



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



أنماط الشخصية و علاقتها بأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات

بولاية أم البواقي و قسنطينة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشرفه الأستاذة الدكتورة :

إعداد الطالبة :

إبريم سامية

قارة جواد

أعضاء لجنة المناقشة:

صفحة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ و لقبه
رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أحمد زين الدين بوعامر
مشرفا و مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	سامية ابريمو
عضوا مناقشا	جامعة خنقلة	أستاذ محاضر قسم -أ	محمد الحفيظ معوجة
عضوا مناقشا	جامعة باتنة - 1	أستاذ محاضر قسم -أ	سامية هينار
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر قسم -أ	محمد وسام
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر قسم -أ	إبراهيم بوزيد

السنة الجامعية 2020/2019

شكر و تقدير

الحمد لله في كل حين و أوقات ، و الصلاة و السلام على خير الأنام و البريات

محمد صلى الله عليه و سلم أما بعد :

بعد حمد الله عز الذي من علي بتوفيق في إتمام دراساتي و أعمالتي أتقدم بكل الامتنان و الشكر و الفخر لأستاذتي " إيريعة سامية " التي كانت دعم المشرفة و المعلم و الأخص و فتحت لي صدرها و غمرتني بحنانها و علمها و طيب الخلق و رقي الفكر التي لو تبذل علي بالمعلومة و النصيحة و التوجيه و ما باليد شيء أجزيها به خير دعاء الله عز و جل أن يجعلها رفقة حبيبه في الفردوس الأعلى و يجعل منزلتها رفقة العلماء و الأنبياء .

كما لا أنسى معلمي و معلماتي من أول يوم دخلت فيه المدرسة إلى الجامعة أين وجدنا أسرة ثانية تعلم و تدرب و تحنو لكم مني جزيل الشكر .

في الأخير نسأل الله ان يكون هذا العمل في المستوى و يفتح أبواب النفع لمن بعدنا .

إهداء

ربي لك الحمد حمد خلق و رضا نفسك و مداد كلماتك .

إلى والدي أمي و أبي

إلى زوجي و أولادي أويس و ياسمي

إلى أختي و إخواني

شكرا لكم لما قدمتم لي و تشجعتم و وقوفتم معي

لإتمام هذا العمل و تحقيق حلمي

إلى زملاء الدرب و رفقاء المدرسة و الجامعة

إلى كل من سلك طريقا يبتغي به علما و رقي فكري .

ملخص الدراسة :

إن مدير المستشفى أو العيادة متعددة الخدمات حلقة وصل بين أفراد و خطتها وأهدافها لذا لتطوير وازدهار المنظمة لابد من تسليمها لمدير ذو نمط شخصية يستطيع تسيير المنظمة إلى الأحسن و يستخدم أسلوب قيادي يساعد العاملين فيها على تقديم الأفضل، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أبرز أنماط الشخصية وأبرز أنواع القيادة وإيجاد العلاقة الارتباطية الايجابية بينهما لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ، وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير من ولاية أم البواقي وقسنطينة، وقد تم استخدام مقياسين هما: مقياس أنماط الشخصية مقياس الاينغرام ، ومقياس أنواع القيادة (ISS). وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- أبرز أنماط الشخصية هي نمط الشخصية المتفردة ، ثم نمط الشخصية الباحثة ، ثم نمط الشخصية المتحدية .
 - أبرز أنواع القيادة هي النوع التحويلي ، ثم النوع التبادلي، ثم النوع الديمقراطي .
 - وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .
- الكلمات المفتاحية: أنماط الشخصية، أنواع القيادة، مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .**

Abstract :

The directors of the hospital and multiple services clinics as a link between its members and plans and objectives , so for the development prosperity of the organization to be director of a personality pattern can repeat the conduct of the organization for the better and uses a style of leadership helps employees to provide the best .

Stan designed to detect the most prominent patterns and types of personal leadership and find a correlation between them.

We used the descriptive approach correlative on a sample (30) directors of the state oum-elbawagi and constantine , we used two measures .

- We concluded that most prominent personal styles are style The Romantic then style The Observer then style The Protector .
- the most prominent types of leadership are type transformational ,Type interactive, types democratic .
- find a correlation between personal leadership styles and types of the hospital directors.

Key words: personal styles, types of leadership, directors ,hospital and multiple services clinics.

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
	ملخص البحث
	مقدمة
01	الجانب النظري
03	الفصل الأول : طرح إشكالية الدراسة
04	طرح إشكالية الدراسة
08	أهداف الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	الدراسات السابقة
27	فرضيات الدراسة
28	الفصل الثاني : أنماط الشخصية و نظرية الانبيغرام
29	تمهيد
30	تعريف الشخصية
33	مكونات الشخصية
39	قياس الشخصية
41	طرق قياس الشخصية
45	أهداف قياس الشخصية
46	النظريات التي تناولت أنماط الشخصية
66	تعقيب عام على نظريات الشخصية

68	نظرية الانبغرام و أنماط الشخصية
63	تعريف الانبغرام
71	نبذة تاريخية عن نظرية الانبغرام
73	أنماط الشخصية حسب نظرية الانبغرام
80	منظور ريسو في الانبغرام
100	خلاصة الفصل
101	الفصل الثالث : أنواع القيادة
102	تمهيد
103	تعريف القيادة
106	الفرق بين الإدارة و القيادة
109	أركان القيادة
113	مراحل عملية القيادة
114	النظريات المفسرة للقيادة
134	تعقيب عام على نظريات المفسرة للقيادة
136	أنواع القيادة
141	خلاصة الفصل
142	الفصل الرابع : مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات
143	تمهيد
144	نبذة تاريخية عن تطور النظام الصحي في الجزائر
147	تعريف المستشفيات
149	أنواع المستشفيات
152	وظائف المستشفيات

155	الخصائص المميزة للمستشفيات
156	تعريف العيادات متعددة الخدمات
158	وظائف العيادات متعددة الخدمات
158	تعريف المدير
158	مهام مدير المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات
165	خلاصة الفصل
166	الجانب التطبيقي
167	الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية
168	تمهيد
168	- الدراسة الاستطلاعية
168	أهداف الدراسة الاستطلاعية
169	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
169	منهج الدراسة الاستطلاعية
169	عينة الدراسة الاستطلاعية
170	الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
173	الأساليب الإحصائية المستخدمة
173	نتائج الدراسة الاستطلاعية
174	- الدراسة الأساسية
174	منهج الدراسة الأساسية
175	عينة الدراسة الأساسية
177	أدوات الدراسة الأساسية
183	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

185	الفصل السادس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
187	تمهيد
187	عرض نتائج الدراسة
191	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
202	الاستنتاج العام
204	توصيات الدراسة
205	اقتراحات الدراسة
206	خاتمة
208	قائمة المراجع
224	الملاحق

2- فهرس المخططات

رقم الصفحة	العنوان
66	1 مخطط الانبيغرام
119	2 نموذج الشبكة الادارية
121	3 جدول يمثل فعالية وفق فيدلر

3- فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان
78	جدول أنماط الشخصية حسب منظور ريسو
103	جدول الفرق بين القيادة و الإدارة
166	جدول يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في المقياس القيادة
169	جدول رقم يمثل توزيع المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات في

	ولايتي أم البواقي و قسنطينة .
170	جدول يوضح خصائص أفراد العينة الدراسة وفق متغير الجنس
170	جدول يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير العمر
172	جدول رقم (ترتيب مقياس أنماط الشخصية حسب مقياس الانبيغرام
173	جدول يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في مقياس الشخصية الانبيغرام
174	جدول يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمقياس الشخصية انبيغرام.
176	جدول يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا على مقياس القيادة.
182	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات.
183	جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .
184	جدول يوضح معامل الارتباط بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات
191	جدول يمثل انماط الشخصية و نموذج القيادة الذي يتبعه

4 - فهرس الملاحق

الملحق 1	مقياس أنماط الشخصية (أ،ب،ج)
الملحق 2	مقياس أنماط القيادة
الملحق 3	مقياس أنماط الشخصية حسب نظرية الانبيغرام
الملحق 4	مقياس أنواع القيادة (LSS)

مقدمة :

أصبحت المنظمة مركز البحث لكل من الدراسات في مجالات عدة الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية و الإنسانية و السياسية لما لها من تأثير على الدولة و المجتمعات ففشلها يؤدي الى البطالة آلاف العمال مما ينتج عنها أفات اجتماعية خطيرة .

و تعددت في السنوات الأخيرة حالات الإفلاس في شركات عالمية بسبب التطور التكنولوجي و التنافس في مجال القيادة كما أصبح الاقتصاد العالمي يعاني من المشكلات الكبرى، و خلل في قطاع الخدمات يعود الى سوء تسيير الإداري و التنظيم و كذلك قلة خبرة و مسؤولية قادتها .

لذا وجب على كل مختصين الاهتمام بكل مشكلات التي يعاني منها المدير و الموظف و العامل خاصة في منظمات المهمة كالمستشفيات و محاولة القضاء على مصادر الضغوط المهنية لديهم و معالجة مشكلاتها قبل تفاقمها و الوصول الى نتائج سلبية .

و قطاع الصحة في الجزائر يواجه تحديات كبيرة ضمن سياسة الإصلاحات فالمستشفيات الجزائرية أصبحت حديث المواطن لكثرة الأخطاء الطبية التي تحدث فيها و كذلك عدم تقديمها لخدماتها بجودة تشبع حاجات الإنسان، فال مريض الجزائري يعاني من غياب شبه كلي للعلاج و التكفل من قبل المستشفيات الحكومية العام ، و ذلك لغياب الأجهزة الطبية و الموارد البشرية كطاقم الطبي و

الإداريين و حسن التسيير و التنظيم من قبل المسؤولين من مدراء المستشفيات و رؤساء المصالح ، إن المشكلات التي تتعرض لها المستشفى الجزائرية كثيرة جدا. التي كبدت خزينة الدولة ميزانيات ضخمة في إطار الاستثمار في قطاع اجتماعي حيوي و هو ما أدى إلى الاستثمار في القطاع الصحي الخاص و رفع التكاليف العلاج و هذا زاد من سوء الوضع المعيشي و النفسي للمواطن الجزائري . و عليه لابد من إيجاد حل و حلول سريعة و عملية لهذا القطاع و تسليط الضوء على كل مشكلاته و أهم بنود التسيير و الإدارة فالمدیر هو الفيصل في جزء مهم في عمل المستشفى بطريقة نموذجية لذا لا بد له من نمط القيادة ناجح مع الموظفين و العمال و استخدامه لأساليب قيادية تقود المستشفى إلى أداء مهمتها بشكل صحيح .

لاشك أن مهمته صعبة و مجهدة و لابد أن يتحلى بشخصية تساعد على تخطي ما يواجهه يوميا في عمله و تنفيذ برامج الحكومة للتنمية المستدامة التي تسعى لرفع من جودة الحياة و الخدمة و حياة المرضى بصفة خاصة كما عليه اكتساب أسلوب حياة جديد طبقا لمكانته و منصبه الهام كالتنظيم الذاتي و الوعي الذاتي و المرونة و القدرة على مواجهة الطوارئ و غيرها من فصفات تكون في شخصيته و أفكار و سلوكيات يكتسبها بغية تطوير ذاته .

و بناء على ما سبق وعلى ما جاء في التراث العلمي فقد جاءت الدراسة التالية التي تناولت علاقة أنماط الشخصية بأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و

العيادات متعددة الخدمات كون الدراسات السابقة لم تهتم بهذه المتغيرات و لا العينة على حسب إطلاعنا.

و قد قسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي .

وجاء في الجانب النظري :

- **الفصل الأول :** الفصل التمهيدي و جاء فيه (طرح الإشكالية ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، المصطلحات الإجرائية ،الدراسات السابقة ، الفرضيات).

- **الفصل الثاني :** فصل أنماط الشخصية ونظرية الانبيغرام و جاء فيه (تمهيد ،تعريف الشخصية ،مكونات الشخصية ،قياس الشخصية ،النظريات التي تناولت أنماط الشخصية ،نظرية الانبيغرام و أنماط الشخصية ،خلاصة الفصل).

- **الفصل الثالث :** فصل أنواع القيادة و جاء فيه (تعريف القيادة ،أركان القيادة ،مراحل عملية القيادة النظريات المفسرة للقيادة ،تعقيب عام على نظريات المفسرة للقيادة ،أنواع القيادة)

- **الفصل الرابع :** فصل المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات و جاء فيه (نبذة تاريخية عن تطور النظام الصحي في الجزائر ، تعريف المستشفيات ،أنواع المستشفيات ،وظائف المستشفيات ،الخصائص المميزة للمستشفيات ،تعريف مدير المستشفيات ،مهام مدير المستشفيات تعريف العيادات متعددة الخدمات ،وظائف العيادات متعددة الخدمات).

- **الفصل الخامس** : إجراءات الدراسة الميدانية وجاء فيه (تمهيد ، الدراسة الاستطلاعية : أهداف الدراسة الاستطلاعية ، إجراءات الدراسة الاستطلاعية ، عينة الدراسة الاستطلاعية ، الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية ، نتائج الدراسة الاستطلاعية .

الدراسة الأساسية : (منهج الدراسة ، عينة الدراسة ، أدوات الدراسة إجراء تطبيق الدراسة الأساسية ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة)

- **الفصل السادس** : (عرض نتائج الدراسة ، مناقشة نتائج الدراسة استنتاج عام ، توصيات الدراسة ، اقتراحات الدراسة ، خاتمة) .

الإطار النظري

الفصل الأول: طرح الإشكالية الدراسة

- 1 طرح إشكالية الدراسة
- 2 أهداف الدراسة
- 3 أهمية الدراسة
- 4 حدود الدراسة
- 5 مصطلحات الدراسة
- 6 الدراسات السابقة
- 7 فرضيات الدراسة

1- إشكالية الدراسة

تتعرض المنظمات في العصر الحالي إلى الكثير من الضغوط الخارجية والداخلية وهي في طريقها لتحقيق أهدافها، ولا تخلو من المشاكل والخلافات بين العاملين والقادة و قد يعود ذلك لسوء التسيير من طرف المدير كعضو فعال له مكانة خاصة في المؤسسة خاصة المستشفيات التي تعرف كالتالي "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية تشمل خدمات الأطباء والتمريض، وذلك من اجل إعطاء المرضى التشخيص و العلاج اللازمين" (عرابة، 2010، ص.234).

فالمدير يلعب دور المنسق والمنظم و له شخصية مميزة فالشخصية كما عرفت " التنظيم الكامل للإنسان وهي مجموعة الخصائص النفسية و العقلية و الجسمية التي تكون الفرد و خاصة كما يراه الآخريين" (مأمون، 2007، ص.8).

أي أنها مجموعة الخصائص النفسية و الجسمية و العقلية و الاجتماعية و المهنية التي تميز المدير المستشفى و تعطيه طابع خاص به لذا تختلف من شخص إلى آخر و تتنوع حسب السواء و الشذوذ أو المرض و هي أنماط كثيرة نظر فيها الكثير من العلماء منذ القديم ، طرحت النظريات السابقة و الدراسات جملة من السمات و الأنظمة النفسية التي تميز كل نمط من أنماط الشخصية و لعل أحدثها ما جاء في نظرية الانبيغرام و التي هي " أداة عالمية في تصنيف الديناميكي للشخصية فهو أداة قوية و نموذج للبنية الشخصية الذي يهدف إلى الوعي الذاتي و فهم أفضل لأنفسنا و الآخريين و هو نموذج يوفر كل المعلومات

العملية عن خصائص كل نمط من أنماط الشخصية و يساعد على اكتشاف دوافع كل شخص و إمكانيته ".(patrice,2011,p.8)

هذه الأداة التي تطرح نظاما متكامل للشخصية الإنسانية " و يستخدم الانبيغرام في مجال تطوير الشخصية و كذلك في مجال الأعمال كأداة للمناجمنت"(leclef,crainmark,2007,p13)

يعود اكتشافها إلى الصوفيين العرب في مصر ثم " استخدمت أفكارها في البداية بصورة مقصورة في فهمها على جورج كير جيف عام (1866-1949) ثم نقلت هذه الأفكار في منتصف القرن العشرين من قبل اوسكار أكازو و التي كانت طالبة كير جيف إذ ظل نظام الشخصية الذي طرحته قائما على مذهب كير جيف "(عبد الصاحب ،2011،ص56) .

فكلمة الانبيغرام تعني (ennea) كلمة يونانية تعني تسعة و (gramme) تعني مخطط و هي نظام يعرف تسعة أنماط للشخصية و هي وسيلة " لتوقع تصرفات الآخرين و تقييمها و لا بد انها وسيلة للتواصل بعد معرفة ذواتنا و معرفة اي شخص". (ifrdeme,1993 ,p6)

ثم طرحت تغيرات كثيرة على النظرية نتيجة الدراسات للوصول الى اتفاق عام بين المنظرين الى ان الشخصية تنقسم الى 3مراكز هي المركز الغريزي، مركز التفكير ،مركز المشاعر فكل واحد من هذه المراكز يحتوي على ثلاثة أنماط من الشخصية و هي 9 : نمط الشخصية المصلح ،المساعد ،المنجز المتفرد ،الباحث ، المخلص ، المتحمس المتحدي ،صانع السلام .

فبعد أن يجد المدير أو القائد نفسه و يعي ذاته ودوافعه من خلال نمط واحد من أنماط الشخصية لابد له أن يتحكم في سلوكياته و يتقيد بما هو واجب عليه أن يتصرف في المواقف اليومية في عمله و خارج البيئة التنظيمية ، فيتخذ المدير مجموعة من أساليب تعود لما يحمله من أفكار ومعتقدات تنعكس في تعامله مع من حوله.

يستخدم الانبيغرام " الآن حول العالم في أكثر من 25 مجال من بينهم التواصل و القيادة حيث يتم به تدريب مجموعات و تعليمهم مهارات القيادة و التدريب الفردي و تطوير القادة لغرس ثقافة التنمية و التقليل من الاعتماد على التسلسل الهرمي و (Debeine,2011,p.3) السلطة ."

يحتاج القائد دوما إلى المزيد من المهارات التي تساعد على فهم الآخرين و التواصل معهم فعملية القيادة شاملة لكل ما من شأنه أن ينجح المنظمة و هي " عبارة عن عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تحول إليه القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا "(بوراس،2014،ص.17).

حيث أن قيادة المدير لمستشفى كمنظمة لها مكانة خدمتية في المجتمع و هي نظام يتعامل مع الإنسان ، و من كل الطبقات و لأن أداء الموظفين و العاملين مرهون بطرق تعامل المدير معهم ونوع قيادته مما ينعكس سلبا أو إيجابا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للموظفين .

ان نوع القيادة المتبع يساهم كثيرا في سير المنظمة فكل نوع قيادي له سلبياته و ايجابياته و على القائد مراعاة الكثير من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على

عدم تحقيق الأهداف المسطرة منها شخصيات الموظفين و طرق التعامل معهم النظام المتبع في المؤسسة حتى يقوم بكل الادوار الملقاة على عاتقه لابد له من التمكن من مهارات فنية انسانية فكرية ومنه تطورت أساليب القيادة و أصبحت النظريات و الدراسات تحث على تطبيق القيادة التحويلية لما تحمل من ايجابيات في طياتها كما انها خرجت بنتائج جيدة حسب ما جاء في الدراسات و لكن لا يزال هناك أنواع من القيادة سائدة في المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات كالقيادة الديمقراطية ، التبادلية ، مركزية المبادئ،الاتوقراطية ، الفوضوية .

ومنه تطرح التساؤلات التالية :

- ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ؟.

- ما هي أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات؟.

- ما هي أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ؟

2- أهداف الدراسة:

ان أولى الاهداف التي ترمي اليها دراستها لتحقيقها هي كالتالي :

- الكشف عن أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات.

- الكشف عن أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات.

- تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

3- أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة التالية في تناولها متغيرات كانت موضوع الكثير من الدراسات والبحوث إلا أنها لا تزال غامضة خاصة فيما يخص العلاقة بينهما.
- لفت نظر الباحثين إلى أهمية دراسة الشخصية خاصة في المنظمات المهمة في المجتمع كمستشفى و لما عانت في الآونة الأخيرة من مشاكل و كذلك دراسة نوع القيادة وأثرها على أفراد المنظمة.
- قطاع الصحة كغيره من القطاعات لم يسلم من الفساد الذي بدوره يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة لذا لابد من دراسة شخصية المدير قبل تنصيبه ليصبح المالك لسلطة القانونية لاتخاذ كل قرارات الفصل و العقاب للموظفين المقصرين او المستغلين فقد "كشفت الاحصائيات مدى استغلال قطاع الصحة من قبل شركات عالمية التي تعمل على اغراق السوق الجزائري بجميع أنواع المواد و كذلك صرف ميزانيات ضخمة للاستثمار و على المعدات و الاجهزة الطبية و الأدوية " (العيد ، 2018 ، ص.207).

- قلة الدراسات على المستشفيات ،العيادات متعددة الخدمات و خاصة المدير كقائد لها.

- تكييف مقياس مهم جدا وهو مقياس أنماط الشخصية التسعة مقياس الانبيغرام في البيئة الجزائرية.

- تكييف مقياس أنواع القيادة في بيئة جزائرية.

4- حدود الدراسة :

4-1- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في بداية عام 2016 ، ثم تم تطبيق هذه الدراسة خلال أشهر الأخيرة من عام 2018 إلى 2019 .

4-2- الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات المتواجدة بكل من ولاية قسنطينة و دوائرها و ولاية أم البواقي و دوائرها بالجزائر .

4-3- الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على كل عينة من مدراء مستشفيات و العيادات متعددة الخدمات بولايتي أم البواقي و قسنطينة.

5- تحديد المصطلحات الإجرائية:

5-1- تعريف نوع القيادة:

تعرف بأنها " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات و خصائص للتأثير على الآخرين " (بن موسى ،2011،ص.16).

ويعرف نوع القيادة إجرائيا بأنه عملية تأثير من القائد أي المدير على الموظفين بأسلوب مكرر بالمستشفى و العيادة متعددة الخدمات لتحقيق أهداف مسطرة كما أنها تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر هذا النوع إما نوع أوتوقراطي أو ديمقراطي أو حر و يظهر من خلال الإجابة على مقياس أنواع القيادة من اعداد الباحثة "بشرى إسماعيل أحمد".

5-2- تعريف نمط الشخصية:

" الشخصية هي تنظيم دينامي داخل الفرد و هي عبارة عن أجهزة نفسية جسدية تحدد تكيفه مع البيئة الخارجية "

(saucier ,gldberg ,2006,p.266)

ويعرف نمط الشخصية إجرائيا بأنه نظام متكامل من الصفات والسمات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية السوية أو غير السوية التي يحملها الفرد، وتعطيه طبع و كاريزما مختلفة عن الآخرين والذي يقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس أنماط الشخصية الانبيغرام الباحثة "منتهى مطشر عبد الصاحب".

6_ الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات دور إيجابي لكل باحث، وبناء على ذلك فإننا سنتلقي الضوء على الدراسات للتعرف على أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، فيما يخص المتغيرات الخاص بالدراسة الحالية أنماط الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لم نتحصل على دراسات تناولت هذا الموضوع في حدود علمنا من خلال اطلاعنا، إلا أنه تحصلنا على دراسات تتناول كل متغير على حدا فيما يخص متغير أنماط الشخصية و متغير أنواع القيادة لدى المدراء فإنه توجد الكثير من الدراسات التي تناولت المتغيرين بصفة مستقلة أو مع متغيرات أخرى :

أولاً- دراسات تناولت أنماط الشخصية:

- الدراسات باللغة العربية :

1 - دراسة (شحادة أبو السل،2004):

عنوان الدراسة: " أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق مكان الدراسة سوريا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق قام الباحث بتطبيق مقياس رسيو_هيدسن (riso-hudson) على عينة م كونة من (400) طالب و طالبة. وقام باستخدام المنهج الوصفي أدوات البحث شملت مقياس أنماط الشخصية لرسيو_هيدسن riso-hudson وانتهت الدراسة إلى سيادة نمط الشخصية المنجز لدى طلبة كليتي العلوم والتربية ثم يليه نمط الشخصية الخالص لدى باقي الطلبة كأكبر النسب.

2 - دراسة (علي ستار العادلي، 2010)

عنوان الدراسة : التوافق الزوجي و علاقته ببعض أنماط الشخصية على وفق نظرية الانيجرام لدى المرشدين التربويين .

ان هدف الدراسة هو معرفة التوافق الزوجي لدى المرشدين التربويين و الفروق الفردية على وفق متغير الجنس و العمر و مدة الزواج و لمعرفة العلاقة بين التوافق الزوجي و أنماط الشخصية على وفق نظام الانيجرام و مدى اسهام متغيرات المصلح و المتحدي و صانع السلام و الجنس و العمر و مدة الزواج في التوافق الزوجي.

و لدراسة هذه التساؤلات قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي و اعتمد على الوسائل الاحصائية التالية لمعالجة البيانات ، (spss ، الاختبار التائي لعينة واحدة t-test ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، و معامل الارتباط بيرسون ن و الفاكرونباخ ، و تحليل التباين الثلاثي).

و خلص البحث إلى النتائج التالية :

- ✓ يتمتع المرشدون التربويون بتوافق زوجي جيد.
- ✓ غياب الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) لكل من متغيرات البحث و تفاعلاتها في التوافق الزوجي.
- ✓ نمط الشخصية المصلح لديهم و نمط صانع السلام .
- ✓ غياب الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) لكل متغيرات البحث و تفاعلاتها في الأنماط الثلاثة ماعدا التفاعلات الثنائية بين العمر

و مدة الزواج في تنط الشخصية المصلح اذ توجد فروق ذات دلالة احصائية .

✓ توجد علاقة بين التوافق الزوجي و أنماط الشخية المصلح و صانع السلام و لا توجد علاقة مع نمط المتحدي و كذلك فان نمط الشخصية المصلح يسهم في التوافق الزوجي .

3- دراسة (فتيحة بن زروال ، 2008):

عنوان الدراسة : "أنماط الشخصية وعلاقتها بالاجتهاد (المستوى الأعراض المصادر استراتيجيات المواجهة)".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط الشخصية أ، ب، ج بكل أبعادها و الإجهاد من حيث مستواه أعراضه مصادرة المهنية و استراتيجيات مواجهته قامت الباحثة باستخدام منهج الوصفي الارتباطي وعينة مكونة من 395 فردا من وحدات التدخل للحماية المدنية و مصالح الاستعجالات والتوليد بالمستشفيات، ومراكز البريد أدوات البحث شملت مقياس نمط الشخصية، مقياس الإجهاد مستواه، أعراضه مقياس مصادر الإجهاد المهني و مقياس الاستراتيجيات المواجهة وتمت معالجة البيانات المستفادة ببرنامج التحليل الإحصائي ببرنامج spss وخرجت بالنتائج التالية توجد علاقة بين نمط الشخصية "أ" و مصادر الإجهاد التالية:

العلاقة بالرؤساء ،عبء العمل ،الحوافز، النمو المهني، طبيعة العمل ، العلاقة بالناس ،وسائل العمل، ظروفه الفيزيائية العلاقة بالزملاء علاقة سالبة دالة بين نمط

الشخصية "ب" ومصادر الإجهاد التالية العلاقة بالزملاء العلاقة بالناس ,عبء العمل , الحوافز النمو المهني طبيعة العمل وسائل العمل و ظروفه الفيزيائية

_ علاقة موجبة دالة بين نمط الشخصية "أ" و مصادر الاجهاد التالية :

العلاقة بالزملاء والعلاقة بالرؤساء ،طبيعة العمل ,عبء العمل ، مستوى التأهيل المهني ,وسائل العمل ,وظروفه الفيزيائية ، العلاقة بالناس

ميل ذوي نمط الشخصية "أ" لاستخدام استراتيجيات المواجهة المركزة على المشكلة أكثر

ميل ذوي نمط الشخصية "ب", "ج" لاستخدام المواجهة المركزة على الانفعال أكثر.

3 - دراسة (اعتماد محمد الزناتي،2003):

عنوان الدراسة " أنماط الشخصية الصبورة وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى طالبات الجامعات الاسلامية".

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين الشخصية الصبورة و مستوى الضغوط النفسية، وكذلك معرفة الفرق بين مستوى الضغوط النفسية بين الطالبات.

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و بناء استبيان لأنماط

الشخصية الصبورة

واستبيان للضغوط النفسية على عينة شملت 513 طالبة و تحصلت على النتائج التالية وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الضغوط النفسية بين الطالبات ذوات نمط الشخصية الصبورة والطالبات ذوات نمط الشخصية الجزوعة ولا يعود الفرق إلى مستوى التعليمي أو التخصص بل إلى نمط الشخصية.

