



الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك
كلية الادارة والاقتصاد
الدراسات العليا

علاقة القيم الادارية بانماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة

دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية

رسالة تقدم بها الطالب
ملاذ محمد مفید آل ياسين

وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في العلوم الإدارية

إشراف
الاستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم

توصية المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة((تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة - دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية.))

قد أنجزت تحت إشرافي في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك كلية الإدارة والاقتصاد. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

..... التوقيع :

المشرف : الاستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم

توصية القسم

بناءً على التوصيات أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

رئيس قسم إدارة الأعمال

د.

التاريخ: / /

قرار لجنة المناقشة

نشهد إننا أعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة الموسومة "تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية".

وأجرت مناقشة الطالب (ملاذ محمد مفید ال ياسين) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

وأجازت بتاريخ:...../...../.....

أعضاء لجنة المناقشة:

<u>التوقيع</u>	<u>الصفة في اللجنة</u>	<u>اللقب العلمي الاسم</u>
-----------------------	-------------------------------	----------------------------------

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

مصادقة مجلس الكلية

صدق من قبل مجلس الكلية " كلية الإدراة والاقتصاد" في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

التوقيع:

الاسم :

.....
.....
عميد كلية الإدراة والاقتصاد
الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

التاريخ:

تخويل...

إنني الطالب ملاذ محمد مفید ال ياسین القائم بإعداد هذا البحث بإشراف الاستاذ الدكتور مؤید سعید السالم . أخول بهذا مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية بالدنمارك بالتصريح العلمي التام بالرسالة ومنها الطباعة والأهداء لدى المكتبات والأفراد دون أي إلتزام أو حقوق قانونية تترتب على ذلك.

ملاذ محمد مفید ال ياسین

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على رسوله الأمين وعلى الله
وصحبه المنتجبين.

أود بعد ان اتممت دراستي هذه بفضل الباري عز وجل ، ان اتقدم
بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل المشرف على رسالتي الاستاذ
الدكتور مؤيد سعيد السالم ، الذي لم يدخل علي بعلمه الثري وأرشاداته
وتوجيهاته السديدة ورعايته الحثيثة ووقته الثمين .

بل كان كريما وسخيا برعايته لهذه الدراسة حتى خرجت بصورتها الحالية .
كماأشكر كل من ساهم وأعان في اتمام هذه الدراسة .

لكم مني فائق التقدير والامتنان

الباحث

ملاذ محمد مفید ال ياسین

الى المفديين من رباني صغيرا
الى زوجتي الغالية و أولادي ثمرة عمري
الى المدير والتاجر والباحث العربي
أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي المتواضع
مع كل العرفان والتقدير والامتنان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
د	قرار لجنة المناقشة
ز	شكر و تقدير
ح	الإهداء
ط	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملحق
ن	الملخص
١	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٢	(١-١) المقدمة
٤	(٢-١) مشكلة الدراسة
٥	(٣-١) أهمية الدراسة
٥	(٤-١) أهداف الدراسة
٦	(٥-١) فرضيات الدراسة
٨	(٦-١) مصطلحات الدراسة
١١	(٧-١) نموذج الدراسة المقترن
١٢	(٩-١) الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	١٧.....
(١-٢) المقدمة.....	١٨.....
(٢-٢) القيم الادارية.....	١٨.....
(٣-٢) انماط السلوك القيادي.....	٢٨.....
(٤-٢) المجتمع الصيني بين الماضي والحاضر:.....	٤٦.....
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٥٥.....
(١-٣) المقدمة.....	٥٦.....
(٢-٣) تصميم الدراسة :.....	٥٦.....
(٣-٣) مجتمع الدراسة :.....	٥٦.....
(٤-٣) عينة الدراسة.....	٥٧.....
(٥-٣) طرق جمع البيانات :.....	٥٧.....
(٦-٣) صدق الاستبانة وثباتها:.....	٥٩.....
(٧-٣) الاساليب الاحصائية المستخدمة :.....	٥٩.....
(٨-٣) حدود الدراسة.....	٦٠.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....	٦١
(٤-١) مقدمة :	٦٢
(٤-٢) وصف خصائص عينة الدراسة.....	٦٢
(٤-٣) النتائج الخاصة باسئلة الدراسة.....	٦٤
(٤-٤) اختبار الفرضيات.....	٧١
(٤-٥) المقدمة.....	٨٩
(٤-٦) خلاصة نتائج الدراسة.....	٨٩
(٤-٧) التوصيات المتعلقة بالدراسة.....	٩٠
المصادر العربية	٩٢
Abstract	١١٧

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٣	الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة (المدراء والمرؤوسين)	١
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة (المدراء) حول متغير القيم الادارية (مرتبة تنازليا)	٢
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للانماط القيادية للمدراء من وجهة نظر العاملين مرتبة حسب الاهمية	٣
٧٢	مصفوفة ارتباط بيرسون بين القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني	٤
٧٥	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق بين ابعاد القيم الادارية حسب متغير الجنس	٥
٧٦	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق بين ابعاد القيم الادارية حسب متغير الفئات العمرية	٦
٧٦	اختبار تجانس التباين لمتغير الفئات العمرية	٧
٧٨	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق بين ابعاد القيم الادارية حسب متغير المستوى التعليمي	٨
٧٩	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق بين ابعاد القيم الادارية حسب متغير مدة الخدمة الاجمالية	٩
٧٩	اختبار تجانس التباين حسب متغير مدة الخدمة الاجمالية	١٠
٨١	رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير الجنس	١١
٨٢	رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير العمر	١٢
٨٤	رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير المستوى التعليمي	١٣
٨٥	رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير مدة الخدمة الاجمالية	١٤

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٩	الفرق بين القائد والمدير	١
٣٢	الانماط القيادية عند ليكرت	٢
٣٣	الانماط القيادية الاربعة في جامعة او هايو	٣
٣٤	نموذج الشبكة الادارية بين الانماط القيادية الخمسة الخالصة	٤
٤١	الممارسات القيادية للقائد اثناء عمله بحسب الانماط القيادية الخمسة المذكورة في نظرية الشبكة الادارية	٥
٤٣	نموذج فدلر يبين فعالية القيادة	٦
٤٤	نظرية هيرسي وبلانشـرد	٧
٦٧	رسم بياني يوضح نمط القيادة الفريق	٨
٦٧	رسم بياني يوضح نمط القيادة الانساني	٩
٦٨	رسم بياني يوضح نمط القيادة المعتمد	١٠
٦٨	رسم بياني يوضح نمط القيادة المتساهم	١١
٦٩	رسم بياني يوضح نمط القيادة السلطوي	١٢

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
٩٦	استمارة استبانة المديرين للتعرف على قيمهم الادارية (باللغة العربية) استمارة استبانة المرؤوسين للتعرف على السلوك القيادي للمديرين من وجهة نظر المرؤوسين (باللغة العربية)	١
١٠٨	استمارة استبانة المديرين للتعرف على قيمهم الادارية (باللغة الصينية) استمارة استبانة المرؤوسين للتعرف على السلوك القيادي للمديرين من وجهة نظر المرؤوسين (باللغة الصينية)	٢

الملخص

علاقة القيم الادارية بانماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية

اعداد

ملاذ محمد مفید ال یاسین

اشراف

الدكتور مؤيد سعيد السالم

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة وفرضيات الدراسة التي تهدف الى التعرف على اكثرا القيم الادارية شيوعا عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة وكذلك اكثرا الانماط القيادية السائدة لديهم ، كما تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الادارية وللعاملين في تحديد هم لانماط القيادية للمديرين ، وسعت الدراسة ايضا الى معرفة فيما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الادارية للمديرين والانماط القيادية التي يمارسها في موقع العمل . تم تصميم استبيانتين والتحقق من صدق الاداة (الاستبيانتين) عن طريق عرضهما على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الادارية .

اهتمت الاستبيانة الاولى بالقيم الادارية وكانت موجهة الى المديرين ، بينما الاستبيانة الثانية كانت موجهة الى العاملين واهتمت بمعرفة طبيعة السلوك القيادي للمدير الصيني من وجهة نظر العاملين . تكونت عينة الدراسة من (٧٦) مدير و (١٥٢) عامل يعملون في (٣٨) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو في الصين ، وتم توزيع الاستبيانة على جميع افراد العينة كلا حسب طبيعة عمله بعد ان تمت ترجمتها الى اللغة الصينية في مكتب معتمد للترجمة في كوانجو . وبعد ذلك تم استرجاع الاستبيانات وتفریغ معلوماتها باستخدام برنامج SPSS لتحليلها احصائيا .

وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية :

ان ترتيب القيم الادارية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالتالي :- القيم الانسانية اولا ، يليها القيم التنظيمية ، ثم القيم الاخلاقية ، فقيم المشاركة واخيرا قيم الراحة والفراغ.

وكان ترتيب الانماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالتالي: - نمط القيادة الفريق اولا ، يليه نمط القيادة المعتدل ، ثم نمط القيادة الانساني، فنمط القيادة المتساهل ، واخيرا نمط القيادة السلطوي .

كما اظهرت الدراسة في اجاباتها عن الاسئلة المتبقية ضمن فرضيات الدراسة بان القيم الادارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تاثيرها على سلوكهم القيادي ، وان الانماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم . لم تجد الدراسة علاقة معنوية بين كل من القيم الادارية (الاخلاقية ، التنظيمية ، الانسانية ، قيم المشاركة ، الراحة والفراغ) على كل من نمط الفريق والنط المتساهل . بينما اختلف تاثير القيم على بقية الانماط القيادية ما بين تاثير عكسي او ايجابي .

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترنات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كان اهمها : ترسیخ مفاهيم واسس عمل الفريق الواحد وتوفیر الوسائل المطلوبة لاساليب العمل الى جانب الاهتمام بالعاملين وباحتاجاتهم وارساء العدالة والثقة . وضرورة اهتمام المديرين ورجال الاعمال العرب بالقيم الاجتماعية الاصلية ونشرها بين العاملين لتاثيرها الفعال والايجابي على سلوك العاملين . كما ان تطوير وتنمية مهارات المدراء العرب القيادية من خلال التدريب والاطلاع على الاساليب الادارية الحديثة في الدول المتقدمة (كالصين مثلا) يساعد على اعدادهم كقادة قادرين على النهوض بالواقع الاداري ، كما توصي الدراسة الباحثين والمهتمين على ضرورة توسيع نطاق الدراسة لتشمل متغيرات اكثر في جانب القيم الادارية والانماط القيادية للوصول الى نتائج مفيدة وناجحة .

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

- (١-١) المقدمة
- (٢-١) مشكلة الدراسة
- (٣-١) اهمية الدراسة
- (٤-١) اهداف الدراسة
- (٥-١) فرضيات الدراسة
- (٦-١) مصطلحات الدراسة
 - ١- القيم الادارية
 - ٢- النمط القيادي للمدير
 - ٣- المدير الصيني
 - ٤- العاملون
- ٥- مدينة كوانجو الصينية
- ٦- المنشآت (المشاريع) الصناعية الصغيرة في الصين
- (٧-١) نموذج الدراسة المقترن
- (٨-١) صعوبات الدراسة
- (٩-١) الدراسات السابقة
 - أ - الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيم الادارية
 - ب - الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

(١-١) المقدمة

تفاعل المجتمعات فيما بينها ضمن إطار متكامل من القيم والثقافات المتعددة، ومع التنمية السريعة والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة في القرية العالمية ازدادت أهمية هذه التفاعلات بين الشعوب، وبغض النظر عن مفردات التفاعل البيني القائمة بين الأفراد والثقافات في فترة زمنية معينة، فإن للقيم الاجتماعية دوراً بارزاً في الممارسات الإدارية من خلال ما يتم اختياره أو تقييده من مفردات اجتماعية لتكون معياراً لها هذا التفاعل. وفي هذا الصدد يتفق اغلب الباحثين على ان الثقافة سواء على مستوى المجتمع او منظمات الاعمال هي المعانى والقيم والاتجاهات المشتركة التي تنشأ من تعامل الافراد مع مفردات الحياة اليومية والتي تتجسد في الاشياء المختلفة التي ينتجهما او يصنعها الافراد.

وإذا كانت القيم هي الأساس الصلب الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات بعامة والمنظمات الإدارية على وجه الخصوص، فهي وكما سنرى لاحقاً في هذه الدراسة ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد، فالافراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون ويقاتلون بل ويموتوا أحياناً في سبيل قيمة معينة. هذه القيم إلى جانب تجسدها في البناء الاجتماعي ، تتجسد أيضاً في الأطر السياسية والاقتصادية والإدارية في منظمات المجتمع. حرية التجارة في النظام الرأسمالي هي انعكاس مباشر لفلسفة نظام القيم التي تؤكد على حرية الفرد، وبالمثل فان حتمية التراتبية التنظيمية في الإدارة الصينية هي انعكاس مباشر لنظام القيم العائلية المستمد من فلسفة المجتمع الكونفوشيوسي Confucianism Society الضاربة في القدم والمتجذرة في المجتمع الصيني رغم كل محاولات الدولة لاجتناثها في عهد ماو تسي تونك.

وبالمثل فان المجتمع العربي لديه هو الآخر قيمه المتصلة فيه منذ أقدم العصور كالنظام العائلي والشرف والشجاعة والتدين والكرم، استمدتها من حضارته القديمة والديانة الإسلامية. يقول (Sheh, 1993) إن اغلب منشآت الإعمال الصينية تميل لأن تكون منشآت عائلية تحكم فيها عملية الترتيب الهرمي.

لقد كتب عن القيم والقيادة الشيء الكثير لكنها الأقل فهما في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية ،ليس لأن الموضوعين فيما من التحدي الشيء الكثير ، ولكن لأنهما شيء اساسي للوجود الانساني . اذا لا يوجد مجتمع يتقدم بغياب تفاعل صميمي بين قيمه والعقول التي تقوده ، تماما مثلا لا توجد منظمة ناجحة بتميز ، اذا احتوت على قيم متأثرة مفككة او غير متربطة وقيادات عاجزة عن رسم مساراتها الموضوعية بعقلية مفتوحة تتعامل مع موارد المنظمة بموضوعية عالية . ان القيم في الادارة تتمحور عادة حول التعاون والسلطة والمشاركة والتنافس واساليب حل الصراعات وكيفية تعامل العاملين في مختلف المستويات الإدارية مع تراكم الثروة الى جانب الامور الخاصة بأخلاقيات العمل . ومن هنا فان الترابط قائم بين القيم والسلوك القيادي وبقية الممارسات الإدارية الأخرى . لكن هذا الترابط المنطقي ليس تماما بالكامل ولكنه معقول الى الدرجة التي يسمح لنا بالتحليل والتعليق وتقديم التفسيرات الرامي الى تطوير عملية التفاعل الانساني – الإداري بين المنظمات عبر المجتمعات المختلفة . (Redding, 1980; 130)

إن الميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على واقع القيم الإدارية والأنمط القيادية للمديرين الصينيين العاملين في المنظمات الصناعية الصغيرة في الصين، ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة حية أمام أصحاب الإعمال العرب . ويؤمن الباحث الحالي إن التعرف على هذه المواضيع من شأنه إنارة الطريق أمام المدير العربي فيما له علاقة بطبعية هذه القيم والأنمط السلوكية للمدير الصيني قبلذهاب (أو حتىثناء وجوده في المصنع الصيني) إلى هذا البلد الذي أخذ في النمو الاقتصادي بشكل أذهل العالم المتقدم.

لقد شهدت الصين خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، وتحديداً منذ العام ١٩٧٨ تحولات اقتصادية جبارة وضعها في مصاف الدول العظمى، فهي اليوم تصدع بسرعة تجاوزت سرعة أي اقتصاد آخر عرفه التاريخ الحديث، وهي اليوم لا تصدر مبيعاتها إلى العرب أو الغرب على ظهور الجمال أو السفن الصغيرة بل في شاحنات ضخمة وحاويات السفن أو عبر الانترنت، ويكفي إن نشير هنا إلى الناتج القومي الإجمالي في الصين قد ازداد بمعدل ٦,٩٪ سنوياً على مدى ربع القرن الأخير.

(٢-١) مشكلة الدراسة

إن بروز الصين كلاعب أساسي في التجارة العالمية وزيادة تفاعಲها مع دول العالم دفع الكثير من الباحثين والعلماء في منشآت الإعمال ومرافق البحث الأكاديمية إلى دراسة قيم العمل وسلوكيات العاملين في المنظمات الصينية التي لا زال الكثير منهم يجهل عنها الشيء الكثير، على سبيل المثال فإن التغاضي عن أهمية التعامل مع القيم الكونفوشية يعرقل كثيراً مسألة التفاهم والتفاعل بين الشرق والغرب (Lockett, 1988). وإذا كانت الحال هكذا بالنسبة لأصحاب الإعمال والباحثون في الغرب، فإنه حري بالباحثين العرب وكذلك أصحاب الإعمال في العالم العربي من تفهم هذه القيم والممارسات الإدارية لا سيما وإنها تختلف اختلافاً بيناً عما نراه في أدبيات الإدارة الغربية والعربية (ميريدث، ٢٠٠٩).

إن العديد من الدلائل تشير إلى إن هذا البلد الذي يلقب بالتنين The Dragon قد استيقظ من سباته بعد العام ١٩٧٨ ويتوقع إن يلعب دوراً بارزاً في مستقبل العالم الاقتصادي (Linn, 1992, Chinta and Capen, 2007,)

لقد وجد الباحث من خلال تعامله مع العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين وخلال سفره لأكثر من أربعين مرة خلال العشر سنوات الأخيرة إن لهذا البلد قيمًا اجتماعية وممارسات إدارية جديرة بالدراسات العلمية من منطلق أنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التقدم الكبير (Nevis, 1983)، إن علاقات الصين مع العالم العربي موغلة في القدم إذ تعود إلى أكثر من ٢٤٠٠ سنة عندما كانت التجارة تمر عبر طريق الحرير الذي يمتد من الصين باتجاه العراق وبقية الدول العربية والى روما، وقد أخذت هذه العلاقات تزدهر مؤخراً بشكل واضح بين العراق وهذه الدولة المترامية الأطراف، إذ نجد اليوم مئات العراقيين يمارسون التجارة إلى جانب التجارة القائمة بين حكومة البلدين.

وبالرغم من كل ذلك فإن الدراسات العربية التي تبحث في الإدارة الصينية بعامة والقيم الإدارية والسلوك القيادي في المنشآت الصناعية الصغيرة وخاصة لا توجد إلى حد كبير، وبالإمكان التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- ١- ما هي القيم الإدارية الأكثر شيوعاً عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة؟
- ٢- ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين المديرين الصينيين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو من وجهة نظر العاملين؟
- ٣- هل الفروقات في الخصائص الشخصية للمديرين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تؤثر في تحديد قيمهم الإدارية؟

- ٤- هل الفروقات في الخصائص الشخصية للعاملين (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة) تؤثر في تحديدهم لأنماط القيادية للمديرين ؟
- ٥- هل توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين وأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل ؟

(٣-١) أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها لكونها من المحاولات العلمية الرائدة في العالم العربي التي تتناول بحث القيم الإدارية وأنماط القيادية للمديرين العاملين في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة الخاصة في مدينة كوانجو الصينية . لذلك يؤمل إن تسد فراغاً واضحاً في مجال الدراسات العربية التي تتناول قيم وسلوكيات المدراء الصينيون . ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بعدة نقاط أخرى من بينها :

- ١- إن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على طبيعة الإدارة الصينية من خلال تحليل القيم الإدارية والسلوكيات القيادية للمديرين ، والتي يرى الباحث أهمية قراءتها من قبل الراغبين في التعرف على الواقع الحديث للإدارة الصينية في المنشآت الصناعية الصغيرة .
- ٢- توجيه أنظار المدراء والتجار العرب إلى مكونات القيم الإدارية الحديثة والسلوكيات القيادية في ضوء الخصائص الشخصية لفراد العينة.
- ٣- تقديم بعض التوصيات والمقررات في ضوء نتائج تحليل متغيرات الدراسة والتي يؤمل إن تساهم في تعميق الفهم الأدق والحدث لحقيقة الإدارة الصينية وكذلك المساهمة في تسهيل عملية التعامل التجاري.

(٤-١) أهداف الدراسة

تحدد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- ١- التعرف على حقيقة القيم الإدارية عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو.
- ٢- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء الذين شملتهم الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في المنشآت التي يعمل بها هؤلاء المدراء.
- ٣- التعرف على اثر بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين.
- ٤- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين في مدينة كوانجو.
- ٥- تقديم بعض التوصيات للمدراء العرب في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاستفادة منها عملياً.

٦- لعل هذه الدراسة تكون محفزاً لدراسات علمية أخرى أكثر عمقاً يقوم بها الباحثين العرب
ممن لهم اهتمام بالإدارة الصينية ويرغبون فعلياً بتطوير الإدارة العربية.

(١-٥) فرضيات الدراسة

تمتلك الدراسة الحالية ثلاثة فرضيات رئيسة ومجموعة من الفرضيات الفرعية وبالشكل
التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين القيم الادارية وانماط السلوك القيادي للمدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة. ويترافق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات انسجاماً مع الاطار العام للشبكة الادارية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الفريق) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المعتدل) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المتساهل) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (السلطوي) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الانساني) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط السلوك القيادي للمديرين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو تعود إلى الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنشآت.

وتضم هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير جنس العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير عمر العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة للعاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للقيم الإدارية للمديرين الصينيين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

وتضم هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة التي يتمتع بها المدير .

لفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

(٦-١) مصطلحات الدراسة

١. القيم الإدارية

هي المعتقدات الثابتة نسبياً عند المدير والتي تمثل تفضيلاً معيناً لشكل من أشكال السلوك أو هدف من أهداف الحياة. ووفقاً للعالم (Buchholz, 1978) توجد خمسة أنواع للفيما الإدارية تم اختيارها في الدراسة الحالية وكما يلي:

أ- قيم أخلاقيات العمل: إن العمل شيء مقدس والإخلاص له واجب لأنه يمنح الشرف والكرامة وان الفرد يكتسب الاحترام عندما يكون مفيدة لمجتمعه.

ب- القيم التنظيمية: إن العمل ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق صالح المجموعة، وهذا يتم عبر تحشيد الطاقات لتعزيز نجاح المنظمة.

ت- القيم الإنسانية: إن العمل هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الفرد ذاته، وان الاهتمام بالإنسان في موقع العمل أمر ضروري يفوق الاهتمام بالجوانب المادية الأخرى.

ث- قيم المشاركة الجماعية: إن العمل أساس إشباع حاجات الأفراد وان السماح للأفراد بالمشاركة في القرارات سيؤدي إلى الإبداع وانجاز المهام المطلوبة.

ج- قيم الراحة والفراغ: إن العمل وانجاز المهام أمر ضروري، ولكن إفساح المجال للعاملين بالحصول على أوقات للراحة وممارسة هواياتهم إثناء ساعات العمل أمر ضروري أيضاً.

٢. النمط القيادي للمدير

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه (المرؤوسين) أثياء العمل في الظروف الاعتيادية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (الهواري ٢٠٠٩).

وبالاعتماد على دراسات بليك وموتون (Blake and Mouton, 1987). تم تحديد خمسة أنماط قيادية يتم قياس كل منها من خلال ستة عناصر لقيادة هي حل الصراع، روح المبادأة، وأسلوب الحصول على المعلومات، وتوجيه المدير للمرؤوسين، أسلوب صنع القرار والتغذية العكسية.

أما الأنماط القيادية فهي كما يلي:

أ. نمط الفريق

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على كل من الإنتاج والعاملين بدرجة كبيرة، ويرمز له بالنمط (٩/٩).

ب. النمط الإنساني:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على المرؤوسين بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج، ويرمز له بالنمط (١/٩).

ج. النمط المعتدل:

وهو النمط الذي يسعى فيه المدير إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات المرؤوسين ومتطلبات الإنتاج، ويرمز له بالنمط (٥/٥).

د. النمط السلطوي:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على تحقيق أعلى إنجاز مادي دون الاهتمام بالعنصر البشري، ويرمز له بالنمط (٩/١).

هـ . النمط المتساهم:

وهو النمط الذي يقدم فيه المدير على أقل جهد ممكن لإنجاز المهام إلى جانب عدم اهتمامه بالعنصر البشري، ويرمز له بالنمط (١/١).

٣. المدير الصيني:

هو المسؤول الأول (أو معاونه) عن أمور المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية، وتحقيق أهدافها التي انشأت من أجلها.

٤. العاملون:

هم جميع الأفراد العاملين في الوظائف والأنشطة والاعمال التي يشرف عليها المدراء إشرافاً مباشراً في المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية.

٥. مدينة كوانجو الصينية :

هي المدينة الصناعية والتجارية التي تم اختيارها من بين اهم المدن في الصين لاجراء

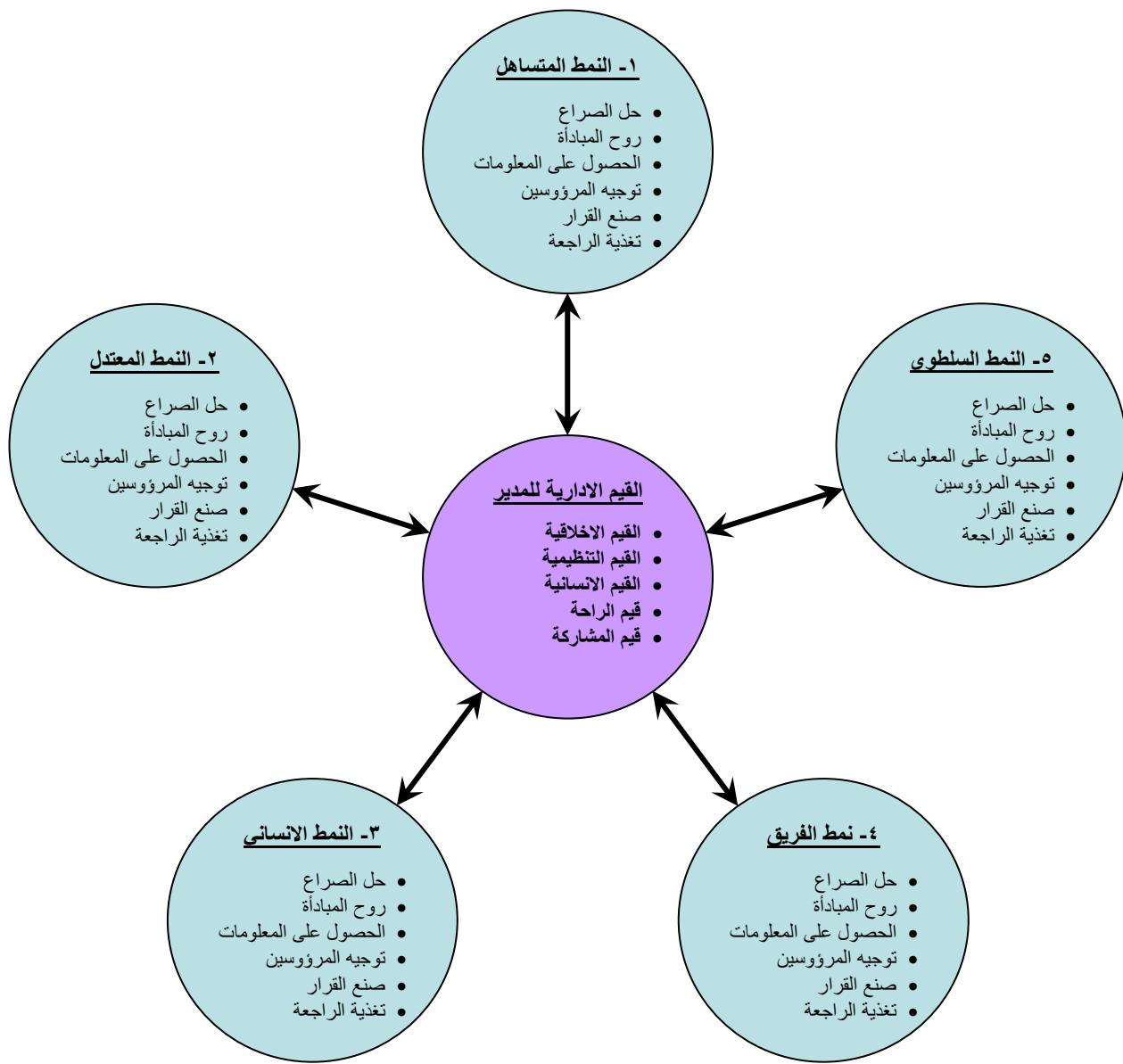
هذه الدراسة فيها على مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة والتي تعمل ضمن حدودها .

