنظيم الهرمي الذي يطفو عليه الطابع العشائري والسيطرة الذكورية على المواقع الإدارية.

كذلك بينت النتائج أنه لا يوجد فروقات في مستوى تبني المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لنمطي القيادة الإدارية (القيادة الهيكلية والإنسانية) تبعاً لمتغير عمر المستجوب، هذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة (Sabri, 2010) والتي بينت أن فئة الشباب التي تقع أعمارهم بين (31-40 سنة) يتبنون نمط القيادة الهيكلية أكثر من المديرين الذين يتجاوزون الخمسين من عمرهم. وتعارضت أيضاً مع دراسة (محمد، 1994) والتي أكدت أن هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين وبين فئات السن المختلفة. كما بين (Triandis, 1994) أن العمر هو عامل أساسي في تحديد الاختلافات السلوكية بين المديرين من ثقافات مختلفة. كذلك أظهر (Hofstede, 2003) أن الاختلافات في المستويات العمرية بين المستجيبين ترتبط بأهداف متباينة للعمل لدى الفئات المختلفة. ويشير (Friedlander, 1963) أن المديرين الأكبر سناً غالباً ما يولون اهتمامات بالإنجاز أو التقدم في المراكز القيادية، بينما يولي المديرون الشباب أهمية وقيمة أكبر لعلاقاتهم الجيدة مع الآخرين، وطبيعة العمل نفسه أكثر مما يولون أهمية للإنجاز أو التقدم في المراكز القيادية، بينما يولي المديرون الشباب أهمية أكبر لتحقيق التقدم والشعور بالإنجاز. ويرى جريونفلد (Gruenfeld, 1962) أن المديرين الأكبر سناً يفضلون أداء العمل في ساعات منتظمة وعمل بلا ضغوط بينما يميل المديرون الشباب للحصول على رواتب أعلى ومزايا أفضل. ويضيف Gruenfeld أنه مع تقدم المديرين في العمر، فإنهم يبدون اهتماماً أكبر بالمنظمة التي يعملون بها أكثر مما يهتمون بالحصول على التقدير.

وأخيراً، أظهرت النتائج عدم وجود أي فروق في مستوى تبني المديرين لأنماط القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل. هذه النتيجة تطابقت إلى حد كبير مع نتائج دراسة (الأغا، 2010)، (ضراغمة، 2013) (جرار، 2006).

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. على الرغم من تقارب متوسطي ميل المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة إلى تبني نمطي القيادة الإدارية (الهيكلية والإنسانية) إلا أن هناك ميلاً أكثر لدى المديرين إلى تبني نمط القيادة الهيكلية من خلال التركيز على العمل والمهام والأداء. وهذا يتطابق مع نتائج كثيرة توصلت لها دراسات سابقة أنجزت في المنظمات العربية والتي توصلت إلى أن الإدارة العربية في القطاعين العام والخاص تتسم بالبيروقراطية والمركزية أكثر مما تتسم بالاهتمام بخلق علاقات إنسانية وثيقة بالعاملين. وهذا في الغالب، يعود لأسباب ثقافية تتعلق بميل المسؤولين إلى السلطة. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد أن المديرين الفلسطينيين يولون اهتماماً بالعمل أكثر من العلاقات والعاملين بسبب ميلهم للسلطة والتوجيه لكيفية الأداء وتحقيق الأهداف. هذه النتيجة تؤيد تصنيف الثقافة الفلسطينية بأنها عالية في مسافة القوة، وتميل إلى تأكيد السلطة بممارسة مركزية الأعمال. كما تميل إلى تجنب عدم التأكد باللجوء إلى الالتزام بالإجراءات والقوانين المحددة والمنظمة للعمل. ويمكن القول إن اهتمام المديرين بالعاملين أيضاً يمكن أن يكون قد جاء لأسباب ثقافية تتعلق بكون الثقافة الفلسطينية "ثقافة جماعية" بمعنى أنها تهتم بالمجموع أكثر من الفرد، "والأوثنة" بمعنى أنها تتحلى بالعاطفة تجاه الآخرين.

2. توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروقات في مدى تبني المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة لنمطي القيادة الإدارية (الهيكلية والإنسانية) بحسب المتغيرات: الموقع الإداري، المؤهل العلمي، التخصص، العمر، الأقدمية في العمل. ولكن أظهرت النتائج فروقات تبعاً لمتغير الجنس وكانت الفروقات لصالح الذكور؛ أي أن المديرين الذكور كانوا أكثر ميلاً لاستخدام نمطي القيادة الإدارية، النمط الهيكلية والنمط الإنساني. ومرد ذلك أن المديرين الذكور حريصون على إظهار سلطتهم ونفوذهم وقوتهم مقارنة بالإناث، وتارةً يظهر الجانب الخيري والإنساني داخلهم.