4- دراسة (صالحى سعيدة ، 2013) :

عنوان الدراسة : تأثير سمات الشخصية و التوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي لطلبة الجامعيين .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سمات الشخصية و التوافق النفسي على التحصيل الدراسي .

أجريت هذه الدراسة على عينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية قدرها (940) طالب و طالبة ، استعملت الباحثة لانجاز هذه الدراسة أداتين أساسيتين هما قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لكوستا و ماكري و مقياس التوافق النفسي للباحثة زينب أشقر و استعملت الباحثة جملة من الاساليب الاحصائية منها اختبار (ت) و معامل الارتباط بيرسون و الانحراف المعياري .

أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن سمات الشخصية تختلف باختلاف الجنس حيث أن الطالبات عصابيات أكثر من الطلاب و كذلك التوافق النفسي يختلف باختلاف الشخصية تؤثر على التحصيل الدراسي من جهة سمات العصابية و

تؤثر على التوافق النفسي من جهة سمات الانبساطية العصابية الطيبة و يقظة الضمير أما صفة الصفاوة فلا تؤثر .

5- دراسة (وليد محمد الشهري ، 2009):

عنوان الدراسة : التوافق الزوجي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى عينة من المعلمين المتزوجين بمحافظة جدة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التوافق الزوجي و بعض سمات الشخصية و تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (400) معلم ، و استخدم الباحث مقياس التوافق الزوجي و مقياس قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من اعداد كوستا و ماكري ووفقا للمتغيرات السابقة فقد اعتمد الباحث على معامل الارتباط بيرسون و تحليل التباين الأحادي و اختبار (ت) للفروق .

و انتهى الباحث إلى النتائج التالية :

✓ وجود علاقة سالبة دالة بين التوافق الزوجي و الأبعاد و الدرجة الكلية و بين بعد العصابية لدى عينة من البحث .

✓ وجود علاقة موجبة دالة بين التوافق الزوجي و أبعاد الانبساطية ، الصفاوة ، الطيبة ، يقظة الضمير .

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية في التوافق الزوجي نتيجة الاختلاف في مستوى التعليمي ، عدد الأطفال في الأسرة ، مدة الزواج ، العمر عند الزواج .

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعي و منخفضي التوافق الزوجي
و بعض سمات الشخصية .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعي و منخفضي التوافق
الزوجي و سمة الانبساط.

- الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة كولتكين (kolotkin ,1994):

عنوان الدراسة :الفروق بين الأفراد بخصوص عدد من المتغيرات و سمات
الشخصية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين الأفراد بخصوص عدد من المتغيرات
و سمات الشخصية لدى عينة من مكونة من 262 طالب و طالبة و قد تم
استخدام مجموعة من الاختبارات النفسية كقياس سيلكمان للتفاؤل و التشاؤم .
خلصت الدراسة إلى أن الطالبات أكثر من ميلا إلى سمة التشاؤم مقارنة بالطلبة
الذكور الذين أظهروا ميلا أكبر نحو سمة التفاؤل .

2- دراسة اراني و آخرون (arni , others):

عنوان الدراسة : العلاقة بين نمط الشخصية للطالب و المعدل التراكمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط شخصية الطالب و معدله و قام
الباحثون بتطبيق قائمة ماير بريجز للشخصية و مقياس ايزنك للشخصية لقياس
الانبساطية مقابل الانطوائية و التفكير مقابل الوجدان و النظام و التخطيط مقابل

العشوائية و الارتجال على عينة قدرها 39 طالبا و طالبة و استخدم الباحثون معدل الطلبة كمؤشر على التحصيل الاكاديمي .

و انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط الشخصية لدى الطلبة و معدلاتهم الجامعية .

3-دراسة كندلر و مايرز (kindler,mayrez):

عنوان الدراسة : العلاقة البيئية و الوراثة بين الاكتئاب الاساسي و نموذج العوامل الخمسة للشخصية .

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة الوراثة و البيئية بين الاكتئاب الاساسي و العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على عينة من 44112 مشارك بينهم 542 توأم من نفس الجنس باستخدام قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية . و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ارتبطت الابعاد الثلاثة (الانفتاح على الخبرة ، الانبساطية ، المسايرة) بشكل طفيف مع الاكتئاب الأساسي و لوحظت ارتباطات طفيفة فيما يتعلق بالعامل الوراثي . كما وجدت علاقات قوية بين كل من العصابية و يقظة الضمير و الارتباطات الوراثة للاكتئاب الأساسي (ايجابية للعصابية ، سلبية ليقظة الضمير) .

العصابية و يقظة الضمير كان لها ارتباطات معتدلة و سلبية مع الاكتئاب الأساسي .

أوضحت النتائج أن سيطرة عامل العصابية خفضت الارتباط الوراثي بين اليقظة الضمير و الاكتئاب الاساسي ، أكثر من سيطرة يقظة الضمير التي خفضت الارتباط الوراثي بين العصابية و الاكتئاب الاساسي .

ثانيا- دراسات تناولت أنواع القيادة:

- دراسات باللغة العربية :

1 - دراسة (موفق أحمد شحادة العجارمة ،2012):

عنوان الدراسة : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة و علاقتها بمستوى الجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة -عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة و علاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين و تكونت عينة الدراسة من (500) معلم و معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية و استخد الباحث مقياس أنماط القيادة و مقياس جودة التعليم .

خلصت النتائج إلى ما يلي :

✓ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية متوسطة من وجهة نظر المعلمين و جاء النمط القيادي الأتوقراطي في الرتبة الأولى ثم النمط الديمقراطي ثم النمط المتسيب .

✓ مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين متوسطة .

✓ مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين
لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعا و يليها متوسط الأمان ثم مصداقية ثم
الفاعلية .

✓ وجود علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس الخاصة
ومستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في جميع المستويات .
✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مقياس الأنماط القيادية لدى
مدراء المدارس الخاصة تبعا لمتغير الجنس و المؤهل العلمي .
✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية على مقياس الأنماط القيادية لدى مدراء
المدارس الخاصة تبعا لمتغير الخبرة و جاء لصالح فئة (5 سنوات فما
دون) للنمط الاتوقراطي و لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) للنمط
المتسبب ، و لصالح فئة (5 سنوات فما دون) للنمط الديمقراطي.

2 - دراسة (ناصر محمد إبراهيم مجمي،2000):

عنوان الدراسة : "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة
وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في
المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها و الكشف عن
جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من
كفاية المهارات المهنية لديهم و تطبق 1203 عاملا الباحث المنهج الوصفي
الارتباطي على عينة مددها وأدوات البحث كان مقياس النمو المهني مقياس

النمو القيادي و خلصت الدراسة إلى أنه توجد جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).

3- دراسة (حيدر علي حيدر، 2010):

عنوان الدراسة: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة وهل يختلف باختلاف الجنس. طبق الباحث المنهج الوصفي على عينة المدارس المتوسطة قدرها 339 مدرسة و أدوات البحث مقياس من بناء الباحث ليقاس الأنماط القيادية من وجهة نظر المدرسين الذي هم تحت قيادة المدراء كما عالج البيانات بمعامل ارتباط بيرسون واختبار

(t.test) لإيجاد دلالة الفروق، وأسفرت النتائج أن النمط الاتوقراطي هو السائد في المدارس فيما يخص عامل الجنس فإن الدراسة أظهرت أن النساء يتمتعن بسعة الصدر والتفاعل مما يجعلهن يقدمن على عملهن بهمة و نشاط أكثر من الرجال مما يؤكد أن النمط القيادي يتأثر بمتغير الجنس.

4 - دراسة (سعيد بن عبد الله الغامدي، 2006):

بعنوان "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب "

وهدفت الدراسة الحالية إلى مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم وأسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم ، و التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط الكليات، أيضا معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز عن أساليب القيادة الممارسة

والعلاقة بين الأساليب القيادية السائدة و رضا الطلاب الكليات عنها و استخدم الباحث المنهج الوصفي بأدواته من استبانته تم بناؤها من طرف الباحث لقياس أساليب القيادة من وجهة نظر الطلاب ومعالجة البيانات ببرنامج SPSS و توصل إلى النتائج مفادها أن النمط القيادي المختلط هو أكثر الأنماط شيوعا ثم النمط القيادي الأبوي يليه النمط القيادي الاجتماعي

والأوتوقراطي ثم المتأرجحة ثم السلبية و يتضح أن الطلاب راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة.

-دراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة (D.D.Warrick, 1981) :

عنوان الدراسة : " أساليب القيادة و الآثار المترتبة عليها " :

ناقشت هذه الدراسة نظريات القيادة و أساليب القيادة و تتحدث عن التكامل بين عدد من النظريات التي تصف الخصائص النموذجية و المهارات و العواقب المرتبطة بكل نمط ثم تقديم تجربة و ممارسة تلك الأساليب بصور أساسية و انتاجية و مرضية ، و خلصت نتائج الدراسة إلى عدد قليل من القادة الإداريين

يستطعون فهم كيفية تأثير نمط القيادة على الأداء و رضا العاملين لديهم و كذلك تأثير قوة الشخصية و المكافآت المادية و المتابعة من قبل القائد الاداري .

2 - دراسة سيمالوجو و سيزجن و كلينك

(cemaloglu,sezgin,& kilinc,2012):

عنوان الدراسة :العلاقة بين أسلوبي القيادة التبادلية و التحويلية لدى مدراء المدارس و الإلتزام التنظيمي للمعلمين .

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوبي القيادة التبادلية و لتحويلية و الإلتزام التنظيمي حيث بلغ حجم العينة 237 مدرسا ، و استعمل الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي و ادواته من استبيان القيادة متعددة العوامل الذي طوره باس وافوليو ، و استبيان الإلتزام التنظيمي الذي طوره الن وماير .

انتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ يمارس مدراء المدارس أسلوب القيادة التحويلي أكثر من أسلوب القيادة التبادلي .

✓ توجد علاقة بين أساليب القيادة التبادلية و التحويلية لدى مدراء المدارس و بين الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين .

✓ كما أن مستويات الإلتزام المستمر لدى المعلمين أعلى من الإلتزام الوجداني و الإلتزام القيمي .

دراسة بريكر (beaker,2009) :

عنوان الدراسة : العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء القيادة لمديري

المدارس الثانوية في مدارس ولاية أريجون بالولايات المتحدة الأمريكية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين بين القيادة التحويلية و أداء القيادة لدى مدراء الثانويات و طبقت الدراسة على عينة من المدراء قدرها (118) مدير ثانوية ، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث يتكون الاستبيان من خمسة متغيرات هي المثالية ، و السلوك الشخصي ، و الإلهام و الدافعية و المحفزات الفكرية و الاعتبارات الشخصية .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ توجد علاقة وطيدة و مؤثرة بين القيادة التحويلية و أداء القيادة لدى مدراء الثانويات

✓ تبين أن غالبية المدراء الذين تم قياس القيادة التحويلية في كل من المتغيرات الخمسة حصلوا على غالبا أو أعلى تقدير
✓ أعلى تقدير كان في القيادة الأخلاقية .

3 - دراسة لوين و لييت (luiin ;liyat,s.d):

عنوان الدراسة : أنماط القيادة و تأثيره على المتغيرات (الانتاجية ، الابتكار ، الدافعية للعمل ، التفاعلات الاجتماعية ، رضا الجماعة).

تهدف الدراسة إلى ابراز أهمية سلوك القيادة وقد تطبقت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف او القائد على كل

مجموعة و على أساس اتباع المشرفين على المجموعات بإتباع نمط معين و قد اتبعوا 3 أنماط من السلوك القيادي لاجراء التجربة و هو النمط الأتوقراطي و النمط الديمقراطي و النمط التسيبي و قد استخدم الباحثين المنهج التجريبي و توصلوا إلى النتائج التالية :

- ✓ كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي .
- ✓ كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي.
- ✓ كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الإستبدادي ، فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من أنشطة أكبر ، ولكن يضعف و يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل .
- ✓ كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي و قد أظهر الافراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي ، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.
- ✓ كانت روح الفريق و تفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الافراد و قلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي .

-تعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف : هدفت جل الدراسات الخاصة بالشخصية إلى الكشف عن أنماط الشخصية كل حسب المقياس المستخدم فدراسة (شهادة أبو السل، 2004) قسم أنماط الشخصية حسب مقياس رسيو_هيدسن (riso-hudson) و(دراسة محمد الزناتي ، 2003) حيث خصص دراسته في البحث عن أنماط الشخصية الصبورة و دراسة(فتيحة بن زروال ،2008) حيث أعدت مقياس يضم أنماط الشخصية الثلاث أ ، ب ، ج و دراستنا تتفق مع دراسة (أبو السل ،2004) لأننا قمنا باستخدام نفس المقياس مقياس الانغرام .

أما بالنسبة إلى دراسات التي تخص القيادة فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في الكشف عن أنواع القيادة الثلاثة (الديمقراطية ، الاتوقراطي ، الحر) كدراسة (ناصر محمد إبراهيم مجمي 2000)، دراسة (حيدر علي حيدر،2010)،(سعيد بن عبد الله الغامدي ،2006)

من حيث العينات : اختيار العينة اختلف باختلاف متغيرات البحث بينما اقتصرت دراستنا على مدراء المستشفيات .

من حيث أدوات الدراسة: فقد تنوعت بحسب الغرض المراد الوصول إلى تحقيقها، أما بخصوص الدراسة الحالية لم تستخدم الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة الذكر.

من حيث الأساليب الإحصائية: فهي تنوعت حسب الأهداف وطبيعة العينة.

و تختلف دراستنا عن باقي الدراسات كونها تجمع المتغيرين معا و تبحث في إيجاد العلاقة الارتباطية بينهما و كذلك في تناولها عينة مختلفة .

7- الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى :

- أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي الشخصية من النمط المنجز ثم الشخصية من النمط الباحث ثم الشخصية من النمط المتحدي .

الفرضية الجزئية الثانية :

- أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي القيادة التحويلية ثم القيادة التبادلية ثم القيادة الديمقراطية.

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

الفصل الثاني : أنماط الشخصية و نظرية الانبيغرام

تمهيد

- 1 - تعريف الشخصية
- 2 - مكونات الشخصية
- 3 - قياس الشخصية
- 4 - النظريات التي تناولت أنماط الشخصية
- 5 - نظرية الانبيغرام و أنماط الشخصية

خلاصة

تمهيد :

كانت معرفة نمط الشخصية من أولى اهتمامات الإنسانية من قبل الفلاسفة و حتى الأفراد العاديين عن طريق محاولة فهم السلوك الإنساني و تصنيفه و التنبؤ به من خلال التكهن و التنجيم و علم الفراسة ثم بدأت هذه المحاولات تأخذ الطابع العلمي من قبل الباحثين و إطلاق تسمية لنمط شخصية معينة من خلال سلوكا ته المتكررة.

و تتوصل كل نظرية الى مجموعة من الأنماط السوية و اللاسوية و لاتزال الشخصية محرر اهتمام علماء النفس و موضوع بحث الكثيرين لذا اظهرت نظرية الانبيغرام كأخر نظرية في هذا الموضوع و صنفت الشخصية الى تسعة أنماط حيث تطرقنا في هذا الفصل الى أهم عناصر من تعريف الشخصية و مكوناتها و قياسها و أهم النظريات التي فسرتها و أعطت أنماط الشخصية و أبرزها نظرية الانبيغرام .

1- تعريف الشخصية :

- التعريف اللغوي للشخصية :

يشير المعجم إلى دلالة لفظة "الشخصية" من خلال مادة "شخص" التي تعني سواد الإنسان و غيره قراءة من بعيد و كل شيء رأيت جسمه أشخاص و شخوص و شخاص و شخص تعني ارتفع و الشخوص ضد الهبوط كما يعني السير من بلد إلى بلد. (بن منظور، د.ت، ص 279).

- التعريف الاصطلاحي لشخصية:

- تعريف "الوهيبي":

" يعود أصل لفظة (personality) إلى اللغة اللاتينية القديمة ، و يعني عندهم القناع الذي تقنع به الممثل ليخرج إلى خشبة المسرح في الزمن الإغريقي ، و هو مغاير لشخصيته الحقيقة ليكون معيناً له على الأداء الدور المناط به بما يتناسب مع شخصية الدور ، فربما يكون البطل أو الشرير أو المظلوم ، و قد يكون لبس القناع لأجل الخجل أو تغطية التشوهات ، و قد اصطلح عليه يونج (jung) العالم السويسري لدلالة على القناع الذي يضعه الشخص على شخصيته استجابة لمقتضيات الوضع الاجتماعي و التقليدي و سلطان العادات و لمطالبه النابعة من حاجاته النمطية الأولية و القناع يطلق على الدور الذي يعطيه المجتمع للشخص

كي يلعبه في الحياة و هو اصطلاح استخدمه يونج في مقابل النفس " (الوهبي ،
2013،ص،ص.14.15)

- تعريف " اللامي ، و صاحب ، وموسى ":

يعود أصل كلمة الشخصية إلى اللغة اللاتينية " persona " و التي كانت القناع الذي يلبسه الممثل الذي يؤدي دوره على خشبة المسرح و الشخصية تعبر عن نفسها عندما تتفاعل مع الآخرين ، و قد تناولها العديد من المختصين بالدراسة و التحليل فالمدرسة السلوكية ترى أنها عبارة عن كمية من النشاط الذي نستطيع التعرف عليه من خلال الملاحظة الدقيقة لمدة الزمن في حين يراها المهتمون بالمدرجات و المفاهيم الكمية الكلية من الاستعدادات و الميول و الغرائز و الدوافع و القوى البيولوجية الفطرية الموروثة". (اللامي ، صاحب ، موسى ،2005،ص.73).

مما سبق في يتضح لدينا أن الأصول اللغوية لكلمة شخصية هي (persona) أي القناع فلعلماء استنبطوا معناها من القناع الذي يلبس أثناء تأدية الدور على خشبة المسرح كون الشخص أو النفس الحقيقية تتخفى وراء الدور الاجتماعي الذي تؤديه .

- تعريف عبد الوافي ، لوكيا ":

" الشخصية هي التنظيم الدينامي للسمات النفسية و السلوكية و البيولوجية للفرد في تفاعلها مع المحيط الخارجي." (عبد الوافي , لوكيا . 2014،ص123)

- تعريف "خوري" :

" هي بنية دينامية داخلية تنظم فيها جميع الأجهزة العضوية و النفسية بحيث تحدد ما يميز أو ما يمتاز به الفرد من سلوك و أفكار." (خوري، 1996، ص.196)

أي هي عبارة عن بناء متحرك نتيجة تفاعله مع العالم الخارجي يؤثر و يتأثر و كذا تطراً عليه تغيرات داخلية من خلال مراحل النمو و انتقاله إلى مستوى نضج أعلى ولا ننسى نشاط الهرمونات و العمليات العقلية و الانفعالات و الجانب اللاشعوري و مكانزمات النفسية و كذلك إدراكه الفرد للثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه هذا ما يجعله شخصيته أو بناؤه في ديناميكية.

- تعريف ألپورت (Alporet):

" بأنها تنظيم ديناميكي يكمن داخل الفرد ينظم كل الأجهزة النفسية و الجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التكيف مع البيئة." (سفيان ، 2004، ص.19)

يظهر من تعريف ألپورت أن الشخصية كيان خاص يختلف عن الآخرين.

- تعريف "عويضة" :

" الشخصية هي التنظيم الذي يتميز بدرجة من الثبات و الاستمرار لخلق الفرد و مزاجه و عقله و جسمه و الذي يحدد توافقه المميز للبيئة التي يعيش فيها." (عويضة ، 1996، ص.8).

يركز هذا الأخير على أن الشخصية تتكون من الخلق و المزاج و العقل و الجسم ليصدر من تفاعلهم سلوك توافقي أو لاتوافقي مع البيئة الخارجية

- تعريف (Moraski):

" الشخصية هي مزيج بين الصفات و السمات التي تميز الأفراد وتجعلهم في تفاعل و تأثير مع البيئة." (Moraski,2011,p.9)

- تعريف (Mayer) :

"هي مجموعة من الصفات النفسية و المکانیزمات و هي منتظمة نسبيًا و دائمة تؤثر تتفاعل داخل النفس و الجسد و المجتمع و البيئة." (Mayer,2007,p.1)

يرى كل من (Moraski و Mayer) بأن الشخصية هي مزيج بين السمات و الصفات النفسية التي تتفاعل داخل الجسد و مع البيئة المحيطة لتعطي نمط مميز للفرد .

2- مكونات الشخصية :

بما أن الشخصية بناء ديناميكي فلا بد انه يتكون من عدة أجهزة تشكله و تعطيه طابع خاص به و هذه الأجهزة هي كالتالي :

- المكونات الجسمية :

اثبت العلم انه توجد علاقة بين الجسم و النفس و هذه العلاقة متماسكة و مترابطة إذا كان الجسم سليم كانت النفس اكثر صحة نفسية " مما لاشك فيهن النواحي

الجسمية تؤثر في الحالة النفسية و بالأخص في الناحية الانفعالية أو المزاجية التي تعتمد في أساسها على التركيب الكيميائي و الدموي ومن أهم النواحي التي تظهر لها أثر واضح في تكوين الشخصية هي :

- بنية الجسم من حيث النمو و النضج .

- حالة الجهاز العصبي .

- حالة الغدد الصماء .

- المظاهر الحركية .

- العاهات و الأمراض الجسمية . (نعيصة ، جمل ، 2010، ص.29).

وقد ربط " آيزنك بين بعد الانبساط-الانطواء والجهاز العصبي المركزي، حيث يرى أن الانبساطي يرث نمطاً معيناً من بنية الجهاز العصبي يؤدي إلى وصول الاستثارات عبر أجهزة الاستقبال مروراً بالتكوين الشبكي المساعد إلى القشرة اللحاءية في الدماغ ببطء وتشتت أثرها بسرعة مما يجعل الانبساطي في حالة 'نهم' مستمر للاستثارة . بينما يرث الانطوائي جهازاً عصبياً يؤدي إلى وصول الرسائل عبر الموصلات بسرعة وتشتت أثرها ببطء مما يجعل الانطوائي في حالة اكتفاء من الاستثارة . كما ربط آيزنك بين العصابية والجهاز العصبي المستقل (السمبثاوي)". (الشريف ، الرويتع ، 2007، ص،4).

فالإنسان يكبر و تكبر معه صورة الجسم فهو يدرك تفاصيل جسمه و يدرك نظرة الاخرين إلى جسمه فاذا كانت ايجابية تشكلت لديه صورة ايجابية و اذا كانت

سلبية تشكل لديه صورة سلبية عن جسمه و انتقلت إلى ذاته و أثرت في تقديره لذاته و احيانا تكون صورة الجسم السلبية سبب الامراض النفسية و شخصيات مرضية كنمط الشخصية المعادي للمجتمع .

- المكونات العقلية :

وظائف المخ عديدة و عمليات معقدة تجرى داخل الدماغ منها التفكير التذكري الكلام النسيان الانتباه

وغيرها من العمليات العقلية المعرفية و غير المعرفية ملها نتج سلوك يميز الشخص عن الاخر .

يقصد بالنواحي العقلية " امكانيات الفرد و قدراته و استعدادته من ذكاء و تخيل و الذاكرة و ادراك اضافة إلى مهارات اللغوية " .
(صالحى، 2013، ص.32).

و يضيف (نعيسة ، جمل) أنها تنقسم إلى اثنين :

" العمليات العقلية و هي كل ما يتصل بالاحساس و الادراك و التصور و التخيل و القدرة على التفكير و التعلم اي كل العمليات التي يقوم بها العقل لتكوين الخبرات المعرفية .

أما القدرات العقلية فهي الاستعدادات التي يزود بها الفرد و تساعده على اكتساب الخبرة مثل الذكاء " .(نعيسة ، جمل ، 2010، ص.29).

و يشير لازاوس إلى " وجود ثلاثة عوامل رئيسية تحدد شخصية الفرد و تظهر هذه العوامل بشكل أو بآخر في جميع النظريات المعروفة في مجال الشخصية بصفة عامة و هي :

الدوافع : يذكر الدافع في نظريات عدة للشخصية تحت أسماء عدة منه ا الحافز ، الحاجة ، الرغبةعلى أن كل هذه المفاهيم و ما شبهها تعني شيئاً واحد و هو وجود نوع من الضغط يؤثر في الفرد للقيام بسلوك ما و قد توجد في صورة عضوية او وجدانية .

عامل السيطرة : بمعنى أن سلوك الفرد منظم و هادف نتيجة وجود جهاز للتنظيم العصبي مكون من مراكز و شبكات عصبية تتحكم في أي نشاط و تنظمه سواء كان حركيا أو فكريا أو انفعاليا .

عامل التنظيم : يوجد تنظيم داخلي للسلوك يسمح باشباع حاجات معينة و يرجى بعضها في حين يمنع تلبية أخرى ، كما ينسق بين مكونات الشخصية المتعددة بحيث تعبر عن وحدتها " . (بن زروال ، 2008، ص.151).

- التكوين الفطري :

"عند الميلاد يستجيب الطفل للمثيرات الأولى استجابة كلية على أساس تكوين فطري أو المزاج الذي يبقى مدى الحياة " طبقة سفلية" تعمل كمؤثر جزئي في كل استجاباته للواقع المثالي إن كل استجابة من نتيجة إن العودة إلى نظرية التحليل النفسي نجد أن فرويد أشار إلى أن الشخصية أين تجد الغرائز و التكوين الفطري الذي جبل عليه الإنسان إلا أنه هذا المزاج أو الغرائز تخضع للتعلم في مراحل

الحياة و تتهدب كما يؤثر الاستعداد الوراثي على اختلاف استجابة الإنسان لكثير من المواد الكيميائية و العقاقير و العوامل البيئية و على احتمال إصابة الفرد بأحد الأمراض الوراثية أو التشوهات التكوينية من أمثلة الأمراض الوراثية مرض نزيف الدم الوراثي و الاضطرابات التي تصيب الجسم و مرض السكر و تتمثل التشوهات التكوينية بمرض (دوانز) و هو تخلف ذهني متوسط الدرجة و هناك سحنة مميزة للشخصية و لها علاقة بالعوامل الوراثية مثل لون البشرة و لون العين و الطول و القصر." (العبيدي,2011,ص 52.)

- النواحي النفسية

لعلّ النظريات النفسية كلها أعطت مكونات الشخصية من وجهة نظرها و أولها نظرية سيجموند فرويد الذي أشار إلى أن الشخصية تتكون من الجهاز النفسي (الهو و الأنا،الأنا الأعلى)" أما الهو هو أقدم قسم من أقسام هذا الجهاز وهو منبع الطاقة الحيوية و النفسية التي يولد الفرد مزودا بها و أما الأنا الأعلى هو مستودع المثاليات و الأخلاقيات و الضمير و المعايير الاجتماعية و التقاليد و القيم و الصواب و الخير و الحق في متابعة دقيقة و هو لاشعوري أما الأنا هو مركز الشعور الإدراك الحسي الخارجي و الإدراك الحسي الداخلي و العمليات العقلية وهو المشرف على جهاز الحركي الإرادي." (العبيدي,2011,ص65)

هذا ما يفسر أنماط الشخصية الغير سوية أو المضطربة فعدم تكون الأنا الأعلى بطريقة سلمية فإنما يسلك الفرد سلوكيات مضطربة مثال معادية للمجتمع أو

متطرفة ديناً و كذا عدم تهذيب الهو و إخضاع رغباته للقيم و المبادئ الأخلاقية
ينتج شخصية شهوانية أو مضطربة جنسياً.