٦. المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين :

هي المنشآت التي اختارتها هذه الدراسة بشكل عشوائي في مدينة كوانجو في الصين وكان

عدد العاملين فيها يتراوح بين (١٥-٣٥) .

(٧-١) نموذج الدراسة المقترن



اعتمد هذا النموذج على القيم الادارية الخمسة (حسب نموذج بوشهولز) ، اما الانماط القيادية الخمسة فقد اقتبست من نظرية الشبكة الادارية .

(٨-١) صعوبات الدراسة :

يمكن تلخيص اهم الصعوبات التي واجهت الباحث بالنقاط التالية :-

- ١- ان من اهم الصعوبات التي واجهت الباحث هو الاطار الزمني المحدد والشعور بعدم السيطرة فيما يتعلق بتسريع اجابات افراد العينة وامال الطباعة او الترجمة وانجاز عملية التحليل الاحصائي ضمن زمن يتناسب مع المدة المتاحة للدراسة .
- ٢- ندرة الدراسات العراقية او العربية الميدانية السابقة والتي يمكن الركون اليها لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية ، وعلى الرغم من ان ذلك يعد ميزة للدراسة الحالية الا ان غياب او ندرة هذه الدراسات ادى الى قلة حالات المقارنة .
- ٣- الترجمة لاستمارتي الاستبيان من اللغة العربية الى اللغة الصينية وبالعكس والتاكيد من صحة الترجمة.

(٩-١) الدراسات السابقة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيم الاجتماعية بشكل عام والقيم الادارية بشكل خاص وعلاقتها بالسلوك القيادي ، الا ان الباحث لم يجد دراسة عربية تناولت العلاقة بين القيم الادارية والنطاق القيادي للمدير الصيني ، الامر الذي يعزز من اهمية الدراسات التي سنذكرها في ادنى والخاصة بهذا الموضوع كما ورد في ادبيات الادارة المهمة بالادارة الصينية وسوف يتم تصنيف هذه الدراسات بحسب اهتمامها بالقيم الادارية او السلوك القيادي للمدير .

أ - الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيم الادارية :

اولاً: دراسة رالستون و أغري (David A. Ralston & Carolyn P. Egri ١٩٩٥) بعنوان Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the U.S .

قارنت هذه الدراسة بين اتجاهات (٧٧٤) مدیراً صینیاً و (٧٨٤) مدیراً امریکیاً من حيث قیم الانفتاح على التغيير والمحافظة والاستعلاء ، وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة على السؤال التالي : هل تغيرت القيم الشخصية عبر الاجيال نتيجة للتطورات الهامة التي حصلت في تاريخ الصين الاجتماعي والاقتصادي الحديث . لقد وجدت هذه الدراسة ان التوجهات القيمية للاصلاح الاجتماعي لدى اجيال الثورة الصينية تتسم بالاصلاحات الصينية الرامية الى خلق اسواق اكثر تنافسية من السابق ، وان الافراد الذين لديهم قيمًا متشابهة تكون تصوراتهم وسلوكياتهم متشابهة .

اما عن مدى تشابه مدراء الادارة العليا في الصين مع نظرائهم في امريكا فيبينت الدراسة وجود تشابه من حيث الانفتاح على التغيير وكونهم اقل محافظة ،كما بينت الدراسة ان كلا المجموعتين بحاجة الى اعادة صياغة تكون فرق العمل ، وتطوير المسارات الوظيفية والعنایة بمواضيع الاجور وتعويضات العاملين . وذلك من الانسجام الافضل مع القيم . كما وجدت الدراسة ان المدراء في كلا البلدين يؤكدون على اهمية الاداء قياسا بالعلاقات الشخصية في موقع العمل . كما بينت ايضا ان المدير الصيني الشاب اكثر تواضعا من نظيره الامريكي ، اي ان المدير الامريكي الشاب اكثر استعلاءً .

ثانياً: دراسة روزا جن (Rosa Chan 2008) بعنوان (Environmentalism in China : Comparing Employees from State – Owned and (Private Firms

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم الاخلاقية عند الموظف الصيني تجاه البيئة ومدى تأثيرها على التلوث البيئي ، اذ يشكل التلوث الصناعي مصدر قلق دائم على الصعيد المحلي والعالمي . وقد شملت الدراسة (٤٧٢) عاملة في (٧) شركات صناعية في مقاطعة شانكس في الصين والتي تعتبر من اكبر مناطق التعدين والمناجم وخاصة لاما لها من تأثير من ناحية التلوث ، وقد توصلت الباحثة الى ما يلي:-

١- توجد علاقة ايجابية بين قيم الموظفين واتجاهاتهم نحو البيئة والذي يجسد تصوّرهم عن المواطنة الجيدة للعاملين في المنظمة .

٢- لم يكن هناك تباين في اتجاهات العاملين نحو البيئة في ضوء عائدية او ملكية المصنع . أي ان العمال كانت لديهم اتجاهات ايجابية نحو عدم تلوث البيئة بغض النظر عن كونهم يعملون في مصنع حكومي او خاص .

وقد اوصت الباحثة على ضرورة توجيه العاملين واستمرار توعيتهم بالاهتمام بالبيئة والعمل على نشر هذه القيم بين المؤسسات الصينية التي تعمل في مجال صناعة الطاقة ، وهي ترى ان هذه الاجراءات من مسؤولية الحكومات وواعضي السياسة العامة .

ثالثاً: دراسة بارنيل وجيجن وتيان (John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai-Chi Chen, Qing Tian, 2008) بعنوان (Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Business Schools. 2008

استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الادارة في تايوان وامريكا . عرفت قيم العمل على انها متغيرات هامة في عمليات تطوير المهن وذات تأثير على حياة الوظيفة (اي مدتها) .

وضمت عينة الدراسة (٥١٨) طالبا منهم (١٩٢) تايوانيين ينتمون الى جامعات تايوان ، و (٣٢٦) طالبا من اربعة جامعات حكومية امريكية . تبين ان الطلاب الامريكيون يهتمون اكثر بقيم الكفاءة والتطوير مقارنة مع الطلاب في تايوان. لكن ليس هناك فرق فيما بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والامن الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي .

اذ ليس مستغربا ان نلاحظ عدم وجود فروق جوهرية في الكفاءة والتطوير بين طلبة الادارة الاميركان والتايواينيين ، وذلك لسبعين :-

الاول ان قيم العمل في تايوان قد تتغير لانفتاحها الكبير على الثقافة الغربية والثاني هو صعوبة وصف مجتمع تايوان بالمجتمع الجماعي والمجتمع الامريكي بالمجتمع الفردي . ان دراسة المجتمع الصيني ضمن الاطار العالمي تمكنا من الوقوف على الفروق الثقافية ومدى تاثرها بالثقافات الاخرى ، كما وان التقييمات التي تشمل امما اخرى ستكون ذات فائدة كبيرة للدول النامية .

رابعا : دراسة رالستون وبوندر ولو و وانغ و أغري و ستوفر (David A. Ralston, James Pounder, Carlos W.H.Lo, Yim-Yu Wong, Carolyn P. Egri, Joseph Stauffer . Stability and Change in Managerial work Values: a) (1989 – 2001) . عنوان : (Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA.

سعت هذه الدراسة عبر (١٢) سنة من البحث والمقارنة للقيم الادارية في الصين و هونغ كونغ والولايات المتحدة الامريكية (١٩٨٩ – ٢٠٠١) باستخدام التحليل التابعى لاختيار صحة ثلاثة فرضيات متنافسة وهى (التقارب ، الاختلاف في وجهات النظر ، التقارب التباعد) ضمن المجتمعات الثلاث ، اذ استخدم الاثر الثقافي والاجتماعي والاثر الايديولوجي العملي كاساس لوضع فرضيات الدراسة ، وتضمنت القيم ابعاد اهمية الثقة في العلاقات والتوجه نحو الشعور بالامن والرغبة في تقادى المخاطر وقبول الافكار الجديدة والافتتاح على التغيير والانضباط الاخلاقي والعمل الجماعي .

ضمت عينة الدراسة عام ١٩٨٩ (٣٢٦) مديرًا موزعين كالاتي (٨٢) مديرًا صينيا و (١٨٢) مديرًا من هونغ كونغ و (٦٢) مديرًا أمريكيًا. اما عينة الدراسة عام ٢٠٠١ فقد ضمت (٧٧٠) مديرًا صينيا و (١٥٦) مديرًا من هونغ كونغ و (١٥١) مديرًا أمريكيًا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

١- ان قيم المجتمع الصيني وقيم مجتمع هونغ كونغ اصبحت اكثر تشابها في عام ٢٠٠١ من بداية الدراسة عام ١٩٨٩ ، وهذا مؤشر على وجود تقارب فيما بينهم ، اذ ربما يعود ذلك بسبب عودة هونغ كونغ الى الصين عام ١٩٩٧ أي ضمن فترة الدراسة الطويلة .

٢- ان قيم المجتمع الصيني وقيم المجتمع في هونغ كونغ كونغ صارت اكثر اختلافا عن قيم المجتمع الامريكي .

٣- ان فرضية التقارب او تصوره اعطت للباحثين توقع بان الفرق في القيم عام ١٩٨٩ ستختفي او تتراجع على نحو كبير بحلول عام ٢٠٠١ ، أي ان النظم القيمية للمجتمعات الثلاثة تكون اكثر تشابها او تقاربها في عام ٢٠٠١ مما هي عليه في عام ١٩٨٩ ، نتيجة التوجهات التقنية وتطورها والتغير التقاربي ، الا ان الاختلافات بقيت موجودة في قيم المجتمعات الثلاثة على مدى هذه الفترة الزمنية الطويلة للدراسة .

بـ- الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الادارية :

اولاً : دراسة مجموعة هي (Hey Group) بعنوان (Chinese CEO Attributed Their Sustained Business Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات القيادية للمدراء العامين في المنظمات الصينية ومدى تأثيرها على الاداء في تلك المنظمات واستغرقت هذه الدراسة مدة (١٨) شهرا ، حيث شملت دراسات عديدة الى جانب المقابلات والمسوحات الواسعة .

ضمت عينة الدراسة مدراء (٣٧) مؤسسة صينية رائدة في مجال الصناعة ، حيث قام مدراء الادارة العليا والمدراء التنفيذيون اثناء مقابلاتهم بسرد قصص لمدة ثلاثة ساعات تتعلق بتجاربهم وخبراتهم وقد قدموا افلاما وثائقية تعكس ادراكم وخبراتهم في العمل . اما استبيان القيم الشخصية فقد تضمن القيم العقلية وطريقة تعلمهم وعرضهم للمعلومات وتكوينها وسلوكهم القيادي والمناخ التنظيمي الذي اسسواه في منظماتهم .

تبين من الدراسة ان المدراء المتميزين في الاعمال الصينية يمتلكون من المهارات والقابليات ما يضمن نجاح منظماتهم وكذلك تقدم الاقتصاد الصيني ولهم حس اجتماعي وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع ، كما تميز هؤلاء المدراء برغبتهم القوية بتطوير مهاراتهم لتلبية تطلعات منظماتهم ، وبالتالي اظهار هذه القدرة المتميزة والمتطرفة التي تقوم على الانسجام والمشاركة ومواجهة التحديات . اضف الى ذلك ان هؤلاء المدراء لديهم قدرات ممتازة في التفاوض في المواقف الصعبة تمكّنهم من التوصل إلى اتفاقيات إستراتيجية على المدى البعيد .

ثانياً: دراسة بيرنثال وبوندرا ووانغ (Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang) بعنوان (Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy) 2006 استهدفت هذه الدراسة تقييم مجالات معينة في القيادة الادارية الصينية مع التركيز بشكل اساسي على مايلي :-

- مهارات القائد الاداري.
- ثقافة القيادة .
- قدرة القادة على التعرف على الموهوبين و اختيارهم .

احتوت العينة (٣٩٤) قائدا يعملون في (٤٣) مؤسسة وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان .

توصل الباحثين في هذه الدراسة الى ان المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسيع الاقتصادي ، علما ان نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة اثبتت فاعليه في الوصول الى نتائج متميزة في مجال الاعمال ، ووفقا لنمط الاعمال المتغير يوميا ولذلك التوسيع الاقتصادي المستمر فان القادة الصينيون يحتاجون الى ان يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الاعمال بشكل ينسجم مع تأثيرات المنافسة العالمية . ان النموذج الصيني للقيادة يركز على بناء الثقة بين العاملين وتعزيز التعاون وعمل الفريق والشفافية ، وان احدى اكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية ادارة العاملين بطريقة افضل من اجل القيام باداء افضل ، وهذه تشكل طموحا لديهم .

ثالثا: دراسة كورتس و وونلو(Susan Curtis and Wenwen Lu 2003) بعنوان :

(The Impact of Western Education on Future Chinese Asian Managers)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعليم والمبادئ الغربية على سلوك المدراء الصينيين والاسيويين . تضمنت عينة الدراسة (٣) مدراء من تايوان و(١٧) طالب دراسات عليا (ماجستير) من اصحاب تخصص العلوم الادارية وادارة التسويق وكانوا من اصول (الصين ،تايوان، هونغ كونغ) واجريت الدراسة خلال عام ٢٠٠٣ .

توصلت الدراسة الى ان اغلب المدراء والطلاب الذين جرت مقابلتهم يحبذون وجود ادارة اكثر انفتاحا من الناحية الادارية ، وهناك رغبة لديهم في تعزيز الثقة والعدالة بين المسؤولين ، وان مدراء الادارة العليا يجب ان يكونوا اقل خشونة في تعاملهم مع المسؤولين واكثر تفهمها وتقديرها للاداء الجيد . لم تكن هناك فروق بين النمط الصيني والنمط الاسيوي في الادارة بالرغم من تنوع انتمامات افراد العينة ، لأن مبادئ وتعاليم كونفوشيوس راسخة في مجتمعاتهم .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- (١-٢) المقدمة
- (٢-٢) القيم الادارية
 - (١-٢-٢) تعريف القيم الادارية
 - (٢-٢-٢) مكونات القيم الادارية
 - (٣-٢-٢) مراحل تطور القيم الادارية
 - (٤-٢-٢) مصادر القيم الادارية
 - (٥-٢-٢) وظائف القيم الادارية
 - (٦-٢-٢) خصائص القيم الادارية
 - (٧-٢-٢) تصنیف القيم الادارية
 - (٨-٢-٢) اساليب قیاس القيم الادارية
 - (٩-٢-٢) علاقة القيم الاجتماعية والادارية في السلوك
 - (٣-٢) انماط السلوك القيادي
 - (١-٣-٢) معنى القيادة واهميتها
 - ١ - مفهوم القيادة
 - ٢ - القيادة والادارة
 - ٣ - مصادر قوة (تأثير) القائد
 - (٢-٣-٢) نظریات القيادة الادارية
 - ١ - مدخل السمات القيادي
 - ٢ - المدخل السلوكي للقيادة
 - أ - دراسات جامعة او هايو
 - ب - دراسات جامعة ميتشكان
 - ج - الانماط القيادية عند ليكرت
 - د - الانماط القيادية عند بليك وموتون
 - ه - عناصر القيادة الاساسية في الشبكة الادارية
 - و - خصائص الانماط القيادية في الشبكة الادارية
 - ٣ - المدخل الموقفي في دراسة القيادة
 - أ - نظرية فدلر
 - ب - نظرية فروم وياتون
 - ج - نظرية نضج العاملين
 - (٤-٢) المجتمع الصيني بين الماضي والحاضر
 - (١-٤-٢) المجتمع الصيني التقليدي
 - (٢-٤-٢) تعاليم كونفوشيوس
 - (٣-٤-٢) خصائص الشخصية الصينية التقليدية
 - (٤-٤-٢) المجتمع الصيني المعاصر (منذ عام ١٩٧٨ والى يومنا هذا)
 - (٥-٤-٢) خصائص الشخصية الصينية المعاصرة
 - (٦-٤-٢) الخصائص الاساسية لثقافة منشآت الاعمال الصغيرة في الصين وللعاملين فيها

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(١-٢) المقدمة

يهدف هذا الفصل الى التعريف بالجوانب النظرية الخاصة بكل من القيم الادارية والانماط القيادية التي يمارسها المدراء في موقع العمل . تمهدا لاستعراض هذه القيم والانماط في اطار البيئة الصينية . اخيرا سوف يختتم الفصل بتناول بعض الدراسات الصينية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة .

(٢-٢) القيم الادارية

(١-٢-٢) تعريف القيم الادارية

ابداءا لا بد من القول انه لا يوجد مجتمع مهما كان صغيرا او كبيرا الا ويمتلك فيما اجتماعية تميزه عن غيره من المجتمعات الاخرى . فهي - اي القيم - مجموعة المعايير او الاحكام التي يكتسبها الافراد نتيجة لتفاعلاتهم مع المواقف المختلفة بحيث تمكنتهم من اختيار اهدافهم وتوجهاتهم في الحياة . فالقيم في اطار المجتمع هي احكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويشربها الافراد الى درجة انها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم . (بدوي، ١٩٩١) . والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول انها اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب او خطأ وما هي الاشياء المحببة او غير المحببة، المرفوضة او المقبولة . (الحنطي ، ٢٠٠٣) .

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى ان البعض يحاول تعريف القيم من هذه الزاوية اذ ان الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف او عمل يعزز هذا الاتجاه . فالقيم كما اشرنا قبل قليل هي معتقدات لما هو جدير بالرغبة ، تملئ على الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها . (التويجر ، ٢٠٠٣) .

ومن جهة اخرى نجد ان الارتباط بين القيم والشخصية وثيق ، فشخصية الفرد تعرف من خلال القيم التي يحملها ، كما ان النظام القيمي لفرد يدل على شخصيته . حتى اننا نستطيع القول ان القيم واحدة من خصائص الفرد والشخصية . اذ انه من الطبيعي ان يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تتميز بها .

وطالما كان للمجتمع قيمة خاصة التي يتناقلها الافراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة . فان للمنظمات قيمها الخاصة ايضا . اذ تشكل القيم التنظيمية جانب هاما من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الادارية . وهذه القيم انما تعبّر عن فكر الادارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية . (عاملة ، ١٩٩٣) .

تحتل القيم الادارية اهمية كبيرة في تحديد الملامح الاساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للأعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الادارية التي يتعرضون لها في العمل. (السالم و الرويح ، ١٩٩٩)

اما بخصوص تعريف القيم الادارية ف شأنه شأن تعريف القيم بصورة عامة ، اذ تبأنت وجهات نظر الباحثين والعلماء الاداريون في تعريفها، حيث يرى (فليكس) ان القيم الادارية هي "مجموعة المبادئ المدونة او غير المدونة والتي تامر الفرد (الموظف) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف او مواقف معينة". (Felix & Lioyd , 1984)

اما (المصري) فيعرفها بانها "مجموعة القواعد والاسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاه ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين". (المصري ، ١٩٨٦)

اما (موريس كانتو) فقد عرف القيم الادارية بانها " عبارة عن معتقدات ترتبط بانماط السلوك المفضلة في العمل ". (كانتو ، ١٩٩٧)

وتلعب القيم الادارية دورا اساسيا في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الافراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم:- (العميان ، ٢٠٠٨)

- قيم اجتماعية (الامانة - الاخلاص - الشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين ... الخ) .
- قيم تنظيمية (الولاء - الشعور بالانتماء - الفعالية - الكفاءة ... الخ) .
- قيم مهنية (المهارة - التعاون ... الخ) .
- قيم شخصية (الخدمة والمساندة) .

(٢-٢-٢) مكونات القيم الإدارية:

ترتبط قيم الافراد بصورة عامة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهي مزيج من دافعين الاول غريزي والثاني مكتسب . (العديلي ، ١٩٩٥)

- ويمكن التعرف على الابعاد التي تتكون القيم منها فيما يلي :- (الزدجالي ، ١٩٩٩)
- ١- بعد المعرفي : وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم ومعارف ويعتبر " الاختيار" معيار هذا بعد لان الفرد يختار بحرية القيمة من بين البدائل المختلفة ويتحمل مسؤولية اختياره والعواقب المترتبة على ذلك .
 - ٢- بعد الوجдاني : وتعني الانفعالات التي يتاثر بها سلوك الفرد وميله في المواقف التي تنشط فيها القيم ويعتبر " التقدير " معيار هذا بعد .
 - ٣- بعد السلوكي : ويتوضح في الكيفية التي يجب ان يسلكها الفرد عندما يتعرض لموقف معين ويعتبر هذا بعد " الممارسة " .

(٣-٢-٢) مراحل تطور القيم الادارية :

تتميز القيم الاجتماعية بثباتها النسبي نظرا لارتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الإنسان جيلا بعد جيل ، الا ان هذا لا يعني أنها لا تتغير على المدى البعيد . ومن يتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح .

و عند الحديث عن القيم الادارية نجدها هي الأخرى ثابتة نسبيا على مستوى المنظمة على الأقل ضمن اطار تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة . لكن هذا لا يعني أنها تتساوى في ثباتها او قلة حراكمها مع ما يجري في المجتمع الاكبر .

ان القيم الادارية قيم مكتسبة تخضع للتغير الحاصل في المجالات الادارية المختلفة العلمية منها والحياتية . ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الادارية و تأثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس . ويمكن تجسيد هذا التطور عبر مراحل اساسية تعكس كل منها تصورا معينا لهذه القيم . (اللوزي ، ٢٠٠٢) .

المرحلة الاولى : مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الادارة التقليدية التي تزعمها كل من فردرريك تيلر وهنري فايول وماكس ويبر. اذ ركز هؤلاء الرواد على مسألة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية واهمية ثبتتها في اطار العمل اليومي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني او المتكرر .

وكان من جراء ذلك ان تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الاداء ضمن معايير اداء محددة. وقد بذلت الادارة جهودا عظيمة من اجل التأسيس للقيم الادارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت ، والقيم المادية ، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

المرحلة الثانية : مرحلة القيم الانسانية

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية ، وبرزت دراسات (هوتون) ، حيث شاعت القيم التي تعكس تأثير المشاعر والاحاسيس على الاداء والانتاجية ، وكما شاعت ايضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي .

المرحلة الثالثة: (مرحلة المواجهة)

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية ، وسادت في هذه المرحلة قيم (الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات) .

المرحلة الرابعة : (مرحلة الاجماع على الرأي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (٢ & X) لـ(مكريجور) ، وساعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة .

المرحلة الخامسة (مرحلة الادارة بالاهداف)

في هذه المرحلة ظهرت قيم ادارية جديدة تدعو الى الادارة بالاهداف والتي نادى بها (بيتر دركر) ، حيث تقوم على اساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين في جميع مضمون العميلية الادارية اضافة الى تحديد الاهداف بصورة جماعية ضمن الامكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها ، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة .

المرحلة السادسة: (مرحلة التطوير التنظيمي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي .

المرحلة السابعة: (المرحلة الواقعية).

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للفيم الادارية عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار مصطلحات ومفاهيم جديدة ، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للاصلاح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية .

(٤-٢-٢) مصادر القيم الادارية

هناك عدة مصادر للفيم الموجودة لدى الافراد ومن اهمها ما يلي:- (العيان ، ٢٠٠٨)

- ١- العائلة :- يحصل الفرد على قيمه بشكل اساسي من قبل افراد عائلته وتشير نظرية (اريكسون) لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى علاقة الفرد القوية بأسرته وتبدأ هذه العلاقة اولا مع الام وبعدها تتسع لتشمل الاب والاخوة والجيران والاصدقاء ، يكتسب الافراد قيمهم من خلال تعاليشهم بين افراد الاسرة وخلال المراحل الدراسية ومن خلال الاتصال بافراد المجتمع الذي يعيشون فيه ، وقد نجد افراد يفضلون العيش في عزلة ضمن المجتمع .

٢- التعاليم الدينية : يعتبر الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة مثل (النزاهة في العمل ، الاستقامة ، الطاعة ، الاعتدال ، اتقان العمل...الخ) قال رسول الله عليه الصلاة والسلام " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه " وقال ايضا (ص) . " اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه " .

٣- الخبرات السابقة :- خبرة الاشخاص ذات اهمية عظمى ، فالفقير الذي لم يذق يوما طعاما يشتته يستطيع ان يقدر قيمة الغنى لانه عاش محروما منها ، كذلك الشخص الامي فانه يعطي قيمة عليا للتعليم الذي لم تسنح له فرصة الحصول عليه وهو راغب فيه .

٤- الجماعات التي ينتمي اليها الفرد :- ان انتماء الفرد الى جماعة معينة قد يسهم بتغيير او تبدل قيمه ، بسبب الضغوط التي يمارسها افراد الجماعة تجاه الفرد وصولا الى حالة من تناسق القيم للجماعة باكملها ، ومثال على ذلك عندما ينتقل فرد ذو قيم دينية الى جماعة لا تهتم بالقيم الدينية فان قيم الفرد الدينية ستتغير وتبدل .

٥-٢-٢) وظائف القيم الادارية

تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن اطار المنظمة فهي اضافة الى جانب كونها مقاييس او معاير يستخدمها الافراد والجماعات لقياس اعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، تعمل على تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في تحديد المكافأة والعقوبات للافراد الذين يتبعون قيم المنظمة او الذين يخرجون عنها (السلام والرويح، ١٩٩٩). كما ان القيم تعتبر اداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات، وتعطي للانسان حافزا من اجل اشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد اهدافه. (الصرارة، ٢٠٠٥)

٦-٢-٢) خصائص القيم الادارية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالقيم وهي:- (ديات، ١٩٩٠)

- ١- انها انسانية لا يمكن قياسها كال موجودات الملموسة وهي لا ترى بالعين بل تعرف بنتائجها .
- ٢- يصعب دراستها بشكل علمي بسبب تعقيدها .
- ٣- تمتاز بالنسبة بمعنى انها تختلف من شخص لآخر وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتربية والرغبات والظروف والمكان والزمان والثقافة .
- ٤- تمتاز بانها مرتبة بشكل هرمي ، بمعنى ان هناك قيم مهيمنة على قيم اخرى او خاضعة لها .
- ٥- تمتاز بكونها تؤثر في الاراء والاتجاهات والسلوك بين الافراد .
- ٦- انها مرغوبة اجتماعيا لانها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى افراد المجتمع .
- ٧- انها ملزمة وآمرة ، كونها تعاقب وتكافئ وتحرم وتفرض .

(٧-٢-٢) تصنیف القيم الاداریة

صنف علماء الادارة القيم الادارية بأساليب متعددة ، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة او العمومية او الوضوح ، وبما ان الدراسة مهتمة بالقيم الادارية فستعتمد تصنیفات العلماء للقيم الادارية دون غيرها وابرزها ما يلي:- (الصرایرة ، ٢٠٠٥)

١- تصنیف (وولاك وزملاءه ١٩٧١) : وضع هذا التصنیف من قبل (وولاك، جودال، ويجتینج

وسمیث) ويحتوي على عدد من المقاييس الفرعية التي تختص بالقيم الاداریة وهي:

- القيمة الاجتماعية : - تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار الجماعي.

• القيمة الاقتصادية : - التركيز على العائد المادي للعمل ، و توفير دخل مناسب للافراد .

- مقياس الدافعية للانجاز :- يهتم هذا المقياس بدرجة الانجاز في العمل كقيمة ويشمل الابداع والنجاح والعطاء وحسن الاداء .