ثانياً: التوصيات

1. إن أي تحول في أنماط القيادة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة بوجه خاص وفي المؤسسات الحكومية بوجه عام، يجب أن يتم من خلال التغيير الثقافي للمسؤولين والمديرين في المؤسسات الفلسطينية. وهذا يعني أولاً العودة إلى القيم الصحيحة والأصيلة والتخلص قدر الإمكان من المعتقدات القبلية والعشائرية والاستفادة من الأساليب الإدارية السائدة في مؤسسات متواجدة في ثقافات ومجتمعات أخرى، وبخاصة المجتمعات المتقدمة مع ضرورة المحافظة على

د. نيا ب جرار

- القيم الثقافية العربية الأصيلة، وبذلك يمكن تقديم نموذج لإدارة عربية يتماشى مع متطلبات الحداثة وفي الوقت ذاته يحافظ على القيم الثقافية والهوية العربية الفلسطينية.
2. البدء ببرامج تدريبية موجهة للقيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية بوجه عام، والمجلس الأعلى للشباب والرياضة بوجه خاص، باعتبار أن طريقة القائد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات دائماً تعكس إما نزعتة الشخصية أو التنظيمية لماضيه قبل أن يصبح قائداً. كما أن هناك ضرورة لاختيار المديرين وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير للاختيار بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والولاءات السياسية والتنظيمية؛ لأن سياسة الجودة وتطبيقاتها أظهرت أن القيادة الإدارية هي عصب تطبيق هذا النظام والقوة المحركة للنجاح.
3. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في مؤسسات السلطة الفلسطينية يتطلب ضرورة الابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والنمط المهيكل في القيادة والتوجه نحو نمط قيادي متوازن يجمع بطريقة خلاقة بين الاهتمام بالعمل والأداء، وبين النمط المستند إلى العلاقات الإنسانية في بيئة العمل مع الأخذ بالاعتبار ظروف الموقف الإداري، وذلك من خلال ضمان مشاركة كبرى للعاملين في رسم السياسات والتخطيط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالأعمال، لما له من دور في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوس، وكونه النمط الأكثر ملاءمة لقيادة التغيير.
4. يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام القيادة الإدارية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين أداء المجلس وتحسين خدماته، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المجلس، والحصول على ولاء المديرين والتزامهم في المستويات الإدارية كافة لتنفيذ برامج التغيير.
5. تغيير سياسة التعيينات والترقيات والتقلات للمديرين في سلك الخدمة المدنية الفلسطيني، وجعلها بعيدة عن الوساطة والمحسوبية والقرباء والولاءات السياسية والتنظيمية، واعتماد معايير عصرية تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع ضرورة تفعيل أدوات المحاسبة والمساءلة.

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2003): نحو إقامة مجتمع المعرفة، تقرير التنمية العربية لعام 2003.
2. الآغا؛ حلمي (2010): القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، غزة ، فلسطين، 346 – 297.
3. الخطيب؛ مازن (2004): النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
4. النشرة المركزية لحركة التحرير الوطني الفلسطيني، فتح (1999): عين على وطن - فلسطين ومشكلة الإدارة ، العدد 22، فلسطين.
5. الشهري؛ عجلان بن محمد (1999): تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 2، السعودية.
6. الكساسبة؛ محمد، الفاعوري؛ عبير، وعبد الله؛ كفاية (2009): أثر ثقافة التمكين في القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 1، 45-19. الأردن.
7. الخشالي؛ شاكراً، التميمي؛ إياد (2008): أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، عدد 2، 193-215، الأردن.
8. أبو حرب؛ سعيد (2002): نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
9. العسيلي؛ رجا (1999): النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
10. أبو الندى؛ سامية خميس (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

د. نيا ب جرار

11. المصري؛ رفيق محمود (2007): النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين في الجامعة، المجلد 10، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. البداينة؛ نيا ب، والعضايلة؛ علي محمد (1996): قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (1)، المجلد 8، السعودية.
13. بركات؛ حليم (2008): المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي ط1، مركز دراسات الوحدة الاقتصادية، بيروت.
14. بحر؛ يوسف، وراضي؛ أيمن (2013): دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
15. <http://journal.up.edu.ps/The%20role%20of%20decentralization%20in%20the%20effectiveness%20of%20organizational%20conflict%20management%20in%20the%20ministries%20of%20the%20Palestinian%20National%20Authority%20-%20Gaza%20Strip.html>
16. جرار؛ نيا ب (2006): المناخ للتنظيمي في وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 7، فلسطين.
17. جرادات؛ إدريس (1992): مركز الضبط وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
18. درويش؛ صبري ظاهر (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق.
19. شرباتي؛ هشام (1999): النقد الحضاري للمجتمع العربي في نهاية القرن العشرين، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
20. شرابي؛ هشام (1993): النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العرب، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
21. شبيطة؛ مها (2001): أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي الوزارة وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

22. صبري؛ هالة (2010): أنماط القيادة لدى المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن.
23. ضراغمة؛ أميمة (2013): مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني ، بحث غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
24. عباس؛ علي (2008): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
25. عباس؛ علي (2012): تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، 129-157.
26. عاشور؛ صقر (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
27. غرابية؛ إبراهيم (2004):الأردن المتحول اقتصادياً واجتماعياً من وإلى أين؟
www.aljazeera.net.NR/exeres/8FD54E7F
28. كنعان؛ نواف (1995): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. مزعل؛ والخشالي (1994): الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة في القطاع الصناعي العراقي:دراسة سلوكية، العراق.