- النواحي البيئية و الاجتماعية :

إن مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الأسرة ، المدرسة، دور العبادة ، جماعة
الرفاق) تضع أولى سمات

أو تبني أساس الأولى للشخصية فلها دور مهم في بناء جل السلوكات و
المعتقدات و المشاعر و طرق التعبير عن الانفعالات و عمليات التفكير للفرد و
تؤثر فيما بعد علاقاته الأسرية و الاجتماعية " ويقصد بها قدرة الفرد على تكوين
علاقات مع كثير من الأفراد أو تكوين علاقات مع جماعات ويكون الشخص
الاجتماعي يتميز بالانبساطية وحب الآخرين ويتميز بالثقة بالنفس لذي يكون
شخص محبوب من قبل الجميع . (عبود، 2010، ص.5). في دراسة أجرتها
موسن 1963 عن العلاقة بين الوالدين و الأبناء المراهقين و اتجاهاتهم. و أجري
البحث على ذكور مراهقين في أمريكا و تراوحت أعمارهم بين 11 و نصف و
17 سنة، جمعت بيانات عن طريق المقابلة و اتضح من نتائج البحث أن الأبناء
الذين لم يحصلوا على عطف أبوي كاف أقل أمناً و أقل ثقة بالنفس و أقل توافقاً
في علاقاتهم الاجتماعية كما كانوا أقل اندماجاً في المجتمع و أكثر توتراً و قلقاً
من هؤلاء الذين يرون أنهم يحصلون على عطف أبوي كاف و كثيراً من الذين
حصلوا على عطف أبوي كاف حصلوا على درجات مرتفعة في مقياس الدافعية
للانجاز ". (مجيد.2008.ص282)

وهذه الدراسة تؤكد أهمية الوالدين في بناء سمات الشخصية و سلوكياتها حتى على المدى البعيد و كذلك المجتمع الذي ينمو فيه الطفل و يكتسب منه الضبط و التحكم و المقبول و المرفوض فيه حتى لا يقع في صراع معه و ينبذ اجتماعيا و إذا انحرف الفرد عن السلوك المقبول سيتعرض لضغوط اجتماعية نوعا ما فالثقافة و البيئة الاجتماعية إذن تحدد بوضوح كيف يسلك كل فرد مما يجعله يكتسب الكثير من القيم و الاتجاهات و العادات و الخبرات التي تهيئ للفرد فرص التعلم و فرص التعبير عن الذات و يعد أثر التعليم على الشخصية خير دليل على أهمية البيئة الاجتماعية في تكوين شخصية الفرد و إمكانية تنمية صفات معينة." (ركيزة ،المهداوي،2010،ص188).

3- قياس الشخصية :

كانت الشخصية مركز اهتمام العلماء و اخذت الطابع العلمي في دراستها و فهمها و تصنيف انماطها عن طريق محاولات العلماء و الباحثين في دراستها .

" شهد القرن التاسع عشر اهتماما متزايدا و قويا بالمعاملة الإنسانية للمتأخرين عقليا و الذهانيين أو المرضى العقليين (سيجو ، إ سكيرو ل ، ثم ثم تلاهم بينيه و كانوا جميعا من فرنسا) و في عام 1879 أسس فونت وليام أول معمل تجريبي في لا ييزج بألمانيا " (عبد الخالق ،2010،ص21).

- " بدأ الاهتمام بالشخصية و قياسها على يد جالتون عام 1879 عندما بدأ يوضع اختبارات الشخصية التي تعتمد أسلوب التقدير." (الرفوع،القيسي،2004،ص145).

كبداية علمية بينما قبل ذلك كان علم التنجيم و الكف و الفراسة هو السائد كمحاولات من الناس لمعرفة نمط الشخصية أو معالمها و التنبؤ بما بأفعالها و سلوكياتها المستقبلية فالتنجيم هو محاولة استقراء الأحداث و التنبؤ بمصائر الأفراد و الحوادث التي سوف تقع لهم من الدراسة حركة النجوم و الكواكب و الربط بين هذه الحركات و مصير البشر, و قد اهتم نفر من علماء القرون الوسطى في العالم الإسلامي هم إخوان الصفا بدراسة أثر القرانات الفلكية على شخصية الإنسان, " (نعيسة,جمل,2010,ص172).

أما قراءة الكف فهي " دراسة خصائص الكف و ذلك يقصد الربط بين هذه الخصائص و التنبؤ بما سوف يحدث للشخص من أحداث في المستقبل و الفراسة هي الاستدلال على خصائص الشخصية من شكل الرأس بعدها أثرت حركة علم النفس المرضي على قياس الشخصية حيث بدأت الحاجة إلى الاختبارات النفسية لتحديد الاضطرابات النفسية و العقلية.

ومن أهم الاسهامات في هذا المجال اختبارات تداعي المعاني التي أعدها يونج ، و كذلك أثرت حركة التحليل النفسي على قياس الشخصية حيث ركزت على دراسة الحالات المرضية و محاولة تشخيصها .

و حركة الاحصاء النفسي من حيث اعداد مقياس للشخصية تطبق عليها مبادئ الاحصائية مثل الصدق و الثبات و المعايرة .

كما ساهمت دراسات علم النفس الصناعي في قياس الشخصية من حيث ظهور الميول المهنية بالاضافة إلى الاختبارات الموقفية .

و أثرت الحركة السلوكية من حيث ادخال اسلوب القياس السلوكي لاستجابات الأفراد كأحد أساليب دراسة الشخصية . (ربيع ، 2014، ص.191).

- طرق قياس الشخصية :

ان اولى الطرق المستخدمة في محاولة تحديد نوع او نمط الشخصية أو قياس سمة معينة فيها هي :

- وسائل التقرير الذاتي :

يرى هذا الاتجاه ان العالم يدرك كما يدركه الفرد أو ان العالم الذاتي لشخص بما فيه ادراك الفرد لذاته و أن السلوك لا يفهم الا في ضوء هذا العالم الداخلي الذاتي ، و يذهب اصحاب هذا الاتجاه ان اغلب مشكلات التوافق التي يتعرض لها الفرد ترجع إلى ادراك الشخص للأحداث و الاشخاص و ليس لواقع هذه الأحداث و الاشخاص في ذواتهم .

ان مفهوم التقرير الذاتي قيم و متباين في المفهوم عند كالتون يستعمل على أنه الوسيلة الوحيدة الممكنة للحصول على معلومات من أمور و أحداث عقل المفحوص بيد أنه عند " ستانلي هول يستعمل بهدف تجنب الجهد الشاق و الوقت الطويل الذي يمكن أن يستهلك في الملاحظة المباشرة لسلوك و يبدو أن هناك حدثان لهما دلالة خاصة في تاريخ اختبارات الورقة و القلم و بصورة ادق في التقرير الذاتي أحدهما كان من خلال تطوير اختبارات الذكاء لوحدها لاتحسب الفروق الفردية في السلوك و يبدو انهم اقتنعوا بضرورة قياس

الخصائص الشخصية أكثر من الذكاء و الحدث الثاني هو الحرب العالمية الأولى و أن التجنيد العسكري و بأعداد كبيرة من المجندين يستلزم بعض أنواع من الاجراءات المختارة لتحديد الرجال الذين تمتاز شخصياتهم بسوء التوافق " . (مجيد،2008،ص ص 319.320)

و لعل أولى وسائل التقرير الذاتي هي :

- المقابلة :

هي وسيلة جمع البيانات من انجح الوسائل في البحوث العلمية و في كل مجالات خاصة الدراسات النفسية السريرية ، فهي لقاء يجمع بين شخصين الباحث و المستجوب أو من نريد أخذ معلومات منه اما لمعرفة نمط الشخصية أو قياس سمة معينة فيه .

" فالمقابلة هي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات و يجمعها و يصنفها و المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد اجابته عن الاسئلة الموجهة إليه من قل المقابل " . (الحسن ، 1986،ص.93).

- دراسة الحالة :

تستعمل هذه الاداة في الدراسات النفسية و الجسدية الاكلينكية و هي تعطي نتائج عميقة مقارنة بالاستمارات و المقاييس فهي تبحث في تاريخ الحالة و حاضرها و مستقبلها " كما تقوم على أساس اختبار حالة معينة ليقوم الباحث بدراستها ،

وتقديم دراسة شاملة و متكاملة و متعمقة للحالة و تساعد على توفير معلومات
تفصيلية و شاملة و توفر الكثير من الجهد و الوقت ". (بن واضح ، 2016 ، ص
ص.32.33).

- الاختبارات الإسقاطية :

جاء التيار التحليل النفسي بكثير من الطرق و الوسائل للتشخيص و العلاج في
ميدان علم النفس و من بين الوسائل اختبار الروشاخ (Rochakh) ، فقد "
استخدم فرويد الإسقاط في مواضيع مختلفة ليشير إلى احد مكانزمات الأنا
الدفاعية حيث تعزى من خلاله الرغبات اللاشعورية و ما يربطها بها من قلق إلى
الموضوعات أو مصادر خارجية بدلا من ربطها بأسبابها الحقيقية (منه اخذت
فكرة بناء الاختبارات الإسقاطية من قبل الباحثين انذاك).

و " نتيجة للتطور في مجال القياس النفسي تنوعت الاختبارات الإسقاطية مما اخذ
العلماء إلى تصنيفها بطرق مختلفة و من ذلك على سبيل المثال تصنيفها تبعا
لطبيعة المثير كالاختبارات التي تعتمد على اللغة أو الصور أو الرسم و الأخرى
تبعا لطبيعة الاستجابة كالاختبارات الإسقاطية كاختبار الروشاخ أو الاختبارات
البنائية كاختبار تفهم الموضوع حيث حيث يعهد فيه المفحوص إلى انتاج قصة و
اختبارات إعادة التركيب أو البناء حيث يطلب من المفحوص اختيار صور أو
كلمات و إعادة بناءها في صورة ما و اختبارات التعبير حيث لا يكون هناك مثير
خارجي ومنها اختبارات انتاج الرسم كاختبار رسم الرجل " .

(عبد الفتاح ، 2003،ص.4)

تبقى هذه الاختبارات محاولات علماء لتوصل إلى أنماط جديدة و سمات اخرى للشخصيات الإنسانية و تصنيفها و لعلى ابرزها هو اختبار بقع الحبر للروشاخ فقد" طوره هيرمان في العشرينيات من القرن العشرين اختبار بقع الحبر نتيجة تجار و هو يتكون من عشر بطاقات منها خمسة بطاقات ملونة باللون الأبيض و الأسود و خمسة الاخرى ملونة بكل الالوان .

و ثاني اشهر الاختبارات الاسقاطية هو اختبار تفهم الموضوع " حيث طوره موراي مرجان في الثلاثينيات من القرن العشرين و كان المغزى منه قياس دافعية الانجاز و التنبؤ بالسلوكيات ذات علاقة بالانجاز و يتكون من 20 بطاقة عليها صور و رسومات غامضة باللونين الأبيض و الأسود فقط". (الريماوي ، والزغول ،وعلاونه ،وشريم ،و مصطفى ، والجراح ، و آخرون ، 2008 ، ص.556)

- اختبارات سمات الشخصية :

هي روائز تستخدم كوسيلة لقياس سمات أو صفات معينة لدى شخص أو موقف و الاتجاهات و الميول و مجموعات من الصفات التي تؤخذ بمعنى العوامل في تكوين خلق المرء و طباعه و شخصيته و بالتالي تساعد على تصنيفه و تحديد انتمائه إلى النماذج و الأنواع العامة للشخصية منها :

1 - اختبار منيسوتا متعدد الوجوه للشخصية :

" يستخدم هذا المصطلح كناية عن استمارات استجابية تتضمن مجموعات من الأسئلة يبلغ عددها 5500 سؤالاً تتعلق كلها بدواخل الشخصية و ما يعترئها من الخلل أو الميول العصابية قام بوضعها كل من العالمين النفسنيين (ماك كنيلي ، و

ههاتواي) عامي 1942 و 1951 في جامعة مينسوتا " . (مأمون ، 2008 ، ص.206).

5- أهداف قياس الشخصية :

لا شك أنه لكل دراسة أهداف اما التنبؤ أو الاستقراء أو الكشف عن العلاقات ، حل المشكلات أما قياس الشخصية فههدف منه كالتالي :

- التشخيص الاكلينيكي : وذلك لكي يقرر الأخصائي مدى و طبيعة الاضطراب في الشخصية و تحديد العلاج المناسب .

-الارشاد النفسي : الغرض من هذا القياس هو تقييم مدى التغيير الذي ينتج عن أسلوب العلاج .

-انتقاء الأفراد : من خلال مقاييس الشخصية يمكن تحديد السمات التي تميز بها المتقدمون و التي يتطلبها منصب العمل .

- بحوث علمية للشخصية : تستخدم بحوث الشخصية في المواقف العملية التي تتطلب مثلا تقدير أثر برنامج تدريبي معين على الشخصية أو في البحوث المخبرية .

كما تستخدم بحوث قياس الشخصية في التحقق من كيفية طريقة القياس و كذلك تستخدم بغرض الاسهام في تطوير النظريات المتعلقة بالوظائف النفسية " . (ركزة ، مهداوي ، مهلل ، 2016، ص. 189).

6- النظريات التي تناولت أنماط الشخصية :

ان طرح الافكار من وجهة نظر كل عالم باختلاف توجهاتهم يثري التراث العلمي
لذا جاءت الكثير من النظريات التي تفسر الشخصية و تصنفها إلى أنماط و هي
:

-نظرية الأنماط المزاجية :

لعلى هيبيوقراط (HIPOCRATES) هو أول من صنف الناس إلى أنواع مميزة من
الشخصية حيث يرى أن " الامزجة تعود إلى أربعة أنماط ، و لقد اعتمد هذا
التصنيف على العنار التي يتكون منها الجسم الإنساني و الاختلاطات التي تتكون
ضمنه .

- المزاج الدموي : يظهر نشط و سريع و سهل الاستثارة من غير عمق أو طول
مدة ، و هو أميل إلى الضعف من ناحية المثابرة و الدأب.
- المزاج الصفراوي : يغلب على الشخص التسرع و قلة السرور و شدة الانفعال .
- المزاج السوداوي : يغلب عليه الاكتئاب و الحزن .
- المزاج البلغمي أو اللمفاوي : يغلب عليه التبلد و البطء ، ضعف الانفعال و
عدم الاكتراث .

ترجع هذه الأنماط الأربعة إلى غلبة واحد من أخلاط الجسد الأربعة و
هي: الدم، الصفراء، السوداء البلغم.(لوكيا ، و بوسنة ، 2014،ص.142)

تتميز نمط الشخصية للمفاوية بأنها " هادئة و متفائلة و لديها القدرة على التركيز ، معتدلة المزاج لا تحب المبالغة و الغلو في اي جانب ، لا تحب الظهور و لا كثرة الكلام ، لديها القدرة على الصبر و الكتمان و المطاولة هذه الصفات ترشحها لأدوار كبيرة و مهمة مثل قيادة الانشطة الجماعية و ادارة المؤسسات الكبرى .

أما الشخصية الدموية فهي تتميز بصفات كثيرة أهمها :

قلة لانفعال كشعور بالغضب المفاجئ أو الفرح أو الحزن المفرطين ، معتدل المزاج هادئ الصوت مهذب في تعامله مع الناس ، محب الرياضة معتدل في ملذات الجسد ، مثالي من الدرجة الأولى ، قادر على حل مشاكله بلا توتر . يكره الروتين و العمل الوظيفي المتشابه ، يكره التعب متسامح مع الآخرين لكنه غير قادر على المراوغة و المخادعة و ليس دائما منسجم مع قناعاته و مبادئه يتتوع في صداقاته و يتجدد و لا يحمل وفاء كبير لأصدقاء الطفولة " . (الكيبي 2010، ص.71).

- نظرية الأنماط الجسمية :

ان اول من فسر و صنف أنماط الشخصية بالرجوع إلى خصائصها الجسدية اي ما يمتلك الانسان من شكل جسمي معين من قامة و عرض و هما العلمان الالمانيين ارنست و شليدون .

" و قد بينت دراسات شليدون أن هناك علاقة بين المتغيرات المزاجية و المتغيرات المتعلقة ببنية الجسم و ان هناك نوع من الترابط له دلالاته بين بنية الجسم و الشخصية و توصل إلى قائمة من ثلاثة مكونات و ذلك لتنظيم و تقييم البناء الطبيعي للجسم و هي :

- المكون الأول : و هو ذو التركيب الداخلي و يتميز بالنعومة و المظهر الكروي .

- المكون الثاني : وهو ذو التركيب المعتدل و يتميز بالقوة مع سيطرة العضلات و العظام .

-المكون الثالث :هو ذو التركيب السطحي و عادة ما يكون رفيعا خفيف العضلات . (العتيبي ، 2008 ، ص ص.87.86)

- نظرية التحليل النفسي :

بينت نظرية فسيجموند فرويد ان الشخصية تتكون من الأنا و الهو و الأنا الأعلى هذه الأجهزة الثلاثة تتفاعل فيما بينها بشكل مستمر في كل مواقف الحياة بشكل شعوري و لاشعوري و توازن هذه العناصر يعطي تكامل للشخصية الإنسانية .

- أنماط الشخصية عند فرويد :

ان التحليل النفسي يعرف الشخصية على انها مكونة من الهو و الانا و الانا الاعلى كما يلي:

"- ألهو :وهو منبع الطاقة الحيوية النفسية التي يولد الفرد بها ، وهو يحتوي على ما هو ثابت في تركيب الجسم ، فهو يضم الغرائز والدوافع الفطرية الجنسية والعدوانية ، وهو الصورة التي يتناولها المجتمع بالتهذيب والتحوير ، وهو بعيد عن المعايير الاجتماعية ، لا يعرف شيء عن المنطق ويسيطر على نشاطه مبدأ اللذة والألم ، أي أنه يندفع إلى إشباع دوافعه اندفاعا عاجلا في أية صورة وبأي ثمن ودون أي اعتبار للنتائج

- الأنا :هي شعورية وتعد حلقة اتصال بين حياة الواقع واللاشعور وهي منطقية خلقية تهتم بالمعايير الاجتماعية ، وتخضع لمبداء الواقع والانا تتكون تدريجيا من تفاعل الفرد مع البيئة ، وعادة تؤجل الأنا إشباع الدوافع أو تعتبر طريقها الفطري إلى طريق مقبول اجتماعيا وتتعرض في ذلك لعوامل ثلاثة كل منها في غاية القوة ، وهي عالم الواقع بقوانينه ومعاييره ، إلحاح النزعات الغريزية ، والانا الأعلى .

- الأنا الأعلى : هو مخزون المثاليات والأخلاقيات والضمير والمعايير الأخلاقية وهو لاشعور إلى حد كبير ، وينمو مع نمو الفرد ، ويتأثر في نموه بالوالدين والشخصيات المحبوبة ، كما انه يتعدل بازدياد ثقافة الفرد وخبرته .

وخلاصة لما ورد إن الأنا هو الذي يوجه وينظم عمليات تكيف الشخصية مع البيئة ، كما ينظم ويضبط الدوافع التي تدفع بالشخص إلى العمل ، ويسعه جاهدا إلى الوصول بالشخصية إلى الأهداف المرسومة التي يقبلها الواقع ، والمبدأ في كل ذلك هو الواقع ، ألا انه مقيد في هذه العمليات بما يتناول عليه ألهو من حاجات ، وما يصدر من الأنا الأعلى من أوامر ونواهي وتوجيهات ، فإذا عجز

عن تأدية مهمته والتوفيق بين ما يتطلبه العالم الخارجي وما يتطلبه ألهو وما يميله الأنا الأعلى كان في حالة صراع يحدث أحيانا أن يقوده إلى ضغوط نفسية " . (عباس ، 2008، ص.58).

" في إحدى مقالات فرويد (1931) قسم أنماط الشخصية إلى :

1 - النمط الشهواني :

يكون فيه الليبدو موجه نحو الجنس فتتلخص اهتماماته حول ان يحب او يحب و يعي هاجس الخوف من فقدان محبة الآخرين له ، مما يجعله مترددا خائفا من اتخاذ القرار خاضعا و تابعا للذين يحبهم فهذا النمط يسيطر عليه الهو .

2 - النمط النرجسي :

تسيطر " الأنا " على تصرفاته حيث لا يعاني أي صراع بين الأنا و الأنا العليا هاجسه الوحيد هو الحفاظ على أناه و لهذا يرفض أن يكون خاضعا أو تابعا للآخرين و لنرجسي ميول عدوانية متطورة يمكن أن تنفجر اذا أحس بأي خطر أو خسارة تهدد أناه ، وهو بهذه العدائية قوي الشخصية يحسن فرض نفسه على الغير ، كما يحسن قيادتهم و أحيانا مساعدتهم و كثيرا ما تتوجه نرجسيته نحو الانجازات الثقافية و خاصة الشعر .

3 - النمط الموسوس :

يتميز بسيطرة الأنا الأعلى و لا يخشى فقدان محبة الآخرين له كالنمط الشهواني و لكنه يخشى فقدان ضميره ، و قيمه

و أخلاقه ، فهو بذلك يعاني من التبعية نحو ذاته و أنه العليا التي تخوض في هذا لانمط صراعا عنيفا مع الأنا.

4 - النمط الشهواني-الموسوس:

يتميز هذا الأخير بنشاطه و بقدرته على حماية أنه من تأثير أنه العليا بسبب نرجسيته و لدى هذا الشخص ميل لإخضاع الآخرين لأرائه و معتقداته الخاصة ، و لهذا النمط أشكالاً عديدة و ذلك بحسب هيمنة النرجسية و الوسواس و كذلك بحسب المرحلة الطفولية التي تم اليها النكوص .

و يصادف هذا النمط بمختلف أشكاله لدى المبدعين في مختلف الميادين الثقافية .

5 - النمط النرجسي -الشهواني :

يجمع هذا النمط بين خصائص كل من النرجسي و الشهواني و يكون فيه الصراع بين الهو و الأنا المرضية المتضخمة المميزة للنرجسية و هذا النمط هو الأكثر انتشارا . (بن زروال ، 2008،ص.186).

- أنماط الشخصية عند يونج :

تتكون الشخصية عند يونج من الأنا و اللاشعور الشخصي و العقد و اللاشعور الجمعي " فالأنا و الذي تمثل في العمل والاستجابات الواعية و التي لها علاقة مباشرة بالواقع و من ثمة التوافق التام مع متطلبات العالم الخارجي .

أما اللاشعور الشخصي الذي يترجم خلال الخبرات و النزعات و الرغبات المكبوبة و المنسية ، أما العقد فهو جملة الأفكار و الذكريات و المدركات الشعورية و اللاشعورية جزئيا ، و أخيرا اللاشعور الجمعي و المتمثل في الارث السيكولوجي و التراكمات النفسية التي تتجمع أثناء المرور بمراحل النمو المختلفة و التي تشترك فيها البشرية ككل " . (صالح ، 2013،ص.43)

و قدم يونج ثمانية أنماط أساسية للشخصية على أساس بعدين الانبساطية و الانطوائية و هي :

1 - النمط المنبسط المفكر :

هذا النمط يدرك كل شيء على أنه مشكلة عقلية تحل بجمع الحقائق و البيانات و الاستدلال للوصول إلى نتيجة منطقية و هؤلاء الأشخاص يصلحون للوظائف التنفيذية .

2 - النمط المنطوي المفكر :

هذا النمط يتبع أفكاره متوجها نحو الداخل بدلا من توجيهها إلى الخارج و قد يشغل تفكيره بانشغالات مرتبطة بالواقع الذاتي و أمثال ذلك العلماء و الباحثين .

3 - النمط المنبسط الوجداني :

هذا النمط يميل إلى صحبة الناس و التحدث معهم و التفاعل و اكتساب ثقتهم .

4 - النمط المنطوي الوجداني :

هذا النمط محكوم بمعتقداته القوية وولائه الا أن هذا الوجدان و المشاعر لا يظهر عندهم الا بتحفظ .

5 - النمط المنبسط الحسي :

يضم يونج إلى هذا النمط من يستمتع بالخبرة الحسية الكبيرة كحين تذوق الطعام و أنواع التراب و الروائح و الفنانين .

6 - النمط المنطوي الحسي :

هم الأشخاص الذين لديهم ذاكرة قوية تفصيلية بسبب هدوئهم و انطوائهم.

7 - النمط المنبسط الحدسي:

هذا النمط يضع خطط للمشروعات الجديدة على الدوام و يعمل على تنفيذها بحماس و طاقة و إندفاع و نجد منهم الزعماء و السياسيون .

8 - النمط المنطوي الحدسي:

هذا النمط ملتزم بروؤية داخلية صوفية و منهم نجد المبدعون و المبتكرين .(أحمد،2007، ص.80).

- نظرية السمات :

يقصد بالسمات الصفات المميزة للفرد و مجموعة السمات تعبر عن نمط معين للشخصية ، " فالسمة في اللغة العربية هي السكينة و الوقار و الهيبة و المقصود بلفظ سمة أي خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد إلى آخر و يعرفها

جيفورد على أنها جانب يمكن تميزه و يكون ذو داوم نسبي و على أساسه يختلف الفرد عن غيره و يرى أن السمات لا تلاحظ ، ولكن الذي يلاحظ هو السلوك و يشير إلى وجود سمة معينة في الشخص". (الغيلاني ،2013،ص.14).

تنص هذه النظرية على أن لكل فرد سمات شخصية ثابتة يمكن أن تلاحظ فيه كما يمكن أن نفرق بينه و بين شخص آخر أو تميز بين الأشخاص ، ففكرة البارزة هنا هي محاولة تفسير السلوك الظاهري عن طريق افتراض وجود استعدادات معينة عند الكائن الحي ، و تقسم الصفات بصفة عامة على النحو التالي:

- " - سمات مشتركة : يتسم بها الأفراد جميعا .
- سمات فريدة : لا تتوفر إلى عند فرد معين و لا توجد على نفس الصورة عند الآخرين .
- سمات سطحية : هي السمات الواضحة الظاهرة .
- سمات مصدرية : وهي السمات الكامنة التي تعبر أساسا على السمات السطحية .
- سمات مكتسبة : تنتج من قبل العوامل البيئية و هي سمات متعلمة .
- سمات وراثية : هي سمات تكوينية تنتج عن عوامل وراثية .
- سمات دينامية : و هي تهيب الفرد و تدفعه نحو الهدف .

- سمات قدرة : تتعلق بمدى قدرة الفرد على تحقيق أهدافه . (مأمون ،2008،ص.122).

- نظرية السمات (جورجون البورت) :

توصل البورت إلى سمات كل شخصية عندما تفحصت هو و (ادويرت) قاموسا للغة الانجليزية فبحثا عن كل كلمة تشير إلى صور شخصية للسلوك " فحددا (17953) كلمة من أصل (400000) كلمة فحدفا كل كلمات التي تتصل بحالات مزاجية مؤقتة أو التي تعد في أساسها تقويمية أكثر منها وصفية أو التي تشير إلى صفات جسمية أكثر منها نفسية فأصبحت تسمى قائمة أسماء السمات و تضم (4041) كلمة و اعتبرت هذه السمات نقطة البداية لدراسة الشخصية ". (العجمي ،2005،ص.24).

و قاما بتقسيم و تنظيم القائمة إلى 3 مستويات مختلفة من السمات على الشكل التالي :

1 - السمة الكاردينالية .الطلائعية :

هي السمة المسيطرة على حياة الانسان بأسرها و التي تشكل سلوك الفرد حيث يمكن ان تختزل بواسطتها لقب أو مسمى خاص بانسان معين ، و هي تتحكم بالعواطف و الهواجس مثل الحاجة إلى المال و يقترح البورت بأن مثل هكذا سمة تكون نادرة الوجود و يميل الأشخاص لتطورها في فترات متقدمة من حياتهم .

2 - السمة الأساسية :

هي ميزة عامة و التي توجد بكمية معينة في كل شخص و هي اللبنة الأساسية التي تشكل الكثير من سلوكياتنا و على الرغم من كون السمات الأساسية أقل تأثيرا من السمات الظاهرية الا أنها تشغل الحيز الأكبر في معجم الصفات التي قد يستخدمها الفرد لوصف آخر صادق ذكي خجول قلق ممكن أن تكون أحد الصفات الأساسية .

3 - السمة الثانوية :

هي الميزة التي تظهر أحيانا في ظروف معينة و ترتبط بمواقف محددة حيث يجب أن تكون هذه السمة مرفقة مع الإنسان كي تعطي صورة كاملة و شاملة عن مدى تعقيده ، من الأمثلة على مثل هكذا سمات القل عند الوقوف خطيبا أمام مجموعة من الناس .

- نظرية كاتل :

ولد كاتل في ستانفورد عام 1905 اهتم في نظريته بدراسة السمات الشخصية . و قد " قسم كاتل السمات إلى سطحية ومركزية . أما السمات السطحية بالنسبة له فهي السمات الظاهرة التي تمثل السلوكيات العلنية التي تلاحظ بسهولة، مثلا " العدوانية". أما السمات المركزية أو المرجعية فهي تلك التي ينتج عنها السمات السطحية، مثلا "حب السيطرة". وكان كاتل يسعى لإيجاد عدد محدود من السمات المركزية المستقلة عن بعضها البعض بحيث يمكن وضعها في اختبار مناسب يساعد في قياس شخصيات الأفراد، مع التنبؤ بها. وقد نجح في تحديد ستة عشر

من هذه السمات تعرف باسم "عوامل الشخصية الستة عشر" (حبش ، 2010، ص.33).

و هذه السمات هي :

1 - التعاطف/الجفاء :

هذه السمة و التي يتمتع بها أصحاب التعاطف بالرضا و مراعاة شعور الآخرين ، لديهم قدرة على التفاعل مع الآخرين على عكس سمة الجفاء التي تقود أصحابها إلى الانتحار أو العمل الاجرامي.

2 - الذكاء :

هذه السمة التي اهتم بها كاتل و الذي اختلف معه فيها العلماء على أن الذكاء مكتسب أو وراثي .

3 - الثبات الانفعالي :

حينما يكون الفرد قادرا على أن يتعامل مع المواقف أو الصعوبات التي يتعرض لها بشكل هادئ بحيث يصنع استجابات تعمل على نجاح التعامل مع هذه المواقف فهنا يكون الفرد ثابت انفعاليا .