• مقياس الانتماء للعمل :- ويقيس درجة الولاء والانتماء وعدم اضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة .

- الاندماج في العمل :- هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الافراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .

• مقياس افضلية العمل :- يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الانشطة الاخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهد المبذولة في العمل ودرجة الاداء وتكرис الوقت اللازم لذلك .

- الفخر والاعتزاز بالعمل :- ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به ، وحجم اشباع الفرد لحاجاته ودرجة انباطه في العمل .

• الترقية :- ترتبط هذه القيمة بسعى الافراد للحصول على منصب اعلى ومكانة افضل في العمل .

٢- تصنیف (بوشهولز ١٩٧٦) :- يتضمن نموذج بوشهولز خمسة انظمة قيمية تتعلق بالعمل وطبيعته وفيما يلي عرض مختصر لهذه الانظمة:- (السالم و الرويح، ١٩٩٩)

- نظام قيم اخلاقیات العمل :- يرى هذا النظام بان العمل شيء مقدس يجب الاخلاص فيه لانه يمنح الفرد الشرف والكرامة ، وان فائدة الفرد للمجتمع تقادس بحجم الاعمال المفيدة التي يقدمها للمجتمع ، لذلك فمن الضروري والواجب على الفرد القادر على العمل ان يعمل والا فهو انسان غير مفيد في نظر مجتمعه .

• نظام القيم التنظيمية :- يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، وكذلك مدى اسهامه في التأثير في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي . وترى هذه القيم ان العمل ليس غاية في حد ذاته وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها (اي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن من تحقيق نجاحه في المنظمة اعتمادا على قدرته بالتوافق مع الجماعة التي يعمل معها .

• نظام القيم الانسانية :- بواسطة العمل يستطيع الفرد اكتشاف ذاته وتحقيق انسانيته ، تؤكد القيم الانسانية على وجوب الاهتمام بالانسان في موقع العمل اكثر من الاهتمام بالجوانب المادية في المنظمة ، وان اعادة تصميم الوظائف ضرورة جادة في المنظمة لكي تسمح لهم باكتشاف ذاتهم ومنحهم شعور عالي بالإنجاز .

• نظام قيم المشاركة الجماعية :- ترى هذه القيم ان العمل هو الاساس في اشباع الحاجات المتعددة للافراد ، وهي تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لانها لا تفسح المجال امام العاملين ليكون لهم دور مهم في ادارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية الامر الذي سيكون له الاثر البالغ في تحجيم اغترابهم وتعظيم ابداعاتهم .

• نظام قيم الراحة (الفراغ) :- وفقا لهذه القيم ان العمل مهم بالنسبة للانتاج ولكن يجب اعطاء مجال لراحة العاملين اثناء فترة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بانسانيتهم ، ويرى المؤيدون لهذه القيم ان تقليل ساعات عمل الفرد وزيادة اوقات راحته وفراجه ضمن فترة العمل يعطي نتائج ايجابية للمنظمة .

٣- تصنيف (كوين و رورباخ 1981) :- يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على اربعة مجاميع وهي :-

• قيم الهدف الرشيد :- والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والانتاجية

• قيم العلاقات الانسانية :- والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .

• قيم النظام المفتوح :- والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح اي تتفاعل مع البيئة وترتاثر وتأثر ، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد .

• قيم العمليات الداخلية :- والتي تركز على الاهتمام بالعمليات والانشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم ادارة المعلومات والضبط .

٤- تصنیف (دیف فرانسیس و مایک و دکوک ١٩٩٥) :- يحتوي هذا التصنيف على اربعة محاور وهي :-

- ادارة الادارة :- يتم تحديد الفئات الادارية بتركيز عالي والسعى لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة الى النجاح ، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافأة وقيم الصفة .
- ادارة العلاقات :- وتنظر في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الافراد من الادارة وما تتوقعه الادارة من الافراد وصولا الى افضل اداء للافراد ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة .
- ادارة المهمة :- ويركز هذا المحور على اهمية الاداء المتقن وهذه مسؤولية الادارة وتظهر هنا قيم الفعالية ، قيم الاقتصاد ، قيم الكفاية
- ادارة البيئة التنظيمية :- تهتم هذه الادارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وفهمها والتعرف عليها وتظهر في هذا المحور قيم التنافس ، قيم الدفاع وقيم استغلال الفرص.

(٨-٢-٢) اساليب قياس القيم الادارية

تعتبر القيم الادارية معيارا لسلوك الافراد العاملين ، بمعنى وجود امكانية لقياس قيم العاملين الادارية من خلال السلوك ، وهناك عدة طرق لقياس ومنها:- (الصرايرة ، ٢٠٠٥)

- ١- الملاحظة او المشاهدة :- من خلال هذا الاسلوب يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الموظف ، خاصة عندما لا يشعر الموظف بها ، يمكن الباحث من تحديد القيم التي يهتم بدراستها وفق فترات زمنية معينة يرصد بها السلوك الصادر من الموظف ، وله ان يستعين بالتصوير لتوثيق مشاهد او مواقف معينة ، وتعتبر طريقة الملاحظة العلمية المنظمة من الطرق المتفققة مع السلوك الحقيقى للافراد والموظفين .
- ٢- المقابلة الشخصية : تستخدم هذه الطريقة في قياس القيم والاحكام الاخلاقية عبر طرح مجموعة من الاسئلة على الافراد والموظفين من قبل الباحث، وترتبط هذه الاسئلة بمواصفات معينة. ويمكن استخدام اساليب اخرى في المقابلة الشخصية مثل استخدام اسلوب الصور والرسومات والقصص وعرض اساليب الحالة بخصوص موضوع معين.
- ٣- تحليل المضمنون : تستخدم هذه الطريقة عندما يراد الكشف عن القيم الموجودة ضمن رسالة (مقروءة ، مسموعة ، مرئية) فيقوم الباحث بوصف وتحليل مضمون الرسالة بشكل موضوعي وعلمي ويبدأ بتقسيم البذائل الى اجزاء حسب المحتوى الى رموز او جمل او غيرها للحصول على البيانات الاحصائية المطلوبة .
- ٤- الاختيارات : وتعتبر اهم الطرق والاساليب واكثرها شيوعا في مجالات قياس القيم ومنها:-

أ- الاختبارات التي تتضمن على اسئلة الاختيار ومنها :-

- اختبار (البورت وفيرنون وليندزي) :- يمتاز هذا الاختبار بالريادة في مجال قياس القيم ويهتم بالقيم الاجتماعية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية .
- مقياس القيم الفارق :- والذي اعده (برس) حيث صنف القيم الى نوعين ، قيم تقليدية وقيم عصرية ويتضمن على (٦٤) بندًا ويشتمل كل منها على عبارتين ، ويجب على المفحوص ان يختار واحدة منها ، احدهما تمثل قيمة عصرية مثل الصداقة والسعادة والمحارة والاهتمام بالحاضر ، والعبارة الثانية تمثل القيمة التقليدية مثل القيمة الاخلاقية والتخطيط للمستقبل والرغبة في النجاح والحصول على المركز .

ب- الاختبارات التي اعتمدت ترتيب البنود حسب اهميتها وتنم من قبل الافراد المطلوب

قياس قيمهم ومنها مايلي :-

- مقياس قيم العمل :- والذي اعده (سوبر) لقياس (١٥) قيمة (الابداع ، المكانة الاجتماعية ، الامن ، العلاقة مع الاخرين ، الخ) ويعمل الفرد على ترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له .
- مقياس القيم الشخصية :- والذي اعده (هوكس) ويتضمن على (٩٠) بندًا اهتمت بقياس (١٠) قيم وهي (القيم الجمالية ، الراحة ، الحرية الدينية ، السيطرة ، الحياة الاسرية ، التطور الشخصي ، الاعتراف ، الاثار ، التقدير من قبل الاخرين) وقسمت بنود المقياس الى مجاميع يتم ترتيبها من قبل المفحوص او المجيب حسب اهميتها .
- مقياس (روكيش) لمسح القيم :- وتحتوي على جزئين الاول يهتم بقياس القيم الغائية وتشتمل على (١٨) قيمة والثاني يهتم بقياس القيم الوسائلية وتشتمل ايضا على (١٨) قيمة ويطلب من المفحوص ترتيب كل جزء بصورة مستقلة عن الاخر ابتداءً من رقم (١) الاشد اهمية الى رقم (١٨) الاقل اهمية.
- مقياس دراسة الاختبارات :- والذي اعده (ودروف) ، وتحتوي على ثلاثة مشكلات رئيسية ينطوي تحت كل منها ثمانية حلول ، فيقوم المفحوص بترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له ، ويهتم هذا المقياس بقيم الصداقة وقيم التدين وقيم الحياة الاسرية والخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي .

(٩-٢) علاقة القيم الاجتماعية والادارية في السلوك

تنقسم منظومة القيم في حقل الادارة الى قسمين اساسيين هما القيم الشخصية للافراد والقيم التنظيمية لمنظمات الاعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من اهم العناصر لثقافة المنظمات اذ يكون لها تأثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تأثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقتهم، وهي بذلك تشكل الاطار الرئيسي لتوجيه سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لافعال وتصرفات الفرد وتحدد سلوكه المقبول او المرفوض، الصواب او الخطأ. ويسعى الفرد دائما الى جعل سلوكه متوافقا ومساجما مع القيم التي يؤمن بها، اما قيم العمل ومنها (الامانة، الانضباط، العمل الجماعي، الالتزام، التعاون ...) (عوض، ٢٠٠٨).

فهي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في اطار مايسى بتقافة المنظمة Organizational Culture وميزة هذه القيم انها ترتبط مع قيم المؤسسين او المدراء الرواد في المنظمة الى حد كبير . تعتمد الانماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لاظهار مدى توافق وانسجام انماط السلوك مع القيم ، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية اكثر من القيم الانسانية الاخرى ، فان انماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة. (العميان ، ٢٠٠٨ ،

يتوضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بان القيم المادية تعني تجميع الاموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر ويمثل ذلك المقام الاول في المجتمع ، لأن اشباع اغلب حاجات الانسان او كلها يمكن ان تتحقق عند توفر الثروة او الامكانية المادية ، وان مزاولة الافراد لمهن وحرف يدوية (كرفع القمامات ، التنظيف ، سائق ، الصيانة المنزليه ، ...) تعتبر من الناحية القيمية شريحة فوق الوسط بسبب دخلهم المرتفع نسبيا ، وهذا عكس ما يحصل في الدول النامية لأن النظرة لتلك المهن تختلف بغض النظر عن مستوى دخلهم . (القريوتى ، ١٩٨٩).

ويؤكد (العميان) على وجود علاقة وثيقة بين القيم والقواعد او الانماط السلوكية حيث تكون هذه القواعد او الانماط السلوكية بمثابة المرشد الرئيسي للسلوك ، وان هذه العلاقة ناتجة عن الاتفاق في العمل الجماعي والذي يعكس مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس.

(العميان ، ٢٠٠٨)

(٣-٢) انماط السلوك القيادي

(١-٣-٢) معنى القيادة و أهميتها

جذبت القيادة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف العصور والحقول المختصة بدراسة القائد وتفاعلاته مع الجماعة عبر مواقف متباعدة . وكان من جراء هذا الاهتمام المتعدد ان تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة بتنوع المدارس التي تناولت هذا المفهوم . وسوف نتعرض هنا لتحديد مفهوم القيادة ، و أهميتها الى جانب الاشارة الى علاقة القيادة بالادارة وكذلك مصادر قوة القائد .

١ - مفهوم القيادة

تبينت اراء الباحثين حول مفهوم القيادة بتباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيانات التي تفاعلوا معها . وفي خلال هذا الخضم الفكري يمكن استيعاب مفهوم القيادة من خلال جملة نقاط لعل ابرزها هو الآتي :

- لا توجد قيادة بلا جماعة او عمل جماعي .
- القيادة لا توجد في فراغ بل لا بد من وجود موقف ي滿ي الحاجة الى القيادة .
- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف ، وان نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق .
- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر .
- ينبغي ان تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة .
- اخيرا ، تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن باهمية تحقيق التوازن في اطار من المرونة والانفتاح على الاراء الاخري المؤيدة والمعارضة .

وهكذا ، نخلص الى ان القيادة هي في جوهرها عملية التأثير على انشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع اهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها . (Huczynski and

Buchanan 2007)

بينما يرى اخرون ان القيادة كعملية تشكل محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات واعراف وتماسك ، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و ما تحمله من مواصفات . (Bratton , et., 2005)

اما فيدلر (Fiedler , 1979) فقد عرف القيادة منذ اربعة عقود بانها الجهد الذي يبذلها القائد للتاثير على سلوك الاخرين من اجل الوصول الى اهداف تنظيمية محددة .

بينما ينظر هالبن (Halpin) الى القيادة على انها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها موضوعيا بمعزل عن العوامل الموقافية . (الطوبل ، ١٩٩١)

واما في كتب الادارة العربية فنجد ان اغلب التعريفات تتشابه والى حد بعيد مع التعريفات التي قدمها العلماء الغربيون ، خذ مثلا (فرج) يعرف القيادة بانها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطبة بالجماعة باكبر قدر من الفعالية التي تمثل في كفاءة عالية في اداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة ". (فرج ١٩٩٣ ، بينما يرى (شفيق) القيادة " هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقتهم " .
(شفيق ٢٠٠٧ ،

اما (كلالدة) فقد عرف القيادة على انها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الاخرين لانجاز المهمة " ، وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والاخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات . (كلالدة ٢٠٠٢ ،

٢ - القيادة والادارة

من اجل تفهم القيادة يتبعين علينا ان نفهم الفرق بينها وبين الادارة . ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا ان الادارة كعملية تتضمن اربعة وظائف اساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه (او القيادة) والسيطرة . وان هذه الوظائف يقوم بها المدير . وعليه فان القيادة هي جزء اساسي من عمل المدير . (Dubrin, 2007 : 5)

ان القيادة تعامل اساسا مع المجالات التفاعلية في اطار المكون الانساني لعمل المدير ، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والسيطرة او المتابعة تعامل مع المكون الاداري . القيادة ببساطة تعامل مع امور اساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم . وليس كل مدير او رئيس او اي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيسير قائدا بالضرورة . والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة ، الا ان تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة . ونفهم من ذلك ان الاثنين (القيادة والادارة) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية واهمية انشطة كل منها لتحقيق اهدافها ، وبالامكان اجراء مقارنة بين القائد والمدير . والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (١) يبين الفرق بين القائد والمدير (الهواري ، ٢٠٠٩)

القائد	المدير
- يدعم القائد طريقته في شحذ هم الآخرين وتشجيعهم	- يدعم المدير النظم والإجراءات لضمان انضباط الامور
- يستمد سلطته من قوة تأثيره في الآخرين	- يمتلك سلطة معينة ومحددة
- يدعو إلى التغيير ويجدد التجديد ويشجع الابتكار	- يسعى إلى استمرار الأداء والمحافظة عليه

٣- مصادر قوة (تأثير) القائد

اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة التي يعتمد عليها القائد من أجل تحقيق اهداف المنظمة او المجموعة التي يقودها. وقد حدد كل من (فرنش ورافن) خمسة مصادر لقوة القائد هي: (Yukl , 2002 , ١)

أ- قوة المكافأة : يتبعين على القائد ان يمنح الحوافز وان يحدد نوع المكافأة التي تشكل اكبر قيمة لدى اي مرؤوس (المال ، الاهتمام ، التقدير) .

ب- قوة الاكراه : هي قدرة القائد على انزال العقاب على المرؤوسين الذين لايمثلون للأوامر والتعليمات او الذين انخفض مستوى ادائهم .

ت- القوة الرسمية (الشرعية) : اي اعتقاد المرؤوسين بان القائد يمتلك الحق الشرعي بالتأثير عليهم وبالتالي يتوجب طاعتهم لتوجيهاته .

ث- القوة المرجعية: شعور التابعين بالتوحد مع القائد ويقوم على اساس الاعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته .

ج- قوة الخبرة : وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة ، مما يشعر المرؤوسين دوماً بانهم بحاجة الى ذلك القائد لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته .

(٢-٣-٢) نظريات القيادة الادارية

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة ، وتمحض عن ذلك العديد من النظريات يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل اساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكى ، والمدخل الموقفي .

١- مدخل السمات القيادي

ركز هذا المدخل على ابرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون . ويعد هذا المدخل من اقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الادارية ، ومن بين اشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

أ- نظرية الرجل العظيم :

تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة او الفذة والموهبة صاحبة القرارات الخلاقة، ومن الواضح ان هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات. (الصرابية ، ٢٠٠٥)

ب- نظرية السمات:

ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن اهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية (مثل الطول ، التمتع بالصحة ، الحيوية)

- الخصائص العقلية (مثل الذكاء ، الادراك ، سرعة الفهم)

- الخصائص الانجازية (مثل المبادأة ، الابتكار ، المثابرة)

- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون ، الاهتمام بالعلاقات ، فهم الاخرين)

ان هذه السمات او الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي ، وتعتبر اساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها . لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية اهمها : (عباس ، ٢٠٠٤)

- لم تستطع من الناحية التحليلية ان توضح السلوك الانساني وتفاعلاته حيث ركزت على السمات .

- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة .

- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة .

٢- المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لاخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة تحول اهتمام الباحثين الى جانب اخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعالية جماعة العمل . وان هذا السلوك بالامكان تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة) ، وان العديد من الاشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة . وهكذا سعى الباحثون الى التعرف على انماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الاخرين . (حريم ، ٢٠٠٩) . وقبل التطرق الى اهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نود تقديم تعريف مبسط للنمط القيادي .

النمط القيادي – هو سلوك المدير المتكرر اثناء ادارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه(الهواري ، ٢٠٩) . وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسيين او الباحث المتخصص .

والنمط او السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص باخر في موقف معين . وتنجس هذه العلاقة بتاثير وتاثير الطرفين . وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة انماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسيين في سبيل تحقيق اهداف محددة ، كالنمط الاستبدادي والنمط المشارك ، والنمط المتسبب او المتساهم . ومن ابرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الانماط القيادية ، تلك التي قادتها جامعتي اوهايو وميشigan الامريكيتين .

أ - دراسات جامعة اوهايو Ohio Studies

اذ بدأ الباحثون (بعد الحرب العالمية الثانية) بدراسة ما يقوم به القائد من استجابات المرؤوسيين على السؤال : ما هي التصرفات والافعال والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال تحليل اجابات الافراد المرؤوسيين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف او اعمال القادة :

- المجموعة الاولى تشير الى تعليم وتنظيم العمل . Initiating Structure .
- المجموعة الثانية تشير الى تقدير الافراد والاهتمام بهم . Consideration .

وقد اظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة اربعة انماط قيادية كما في الشكل رقم (2) وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين . (شاوיש ، ٢٠٠٠)

١- نمط (أ) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما عاليا لاداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية او نواحي التقدير .

٢- نمط (ب) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية .

٣- نمط (ج) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية .

٤- نمط (د) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين .

وتشير البحوث الميدانية الى ان النمط (أ) يتميز بفعالية ادارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الادارة والعاملين . اما النمط (د) فيتسم بفعالية ادارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين .(كلاادة ، ٢٠٠٢)

شكل رقم (٢) مزايا الأنماط القيادية الأربع في جامعة أوهايو(كلاادة ٢٠٠٢) عال ↑

↑ نمط الاهتمام بالعاملين ↓ منخفض	النمط (ب) تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل	النمط (أ) عال الاهتمام بالعمل والأفراد
	النمط (د) منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد	النمط (ج) عال الاهتمام بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد

نمط الاهتمام بالعمل

ب - دراسات جامعة ميتشكان Michigan Studies

في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة اوهايو منشغلين بدراساتهم ، بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشكان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل (الإنتاج)
- الاهتمام بالعاملين

حيث يصف البعض الاول تركيز القائد على الانتاج والمواحي الفنية في العمل . اما بعد الثاني فيشير الى مدى اهتمام القائد بالعاملين واهمية اشباع حاجاتهم . ومن ابرز الباحثين في هذه الجامعة كل من Likert,Katz,Kahn (٢٠٠٩) . (حرير ،

ج - الانماط القيادية عند ليكرت Rensis Likert

قام العالم رنسيس ليكرت بعد دراسات وتجارب مكثفة من وضع نتائج دراسته في كتابه المشهور " انماط جديدة في الادارة " New Patterns Of Management الذي اشتهر بسبب احتوائه على النظام رقم (٤) في القيادة الديمقراطية . والشكل رقم (٣) يوضح مقارنة بين انظمة القيادة الاربعة . (حرير ، ٢٠٠٩ ،

- ١- النظام التسلطي المستغل، ٢- النظام التسلطي الخير ، ٣- النظام المشارك ، ٤- النظام الديمقراطي .

شكل رقم (٣) مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت (حريم ، ٢٠٠٩)

عنصر القيادة	نظام رقم (١) (سلطي مستقل)	نظام رقم (٢) (سلطي خير)	نظام رقم (٣) (مشارك)	نظام رقم (٤) (ديمocrطي)
١- الثقة في المرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخدمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة
٢- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
٣- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادرًا ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائمًا للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

ومن أجل الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية ، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على اراء مدراء الاقسام بشأن الاقسام الاكثر (او الاقل) انتاجية من خلال خبرتهم . ووجد ان الاقسام الاعلى انتاجية استخدمت النظامين (٤،٣) والاقل انتاجية استخدمت النظامين (١،٢) بغض النظر عن مجال عمل المدير .

د - الانماط القيادية عند بليك وموتون Blake & Mouton

قام بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الادارية Managerial Grid وذلك في عام ١٩٦٤ . يركز النموذج على بعدين او محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما :

- الاهتمام بالعمل والإنجاز
- الاهتمام بالعاملين

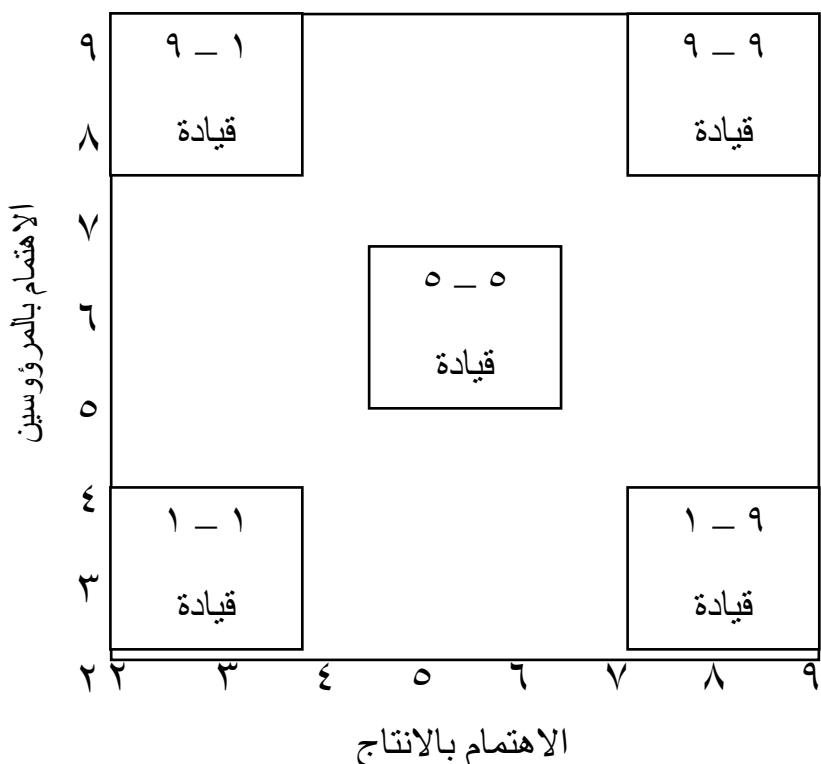
ووفقاً لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معاً . حيث يقسم المحور الواحد إلى تسع درجات (من ١-٩) ولكن تم اعتماد ثلاثة مستويات في كل محور هي (١= منخفض ، ٥= متوسط ، ٩= مرتفع) . وتعتبر النقطة التي يلتقي فيها المحوران معاً نمط القيادة السائد عند المدير . (كلالدة ، ٢٠٠٢)

وبالنظر لاعتماد الدراسة الحالية على هذا النموذج في تحليل الأنماط القيادية لدى المدراء الصينيين ، لذا سيتم تناوله بعمق أكثر .

يرى كل من بليك وموتون ان الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي ايضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال ، فعند تغير نمط القائد الى نمط (٩ ، ٩) عبر التدريب والخبرة ، يبدأ هذا القائد باستحداث فريق عمل كفؤ يتمتع بالروح المعنوية العالية وتسوده الثقة ويضع اهدافه الخاصة بانسجام مع اهداف المنظمة وتتحرر المعلومات لتصل الى جميع العاملين الذي يعبرون عن ارائهم ومعتقداتهم ويتم تزويدهم بالغذية الراجعة بأسلوب سليم وتكون المنظمة تعمل بروح الفريق وارسال هذه الثقافة لدى الجميع (الفياض، ١٩٩٥) والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الادارية ويبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة.

الشكل رقم (٤) نموذج الشبكة الادارية ، يبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة والتي تضمنتها

الشبكة عند وضعها عام ١٩٦٤ م . (Blake, Ganse, 1991)



يبين الشكل السابق ان التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد ينتج خمسة انماط اساسية للقيادة وهي :

- **الادارة السلطوية (١،٩)** : يهتم القائد من هذا النمط بتحقيق اعلى انجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الاهداف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والارشاد او المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الاوامر من اعلى الى ادنى .

- **الادارة المتساهلة (١ ، ١)** : لا يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وامورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لانجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري ايضا وان التسبيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر اسوأ الانماط القيادية .

- **الادارة المعتدلة (٥،٥)** : يسعى القائد في هذا النمط الى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الانتاج والانظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط الى المجازفة واحداث تغيرات في منظمته وبهذا فانه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير .

- **الادارة الانسانية (٩،١)** : يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الانتاج كما انه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين ادائه لرفع انتاجيه منظمته .

- **ادارة الفريق (٩،٩)** : يهتم القائد من هذا النمط في كل من الانتاج والمرؤوسين الى درجة كبيرة ويعتبر هذا النمط افضل الانماط القيادية . ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على ادارة منظمته بهذا الاسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الاخرين وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الافراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط .

هـ- عناصر القيادة الاساسية في الشبكة :

لقد ذكر (بلياك وموتون) ستة عناصر اساسية للقيادة الادارية هي :- (الفياض ، ١٩٩٥). حل الصراع ، روح المبادرة في اداء المهام ، الحصول على المعلومات ، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات ، صنع القرار ، التغذية الراجعة. حيث افترضت هذه النظرية بان القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الست تحت اي ظرف وفي اي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي . وعليه فان هذه النظرية تختلف عن نظريات القيادة الظرفية التي تفترض ان الظروف هو الذي يحدد النمط القيادي الفعال ويعتقد المؤلفان بان تلك الافتراضات قابلة للتغيير والتبدل خاصة عندما يمتلك الشخص خبرة جديدة تدفعه الى المراجعة والمقارنة لافعاله

و- خصائص الانماط القيادية في الشبكة الادارية :

سنتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسلالبة لكل نمط وسلوكه اثناء ممارسة عناصر

القيادة الستة. (الفياض ، ١٩٩٥)

١- **النمط السلطوي (١، ٩) :** الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة وداعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل . يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الإنسانية للمرؤوسين لصالح العمل ، له معرفة كاملة بكيفية انجاز الاعمال بحيث لا يتيح للمرؤوسين ادنى درجة من المرونة في ادائه . وهذا الاسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين . وتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

• **حل الصراع :** داعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ. أما

الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل . يعتقد ان الصراع يهدد سيطرته فيسعى الى كتمه ، لانه يرى نفسه قادرًا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته .

• **روح المبادأة :** يوضح اجراءات العمل بشكل مفصل ، لا يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بأن ذلك ضعفا منه. الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في موقع العمل وفرض ارادته . وداعيته السالبة هي التاكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها .

• **الحصول على المعلومات :** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية ، والتاكد من كونها ضمن الخطط . وداعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين ، وغالبا ما يكون المرؤوسين حذرين من اسئلة القائد لسعيه المتعمد للكشف عن التغرات .

• **توجيه المرؤوسين :** الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطفهم انطباع بان القائد ملم بجميع المهام . واما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتاكد من صدق اقوالهم ، وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.

• **صنع القرار :** تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ . واما الدافعية السالبة تتمثل في التاكد من تنفيذ قراراته . ولا يتاثر باراء المرؤوسين لانه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار (المعرفة، الخبرة، السلطة).

• **التغذية الراجعة :** الدافعية الموجبة هي تحديد التغرات والاخفاء والعمل على تصويبها باسرع وقت في موقع العمل . واما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الاصطفاء التي قد يستغلها الاخرين . كما انه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

٢- **النمط المتساهم (١،١)** :- يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية الى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة ، وانه يمرر الرسائل الى الاسفل ان كان له رؤساء . دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل او في التعامل مع المرؤوسيين. اما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من ابعاده عن المؤسسة ، يتتجنب المعارضة لانها قد تعرضه للانكشاف . اما مراقبة العناصر القيادية لديه فهي كما يالي :

- **حل الصراع** : الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك . اما الدافعية السالبة فتتمثل في الاخفاء عن مسرح الصراع واجاباته على الاغلب هي عدم التأكيد (محتمل ، اعتقاد ذلك ، ممكن) .
- **روح المبادأة في اداء المهام** : يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه الى الفشل والا مبالغة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطویر ويؤدي الحد الادنى من العمل . الدافعية الموجبة عنده هو انه يعمل بقوة لابعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه اما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام ب اي مبادرة الا اذا كان مجبرا .
- **الحصول على المعلومات** : الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا بالحثول على معلومات تخص المرؤوسيين واتجاهاتهم . اما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم اعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لان ذلك يهدد امنه الوظيفي. المعلومات عنده ل الدفاع عن موافقه وليس لغرض الاداء الفعال او حل المشاكل .
- **توجيه المرؤوسيين** : يعتبر القائد كنوم ولا يساعد المرؤوسيين من ناحية التعليق على مواقفهم . دافعيته الموجبة هي ان هذه المهمة ليست ملزمة له. اما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي او مكتوب يلفت الانظار .
- **صنع القرار** : تتمثل الدافعية الموجبة بتاجيل صنع القرار ما امكن ذلك وعدم اتخاذ القرار الا عند الضرورة او عندما يجبر على ذلك ، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تخویل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل ان يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة .
- **التغذية الراجعة** : دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الافراد مسؤولين عن تقييم انفسهم اما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة اذا كانت سسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه . وتتسم احكامه على اعمال المرؤوسيين بعدم الوضوح .

٣- **النمط المعتدل (٥،٥)** : يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بانها الاقل ضررا، فهو يوازن اهتمامه بين الانتاج والافراد ويواكب تطورات حقل الادارة ،ويركز على الامور المجربة سابقا والتي تحظى برضاء الغلبيه ،وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته ان يكون عضوا فعال في المجموعة ،اما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الاثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسيين به . وترك المجموعة . وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي :

- **حل الصراع** : بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الاطراف جميعا،والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض او تسبب التوتر لاحد الاطراف.
 - **روح المبادأة في اداء المهام** : بسبب الدافعية الموجبة ،يفوز المهام التي تحظى برضاء الغلبيه،اما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الاغلبيه.
 - **الحصول على المعلومات** : بسبب دافعيته الموجبة فانه يسعى الى الاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسيين ،اما دافعيته السالبة فانها لا تسمح له بالظهور بمظهر من لا يعرف ماذا يجري من حوله . معلوماته تعتمد على الوثائق واسئلته غير مباشرة .
 - **توجيه المرؤوسيين** : يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسيين او توجهات عامة ويبعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسلط الضوء عليه ، وقد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسيين .
 - **صنع القرار** : يصنع القرارات المألوفة والمتعارف عليها ويبعد عن القرارات التي تسبب المشاكل ، وعليه فان صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسيين .
 - **التغذية الراجعة** : يوازن بين سلبيات الاداء وابيجابياته وانه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلامة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة .
- ٤- **النمط الانساني (١ ، ٩)** : يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الانتاج بشكل قليل حيث يشعر الافراد كأنهم اعضاء نادي وليسوا اعضاء مؤسسة ، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول اسعاد المرؤوسيين لافتراضه ان العامل السعيد اكثر انتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به . فالقائد يساعد الافراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الاداء. اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- **حل الصراع**: يفضل ان ينبع الجميع الى جوهر الصراع ، ويختلف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين ، وربما يتنازل عن وجهة نظره او يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر . يبرر تدني الانتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل . يهدى اطراف الصراع او يسترضيهم او قد يهمل الصراع .
 - **روح المبادأة**: يلجأ الى الاعمال التي يعتقد انها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تخويل او تقويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الاعمال او المهمة .
 - **الحصول على المعلومات** : يحاول ان يطرح اسئلة ايجابية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم ايجابيا عن انفسهم، ويبعد عن الاسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم .
 - **توجيه المرؤوسين**: يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تبعد عن النقد واللوم او الحزم ، وبالامكان خدعة .
 - **صنع القرار** : يتخذ القرار بعد ان يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين وان مقاومته تكاد تكون معدومة . ويبعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين .
 - **التغذية الراجعة** : يفضل ان يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على ايجابياتهم ويبعد عن ذكر نقاط ضعفهم ، وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فإنه يبرر ذلك بأسباب خارجة عن ارادته .
- ٥- **نمط الفريق (٩,٩)** : يسعى القائد من هذا النوع الى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق اهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين ايضا لتحقيق ذاتهم بنفس الاسلوب . ويختلف من ان تتسلل الانانية الى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق ، ان المودة والثقة والتضحيه تسود الاجواء ضمن الفريق ، والتكمال بين حاجات الفرد المادية والوظيفية و حاجات الفريق واهداف المؤسسة الانتاجية ، والنقاش مفتوح باجواء صريحة ، والجميع يسعى الى حل المشاكل واعتماد افضل الحلول ، اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :
- **حل الصراع**: يرغب القائد من هذا النمط ان يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة، لانه يعتقد ان النقاش المفتوح والصريح يؤدي الى حل مقبول وفهم مشترك ، وان القائد يزرع الثقة بتحمية الحل في نفوس تابعيه كما انه يساعد جميع الاطراف على فهم وجهات النظر المختلفة ، ويحاول القضاء على الصراع السلبي .

- **روح المبادأة**: يسعى القائد الى المهام الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع ، ولا يبادر هذا القائد بالمهام الي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق اهدافهم ، يخطط ويضع الاولويات ، ويختار مع المرؤوسين البديل الذي تحقق افضل عائد ، او تكون نفقاتها اقل .
- **الحصول على المعلومات** : يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة. ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق او الاختلاف، ولا يطرح الاسئلة التي تخدم اهدافه الخاصة ، كما انه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه. ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقدير العلاقة بين السبب والنتيجة .
- **توجيه المرؤوسين** : يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الاداء ، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للاداء ويقتنعوا بها ويثنى عليهم . كما انه يتبع عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين .
- **صنع القرار** : يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، ولا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والاهداف المرجوة ، وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه . ولا يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتبعه لوحده او قد يتبعه اثنان او الفريق باجمعه ، ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة ، او هل ان الوقت يسمح بان يشترك الجميع بذلك ، هل التعاون ممكن ، هل ان القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده ، وهل اشراك اعضاء الفريق يطور امكانياتهم .
- **التغذية الراجعة**: يسعى هذا القائد الى تعزيز مفهوم التعاون بين اعضاء الفريق ، وان تكون التغذية الراجعة مجالا للاستفادة من خبراتهم المتراكمة ، ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس ، وتكون التغذية هنا باتجاهين ، وتهتم بالمهام من البداية الى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة ، حيث ان هذا الانفتاح الذي يتتصف به القائد يريح المرؤوسين .
- لقد اثبتت الابحاث خلال السنوات الماضية ان النمط (٩,٩) هو اكثر الانماط فعالية.
- والشكل التالي رقم (٣) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد اثناء تاديته للعمل في كل نمط من الانماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الادارية .

الشكل رقم (٥) يوضح الممارسات القيادية لقائد اثناء عمله بحسب الانماط القيادية المذكورة في نظرية الشبكة الادارية

الفريق	الانساني	المعتدل	السلاطوي	المتساهم	الانماط القيادية	
					عناصر القيادة المنسنة	الانماط القيادية
الصراع عنصر بناء في المنظمة ، النقاش والصراحة تؤدي الى حل مقبول	ينبه الجميع الى جوهر الصراع ، يهدى اطراف الصراع او يضرر لهم وربما يهمل الصراع	يبحث عن الحلول الوسط يرضي جميع الاطراف ، يبتعد عن الحلول التي قد تسبب توتر لاح الاطراف	يكتم الصراع لاعتقاده بان سيطرته تهدد بالفشل ، يرى نفسه قادرًا على حل اي صراع	الابتعاد وعدم التدخل في الصراع	ادارة الصراع	
القائد يشجع المهام الجديدة التي ترفع الانتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع	يلاحى الى الاعمال المقدولة لدى المسؤولين	ينفذ المهام التي تحظى برضى الاغلبية	يبين اجراءات العمل بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض ارادته	يؤدي الحد الادنى من العمل ، يفضل عدم المجازفة ويخاف الفشل	روح المبادأة في اداء المهام	
يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ، يشجع مروءوسيه لتزويده بالمعلومات ، تظهر نقاط ضعف المروءوسين يجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق والاختلاف	يبتعد عن الاسلحة التي تظهر نقاط ضعف المروءوسين	يسعى للحصول على احدث المعلومات التي تخص العمل والمروءوسين	يسعى للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتجاجية	لا يجهد نفسه للحصول على معلومات تخص المروءوسين ، يخفى عجزه الناتج عن قلة المعلومات	اسلوب حصول المدير على المعلومات	
يوجه المروءوسين بشكل صحيح تجاه الاداء ، يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين	يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية مبتعدا عن اللوم والنقد	يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين	يوجههم بشكل يشعرهم بأنه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسين ليتأكد من صدق اقوالهم	كتوم ، لا يساعد المروءوسين من ناحية التعليق على مواقفهم	توجيه المدير للعاملين معه	
يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ، ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المروءوسين	يتخذ القرار بعد ان يطمئن بأنه مقبول من قبل المروءوسين	يصنع القرارات المألوفة ويبعد عن القرارات التي قد تسبب المشاكل	هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قراره	يوجل صنع القرار ما امكنه ذلك ، يعطي تحويل لمروءوسيه بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية	اسلوب صنع القرارات	
يسعى الى تعزيز مفهوم التعاون بين اعضاء الفريق وان التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالا للاستفادة من الخبرات المتراكمة للمروءوسين ويبعد عن النقد الشخصي للمروءوس	يعطي انطباع لمروءوسيه بأنه يركز على ايجابياتهم ويبعد عن ذكر نقاط ضعفهم	يتجنب المواقف الحرجة ولا يركز على السلبيات لانه يوازن بين ايجابيات الاداء وبين سلبياته	تحديد الاخطاء وتصويبها ، يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الآخرين	يحاول جعل الافراد مسؤولين عن تقييمهم ، ينسحب من المهمة اذا سلطت الاصوات على نقاط ضعفه	التغذية العكسية	

٣- المدخل الموقفي في دراسة القيادة

بعد هذا المدخل من احدث المداخل التي اهتمت بالانماط القيادية للمدراء . والشيء الجديد في هذا المدخل هو اضافة بعضاً اخر الى البعدين السابقين (بعد العمل وبعد العاملين) وهذا البعد هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه المدير او القائد . واهم ما يدعوه اليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل ان القائد يمارس جميع الانماط ولكن حسب طبيعة الموقف . الامر الذي يتطلب من المدير ان يشخص الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي الملائم .

ويرى انصار هذا المدخل ان هناك ثلاثة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد ، هي (كلالدة ، ٢٠٠٢):

- الخصائص الشخصية للقائد

- عوامل الموقف القيادي

- سلوك القائد الفعال

واهم النظريات الموقفية ، نظرية فيدلر ، ونظرية فروم ويتون ، ونظرية نضج العاملين .

وفىما يلى نبذة مختصرة لكل منها :

أ- نظرية فيدلر

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمداً في ذلك على ابحاث العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي انجزت في جامعتي ميتشكان واوهايو.

ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة ابعاد هي (عباس ، ٤٠٠، ٤):

١- طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم الخ .

٢- هيكلية العمل ووضع الاهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم العمل الخ .

٣- الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار تابعيه بالانصياع له وتقدير توجيهاته .

وبتفاعل هذه الابعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل، قدم فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعالا.

الشكل رقم (٦) نموذج فدلر يبين فعالية القيادة (عباس ، ٢٠٠٤)

نط القيادة الفعالة	قوة المركز	هيكل العمل	العلاقة بين القائد والمرؤوسين
التجه نحو العمل وتحقيق الأهداف	قوية	منظمة	جيدة
التجه نحو العمل	ضعيفة	منظمة	جيدة
التجه نحو العمل	قوية	غير منظمة	جيدة
التجه نحو العلاقات الإنسانية	ضعيفة	غير منظمة	جيدة
التجه نحو العلاقات الإنسانية	قوية	غير منظمة	جيدة
التجه نحو العلاقات الإنسانية	ضعيفة	منظمة	ضعيفة
الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية	قوية	غير منظمة	ضعيفة
التجه نحو العمل	ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة

ويلاحظ من الشكل السابق ان الموقف الاكثر ملائمة للقائد هو الذي تكون فيه علاقه القائد بالمرؤوسين جيدة والواجبات المنوطة بهم محددة ومنظمة بشكل جيد . ويمتلك القائد صلاحيات كبيرة (قوية) يمكنه ممارستها على العاملين . وعليه لابد للقائد لكي يكون فعالا ان يعمل على تحسين الابعاد الثلاثة في الموقف القيادي.

بـ- نظرية فروم وياتون (Victor H.Vrom & Philip Yatton) :

طور فروم وياتون نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها ان اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة . وهذه النظرية تقدم نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لا تتبع بالسلوك المناسب للمدير . وترى ان المدير عند اتخاذ القرارات يتبع واحد من عدة اساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بشكل منفرد (استبدادي) الى اتخاذ القرار على اساس المشاركة الكاملة مع العاملين . وقد قدمت النظرية خمسة اساليب لصنع القرار هي : (الفياض ، ١٩٩٥)

- يصنع القرار لوحده
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

جـ- نظرية نضج العاملين Maturity Of Flowers

قدم هذه النظرية كل من هيرسي و بلانشـرد Hersey & Blanchard . وهي امتداد لافكار جامعة اوهابيـو والشبـكة الـادارية . حيث تم استخدام بعـد السلوك الـقيادي (الـاهتمام بالـعمل والـاهتمام بالـعـلاقات) لـوصف اربعـة انـماط قـيـاديـة ، واستـخدم البـاحـثـان بـعـدـا وـاحـدا لـوصف طـبـيعـة المـوقـف الـذـي تـمـارـسـ فـيـهـ الـقـيـادـةـ وـهـوـ مـقـدـارـ اوـ مـسـتـوىـ نـضـجـ العـامـلـينـ (ـ المـجـمـوعـةـ)ـ فـيـماـ يـتـعـلـقـ بـقـدرـتـهـمـ عـلـىـ تـحـقـيقـ اـهـدـافـ مـمـكـنـةـ .ـ وـقـدـ بـيـنـتـ هـذـهـ نـظـرـيـةـ عـدـمـ وـجـودـ اـسـلـوبـ قـيـاديـ فـعـالـ لـكـلـ مـوـقـفـ قـيـاديـ ،ـ وـانـمـاـ لـكـلـ مـوـقـفـ اـسـلـوبـهـ خـاصـ الـذـيـ يـتـفـاعـلـ مـعـهـ .ـ وـكـلـماـ كـانـ اـسـلـوبـ مـتـاسـبـاـ مـعـ المـوـقـفـ كـانـ اـكـثـرـ فـعـالـيـةـ مـنـ خـلـالـ تـفـاعـلـ ثـلـاثـةـ عـنـاصـرـ هـيـ (ـ الصـرـايـرـ،ـ ٢٠٠٥ـ)ـ :

- الاهتمام بالأفراد
- الاهتمام بالعمل
- النضج الوظيفي

وتـقـومـ هـذـهـ نـظـرـيـةـ عـلـىـ اـسـاسـ قـدـرـةـ المـديـرـ عـلـىـ تـعـدـيلـ اـسـلـوبـهـ الـقـيـاديـ بـنـاءـ عـلـىـ جـاهـزـيـةـ وـاستـعـادـ (ـ نـضـجـ)ـ العـامـلـينـ لـادـاءـ الـمـهـامـ الـتـيـ توـكـلـ لـهـمـ .ـ حـيـثـ يـمـكـنـ استـخـدـامـ أـرـبـعـةـ اـسـلـوبـ قـيـاديـةـ مـخـتـلـفـةـ كـمـاـ فـيـ الشـكـلـ التـالـيـ :

شكل (٧) نظرية هيرسي وبلانشـرد



ويتبين من الشكل السابق انه اذا كان المرووس ناضجا (اي لديه جاهزية عالية لاداء العمل) فان اسلوب المشاركة يكون الاكثر فاعلية لأن المرووس لديه القابلية والخبرة ، ولكن لايمكن الاطمئنان اليها لذلك يحتاج الى توجيهه من قبل المدير . ام اذا امتلك المرووس قابليات وخبرات عالية يمكن الاطمئنان عليها فان اسلوب التفويض هو الاصلح .

اما اذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فان اسلوب اصدار الاوامر المحددة هو الافضل بينما عندما تكون جاهزية المرووس متوسطة فان اسلوب البيع هو الافضل .

(٤-٢) المجتمع الصيني بين الماضي والحاضر:

تعتبر التجربة الصينية واحدة من التجارب الفريدة التي اذهلت المجتمع الانساني في العصر الحالي ، حيث احدثت تاثيرا قويا وعميقا على الشعب الصيني الذي يصل تعداده الى (٣،١) مليار نسمة وهو يعادل خمس تعداد سكان العالم حاليا.

لقد باشرت الصين بعملية الاصلاح والانفتاح اواخر عام ١٩٧٨ وحققت انجازات عملاقة ضمن فترة زمنية قياسية . اذ احتفلت في العام المنصرم بانتهاء العقد الثالث على بدء عملية الإصلاح والانفتاح بابعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وكذلك الانفتاح على بقية الامم . ولا بد لمن يسعى الى استكشاف خصائص الادارة الصينية ان يتعرف ابتداءً على حضارتها القديمة التي ترجع الى ما قبل الميلاد ، لمعرفة طبيعة الثقافة الصينية التقليدية ليتمكن من تحديد سمات الشخصية ضمن الاطر الاجتماعية والتعرف على المؤثرات التي أسهمت بصفاتها على مدى العصور.

(٤-١) المجتمع الصيني التقليدي :

المجتمع الصيني كغيره من المجتمعات الانسانية الاخرى يتاثر ويؤثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية ، ويمتلك تاريخ حضاري عميق يمتد لالاف السنين قبل الميلاد وثقافة صينية تقليدية بلورت خصائص الشخصية الصينية ورسمت ملامح هيكل التقاليد والفكر بالرغم من الاختلافات الطبيعية للمناطق والمدن الصينية وتعدد القوميات .

ظهرت في الصين القديمة مدارس فكرية وفلسفية عديدة بسبب الفوضى والاضطرابات التي استمرت مئات السنين حيث سميت تلك الفترة بعصر الربيع والخريف والممالك المتحاربة (٧٢٢ - ٢٢١ ق.م).

وابرز هذه المدارس :

- الكونفوشيوسية : نسبة الى كونفوشيوس (٥٥١ - ٤٧٩ ق.م)
- الطاوية : نسبة الى لاوتسى (قيل انه عاش في القرن السادس ق.م)
- الموسوية : نسبة الى موتسي (٤٧٠ - ٣٩١ ق.م)
- المناطقة او الاسميون ومؤسسها هو ي شي (٣٨٠ - ٣٠٠ ق.م)
- العرافون ويمثلها تسو بين (٣٤٠ - ٢٦٠ ق.م)
- التشريعية ويمثلها فكر شيون تسي (٢٨٠ - ٢٣٣ ق.م)

وجميع هذه المدارس ناقشت ازمة الانسان الصيني واضعة منهجا ورؤيا للخلاص (جلال ،

(٢٠٠٣)

(٢-٤-٢) تعاليم كونفوشيوس :

يعد كونفوشيوس من اشهر حكماء الصين وفلاسفتها . كان مفكرا ومعلما صينيا تركت فلسفته وتعاليمه اثرا عميقا في الفكر والحياة الصينية لانه يمتلك طريقة خاصة في السلوك الاجتماعي والسلوك السياسي . ويقوم مذهبه على حسن المعاملة وحب الناس والرقه في الحديث والادب في الخطاب واحترام الاكبر سنا والاعلى مقاما وعلى تقدير الاسرة وطاعة الصغير للكبير وطاعة الزوجة لزوجها وان الحاكم يجب ان يمتلك قيم اخلاقية ومثل عليا وان الحكومة انشئت لخدمة الشعب وليس العكس (الموسوعة المعرفية ، الانترنت) .

حاول كونفوشيوس ارساء عملية التغيير الاخلاقي وتطبيق مبادئ السلوك الانساني لاصلاح المجتمع وبث روح النظام عبر التعليم وال التربية التي تشمل الشعب والحكام على حد سواء . وكان الاعتقاد السائد حينذاك بان الدولة ركيزتها الاسرة ، والاسرة ركيزتها النفس .

واستمر هذا الاعتقاد والاهتمام بالاسرة حيث تم نقل هذه المفاهيم والتراثية الموجودة داخل الاسرة الى الحقول الزراعية فكان النظام العائلي هو الغالب في الحقل الزراعي.

يستند المجتمع الصيني التقليدي على النظام العشيري ويلقب دائما (بالمجتمع العشيري) ويتبنى النظام الاجتماعي مفاهيم عشيرية مثل توارث السلطة (بمعنى الاباء يرثون الاباء بعد وفاتهم) ، والتمييز الطبقي بين العشائر الكبيرة والعشائر الصغيرة ضمن المجتمع الواحد . فقد تطور مفهوم النظام العشيري ليشمل النظام السياسي والاجتماعي بشكل مترابط وهذا ما يسمى (بالهيكل المشترك للاسرة والدولة).

فالصين دولة على طراز الهيكل العشيري وهذه سمة بارزة لنموذج الدولة الصينية

(بن ، ١٩٩٦) .

تنجح القيم الثقافية التقليدية نحو النزعة الجماعية حيث تعتبر من اتجاهات القيم الأساسية لدى الصينيين، لأن الحياة عندهم لها معنى عندما تتحقق مصلحة الجماعة أو العشيرة وليس الاتجاه الذاتي أو الفردي لتحقيق الهدف.

وتعتبر الأخلاق أساس مقياس السلوك التقافي للعشيرة وافرادها في المجتمع الصيني حيث يتمسك الجميع بها لتأكيد نظام العلاقة الإنسانية بين الأفراد ليكون الآب الحنون والابن البار والأخ الطيب والزوج العادل والزوجة المطيعة والوزير المخلص. أي ان المشاعر الإنسانية تطغى فيما بينهم وصولاً إلى حالة الرضا، حيث يقولون في الصين " المشاعر الإنسانية فوق قانون البلاد ".
(بن، ١٩٩٦).

(٣-٤-٢) خصائص الشخصية الصينية التقليدية :

تتميز الشخصية الصينية التقليدية بمجموعة من الخصائص التي اكتسبها الفرد من ثقافة المجتمع الصيني ومن بين هذه الخصائص مايلي (بن، ١٩٩٦):

أ- الطاعة العميم لاصحاب النفوذ: تتميز الشخصية الصينية التقليدية بالطاعة العميم للشخص الذي يتمتع بالسلطة والنفوذ ، وهذه الخاصية متصلة في اعتقاد الفرد الصيني بضرورة طاعة السلطة بدون قيد او شرط . وما يلاحظ ان الطاعة تتحدد تراتبياً حسب المنزلة ومرتبتها فيكون رب الاسرة داخل منزله امبراطور على زوجته و أولاده وخارج منزله تظهر طبيعته الثانية التي تتميز بالطاعة والاحترام .

ب- الانسجام مع الآخر: يمثل الانسجام مقياس مهم من مقاييس الثقافة الصينية التقليدية لانه يؤدي إلى استقرار وكلما زاد الانسجام داخل الاسرة تحقق الازدهار والولئام ..

ت- الاتكالية: كما تحمل الشخصية الصينية التقليدية ملامح الاتكالية (أي الاعتماد على الغير) والاعتماد على العشيرة وعلى الوالدين وعلى الاصدقاء وعلى السلطة وعلى التقاليد.

ث- الصبر والعمل الشاق : تمثل الشخصية الصينية بالصبر وقوة التحمل والقدرة على العمل الشاق الدؤوب ولساعات طويلة وهذه الخصائص تتطبق على افراد الاسرة الصينية التي تعتبر بمثابة وحدة انتاجية متكاملة تعتمد على الاقتصاد الطبيعي الزراعي ذو العمل اليدوي الجماعي ، أي ان الاسرة هي ساحة الانشطة الرئيسية للصينيين التقليديين .

(٤-٤) المجتمع الصيني المعاصر (منذ عام ١٩٧٨ والى يومنا هذا) :

تمكن الشعب الصيني من ان يمزج بين تعظيم الزعيم التاريخي "ماوتسى تونغ" مؤسس الصين الشيوعية الذي توفي عام ١٩٧٦ ، وتقدير واجلال الزعيم "دينغ هسياو بنغ" مؤسس الصين الحديثة وقائد مسيرة الاصلاح السياسي والاقتصادي منذ وفاة (ماو) وحتى تخليه بشكل طوعي عن منصبه عام ٢٠٠٠ . اذ قاد (دينغ) سياسات الانفتاح والتحرر الاقتصادي واعتماد اقتصاد السوق لان تحقيق الاشتراكية حسبما كان يعتقد يتحقق عن طريق مضاعفة معدلات النمو الاقتصادي ومنافسة العالم الرأسمالي وترابط راس المال العام والخاص وتعظيم الاقتصاد. (الحسيني، ٢٠٠٨)

لقد انطلقت الصين رسميا في طريق الاصلاح في تشرين الاول عام ١٩٧٨ وشمل ذلك القطاع الزراعي والقطاع الاقتصادي القائم على التخطيط والمتوجه باتجاه اقتصاد السوق ، وبدأت اصلاحات الريف ووزعت الاراضي على العائلات لاقامة المزارع الجماعية ، وبدأ دفع الرواتب لل فلاحين في نهاية العام على اساس كمية الغلة لlarض وليس الاجر بقدر ساعات العمل داخل المزرعة.

والى (دينغ) احتكار الدولة لشراء وبيع المنتجات الزراعية مما اتاح للفلاحين حرية اختيار نوع المزروعات التي يتمكنون من بيعها وتحمل المسؤولية ، ولهذا تسبب نوع من الازدحام في وضع الفلاحين بشكل عام حيث توفرت لديهم نوع من الوفرة المالية مع امتلاكم خيار ترك الحقول لتأسيس محال صغيرة لصناعة الاطعمة او توفير احتياجات الريف الصيني اذ نمت وانتشرت هذه الاعمال والمشاريع الصغيرة ليصل عددها في عام ٢٠٠٣ الى (٢٢) مليون مشروع صغير تستخدم نحو (١٣٥) مليون عامل ، معظمهم كان يكسب رزقه سابقا بالعمل في الحقول الزراعية القرية . (مربيث، ٢٠٠٩) .