ثانياً : المراجع الأجنبية

30. Ali, A. (1996): Cultural Discontinuity and Arab Management Thoughts. International Studies of Management and Organization, 25 (3): P 7– 30.
31. Ardichvili & Kuchinke (2002): Leadership and Cultural Values Among Managers and Subordinates: A Comparative Study of Four Countries of The Former Soviet Union, Germany, and The USA, HRDI, vol. 5, No.1. University of Illinois at Urbana- Champaign.
32. Black, R. B. & Mouton, J. s. (1984): The Management Grid: The Key to Leadership Excellence, New York.
33. Burns, J.M (1978):. Leadership, New York: Harper and Row.
34. Bass, B.M (1981): Stogdill's Hand Book of Leadership, A Survey of Theory and Research, London: The Free Press.
35. Bass, B.M. (1999): “Two Decades of Research and Development in Transformational leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1):P 9-32.

36. Bryman, A. (1992): Charisma and Leadership of Organizations, London: Sage.
37. Dwyer, K. (2008): "Leadership: Is it Better to be People or Task Oriented, Change Factory. On Line From <http://www.changefactory.com.au/article-list.shtml>
38. Drucker, P.F.(2003): The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writing on Management. New York: Harper Business.
39. Dadfar, H. (1990): Industrial Buying Behavior in the Middle East: Across National Study. Doctoral Dissertation, Sweden: Linkoping University.
40. Esser, N.J. Stother, J.B. (1962): Rule Interpretation as an Indicator of Style of Management, Personnel Psychology, 15, P 375-386.
41. Fried Lander, F. (1963): Understanding Sources of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 47.P 246-250.
42. Gruenfeld, L.w. (1962): A Study of the Motivation of Industrial Supervisors, personnel psychology, 15,P 303-314.
43. Herzey and Blanchard (1994): Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice – Hall of India, New Delhi.
44. Hollander, E.P. & offerman, L. R. (1990): Power and Leadership in Organizations. American Psychologist, 45 (2):P 179-189.
45. Halpin, A. W, & Winer, B. J. (1957): A Factorial Study of the Leader Behavior Description, In R. M. Stogdill t A. E. Coons (ed). Leader Behavior. Its Description and Measurement, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
46. Hofestede (2003): Cultures and Organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
47. Hui, C. H. (1988): Measurement of Individualism – Collectivism, Journal of Research in Personality, 22,P 17-36.
48. Hunt, J. G, Larson, Lary. (1977): Leadership: The Cutting Edge, Shouthern. Illinois University Ptss. Car Bondate. Illinois.
49. Johanson, C.M. (1991):, Necessary Wisdom, Seattle, WA: ICD Press.
50. Lin, N. (1976): Foundation of Social Research, New York. McGraw-Hill.
51. Likeri, R. (1961): new patterns of management. New York, McGraw-Hill Book Co.
52. Muna, F.m (1980): The Arab Executive, London McMillan.
53. Prince, T. (2008): Alternative Leadership-The Need for a Grand Unified Theory. American Academy for Financial Management, 19. August.

القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

From <http://www.aafm.org/article.php?id=445>

54. Pfiffner, Jhon.m. and Presthus, Robert (1976): Public administration, New York: The Roland Press Company.
55. Schermerhorn, J. R., JR (2002): Management, 7th ed, New York: John wiley & sons.
56. Sabri, H. (2007): Jordanian Manager's Leadership Styles In Comparison with the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management In Jordan, Journal of Commerce and Management, 17, (1/2):P 56-72.
57. Sabri, H. (2004): Socio-Cultural Values and Organizational Cultures in K. Becker, Islam and Business, New Jersey: Haworth Press.P 123-145.
58. T-P Leadership Questionnaire, Available on Line from [http://www.edu/centers/sieo/documents/pdf/LeadershipLibrary/leadership Questionnaire.pdf](http://www.edu/centers/sieo/documents/pdf/LeadershipLibrary/leadership%20Questionnaire.pdf) and [http://www.gslis.4texas.edu-Lis 387 ml/Modules/three/tp-questionnaire.html](http://www.gslis.4texas.edu-Lis387ml/Modules/three/tp-questionnaire.html)
59. Tichy, N.m & Devanna, M.A. (1990): The Transformational Leader, 2ed., New York: Wiley.
60. Triandis, H.C. (1994): The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective. In m.m. Chemers & R. Ayman (EDS). Leadership Theory and Research Perspectives and Directions, San Diego: Academic Press. P 167-188.
61. Vroom, V. H. (2000): Leadership and Decision-Making Process, Organizational Dynamics, (28).P 82-94.
62. White, L.p. (1962): Introduction to the Study of Public Administration, 3rd ed. Macmillan co. New York.
63. Yukl, G. (1998): Leadership in Organizations, Upper Saddle River, Nj: Prentice-Hall.
64. Zack, M. H. & Mckenney, J. C. (1995): Social Context and Interaction in on Going Computer – Supported Management, Group". Organizational Science P 394-422.