4 - السيطرة / الخضوع :

حينما يكون الفرد مسيطرا بدرجة مرتفعة على الآخرين فهو بذلك يظهر بمظهر العدوانية أو القيادي المسيطر على الآخرين أو العنيد و لكن لو حدث العكس و

كان الفرد خاضعا سوف يميل للانطواء و العزلة ، او يكون مسيرا من قبل الآخرين فلا يكون لشخصيته اي وجود او ثبات .

5 - الاندفاع/ التروي :

حينما يكون الفرد مندفاعا في تصرفاته فقد لا يحسب اي حساب لما قد يقع أما لو كان مترويا فهو كذلك مستعد لكل لاي ظروف التي سوف تواجهه و مستعد لمواجهة العقبات التي يستطيع اجتيازها وفق قدراته و إمكانياته .

6 - الانسجام (الأنا الأعلى) :

أصحاب هذه السمة متفوقون مع القيم و المعايير الأخلاقية و الاجتماعية

7 - الحياء / الجرأة :

إذا تميز الفرد بجرأة فهو يحب لفت الانتباه إليه و يتمتع بالسرعة في اتخاذ القرار و لكن تلك السرعة تكون خاطئة أحيانا .

8 - الحساسية / الصلابة :

تتضمن الاعتمادية و الحماية الزائدة و ضيق الأفق فالأشخاص الذين على درجة مرتفعة يستمتعون بسماع الموسيقى و استخدام الاقناع .

9 - التقبل / الشك :

اوصاف السمة في هذا البعد تتضمن التشكك و الغيرة ، و التصلب و الميل إلى الانقياد و سرعة الغضب.

10-التخيل :

الأشخاص الذين يحققون درجة مرتفعة في هذا العامل غير تقليديين باستمرار ، لا يتمسكون دائما بالأعراف و التقاليد غير مهتمين اطلاقا بالاحوال اليومية و يميلون إلى ان ينسوا الاشياء التافهة و ليس لديهم اهتمامات بالاشياء الميكانيكية و لا يستمتعون بسماع اي تفاصيل لاي حادثة .

11-الدهاء (الحنكة) :

يقرر الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة في هذا العامل أنهم يفضلون أن يكونوا حول الناس المؤدبين و المحنكين ،الذين يجعلونهم ذوي خبرة بشؤون العالم ، و هم يقولون أن مشاعرهم ليست من السهل أن تتأرجح و أنهم دبلوماسيين في التعامل مع الناس الآخرين و يفضلون الاحتفاظ بمشكلاتهم لأنفسهم.

12-الأمان / الاطمئنان :

الأشخاص الذين يحصلون على درجة عالية في هذا العامل يميلون لأن يكونوا قلقين ، ولديهم شعور بالذنب متقلبي المزاج (نكد/ كئيب)، غير متقبلين للنقد و يشعرون بأن الأصدقاء لا يحتاجون إليهم بقدر ما يحتاجون هم للأصدقاء و البكاء بسرعة و من سماتهم الحزن و الخوف و الشعور بالوحدة و لوم الذات و الانهزامية و الانزعاج.

13-الراديكالية :

يميل الأشخاص هنا لأن يكونوا تحليليين و متحررين مجددين و هم يشعرون أن المجتمع يجب أن يتحرر من تقاليده ، و هم يتقون في المنطق أكثر مما يتقون في مشاعرهم ، و يشعرون بالاسترخاء عندما يتحررون من القوانين و يفضلون كسرهما ، و هم أكثر فعالية في حل المشكلات الجماعة و لكن ليس من الضروري أن يفضلهم أفراد الجماعة كقادة لهم .

14-كفاية الذات :

يفضلون أن يكونوا وحدهم و لا يحتاجون المساندة من الجماعة و يفضلون العمل و يحلون مشاكلهم بمفردهم و عادة هم ناجحون بالمدرسة ، و بشكل خاص في المستويات التعليمية المرتفعة .

15-التنظيم الذاتي :

لديهم ضبط قوي على حياتهم الانفعالية و سلوكهم و يفضلون ترتيب الحديث قبل أن يخاطبوا الآخرين به و هم لا يتركون الأشياء للصدفة .

15-التوتر :

هذا العامل من أهم العوامل ذات الاسهام الاساسي في حدوث القلق، و هم يستغرقون وقتا طويلا لكي يعودوا لهدؤوهم بعد اضطرابهم . (أبو هاشم ،2007، ص.ص.9.10.11).

- نظرية العوامل الخمسة الكبرى :

تعريف كوستا و ماكري (1992) هي نموذج من السمات تأخذ من خمس سمات حرجة هي:

1 - العصابية و من سماتها :

- القلق و يضم : الخوف ، النرفزة ، الهم ، الانشغال ، سرعة التهيج .
- الغضب : هي حالة الغضب الناتجة عن الاحباطات .
- العدائية : الناتجة من كبت مشاعر الغضب .
- الإكتئاب : انفعالي منقبض أكثر منه منبسط و يؤدي إلى الهم و الكرب و القلق و الانفعالية الدائمة و الحالة المزاجية القابلة للتغيير .
- الشعور بالذنب : الشعور بالإثم و الحرج و الخجل و القلق الاجتماعي الناتج عن عدم الظهور أمام الآخرين في صورة مقبولة .
- الاندفاع : عدم القدرة على ضبط الدوافع و فيه يشعر الفرد بالتوتر و القلق و سرعة الاستثارة .
- الإجهاد أو الضغط : عدم القدرة الفرد على تحمل الضغوط و بالتالي يشعر الفرد بالعجز أو اليأس و لا تكال و عدم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الضاغطة .

2- الانبساطية و من سماتها :

- الدفء أو المودة : ودود ، حسن المعاشرة ، لطيف ، يميل إلى الصداقة .

- الاجتماعية: يحب الحفلات له أصدقاء ، يحتاج إلى أناس حوله ، يسعى وراء الإثارة ، يتصرف بسرعة دون تردد.

- توكيد الذات : حب السيطرة و السيادة ، حب المنافسة و الزعامة ، يتكلم دون تردد.

- النشاط : الحيوية و سرعة الحركة و سريع العمل ، محب له و أحيانا يكون مندفعاً .

- البحث عن الإثارة : مغرم بالبحث عن المواقف المثيرة الاستقزازية ، يحب الألوان الساطعة و الأماكن المزدحمة .

- الانفعالات الايجابية : الشعور بالبهجة و السعادة و الحب و المتعة و سرعة الضحك و الابتسام و التفاؤل .

3- الصفاوة و من سماتها :

- الخيال : لديه تصورات قوية و كثيرة و حياة مفعمة بالخيال عنده أحلام كثيرة و طموحات غريبة ، كثرة أحلام اليقظة ليس هروبا من الواقع و إنما بهدف توفير بيئة تناسب خيالاته ، و يعتقد بأن هذه الخيالات تشكل جزءا مهما في حياته و تساعده على البقاء و الاستمتاع بالحياة .

- حب الفن و الأدب : لديه اهتمامات بارزة في تذوق جميع أنواع الفنون و الجماليات .

- المشاعر : التعبير عن الانفعالات بشكل أقوى من الآخرين و التطرف في الحالة إذ يشعر الفرد بقيمة السعادة ثم ينتقل فجأة إلى قمة الحزن ، كما تظهر عليه علامات الانفعالات الخارجية كالمظاهر الفسيولوجية المصاحبة للانفعال في أقل مواقف الضاغطة و المفاجئة .

الأفكار : الانفتاح العقلي و الفطنة و عم الجمود و التجديد أو الابتكار في الافكار و التبصر .

- القيم : الميل إلى اعادة النظر للقيم الاجتماعية و السياسية و الدينية فالفرد المتفتح يؤكد القيم التي يعتنقها و يناضل من أجلها .

4- الطيبة و من سماتها :

- الثقة : يشعر بالثقة تجاه الآخرين واثق من نفسه ، يشعر بالكفاءة جذاب من الناحية الاجتماعية غير متمركز حول ذاته .

- الاستقامة : مخلص ، مباشر ، صريح ، مبدع وجذاب .

- الإيثار : حب الغير و الرغبة في مساعدة الآخرين متعاون ، المشاركة الوجدانية في السراء و الضراء مع الآخرين .

- القبول : قمع المشاعر العدوانية و العفو و النسيان تجاه المعتدين ، و التروي في المعاملة مع الغير أثناء الصراعات .

- التواضع : متواضع غير متكبر و لا ينافس الآخرين .

- معتدل الرأي : متعاطف مع الآخرين و معين لهم ، يدافع عن حقوق الآخرين و بالذات الحقوق الاجتماعية و السياسية .

6- يقظة الضمير ومن سماتها :

- الكفاءة : كفاء مدرك ، حكيم ، يتصرف بحكمة مع المواقف الحياتية ، منظم ، مرتب ، مهذب ، يضع الأشياء في مواضعها الصحيحة .

- ملتزم بالواجبات : ملتزم بما يمليه عليه ضميره و مقيد بالقيم الأخلاقية .

- مناضل في سبيل الانجاز :مكافح ، طموح ، مثابر ، مجتهد ، ذو أهداف محددة في الحياة .

- ضبط الذات : البدء في عمل ومن ثم الاستمرار حتى الانجاز دون الإصابة بالملل قادر على انجاز الأعمال دون الحاجة إلى تشجيع من قبل الآخرين .

- التآني أو الرؤية : لديه نزعة إلى التفكير قبل القيام بأي فعل و بذلك يتسم بالحدز و الحرص و اليقظة. (أحمد ، 2008،ص.ص.14.15).

- نظرية الأنماط السلوكية :

صنف كل من الباحث فريدمان و رونزلمان الأفراد من حيث مدى تأثرهم بالضغوط إلى ثلاثة أنماط شخصية ذات ضغط نفسي متوسط و تشمل أغلب الأفراد و شخصية ذات ضغط مرتفع و يطلق عليها نمط

(A) و شخصية ذات ضغط نفسي منخفض و يطلق عليها نمط (B).

" وقد اشار (فريدمان وروزينمان &Rosenman Freidman، 1996) إلى وجود خصال شخصية يتميز اصحابها بالرغبة في التنافس، والطموح والعدوانية والعدائية والرغبة في النجاح وحب العمل ، والقلق والتعصب والرغبة في التحدي والاحساس بضيق الوقت وقد اطلقا عليه نمط السلوك (A) وبعدها أصبح نمط السلوك (A) من اشهر الانماط السلوكية التي وضعت في القرن العشرين " (مشاط، د.ت، ص17).

نمط الشخصية (A) يتميز بأنه :

- منافس و عدواني و سريع الكلام و يشعر بضغط الوقت مما يعرضه لمستويات مرتفعة من الضغوط و يتحدثون بسرعة و بصوت عال و بانفعال حاد ، و يسعون لتحقيق انجاز متميز و يتسمون ا لدهاء و النشاط و السرعة في الإيقاع و حب الهيمنة و حب الاختلاط بالآخرين و يفتقرون إلى السيطرة على الذات و أنهم من ذوي الجهد العالي و العمل الدؤب.

- أما نمط الشخصية (B) فهم يتسمون ب :

شخصية متروية و لا تشعر بضغط الوقت و غير منافسة و تنتقي لنفسها أساليب سهلة . (عبد الوائلي ،2013، ص.618).

- تعقيب عام على النظريات المفسرة لأنماط الشخصية :

تعقيب على نظريات الانماط المزاجية و الجسمية :

- ان ما جاءت به النظريتين تعرض للكثير من النقد فهما تصنفان الشخصية على أساس بيولوجي فقط و أهملت النظريتين دور العوامل الأخرى كالعوامل البيئية و الثقافية و العقلية و الاجتماعية و التنشئة الأسرية و المکانیزمات النفسية كلها تساهم في اعطاء نمط مميز للشخصية .

فنظرية شليدون تعتبر اكثر تعقيدا ووجه له العلماء جملة من الانتقادات فهو كان متحيز في تقدير الارتباطات بين سمات الشخصية و الأنماط المزاجية .

كما يرى العلماء أن اتباع نظرية الأنماط الجسمية يفترضون أن تكوين جسم يحدد سمات الشخصية على رغم من أن معظم الباحثين يرون أن الارتباط بين التكوين الجسدي و سمات الشخصية لا يعني بالضرورة أن التكوين الجسدي هو الذي أدى لتلك الصفات بل قد تتكون الصفات بعوامل أخرى .

- تعقيب على نظرية التحليل النفسي :

استخدم فرويد في ابحاثه عينة من مرضى النفسيين الذين كانوا يعالجون عنده لذلك لم يقبل بعض العلماء تعميم نتائج بحوثه على الأسوياء كما لم يخضع أداة بحث و هي الملاحظة إلى اسلوب منهجي علمي و بالغ في تفسير سلوك البشر على أنه خاضع للطاقة الجنسية و الغى كل الطاقات البشرية و العمليات العقلية التي تهذب السلوك الغريزي و وتوجه و أكد علة دور الغرائز في تكوين شخصية الفرد و أهمل دور العوامل الاجتماعية و الثقافية و الملكات العقلية في تهذيب و توجيه الفرد.

- تعقيب على نظرية السمات :

صنفت هذه النظرية أنماط الشخصية بناء على مجموعة السمات التي يحملها الفرد لذا يرى العلماء أنه لا يمكن وصف الشخصية من خلال مجموعة من السمات فقط بل لابد من معرفة العلاقات بين تلك السمات فقد افترض البورت وجود سمة وجودا حقيقيا في الشخصية رغم أن علماء النفس من يرى أن ثبات الشخصية لا يرجع إلى ثبات سمات الشخص فقط ، بغض النظر عن بيئة الفرد كما أن النظرية لم تستطع وضع أبعاد للسمات الفردية و هذا يطلب من الباحث أن يضع لكل شخصية أبعادها بنفسه .

" السمات هي اللغة التي كثيرا ما نستخدمها في وصف الآخرين (خجول ، او غير مطمئن أو صادق) الأمر الذي يجعلها تبدو ذات معنى في حياتنا العملية فيمكن أن تحدد الأبعاد التي تتسم بها الشخصية لكنها لا تفسر لنا أسباب ذلك و لاتساعدنا على فهم ما يحيط بالسلوك المعين يضاف إلى ذلك ما يشير إليه النقاد من خطر الاقلال من التنوع و تعقد الطبيعة الشخصية بحيث لا يمكن لقائمة من خمسة أو عشرة أبعاد أن تستوعب الطبيعة المعقدة للشخصية و تحيط بالمسالك التي يمكن أن تسلكها في المواقف المختلفة . " (شكور ، 2010، ص.594).

- نظرية الانبيغرام :

4 - تعريف الانبيغرام :

-تعريف " عبد الصاحب " :

) كلمة انيغرام Enneagramm مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (ennea) وتعني تسعة و (gramos) تعني مخطط أو رسم بياني و بجمع الكلميتين (enneagramm) تصبح بمعنى المخطط التساعي ، اذا أن نظرية الانيغرام طرحت بشكل مخطط يحتوي تسع نقاط محددة ، هي عبارة عن أنماط الشخصية و لكل نمط من هذه الأنماط مشاعر و اتجاهات ، و قيم روحية مختلفة عن النمط الآخر ، و يحدد كل نمط بواسطة الدوافع و الأفكار الداخلية التي تظهر في السلوك اليومي للفرد " . (عبد الصاحب ، 2011 ، ص 56).

- تعريف (Ifarem):

" كلمة انيغرام تعني (ennea) وهي تسعة و (gramme) تعني مخطط أي نظام يعرف تسعة أنماط للشخصية ، وهي وسيلة لتوقع تصرفات الآخرين و تقييمها و لا بد من أنها وسيلة للتواصل بعد معرفة اي شخص " . (Ifarem , 1993 , p.6).

- تعريف (Garner) :

"الانيغرام يصنف الأنماط البشرية و لديه تاريخ طويل و يمكن إرجاعه إلى 4000 سنة و تم اكتشافه مؤخرا كوسيلة لفهم الأنماط البشرية و يعرف 9 أنماط للشخصية و كلمة انيغرام هي يونانية الأصل تعرف تسعة نقاط أساسية في شكل هندسي ، و هذه الأنماط هي لا تعرف بالأسماء بل بالارقام و كل رقم مطابق للنمط شخصية " . (Garner, 2012 , pp.11.12).

ان نظرية الانيغرام تشير إلى أن الشخصية تتكون من 3 مراكز و هي:

مركز الغريزة و مركز المشاعر مركز التفكير و كل مركز من هذه المراكز يضم
3 أنماط للشخصية .

1 - مركز الغريزة يضم : - نمط الشخصية المتحدي

- نمط الشخصية صانع السلام

- نمط الشخصية المصلح

2- مركز التفكير يضم : - نمط الشخصية المتحمس

- نمط الشخصية المخلص

- نمط الشخصية الباحث

3- مركز المشاعر يضم : - نمط الشخصية المساعد

- نمط الشخصية المنجز

- نمط الشخصية المتفرد

فالفرد الواحد لديه تقريبا سمات أو خصائص من كل نمط الا انه هناك نمط واحد
سائد يظهر في سلوكاته اليومية و المواقف التي يتعرض لها يسمى النمط المميز
لشخصيته .

و لكل نمط مكانيزم دفاعي تقوم به النفس أو الجهاز النفسي يختلف عن الآخرين

فالنمط 1 .المصلح يقوم بمكانيزم دفاعي ألا و هو التكوين العكسي.

النمط 2. المساعد ← الكبت

النمط 3. المنجز ← التوحد

النمط 4. المتفرد ← الإجتياف

النمط 5. الباحث ← العزل

النمط 6. المخلص ← الإسقاط

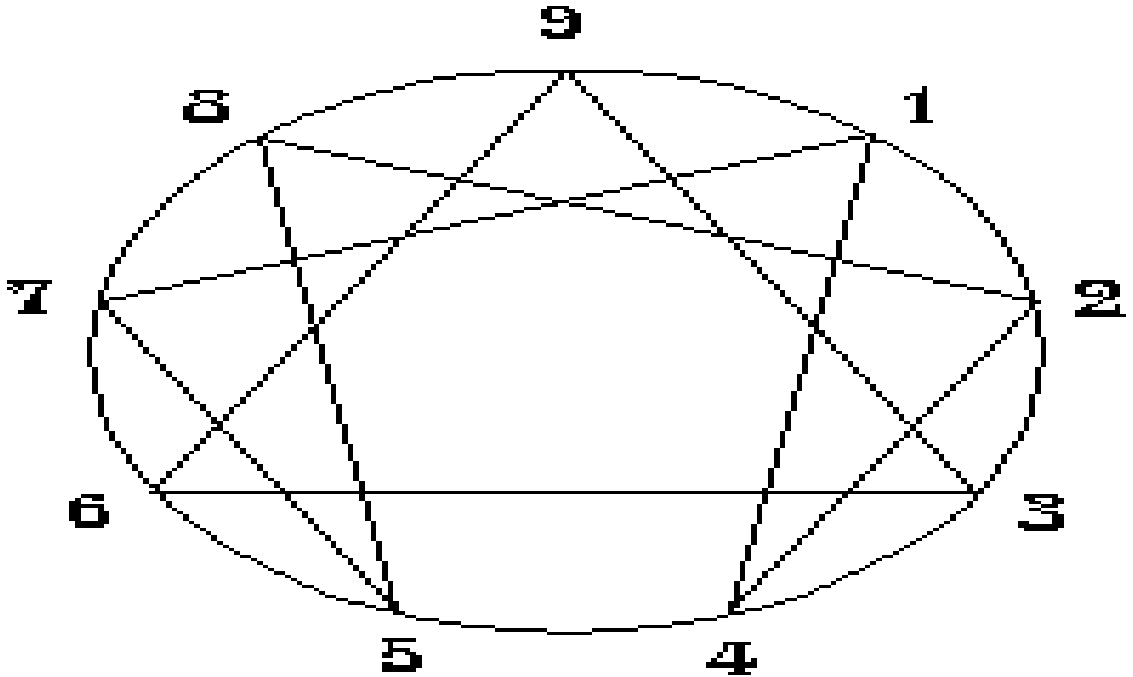
النمط 7. المتحمس ← العقلنة

النمط 8. المتحدي ← الإنكار

النمط 9. صانع السلام ← التخذر .

(fabien, chabreuil, 2002, p18).

- مخطط (1): مخطط الانبيغرام



- المصدر : (dodge ,s.d,p.6)

2 - نبذة تاريخية عن نظرية الانيجرام :

أجمع المختصين انه توجد فرضية على ان بدايات نظرية الانيجرام كانت مع بداية عام 1970 و قد تم تدريسيه و استخدامه في القرن الرابع عشر أو الخامس عشر من قبل الصوفيين .

كما هناك فرضية أخرى تشير إلى أن جيرجيف (1949,gurdjiff) فتح حديثا مع الأستاذ أوسكار اشازو

(OscarIchazo) عن الانيجرام و أشار اشازو أن بداية الانيجرام تعود إلى الصوفيين في أفغانستان .

و في بداية عام 1960 م بدأ تدريس الانيجرام أولا في معهد علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية و طبق في لاباز (lapaz) في بوليفيا ثم (arica) في شيلي.

و في عام 1971 م أسس في الولايات المتحدة الأمريكية معهد Arica حيث قاموا باستخدامه و تطوير الانيجرام كأداة تسمح بدراسة و تطوير العلوم الإنسانية .

- كما ساهم نارنجو كلودي (cauldionarnajo) و هو طبيب عقلي و تلميذ للاستاذ Ichazo في انجاح و تطوير أسلوب الانيجرام .

أما اليوم الانبيغرام انتشر على نطاق واسع جدا في الولايات المتحدة الامريكة فهو يدرس في الجامعات لتدريب الاخصائيين النفسانيين لمستقبل افضل مثلا على ذلك فهو مبرمج في جامعة كاليفورنيا معهد علم النفس عبر الشخصية و كذلك جامعة لويولا في شيكاغو في قسم علم النفس جامعة نبراسكا .

و في جوان (1994) في موسوعة (Timelife) انتشر كتاب بعنوان (L'énigme de la personnalité) هذا الكتاب لا يشير إلى تصنيفين اثنين للشخصية و هو اليوم يدرس في أمريكا (الجنوبية و الشمالية) ، و في أوروبا انتشر في انجلترا و ايطاليا و بشكل أوسع في ألمانيا و اسبانيا .

- أما في فرنسا مؤلفين هذا الكتاب (l' engramme dynamique de connaissance et d'évolution) هم المؤسسين الأوائل للانبيغرام في بداية 1993 حيث أنشاء أول مبنى فرنسي مكرس لتفسير و تعليم و نشر الانبيغرام " .

(Fabien, chabreuil,2002,p.p.11.12).

3- أنماط الشخصية حسب نظرية الانبيغرام :

لكل نمط صفات ثابتة أو ملامح شخصية مميزة كالتالي :

1. النمط المصلح : عقلاني ،صاحب مبادئ منظم ، مصلح ذاتي .

2. النمط المساعد : كريم ، يعتني بالآخرين ،متملك ، متلاعب .

3. النمط المنجز : طموح ، متكيف ، عدواني .

4. النمط المتفرد : لديه حدس قوي ، وحيد ،مكتئب ، مستوعب.
5. الباحث : ذكي ،أصيل ، استفزازي ،غريب الأطوار .
- 6.النمط المخلص : جذاب ، مسئول ، مدافع ، قلق .
7. النمط المتحمس : متحمس ، منجز ، متهور ، مهووس.
8. النمط المتحدي: واثق من نفسه ، حازم / متسلط ، عدواني .
9. النمط صانع السلام : متقبل ، متفائل ، راض عن نفسه ، حر .

(carbile ,s.d ,p2)

قام بعض الباحثين بجمع صفات كل نمط من الانماط التسعة و تصنيفها كما يلي :

1 - النمط المصلح :

" نمط مثالي مع وجود مبادئ و ضمير حي ، يمتلك شعور قوي نحو الصواب و الخطأ مدافع ، يسعى باستمرار إلى تحسين أموره خوفا من ارتكاب الأخطاء ، وهو مهتم بالأخلاق ، ناقد ، يبحث عن الكمال ، منظم و منهجي و دقيق ، كما يمكن أن يكون بارد و قاس المشاعر ، و مصطنع و لديه صعوبة في السيطرة على غضبه وبيتشم با لنبل "

. (peacock,2004,p.4)

2 - النمط المساعد :

" من صفاته أنه كريم و معطاء و لديه حاجة في أن يكون محتاج إليه و صديق للجميع ، متفاعل و محبوب ، سريع في تكوين صداقاته ، يعتني جيدا بالآخرين ، متعاطف و جذاب ، مهتم و لديه القدرة على مواجهة الآخرين ، كثير الكلام ، و فضولي " . (Fabien, chabreuil,2002,p42)

3 - النمط المنجز :

" لديه قدرة على التكيف ، واثق من نفسه ، جذاب ، طموح ، لديه كفاءات عالية ، نشيط ، كما يمكن أن يكون لديه طاقة تدفعه للتقدم ، وهو دبلوماسي ، متوازن ، يكون أيضا مهتم بالصورة التي يحملها عليه الآخرين ، لديه قدرة تنافسية في حالات ، و قبول ذاتي و جدير بالثقة .(Riso,2002,p.20).

4 - النمط المتفرد :

" أصحاب هذا النمط يعانون من عوق في التعبير عن مشاعرهم ، أو بصورة أدق ضعف التعبير عن مشاعرهم و ذلك بسبب شعورهم بالخجل من أنفسهم و من مواجهة الآخرين و حاجاتهم و رغباتهم و حتى اندفاعاتهم ، لذا فهم يسلكون و بصورة بديلة تعبر عن حقيقة تلك الرغبات الدفينة نحو أشكال من الفنون و الأعمال الجمالية التي تحمل طابع الأدب والفن " .

(www.bafree.net).

و قد عرفت أيضا بأنها شخصية رومانسية و لديها وعي بالذات و حساسة و متحفظة و انفعالية و صادقة و مبدعة و تتميز بأنها متميزة و تعاني من مشاكل عامة لانها تتعلق بالانغماس الذاتي و الثاء الذاتي لنفسها

5 - النمط الباحث:

لتفادي الفراغ الداخلي يقوم هذا النمط باستمرار عن اكتساب المعارف ، و يفكر أن هذا العالم له معنى و يبحث عن فهمه ، كما أنه بحاجة إلى ان يكون محبوب و محترم ، ولديهم قدرة على ترقية و رفع شأن أنفسهم ، تجدهم في وظائف البيع المنتجات ، و خدمات ، و فريق العمل و المشاريع و المنظمات ، و يعملون بجد حتى يكونوا جيدين و يلفتون الانتباه الآخرين ."

(Graner,2012,p.23)

6 - النمط المخلص :

النمط الامن و الملتزم ، ستة هو جدير بالثقة ، نشيط في عمله و مسئول و يمكن الاعتماد عليه وهو ممتاز في استكشاف الأخطاء و إصلاحها ، و هو يتوقع أو يتنبأ بالمشاكل قبل وقوعها ، يشجع على التعاون ، ولكن يمكن أن يكون دفاعي و غامض و قلق ، ومضغوط و يشتكي من هذا الموضوع و يكون حذر و متردد لكن كرد فعل ، و هو جريء و متمرّد ، و هذا النمط غير واثق من نفسه ." (Riso,2002,p.20)

7 - النمط المتحمس :

نمط مشغول ، منتج ،سبعة منطلق و متفاعل ، متعدد المواهب و عفوي ، مرح ، متحمس أكثر في الليل ، عملي ، يمكن أن يسئ التصرف ، فوضوي ، غير متخلق ، و يسعى باستمرار إلى أن يكون متجدد و مثير ، خبير ."

(The enneagramme Institute,1998,p.2)

8 - النمط المتحدي :

"يقرر بسرعة و يتصرف من نفسه بغض النظر عن العقبات التي ستواجهه ، و يعتقد أنه محتاج إلى السلطة ، و يحب التطبيق و التعرف على أصحاب السلطة لاعتقاده أنه يحترم إذا كان قوي ، يتحدث بصراحة و سهولة و يعرف كيف يقول لا دون محاولة لتبرير نفسه ، مخطط جيد ، يفكر بطريقة إما أبيض أو أسود و ليس هناك رمادي ، خاصة في العلاقات ، حيث يضعون أنفسهم مع أو ضد و إذا كنت معهم في خلاف فإنه يهاجم أو ينتقم ."

(www.Enneagramme.com)

9 - النمط صانع السلام :

يبدو على هذا النمط أنهم بعيدون عن الاتصال و التفاعل مع البيئة المحيطة بهم ذلك على الرغم من كونهم قد يقيمون اتصالات و تفاعلات مع البيئة المحيطة عن طريق تبني أفكار الآخرين و تصوراتهم ، كذلك عن طريق الاندماج و الاتفاق تساويا مع الآخرين ، و عدم الشذوذ عنهم ، محاولين في

ذلك تجنب المواجهة معهم بكل الطرق الممكنة ،و إن تطلب الأمر منهم أن يتخلوا عن هويتهم الشخصية " . (محمد ،قطاني،2010،ص.95).