كما باشر (دينغ) منهجه بالاصلاحات الصناعية بعد الاصلاحات الزراعية واسس ((مناطق اقتصادية خاصة)) في مناطق محدودة ووقف العمل بالقوانين المناهضة لمشروعات الاعمال مع تطبيق قواعد ميسرة وتحصيل ضرائب مخفضة ، ووجدت الشركات الاجنبية تشجيعا صينيا من اجل بناء المصانع في المناطق المخصصة واستخدام الاف العمال الصينيين لانتاج السلع للعالم الخارجي . وفي عام ١٩٨٤ وسعت هذه التجربة الناجحة بزيادة المناطق الاقتصادية الخاصة في اربع عشرة مدينة على طول ساحل الصين .

والى يوم يوجد في الصين مئات المناطق الاقتصادية التي تنظمها الحكومة المركزية لجذب الاستثمار الاجنبي.

لقد ساهمت عملية الاصلاح في الحزب في ازالة مفهوم صراع الطبقات وحررت الشعب من عقدة الخوف من التملك والانتاج والابداع ، والتي ادت لاحقا الى رفع معدلات التنمية البشرية والاقتصادية . كما ساهمت هذه العملية في تطوير مفاهيم القيم الاخلاقية والثقافية والنتاجية والاجتماعية مما زاد من الحرية الشخصية للفرد والمجتمع . وظهرت طبقة جديدة من العمال المثقفين والمهرة من ذوي القدرات الفكرية القادرة على الابتكار والابداع اكثر من الاعتماد على القوة الجسدية . (الحسيني ، ٢٠٠٨)

لقد شعرت القيادة الصينية الجديدة بضرورة الانفتاح على العالم والتعرف على الثقافات الاخرى وكسر الطوق الحديدي الذي كان يلف المجتمع الصيني خصوصا بعد التطور الهائل الذي حصل بالشبكة العنكبوتية للمعلومات ووسائل الاتصال والفضائيات .

وكان لا بد من الاستفادة القصوى من الامم المتقدمة علميا ، والاهتمام بعملية البناء الذاتي للفرد والمجتمع والدولة حيث اعتمدت سياسة اكتساب المعرفة عن طريق ارسال الالاف من الصينيين للدراسة في الخارج ، ليعودوا بعد ذلك مسلحين بالعلم والمعرفة الجديدة . (الحسيني، ٢٠٠٨).

تمر البنية الثقافية الصينية بمرحلة انتقالية وذلك بسبب الميل نحو النزعة القومية والتركيز على الهوية التاريخية ومحاولة استحضار للتراث الصيني واسترجاع المجد الحضاري القديم ، وملحوظة نهضة الافكار الكونفوشيوسية في الدول المجاورة (اليابان – كوريا الجنوبية – تايوان)، ومدى الكسب الذي يمكن ان يتحققه هذا الاستنهاض الفكري الذي يؤكّد على التراتبية التي تؤدي الى احترام السلطة .

(٥-٤-٢) خصائص الشخصية الصينية المعاصرة :

لا يمكننا الفصل الحاد بين الشخصية الصينية المعاصرة والشخصية التقليدية لاسيما وان الثقافة الكونفوشيوسية لازالت تتجدد بفعل مركزي مخطط ، ففي عام ١٩٩٧ اعلن الحزب الشيوعي عن مخطط لبناء مئة مركز لتعليم وتنقيف الافراد عن الامجاد الصينية (عبد الحي، ٢٠٠٠). وعند وضع مقارنة بين هاتين الشخصيتين نستطيع التعرف على الخصائص التقليدية التي احتفظوا بها (او فقدوها) والخصائص الجديدة التي ظفروا بها . (بن، ١٩٩٦)

تشكل البنية الثقافية المعاصرة للمجتمع الصيني من ثلاثة محاور هي :- (عبد الحي ، ٢٠٠٠)

١- الثقافة الكونفوشيوسية

٢- الثقافة الماركسية

٣- الثقافة الغربية

ان سطوة التراث الثقافي في الصين عميقة ومتقدمة والمجتمع اسري عشائري ، والعلاقات السلطوية داخل هذا النظام حازمة ، والتراتبية اهم الادوار الاجتماعية ، والاخلاق الكونفوشيوسية اقوى من القانون ، والروح الجماعية هي الروح السائدة عند الجميع ، ومحاسبة الذات ونقدها ضرورة نفسية واجتماعية ، وال العلاقات الانسانية كاللئام والانسجام ضرورة لتحقيق السلام والسعادة ، تمكنت الثقافة التقليدية من الصمود اثناء مراحل التطور التاريخي الصيني ، حيث لم نرى تغيرات جذرية في البنى الاجتماعية كما حصل للاوربيين . بل نلاحظ نوع من التطابق في التوجهات العامة للصين المعاصرة مع الصين التاريخية ، من خلال الاحياء القومي والتركيز على استعادة الامجاد الحضارية . وهناك باحث غربي يقول " ان الفلسفة الماوية حطمت اطار التقليد لكنها لم تتمكن من تغيير النماذج السلوكية " . (عبد الحي ، ٢٠٠٠ ، ٦)

(٦-٤) **الخصائص الاساسية لثقافة منشات الاعمال الصغيرة في الصين، وللعاملين معها**
على الرغم من التأثير الواضح لافكار ومبادئ الفيلسوف كونفوشيوس، في اطار العلاقات الاسرية وسيطرة التراتبية الى جانب وجوب طاعة الاصغر للاكبر الا ان هذه الخصائص بقيت ذات تأثير كبير على الرغم من التطورات الاقتصادية الضخمة التي شهدتها الصين خلال العقود الاخيرة. ان منشات الاعمال الصغيرة المنبثقة من العائلة الصينية تمتلك خصائص مشتركة في اطار العمل الاداري.

فمن وجهة النظر الاجتماعية. تشكل العائلة الوحدة الاساسية في المجتمع. وفي المجتمع الكونفوشيوسي تشكل العائلة المركز الاساس لجميع العلاقات. (Sheh Seow Wah , 2001).
ومن وجهة النظر الاقتصادية، فان منشأة الاعمال هي وحدة اقتصادية الى جانب كونها وحدة اجتماعية ايضا، وبالتالي فان المالك (او المدير) الى جانب وجوب تصرفه في اطار ما هو مسموح او مرفوض، مكروه او محظوظ من القيم الادارية المرتبطة اساسا بقيم المجتمع . عليه ان يتصرف بطريقة عقلانية (اقتصادية) ليضمن البقاء والنجاح لهذه المنشأة العائلية . ان هذا الدور المزدوج هو الذي اطر المنشآت الصينية بأطر ادارية قوامها الرعائية الابوية الاقتصادية . وعلى اية حال، فان المدير الصيني مرن في تعاملاته الادارية لكنه بالمقابل اقل مرونة (او يمكن القول انه غير مرن) في علاقاته الاجتماعية لاسيما في اموره العائلية . ومن اجل ان يكون موفقا في ادارة الصراعات بين هذين الجانبين توجب عليه ان يتعلم كيف يوفق او يوازن بين مبادئ ومتطلبات العمل الاداري ، ورغبات عائلته (او اصحاب المشروع الذي يعمل فيه) عن طريق التكامل الذي بين هذين البعدين .

ان قيم الثقافة الصينية غالبا ماينظر اليها على انها العامل المهم في تحديد الممارسات الادارية والتنظيمية (Tan, 1989) .

لقد اصبح واضحاً مدى تأثير القيم الثقافية للمجتمع الصيني في الممارسات الإدارية الى درجة انها ميزت الادارة الصينية عن غيرها من الادارات الاخرى بخصائص على درجة عالية من الاهمية . اذ تتفرد الادارة الصينية بالخصائص التالية :

- المركزية العالية في صناعة واتخاذ القرارات.
- قلة العلاقات الرسمية في اطار هيكلة انشطة العمل.
- نظام القيادة الابوي.
- التأكيد الواضح على العمل الجماعي والسلوك الجماعي .
- العلاقة القوية بين الادارة والملكية .

ان تأثير القيم الثقافية الصينية على المنظمة والممارسات الإدارية يمكن تقسيمها الى ما يلي:

- ادارة الموارد البشرية .
- الهيكل التنظيمي .
- النمط القيادي .
- التوجّه نحو الاعمال .

وسوف تذكر الدراسة هذه الامور المهمة تباعاً :-

اولاً : ادارة الموارد البشرية في المنظمات الصينية

ان تكون مديراً انسانياً في تعاملك اليومي في موقع العمل ذلك شيء ينظر اليه بتقدير عالي من قبل العاملين . ووفقاً ل تعاليم كونفوشيوس فان القيمة الانسانية تتجلى في التصرف المؤدب والشهامة وحسن النية والرقة والاتقان diligence . ومن خلال التأكيد على ممارسة هذه القيمة ستتحول مع الايام الى علاقات حميمية مبنية على الصداقة والصراحة الواضحة . ان هذه العلاقات الحميمية والتسامح بين اعضاء مجتمع العمل اصبحت اليوم في المنظمات الصينية جزءاً اساسياً من حركية ادارة العلاقات . فالعلاقات وليس مستويات الاداء هي التي تلعب دوراً اساسياً في ترقية الافراد . وتاتي هذه الحالة من خلال استمرار تساؤلات قادة المجموعات : هل يمكن الاعتماد عليه ؟

هل هو مخلص ؟

وليس السؤال أنجز عمله جيداً أم لا ؟ (Sheh, 1993)

ثانياً : بناء الهيكل التنظيمي

تحكم في منشات الاعمال الصناعية الصغيرة العلاقات العائلية الى حد بعيد مع التأكيد على البناء الهرمي ، علما ان هناك توجه طبيعي نحو المزج بين المسائل العائلية والمسائل التنظيمية . ومن الشائع ان تلاحظ التشابه الكبير بين التدرج التنظيمي والتدرج العائلي . ومن النادر جدا ان تجد خارطة تنظيمية رسمية نظرا لاعتماد المركز الاداري على مكانة الفرد واقدميته في العائلة . وعند الحديث عن هيكلة انشطة العمل تتوجب الاشارة الى عدم وجود تخصصات دقيقة وواضحة تماما كالذى نجده في المنظمات البيروقراطية الغربية . بمعنى اخر ان منظمة الاعمال الصينية تعتمد على فكرة اغناء العمل وتدوير العمل بدلا من ايجاد تخصصات دقيقة في نشاط واحد فقط . لذلك نلاحظ عدم وجود وصف واضح للعمل ولاجراءات العمل ايضا . ومن الصعب ان تجد في هذه المنظمات وثائق مكتوبة بخصوص القواعد والسياسات الادارية (Sheh,1993).

ويبدو ان سبب عدم الاهتمام بهذه الامور الادارية مرده الى ايمان المدير الصيني بأن العاملين ينتظرون منهم دائما الطاعة , Obedience والاعتمادية , Reliability والثقة والولاء . Trust&Loyalty .

ومما يلاحظ على المنظمات الصينية ميلها نحو المركزية والاحتفاظ بالسلطة والسيطرة على المعلومات .

ثالثاً : النمط القيادي للمدير الصيني

ان الجذور التي نمت منها اغلب منظمات الاعمال الصينية هي التكوينات العائلية ، لذلك نلاحظ انتشار العلاقات الابوية والمحسوبيّة بشكل واضح في هذه المنظمات ، الامر الذي انتج في نهاية الامر نمط قيادي ابوي (Redding,1990) . ويتميز هذا النمط بشكل واضح عندما يقترن بطبيعة العلاقات العائلية المبنية على اساس احترام واطاعة الشخص الافضل في العائلة والاخلاص والقاني في سبيله .

وغالبا ما ينظر الى المدير الصيني انه الراعي او الحارس والمانح للاشياء التي تسعد العاملين وتحقق رغباتهم واحلامهم .

ان اغلب المنظمات الصينية تقدم او تطبق نظام التوظيف مدى الحياة Life – Time Employment للعاملين ، وطالما لا يقترف العامل خطأ او سلوكا معينا ، فإن المدير الصيني لاينهي عقد العامل لمجرد ان ادائه غير مرضي . بالإضافة الى ان قوة العلاقات العائلية في المنظمات الصناعية تؤدي الى تعيين افراد العائلة واقربائهم في هذه المنظمات ، قبل التفكير في الاشخاص الغرباء . وقد عزز هذا السلوك من موضوع ممارسة المحسوبية Nepotism الى حد كبير في هذه المنظمات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها (Chong,1987) .

ومما يلاحظ على المدير الصيني انه دائم التطلع الى المستقبل بمنظار متغّير وبشكل متزامن مع اهتمامه بما يجري حوله حاليا وما كانت عليه الحال في الماضي .

ولا شك ان قدرته ومهاراته في استشراف هذا المستقبل وسعت من تطلعات الادارة المستقبلية، ولاشك في انه كلما كان المدير ذا توجه مستقبلي كلما كان اقدر على تشخيص الفرص واستثمارها. وللحقيقة فان المدير الصيني يبني للمنظمة التي يديرها برجا عاليا وانه سيؤول الى ابنائه في المستقبل، وانطلاقا من هذه الرؤية فان المدير الصيني الريادي سيعمل على اعادة استثمار مدخرات المشروع باستمرار. ويقودنا ذلك الى القول ايضا ، على الاقل من وجهة النظر الثقافية ان الصينيين يهتمون بشكل واضح بمستقبل العائلة وسعادتها ، لذلك نراهم يعطون اهتماما كبيرا بكيفية زيادة ثروة العائلة .

ان هذا الحرص والتوجه المستقبلي الواضح دفعاه الى ان يكون مثابرا في عمله ولساعات طويلة Diligently و بتديير ممتاز لاسعاد عائلته من خلال حسن ادارته للمنظمة التي يعمل فيها . ويشير العديد من المهتمين بخصائص المدير الصيني ان لديه حاسة عالية نحو الانجاز Sense of Achievement وجعلت منه رياضيا من الطراز الاول (Myers, 1989).

أخيرا لا بد من الاشارة ايضا الى تمنع المدير الصيني بالثقة العالية في النفس ، وهو يعمل باستمرار في زرع هذه الثقة في نفوس وعقول العاملين معه في المنظمة . مؤمنا في الوقت نفسه من ان نجاحه يعتمد مباشرة على حسن توليفه للاحاديث مع البشر ، وهو واثق ايضا من ان تقديم الدعم والتعاضد الصحيح يجعل من كل شيء ممكنا ، وان الامر ليس سوى مسألة وقت .

رابعا : التوجه نحو العمل

يلاحظ على المدير الصيني الرغبة الاكيدة في العمل وعدم تخليه عن طموحاته المستقبلية وما يرافقها من مخاطر بسهولة . انه صبور ويستجيب بسرعة ولديه قدرة عالية على التحمل . Endurance

يجب التنويه هنا من ان منظمات الاعمال في يومنا هذا لا تتطلب العمل الجاد والمثابرة المتواصلة فقط وانما تتطلب ايضا من العاملين المهارة (Myers, 1989).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- (١-٣) المقدمة
- (٢-٣) تصميم الدراسة
- (٣-٣) مجتمع الدراسة
- (٤-٣) عينة الدراسة
- (٥-٣) طرق جمع البيانات
- (٦-٣) صدق الاستبانة وثباتها
- (٧-٣) الاساليب الاحصائية المستخدمة
- (٨-٣) حدود ومحددات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(١-٣) المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة التي استخدمها الباحث وذلك بتحديد كل من تصميم الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعيتها واداة البحث وطريقة الاعداد ، ودلالات الصدق والثبات ، الى جانب عملية جمع البيانات وتحليلها والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في التحليل . وسوف يختتم الفصل بالاشارة الى اهم المحددات من وجهة نظر الباحث .

(٢-٣) تصميم الدراسة :

تعتمد عملية التصميم الخاص بالدراسات العلمية على طبيعة المشكلة المطروحة والاهداف التي ينتظر تحقيقها عند اتمام معالجة المشكلة المطروحة . لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية باعتباره الاكثر انسجاما في انجاز الدراسة الحالية . كما استعان بالمراجع والمصادر المتاحة لاعداد الاطار النظري للدراسة . وفي الجانب الميداني استخدم الباحث استبيان كوسيلة اساسية لجمع البيانات وتحليلها احصائيا للوصول الى الاجوبة الخاصة لاسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

(٣-٣) مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بكل الصناعات الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية التي تعد من ابرز المدن الصناعية الصينية ومركز رئيسي للتجارة العالمية . مساحتها (٤٣٤,٤) كم مربع وعدد سكانها (٧٠٦٢) مليون بحسب تعداد ٢٠٠٦ . تقع كوانجو على رأس دلتا نهر اللؤلؤ (تشوجيانغ) ، وعلى بعد ١٢٠ كم شمال غرب هونغ كونك ، وهي عاصمة مقاطعة كواندونغ واحد موانئ الصين الرئيسية . (الموسوعة المعرفية ، الانترنت)

كما انها مدينة ثقافية اذ يمتد تاريخها الى ٢٢٠٠ عام وكانت قديما تمثل نقطة الانطلاق لطريق الحرير البحري . واستمرت اهمية هذه المدينة تجاريا وصناعيا منذ ذلك الوقت والى يومنا هذا ، حيث يقام فيها المعرض التجاري للمنتجات الصينية ويسمى معرض كوانجو ، بواقع دورتين سنويان ، في الربيع والخريف والذي انشأ عام ١٩٥٧ ولم تقطع اقامته لحد الان ، وهذا ما جعل المدينة تحتل المرتبة الثالثة في قائمة القوة الاقتصادية الشاملة للمدن الصينية . (ابو طفرة ، ٢٠١٠ ،

تشتمل مدينة كوانجو على جميع انواع الصناعات من دون تحديد لاي نوع معين ، كما انها تساهم بدعم الاقتصاد الصيني من خلال تبني ٣٤ نوع من اصل ٤٠ نوع من الصناعات الاكثر اهمية في الصين .

ومن بين تلك الصناعات (صناعة السفن والسيارات والورق وتكرير السكر والمنسوجات والالات الخياطة ... الخ) ، وحافظت المدينة ايضا على المصنوعات اليدوية وصناعة الخزف الصيني والنحت على العاج والمصنوعات الخشبية .

زار التجار العراقيين الصين خلال القرن السابع المجري عبر مدينة كوانجو كونها الميناء الوحيد للصين في ذلك الوقت ، اذ كان لديهم نشاط تجاري واضح مع الصين مما يعكس قوة ورمانة العلاقة التجارية بين البلدين . (ال ياسين ، ٢٠١٠)

بينما التجار البرتغاليون توجهوا اليها لأول مرة عام ١٥١٦ م . وفي اوائل القرن التاسع عشر هيمن التجار البريطانيون والهولنديون والفرنسيون والبرتغاليون على معظم التجارة بين كوانجو والغرب .

(٤-٣) عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من (٧٦) مديرا و (١٥٢) موظفا يعملون في (٣٨) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو. واغلب هذه المشاريع متخصصة بانتاج الالبسة والصناعات الحرفية . وتم توزيع الاستبيانات على كافة افراد عينة الدراسة من قبل الباحث وبمساعدة بعض الاشخاص الذين يتقنون اللغة الصينية والعربية .

(٥-٣) طرق جمع البيانات :

لقد استخدم الباحث استبيانين لقياس القيم الادارية والانماط القيادية للمدراء الصينيين وفيما يلي توضيح لهما :-

• الاستبانة الاولى: لقياس القيم الادارية للمدراء الصينيين والبالغ عددهم (٧٦) مديرا وقد تم استخدامها في بحث (السالم والرويح ، ١٩٩٩) ، والاستبانة مكونة من جزأين وكما يلي :
الجزء الاول : ويحتوي معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الانحدار الحضري ، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني : خصص لقياس القيم الادارية ، ويحتوي على (٤٢) سؤال مبوبة في ستة مجاميع وكما يلي :-

قيم اخلاقيات العمل وتقاس بالاسئلة (٤٢-٣٩-٣٢-٢٦-٢١-١٦-١١-٦-١)

القيم التنظيمية وتقاس بالاسئلة (٤٠-٣٧-٣١-٢٧-٢٢-١٧-١٢-٧-٢)

القيم الانسانية وتقاس بالاسئلة (٤١-٣٨-٣٣-٢٨-٢٣-١٨-١٣-٨-٣)

قيم الراحة والفراغ وتقاس بالاسئلة (٤-٩-١٩-٢٤-٣٢-٢٩-٣٥-٣٠-٢٥-٢٠-١٥-١٠-٥) قيم المشاركة الجماعية وتقاس بالاسئلة (١،٣٣) ولتقدير قيم المتوسطات الحسابية للقيم الادارية تم اعتماد طول الفئة (١،٣٣) وتم تقسيم القيم الى ثلاثة فئات ، تم احتساب طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة) مقسوما على عدد الفئات (١-٥=٣/١،٣٣) :

- المستوى الاول (٢،٣٣ – فادنى) منخفض.
- المستوى الثاني (٣،٦٦ – ٢،٣٣) متوسط
- المستوى الثالث (٣،٦٦ – فاعلى) مرتفع

• **الاستبانة الثانية** : خصصت لتحديد النمط القيادي للمدير من خلال اجابات المرؤوسين من افراد العينة. حيث تم تصميمها من قبل (بلايك ومورتون ، ١٩٦٤) والتي اجريت تطويرات عديدة عليها بعد هذا التاريخ .

وتضمنت هذه الاستبانة جزأين وكما يلي :-

الجزء الاول : ويحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس ، والอายه ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة)

الجزء الثاني : ويحتوي على ستة فقرات تمثل عناصر القيادة الستة في نظرية الشبكة الادارية وفي كل منها خمس عبارات يقوم المبحوث باعطائها اشارة (X) في الحقل الذي يعتقد المبحوث انه يصف فعليا سلوك مديره المباشر .

والانماط القيادية الخمسة تقام بارقام العبارات التالية والواردة في الاستبانة :-

- النمط السلطوي (٤،١،٢،٣،٦،١)
- النمط المعتدل (٢،٥،٤،٤،٣،٤)
- النمط المتساهل (١،٤،٥،٥،٢،٣)
- النمط الانساني (٥،٣،٣،٢،١،٢)
- النمط الفريق (٣،٢،١،١،٤،٥)

ولتقدير قيم الاوساط الحسابية للانماط القيادية تم تقسيم قيم الانماط القيادية(ا) الى ثلاثة فئات اعتمادا على طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة) مقسوما على عدد الفئات (١-٥=٣/١،٣٣:-)

- المستوى الاول : (٢،٣٣ – فادنى) منخفض
- المستوى الثاني : (٣،٦٦ – ٢،٣٣) متوسط
- المستوى الثالث : (٣،٦٦ – فاعلى) مرتفع

هذا وقد طبقت نفس الطريقة بخصوص قيم الاوساط المحاسبية للقيم الادارية .

(٦-٣) صدق الاستبانة وثباتها:

بخصوص الاستبانة الخاصة بالقيم الادارية فقد تم استخدامها واختبارها سابقا في بحوث منشورة (السالم ورويغ ١٩٩٩) فضلا عن ان الباحث قام بتوزيعها على سبعة ممكين من اعضاء الهيئة التدريسية وفي تخصص الادارة وممن يعملون في الجامعات الاردنية والعراقية لغرض التحكيم ، وقد وافق المحكمون على محتوياتها بعد اجراء تغييرات لغوية طفيفة على بعض الفقرات الواردة فيها (وقائمة المحكمين مرفقة في نهاية الدراسة). وقد قام الباحث باستخراج معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الخاصة بالقيم الادارية (كرونباخ الفا Cronbach Alpha) والوصول الى معامل الثبات الكلي (٨٧%) وكانت النتائج الفرعية كما يلي :

قيم اخلاقيات العمل	%٦٢
القيم التنظيمية	%٦٦
القيم الإنسانية	%٧٢
قيم المشاركة	%٦٥
قيم الراحة	%٦١

ويلاحظ ان جميع انواع القيم الادارية حصلت على قيمة اعلى من ٦٠% وهذه نسبة مقبولة لاغراض التحليل العلمي اذ تجاوزت الحد الادنى المتفق عليه للاعتمادية (Sekaran, 1992). اما بخصوص الاستبانة الخاصة بالانماط القيادية للمديرين فقد تم استخدامها في بحوث عديدة بعد ترجمتها الى اللغة العربية (الفياض ١٩٩٥) واجراء بعض التعديلات عليها بالشكل الذي يحافظ على جوهر هذا المقياس الذي طوره كل من (Blake and Moauton, 1987)

(٧-٣) الاساليب الاحصائية المستخدمة :

اعتمد الباحث على الرزمة الاحصائية (SPSS) من اجل الاجابة على الاسئلة ، حيث استخدمت الاساليب الاحصائية التالية .

- التكرار والنسبة المئوية لتوصيف الاجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للعبارات .
- الجداول التقاطعية متضمنة التكرارات والنسب المئوية لتحديد النمط القيادي السائد .
- مربع كاي اللامعملي لمقارنة التكرارات المشاهدة والتكرارات .
- التكرارات الموزونة لبيان مجموع التكرارات والنسب المئوية للانماط القيادية.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .
- اختبارات مان ويتي وكروسكال والز اللامعملي لفحص الفروق في اجابات عينة الدراسة الخاصة بالانماط القيادية .

- معامل الارتباط سبيرمان لكشف العلاقة بين القيم الإدارية والأنماط القيادية
- تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في اجابات عينة الدراسة للقيم الإدارية .
- اختبارات ليفن لفحص تجانس التباين في القيم الإدارية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، الخ)
- معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي لاستبانة القيم الإدارية

(٨-٣) حدود الدراسة

تلزム الدراسة الحالية بالحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة على تحليل كل من القيم الإدارية وأنماط القيادة للمدير الصيني في بعض المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية، وذلك في ضوء الخصائص الشخصية لكل من المدراء والعاملين.

٢. الحدود الزمنية:

استغرقت الدراسة نحو سنة دراسية تقريرياً امتدت من شهر نيسان ٢٠٠٩ ولغاية حزيران ٢٠١٠.

٣. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على إجراء عمليات التحليل في (٣٨) منشأة صناعية صغيرة تم اختيارها عشوائياً في مدينة كوانجو الصينية.

٤. الحدود البشرية:

تقترن الحدود البشرية بعدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة والبالغ عددهم (٢٨) شخص، منهم (٧٦) من هو برتبة مدير أو مساعد مدير، والبقية عاملون في وظائف يشرف عليها المدراء. أما بخصوص محددات الدراسة فان الباحث يفترض المحددات التالية وهو بصدده تحليل وتفسير البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من افراد العينة :

- ١- ان جميع المدراء الصينيين الذين اجابوا على الاسئلة الخاصة بقيمهم الادارية تمثلت في اجاباتهم درجة عالية من الصدق .
- ٢- ان جميع العاملين (من غير المدراء) الذين شملهم البحث اجابوا على اسئلة الدراسة الخاصة بالأنماط القيادية للمدراء الصينيين الذين يعملون تحت اشرافهم المباشر بامانة وبدرجة عالية من الصدق .
- ٣- ان من قام بترجمة هذه الاستبيانات من اللغة العربية الى اللغة الصينية (وبالعكس) كان ملما بدرجة عالية بالمعنى الدقيق لكل سؤال من الاسئلة الوارد في هذه الاستبيانات ..

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- (١-٤) المقدمة
- (٢-٤) وصف خصائص العينة
- (٢-٤-١) الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين
- (٢-٤-٢) الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين
- (٣-٤) النتائج الخاصة بالدراسة
- (٤-٤) اختبار الفرضيات
 - (٤-٤-١) الفرضية الرئيسية الاولى
 - (٤-٤-٢) الفرضية الرئيسية الثانية
 - (٤-٤-٣) الفرضية الرئيسية الثالثة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

(٤-١) مقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الإدارية والأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، وعليه سيقوم الباحث بتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة ومناقشة الأسئلة التي تضمنتها بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة .

(٤-٢) وصف خصائص عينة الدراسة

(٤-٢-٤) الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين

- يتبع من الجدول (١) أدناه مجموعة من الحقائق الخاصة بالمديرين الذين شملتهم الدراسة:
- ١- الجنس: ضمت العينة أربعون مديرا (٥٣%)، بينما بلغ عدد المديرات (٣٦) مديرة، (٤٧%).
 - ٢- العمر : تراوحت اعمار المدراء بين الـ (٢١) والـ (٥٠) ، ويلاحظ ان غالبية المدراء من الذكور تقع اعمارهم بين الفئة العمرية (٢١ - ٣٠) اذ بلغت نسبتهم (٤٨ %) ، اما الاناث فقد شكلت الفئة العمرية (٣١ - ٤٠) نسبة (٤٢ %) وكانت هي الاعلى.
 - ٣- المستوى التعليمي : تنوّعت المستويات التعليمية للمديرين من حملة شهادة الثانوية العامة وشهادة دبلوم والبكالوريوس ، وبملاحظة الارقام من الجدول السابق تبين إن حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم يشكلون النسبة الاعلى (٧٤ %) وحملة شهادة البكالوريوس (٢٦ %).
 - ٤- مدة الخدمة: يبين الجدول السابق ان (٧٦ %) من المديرين تقل خدمتهم في الوظيفة الحالية عن ١٠ سنوات، ونسبة الذين لديهم خدمة تزيد على ١٠ سنوات في الوظيفة الحالية هي (٢٤ %). اما المديرين الذين لديهم خدمة اجمالية اقل من ١٠ سنوات فنسبتهم (٧١ %)، بينما الذين خدمتهم اكثر من ١٠ سنوات نسبتهم (٢٩ %).
 - ٥- الحالة الاجتماعية والانحدار الحضري :- يلاحظ من الجدول (١) ان اغلب المدراء ينحدرون من المدن ، اذ بلغت نسبتهم (٨٤ %) ، وان نسبة المتزوجون (٦٣ %) .

جدول رقم (١)
الخصائص الشخصية والوظيفية لجميع افراد عينة البحث

المرؤوسين		المدراء		الخصائص الشخصية والوظيفية	
%	التكرار	%	التكرار		
٦١,٨	٩٤	٥٢,٦٣	٤٠	ذكور	الجنس
٣٨,٢	٥٨	٤٧,٣٦	٣٦	إناث	
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٧٦	المجموع	
٧١,١	١٠٨	٤٧,٤	٣٦	٣٠ - ٢١	العمر
٢٦,٣	٤٠	٤٢,١	٣٢	٤٠ - ٣١	
٢,٦	٤	١٠,٥	٨	٥٠ - ٤١	
		١٥,٨	١٢	ريف	الإداراتي
		٨٤,٢	٦٤	مدينة	
		٣٦,٨	٢٨	اعزب	الحالة الاجتماعية
		٦٣,٢	٤٨	متزوج	
٢٦,٣	٤٠	٣٦,٨	٢٨	ثانوية عامة	المستوى التعليمي
٣٢,٩	٥٠	٣٦,٨	٢٨	دبلوم	
٤٠,٨	٦٢	٢٦,٣	٢٠	بكالوريوس	
٦٤,٥	٩٨	٣١,٦	٢٤	أقل من ٥	مدة الخدمة في الوظيفة
٣٥,٥	٥٤	٤٤,٧	٣٤	١٠ - ٦	
		١٥,٨	١٢	١٥ - ١١	
		٧,٩	٦	أكثر من ١٦	
٣٩,٥	٦٠	٢٨,٩	٢٢	أقل من ٥	مدة الخدمة الإجمالية
٤٤,٧	٦٨	٤٢,١	٣٢	١٠ - ٦	
١٣,٢	٢٠	١٣,٢	١٠	١٥ - ١١	
٢,٦	٤	١٥,٨	١٢	أكثر من ١٦	

(٤-٢-٢) الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين

١- الجنس : ان عدد المرؤوسين الذكور (٩٤ %) بنسبة (٦٢ %) اما الاناث فقد بلغ عددهن (٥٨ %) أي بنسبة (٣٨ %) .

٢- العمر : تراوحت اعمار المرؤوسين بين (٢١ - ٥٠) ، ويلاحظ ان غالبية المرؤوسين من الذكور تقع اعمارهم بين الفئة العمرية (٢١ - ٣٠) اذ بلغت نسبتهم (٧١ %) ، اما الإناث فقد شكلت الفئة العمرية (٣١ - ٤٠) النسبة الأعلى اذ بلغت (٢٦ %) .

٣- المستوى التعليمي : تتنوع المستويات التعليمية للمرؤوسين من حملة شهادة الثانوية العامة وشهادة الدبلوم وشهادة البكالوريوس ، وبملاحظة الأرقام من جدول (١) يتبيّن ان حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم يشكلون النسبة الأعلى (٥٩ %) وحملة شهادة البكالوريوس (٤١ %)

٤- مدة الخدمة: يوضح الجدول السابق ان جميع المرؤوسين خدمتهم بالوظيفة الحالية اقل من ١٠ سنوات، بينما (٨٤ %) منهم كانت خدمتهم الإجمالية ايضا اقل من ١٠ سنوات ، والعدد المتبقى كانت خدمتهم الإجمالية أكثر من ١٠ سنوات .

(٤-٣) النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

طرحت الدراسة الحالية خمسة اسئلة اساسية تتناول كل من القيم الادارية والانماط القيادية والعلاقة بينها في اطار الخصائص الديمografية لافراد العينة. وفيما يلي النتائج التي توصل اليها الباحث نتيجة لتحليل المعطيات الخاصة بكل من المسؤولين الاول والثاني، على ان تستكمل الاجابة على بقية الاسئلة (الثالث والرابع والخامس) في القسم الخاص باختبار الفرضيات التي اعتمدتها الباحث في هذه الدراسة.

السؤال الأول: ما هي أكثر القيم الإدارية شيوعاً بين المدراء الصينيين في المشاريع الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة في مدينة كوانجو الصينية؟.

لإجابة على هذا السؤال فقد تم حتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لقيم الإدارية وكما مبين في الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة (المدراء) حول متغير القيم الإدارية (مرتبة تنازليا)

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم الإدارية
١	٠,٤٥	٣,٨٧	القيم الإنسانية
٢	٠,٣٦	٣,٧٧	القيم التنظيمية
٣	٠,٣٩	٣,٧٤	القيم الأخلاقية
٤	٠,٤٩	٣,٥٥	قيم المشاركة
٥	٠,٤٤	٣,٠٨	قيم الراحة
	٠,٤٣	٣,٦٠	المتوسط العام

دلالة القياس: من (١٥-٢٣) فأدنى منخفض (٢,٣٣) متوسط (٣,٦٦-٢,٣٣) أعلى) مرتفع

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي العام للقيم الإدارية بلغ (٣,٦) أي ضمن دلالة القياس المرتفعة، وهذا مؤشر على أن المدراء يملكون تصوراً عالياً وإيجابياً تجاه هذا المتغير. حيث حصلت القيم الإنسانية على الأهمية الأعلى بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وجاءت بعدها القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، ثم القيم الأخلاقية بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، فقيم المشاركة بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وأخيراً قيم الراحة والفراغ بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، كما يلاحظ من الجدول أيضاً أن جميع قيم الانحرافات المعيارية أقل من نصف الواحد الصحيح الامر الذي يدل على اتفاق عالي بين المدراء افراد العينة .

السؤال الثاني : ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين المدراء الصينيين في المشاريع الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة في مدينة كوانجو الصينية من وجهة نظر العاملين؟ .

من أجل الإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة العاملين والخاصة بالأنماط القيادية . وكما يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى هؤلاء المدراء هو نمط قيادة الفريق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧) والانحراف المعياري (٥,٥٤)، يليه النمط القيادي المعتدل بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٤,٤٨). وبعده النمط القيادي الإنساني بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (٥,٥٥). ثم النمط القيادي المتساهل بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٦,٦١). وجاء أخيراً النمط القيادي السلطوي حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,١٩) وانحراف معياري (٤,٤٩). ويلاحظ أيضاً أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد الصحيح الامر الذي يعكس اجماعاً عالياً بين العاملين على ترتيب هذه الأنماط بين المدراء بالشكل الذي يعكسه الجدول .

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادية للمدراء من وجهة نظر العاملين مرتبة حسب الاهمية

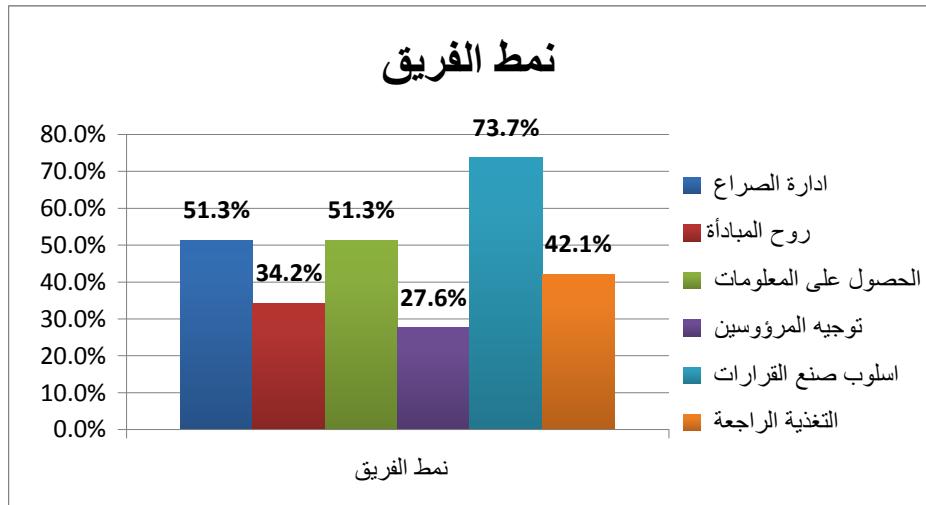
الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
١	٥٤,	٤,٠٧	الفريق
٢	٤٨,	٣,٢٨	المعتدل
٣	٥٥,	٣,١٧	الإنساني
٤	٦١,	٢,٢٥	المتساهل
٥	٤٩,	٢,١٩	السلطوي

ويفهم من ذلك ان هؤلاء المدراء من وجهة نظر العاملين لديهم اهتمامات واضحة بكل من العمل الفرقي والتاكيد على اهمية الجانب الانساني في العمل .

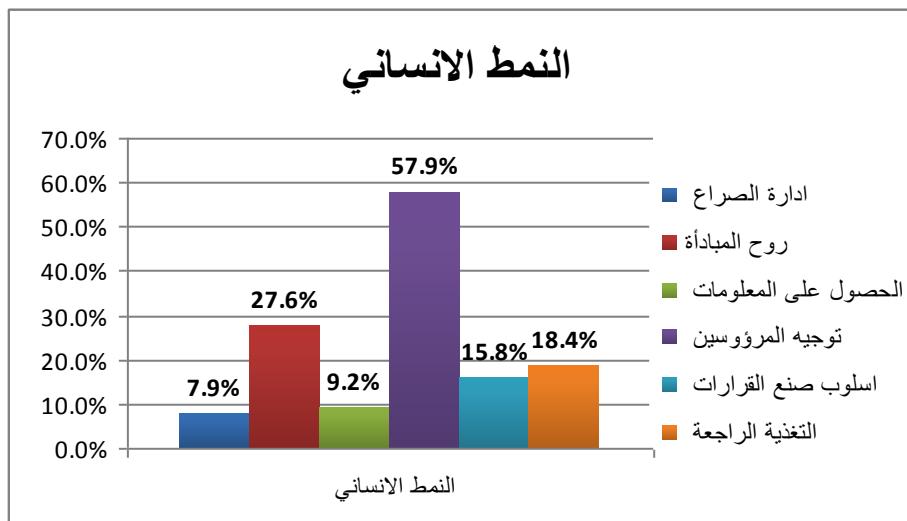
ولاشك ان هذا بالمقابل يعني رفض للاساليب القيادية المتساهلة والسلطوية ، ان اسباب ذلك عديدة لعل ابرزها الوازع الاخلاقي لدى هؤلاء المدراء فضلا عن انتشار الافكار الشيوعية التي تنادي بالمساواة بين العاملين .

ولدى تدقيق العناصر الستة التي تكون منها كل نمط قيادي (وهي: ادارة الصراع، وروح المبادأة، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين، اسلوب صناعة القرارات، والتغذية العكسية) فان الباحث يقدم الاشكال الخمسة التالية المرقمة (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) التي توضح النسب المئوية لهذه العناصر الستة.

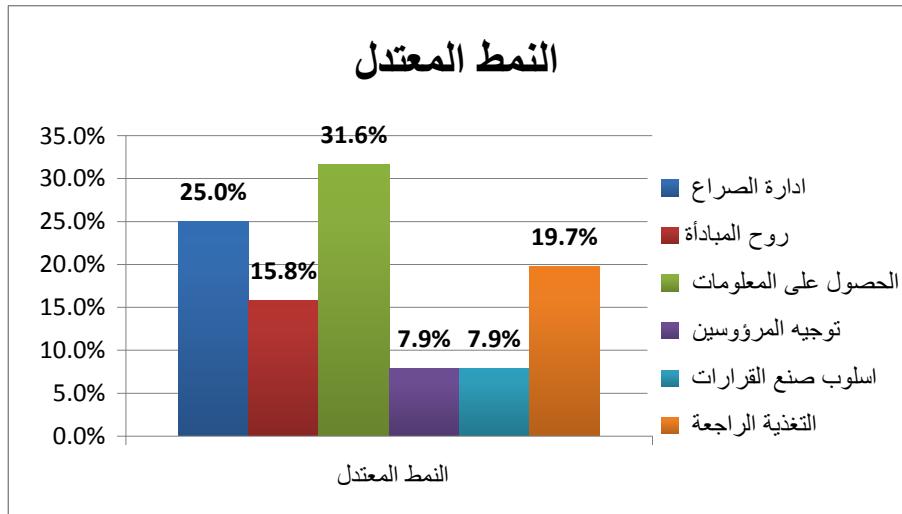
شكل رقم (٨)
يوضح النمط القيادي الفريق



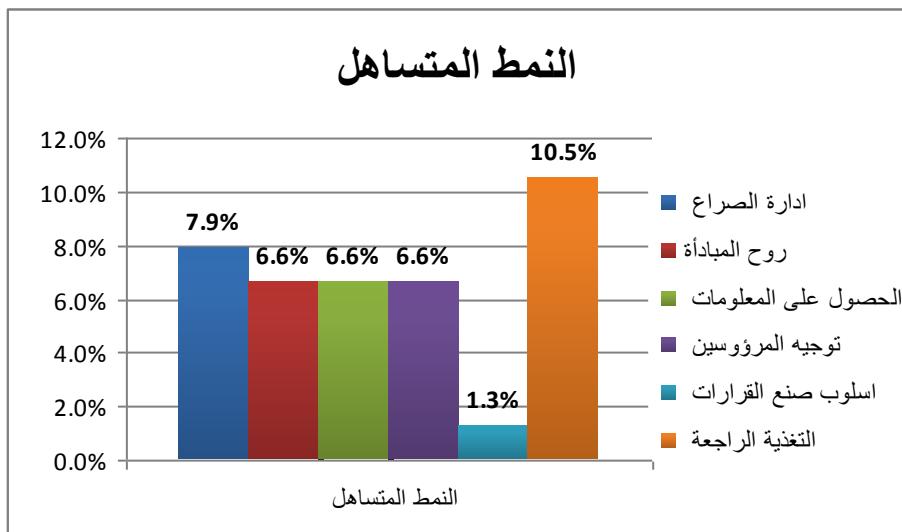
شكل رقم (٩)
يوضح النمط القيادي الانساني



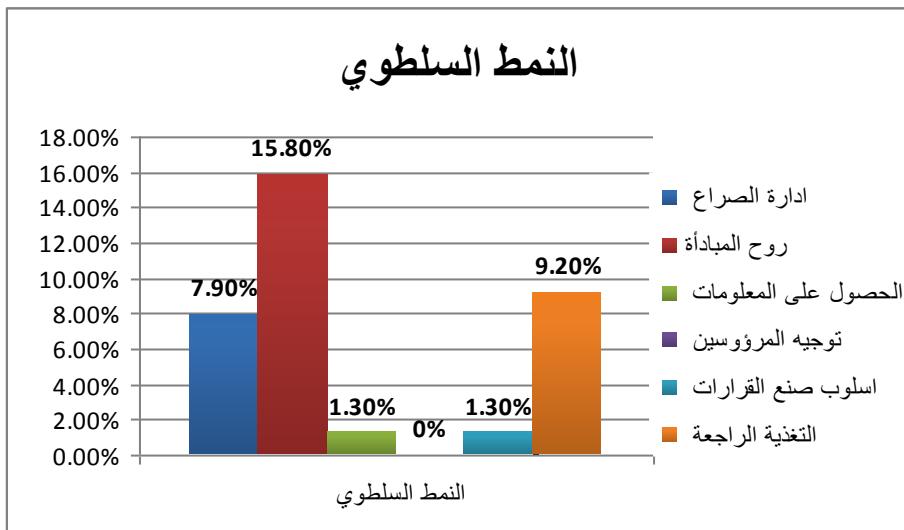
شكل رقم (١٠)
النمط القيادي المعتدل



شكل رقم (١١)
النمط القيادي المتساهم



شكل رقم (١٢)
يوضح النمط القيادي السلطوي



وكما نلاحظ من النسب المئوية الواردة في هذه الرسوم البيانية والخاصة بكل متغير من المتغيرات القيادية الستة يمكن توضيح الامور التالية :

- ادارة الصراع : حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٥١% ، يليه نمط القيادة المعتمد ٢٥% ، ثم تساوت الانماط القيادية السلطوي والانساني والمتوازن ، حيث بلغت نسبتهم المئوية ٨% ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط الفريق يهتم بالنقاش والصراحة والتي تساعد على حل المشاكل العالقة ، وان النظرة الى الصراع ايجابية . لقد رأينا سابقا ان احد ابرز خصائص المدير الصيني هي مهارته في ادارة الصراعات لاسيما تلك القائمة او المرتبطة بمسألة التوازن العائلي – الاقتصادي . وهذا يؤكد ما ذهب اليه (Sheh,2001) من ان العلاقات الاجتماعية تشكل المركز الاساس في العمل الاداري .

- روح المبادأة في اداء المهام : حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٣٤% ، يليه نمط القيادة الانساني ٢٧% ، يليه نمطي القيادة السلطوي والمعتمد ١٦% لكل منهما ، واخيرا نمط القيادة المتوازن ٧% ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يهتم بالافكار الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية والى تحقيق الرضا بين الافراد ، كما انه يعمل على تشجيع الابتكار والابداع . وتشير البحوث التي اجريت على المدير الصيني ان احدى الخصائص التي يتمتع بها هي الاصرار والتحمل والمبادرة (Sheh,2001).

- **اسلوب الحصول على المعلومات** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٥١% ، يليه نمط القيادة المعتمد ٣١% ، يليه نمط القيادة الانساني ٩% ، يليه نمط القيادة المتساهم ٧% ، واخيرا نمط القيادة السلطوي ١% ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يفضل الحصول على معلومات كاملة عبر تشجيع مرؤوسيه على ذلك ، ليتمكن من الوصول الى مواطن الاختلاف والاتفاق .
- **توجيه المدير للمرؤوسين** :ينطلق المدير الصيني في توجيهه للعاملين من منطلق انه حريص على الجميع وتحكم تصرفاته معهم روابط ااب بابائه ومن هنا ان التعاون شئ اساسي في الادارة الصينية وهي ترتبط بال تعاليم والمبادئ الكونفوسيشية الى حد بعيد . ومن واقع نتائج هذه الدراسة يتبين ان نمط القيادة الانساني حق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٥٨% ، يليه نمط القيادة الفريق ٢٧% ، يليه نمط القيادة المعتمد ٨% ، ثم نمط القيادة المتساهم ٧% ، واخيرا نمط القيادة السلطوي ٠% ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الانساني يسعى الى توجيه المرؤوسين باسلوب عدم النقد واللوم ، تجنبا لاحراجهم في موقع العمل .
- **اسلوب صنع القرارات** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٧٤% ، يليه نمط القيادة الانساني ١٦% ، يليه نمط القيادة المعتمد ٨% ، ثم نمطي القيادة المتساهم والسلطوي ١% لكل منهما ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يتخذ القرارات التي تعكس وجهة النظر المرغوبة ، حيث يشرك باتخاذ القرار من له علاقة بذلك ، ويبعد عن اتخاذ القرارات التي تتعارض مع مصالح المرؤوسين .لقد رأينا في الجانب النظري كيف ان المدير الصيني يمتلك مركزية عالية لكنه وكما يتضح من نتائج دراستنا الحالية لا يصنع القرارات بشكل منفرد او منعزل عن الاخرين وانما يتعاون معهم باعتبارهم فريق واحد .
- **التغذية الراجعة** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت ٤٢% ، يليه نمط القيادة المعتمد ٢٠% ، يليه نمط القيادة الانساني ١٨% ، ثم نمط القيادة المتساهم ١٠% ، واخيرا نمط القيادة السلطوي ٩% ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يحاول تشجيع المرؤوسين على التعاون فيما بينهم وجعل التغذية باتجاهين ، والابتعاد عن النقد الشخصي

(٤-٤) اختبار الفرضيات

كما طرحت الدراسة الحالية ثلاثة فرضيات رئيسية كونها الباحث من واقع المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي قدمها في الفصول السابقة . ان تحليل هذه الفرضيات سيؤدي بالنهاية الى الاجابة ايضا على بقية الاسئلة التي اثارها الباحث في الفصل الاول ، وتحديدا السؤال الثالث والرابع والخامس . وهذه الفرضيات كما يلي :

(٤-٤-١) الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين القيم الادارية ونمط السلوك القيادي للمدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة . ويترد عن هذه الفرضية خمسة فرضيات انسجاما مع الاطار العام للشبكة الادارية وكما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الفريق) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المعتدل) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المتساهل) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (السلطوي) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الانساني) في المنشآت الصناعية التي اخضعت للدراسة .

و لاختبار الفرضية الاولى، تم استخدام مصفوفة ارتباط (سبيerman) بين القيم الإدارية و الأنماط القيادية الخمسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤)

مصفوفة ارتباط سبيerman بين القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني

النوع المشارك	القيمة الإنسانية	قيمة الراحة	القيمة التنظيمية	القيمة الأخلاقية	النمط القيادي
- .134	.041	.130	.015	-.128	قيادة الفريق
-.072	.042	-.164 ^(*)	.000	-.030	القيادة الإنسانية
.162 ^(*)	.128	.303 ^(**)	.009	.094	القيادة السلطوية
-.101	-.245 ^(**)	-.123	-.209 ^(**)	-.226 ^(**)	القيادة المعتدلة
.106	-.127	-.138	.004	.073	القيادة المتساهلة

(*) معنوية عند مستوى .٠٠٥

(**) معنوية عند مستوى .٠٠١

و عند ملاحظة مصفوفة الارتباط يتبين بأن معامل الارتباط بين قيم المشاركة وبين النمط السلطوي هو (١٦٢)، وهذا المعامل دال إحصائياً، كما أن معامل الارتباط بين قيم الراحة وبين النمط السلطوي بلغ (٣٠٣)، لذا يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات وكما يلي:

توجد علاقة ارتباط ضعيفة ودالة إحصائياً بين القيم الإدارية (قيم المشاركة وقيم الراحة) وبين نمط القيادة السلطوية. وهذه نتيجة منطقية، إذ أن جميع النظريات القيادية تنص على أن القائد السلطوي هو الوحيد الذي يمتلك حق اتخاذ القرار وما على المرؤوسين سوى تنفيذ ذلك القرار، كما أنه يشدد على تنفيذ المهام ولا يهتم براحة المرؤوسين وتنمية هواياتهم ضمن ساعات العمل.

كما يلاحظ أيضاً من الجدول السابق عدم وجود علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين السلوك المتساهل للمدير الصيني في الشركات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية. وهذه النتيجة تجعلنا نقبل فرضية العدم ورفض فرضية الإثبات وتكون النتيجة كما يلي:

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين نمط القيادة المتساهل في شركات العينة.

لقد أجمعت النظريات القيادية على أن القائد المتساهل لا يهتم بالجانب البشري والجانب الإنتاجي ويميل إلى تفويض صنع القرار للمرؤوسين.

ومن جهة أخرى نرى في نفس الجدول عدم وجود علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين السلوك المعتمد للمدير الصيني . وبالنظر في مصفوفة الارتباط، يتبيّن بأن معامل الارتباط بين نمط القيادة المعتمد وبين القيم الأخلاقية هو (٢٦٦)، والقيم التنظيمية هو (٢٠٩)، والقيم الإنسانية بلغ (٤٥)، وهذا المعامل دال إحصائياً ولكنها علاقة ارتباط عكسية ضعيفة، وهذا مما يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات كما يلي:

توجد علاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين القيم الإدارية (القيم الأخلاقية ،القيم التنظيمية، القيم الإنسانية) ونمط القيادة المعتمد لشركات العينة.

كما يشير الجدول رقم (٤) إلى أن معامل الارتباط بين قيم الراحة والفراغ وبين نمط القيادة الإنسانية هو (١٦٤). وهذا المعامل دال إحصائياً ولكن علاقة الارتباط عكسية وضعيفة، لذا تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات وكما يلي:

توجد علاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم الراحة وبين نمط القيادة الإنساني لشركات العينة.

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين سلوك الفريق للمدير الصيني في الشركات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية.

ويبيّن الجدول رقم (٤) أيضاً أن معامل الارتباط بين القيم الإدارية و نمط قيادة الفريق غير دال إحصائياً، لذلك نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية الإثبات وتكون النتيجة كما يلي:

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين نمط القيادة الفريق في الشركات الصناعية الصغيرة التي دخلت في عينة الدراسة .

تشير نظرية الشبكة الإدارية إلى أن نمط الفريق يمثل أفضل الأنماط القيادة لأنّه يتعامل مع مرؤوسيه بوضوح ويشاركهم في صنع القرارات عندما يقتضي الأمر لذلك ويشجعهم على التعاون وإبداء الرأي ويزرع في نفوسهم الثقة المتبادلة مع الاحتفاظ بالخلق والاحترام.

ونخلص من ملاحظة علاقات الارتباط السابقة للفرضيات الفرعية إلى أن فرضية العدم الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى قد تحققت جزئياً، حيث أنه لا توجد فروقات بين بعض القيم الإدارية في تأثيرها على الأنماط القيادية من جهة، وتوجد فروقات بين بقية القيم الإدارية في تأثيرها على الأنماط القيادية من جهة أخرى، ويمكن توضيح النتيجة كما يلي:

أولاً : تتشابه القيم الإدارية (القيم الأخلاقية والقيم التنظيمية والقيم الإنسانية وقيم المشاركة وقيم الراحة والفراغ) في عدم تأثيرها على نمطي القيادة المتساهم والفريق وهذه النتيجة واضحة في اختبار الفرضيات: الثانية والخمسة.

ثانياً : تختلف القيم الإدارية في تأثيرها على بقية الأنماط القيادية، فقيم المشاركة وقيم الراحة أثرت إيجابياً على نمط القيادة السلطوي كما في الفرضية الأولى، بينما القيم الأخلاقية والقيم التنظيمية والقيم الإنسانية تؤثر عكسياً على نمط القيادة المعتمد وكما في الفرضية الثالثة، وقيم الراحة تؤثر عكسياً على نمط القيادة الإنسانية وحسب الفرضية الرابعة.

(٤-٤) الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للقيم الإدارية للمديرين الصينيين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية). وتضم هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى - لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الإدارية للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

الفرضية الفرعية الثانية - لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الإدارية للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

الفرضية الفرعية الثالثة- لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الإدارية للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة التي يتمتع بها المدير .

الفرضية الفرعية الرابعة - لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الإدارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في القيم الإدارية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية. ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل :

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية

حسب متغير الجنس

النوعية	القيمة الجدولية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أنواع القيم
.302	1.080	.169	1	.169	بين المجموعات	القيم الأخلاقية
		.156	74	11.579	داخل المجموعات	
			75	11.748	المجموع	
.674	.179	.024	1	.024	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		.136	74	10.047	داخل المجموعات	
			75	10.071	المجموع	
.360	849	.173	1	.173	بين المجموعات	القيم الإنسانية
		.204	74	15.112	داخل المجموعات	
			75	15.285	المجموع	
.170	1.916	.382	1	.382	بين المجموعات	قيم الراحة
		.200	74	14.771	داخل المجموعات	
			75	15.154	المجموع	
.179	1.843	.440	1	.440	بين المجموعات	قيم المشاركة
		.239	74	17.665	داخل المجموعات	
			75	18.105	المجموع	

أ- الجنس :

ومن الجدول المرقم (٥) أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أنواع القيم الإدارية تعزى إلى متغير الجنس ، وتعتبر هذه النتيجة منطقية ، حيث ان قيم المساواة من القيم الطاغية من بين قيم المجتمع الصيني المعاصر ، ويرجع ذلك إلى هيمنة الايديولوجية الاشتراكية منذ تأسيس الصين عام ١٩٤٩ والى يومنا هذا . (كانتو، ١٩٩٧،)

ب- العمر :

يوضح الجدول رقم (٦) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير الفئات العمرية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل قيمة من القيم الإدارية الخمسة . من:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية حسب متغير الفئات العمرية

المعنىونية	القيمة الجدولية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أنواع القيم الإدارية
.040	3.374	.497	2	.994	بين المجموعات	القيم الأخلاقية
		.147	73	10.754	داخل المجموعات	
			75	11.748	المجموع	
.010	4.921	.598	2	1.196	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		.122	73	8.875	داخل المجموعات	
			75	10.071	المجموع	
.023	3.961	.748	2	1.496	بين المجموعات	القيم الإنسانية
		.189	73	13.789	داخل المجموعات	
			75	15.285	المجموع	
.000	8.957	1.493	2	2.986	بين المجموعات	قيم الراحة
		.167	73	12.168	داخل المجموعات	
			75	15.154	المجموع	
.006	5.530	1.191	2	2.382	بين المجموعات	قيم المشاركة
		.215	73	15.723	داخل المجموعات	
			75	18.105	المجموع	

ومن أجل الوقوف على طبيعة تجانس التباين العمري استخدم الباحث اختبار ليفين (Levene) بهدف تحديد الاختبارات البعدية وكانت النتائج في الجدول التالي رقم (٧):

جدول رقم (٧)

اختبار تجانس التباين لمتغير الفئات العمرية

المعنوية	درجات الحرية (٢)	درجات الحرية (١)	مقياس ليفين	
.006	73	2	5.502	القيم الأخلاقية
.662	73	2	.415	القيم التنظيمية
.057	73	2	2.976	القيم الإنسانية
.123	73	2	2.154	قيم الراحة
.739	73	2	.304	قيم المشاركة

بإجراء الاختبارات البعدية تبين ما يلي:

- القيم الأخلاقية: حققت الفئة العمرية (٤١-٥٠) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (٢١-٣٠).

- القيم التنظيمية: حققت الفئة العمرية (٤١-٥٠) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (٢١-٣٠).
- القيم الإنسانية: حققت الفئة العمرية (٤١-٥٠) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (٢١-٣٠) والفئة (٣١-٤٠).
- قيم الراحة: حققت الفئة العمرية (٤١-٥٠) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (٢١-٣٠) والفئة (٣١-٤٠).
- قيم المشاركة: حققت الفئة العمرية (٤١-٥٠) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (٢١-٣٠) والفئة (٣١-٤٠).

ولدى التدقيق في الجدول رقم (٦) تبين ان جميع المدراء لديهم هذه القيم ، ولكن اختبار تجنس التباين اشار بشكل واضح ان كبار السن (ممن تتجاوز اعمارهم ٤١ سنة) لديهم فيما اخلاقية اكثر مما لدى الشباب . ويظهر ايضا من نفس الجدول القيم الانسانية لدى المدراء كبار السن هي الاخرى اقرب الى ان تكون معنوية . بمعنى انهم يتمسكون بها بصورة اكبر من المدراء صغار السن .

ج- المستوى التعليمي :

يبين الجدول رقم (٨) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم الراحة فقط حيث بلغت قيمتها الجدولية (3.167) بمستوى دلالة ٠.٤٨ . وبما أن مستوى الدلالة لقيمة الجدولية في المتغير أعلاه أقل من ($\alpha \geq 0.05$) فذلك يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

جدول رقم (٨)

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية
حسب متغير المستوى التعليمي**

المعنىوية	القيمة الجدولية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	انواع القيم الادارية
.179	1.759	.270	2	.540	بين المجموعات	القيم الاخلاقية
		.154	73	11.208	داخل المجموعات	
			75	11.748	المجموع	
.336	1.107	.148	2	.297	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		.134	73	9.775	داخل المجموعات	
			75	10.071	المجموع	
.114	2.240	.440	2	.884	بين المجموعات	القيم الانسانية
		.197	73	14.401	داخل المجموعات	
			75	15.285	المجموع	
.048	3.176	.607	2	1.213	بين المجموعات	قيم الراحة
		.191	73	13.941	داخل المجموعات	
			75	15.154	المجموع	
.810	.211	.052	2	.104	بين المجموعات	قيم المشاركة
		.247	73	18.001	داخل المجموعات	
			75	18.105	المجموع	

وبإجراء الاختبارات البعدية ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الثانوية العامة ولصالح حملة شهادة البكالوريوس في جانب قيم الراحة. وهذا يعني ان زيادة المستوى التعليمي للمديرين يجعلهم اكثر ميلا الى قيم الراحة والفراغ من نظرائهم الاقل حظا في التعليم .

ولاشك ان لهذه النتيجة اسباب عديدة من بينها زيادة الوعي والجدية في العمل الى جانب فارق العمر الذي يشير التمسك الاكبر عمرا بقيم اخلاقيات العمل اكثر من نظرائهم الشباب .

د- مدة الخدمة الإجمالية :

أما فيما يتعلق بمدة الخدمة الإجمالية (أي سنوات العمل للمدراء) فالجدول رقم (٩) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية يوضح وجود فروق في جميع القيم الإدارية باستثناء القيم الأخلاقية والقيم الإنسانية . وبما أن مستوى الدلالة للقيمة الجدولية في المتغيرات أعلاه أقل من ($\alpha \geq 0.05$) فذلك يعني ان هذه الفروقات دالة احصائيا و تعزى إلى متغير مدة الخدمة الإجمالية.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية

حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية

العنوية	القيمة الجدولية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	انواع القيم الإدارية
.162	1.763	.268	3	.804	بين المجموعات	القيم الأخلاقية
		.152	72	10.944	داخل المجموعات	
			75	11.748	المجموع	
.009	4.116	.491	3	1.474	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		.119	72	8.597	داخل المجموعات	
			75	10.071	المجموع	
.051	2.718	.518	3	1.555	بين المجموعات	القيم الإنسانية
		.191	72	13.731	داخل المجموعات	
			75	15.285	المجموع	
.000	7.930	1.254	3	3.763	بين المجموعات	قيم الراحة
		.158	72	11.390	داخل المجموعات	
			75	15.154	المجموع	
.014	3.809	.827	3	2.480	بين المجموعات	قيم المشاركة
		.217	72	15.625	داخل المجموعات	
			75	18.105	المجموع	

لقد تم استخدام ليفنزي (Levene) لاختبار تجانس التباين في متغير مدة الخدمة الإجمالية وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

اختبار تجانس التباين حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية

المعنوية	درجات الحرية (٢)	درجات الحرية (١)	مقياس ليفين	
.143	72	3	1.868	القيم الأخلاقية
.118	72	3	2.024	القيم التنظيمية
.017	72	3	3.624	القيم الإنسانية
.005	72	3	4.655	قيم الراحة
.109	72	3	2.088	قيم المشاركة

وبإجراء الاختبارات البعدية تبين للباحث ما يلي:

- القيم التنظيمية: لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير مدة الخدمة الإجمالية وعليه فإن الفروق التي ظهرت في جدول تحليل التباين تعزى إلى الخطأ الإحصائي.
- قيم الراحة: حفقت الفئة (أكثر من ١٦) متوسطات حسابية أعلى من الفئة (أقل من ٥) والفئة (١٠-٦) بدلالة إحصائية.
- قيم المشاركة: حفقت الفئة (أكثر من ١٦) متوسطات حسابية أعلى من الفئة (٦-١٠) بدلالة إحصائية.

(٤-٣) الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لانماط القيادية للمديرين تعود إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

وتضم هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

الفرضية الفرعية الثانية - لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

الفرضية الفرعية الثالثة - لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة للمدير.

الفرضية الفرعية الرابعة - لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

لغرض اختبار هذه الفرضية تم إعداد الجدول رقم (١١) وفيه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعند ملاحظة رتبة متوسط كل من الذكور والإناث من أفراد العينة (المرؤوسين) نجد أن للذكور درجات أعلى من الإناث فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة أما الأنماط القيادية الأخرى فليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهذا يؤيد ما جاء في معطيات الفرضية الثانية من هذه الدراسة حول قيم المساواة المهيمنة في المجتمع الصيني المعاصر.

جدول رقم (١١)
يوضح رتب متوسط المروءسين حسب متغير الجنس

الانماط القيادية	الجنس	حجم العينة	رتب المتوسط	مجموع الرتب
قيادة الفريق	ذكر	٥٦٤	٤٤٧,٥٠	٢٥٢٣٩٠,٠٠
	انثى	٣٤٨	٤٧١,٠٩	١٦٣٩٣٨,٠٠
	المجموع	٩١٢		
القيادة الإنسانية	ذكر	٥٦٤	٤٤٩,٠٣	٢٥٢٣٥٤,٠٠
	انثى	٣٤٨	٤٦٨,٦٠	١٦٣٠٧٤,٠٠
	المجموع	٩١٢		
القيادة المعتدلة	ذكر	٥٦٤	٤٩٢,٨٨	٢٧٧٩٨٦,٠٠
	انثى	٣٤٨	٣٩٧,٥٣	١٣٨٣٤٢,٠٠
	المجموع	٩١٢		
القيادة السلطوية	ذكر	٥٦٤	٤٥٢,٧٣	٢٥٥٣٤٢,٠٠
	انثى	٣٤٨	٤٦٢,٦٠	١٦٠٩٨٦,٠٠
	المجموع	٩١٢		
القيادة المتساهلة	ذكر	٥٦٤	٤٤٨,٢٧	٢٥٢٨٢٢,٠٠
	انثى	٣٤٨	٤٦٩,٨٤	١٦٣٥٠٦,٠٠
	المجموع	٩١٢		

قيادة المتساهلة	القيادة السلطوية	القيادة المعتدلة	القيادة الإنسانية	القيادة الفريق	
93492.000	96012.000	77616.000	93924.000	93060.000	Mann-Whitney U
252822.000	255342.000	138342.000	253254.000	252390.000	Wilcoxon W
-1.512	-.683	-5.661	-1.159	-1.357	Z
.131	.494	.000	.246	.175	Asymp. Sig. (2-tailed)

a Grouping Variable: gender

تم استخدام اختبار Mann-Whitney لاختبار الفرضية وبمراجعة مستويات الدلالة لقيمة Z نجد ان قيمة (p= .000) اقل من 0.05. فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس . وبالنظر الى رتبة متوسط كل من الذكور والإناث يتضح ان للذكور درجات اعلى من الإناث فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة .

أما الجدول رقم (١٢) يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. وبفحص رتب الوسط الحسابي للفئات العمرية يتضح أن الفئة العمرية (٤١-٥٠) لديها أعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة والقيادة المعتمدة والقيادة الإنسانية في حين أن الفئة العمرية (أصغر من ٣٠) لديها أعلى الدرجات في القيادة السلطوية.

جدول رقم (١٢)

يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير العمر

الانماط القيادية	العمر	حجم العينة	رتب المتوسط
قيادة الفريق	٣٠-٤٠	٥١٦	٤٥١,٥٥
	٤١-٥٠	٢٢٨	٤٨٦,٠٣
	٥١	٩٦	٤٨٦,١٣
	٣٠	٧٢	٣٥٩,٠٠
القيادة الإنسانية	٣٠-٤٠	٥١٦	٤٧٩,٨٧
	٤١-٥٠	٢٢٨	٣٩٦,٨٢
	٤١-٥٠	٩٦	٤٢٠,٨٨
	٥١	٧٢	٥٢٥,٥٠
القيادة المعتمدة	٣٠	٥١٦	٤٣٥,٥٧
	٣٠-٤٠	٢٢٨	٤٥٨,٠٨
	٤١-٥٠	٩٦	٤٨٨,٣٨
	٥١	٧٢	٥٥٩,٠٠
القيادة السلطوية	٣٠	٥١٦	٤٧٠,٠٣
	٣٠-٤٠	٢٢٨	٤٤٩,٠٨
	٤١-٥٠	٩٦	٣٩٨,٣٨
	٥١	٧٢	٤٦٠,٥٠
القيادة المتساهلة	٣٠	٥١٦	٤٤٨,٤١
	٣٠-٤٠	٢٢٨	٤٥٤,٩٢
	٤١-٥٠	٩٦	٥١٦,١٣
	٥١	٧٢	٤٤٠,٠٠
المجموع			٩١٢

قيادة الفريق	قيادة الإنسانية	قيادة المعتمدة	قيادة السلطوية	قيادة المتساهلة	
15.065	25.415	17.699	9.631	9.018	Chi-Square
3	3	3	3	3	Df
.002	.000	.001	.022	.029	Asymp. Sig.

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: AGE

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 05. في قيادة الفريق ($\text{sig} = .002$) وفي القيادة الانسانية ($\text{sig} = .000$) وفي القيادة المعتدلة ($\text{sig} = .001$). وفي القيادة السلطوية ($\text{sig} = .022$) وفي القيادة المتساهلة ($\text{sig} = .029$). وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة والفئة العمرية (اكبر من ٥١) لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية والقيادة المعتدلة في حين ان الفئة (الصغر من ٣٠) كان لديها اعلى الدرجات في القيادة السلطوية .

يشير الجدول رقم (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المستوى العلمي، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات اتضح أن المرؤوسيين من حملة شهادة الثانوية العامة لديهم أعلى الدرجات في نمط قيادة الفريق ونمط القيادة المتساهلة، بينما حملة شهادة البكالوريوس لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة الإنسانية ونمط القيادة السلطوية، أما حملة شهادة диплом لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة المعتدلة ونمط القيادة المتساهلة.

جدول رقم (١٣)

يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير المستوى التعليمي

الانماط القيادية	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة	حجم العينة	رتب المتوسط
قيادة الفريق	٩١٢				٣٧٢	٤٣١,٩٢
	٩١٢				٣٠٠	٤٥١,٩٢
	٩١٢				٢٤٠	٥٠١,٢٠
	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة		
القيادة الإنسانية	٩١٢				٣٧٢	٤١٨,٧٠
	٩١٢				٣٠٠	٤٢٨,٧٠
	٩١٢				٢٤٠	٤١٨,٧٠
	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة		
القيادة المعتدلة	٩١٢				٣٧٢	٥٠٣,٧٣
	٩١٢				٣٠٠	٤٧٢,١٠
	٩١٢				٢٤٠	٤٠٥,٥٠
	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة		
القيادة السلطوية	٩١٢				٣٧٢	٤٨٣,٠٢
	٩١٢				٣٠٠	٤٤٣,٣٠
	٩١٢				٢٤٠	٤٣١,٩٠
	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة		
القيادة المتساهلة	٩١٢				٣٧٢	٣٩٦,٣١
	٩١٢				٣٠٠	٤٩٢,٢٦
	٩١٢				٢٤٠	٥٠٥,١٠
	المجموع	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية العامة		

قيادة الفريق	قيادة الفرق	القيادة الإنسانية	القيادة المعتدلة	القيادة السلطوية	القيادة المتساهلة	القيادة
10.954	23.043	13.937	10.221	52.437		
2	2	2	2	2	2	Df
.004	.000	.001	.006	.000	.000	Asymp. Sig.

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: educational level

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 0.05. في قيادة الفريق ($\text{sig} = .004$) وفي القيادة الانسانية ($\text{sig} = .000$) وفي القيادة المعتدلة ($\text{sig} = .001$) وفي القيادة السلطوية ($\text{sig} = .006$) وفي القيادة المتساهلة ($\text{sig} = .000$). وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان الثانوية العامة لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة وحملة البكالوريوس لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية والقيادة السلطوية وحملة الدبلوم لديها اعلى الدرجات في القيادة المعتدلة والقيادة المتساهلة .

يوضح الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لعامل مدة الخدمة الإجمالية، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح أن المرؤوسين الذين مدة خدمتهم الإجمالية (١٥-١١) سنة لديهم أعلى الدرجات في نمط قيادة الفريق، والذين مدة خدمتهم الإجمالية أقل من (٥) سنوات لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة الإنسانية، والذين خدمتهم الإجمالية (٦-١٠) سنوات لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة المعتدلة، بينما الذين خدمتهم الإجمالية أكثر من (١٦) سنة لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة السلطوية ونمط القيادة المتساهلة.

جدول رقم (١٤)

يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب منغير مدة الخدمة الإجمالية

الانماط القيادية	المجموع	القيادة الإنسانية	القيادة المعتدلة	القيادة السلطوية	القيادة المتساهلة	المجموع	حجم العينة	مدة الخدمة الإجمالية	رتب المتوسط
قيادة الفريق								٥	٤٧١,٦١
قيادة الفريق								٦-١٠	٤٢٧,٣٢
قيادة الفريق								١٥-١١	٤٩٣,٧٠
قيادة الفريق								اكثر من ١٦	٤٩٠,١٠
قيادة الإنسانية								٥	٤٧٩,٠٠
قيادة الإنسانية								٦-١٠	٤٦٣,٤١
قيادة الإنسانية								١٥-١١	٤٠٠,١٠
قيادة الإنسانية								اكثر من ١٦	٣٩٧,٧٠
قيادة المعتدلة								٥	٤١٦,٣٢
قيادة المعتدلة								٦-١٠	٤٩٣,٧٧
قيادة المعتدلة								١٥-١١	٤٩٢,٥٠
قيادة المعتدلة								اكثر من ١٦	٣٦٣,٥٠
قيادة السلطوية								٥	٤٦٧,٩٦
قيادة السلطوية								٦-١٠	٤٤٠,٧٧
قيادة السلطوية								١٥-١١	٤٤٦,٣٠
قيادة السلطوية								اكثر من ١٦	٥١٦,٥٠
قيادة المتساهلة								٥	٤٣٧,٥٤
قيادة المتساهلة								٦-١٠	٤٦٥,٧٧
قيادة المتساهلة								١٥-١١	٤٣٣,٧٠
قيادة المتساهلة								اكثر من ١٦	٥٤٧,١٠
									٩١٢

قيادة الفريق	القيادة الإنسانية	القيادة المعتدلة	القيادة السلطوية	القيادة المتساهلة	القيادة المتساهلة
Chi-Square	12.688	28.942	8.251	16.193	
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.005	.000	.041	.001	

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: total duration

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مدة الخدمة الاجمالية حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 0.05. في قيادة الفريق ($\text{sig} = .019$) وفي القيادة الانسانية ($\text{sig} = .005$) وفي القيادة المعتدلة ($\text{sig} = .000$) وفي القيادة السلطوية ($\text{sig} = .041$) وفي القيادة المتساهلة ($\text{sig} = .001$). وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان فئة من خدمتهم (١٥-١١) لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق وفئة من خدمتهم اقل من ٥ سنوات لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية وفئة من خدمتهم (٦-١٠) لديها اعلى الدرجات في القيادة المعتدلة وفئة من خدمتهم اكثـر من ٦ لـ لديها اعلى الدرجات في القيادة السلطوية والقيادة المتساهلة.

الفصل الخامس

النوصيات والمقترنات

- (١-٥) المقدمة**
- (٢-٥) خلاصة نتائج الدراسة**
- (٣-٥) التوصيات المتعلقة بالدراسة**

الفصل الخامس

الوصيات والمقترنات

(١-٥) المقدمة

يتحدد الهدف النهائي للفصل الحالي في تقديم ايجاز لاهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية من واقع البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها في مجالات وصف العينة والاسئلة التي طرحتها الدراسة الى جانب بيان النتائج التي تمخضت عن اختبار الفرضيات الاساسية الثلاث التي طرحتها الدراسة ، هذا الى جانب تقديم التوصيات والمقترنات المناسبة الى من يقرأ هذه الرسالة ويحاول الاستفادة منها في الواقع العملي.

(٢-٥) خلاصة نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة الحالية والتي هدفت الى تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية الى جملة من النتائج التي يجد الباحث ضرورة الاشارة اليها هنا نظرا لاهميتها بالنسبة للناجر او المدير العربي الذي جعل الصين ميدانا لتعاملاته التجارية .

اولا: ان ابرز القيم الادارية التي يؤمن بها المدير الصيني الذي اخضع لهذه الدراسة هي القيم الانسانية تليها القيم التنظيمية فالقيم الاخلاقية وقيم المشاركة ،واخر قيمة يفكر فيها هي قيمة الراحة. وتبيّن من الدراسة التحليلية ايضا ان هذا الترتيب في القيم ترتيب موحد بين الذكور والإناث من المديرين . ان اهم ماتتميز به شخصية المدير الصيني هو المثابرة والجدية في العمل وقد استمد هذه الخاصية من تراثه الثقافي وتعاليم كونفوشيوس، وقد لاحظ الباحث اثناء مشاهداته عن كثب لعمل المدير الصيني في موقع عمله بأنه يؤدي بعض المهام التي هي من مسؤولية المرؤوسين او العاملين جنبا الى جنب معهم ليشعرهم بأنه قريب منهم ويقدر مجهوداتهم ، وبذلك سوف يزير الحواجز التي قد تعيق عملية الاتصال بينه وبين المرؤوسين .

ثانيا: ان اكثر الانماط القيادية شيوعا بين المدراء الذين يديروا المشاريع التي اخضعت للدراسة هو نمط قيادة الفريق بليه النمط القيادي الانساني واقل الانماط ممارسة من وجهة نظر العاملين الذين شملتهم عينة الدراسة نمط القيادة السلطوي ، ولاحظ الباحث من خلال زياراته المتكررة للمشاريع موضوعة البحث ان المدير الصيني يستشير اصحاب العلاقة من المرؤوسين قبل اتخاذه للقرارات ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب ، وانه يقوم بتوضيح طبيعة المهام للمرؤوسين وشرح ما هو مطلوب منهم لانجاز تلك المهام في بداية العمل او عندما تقتضي الحاجة لذلك ، كما انه يستمع لأقتراحات المرؤوسين المتعلقة بالعمل .

ثالثاً: لم تجد الدراسة الحالية علاقة معنوية بين كل من القيم الإدارية: الأخلاقية، والتنظيمية، والانسانية، وقيم المشاركة والراحة والفراغ على كل من نمط الفريق والنمط المتساهم. بينما اختلف تأثير القيم على بقية الانماط القيادية مابين تأثير عكسي او ايجابي .

(٣-٥) التوصيات المتعلقة بالدراسة

من خلال ما تقدم من مناقشة للنتائج توصي الدراسة بما يلي :-

- ١- انسجاما مع نتائج الدراسة بخصوص تفوق نمط قيادة الفريق من بين الانماط القيادية الاخرى في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، يرى الباحث ضرورة تتفيف القائمين على المنشآت الصناعية الصغيرة في بلداننا العربية (مدراء و مالكين) على اهمية ترسیخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد لما لهذا النمط من فوائد كبيرة اذ يساعد على التعاون واقامة العلاقات المتبادلة بين العاملين وتكون ما يسمى بالعقل الجماعي . كذلك توفير الوسائل المطلوبة لاساليب العمل وتغيير الهياكل التنظيمية بطريقة علمية تنسجم مع متطلبات البيئة المحيطة باعمالهم. هذا الى جانب الاهتمام بالعاملين وباحتاجاتهم وارسال العدالة والثقة وتشجيع الابداع والابتكار . ان من بين ابرز الخصائص الشخصية للمدير الصيني هي ثقته العالية بنفسه وایمانه بولاء وصدق اعضاء الفريق الذين يعملون معه .
- ٢- ان المدراء العرب مطالبين اليوم اكثر من اي وقت مضى بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال التدريب والاطلاع على الاساليب الادارية الحديثة في الدول المتقدمة (كالصين مثلا) ليسقديوا من تجارب تلك الدول بما ينسجم مع مجتمعنا وقيمنا وبيئتنا العربية ولتؤهلهم للوصول الى درجة عالية من الفاعلية .
- ٣- دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع اطار الدراسة الخاص بالقيم الادارية ليشمل مواضيع ادارية اخرى مع استخدام اساليب اخرى لجمع المعلومات وذلك للتعرف على الادارة الصينية ، لاسيما القيم الادارية وعلاقتها بالمواضيع الادارية الاخرى كالقرارات الادارية وادارة الصراع والتطوير التنظيمي .
- ٤- يمتاز النظام الاداري العربي بشكل عام بتاثره بالمعتقدات الاسلامية والقيم العشائرية ، لذا توصي الدراسة بالاستفادة من هذه الخصوصية عبر انتقاء بعض القيم الراسخة (كالتعاون ، الثقة ، الصدق في المعاملة ، الاخلاص ، العدالة ،) والتركيز عليها بشكل ينسجم مع الوسائل المتاحة لتحقيق الفاعلية الادارية توافقا مع ما تم التوصل اليه في نتائج هذه الدراسة .

٥- اخيرا يأمل الباحث ان تتمكن كليات ادارة الاعمال من الاستفادة من هذه الدراسة لاسيما في مساقات السلوك التنظيمي والتسويق نظرا لما تحمله من مؤشرات بيئية ثقافية يمكن مقارنتها مع مالدينا من قيم عربية واسلامية وجعل الطالب يناقش الاسباب التي جعلت الصين على ما هي عليه اليوم من تقدم وازدهار .