أشارنا سابقا إلى أن الشخصية تتكون إلى من 3 مراكز أساسية و الأنماط تصنف بحسب انتماءها إلى المراكز فكل مركز منها يضم 3 أنماط و هي :

1 مركز المشاعر :

1-1 - نمط الشخصية المساعدة :

يقع هذا النمط من الشخصية ضمن مركز المشاعر و هو مفرط في التعبير عن مشاعره ، إذأن الأشخاص في هذا النمط يبالغون كثيرا في إظهار مشاعرهم الإيجابية نحو الآخرين ، في حين يكتبون مشاعرهم السلبية مثل الغضب و الامتعاض و استيائهم الشديد عند حصولهم على التقدير الكافي .

1-2- نمط الشخصية المنجزة :

و هم الأكثر ابتعادا عن مشاعرهم ، أو عن موضوع العواطف ذلك لأنهم قد اكتسبوا في مراحل نمو

شخصيتهم ، القدرة على أن يضعوا مشاعرهم و عواطفهم جانبا ساعيين من وراء ذلك إلى تحقيق قدر من الفعالية و الكفاية في البيئة المحيطة بهم فضلا عن عكس الصورة الاجتماعية المقبولة .

1-3- نمط الشخصية المتفردة :

أصحاب هذا النمط من الشخصية يعانون من ضعف التعبير و ذلك بسبب شعورهم بالخجل من أنفسهم و من مواجهة حاجاتهم و رغباتهم و حتى اندفاعاتهم ، و لهذا يسلكون صورة بديلة تعبر عن حقيقة تلك الرغبات الدفينة نحو أشكال من الفنون أو الأعمال الجمالية أو غير مما تحمل طابع الأدب و الفن .

2 مركز التفكير :

2-1- نمط الشخصية الباحثة :

إن الأشخاص في هذا النمط يستبدلون الفعل بالتفكير و لذا فإن قدرتهم على الفعل تبقى ضعيفة فضلا عن ذلك فإنهم قد يواجهون صعوبة في إيجاد نهاية للمعارف و العلوم و المعلومات ، و فيما

يرغبون في فهمه ففي كثير من الأحيان لا ينتفعون بما لديهم من معرفة و معلومات متحققة وبدلا من ذلك فإنهم يبقون في دوامة من اللانهاية و متجهين أكثر نحو تبني الأفكار المعقدة و المجردة .

2-2- نمط الشخصية المخلصة :

في هذا النمط من الشخصية يبتعد الأفراد عن الفعل أو في قدرتهم على الفعل بصورة مستقلة عن الآخرين ، إذ أن الاعتمادية تكون الصفة الغالبة في سلوكهم الأمر الذي يوفر لهم الشعور بالأمان في ظل توجيهات لهم .

2-3- نمط الشخصية المتحمسة :

هو النمط الذي يتصف أفراده بأنهم مفرطون بالأفعال ، و مفرطون في استعمال قدراتهم و طاقاتهم ، و السعي الحثيث للانشغال الدائم تجنباً للمواجهة و الشعور بالقلق و كذلك يبدو عليهم الاستسلام لاندفاعاتهم إلى الحد الذي يصبحون فيه مفرطين النشاط ، هروبين هوسيين و في نهاية الأمر خارج حدود السيطرة .

3 مركز الغريزة :

3-1- نمط الشخصية المتحدية :

الأشخاص في نمط المتحدي ، لديهم إفراط في العلاقات مع البيئة المحيطة بهم كونهم يجدون أنفسهم أعظم و أكبر من الآخرين ، و لذلك فهم يسعون نحو السيطرة و التحكم في العالم المحيط بهم ساعين لجعله متطابقاً و متسقاً مع تصوراتهم الشخصية .

3-2- نمط الشخصية صانعة السلام :

يبدو على الأشخاص في هذا النمط أنهم بعيدون عن الاتصال و التفاعل مع البيئة المحيطة بهم و بالرغم من كونهم قد يقيمون اتصالاً و تفاعلاً مع البيئة بتبني أفكار الآخرين و تصوراتهم و كذلك بالاندماج و الاتفاق تساوقاً مع الآخرين ، و عدم الشذوذ عنهم محاولين في ذلك تجنب المواجهة معهم بالطرق الممكنة كلها ، وإن تطلب ذلك الأمر منهم أن يتخلوا عن هويتهم .

3-3- نمط الشخصية المصلحة :

هذا النمط من الشخصية الذي يقع أيضا ضمن مركز الغريزة ، فهو يتصف بضعف لاتصال مع البيئة ، و ذلك لشعوره بأن أي بيئة تحت مستوى المثالية ، التي يعتقد و يؤمن بها و يشعر كذلك أنه يتوجب عليه السيطرة و التحكم بنفسه على وفق ما يمليه عليه ضميره ، الذي عادة ما يشكل مصدر الضبط له و للآخرين . (أبو السل،2014،ص.ص.628.629.630).

4-منظور ريسو (RISO,2002) في الانبغرام :

يرى ريسو أن نظرية الانبغرام تطرح نظاما خلويا ، يقوم على مصفوفة خلوية (3×3) من أنماط تسعة للشخصية و تتوزع هذه الأنماط على ثلاثة مراكز تتكون منها الشخصية الإنسانية .

إذا ترى النظرية أن الشخصية الإنسانية تتكون من 3 مراكز وهذه المراكز متفاعلة فيما بينها بصورة دينامية ليس استاتيكية ، و يذكر ريسو أنه توجد مجموعة من الإعتبارات يجب الأخذ بها عند تناول مفهوم النمط في نظام الانبغرام و هي :

✓ أن الأشخاص لا يتغير نمط الشخصية لديهم من نمط إلى آخر إنما يبقى ضمن النمط نفسه و في مجالات ثلاثة للنمط الواحد و هو الجانب الصحي -المعدل -الجانب غير الصحي.

✓ ان وصف أنماط الشخصية عالمي و لا يختص بجنس أو نوع معين .

✓ ليست الخصائص و الصفات الخاصة بالنمط كلها تبقى ظاهرة و فاعلة

طول الوقت انما تلك الخصائص و الصفات السلوكية النمطية تتباين تساويا

و اعتمادا على الجانب الصحي و المعدل و غير الصحي للنمط ذاته و بحسب الموقف البيئي الفاعل.

✓ لا يوجد نمط أحسن من نمط و انما كل لكل نمط تقييم معين و تقبل و سيادة استنادا إلى المتطلبات البيئية و الحضارية و طبيعة الموقف الفاعل و المؤثر في تلك البيئة ، فهناك نمط من الشخصية مفضل أكثر من غيره في المجتمعات معينة دون غيرها

✓ ان الفروق في أنماط الشخصية بين الأفراد في المجتمعات المختلفة اذ يسود نمط ما في مجتمع معين دون الآخر ، فهو يعود أساسا إلى عوامل كثيرة تتعلق بالوراثة و التنشئة الاجتماعية و لاسيما خبرات الطفولة فضلا عن عملية المكافأة الاجتماعية التي تعزز تواجد و بروز هذا النمط من الشخصية دون غيره من الأنماط الثمانية الأخرى و ليس ذلك النمط له الأفضلية أو قيمته التفوقية.

" و يضيف ريسو (2003) أنه من الشائع و الطبيعي أن نجد بعضا من صفاتنا الشخصية موجودة في كل الأنماط التسعة ، و لكن على الرغم من ذلك فإن أحد تلك الأنماط التسعة يكون الأقرب إلى الفرد و معظم خصائصه تنطبق عليه و هو من ما أطلق عليه نمط الشخصية الرئيس السائد إذ يبدأ الطفل من عمر (5-4) سنوات الدخول في عملية وعي ذاتي تتركز حول ذاته المميزة و المنفصلة عن البيئة الخارجية المحيطة به .

و على الرغم من أن هويتهم تظل طاغية و عائمة و غير محددة ، إلا أن الأطفال في هذه السن يستعدون لاثبات أنفسهم و اعطاءها وزنا مؤثرا بطريقتهم الخاصة في العالم المحيط بهم ، و التي تصبح فيما بعد نمط شخصية الرئيس المميز لهم الذي يعكس خبرات الطفولة و الجينات الوراثية و يؤثر فيما بعد على عملية النمو النفسي لديهم .

كما أكد ريسو أن نمط الشخصية الرئيس للفرد يتكون منذ الطفولة . (محمد ،قطاني ، 2010،ص.ص.91.90)

كما يشير ريسو " إلى دور العمليات النفسية التي يكون منه نمط الشخصية الإنسانية و أن النمط ماهو الا تعبير مجازي لمجال واسع من الصور و السلوك و الاتجاهات التي يتكون عن طريقها النشاط الإنساني و ذلك أن الأنماط التسعة في الانبيغرام ماهي الا طبق واسع من السمات و الصفات و الاتجاهات التي تكون على شكل عمليات أو كوامن تتأرجح ضمن طبق واسع من الصور الصحية للخصائص النفسية و الصور غير الصحية لتلك الخصائص و الصفات النفسية . (السعدي ، 2018،ص.ص.1111).

و شرح ريسو الأنماط التسعة ضمن المجال الصحي ، المعدل ، الجانب غير الصحي في الجدول التالي:

أنماط الشخصية للريسو (RISO)			
النمط	الجانب الصحي	الجانب المعدل	الجانب غير الصحي
المساعد	يركز الفرد هنا في	يسعى الفرد صاحب	يمتاز الفرد هنا

<p>حياته على منح الحب و الحصول عليه من الآخرين و يكون لديه القابلية للتعاطف مع الآخرين و الشعور بمشاعرهم و الاهتمام بهم و باحتياجاتهم كما أنه يقدم لهم الدعم المادي و المعنوي و يراعي حقوق الآخرين و مشاعرهم و يكون متسامح و مخلص و ينظر إلى الاشياء بايجابية لدى الآخرين ، وهو كريم و صادق المشاعر و يراعي</p>	<p>الشخصية المساعد في الجانب المعدل نحو الآخرين و جعلهم أكثر سعادة و هو صديق حميم جدا إلى حد التطفل و التدخل في حياة الآخرين ،يعتمدون عليه و يتوقع الحصول على مقابل من الآخرين و هو مضحي بذاته و يسلك سلوكه وفق مشاعره و يهتم بالجوانب الجيدة .</p>	<p>بالمناورة و التلاعب و يحاول جعل الآخرين يشعرون بالذنب بتذكيرهم بما قدمهم لهم و مطالبها إياهم بالتسديد و يعاني من سوء استخدام الأدوية و الأغذية سعيا وراء كسب تعاطف الآخرين معه و يعمل على إضعاف الروح المعنوية للآخرين و التحكم بهم عن طريق السيطرة عليهم و الاستخفاف بهم و نمهم و يميل إلى الاستبداد و هو قادر على خلق الاعذار و تبرير أفعاله .</p>
---	---	---

		<p>أمور التنشئة و التربية و في أفضل حالاته يكون لديه مستوى عال و حب الآخرين بحيث يشعر بأنه خلق من أجل الآخرين</p>	
<p>يفعل كل شيء للحفاظ على تفوقه خوفا من الفشل أمام الآخرين و هو انتهازيو استغلالي و كثير الحسد و مخادع و يغش للهرب من الأعمال السيئة و تعطيلها و جدير بالثقة و يحاول اخطأ الآخرين ليصبح أفضل منهم و يحاول تدمير</p>	<p>مخلص في عمله و يخاف الفشل و يقارن نفسه بالآخرين و لديه روح المنافسة و يحاول أن يبرز عن طريق الأعمال ذات المهارات الخاصة و يروج لنفسه و لتفوقه و يمتاز بالتكبر و هو عملي و لا يظهر عدم رضاه عن الواقع و لا يتبع عواطفه إذ تعارضت مع أهدافه</p>	<p>يتميز الشخص هنا بالثقة و النشاط و هو ذو تقدير عال لنفسه و يميل إلى المنافسة و لديه قابلية للتكيف و يمتاز بالكرم و باللطف و التميز الاجتماعي و هو مثالي و يحبه الآخرين و لديه قدرة على التأثير فيهم. في أفضل حالاته</p>	<p>المنجز</p>

<p>سعادة الآخرين و يدمر أي شيء يذكره بتقصيره أو موطن للضعف لديه</p>		<p>يكون متقبل لذاته و أصيل و متواضع ، ومحل ثقة و هو محسن و لديه نزعة قوية للخير و يمتاز سلوكه بالاعتدال .</p>	
<p>يتكون لديه كف للذات حينما تخيب أحلامه و تفشل خيالاته و يصبح مكتئباً و يكره نفسه و يحاول النفور منها و من الآخرين و تتكون لديه مشاعر الخزي و العار و يعاني من الجمود العاطفي و يظهر عليه التعب و تسيطر عليه أفكار هذائية تتمحور حول احتقاره لذاته ووخز</p>	<p>يكون مولع بالفنون و يسلك عن طريق مشاعره التي يحاول أن يكون دائم الاتصال بها و هو رومانسي و يحاول خلق بيئة جميلة و لديه ميل و قدرة على تضخيم الواقع و الحقائق و يستخدم أحلام اليقظة و الخيال و هو مرهف الحس و انطوائي و مزاجي و غير عفوي و ينسحب</p>	<p>لديه وعي بالذات و هو رومانسي و يتفحص أفكاره و مشاعره و لديه حساسية و حدس عاليين نحو الآخرين و هو مهذب و لبق و عاطفي و مخلص لنفسه و صادق معها ، يتمتع بالبوح الذاتي ، تهكمي و ساخر على نفسه و على الحياة و</p>	<p>المتفرد</p>

<p>الضمير ، وكره الذات و تتولد لديه أفكار تتركز حول اعتقاده بأن كل ما يحيط به هو مصدر للبؤس و العذاب و يلوم الآخرين و يتهرب ممن يحاولون مساعدته ، و يشعر بالعجز و فقدان الأمل و تتولد لديه نزعة إلى تدمير ذاته .</p>	<p>لحماية صورته الشخصية و كي ينسجم مع مشاعره و عواطفه و سوداوي و ازدرائي و غير عملي و غير منتج ، وواهن و مرئي و حالم .</p>	<p>تذبذب انفعالاته بين الشدّة و اللين و بين الجد والهزل و في أفضل حالاته يكون مبدع و يحول كل خبراته إلى الأشياء قيمة و لديه قدرة على انجاز الأعمال الفنية و الأدبية و هو ملهم للآخرين و لديه تجديد ذاتي .</p>	
<p>يكون صاحب هذا الجانب انغزاليا و انسحاب يا عن العالم الواقعي و هو زاهد في الحياة و غريب الأطوار او لديه اعتقاد بأن المعتقدات</p>	<p>لديه قدرة على التخطيط بصورة جيدة و العمل المنقن فهو يخطط للأفكار و الاعمال و يمتاز الفرد هنا بالذكاء الحاد و يستغرق بأفكاره و</p>	<p>و يكون ذو اتجاه عقلي و لديه قوة الملاحظة و بصيرة عالية و ادراك حسي كبير باتجاه كل ما يحيط به من أمر و لديه توقد</p>	<p>الباحث</p>

<p>التقليدية ليست صحيحة و يكون لديهم شعور بعدم الاستقرار و الخوف من العدوان لذا نجده ينبذ أو يرفض المجتمع ، و لا يتواصل مع الآخرين و تسيطر عليه أفكار وسواسية مهددة له و تصيبه بالذعر و تتكون لديه هذيان و يصبح فريسة لأشكال من تدمير الذات و أنواع الفوبيا و قد يصاب بالفصام أو ينتحر في سبيل الخلاص من هذه المشاعر .</p>	<p>التصورات المعقدة و العالم الخيالي ، لذا نجد مشغول البال بتصوراته و استنتاجاته ، و مبتعدا بها عن الواقع ، ذو مزاج عصبي و ذو حساسية عالية و يتخذ من العدوان وسيلة لمواجهة أي شيء يتعارض مع عالمه الداخلي أو أفكاره أو تصوراته الشخصية ، و يكون لديه نوع من الغضب و التشاؤم و الشك في طبيعة الدوافع البشرية و لديه ميل للجدل و المناقشة .</p>	<p>ذهني و يقظة ذهنية و يكون مشغول البال معظم الوقت و مبدع و منعزل و لديه ميل إلى البحث و التركيز و الانهماك في الأشياء التي تثير انتباهه ببراعة و يتفوق على الآخرين و لديه استمتاع بالاطلاع على المعرفة ، وعادة ما يصبح عالما أو خبيرا في أحد العلوم أو في أحد حقول المعرفة و تتميز أعماله بالإبداع و الأصالة و ذات دقة عالية</p>	
--	---	---	--

		<p>جدا و لديه خصوصية و استقلال و غرابة في السلوك و الأطوار و يكون في أفضل حالاته بارزا في زمانه و مكانه و ذو رؤية و استيعاب واسع للعالم ، وهو فضولي بدرجة كبيرة جدا يقوم بالاستكشافات الرائدة .</p>	
<p>الشعور بالذعر و العدوان و انتقاص الذات و ذلك لعدم الشعور بالأمان فضلا عن الشعور بالنقص و العجز عن</p>	<p>يستثمر وقته و طاقته في كل ما يعتقد أنه يوفر له الأمان و يحاول أن يجد من يملك نوعا من السلطة و يتحالف معه ليوفر</p>	<p>يكون لدى صاحب هذا النمط من الشخصية الجانب المخلص و القدرة على استثارة ردود أفعال الآخرين و</p>	المخلص

<p>حماية الذات مما يدفعه إلى البحث عن أي سلطة قوية أو أي معتقد يساعده في حل مشاكله كما يكون لديه شعور بالاضطهاد و المتمثل في شعوره بأن الآخرين و يريدون إيذائه و النيل منه و غالبا ما يكون متعصبا و هستيريا و عدوانيا و يحاول الهرب من العقاب ولديه سلوك تدمير الذات فقد يلجأ إلى الانتحار أو الادمان على الكحول أو تناول العقاقير و يسلك وكل السلوكيات</p>	<p>له الأمان و هو حريص و يقظ ، و يتوقع المشاكل و يحتاط لذلك لديه عدوان سلبي اتجاه الآخرين وهو يلجأ إلى التسويف و المماطلة و المراوغة الشديدة لتوفير نوع من الاحتراس ، و هو قلق و يتسم بالازدواجية التي تسبب الإرباك الداخلي و الضيق الذي يشعر به لدرجة يعب فيها التنبوء بسلوكه و قد يلجأ إلى إلى السخرية و التهكم و الازدراء ضد الآخرين.</p>	<p>يعمل بإخلاص و يكون متحملا المسؤولية و هو جدير بنيل الاهتمام الآخرين و محل ثقة و هذا ما يجعل ارتباطه بالآخرين يأخذ صفة الثبات و تشكل التحالف لديه شعور بالمسؤولية و يكرس اهتمامه في الأشخاص و الأعمال التي يؤمن بها بعمق و يساهم في بناء المجتمع و يكون واقعا و مواظبا و مجدا في عمله و يحقق نوعا من الاستقرار و الأمان في حياته و</p>
---	--	--

<p>التي من شأنها أن تحقّر ذاته و تذللها.</p>		<p>يظهر التعاون و في أفضل حالاته يحقق إثباتا عاليا لذاته وواثق بنفسه و بالآخرين و لديه استقلالية و تعاون و في الوقت ذاته لديه اعتماد متبادل مع الآخرين و لديه ثبات نفسي داخلي و يعتقد أن النفس هي مدر الشجاعة .</p>	
<p>يشعر باليأس الشديد لعدم قدرته على خفض القلق و عليه فهو قد يصبح اندفاعيا و يسلك بصورة طفولية و ينغمس في الشرب أو</p>	<p>يحاول أن يجد بدائل و اختيارات متعددة و متنوعة تكون مشبعة له و ذات قيمة عالية لديه ، مما يدفعه إلى خوض مغامرات و المخاطرة و يبدو عليه</p>	<p>يشعر بالحماس تجاه كل ما يتحسسه أو يمر به من تجارب و لديه قابلية عالية للاستجابة و الاستثارة و هو</p>	<p>المتحمس</p>

<p>انبساطي و متفاعل بدرجة كبيرة و تكون استجابته فورية و سريعة للمنبهات و المثيرات و هو مفعم بالحياة و يجب اللهو و اللعب و يكون متلهف للعمل الأشياء و لديه همة عالية و تلقائية و عفوية و هو مراوغ و مسرور دائما و يستطيع بسهولة الوصول إلى أهدافه و لديه براعة في انجاز أعماله و لديه مواهب عديدة و هو منتج وعملي و في</p>	<p>التصنع و التكلف في أغلب الأحيان ، ويكون خبير في فن معين كالسيرك مثلا و غير قادر على كبح جماح نفسه في أنشطة متنوعة و كثيرة و يبالغ و ينمق في القصص التي يسردها يخاف العزلة اذ نجده في حركة دائمة و يطرح أفكار كثيرة ينفذ بعضها و هو مادي و متمركز حول ذاته و جشع و ليس لديه قناعة و يدقق كثيرا في الأمور و يكون سلوكه اندفاعيا وهو متحجر القلب.</p>	<p>في ملذات حسية و قد ينحرف نتيجة اعتماده الشديد و الصراعات الداخلية التي يشعر بها ، و قد يتجه نحو الهجوم و العدوان و العنف و يفقد السيطرة على نفسه بقيامه بالاستجابات الشاذة من صور مزاجية الدورية كأفعال هروبية أو هوس، فيفقد صحته و طاقته بصورة واضحة و تظهر معاناته من الحالات المختلفة كالقوبيا من الأماكن المظلمة أو المغلقة أو حالات الذعر و</p>
--	---	--

<p>يصبح كارها لنفسه و متذمرا منها و يشعر باليأس و العجز الشديدين و يتجه نحو تدمير الذات .</p>		<p>أفضل حالاته نجده شديدا و عميق التفاعل مع ما يحيط به من أفراد و أشياء و هذا ما يجعل الآخرين يحترمونه و بالتالي يشعر بالسعادة و يكون شديد التركيز لجهوده و نشاطه على الأهداف ذات قيمة و يدرك الأمور بصورة جيدة و يعطيها أحق تقديرها من الوقت و الجهد اللازمين لانجازها و هو دائم الشعور بالرضا و الارتياح .</p>	
<p>يصبح الفرد في هذا</p>	<p>يحاول الفرد هنا أن</p>	<p>يحاول الفرد ذو</p>	<p>المتحدي</p>

<p>النمط و الشخصية المتحدية ان يكون لديه دور في الحياة وان يثبت ذاته و يتفوق على الجميع و يميل إلى التأكيد و الجزم اذ يتمتع بثقة عالية بنفسه و قد اعتاد على الكفاح و النضال من أجل الوصول إلى ما يطمح إليه و ما يروم الحصول عليه و هو ذو دهاء كبير يستخدم العنف في تحقيق دوافعه الانفعالية و بين الأمور بحسم و يتعامل رسميا مع الآخرين و يتصف</p>	<p>يحقق اكتفائه الذاتي مما يؤدي إلى أن يصبح من أحاب الأعمال أو مديرا لأحد المشاريع التجارية ، وهو يحاول تحقيق الاستقلال الذاتي و هو مجازف و يعمل بجد و نشط و يقضي معظم وقته في العمل يتجاهل حاجاته الانفعالية و يؤجل اشباعها و يكون غير متحفظ في سلوكه و يعد نفسه قائدا ، و لكلامه قوة القانون اذ أنه مغرور و متفاخر و متمركز حول ذاته و يحاول فرض وجهات نظره و تصوره على</p>	<p>الجانب من نمط الشخصية المتحدي متحجر القلب و قاسي بصورة تامة و ينزع نحو التصرف الفردي و الديكتاتوري و قد يأخذ جانب التطرف الشديد في مجال السياسة و قد يصبح مجرما أو خارجا عن القانون أو مرتد عن الدين و الأعراف و التقاليد و الالتزامات الاجتماعية و يبدي عكس ما يظهر و هو لا أخلاقي و عنيف و عدواني و ليس لديه رحمة و تنمو لديه أفكار</p>
---	---	--

<p>هذائية حول قوته و سيطرته على على الأمر و على من هم حوله و أنه لا يمكن هزمه و قهره و هو منتصر دائما في نهاية الأمر و قد ينتهي به الأمر إلى جنون العظمة و يشعر بأنه يملك مقدرة تامة على الأمر ، و أنه يتعذر أن يصاب بضرر و هو مندفع و متهور ، يحاول اثبات ذاته فيدمر كل ما يحيط به اذا تعرض لخطر ما.</p>	<p>الآخرين اذ أنه يعد نفسه في المرتبة الأعلى و الآخرين أدنى منه و هو لا يحترم الآخرين و تتصف علاقاته معهم بالمواجهة و المقاتلة و الخصام .</p>	<p>بأنه قيادي بالفطرة و هي صفة يصفه الآخرون بها دائما اذ أنه يبادر دائما و يكون وراء حدوث الكثير من الأمور و يحاول دائما الدفاع عن الناس و مصدر عطاء للآخرين و يحاول حمايتهم و يرعاهم معتمدا على قوة شخصيته و في أفضل حالاته يكون ذا صدر رحب و لديه شهامة و رافة و رحمة و مسيطر على نفسه و يحاول دائما الظهور بأجمل صورة و هو</p>	
---	---	---	--

		شجاع و مستعد للتضحية مقابل ما يريد جعله حقيقة ثابتة .	
يشعر الفرد في هذا الجانب بالعجز حيال ما يواجهه من مشاكل ، وهو جامد و غير فعال و يلجأ إلى الكبت و عنيد و مهمل و غير مبال و يبعد نفسه عن كل أشكال الصراع و يحاول تجنب أن يكون واعيا لما قد يؤثر فيه و لا يستجيب للبيئة الحيطة به ، و يصبح متبادل الاحساس و لا يشعر	يحاول محو ذاته و البقاء بعيد على الشهرة و يتفق مع الآخرين يقلل من حجم المشكلة و يبسطها لاسترضاء الآخرين و الشعور بالسلام و هو نشيط و فعلا مهمل هو دائم الإذعان و الاستسلام و يلجأ الى أحلام اليقظة و هو كثير النسيان و مذعن دائما للأمور التي تحدث و يلجأ إلى التسويق و المماثلة	يتمتع صاحب نمط الشخصية في جانبه الصحي يتوافق مع الآخرين و يشعر بالهدوء و الراحة و الاستقرار الانفعالي ، و يكون متسامح و متساهل و هو راض عن نفسه و عن الآخرين و لديه صدر رحب و حلم و متواضع وودود و بسيط و لطيف و متفاعل و يحاول أن يبدو صادقا و يعمل	صانع السلام

<p>بهويته و قد ينتهي به الأمر إلى أن يكون مشوش التفكير و قد يصبح لديه اضطراب الشخصية المتعددة .</p>		<p>على أن يبعث الأمان و الطمأنينة و الإصلاح بين الآخرين و يحقق التآلف بينهم و هو وسيط جيد بين الناس و يكون في أفضل حالاته رابط الجأش و مستقل و منجز ، متزن</p>	
<p>يعتقد الفرد في هذا الجانب بأنه أفضل الموجودين و أنه الأقوم أخلاقيا بينهم و ليس لديه صبر و تحمل أو مرونة و يتعامل الأمور المطلقة و يعتقد أنه أعلم بحقيقة الأمور من بقية الناس و هو</p>	<p>يسعى لاصلاح الأمر و ينتقد نفسه و الآخرين بدرجة كبيرة و يكون غاضبا و يوجه الآخرين و يوضح الصورة الصحيحة التي يجب أن تكون عليها الأمور ، و يحاول إرشاد الآخرين و يذكرهم</p>	<p>يحرص على أن يكون على صواب دائما و يتجنب أن يكون على خطأ و يكون متمسكا بالمبادئ و القيم و يحاول أن يكون عادلا ، و موضوعيا و هو ذا خلق عال و صادق</p>	<p>المصلح</p>

<p>الصح و الجميع على خطأ وهو متشدد في أحكامه و يكون وسواسيا حول عدم الكمال و الخطأ في السلوك و يلجأ إلى المراءاة في سلوكه ضد ما يقتنع به و ما يوعظ به الآخرين و ينتقدهم دائما و بشدة .</p>	<p>بالنتائج التي ستحدث لو اتبعوا نصائحه و يكون متزمت و منظم جدا و مرتب و غير صبور و مندفع و يقيد مشاعره و من الصعب ارضائه .</p>	<p>و يتمتع بإحساس عال في تحمل المسؤولية و يسعى نحو التكامل الشخصي و تكون قناعاته متجهة نحو الصح أو الخطأ لما هو موجود في البيئة المحيطة به و للمعتقدات الدينية و القيم الأخلاقية و في أفضل حالاته يكون ذا فطنة و لديه بصيرة و حكمة و يستطيع أن يكشف حقيقة الأمر بصورة تجريدية و هو واقعي .</p>	
--	---	--	--

جدول -01- أنماط الشخصية عند ريسو.