المصادر العربية

١. ابو طفرة ، موسى ، الصين ... مارد لا يعرف النوم ، جريدة الانباء الكويتية ، مقالة منشورة بتاريخ ٢٠١٠-٥-٢ .
٢. بدوي، احمد زكي، (١٩٩١) معجم مصطلحات الدراسات الانسانية والفنون الجميلة والتشكيلية ، القاهرة : دار الكتاب المصري .
٣. بن، وو ، ١٩٩٦ ، الصينيون المعاصرؤن : التقدم نحو المستقبل انطلاقا من الماضي ، عالم المعرفة ، العدد ٢١١ ، ترجمة عبد العزيز حمدي
٤. التويجر ، انس محمد (٢٠٠٣) القيم الشخصية والتنظيمية واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، قسم الادارة العامة ، ص:٦.
٥. جلال ، شوقي ، ٢٠٠٣ ، تأملات في التراث الثقافي الصيني ، مجلة الصين اليوم ، العدد ٧ ، مقالة .
٦. حريم ، حسين ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع
٧. الحسيني ، عبد الحسن ، ٢٠٠٨ ، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة ، الدار العربية للعلوم ناشرون .
٨. الحنيطي ، محمد فالح (٢٠٠٣) ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الاجهزة الحكومية بالاردن ، دراسة ميدانية تحليلية، ص ٢٠٣ ، مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، مجلد ، ٣٠، العدد ٢.
٩. ديات ، فوزية،(١٩٩٠) ، القيم والعادات الاجتماعية ، ص ٣٠-٢٤ ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
١٠. الزدجالي ، امينة،(١٩٩٩) ، القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .
١١. السالم والرويحي ، مؤيد ، سنان ، (١٩٩٩) ، القيم الادارية للمدير الصناعي في العراق ، دراسة ميدانية ، مجلة ابحاث اليرموك ، مجلد ١٥ ، عدد ١ .
١٢. شاويش ، مصطفى نجيب ، ١٩٩٣ ، الادارة الحديثة ، دار الفرقان ، عمان ، الاردن.
١٣. شفيق ، محمد ، ٢٠٠٧ ، القيادة ، نهضة مصر للطباعة ، مصر

١٤. الصرايرة ، حسين يوسف ، (٢٠٠٥) ، العلاقة بين الانماط القيادية والقيم الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة .
١٥. الطويل ، هاني ، ١٩٩١ ، الادارة التعليمية : مفاهيم وافق ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
١٦. عباس ، سهيلة ، ٢٠٠٤ ، القيادة الابتكارية والاداء المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن
١٧. عبد الحي ، وليد سليم ، ٢٠٠٠ ، المكانة المستقبلية للصين في النظام الدولي ١٩٧٨ - ٢٠٠٠ ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .
١٨. العديلي ، ناصر ، (١٩٩٥) ، السلوك الانساني والتنظيمي ، ص ١٣٠ ، معهد الادارة العامة ، الرياض.
١٩. العميان ، محمود ، (٢٠٠٨) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ص ١٠٧ ، دار وائل للنشر).
٢٠. عواملة ، نائل (١٩٩٣) منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري : دراسة مقارنة ، مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد (٥)، العلوم الادارية ، العدد (٢)، ص: ٣٨٩ .
٢١. فرج ، طريف شوفي محمد ، ١٩٩٣ ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، ص ٤١ ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر
٢٢. الفياض ، محمود احمد ، ١٩٩٥ ، اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية : استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية
٢٣. القرني ، محمد قاسم ، (١٩٨٩) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، ص ٨٧ ، دار الشروق .
٢٤. كانتو، موريس ، (١٩٩٧) ، اعادة تاكيد واثبات القيم المهنية والاحتراف بالخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ص ١٣ ، مجلد ٢ ، عدد ٣.
٢٥. كلالة ، ظاهر (٢٠٠٢) ، القيادة الادارية ، ص ٤٦ ، دار زهران ، الاردن .
٢٦. اللوزي ، موسى ، (٢٠٠٢) ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر.
٢٧. المصري ، محمد ، (١٩٨٦) ، اخلاقيات المهنة ، ط ١ ، مكتبة الرسالة الحديثة .
٢٨. الموسوعة المعرفية ، الانترنت ، <HTTP://MOUSOU3A.EDUCDZ.COM>

٣٥٩. ميريدث ، روبين ، ٢٠٠٩ ، الفيل والتنين ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٩ ، ترجمة شوقي جلال ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
٣٠. الهواري ، سيد ، ٢٠٠٩ ، المديرون خمسة انواع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض
٣١. الهواري ، سيد ، ٢٠٠٩ ، القادة صناع التغيير ، قرطبة للنشر والتوزيع ، ط١ .
٣٢. ال ياسين ، محمد مفيد (٢٠١٠) ، دراسات في تاريخ العراق في العهد الإلخاني "عهد السيطرة المغولية ٦٥٦-٧٣٧ هجري " ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

المصادر الأجنبية

1. Blake, R.R and MC Ganse, A.A ,1991: Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Gulf Publishing Company , Houston,.
2. Blake ,Robert r.and Moauton, Jane S.(1987),The New Managerial Grid,Gulf Publishing Co., Hiuston,Texas.
3. Bratton, J., Grint, K., and Nelson ,D.L., (2005) Organizational Leadership , Thomson , Australia .
4. Buchholz, R.A (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. Journal of applied Psychology, vol. (63), pp. 219-227.
5. Chong ,Lii Choy," History and Managerial Culture in Singapore ":" Pragmatism ,Openness, and Paternalism, Asia Pacific Journal of Management ,Vol.4.No 3. May,1987,pp.133-143.
6. Chinta, Ravi and Caper, Nejat, (2007) "Comparative analysis of managerial Values in USA and China." Jornal of Technology Management in China, Vol. (2), No. (3). pp.212-224.
7. Dubrin, Andrew J. (2007), leadership: Research. Findings, Practice, and Skills . New york: Houghton Mifflin Co.
8. F.Fiedler, 1979, Management Development Journal "Contingency Theory of leadership "
9. Felix . A Nigro & Lloyd ,G Nigro ,(1984) Modern Public Administration , London Harper & Row Publishers .)
- 10.Huczynski ,A.A., and David A. Buchaman(2007) Organizational Behavior ,6th .ed .,England , Prentice Hall .
- 11.Linn, G, (1992), Beijing Yanshan petrochhem: Racing down the Capitalism road, Asian Business,Vol.(28),No.(8),pp.8-9.
- 12.Lockett, Martin, "culture and the problems of Chinese management, organization Studies, No, vol (9), no (4) 1988, pp. 475-496.

- 13.Mayers,H Ramon, " Confucianism and Economic Development : Mainland china, hong kong and Taiwan", conference on Confucianism and economic Development in East Asia , Chung-Hua Institution for Economic Reserch , Taiwan,281-304,May,1989.
- 14.Nevis, Edwin C., (1983) " Cultural assumptions and productivity: the united states and china". Sloan management review, 24. No(3) . pp. 17-29
- 15.Redding,S Gordan,The Sperit of Chinese Capitalism , Walter de Gruyter, New york,1990.
- 16.Redding,S.Gordon,"Cognition as an Aspect of Culture and its Relation to Management Process;An Exploratory View of the Chinese Case ,"Journal of Management Studies,Vol. (17), No.(2), May 1980. pp127-148.
- 17.Sekaran, Uma (1992), Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, Second Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- 18.Shek, Seow, Wah " Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management " Singapore polviechnic , 2001
- 19.Shek, SW, "Chinese values and organizational practice: Singapore and Malaysia". Master Thesis, National University of Singapore, Singapore, 1993.
- 20.Tan ,Hock , " Business Organization and Management Acomparisom between Japanese and Chinese Firms , " Department of Japanese Studies National University of Singapore , June,1989.
- 21.Yukl, Gary A . (2002), Leadership in Organization , 5th.ed.New Jersey, Prentice Hall.

ملحق رقم (١)

استماراة استبيانه

السيد المدير المحترم

أعدت هذه الاستماراة للتعرف على واقع القيم الإدارية التي يتمتع بها المدير الصيني العامل في المشاريع الصناعية الصغيرة تمهدًا لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل هذه المشاريع .
وان لإجابتك الدقيقة على جميع فقراتها أهمية كبيرة نظرًا لما ستضيفه من انعكاسات إيجابية على كفاءة أداء العاملين في هذه المشاريع . أرجو وضع علامة (T) أمام الإجابة التي تراها مناسبة في كل سؤال . شاكراً تعاونك المسبق ، مع بالغ التقدير .

الباحث

ملاذ آل ياسين

أولاً: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية :

- | | | |
|------------------------------------|-----------|----------|
| ١. الجنس : | ذكر () | انثى () |
| ٢. العمر: | | |
| ٣. الانحدار الحضري : | مدينة () | ريف () |
| ٤. المستوى التعليمي : | | |
| ٥. الحالة الاجتماعية : | متزوج () | اعزب () |
| ٦. المركز الوظيفي الحالي : | | |
| ٧. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية : | | |
| ٨. مدة الخدمة في الشركة : | | |

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالقيم الإدارية

فيما يلي مجموعة أسئلة خاصة بالقيم الإدارية ، يرجى قراءتها ووضع إشارة (T) في الفراغ المناسب أمام كل سؤال.

الأسئلة	اتفاق تماما	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١- ان الذين يعتمدون على أنفسهم يستطيعون ان يشقوا طريقهم في الحياة بنجاح					
٢- العمل مع المجموعة افضل من العمل بمعزل عن الآخرين					
٣- يمكن اعداد العمل بحيث يكون ذا معنى					
٤- النجاح معناه امتلاك الوقت الكافي لممارسة الانشطة الترويحية					
٥- توجد في مجتمعنا طبقة من الإداريين المحترفين ويمارسون العمل الاداري فعليا					
٦- يستطيع المرء التعلم من عمله اذا وجدت لديه الرغبة والنشاط بصورة افضل مما لو اتبع نصائح الآخرين					
٧- من المفضل حصول المرء على عمل في المجموعات داخل المنظمة حتى وان لم يحصل فيه على تقدير شخصي					
٨- يجب ان يتاح العمل لفرد استخدام قابلياته الانسانية .					
٩- زيادة اوقات الرياضة للعاملين شئ جيد					
١٠- لم يأخذ العاملون حصتهم العادلة في الاستفادة من الموارد الاقتصادية للمجتمع					
١١- على المرء ان يخلص في عمله حتى يرضى بالنتائج المتحققة					
١٢- على المرء ان يعمل بجد لتحسين مكانة مجموعة العمل التي ينتمي اليها حتى وان ضمی بعض المكافآت الشخصية					

				١٣ - بالامكان تهيئة موقع العمل ليكون ذا طابع انساني
				١٤ - زيادة اوقات الترويح شيء مضر بالمجتمع
				١٥ - لا زالت الادارة بعيدة عن تفهم احتياجات العاملين
				١٦ - بالعمل الجاد يستطيع الانسان التغلب على كافة المشاكل
				١٧ - مجموعة العمل هي حجر الاساس في المنظمة
				١٨ - العمل وسيلة للتعبير عن النفس
				١٩ - يشغل العمل الجانب الاكبر من وقت الفرد
				٢٠ - يجب ان يكون العاملون اكثر فعالية في صنع القرارات الأساسية بالمنظمة
				٢١ - نجاح الانسان لا يعتمد على جهوده الذاتية فقط
				٢٢ - المساهمات التي يقدمها المرء الى مجموعته هي الشيء الاكثر اهمية بالنسبة لعمله في المنظمة
				٢٣ - بالامكان تنظيم العمل باسلوب يسمح باشباع الحاجات الإنسانية لفرد
				٢٤ - كلما قل الوقت الذي يصرفه الفرد في عمله وازدادت لديه اوقات الترويح كان ذلك افضل
				٢٥ - يجب ان يكون للعاملين ممثلون في مجلس ادارة الشركة
				٢٦ - ان العمل يتتيح الفرصة لفرد ليكون نافعا
				٢٧ - العمل وسيلة لرعاية رغبات ومصالح المجموعة
				٢٨ - بالامكان جعل العمل لفرد ممتعا لا مملأ
				٢٩ - ان الانشطة الترويحية اكثر امتاعا من العمل
				٣٠ - يمكن ان تدار المصانع بصورة افضل اذا تملك العاملون تاثيرا اقوى في ادارتها
				٣١ - على المرء ان يأخذ دورا فعالا في شؤون الجماعة التي يعمل معها

				٣٢ - على المرء تجنب الامتناع على الآخرين كلما امكن
				٣٣ - يجب ان يتاح العمل للفرد الفرصة لاكتساب خبرات جديدة
				٣٤ - ان السير باتجاه المزيد من الترويج ليس شيئاً جيداً
				٣٥ - ان الاهداف التي تتوضع ضمن الاطار الجماعي تعطي فوائد افضل من الاهداف التي تتوضح بشكل انفرادي
				٣٦ - على المرء تجنب الآخرين كلما امكنه ذلك
				٣٧ - بالامكان تنظيم العمل باسلوب يحقق قناعة ورضاء لدى الفرد
				٣٨ - انبقاء ونمو المجموعة امر مهم في المنظمة
				٣٩ - لكي يتتفوق المرء عليه مواجهة الحياة لوحده
				٤٠ - الانسجام الداخلي شيء ضروري للمنظمة لكي يحيا
				٤١ - العلاقات الإنسانية الجديدة مهم في موقع العمل لكي تؤدي الاعمال بنجاح
				٤٢ - الوقت كالنقود يجب ان يصرف بحكمة اذا ما اراد ان يحصل على اعلى عائد له

استمارة استبانة عن السلوك القيادي للمدير في المشاريع الصناعية الصغيرة في الصين

..... الزميل العزيز
..... الزميلة العزيزة

التعرف على السلوك القيادي للمدير في المشاريع الصناعية الصغيرة يمكننا من تحديد نقاط القوة والضعف في هذا السلوك ويساعد في تطوير العمل القيادي للمدراء ويعزز من قدراتهم في إدارة هذه الشركات بأساليب أكثر نجاحا.

يحتوي الاستبيان الحالي على ستة فقرات في كل منها خمس عبارات يرجى وضع إشارة () اما الجملة التي ترى انها تصف فعليا سلوك مديرك المباشر (وليس كما تمنى ان يكون) وفي الخانة المناسبة .

علما ان هذا الاستبيان سوف يستخدم لإغراض البحث العلمي فقط . شكرًا لتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على جميع أسئلة الاستبيان .

الباحث

ملاذ آل ياسين

الجزء الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المناسب الذي يمثل اجابتك بخصوص كل سؤال مما يأتي:

- | | |
|------------------------------------|---|
| ١- الجنس : | ~ ذكر ~ انثى |
| ٢- العمر : | ~ ٢١ - ٣٠ سنة ~ ٣١ - ٤٠ سنة |
| ٣- المؤهل العلمي : | ~ دبلوم متوسط ~ ثانوية عامة |
| ٤- العنوان الوظيفي | ~ دكتوراه ~ بكالوريوس ~ ماجستير |
| ٥- القسم الذي تعمل بفيه | |
| ٦- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية : | ~ ٥-٢ سنوات ~ ٦ - ١٠ سنوات |
| ٧- مدة الخدمة الإجمالية | ~ ٥ سنوات فاقل ~ ٦ - ١٠ سنوات
~ ١١ - ١٥ سنة ~ ١٦ سنة فأكثر |

الجزء الثاني : السلوك القيادي للمدير

الفقرة الاولى: ادارة الصراع

عند حدوث مشاحنات بين العاملين اثناء العمل فانني ارى ان السلوك المعتمد لمديري

المباشر هو كما يأتي

لا اتفق تماما	لا اتفق	لا ادرى	اتفاق	اتفق تماما	الفقرات
					- يتخذ موقفا محايده ولا يتدخل مطلقا
					- يعطي حلولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع
					- يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها .
					- يبحث عن المتس McBride في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته .
					- يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها .

الفقرة الثانية: روح المبادأة في اداء المهام

عندما يقوم المدير بتنفيذ مهمة معينة من قبل المجموعة التي يقودها فإنه يمارس السلوك

الاتي:

لا اتفق تماما	لا اتفق	لا ادرى	اتفاق	اتفق تماما	الفقرات
					- يشدد على العاملين لبذلوا جهدا اكبر
					- يشجع العاملين لبذل جهودهم في اداء المهمة
					- يدعم جهود العاملين في اداء المهمة .
					- يفوض المهمة بالكامل لاعضاء المجموعة .
					- يتطلب من العاملين ان يؤدوا المهمة بالطرق المعتادة .

الفقرة الثالثة : اسلوب حصول المدير على المعلومات :

الآتي مجموعة من المؤشرات التي تصف السلوك القيادي لمديرك المباشر وهو يحاول الحصول على المعلومات المفيدة له في مركزه القيادي ، يرجى قراءتها بدقة ثم بين درجة اتفاقك مع كل منها وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة الموجودة امام كل مؤشر :

لا اتفق تماما	لا اتفق	لا ادرى	اتفاق	اتفق تماما	الفقرات
					- يبحث عن المعلومات ويتحقق منها ويستمع للعاملين ويناقشهم فيها .
					- يمحض كل معلومة ويتاكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرته .
					- يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لأن المعلومات السلبية تضليل العاملين .
					- يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .
					- يكتفي باقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة

الفقرة الرابعة : توجيه المدير للعاملين معه :

الاتي مجموعة من المؤشرات التي تصف السلوك القيادي لمديرك المباشر اثناء توجيهه لك ولباقي العاملين ، يرجى قراءتها بدقة ثم بيان درجة انفاقك مع كل منها وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة الموجودة اما كل مؤشر :

لا اتفق تماما	لا اتفق	لا ادرى	اتفق	اتفق تماما	الفقرات
					- يوجه العاملين بشكل صحيح ومفهوم لهم .
					- يرحب بافكار العاملين ويحاول تبنيها في العمل .
					- يصر على توجيهات لأنها هي الصحيحة دائما واراء العاملين هي الخاطئة .
					- يوجه العاملين بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم .
					- يجيب عندما يسأله العاملون فقط .

الفقرة الخامسة : أسلوب صنع القرارات

من خلال معيشتي والعمل مع المدير الحالي استطيع القول انه يتبع الاسلوب التالي عند

اتخاذه قراراً معيناً

لا اتفق تماما	لا اتفق	لا ادرى	اتفاق	اتفق تماما	القرارات
					- يشجع افراد المجموعة على اتخاذ القرار لكي يحافظ على علاقته الجيدة معهم
					- يترك اتخاذ القرار بالكامل للعاملين
					- يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين
					- يشارك اعضاء المجموعة بشكل فعال ويتخذ القرار الصحيح
					- يتخذ القرار بنفسه دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة

الفقرة السادسة : التغذية العكسية

للاستفادة من الخبرات الحالية من اجل تطوير العمل في المستقبل الاحظ ان مدير المباشر

يقوم بما يلي:

الفترات	اتفاق تماما	اتفاق	لا ادري	لا اتفق	لا اتفق تماما
- يحدد الخطأ ويوجه اللوم للمسؤول عنه					
- يشجع المرؤوسين ولا شيء عليهم الا عندما يؤدوا العمل بشكل جيد					
- لا يزود العاملين باي نوع من التغذية العكسية					
- يوضح جوانب الاداء الايجابية او لا ثم السلبية بطرق غير رسمية .					
- يشجع التغذية العكسية بالاتجاهين من والى العاملين بعد القيام بالمهمة					

الملحق رقم (٢)

附件 1

调查问卷

尊敬的经理先生:

这份问卷是为了解中国小工业项目的总经理在这些项目中所享有的行政权，
用来解决问题，和发展这些项目工作。

在本问卷的所有问题中你准确的答案是非常重要的，鉴于积极影响增加这些
项目中工作人员的工作能力的。请在你认为正确的答案前打(√)。谢谢您的配
合，和高度评价。

调查员

第一：有关个人特点和职业的问题：

Malath Al Yassin

1. 性别 男： 女：

2. 年龄

3. 所在城市 乡村： 城市：

4. 文化程度：

5. 社会状况： 未婚： 已婚：

6. 现从事工作：

7. 现从事工作服务年限：

8. 公司成立年限：

第二：有关行政权的一些问题：

请阅读下列有关行政权的一系列问题，并在每个问题相应的空格中打上（√）。

编号	问题	完全同意	同意	一般	不同意	完全不同意
1	依靠自身的人能在生活中开辟出成功道路					
2	和团队一起工作强于独自工作					
3	可从事有意义的工作					
4	成功就是拥有充足的时间用来娱乐					
5	社会上有一些专业管理人员，他们从事着有效的管理工作					
6	如果发现一个人有想法或活跃时，他能在工作中用比遵循别人的忠告更好的形式学习，					
7	个人应当在工作中有大局观念，和团队意识从而获得良好的工作业绩和评价					
8	个人工作应当人性化					
9	为工作人员增加体育运动时间是件好事					
10	工作人员们没有得到在社会经济资源的利益中他们的公正份额					
11	一个人应当忠心工作，直到他得到满意的結果					
12	人们应当努力工作提高工作团队的地位，甚至牺牲一部分个人利益。					
13	可以把工作地整理成人性化的					
14	增加娱乐时间，不利于社会					
15	行政部门还远远没有了解工作人员的需要					
16	努力工作就能战胜所有问题					
17	工作团队是组织中最小的单位					
18	工作是自我表达的一种方式					
19	工作是既能取消寂寞时间的					
20	工作人员们应更有效地参与组织的基本决策					
21	人们的成功不仅仅是只靠自身					
22	一个人为组织做出的贡献相对在组织里的工作是更重要的事					
23	通过满足个人人性需求的方式组织工作					

24	当一个人工作时间减少，休息的时间增加时，这是最好的。					
25	工作人员们应在公司董事会有一些代表					
26	工作是一个人成为有用之人的机会					
27	工作是实践愿望和集团利益的媒介					
28	工作成为人们的享受，而不是厌烦					
29	娱乐比工作更能享受					
30	如果工作人员们在管理方面有超强能力时，可以最好的方式管理工厂，					
31	……个人应在他所工作的团队职务中扮演一个有用的角色					
32	个人应当时常避免给别人制造麻烦					
33	应允许工作的个人有机会获得新的经验					
34	迈向更多的闲暇，不是一件好事					
35	团体框架下的目标比个人目标更有益					
36	如果可能，就应避免远离人们					
37	可通过让个人满足和喜悦的方式组织工作					
38	团体的生存及发展对组织来说是件重要的事					
39	以便个人能更好的独自面对生活					
40	内部和谐是组织长存的必不可少的事情					
41	人际关系是在工作中导致工作成功的重要事情					
42	时间就是金钱，如果想得到更高回报时，就应合理的运用，					

中国小型企业经理领导能力调查表

亲爱的男同事—

亲爱的女同事—

通过了解中国小型企业经理领导行为，我们可以确定领导能力的强与弱，以此加强各位经理在工作上以及管理公司事务上的领导能力，让他们在工作上能够取得成功。

此调查表包括六个章节，在每个章节里有七个选项，希望你能在合适的选项前标上（x）记号，这可以有效直观地反映出经理们的领导能力（可能不是你所期望的），在符合你情况的方框里标上记号。

请注意此调查表仅仅将用于科学的研究目的，谢谢您的合作，请您花费宝贵的时间来回答调查表上的问题。

研究人员



第一章：总体信息

希望你能在合适的选项前标上（x）记号，请将您的答案和问题相对应：

1- 性别： 男性 女性

2- 年龄： 21-30 31-40

41-50 51-60

3-学历： 高中 中专 大学本科

硕士学位 博士学位

4-工作岗位---

5-工作所在部门----

6-在目前的工作岗位上工作年限：

2-5年 6-10年

7-总工作年限

5年 6-10年 11-15年 16年



第二章：经理的领导能力

第一条：经理对员工的指示情况：

经理对员工的指示这一项所有的指标都能直观地反映出经理的领导行为，希望仔细阅读表格中的内容并做出自己的决定，在合适的方框内打上（+）标记：

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
-给员工的指示和观念是正确的					

<ul style="list-style-type: none"> -接受员工的观点，并试图运用到工作中 -坚持自己认为是正确的指示，而员工认为指示是错误的。 <p style="margin-top: 10px;">(内容印刷不清楚)</p> <ul style="list-style-type: none"> -员工可以表达自己的想法 -从不轻易更改自己的指示，也不倾听员工的观点，也不和员工讨论 -只在员工提出问题的时候才做出回答 					
---	--	--	--	--	--

第二条：经理取得信息的方式

这一项的所有指标都能直观地反映出经理的领导行为，在领导岗位上他试图取得有价值的信息，希望仔细阅读表格中的内容并做出自己的决定，在合适的方框内打上（+）标记：

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
<ul style="list-style-type: none"> -在不伤害员工的情况下自己找到信息 -希望员工能提供信息并感谢员工 -找到信息并调查该信息，倾听员工提供的信息并和员工展开讨论 -调查所有信息，能够判断员工有没有错误，一切事务都在他的掌握中。 -仅仅接收好的信息，认为坏的信息不利于员工 -不以直接的方式获取信息并按他个人的想法判断信息是否属实。 -就算信息出现了重复，他也认为信息不够充分。 					

第三章节：完成工作的原则

经理领导他们的员工们在完成工作时经理的原则及行为如下：

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
-催促他的员工让他们尽力完成工作					

-鼓励他的员工让他们努力完成工作					
-支持他的员工努力完成工作					
-要求他的员工按照指示完成工作					
-把工作完全交给员工并授权他来完成					
-要求他的员工按照常规方式完成工作					
-如果员工成功地完成了任务他会认同员工付出的努力					

第四章节：解决纷争

在工作期间员工之间出现争吵时经理的习惯行为如下：

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
-仅仅强调他个人的观点而已					
-采取中立的立场，不介入争吵					
-只追求个人利益而已					
-给出解决方法以终止员工之间的纷争					
-找到出现纷争的原因并解决纷争					
-找到在纷争中出现错误的员工并给予处罚					
-让纷争中的每个员工都满意并实现他们的要求					



第五章节：做出决定的方式

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
-鼓励自己的员工能做出他们自己的决定(后面内容传真件不清楚)					
-听取员工的意见，但是最终由他来做出决定					
-完全不采纳员工的决定					

-强迫员工接受自己的决定					
-采纳员工的建议并让其他员工接受并执行该决定					
-让员工积极参与并做出正确决定					
-自己做出决定不重视员工的意见					

第六章节：换位思考

从现实的经验中受益，目的是能在将来更好的开展工作，经理的行为如下：

内容	完全同意	同意	不知道	不同意	完全反对
<ul style="list-style-type: none"> -找出错误，并责骂负责此事的人 -鼓励负责人，告诉他出现错误没有关系，让他更好地努力工作。 -和员工换位思考并能得到员工的感谢和赞许 -对工作出现问题的员工进行全方面的评价 -在不公开的场合，先对员工好的一面进行表扬，接着对不好的方面进行批评 -在完成任务后鼓励员工相互之间进行换位思考 					



Abstract

Relation of the Administrative Values in the Leadership Behavior patterns of the Chinese Manager in the Industrial Small Organizations;

A Field Study in the Chinese Guangzhou City

Prepared by:

Malath Mohammad Mufeed Al Yaseen .

Supervised by :

Dr. Moayaid Said Al Salim

This Study aims to analyze the administrative values and leadership behavior of the Chinese manager in a set of small industrial organizations at the Chinese Guangzhou city through answers of questions and study hypotheses which aim to identify most of the common administrative values the Chinese managers of the small industrial establishments have and also the most leadership models they favor. The study aims as well to identify the extent to which the personal and professional characteristics of the managers affect their administrative values and those of the workers in determining of the leadership models of the managers.

The study also sought to discover whether there was a significant relationship between the administrative values and the leadership styles they practice at work site.

Two questionnaires have been developed, the first questionnaire dealt with the administrative values of managers while the second dealt with the leadership styles of the Chinese managers. A sample of (76) managers and (152) workers working in (38) small industrial organizations was chosen at the city of Guangzhou in China .The questionnaires were then distributed on all study sample individuals per work nature after being translated to Chinese language by a certified translated office in Guangzhou .

The study results were as follows: The Chinese managers' administrative values then were ranked per their score means as follows; human values first, followed by organizational Values, ethical values, participation values and finally rest and leisure values .The leadership styles of Chinese Managers related to their means were ranked As follows:

First was team leadership style, followed by the moderate, the human, the tolerant and finally authoritative one.

The study showed as well through answers to remaining questions related to study hypothesis that administrative values of the Chinese managers differ in their effect on their Leadership behavior and differ as well per personal characteristics and subordinates job. The study didn't find significant relation between all of the administrative values related to team style and the tolerant one while the effect of values on the rest styles was different ranging from positive and non –positive.

The study ended up with some recommendations to those managers or traders, specially the Arabs, who are interested in doing business with Chinese managers. Arab mangers have to pay careful attention to the strong social relationships that permeate all aspects of managerial works inside Chinese small businesses. Understanding Chinese social environment, specially work environment, would help them to succeed in their business. The study also recommended more studies to be made on Chinese managers in order to deepening our understanding of the Chinese managers' values and leadership behaviors.

قائمة المحكمين

ادناه اسماء المحكمين من المختصين في العلوم الادارية والذين عرضت عليهم الاستبانتين التي استخدمت في الدراسة الحالية وكما يلي :-

- | | |
|--|-------------------------------|
| جامعة الزيتونة / الاردن | ١- الدكتور مؤيد سعيد السالم |
| مستشار وزارة التخطيط في اقليم كردستان العراق | ٢- الدكتور محمد آل ياسين |
| الاكاديمية العربية في الدنمارك / ممثلية الاردن | ٣- الدكتور فارس رشيد البياتي |
| استاذ جامعة متلاع / مقيم في لندن | ٤- الدكتور علي محسن الاسدي |
| جامعة اليرموك/الاردن | ٥- الدكتور جمال ابو دولة |
| الجامعة الالمانية الاردنية / الاردن | ٦- الدكتور عبد الرسول الحيانى |
| مؤسسة التعليم التقني / بغداد | ٧- الدكتور صفاء ناجي جواد |