المصدر: (عبد الصاحب ، 2011 ، ص.ص.100.99)

خلاصة الفصل :

تعد الشخصية علم قائم بذاته لمالها من أهمية في فهم السلوك البشري السوس و المرضي ، ففهم نمط شخصية المتحدث أمامي أو الآخر يسهل علينا التواصل و التعامل و التنبؤ بالسلوك .

لذا فالمنظمات و المؤسسات و نظم الهيكلية التنظيمية أو تسير الموارد البشرية يوجب دراسة شخصية الموظف أو العامل و حتى المدير قبل تنصيبه في العمل فبعد تحليل منصب العمل و التواصل إلى السمات أو نمط الشخصية الذي يجب أن يتوفر في الفرد قبل استلامه للعمل حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها العامة و الخاصة .

كذلك فإن أهم فرد في المنظمة و هو قائدها أو مديرها فمعرفة ملمح أو نمط شخصيته قبل تسليمه قيادة المنظمة أمر أصبح بالواجب فالشخصية القيادية أو المسؤولة هي التي يجب أن تحظ بقيادة المؤسسة.

الفصل الثالث : أنواع القيادة

تمهيد

- 1 - تعريف القيادة
- 2 - أركان القيادة
- 3 - مراحل عملية القيادة
- 4 - النظريات المفسرة للقيادة
- 5 - تعقيب عام على نظريات المفسرة للقيادة
- 6 - أنواع القيادة

خلاصة

تمهيد :

انتشرت في أوساط الموظفين و الشعوب ككل ثقافة المطالبة بحقوق المواطن من الحكومة و منظمات القطاع العام و الخاص ، وأصبح الكل يطالب بجودة الخدمات المقدمة و خاصة الخدمات الطبية فزاد الضغط على المستشفيات كمنظمة لها وزن في المجتمع ، و كذلك توصل الكثير من الباحثين في مجال القيادة إلى أساليب و طرق تسيير تجعل المؤسسات تحظى بالربح و نوعية المنتج أو الخدمة مميزة و رضا وظيفي لكل موظف أو عامل هذا فرض على الإدارة الجزائرية انتهاج هذه الأساليب و إعادة صياغة المناهج المكونة للمدراء ككل و مدراء المستشفيات بصفة خاصة .

لذا جاء في هذا الفصل تعريف ماهية القيادة و أنواعها و النظريات التي فسرتها .

1 - تعريف القيادة :

- التعريف اللغوي للقيادة :

إن مصطلح القيادة قديم فالإنسان اجتماعي و يعيش وسط الجماعة فإما أن يكون قائدا لها كزعيم العرش أو القبيلة أو تابع للقائد ما ، أو يقود أسرة ، جماعة العمل ، جماعة الأقران فهذا المصطلح يعرف لغتا ب:

- تعريف " النذير " :

" القيادة جاءت من كلمة قود و قيد ، أي حبل يقاد و هي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد .

أما معجم الوسيط فيعرفها : ب مشى أمامها أي أخذ بمقودها ، قيادة الجيش ، رأسه و بر أمره " . (النذير ، 2010 ، ص.24)

-التعريف الاصطلاحي للقيادة :

-تعريف " مسلم " :

" إن أصل كلمة القيادة (Leadership) هي من اللغة الانجليزية و تتكون هذه الكلمة من مقطعين leader و تعني رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما

لتناول مهام معينة و ship تشير إلى نوعية و كفاءة و فن التوظيف و الحفاظ على المهام الرئيس أو الزعيم .

و كلمة القيادة (LEDERSHIP) ليس لها مرادف في اللغة الفرنسية و تعني باللغة الفرنسية مجموعة السلوكات التي يمكن الاعتراف بها للذي يصمن وظيفة القائد علما بأن هذه الكلمة أدخلت إلى اللغة الفرنسية في القرن التاسع عشر و تأتي مرادفة لكلمة MENEUR أي مسير و مؤثر يسمع له " . (مسلم ، 2005 ، ص.ص.133.134).

- تعريف "عبيدات ،الذبايات":

" تعرف القيادة على أنها عملية التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رايه و قوة حجته و سلامة منطقه " .

(عبيدات ، الذبايات ،2014، ص42).

- تعريف "مجممي " :

" تعرف القيادة بأنها مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين و جعلهم راغبين في آداءه كما يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعا في فرض إرادته الشخصية على مجموعة من الأفراد و و يجعلهم يتبعونه ، بل هو الذي يعرف كيف يربط الإدارات المتباينة و يجعل منها قوة محركة".(مجممي ، 2004 ، ص.17)

- تعريف " دي امبرسيوو كاردونا " (Dimbrosio,Cardona,2002):

"أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة و المصالح المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا أولئك الذين قرروا اتباعهم . " (بليبيسي 2007، ص.12).

-تعريف " شهاب ":

"ان القيادة عرفت على مستويات مختلفة من قبل الاداريين و المفكرين منهم من استخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة تبادلية بين من يبدأ بالفعل و بين من ينجزه و هذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل و هو القائد و وظيفته اصدار الاوامر و يمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل و هم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر و هذا واجب عليهم) شهاب ، 2010، ص.111).

-تعريف ليكرت (Likret):

" بأنها المحافظة على روح المسؤولية و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة ". (الفهيدي ،2009، ص.24).

-تعريف " Waras , Wamy ":

" هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى من خلالها القائد الوصول إلى الأهداف المنظمة و يمكن تعريف القائد بأنه شخص يؤثر على الآخرين للعمل و تحتاج المنظمات اليوم إلى فعالية القادة الذين يفهمون تعقيدات تغير البيئة العالمية بسرعة ".

(Waras,Wamy,2014,p.57)

- تعريف (Northouse):

" هي الكفاءة و المهارة التي تطور مع مرور الوقت و هي عملية تفاعل بين القائد و التابعين و عملية تأثير لتحقيق الأهداف المشتركة ".

(Northouse,2007,p.3)

- تعريف (Gardner ,1995):

" هي القدرة على التأثير في الآخرين من هدف مشترك ". (ذيب ، قطاني ،

2014،ص.232)

- مما سبق يتضح أن القيادة عملية اجتماعية تتم في منظمة من قبل شخص و القائد يمارس عملية التأثير على جماعة من الأشخاص و هم التابعين لغرض تحقيق أهداف مشتركة يستفيد منها الكل .

- كما يرى من (مسلم ، مجممي) بأن القيادة عملية يقوم بها شخص يحمل صفات و مميزات تؤهله لتسيير المنظمة و الجماعة .

- بينما عرفها كل من (بليبيسي ، شهاب) بأنها علاقة متبادلة تظهر أثناء التفاعل بين القائد و التابعين لتحقيق أهداف مشتركة و هذا ما ركز عليه "ليكرت" حيث قال لابد من الحافظة على روح المسؤولية .

و يرى كل من (Waras,Wamy,Northouse ,Gardner) انها عملية تأثير من قبل القائد على أفراد المنظمة ، لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

2 - الفرق بين الإدارة و القيادة :

ذهب جمهور العلماء إلى انه لا يوجد فرق بين القيادة و الإدارة فهما مصطلحان للعملية تسير الشؤون الادارية ككل في اي مؤسسة و بنما يوجد الكثير من علماء الإدارة و القيادة يفرقون بينهما فالقيادة موضوع قديم بينما الإدارة اصبحت علم حديث يدرس في كل المجالات و القيادة جزء من الإدارة فما هي الإدارة اولا و ماهو الفرق بينهما ؟

2 - تعريف الإدارة :

- تعريف الهزيمة :

" هي ترتيب و تنظيم خاص يحقق أهداف معينة مهما كانت هذه الاهداف و هي الفن الذي يحققه الناس مع الممارسة و توفر الموهبة الخاصة بذلك مع المقدرة على الابتكار ، و حسن التصرف في تطبيق المعارف و المعلومات النظرية في الميدان (الهزيمة ، 2004 ، ص18)

- تعريف " بن جامع " :

" ترتكز الإدارة على البرامج التفصيلية و الجداول الزمنية المتعلقة بتنفيذ المهام و تأطير عملية استغلال موارد التنظيم " . (بن جامع ، 2010 ، ص.79)

- تعريف الأغبري :

" الإدارة هي تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من تحقيق الاهداف المحددة ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق و أقل التكاليف و أقصر وقت ".(الاغبري ، 2006 ، ص.46).

نستخلص من التعاريف السابقة أن الإدارة عملية تنظيم و تخطيط لعمل و اختيار طرق تنفيذه ووقت تنفيذه و الاشراف عليه بينما القيادة عملية تحديد الرؤية و تحفيز الآخرين للقيام بعمل ما تحت اختيارهم لطرق تنفيذه .

بينما يوضح (المعايطة) الفرق بين الادارة و القيادة في الجدول (2):

الرقم	الاداري	القائد
1	ينفذ أكثر مما يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة و الامكانيات المادية و البشرية اللازمة	يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية
2	يقتصر نشاط المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
3	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن و ليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان	يحاول تغيير الواقع و تجديده فهو داعية للتغيير و مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي
4	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر

5	يعمل وفق خطوات محددة سلفا	يبتكر و يبدع و يجدد
6	سلطته رسمية و يستمد من القوانين و التشريعات و النظم التي تحكم المؤسسة	سلطته غير رسمية في الغالب و يستمد من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون و العمل المشترك
7	الإدارة مفروضة على الجماعة	تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير
8	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد	يشارك الافراد القيادة في تحديد الاهداف

المصدر: (المعاينة، 2007، ص.327)

ان وظيفة المدير المستمدة من القوانين و اللوائح غير كافية للتسيير اي مؤسسة فالسلطة المخولة إليه تحتاج جانب شخصي لابد ان يكون ثري بمهارات اجتماعية و فنية و انسانية و قيادية تتوفر في المدير ليكون قائد ينجح عملية التسيير المؤسسة خلق بيئة تنظيمية يسودها الرضا و الابتكار من قبل الموظفين و العمال و الافشلت عملية الادارة و القيادة.

3 - أركان القيادة :

تشمل عملية القيادة عدة أطراف مترابطة كل ركن منها له عدة مهام أساسية لا غنى عن أي طرف منها لنجاح عملية القيادة و أهمها :

- القائد :

بما أن العملية القيادية معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين " بهدف توجيه النشاط و الجهود للجماعة في اتجاه معين فلا بد من وجود طرفين شخص مؤثر و آخر متأثر "(الغامدي ، 2006،ص.14) و الشخص المؤثر هو القائد الذي تتوفر فيه عدة سمات تجعله اهلا للقيادة المنظمة او الجماعة و يقوم بعدة وظائف و هي :

يعد سلوك القائد هو الفيصل في نجاح الجماعة التابعة أو فشلها لذا فهوم يقوم بعدة وظائف اتجاه الجماعة و المنظمة ككل منها :

أ-القائد كمنفذ :

من أكثر أدوار القائد بدهاة فهو القمة التي تنظم نشاط جماعته و كذلك مراقبة المنجزات الناتجة عن جهود الجماعة التي يقودها فمثلا المشرف في المؤسسة الصناعية يكون مسؤولا عن توجيه الأفراد نحو طرق العمل الصحيحة و مراقبتهم في تنفيذ ذلك .

ب - القائد كمخطط:

يتخذ القائد موقف التخطيط حيث حيث منوط به تقرير أي الأساليب و السبل تسلكها الجماعة و ذلك بغرض تحقيق أهدافها و هذا يتطلب منه تحديد الخطوات الفورية أو الخطوات على المدى البعيد اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة و عادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة فهو وحده الذي يعرف الخطة بالتفصيل و التحديد أما الباقي أفراد الجماعة فإنهم قد يعرفون بعض تفاصيل الخطة و لكن هذه المعرفة عادة ما يعوزها الترابط و الاتساق .

ج- القائد صانع لسياسية الجماعة :

من أهم وظائف القيادة تحديد أهداف و سياسة الجماعة و في الجماعة المؤسسة الصناعية فإن القائد يكون هو الشخص المناط به وضع الخطة الإنتاجية و اسلوب تنفيذ الخطة .

د- القائد كمثيب و معاقب :

من الواضح أنه من أهم وظائف القائد منح الثواب و انزال العقاب على كل من يستحقه و قد يكون الثواب في صورة مكافأة العامل مجتهد و قد يكون العقاب خصم يوم أو عدة أيام من راتب عامل مقصر .

ر- القائد حكم ووسيط :

و مما يرتبط بوظيفة القائد كمنزل للعقاب و مانح للثواب ووظيفته كحكم ووسيط في العلاقات الصراع داخل الجماعة كأنه واجبه أن يقوم بمهمة القاضي بين أفراد الجماعة فيما بينهم من خلافات . (ربيع ، 2009 ، ص.ص.292.293).

2- جماعة التابعين (المرؤوسين):

هم مجموعة من الأفراد العاملين بالمنظمة تحت اشراف و تسير القائد ينجزون مهامهم بتوجيه منه كما يقدمون الولاء و الالتزام للمنظمة و القائد المشرف عليهم بقيامهم بأداء عالي و مميز لعملهم .

" وقد لخص جيمس كوزي و باري بوسنر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون ممن القادة ما يلي :

✓ الصدق أهم خاصية لا بد ان تتواجد في القائد تتجسد في التوافق بين أقواله و أفعاله و المرؤوسين لا يؤمنون الا بما يرونه واقعا أمامهم .

✓ الكفاءة هي عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق .

✓ التوجه إلى المستقبل يمثل الرؤية و هي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل و ذلك بتحديد مسار و هدف يجب تحقيقه و المرؤوسين ينتظرون من القائد الاجابة على السؤالين : لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟

✓ التحفيز اذا كان المرؤوسين ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم و تحقيق هذه الرؤية ، كما أن زيادة معدلات المشاركة للمرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في قدراتهم و لاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم (كيرد ، 2015،ص.12).

3-الأهداف المشتركة :

ان اجتماع القائد بالجماعة لأجل غرض معين تحققه جملة من الأهداف التي تخدم مالح و أركان القيادة و يستفيد منها الآخر أي المجتمع لهذا وجود أهداف مشتركة و تحديدها و العمل على تحقيقها يعد أمرا مهم و نواة القيادة و ذكر ليتزر (Litterer) " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد و أهداف الجماعة التي

يقودها ككل و أهداف أفرادها وحدة هب الحالات الاستثنائية و ليست هي القاعدة ، الا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد و أهداف الجماعة التي يقودها و أفرادها ، و تكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذه المعارضة

بالشكل الذي يضمن ارضاء الجميع وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير . (الغامدي ،2006،ص.16).

4 -مراحل العملية القيادية:

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين و هما :

أ - مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية :

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الاستراتيجي للمنظمة و الذي يمثل الأساس في جميع فعالياته و ذلك على النحو التالي :

✓ تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة) .

✓ تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .

✓ توضيح الأهداف الإستراتيجية في الآجل الطويل ،و التوجهات

الإستراتيجية في المدى القصير و المتوسط .

✓ تحديد مستويات الأداء و الانجازات المستهدفة و مقاييس الحكم على

الانجاز .

✓ تحديد أسس و معايير البناء التنظيمي ، و ثقافة المنظمة للتوجهات

الإستراتيجية

✓ تشكيل الأساس الموضوعي لبناء و تنمية و تمكين الموارد البشرية

الفاعلة ، و إطلاق الفرص أمامهم للابداع و التطوير و الانجاز .

ب - مرحلة إدارة السلوك التنظيمي :

تتعلق هذه المرحلة المستمرة و المتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه ، و

الارشاد و الدعم و المساندة و التقويم و التصحيح للسلوك مختلف عناصر

المنظمة و تأكيد جودته و توافقه مع توجهات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية

و تشمل عمليات ادارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

✓ تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف و توضيح علاقته بالأهداف و

التوجهات الإستراتيجية للمنظمة و سياستها الرئيسية .

✓ توضيح متطلبات السلوك المستهدف و مقوماته الأساسية الواجب على الفرد

(جماعة العمل) إدراكها و التعامل معها بإيجابية .

✓ توجيه السلوك الفعلي و رصد الاتجاهات نحو الانحراف عن مستويات

المستهدفة و المعدلات المقررة و التدخل السريع لإعادة الأداء إلى

المستويات الصحيحة .

✓ تقويم الانجازات و تقدير العاملين على الجهد المبذول و نوعية السلوك و

مدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة .

✓ التخطيط للعمليات تطوير السلوك و تحسين أداء العمليات في ضوء
الدروس المستفادة من المتابعة و تحليل السلوك الفعلي و كذا لمواكبة
تطلعات العملاء و متغيرات السوق و التقنية .
(السلمي ،2004،ص.ص.713.714).

5 -النظريات المفسرة لأنواع القيادة :

تعد القيادة من أقدم المواضيع حيث أنها وجدت مع وجود الإنسان فهناك دائما
جماعة لها قائد يتميز بصفات تجعله مختلفة عن الأخير أو التابعين لذلك فقد
درس موضوع القيادة منذ القديم و تصنف النظريات إلى 3 مداخل مدخل
النظريات التي تهتم بالسمات و مدخل النظريات التي تهتم بالسلوك و مدخل
النظريات التي تهتم بالموقف و هي كتالي :

1- مدخل السمات :

ركزت هذه النظرية في دراستها على مجموعة من السمات و الصفات التي تتميز
القائد فدرستها للسمات القائد دراسة ظاهرية لمجموعة من الأوصاف الجسدية و
لعلى أبرز نظرياتها و أقدمها هي :

- نظرية الرجل العظيم :

- " كان سيرافرانسيس جالتون (Galton Serfransises) من المهتمين بهذه
النظرية بحيث يقول إن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب
القدرات و المواهب البارزة.

و معنى هذا أن الرجل أو القائد لا يمكن أن يحدث تغييرات داخل الجماعة ما لم يكن هناك تعاون و استعداد من طرف باقي الجماعة . " (خميسي ،2012، ص.268).

و قامت هذه النظرية على مبدأ " القادة يولدون قادة و استمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد معه خصائص القيادة و تم استخدام هذه النظرية في تفسير شخصيات شهيرة مثل الاسكندر الأكبر نابليون سمارك و الذي يقال عنهم أن لديهم القدرات الطبيعية للقيادة ، و هذه النظرية قد أفسحت الطريق أما منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة و هي نظرية السمات " (بليبيسي 2007،ص.19).

- نظرية السمات :

- ركزت هذه النظرية دراسة الصفات التي يتمتع بها القادة و خلصت إلى وجود " نوعين من الخصائص المشتركة للقيادة يتعلق النوع الأول بالجوانب الحسية كالذكاء و العزم و المتابعة ، أما النوع الثاني فهو يتعلق بالجوانب النفسية كالثبات في المزاج و الايثار و الهدوء و البشاشة و التسامح ، وهذا فضلا عن صفات أخرى تتصل بالنواحي البدنية كالطول و الشكل و الأناقة و لكن رغم أن غولندر (Goldner) أكد على الصفات العامة مثل الذكاء إلا أنه خلص إلى أنه في هذا الوقت لا توجد ظاهرة معتمد ترتبط بوجود صفات قيادية عامة ، و أن القادة لا يعملون بشكل منعزل حيث أنهم يتعاملون مع الأتباع ضمن محتوى ثقافي و اجتماعي و مادي و هكذا قامت مدرسة الموقفية " . (وسطاني، 2010،ص.29)

2- المدخل السلوكي :

- بعد فضل نظرية السمات في تفسير القيادة الناجحة و اعطاء جملة من الصفات التي تميز القائد الناجح ظهرت المدرسة السلوكية لتقوم بدراسة سلوكيات القائد و أفعاله المتكررة لتأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة و أول دراسة كانت لـ :

- دراسات جامعة آوهايو (Iowa):

- لقد أفرزت دراسات كل من (Ralphwhite, Ronald, Kurtluin) نظرية تسمى نظرية الخط المستمر ، و التي تشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة و هي النمط الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، النمط المتساهل .

و تمثل هذه الدراسات البداية الصحيحة للبحث في موضوع القيادة حيث تهدف إلى التعرف على رودود أفعال الأفراد عند مختلف أنماط القيادة أي هذه الأنماط أكثر فعالية .

" لقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الأطفال حيث تم تشكيل ثلاثة مجموعات من الأطفال وفق السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة ، و تمثل هذا السلوك في استخدام ثلاث أنماط قيادية و هي :

أ النمط الديمقراطي :

يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و التزامهم و عليه يعتبر هذا النمط من أفضل أنماط القيادة الفعالة .

ب-النمط الأوتوقراطي :

يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصير على إطاعة مرؤوسيه لها ، غير مدرك لما لذلك من آثار نفسية سيئة عليهم .

ت-النمط المتساهل :

يعمل على إعطاء أكبر قدر من حرية لمرؤوسيه و تفويض لسلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الوجبات بطريقة عامة و غير محددة و كذا إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات " (واعر ، 2015، ص.14).

- دراسات جامعة ميشغان (Michigan):

اتخذت جامعة ميشيغان (Michigan) طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو حيث قارنت هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال و غير الفعال ، و حدد الباحثون في جامعة ميشيغان نوعين من سلوك القيادة هما :

أ -القادة المهتمين بالموظفين : و هم القادة الذين يركزون على احتياجات الموظفين و بناء جماعات عمل فعالة .

ب-القادة المهتمين بالعمل : و هم القادة الذين يركزون على توجيه النشاطات على تحقيق الكفاءة و تقليل التكاليف و جدولة الأعمال .

و جاءت النتائج بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالعمل و الموظفين معا ،و أن القادة الذين يهتمون بأحد الجانبين دون الآخر تقل درجة فاعليتهم إلى حد كبير ". (طحوح ، 2016،ص.20).

-نظرية هالبن (Halpin,1966):

تسمى نظرية البعدين و هي امتداد لدراسة أوهايو حيث طور " هالبن استبانة لوصف سلوك القائد و ذلك امتدادا لدراسة جامعة أوهايو و قد حدد بعدين للنمط القيادي هما:

أ-بعد هيكله المهام : يقصد به سلوك القائد في تحديد العلاقة مع العاملين و طرق القيام بالعمل و توفر قنوات الاتصال داخل المنظمة .

ب- بعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية : و يقصد به سلوك القائد الذي يقوم على الثقة و التفاهم و الاحترام المتبادل بينه و بين العاملين .

و في ضوء هذين البعدين قسم هالبن الأنواع القيادية إلى أربعة أنواع :

- ✓ نمط عال في هيكله المهام و عال في الاهتمام بالمشاعر .
- ✓ نمط عال في هيكله المهام و متدن في الاهتمام بالمشاعر ..
- ✓ نمط متدن في هيكله المهام و عال في الاهتمام بالمشاعر .
- ✓ نمط متدن في هيكله المهام و متدن في الاهتمام بالمشاعر .

(الظفيري ،2006،ص.17) .

-نظرية النضج الوظيفي للعاملين لهيرسي و بلانشارد:

بعدها كانت المدرسة السلوكية هي السائدة في الستينات و فشلت في تفسير بعض أنماط القيادة على أساس مجموعة من سلوكيات القائد جاءت نظرية النضج الوظيفي للعاملين " أو نظرية دورة الحياة التي طورها كل من " بول هيرسي و كنيث بلانشارد" خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحا القيادة بجامعة أوهايو " (العيصرة ، 2008،ص.44)، حيث فسروا سلوك القائد على أساس مميزات البيئة التي حدث فيها السلوك كرد فعل لموقف وضع فيه القائد كما أن قيادته تقوم على أساس التفاعل بين بين سلوك المهمة التي يقدمها القائد و مقدار الدم الاجتماعي العاطفي لسلوكه و مستوى الالتزام و النضج الذي يظهره العاملون و مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر فيهم كالقدرة على أداء المهام العالية و المعرفة المطلوبة لهذه المهمة و الخبرة المهنية و المهارات و الدافعية للقيام بالأعمال الموكلة اليهم و ثقتهم في القائد و عليه يحدد سلوك القائد فإذا زاد مستوى النضج و الالتزام لدى العاملين زاد اهتمام القائد بنوعية علاقته معهم و قل اهتمامه بتوجيههم و اذا نقض نضجهم و ساءت طريقة عملهم نقص اهتمامه بهم و زاد اهتمامه بالعمل و توجيههم و عليه حددت هذه النظرية أربعة أنواع للقيادة التي يجب أن تتناسب مع الموقف و هي :

✓ "أسلوب الأمر الإخباري : سلوك عالي في التوجيه منخفض في المساندة

بتركيزه على تحديد الأداء و كيفية تنفيذه و الزمن اللازم لذلك مع الاهتمام

القليل بالعلاقات الاجتماعية معهم ، و يمارس هذا السلوك عند انخفاض
النضج الوظيفي لهم في المهارة و الرغبة في الأداء .

✓ أسلوب التسويق (استشاري): عالي في التوجيه و المساندة بتركيزه على
شؤون العمل و الانتاج و الاهتمام ببناء علاقات إنسانية معهم ، و لكن
الاختلاف أنه يعرض أفكاره بقصد تبنيها و العمل بها و يمارسه عند
مستوى نضج منخفض في المهارة و لكن هناك رغبة في أداء العمل .
✓ أسلوب المشاركة : عالي في المساندة منخفض في التوجيه مهتم ببناء
علاقات و مشاركة في الآراء عند النضج الوظيفي العالي في المهارة و
الرغبة في الأداء."(شاين،2013، ص.71).

- نظرية الشبكة الإدارية :

قام الباحثين روبرت بلاك (Robertblak) و جان موتون (Janemouton)
بالعمل معا في معهد علم النفس في جامعة تكساس (Texas) في الأعوام من
(1950) إلى (1960) و قاما بتطوير الشبكة الإدارية .

" حيث ترى نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون أنه يجب البعد عن التحيز أو
نموذج معين دون الآخر حيث يرون أن الأسلوب القيادي مزيج من المحورين و
هما (الاهتمام بالعاملين و العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالإنتاج و يصف بلاك
و موتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية أو خمسة نقاط تعكس
درجة الاهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين و فيما
يلي هذه الأنواع الخمسة :

أ- النمط (1/9) نمط الإدارة العلمية (القائد التقليدي):

هذا النمط يهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج و العمل و لكن اهتماماته بالمرؤوسين قليلة للغاية فهو يهتم بالجوانب الفنية في العمل من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى ، و لكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية و مشاعر المرؤوسين مما قد يسبب لهم نوعا من الإحباط .

و لذلك يطلق عليهم البعض اسم القادة العلميين الذين يتبعون الإدارة العلمية التي نادى بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية ، و لو نجح هذا النمط من السلوك القيادي على المدى القصير في زيادة الإنتاج فإنه يمكن أن يؤدي على المدى الطويل إلى جمود المنظمة و عدم تطورها و كذلك عدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم و قدراتهم الشخصية.

أ- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية (القائد الإنساني) :

في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين ، و لكن يقلل اهتماماته بالإنتاج و العمل إلى الحد الأدنى حيث يهتم برعاية المرؤوسين ، و تلبية حاجاتهم و العمل على رضاهم و نمو قدرتهم ، وهذا النمط من القادة أطلق عليه بعض الكتاب اسم القائد الاجتماعي ، لأنه يهتم بالعاملين و يعمل على تطوير قدراتهم و تنمية مهارتهم .

ب- النمط (5/5) الإدارة العملية (القائد العملي) :

هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية و الاهتمام بالمرؤوسين ، ذلك عن طريق عدم المغالاة ، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل ، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين .

ت-النمط (9/9) الإدارة الجماعية (القائد المثالي):

هذا النمط هو الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة و علماءها ، ويرون أنه النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أن يصل إليه .

حيث يهتم بالعمل و المرؤوسين إلى أقصى حد لذلك يستطيع هذا النمط تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة ، لدى المرؤوسين تحت قيادته إلى الحد الأقصى ، و العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه و كذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بالمنظمة و تطويرها ، و يطلق عليه بعض العلماء اسم (الإدارة الجماعية) التي تشرك كل المرؤوسين في العمل بحماس و تفاعل.(العبياني ، 2011 ، ص.ص.21.22). كما أعطى السديري تسمية أخرى لأنماط القيادة حسب نموذج الشبكة الإدارية و هي :

1- (1/1) القيادة السلبية أو الفقيرة :

و هذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد و العمل و لكن بشكل قليل حيث يكون بحده الأدنى .

2- النمط (9/1) قيادة النادي الاجتماعي :

يهتم القائد الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جدا بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

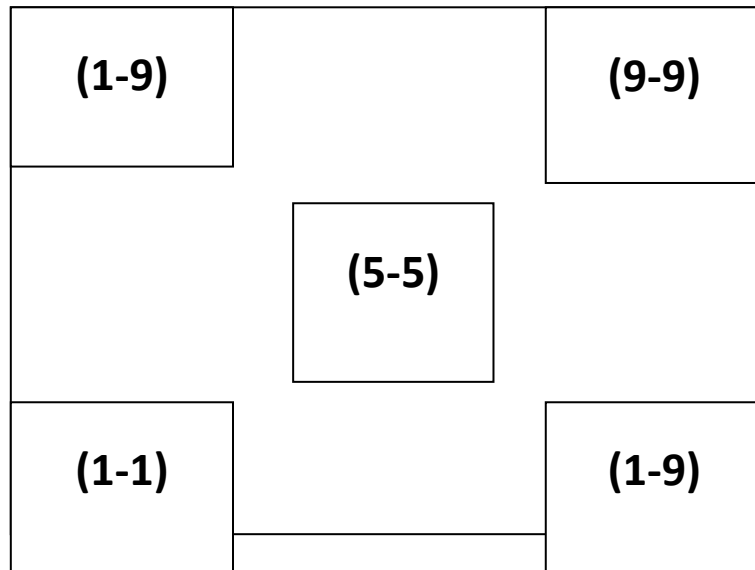
3- النمط (5/5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط :

وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد و العمل بشكل متوازن و بدرجة متوسط من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد و تحقيق مستوى أداء مرضي .

4- النمط (9/9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة :

و هذا النمط القيادي يهتم بالعمل و الأفراد بشكل متوازن لكليهما و يعني ذلك انجاز العمل بواسطة اعضاء فريق ملتزمين و متعاونين و على أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و يحقق إشباع رغباتهم و احتياجاتهم في مناخ العمل عمل يسوده الاحترام و الثقة العالية و الفعالية " .(السديري ، 2010،ص.31).

و فيما يلي نموذج للشبكة الادارية التي تعكس الأنماط الخمس للقيادة :



شكل (2): نموذج الشبكة الادارية من تصميم الباحثة

و تقوم الشبكة الادارية لبلاك و موتون (blak,mouton) على بعدين من السلوك القيادي حيث يرمز المحور الرأسي إلى الاهتمام بالأفراد و المحور الأفقي إلى الاهتمام بالانتاج (الناتج المادي او الخدمي للمنظمة و الشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات افقية و تسعة رأسية حيث يعبر الرقم 9 عن أعلى درجة من السلوك المرتفع و الرقم 1 عن أقل درجة من السلوك المنخفض.

4- المدخل الموقفي :

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن القيادة موقفية أي القائد يتعامل مع المنظمة و التابعين حسب الموقف الذي يتواجد فيه و يغير من أسلوب قيادته حسب الموقف فما ينجح مع هذا الشخص لا ينجح مع غيره و منها ظهرت عدة نظريات منها :

-النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر (fidlre):

تنص هذه الأخيرة على أن " أسلوب القائد المباشر يختلف باختلاف الظروف ، ففي الظروف المفضلة يكون الاسلوب متوجه أكثر إلى الاهتمام بالعمل و الانتاج الأكثر فاعلية و كفاية ، و كذلك في الظروف غير المفضلة اطلاقا يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل (السعود ، 2013، ص.167).

و يرجع الفضل إلى فيدلر في وضع نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة و الذي جمع فيه جانبين أساسيين هما نمط القيادة و المواءمة --الموقف القيادي نفسه و رأى أن مواءمة الموقف للنمط أو الاتجاه القيادي تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية و هي :

✓ علاقة القائد الجماعة : و تبرز مدى تقبل الجماعة و هو العامل الأول .
 ✓ هيكله المهام و تبين تحديد المهام بدقة و المام فريق العمل بأبعادها و هو العامل الثاني

✓ درجة قوة منصب القائد : و تستمد من السلطات الرسمية الخولة لشاغل المنصب و هو العامل الثالث

✓ و قد توصل فيدلر إلى انه متى توفرت هذا العوامل الثلاثة كان الموقف ملائماً للقائ". (الحربي ، 2008، ص.ص.62.63).

قام العالم فيدلر بإجراء الدراسات التي توضح العلاقة أسلوب القيادة بمحملة تفاعل المتغيرات الثلاثة و يبين الجدول التالي المتغيرات الموقفية و النمط القيادي المفضل لكل منهما :

رقم الموقف	درجة يسر الموقف	متغيرات الموقف		نمط القيادة الأكثر فعالية
		علاقة القائد	درجة وضوح	القائد مهتم بمهام
			درجة قوة مركز القائد	

العمل		مهمة العمل	بالمرؤوسين		
القائد مهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة	ميسر جدا ↓	1
القائد مهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة		2
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	غامض	طيبة		3
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	غامض	طيبة		4
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	سيئة		5

6	صعب جدا	سيئة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية
7		سيئة	غامض	قوي	القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية
8		سيئة	غامض	ضعيف	القائد مهتم بمهام العمل

جدول رقم (03) : يمثل فعالية وفق نموذج فيدلر

المصدر: (السعود ،2013،ص.166).

– نظرية وليام ريدن (Reddin Wilaim):

يؤكد ريدن على أن النمط القيادي الفعال يعتمد على الموقف و أنه ليس هناك نمط واحد للقائد فعال و أنه ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائما و في الأساس يستخدم ريدن الشبكة الادارية للبلاك و موتون مع بعض التعديلات حيث أسمى محور بعد الانتاج ببعيد المهمة و بعد الاهتمام بالبشر ببعيد الاهتمام بالعلاقات و

أضاف بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية و هو ما يحققه المدير من مخرجات يفرضها منصبه .

و بذلك يبقى نموذج ريدن يجمع بين نموذج فيدلر لفاعلية القيادة و الشبكة الادارية لبلاك و موتون و قد نتج من اضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية من انماط القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة (أساسية) بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية و أربعة أخرى أقل فاعلية أما الانماط الأساسية .

- أنماط القيادة حسب أنموذج ريدن (Reeden):

قسم السلوك إلى أربعة أنماط أساسية و هي :

✓ "القائد المتفاني : و هو نمط مهتم بالعمل و غير مهتم بالعلاقات الإنسانية .

✓ القائد المرتبط : و مهتم بالعلاقات الإنسانية و غير مهتم بالعمل

✓ القائد المتكامل : هو مهتم بالعلاقات الإنسانية و العمل معا .

✓ القائد المنفصل : مهتم بالعلاقات الإنسانية و العمل معا اهتماما عاليا .

(هبال ، 2016،ص.51).

- إن الأسلوب المتكامل إذا إستخدم في موقف غير مناسب ووفقا لما يراه " ريدن

" في نظريته فإنه يؤدي إلى أسلوب الموقف و لكن عندما يستخدم في موقف

مناسب ، فإنه يقود إلى أسلوب تنفيذي فاعل ، و إن الأسلوب المنتمي اذا عبر

عنه بشكل غير مناسب ، فإنه يدرك أنه أسلوب مجامل ، و لكن إذا كان الموقف ملائماً لهذا الأسلوب فإنه بقود إلى أسلوب مطور .

و إذا تصرف المرء بطريقة منفصلة توفرت لها الظروف المناسبة فإنه يظهر أسلوباً بيروقراطياً و لكن إذا استخدم الأسلوب المتوجه نحو مهمة أو نحو العاملين أو كليهما (المهمة و العاملين) مطلوباً فقد يكون القائد انهزامياً و أن القائد المتفاني الذي يمتلك تأثيراً قوياً ، و توفرت له الظروف مناسبة فإنه يدرك على أنه إداري ، و لكن في المواقف غير المناسبة يظهر هذا الأسلوب القائد على أنه أوتوقراطي . (العياصرة ،2008،ص.ص.40.41.42).

5- مدخل الاتجاهات الحديثة:

- النظرية التحويلية :

" ظهر مفهوم القيادة الحديث عندما حاول (burns,1978) ايجاد العلاقات بين القادة السياسيين و أتباعهم ، ثم قام (Bass,1985) الذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على المنظمات الأعمال بتوسيع هذا العمل . و يحاول قادة التحول إجراء تغييرات تزيد من الأداء و الفعالية التنظيمية و تستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى الاحترام و ثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم و أن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية و تولد هذه الأخيرة التزام المرؤوسين و انتاج كمية أكبر من العمل و ابداع في حل المشاكل ، و تجد دراسة (Erkutlu,2008) أن قادة التحول هم الأكثر نشاطاً و فعالية من القادة التعامليين و أشار أنه من أجل أن تتجح المنظمة في بيئة سريعة

التغيير يجب على المدراء الاستفادة الكاملة من القيادة التحويلية " . (الحسيني ،
البالتاجي ، 2016،ص.6).

تتميز القيادة التحويلية في أنها تسعى لتحقيق الرؤية و الأهداف المسطرة و كما
يقوم القائد بشرح رؤية و جعل التابعين يطبقونها " و يمثل القائد التحويلي بأنه
صاحب رؤية و صاحب رسالة و أهدافه سامية و معايير مرتفعة يتمتع باحترام
من الآخرين و يحبون أن يقلدوه و ذو جاذبية خاصة في شخصيته يدير الجماعة
و يتصف بالديمقراطية" . (حسان ، العجمي ، 2013، ص.231).

كما أن القائد التحويلي " يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة فهو قائد إجرائي معزز
و مقوي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد و أكثر مما
هو مطلوب منهم بشكل رسمي و يؤدون عملهم بأحسن ما يمكن " . (
القضاة ، 2005،ص.28) .

- مهام القائد التحويلي :

تقوم النظرية على انه هناك أربعة مهام أساسية على القائد تطبيقها و هي :

✓ تحديد الرؤية :والمقصود بها التخطيط و توضيح صورة المنظمة في المستقبل
اي إلى اين ستصل المنظمة بعد عدة أعوام من العمل اي يضع للتابعين حلم
و أهداف ايجابية.

✓ اقناع التابعين بالرؤية : على القائد شرح الرؤية و تفاصيلها و خطط تطبيقها
الوسائل المساعدة و تحديد المدة الزمنية اللازمة للوصول إلى الرؤية .

✓ تطبيق المخطط : القائد الفعال لا يكتفي برسم صورة جميلة لمستقبل المنظمة و حسب بل يقوم بانجاز الكثير من الخطط التي من شأنها تغيير المنظمة و اخذ بيد التابعين إلى وضع أهداف ذاتية تخصصهم و تخدم الأهداف العملية العامة للمنظمة كما يقوم بتشجيعهم و إتاحة لهم الفرصة لاختيار طرق تعبر عنهم في انجاز ما هو مطلوب منهم فيظهر الإبداع التنظيمي و يتابع أعمالهم باستمرار للتوجيه و التصحيح مع التشجيع .

- أبعاد القيادة التحويلية :

ترتكز القيادة التحويلية على خلق رؤية مستقبلية للمنظمة و قد أعطى الباحث (Avolio,1999) أبعادها كما يلي:

1 - التأثير المثالي :

يشير إلى امتلاك القائد الرؤية للمنظمة و الإحساس القوي برسالتها و القدرة على غرس الاعتزاز و الفخر بالمنظمة في نفوس المرؤوسين و قدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة و تمكنه من التأثير و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة ، بينما يرى (Barbuto&Burbach) أن التأثير المثالي يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي و المنظمي لإحداث التوازن بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين و بناء الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين .

2 - الحفز الإلهامي :

يشير الحفز الإلهامي إلى العملية التي تركز على تصرفات و سلوكيات القائد و تولد في التابعين حب التحدي ، و القدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة و التحدث عن المنظمة بتفاؤل و حماس .

3 - الاستثارة الفكرية :

تعني الاستثارة الفكرية إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات و استخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف ، فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد و التخلي عن أساليب التفكير التقليدية و تأثير الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة . (الرشيدى ،2017،ص9).

- النظرية التبادلية :

أعطت نظرية السمات جملة من السمات الواجب توفرها في القائد لتكون القيادة فعالة و وجهت لها نظرية الموقفية عدة انتقادات على أساس أن عناصر الموقف هي التي تحدد نجاح القائد بقدرته على التسيير و التحكم في الموقف ، فجاءت نظرية التفاعلية لتجمع بين مبادئ النظريتين و تسمى أيضا النظرية التوفيقية و تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد و المرؤوسين و هي تنص على " أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية (السمات ، الموقف خصائص المنظمة المراد قيادتها)و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المنقادة و قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية .(ساعد، 2016،ص19).

كما حددت هذه النظرية ثلاثة مكونات أساسية لنظام الاجتماعي أو المنظمة :

✓ الأنشطة : و تمثل صيغ التصرفات الفردية و الاجتماعية التي يفضلها الفرد
عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) خاصة
القابلة للقياس .

✓ التفاعل : يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين
في المنظمة و النتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

✓ المشاعر : و تعبر عن كيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المنظمة أو العاملين بها
و تتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط
السلوك الذاتي للفرد .

✓ الإطار الفكري :المبدئي أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد .
✓ الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .

✓الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في
العمل . (الهاشمي ،2006، ص.89).

- تعقيب عام على النظريات المفسرة لأنواع القيادة :

1 - نظرية السمات :

تعرضت هذه النظرية للكثير من النقد و كانت اولى النظريات التي فسرت القيادة
و من هذه الانتقادات:

✓ "صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد .

- ✓ توفر الكثير من السمات لدى أشخاص غير قياديين مثل الذكاء الجوانب الجسمية ، الحماسة ، العزم ، الطموح وغيرها .
- ✓ قد يفقد القائد سمة أو أكثر و مع ذلك ينجح في قيادته .
- ✓ عدم واقعية نظرية السمات لطبيعة الموقف ، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ، كما أنها تجاهلت دور الظروف الإجتماعية و السياسية المحددة في صناعة القائد. (العجارمة ،2012،ص.27).

رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية الا انها صحيحة بنسبة ما فالقائد لا بد له من شخصية و كاريزما تحمل سمات ايجابية تجعله مميز و مختلف عن التابعين له ليمارس عملية التأثير في الجماعة و المنظمة .

2 - نظرية السلوكية :

تركز كل النظريات السلوكية على دراسة السلوك الناتج فقط و ماهو الا مثير و استجابة يعاب على النظرية السلوكية سطحية دراسة السلوك الظاهر فهو محصلة تفاعل الكثير من الانظمة الجسمية و العقلية و البيئة و المواقف .

- تعقيب على نظرية جامعة ميشغان (MICHGAN) :

" يأخذ على دراسات جامعة ميتشغان أفترضها أن النمط القيادي هو المتغير الوحيد المؤثر على الانتاجية و رضا المرؤوسين ، وهو افتراض يفتقر كثيرا إلى الدليل التجريبي ، فهي لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام فقد يختلف سلوك القائد

الجماعة غير المتجانس على سلوك قائد الجماعة المتجانس حتى و لو كانوا يؤدون مهام متشابهة كما أن السلوك القادة يتغير من موقف إلى آخر ففي الظروف العادية يميل القائد إلى الاهتمام بالعاملين ، أما الظروف الملحة و تزايد الضغط لانجاز العمل في مواعيده فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهها نحو العمل". (واعر ،2015،ص.16).

3 - نظرية الشبكة الادارية :

نتيجة الايجابيات التي تميزت بها هذه النظرية فقد حظيت باهتمام واسع و تركت أثر حيث "ساعدت على زيادة الانتاج و الأرباح في آلاف الشركات في العالم و قد تدرب أكثر من ربع مليون على برنامج الذي صممه بلاك و موتون و تم نقدها بالاشارة إلى وجود أساليب قيادية أفضل من غيرها و يعني ذلك أنهم تبنا وجهة نظر النظريات العامة التي ترى أنه توجد أنماط قيادية أفضل من غيرها بغض النظر عن باقي المتغيرات التي توجد في كل منظمة و تباين المواقف و تنوع المهام و الواجبات و هذا عكس ما تميل إليه التوجهات الحديثة التي ترى أن فاعلية القيادة لا تحدد بأسلوب معين و إنما تنتج عن التفاعل بين أسلوب المدير و المواقف العملية". (بن حفيظ ،2013، ص.46).

4 - النظرية التفاعلية :

تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه و اشباع حاجاتهم ، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه و اشباع حاجاتهم ، و يرتبط من

ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور . (بوراس ، 2014، ص.61).

5-أنواع القيادة :

أولاً : القيادة حسب سلوك القائد

1 - القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) :

و فيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقا لإرادته و أهوائه و عادة ما يستخدم أسلوب التهديد و التخويف لتنفيذ ما يريد و هو لايهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم و الذي يحدد الأهداف و سبل تحقيقها .

2 - قيادة عدم التدخل :

عكس القيادة الأتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات و الأهداف و اختيار أساليب التنفيذ .

و يتصف القائد بالسلبية و التسامح و التودد فهو يلعب دورا ثانويا في التوجيه و الارشاد و التأثير على مرؤوسيه و دوره يكون مركز في اعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلا من تولي زمام المبادرة في توجيه اتباعه.

3 - القيادة الديمقراطية :

فهي تتبع أساليب الاقناع و الاستشهاد بالحقائق و اعتبار أحاسيس الأفراد و مشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم و أهميتهم ، فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه و يعبرون عن أفكارهم و يقدم لهم المعلومات و الارشادات اللازمة و

يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و إطلاق قدرات المرعوسين و طاقاتهم الكامنة

4 - القيادة الديكتاتورية :

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة و يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد و الإجبار و استعمال مبدأ الخوف و هو دائما يهدد بالثواب و العقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكات ارضاء القائد .

ثانيا : القيادة حسب الهيكل التنظيمي

1 - القادة الرسميين :

و هم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه و تسير لهؤلاء القادة القيام بتوجيهه و إرشاد المرؤوسين و إصدار الأوامر لهم و اتخاذ القرارات و تحديد الإجراءات و السياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل ، و يهدف هذا القائد إلى تحفيز أتباعه و توجيهيهم و تفهم مشاكلهم حتى يكسب ثقتهم الا ان هذه الثقة بين القائد و اتباعه لاتأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون و إتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين .

2 - القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين و هم أفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي و بدرجات مختلفة و لهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما :

أ) يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على اشباع رغبات الجماعة و تحقيق أهدافها .

ب) يعتبر القادة غير الرسميين قادرين على التأثير على السلوك و أعمال الجماعة و أفرادها .

ثالثا : القيادة حسب الموقف و الشخصية

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه و قوة شخصيته الذاتية و يظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره و آرائه و صحة أهدافه (هزواي ، 2017، ص.ص.8-9).

6- الأنواع القيادية المعتمدة في الدراسة الحالية :

تعرف الباحثة (أحمد، 2012) (الأنواع القيادية حسب المقياس المطبق و هي :

1- النوع القيادي الديمقراطي :

هي ذلك النمط من القيادة الذي تشبع فيه حاجات كل من القائد و الأتباع و يسوده الاحترام المتبادل و يشعر فيه الأفراد بأهميتهم في تحديد الأهداف و السياسات و الخطط مما يجعلهم يشعرون بروح معنوية مرتفعة نتيجة للقرارات الجماعية و العمل الجماعي .

2- النوع القيادي الفوضوي :

هو ذلك النمط من القيادة الذي يسوده العمل الفردي و عدم الجدية ، و ضياع الوقت مما يؤدي إلى الفوضوية و التفكك الداخلي و انخفاض الروح المعنوية نتيجة غياب النظام .

3-النوع القيادي الأوتوقراطي :

هو نمط القيادة الذي يركز فيه السلطة و القوة في يد القائد وحده من حيث وضع السياسات و تخطيطها و اتخاذ القرارات ، ومن ثم السعي كل فرد في الجماعة إلى جذب انتباه القائد مما يؤدي إلى انشطار الجماعة العمل إلى جماعة متوددة للقيادة و جماعة تعدوه ، مما يشجع على التخريب داخل الجماعة و مشاعر الاحباط و العدوان و التوتر و الصراع و انخفاض الروح المعنوية و عدم الاحساس بالقيمة أو الانتماء إلى العمل .

4-نوع القيادة التبادلي :

هو نمط من القيادة يقوم على أساس تبادل بين القائد و أعضاء جماعة العمل في كيفية أدائهم للعمل و توضيح الأعمال المطلوبة منهم و إمدادهم بالمعلومات (التغذية الراجعة) وقت الحاجة و كذلك التعاطف معهم و الوقوف إلى جانبهم اذا ما الم باحد منهم بمكروه و ما يميز هذا النمط من القيادة دون سواه من أنماط القيادة هو التدخل من القائد عند الضرورة .

اي ان هذا النمط هو مزيج من القيادة الديمقراطية و الاتوقراطية و الفوضوية يجمع بين مميزات القائد الديمقراطي و يحاول التخلص من عيوب القائد الاتوقراطي و الفوضوي و كذلك من عيوب الديمقراطي في انه يحدد مهام الاتباع

و لكن بإشراكهم في ذلك ، و كذلك لا يترك العمل كلية دون الاشراف منه مثل القائد الفوضوي و لكن يتدخل عند الضرورة .

5- نوع القيادة مركزية المبادئ :

هو نمط من القيادة يتميز بأنه يجمع بين أهداف المؤسسة (العمل) و بين أهداف الفرد الخاصة ، كما أنه يحقق الكفاءة المهنية المطلوبة و لكن بعدل و رفق و بعمق الإحساس بالمعاني و المقاصد السياسية من وراء العمل و من ثم فهو يحاول فهم التخلص من عيوب الأنماط التقليدية من الديمقراطية و الأوتوقراطية و الفوضوية .

وأهم ما يميزه عن غيره من أنماط القيادة هو أنه يركز على أهداف المؤسسة و أهداف العامل .

6- نوع القيادة التحويلية :

هو نمط من القيادة يتميز بالأهداف و المعايير المرتفعة و الراقية ، و لذلك فهو صاحب رسالة واضحة و هي نقل أتباعه من حوله نقلة حضارية و انسانية و مهنية فهو يدير أتباعه بالمعاني و القيم السامية .

خلاصة الفصل :

إذا كانت المستشفى الهيكل التنظيمي الذي يضم الموارد البشرية و المالية و الكثير من المعدات التي كلها تحتاج التسيير و تنظيم ناجح يعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب قيادة مدير لذا فهو شخصية لا بد أن تكون مؤثرة في كل الموظفين و عمال في المستشفى و عليه أن يراعي كل الحاجات و دوافع الثقافة و قيم الموظفين ليعمل على اشباعها و تحفيزهم على تطوير مهارتهم و كفاءتهم فدوره لا يقتصر فقط على اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و تطبيق القوانين و تقييم و مراقبة أداء المهام بل مرونة في القيادة و التسيير كون المستشفى منظمة مهمة و حساسة في أي مجتمع .

الفصل الرابع : مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات

تمهيد

- 1 - نبذة تاريخية عن تطور النظام الصحي في الجزائر
- 2 - تعريف المستشفيات
- 3 - أنواع المستشفيات
- 4 - وظائف المستشفيات
- 5 - الخصائص المميزة للمستشفيات
- 6 - تعريف العيادات متعددة الخدمات
- 7 - وظائف العيادات متعددة الخدمات
- 8 - تعريف المدير
- 9 - مهام مدير المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات.

خلاصة.

تمهيد :

تزايد اهتمام الدول المتقدمة و النامية كالجزائر بالقطاع الصحي و جودة الخدمات المقدمة للمرضى و في سبيل تحقيق جودة الخدمة قامت الدولة بتجنيد العديد من المؤسسات و اللجان و الموارد المالية التي تصل لملايير في سبيل انشاء مؤسسات صحية متخصصة للأمراض التي انتشرت حديثا كالسرطان و غيره و كذلك تزويد المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات بالاجهزة الطبية المتطورة و الموارد البشرية المتكونة بعناية و أنشات الكثير من المعاهد للتدريب المتخصصين و تكوين مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

جاء هذا الفصل للتفصيل أكثر في ماهية كل مؤسسة و مديرها.

1-نبذة تاريخية عن تطور النظام الصحي في الجزائر :

قبل التطرق إلى تعريف المستشفيات لابد لنا من معرفة تاريخها و بداية إنشاء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر بعد الاستقلال عرفت القطاع الصحي تطور هام فهو " الإطار الذي من خلاله يتم التعرف على احتياجات السكان من الخدمات الصحية و العمل على توفير هذه الخدمات من خلال إيجاد الموارد اللازمة و إدارتها على أسس صحيحة تؤدي في نهاية إلى المحافظة على صحة المواطن و تعزيزها و هو مجموعة المؤسسات و المنظمات و الموارد الرامية أساسا إلى تحسين الصحة ".(بن زيان ،و أوثن ، د.ت،ص. 2) و فيما يلي نبذة مختصرة تطورات التي شهدها قطاع الصحة في الجزائر :

- أولا المرحلة من (1962-1973):

" عرف قطاع الصحة خلال حقبة الممتدة من الاستقلال إلى غاية منتصف السبعينيات تطورات كبيرة من حيث المستخدمين و الهياكل القاعدية لكن بمستوى تميز بالبطء مقارنة بالتطور السكاني الذي عرفته البلاد و كذا بجملة من القوانين و النصوص لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر أهمها :

- العمل على إيجاد صيغة وطنية للنظام الصحي ، و بدأت بتوحيد الهيئات المشرفة على الصحة .
- تجسيد عدة برامج صحية موجهة لحماية الطبقة المحرومة من الشكاوى و الوقاية من الأمراض المستعصية .

- تم فرض التطعيم الإجباري لكل الأطفال و إطلاق حملات للتلقيح ضد السل سنة 1970/1969 و ضد الشلل سنة 1974/1973 و هذا في إطار برنامج وضع بالتنسيق مع المنظمة العالمية (OMS).

و تزامنا مع بداية المخطط الوطني من جهة و بداية نشاط المعهد الوطني للصحة العمومية (INSP) الذي أنشأ في 1966 لتنظيم مهنة الأطباء و الصيادلة ، و لوحظ تحسن في الخدمات الصحية مع تطور التكوين الطبي و الشبه الطبي و مع إنشاء بعض الهياكل القاعدية بين 1967-1969.

ثانيا : مرحلة من 1974-1989

ما ميز هذه المرحلة بدء العمل وفق المرسوم هيكله النظام الصحي الجزائري المؤرخ في فيفري 1973 و تم بموجبه تقسيم البلاد إلى قطاعات صحية موجودة على مستوى كل دائرة و تضم نظاما استشفائيا و وحدات صحية جوارية ملحقة بها اداريا كما تم اعتماد اجراءات قانونية أهمها :

- المرسوم التشريعي 65-73 المؤرخ في 28/12/1973 والقاضي بتطبيق مجانية العلاج لكل مواطن مهما كانت مداخيله ووضعيته الاجتماعية و قد شرع في تنفيذه منذ مطلع 1974.
- إصلاح النظام التربوي و بالخصوص الدراسات الطبية مما سمح بوجود عدد معتبر من الممارسين الطبيين في كل التخصصات.

ثالثا : مرحلة من 1990-2004

تميزت هذه المرحلة بتراكم المشاكل التي تطورت منذ نهاية الثمانينات و
اعتبرت اللجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني أن النظام الحي الوطني يجب
أن يدمج ضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى
يتحقق هذا الهدف يجب التركيز على :

- إلزامية التكامل بين القطاعات و تحديد الوظائف و الأداء وهذا لا يشمل
وزارة الصحة فقط و إنما القطاعات و التنظيمات ذات الوطنية التي لها
علاقة بالصحة بطريقة مباشرة أو مباشرة لأن مشكل الصحة ليس مشكل
وزارة الصحة فقط.
- تكامل جميع الهياكل الصحية مهما كانت طبيعتها القانونية في تطبيق
البرامج الوطنية و الجهوية في الصحة .
- التسلسل في العلاج و إعطاء الأولوية للعلاج القاعدي الذي يمكن
تقديمه عن طريق الهياكل الصحية القاعدية .
- إنشاء و وضع حيز التطبيق هياكل الدعم لنشاط وزارة الصحة و التي
تمثلت في :

- المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية (LNCPP) مكلف
بالمراقبة القبلية لكل دواء قبل إدخاله إلى السوق .
- الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) المكلفة بضمان تمويل
الهياكل الصحية بالمنتجات الصيدلانية (1994).
- الوكالة الوطنية للدم (ANS) المكلفة بوضع السياسة الوطنية للدم
سنة 1995.

-الوكالة الوطنية للتوثيق الصحي (ANBS) المكلفة بتطوير التوثيق و
المعلومة و الاتصال .

- المركز الوطني لليقظة الصيدلانية و يقظة العتاد (CNPM) المكلف
بمراقبة الآثار المترتبة على استهلاك الأدوية و استعمال المعدات الطبية
.

و قبل هذا خضعت الجزائر رسميا لشروط برنامج التعديل الهيكلي (PAS) الذي
فرضه صندوق النقد الدولي (FMI) بسبب الصعوبات الاقتصادية التي كانت
تعيشها و قد تلخصت أهداف برنامج التعديل الهيكلي في الضغط على نفقات
الرعاية الصحية على مستوى الداخلي ، تقليص استيراد الأدوية و المعدات الطبية
و تقليص الرعاية الصحية في الخارج على مستوى الخارجي." (واله ،
2011، ص.ص.137،138).

2-تعريف المستشفيات :

- تعريف المستشفى لغتا :

- تعريف ابن منظور :

"مستشفى : الجمع مستشفيات و مشاف ، اسم مكان من استشفى اي مكان
للاستشفاء يجهز بالأطباء و الممرضين و الأسرة .(ابن منظور ، د.ت ،
ص265).

-تعريف المستشفى اصطلاحا :

تعتبر المستشفى و وحدات الصحة منظمات بالغة الأهمية في أي

مجتمع كونها تحافظ و ترعى صحة و حياة الانسان بتقديم الخدمات الصحية و التدريبية و مهام الادارية و تعرف بأنها :

- تعريف "منها" :

"أطلق العرب على المستشفيات لفظ " البيمارستانات " و هي أصل فارسي يتكون من كلمتين " بيمار " و تعني مريض و " ستان " و تعني دار ، و قد خطا العرب في العصور الاسلامية خطوات واسعة في مجال تنظيم مهنة الطب و الصيدلة ".(منها ، 2014، ص.34).

- تعريف "الحاج" :

"عرفتها جمعية المستشفيات الأمريكية AHA بأنها المؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بالتسهيلات الطبية دائمة تشمل أسرة للمرضى الداخليين و خدمات طبية تشمل خدمات الأطباء و التمريض و ذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص و العلاج اللازمين ". (الحاج، 2010، ص.284).

- تعريف "منظمة الصحة العالمية" :

في التقرير الأول للجنة خبراء منظمة الصحة العالمية للتنظيم الرعاية الطبية جاء تعريف المستشفى بأنه " جزء أساسي من تنظيم اجتماعي و طبي وظيفته تقديم رعاية الصحة كاملة للسكان ، علاجية كانت أو وقائية و تمتد خدمات عيادتها الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، و المستشفى هي مركز لتدريب العاملين

الصحيين للقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية " (منظمة الصحة العالمية
،1980،ص.6). - تعريف "Kansas":

" هي مؤسسة تعمل أساسا على توفير العلاج للمرضى الداخليين تحت إشراف
الأطباء و تقوم بتوفير عدة خدمات تشخيصية علاجية ".
(Kansas,2007,p.2).

- تعريف " عتيق ":

تعرفها الجمعية الأمريكية للمستشفيات بانها مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم
يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتويم و خدمات طبية تتضمن خدمات
الأطباء و خدمات التمريض المستمرة لتقديم و التشخيص و العلاج اللازمين
للمرضى .(عتيق ، 2012 ، ص.42).

إذن المستشفى هي منظمة تعمل على توفير الخدمات الطبية العلاجية تميزها
السلطة الازدواجية السلطة الإدارية و السلطة الطبية .

3-أنواع المستشفيات :

تنقسم المستشفيات إلى مستشفيات و مؤسسات حكومية و أخرى خاصة و هي :

أولا - المؤسسات الحكومية :

تملكها و تديرها الأجهزة الحكومية و لا تهدف إلى تحقيق الربح تأخذ أشكال
عدة أهمها :

1-المؤسسات الحكومية العامة : تتميز بملكيتها للدولة أو احدى الهيئات الرسمية التي تقوم بالاشراف عليها تضم أكثر من قسم و تخصص و لخدمة جميع فئات المجتمع بالمجان او المقابل دفع رسوم رمزية .

2-المؤسسات الحكومية لخدمة فئات خاصة : تتميز بتبعيتها لوزارة أو مصلحة حكومية معينة بحيث تقتصر خدماتها على العاملين و أسرهم في هذه الجهات على سبيل المثال المستشفيات العسكرية . تخصص هذه

المؤسسات في تشخيص و علاج حالات مرضية معينة على سبيل المثال العيادات المتخصصة في علاج الأمراض الصدرية أو " م ستنشى الأمراض النفسية والعقلية هو عبارة عن مبنى يقدم الخدمات العلاجية والتشخيصية النفسية والعقلية وإعادة التأهيل النفسي الاضطرابات النفسية والعقلية بمختلف أنواعها ودرجاتها سواء للمرضى الداخليين او الخارجين وكذلك يقدم التأهيل العلمي لطلاب الطب وعلم النفس " (ابراهيم ، 2015،ص.1)

3-المستوصفات و الوحدات العلاجية : هي مؤسسات صغيرة الحجم تقتصر الخدمة فيها على إجراء الكشف الطبي ووصف العلاج للمرضى بالمجان أو مقابل رسوم محدودة نسبيا .

4-المستشفيات الجامعية : هي نوع من المستشفيات التي تلحق بكليات الطب و تقدم نفس الخدمات المؤسسات العامة و تحتوي على بعض الأقسام التعليمية من أجل ممارسة التدريب العملي للطلاب الكلية .

ثانيا - المؤسسات الخاصة :

تختلف المؤسسات الخاصة عن المؤسسات الحكومية في أنها تكون ملك لأفراد أو جمعيات خيرية أو شركات خاصة و يتم إدارتها وفقا لأسلوب إدارة الأعمال بالقطاع الخاص مع سعيها الدائم للربح و من أهم أنواعها :

1 - مؤسسات بأسماء أصحابها :

و تقديم الخدمات في مجال تخصصهم و ذلك مقابل الحصول و ذلك مقابل الحصول على أتعاب يتم الاتفاق عليها مع المرضى ، وهذا النوع من المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على خبرة و مهارة و سمعة أصحابها و كذلك جودة ما يقدمونه من خدمات صحية لمرضاهم .

2 - مؤسسات الجمعيات غير الحكومية :

يقوم بإنشائها جمعيات غير حكومية مثل الجمعيات الدينية و الخيرية عن طريق الهبات و التبرعات التي تحل عليها ، قد تأخذ شكل المؤسسات العامة أو مؤسسات التخصصية و ذلك من حيث خدماتها التشخيصية و العلاجية و لا تسعى إلى تحقيق الربح إنما إلى تقديم خدمات صحية بالمجان أو بأسعار رمزية .

3 - مؤسسات صحية استثمارية :

يمتلكها و يديرها أفراد أو شركات خاصة بهدف تحقيق أرباح من الخدمات التي تقدمها و تأخذ شكل المساهمة أو ذات المسؤولية المحدودة و تكون خدماتها متخصصة في مجالات طبية معينة.(صغيرو ، 2012 ، ص.8).

ثالثا : المؤسسات التخصصية سواء الخاصة و العامة :

و هو "المستشفى المتخصص في علاج نوع معين من الأمراض ، كالأمراض العظام لو الأمراض النفسية او الامراض المعدية او امراض السرطان ، أو المستشفى المتخصص في علاج فئة معينة في المجتمع مثل النساء الاطفال المدمنين ".(حمدان ، 2008 ، ص.21).

4-وظائف المستشفيات :

تختلف وظائف المستشفيات كل حسب تخصصها و نوعية الخدمات التي تقدمها فمنها المستشفيات الجراحية ، الجامعية ، العقلية ، و الأمراض النفسية و مستشفيات التكفل بمرضى الكلى و السكري و السرطان و التوليد و غيرها و كلها تشترك في الوظائف التالية :

- ✓ " تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية .
- ✓ تعليم و تدريب العاملين في المجالات الطبية و التمريضية .
- ✓ تعزيز البحوث في مجالات العلوم الطبية و العلوم الأخرى ذات العلاقة بالصحة.
- ✓ توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بصحة المجتمع ".(سنوسي ، د.ت.ص.ص.292.293).

كما أنه توجد وظائف رئيسية :

- أ تقديم الخدمات الصحية : من خلال توفير كل الخدمات سواء تلك المتعلقة برعاية صحة الأشخاص (فحوصات طبية ، إعادة التأهيل)أو خدمات التعليم ، النوعية الصحية .

ب- توفير وإدارة المواد : وذلك بتوفير كل الموارد الضرورية لتشغيل عمل النظام من كفاءات طبية و أدوية ، و أجهزة ، و معدات طبية

ت- التمويل : عن طريق تحصيل الإيرادات و تخصيص موارد مالية لمختلف الأنشطة .

ت - توحيد قواعد عن طريق إدارة راشدة : (كالتنظيم ، تحديد الأولويات الترقية إعداد السياسات و القوانين ، حماية المستهلك) . (بحدادة ، 2012،ص.36).

و لعل أهم الوظائف التي تقدمها المستشفى هي كالتالي :

" - تقديم الخدمات العلاجية :

و يأتي تقديم الخدمات الطبية العلاجية في مقدمة أهداف المستشفى ، حيث تقدم المستشفى خدماتها للمرضى من خلال كوادر بشرية متخصصة من أطباء و فنيين و ممرضين و إداريين .

- التعليم و التدريب :

لقد اقتضت المتغيرات الطبية و التقنية التي تتسم بسرعة التطور إلى وجود حاجة ماسة لمهارات و قدرات جديدة في الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات ، لذلك تعتبر المستشفيات مراكز تعليمية تتوافر فيها الإمكانيات التدريبية و التعليمية اللازمة لإكساب الجيل الجديد من الطواقم الطبية بالمعلومات و المهارات الميدانية ، لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم المستقبلية بكل كفاءة و إتقان و يتم التدريب

طلبة كليات الطب و معاهد التمريض في المستشفيات لإكسابهم الخبرات و المهارات الميدانية ، و يكون ذلك أثناء فترة دراستهم و كذلك يمضي طلبة الطب في المستشفيات سنة كاملة من التدريب .

و هنا كنوع من التعليم يسمى التعليم الطبي المستمر الذي تعرفه منظمة الصحة العالمية التعليم أو التدريب الذي يتلقاه الطبيب بعد انتهاء دراسته الطبية الأساسية أو التخصصية و يعتبر التعليم الطبي المستمر عبارة عن صيانة العقل البشري الذي يتم من خلال المستشفيات .

- إجراء البحوث الصحية :

تعتبر المستشفيات مكانا خصبا لإجراء الدراسات و الأبحاث التطبيقية في المجالات

الطبية المختلفة ، لاسيما المستشفيات العامة التي تكثر فيها الحالات المرضية و الفحوصات المخبرية و العمليات الجراحية و يساعد وجود نظام السجلات الطبية المنتظمة في المستشفيات تعزيز البحوث الطبية و إغنائها بالحالات الدراسية بكم سهولة و يسر ، و كذلك يساعد وجود نظام إحصائي متكامل في دعم جهود البحث العلمي و توفير الوقت و الجهد على الباحث ".(كلاب ، 2016، ص19).

5- الخصائص المميزة للمستشفيات :

تعتبر المستشفى منظمة ذات مميزات و طابع خدماتي مختلف عن باقي المنظمات و ذلك يعود إلى:

- المستشفى نظام مفتوح :

فهو يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها ، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي و تنشأ صلات ذات تأثير متبادل ، و يعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى و يستمد أساسيات وجوده منها و يعمل أساسا لخدمة هذه البيئة و يعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف و التكامل مع البيئة الخارجية .

- المستشفى نظام معقد :

يعتبر نظام معقد حيث يشمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة ، و أساليب التكنولوجيا في الوقاية و العلاج .

- المستشفى نظام متعدد الأهداف :

يجب إشباعها في وقت واحد مثل هدف تقديم الرعاية الطبية و العلاجية و التعليم و التدريب ، البحث و التطوير الخدمات الوقائية.

-المستشفى نظام يتسم بمحدودية و فعالية الرقابة الطبية :

الأصل في أي علاقة مباشرة بين الطبيب و المريض و ذلك من منطلق الحرية المهنية للطبيب في مزاوله مهنته و هذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء و الممرضين لأن أي خطأ يقعون فيه يصعب محاسبتهم عليه كلية و ذلك لعدم وجود معايير لمستوى أداء الأطباء بالذات و أساليب العلاج و التشخيص في كل حالة و ذلك رغم محاولة السلطات الصحية

في كل الدول وضع معايير لأداء بين الأطباء إلى جانب التفتيش الدوري و الدائم على العمال العلاجية في المستشفيات الا أنه لا يزال هذا النوع من الوقاية محدود الفعالية .

- **المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته :**

يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب و العلاج و تعطي الأولوية للحالات المستعجلة و الحوادث مما يصعب التنبؤ بها. (بوحديد ، 2014، ص.ص.136.137).

6- تعريف العيادات متعددة الخدمات :

من بين المؤسسات الاستشفائية العمومية التي تقدم خدمات صحية للمواطن و عرفت كما يلي :

- **تعريف "سلطاني" :**

هي مؤسسات معتمدة تتمثل نشاطاتها الأساسية في تقديم الخدمات العلاجية الأولية و هي تابعة للبلديات ، و التعاونيات و تنحصر أهدافها أساسا في تقريب العلاج للمواطنين ، كما تكون على شكل مراكز في تخصصات معينة . (سلطاني ، 2016، ص.28).

- **تعريف " عياد" :**

" للحد من الضغط على المؤسسات الاستشفائية تم إنشاء قطاعات صحية فرعية و هي مكلفة بانتقاء الحالات المرضية بعد كشفها و توجيه الخطير منها إلى

المستشفى و الرعاية البسيطة تتم على مستواها بالاضافة إلى انجاز حملات وقائية و تطعيمية للسكان المنطقة المحلية و هي مكلفة بتقديم مختلف الخدمات الحية و الاستعجالية و الفحوصات العامة و المتخصصة و الاشراف الاداري على المراكز البلدية ،القيام بدور الوسائط بين المركز الحي و المستشفى .(عياد ، 2016 ، ص.129).

- تعريف "الجريدة الرسمية الجزائرية":

" هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي ". (www.manajmnt.blogspot.com).

- تعريف " قندوز":

" هذا النوع من الهياكل هو الذي يقدم خدمات متنوعة من وقاية و علاجات أساسية كما أنها تحتوي على وسائل تقنية متطورة من راديو و آلات و مخابر تحليل ، و حتى وسائل قياس الضغط الدموي و أمراض القلب و الحنجرة و الأمراض العصبية و هذه العيادات هي النواة الأساسية للإطار التنظيمي و النظام الصحي في الجزائر ."(قندوز ، 2013 ،ص.54).

ومما سبق نستخلص ان العيادات متعددة الخدمات لا تقل أهميتها عن المستشفيات فهي مؤسسة في القطاع الحي تضم طاقم طبي و ادراي و تضم الكثير من العمال و الموظفين و العتاد و المواد التي من شأنها أن تقدم جودة عالية للخدمات الصحية .

7-وظائف العيادات متعددة الخدمات :

تتشأ العيادات في البلدية و التجمعات السكنية و القرى المنعزلة حتى تقوم بالخدمة الطبية للمواطنين و تخفيف الضغط على المستشفيات الكبرى و من مهامها أيضا :

- ✓ "الوقاية و العلاج القاعدي .
- ✓ تشخيص المرض .
- ✓ العلاج الجوارى.
- ✓ الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي .
- ✓ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- ✓ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .
- ✓ المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- ✓ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم" (www.hopital-dz.com).

8-تعريف المدير :

يعد مصطلح المدير من المصطلحات التي تم اضافتها في الدول الأوروبية في مطلع الخمسينات و هو الشخص الذي يمسك زمام الأمور في الإدارة كما عرف بأنه :

- تعريف "جوهر" :

"هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة التوجيه و تنسيق العمل الذي يبذله الأفراد المرؤوسين له". (جوهر ، 1973 ، ص.31).

- تعريف "السديري" :

" المدير هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه اذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية عالية المستوى و تحقيق معدلات من الترابط التسيقي بين العاملين معه لتطوير الأداء العام و تحقيق الأهداف المرسومة". (السديري ، 2010 ، 9).

- تعريف " واعر ، و موسى ":

" هو الفرد المسؤول الذي يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله ، مكلف بممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة." (واعر ، موسى ، د.ت.ص.15).

9- مهام مدير المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات :

" تتعرض الظروف في المستشفى إلى التغيرات سريعة و نظرا لتقلب المطالب باستمرار، فإن التنظيم الاجتماعي الذي يحدد الأدوار في الإشراف على العناية بالمريض يتعرض دائما للنقاش" (وسام ، داود ، 2008 ، ص.505) لذا تقع على عاتق المدير مهام كثيرة و مسؤوليات منها و حسب ما ورد في الكتب و المراجع

العلمية ان أهم مهامه تطوير التنظيمي و إدارة الصراع و اتخاذ القرارات و تفويض السلطة نسبيا و هو مسئول عن الوظائف و المهام التالية :

- المدير مخططا :

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصوير المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده و القوى المؤثرة فيه و المبادرة في وضع تصور للمستقبل المنظمة أو النشاط المسئول عنه في إطار هذا المستقبل و عندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

- ✓ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا .
- ✓ الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.
- ✓ الموارد المادية و البشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقا لأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.
- ✓ البرنامج الزمني للتنفيذ أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الإنتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح .

- المدير منظما :

هو نشاط ذهني يقوم على فهم الحقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير ، و تشخيص العوامل المؤثرة فيه ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة و هذه الترتيبات ضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن اطار متكامل بحيث تنهي جميع الجهود في تحقيق الأهداف المحددة بالخطة .

و تشمل هذه الترتيبات التنظيمية في :

- ✓ وضع هيكل تنظيمي تحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على مستوى العام و علاقاته خلال العمل و اتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء و المرؤوسين .
- ✓ وصف الوظائف التي تشتمل عليها الهيكل التنظيمي بما يوضح الاختصاصات و المسؤوليات و المهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة و تتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي :

* مبدأ تقسيم العمل

* مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات

* مبدأ تفويض السلطة

* مبدأ المركزية و اللامركزية

* مبدأ وحدة الأمر و التوجيه

* مبدأ نطاق الإشراف

* مبدأ التنسيق

إجراءات العمل الواجب إتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية .

- المدير منسقا و موجهها :

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري ، يقوم به المدير و يعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى إلتزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير و معدلات

الأداء المرتبطة بالتنفيذ ، وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات كل هذه المشكلات و عليه أيضا الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين و توجيههم للالتزام بالقرارات و التعليمات المحددة .(خيري ، 2013 ، ص.ص.49.50).

كل مدير يقوم بالوظائف المذكورة سابقا و مدير المستشفى له وظيفة التنسيق بين المستشفى و المجتمع أي يسعى لتقديم خدمات مرضية للمجتمع و تقول كيلى (KILLI.1992) " أن 20 بالمائة من نجاح المنظمة يمكن أن يعزى إلى كفاءة المدير أو القادة و 80 بالمائة إلى عوامل أخرى (Winston ,Patterson,2006,p.21).

لذا فإن نجاح المنظمة لا بد له من مدير كفى و لديه مهارات قيادية و فعالة و مهام مدير المستشفى كتالي:

- ✓ وضع سياسات و أهداف المستشفى من خلال مجلس إدارة المستشفى .
- ✓ القيام بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة لجميع النشاطات و خدمات المستشفى من خلال قيادة مجلس الإدارة و الإدارات الأخرى.
- ✓ ربط المستشفى بالمجتمع المحلي و تنسيق جميع الخدمات المشتركة مع المستشفيات و المراكز الصحية بما يحقق التكامل في تقديم الخدمات الطبية .
- ✓ رئاسة مجلس إدارة المستشفى و اعتماد تنفيذ القرارات الصادرة عنه .
- ✓ الإشراف على تطبيق جميع الأنظمة و اللوائح و التعليمات العامة .

- ✓ التنسيق مع الجهات المعنية لتوفير الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتشغيل المستشفى .
 - ✓ الإشراف على تحضير و اعداد مشروع ميزانية المستشفى السنوية و متابعة اقرارها بصورة نهائية مع الجهات المختصة .
 - ✓ رفع التقارير الدورية عن الخدمات و النشاطات المستشفى .
 - ✓ تقييم مستوى أداء العاملين و متابعة تطبيق برامج التدريب و التعليم الكفيلة بزيادة مستوى أدائهم بشكل مستمر .
 - ✓ الإشراف على وضع برامج الجودة النوعية المختلفة في المستشفى بما يضمن تحقيق أفضل و عناية طبية بأقل التكاليف .
 - ✓ حضور الاجتماعات و الندوات التي تهم المستشفى أو تكليف من ينوب عنه في ذلك .
 - ✓ القيام بأية مهام أخرى يكلف بها ضمن اختصاصه .
- (الحسين ، وعقيل ، وعباس ، و أحمد ، والجباعي ، وعامري ، وآخرون 2003، ص.15).

أما في القانون الجزائري فالمدير يعين بقرار من الوزير " المكلف بالصحة و تنتهي مهامها حسب الشكل نفسه و يساعد المدير أربعة نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يأتي : المالية و الوسائل ، الموارد البشرية ، المصالح الصحية ، صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و يعين النواب المديرين بقرار من

الوزير المكلف بالحة و يعد مسؤولا على حسن سير المؤسسة الاستشفائية و بهذه
الصفة يقوم بما يلي :

- ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية .
- ✓ يحضر المشاريع للميزانيات التقديرية و بعد حسابات المؤسسة .
- ✓ يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة و ينفذ مداورات
مجلس الادارة .
- ✓ يبرم كل العقود و الصفقات و الإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به .
- ✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين للسلطة .
- ✓ يمكن تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين . (عيساني ،
2016، ص.187).

خلاصة :

القطاع الصحي في الجزائر يعاني الكثير من المشكلات سواء على المستوى
التسيير الإداري أو التجهيز بالعتاد البشري و المالي ، و المدير يعد احد
المسؤولين عن هذا القطاع و هو معني بإيجاد جملة الحلول و تطوير تقديم
الخدمات صحية بجودة عالية ترضي كل الأطراف لا شك ان مهامه كثيرة و

مجهدة الا انه لابد أن يحظى بنمط شخصية يجعله قادر على تطبيق أساليب قيادية ناجحة تجعل كل من الموظفين و العمال يبدعون في إنجاز أعمالهم .

الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- الدراسة الاستطلاعية :

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية .
- 1 - إجراءات الدراسة الاستطلاعية .
- 2 - عينة الدراسة الاستطلاعية .
- 3 - الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية .
- 4 - نتائج الدراسة الاستطلاعية .

- الدراسة الأساسية :

- 1- منهج الدراسة
- 3 - عينة الدراسة .
- 4 - أدوات الدراسة .
- 5 - إجراء تطبيق الدراسة الأساسية .
- 6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

تمهيد :

إن الدراسة العلمية تحتاج إلى جانب امبريقي لتعطي نتائج فعالة لحل المشكلات الحياة اليومية و البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية يتميز بالخصوصية و الصعوبة لأن مادة البحث بشرية فيكون من الصعب عليه اللجوء إلى الموضوعية و الدقة في الاختيار التي بدورها تفرض على الباحث اختيار منهج و أدوات دراسة توصله لأهدافه .

لذا سنتطرق في هذا الجانب التطبيقي إلى فصل يوضح الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية و المنهج المستخدم و عينة الدراسة و الأدوات المستعملة في الدراساتين و أخيرا الأساليب الاحصائية التي عالجت النتائج .

أولا - الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية أمرا لا بد للباحث أن يبدأ به قبل الخوض في الدراسة الأساسية فهي تكشف بعض الصعوبات و توفر المراجع الادبية و كذلك اختبار المنهج الذي يود اتابعه و أدواته فهي تسمح باجراء باحث صادق النتائج .

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية :

إن الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو :

✓ التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء تطبيق المقاييس كعدم الاجابة على المقياس كاملا.

✓ الحصول على موافقة المدراء المستشفيات و تعاونهم معنا من خلال الإجابة على المقاييس .

✓ تكيف المقاييس في البيئة الجزائرية لاستعملها في الدراسة الأساسية و التأكد من وضوح عبارات المقاييس سواء الصياغة اللغوية أو العلمية و مدى تناسبها مع أهداف البحث .

✓ حصر عدد المستشفيات و تبين من أنه غير كافي لإجراء الدراسة الأساسية .

✓ الحصول على التصاريح اللازمة لإجراء الدراسة .

✓ كسر الحاجز النفسي بين الباحث و أفراد العينة .

2- إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بعد الحصول على الإذن من الجامعة ، بتوجه إلى مدراء المستشفيات (لولاية أم البواقي و دوائرها و ولاية قسنطينة و دوائرها) و تطبيق أدوات الدراسة مقياس الشخصية و مقياس القيادة .

و تم التأكد من تعاون المدراء ، أن عدد المستشفيات غير كافي و تم اللجوء إلى العيادات متعددة التخصصات .

3- منهج الدراسة الاستطلاعية :

ان الدراسة الحالية تقوم بدراسة الارتباط بين متغيرات التالية أنماط الشخصية و أنواع القيادة لذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما.

4- عينة الدراسة الاستطلاعية :

تم تطبيق الدراسة على (30) مدير مستشفى و عيادة متعددة الخدمات من المكان تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية (العمدية)، هذه الأخيرة التي تناسب هذا النوع من الدراسات، خاصة وأن أفراد مجتمع البحث عددهم كبير وغير معروفين لدى الباحثين .

5- الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية :

استخدمت الباحثة في الدراسة الاستطلاعية مقياسين لأنماط الشخصية و أنواع القيادة و هما:

1 - مقياس أنماط الشخصية :

أعدت هذا المقياس (بن زروال ، 2008) التي طبقت في دراستها بعنوان " أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد " و شمل هذا الأخير (53) بند تعكس سمات أنماط الشخصية الثلاثة من نمط أ ، نمط ب نمط ج .

و يتكون هذا المقياس من ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

- الجزء الأول : يخص معلومات عامة حول الجنس و السن و المهنة و سنوات الأقدمية .

-الجزء الثاني : خصص للنمطين "أ"و"ب"باعتبار أنهما مقترنان من حيث أن الميل للنمط أ يعني غياب النمط خصائص النمط ب مع مراعاة أن غياب هذه الأخيرة لا يعني بالضرورة الميل للنمط أ .

و شمل 5 أبعاد بعد كالاتي: الاستعجال، الاندماج المهني، السعي نحو الانجاز، العدائية، التعبير الخارجي عن الانفعالات، وتم تطبيق الاستبيان في بيئة جزائرية والتحقق من صدقه بطريقة التحليل العاملي،الصدق التقاربي والثبات بمعادلة سبيرمان - بروان، وألفا كرونباخ.

وفي الدراسة الحالية لم يتم حساب صدق وثبات هذا المقياس وهذا لأنه تم إعداده من طرف باحثة جزائرية وتم تطبيقه في البيئة المحلية وبالتالي فهو مناسب للتطبيق.

2 - مقياس الأنواع القيادة:

أعد هذا المقياس (حسن ، 2010) الذي قام بتطبيقه في دراسته "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية " يتكون الاستبيان من(45) بند مقسمة ثلاثة محاور: محور النوع القيادي الديمقراطي (1-15) و محور النوع القيادي الاتوقراطي (16-30) ومحور النوع القيادي الحر (31-45)، و استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي و الصدق البنائي وتبين انه صادق، بالنسبة للثبات اعتمد طريقة ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية .

أما في الدراسة الحالية للتأكد من مدى ملائمة المقياس مع البيئة المحلية، قمنا بتطبيقه على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (30) مدير ثانوية بولاية أم البواقي دواثرها .

وقد تم حساب صدق وثبات المقياس في الدراسة الحالية كالتالي:

1- صدق المقياس :

-حساب الصدق التمييزي:

تم حساب صدق المقياس عن طريق حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)، حيث قامت الباحثة بأخذ (27%) من أعلى درجات المقياس و(27%) من أدنى درجات المقياس للعينة التي تتكون من (30) فرداً، وهذا بعد ترتيب هذه الدرجات تصاعدياً فتصبح مجموعتان تتكون كل منها من (08) فرداً لأن $(08 = 0.27 \times 30)$ ، ومنه نأخذ (08) أفراد من المجموعة العليا (08) فرد من المجموعة الدنيا، ثم نستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بينهما وهذا باستخدام نظام (Spss,20)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في المقياس .

مقياس	المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت"	مستوى الدلالة
أنواع القيادة	المجموعة الدنيا	8	35.96	4.29		0.01

المجموعة العليا	8	52.98	5.97	8.29	دال
--------------------	---	-------	------	------	-----

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين الدنيا والعليا ومنه فالمقياس يعتبر صادقاً فيما يقيسه.

2- ثبات المقياس:

لمعرفة ذلك قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ، و باستخدام نظام (Spss,20.0)، وتم التوصل إلى معامل ثبات قدره (0.771) وهذا المعامل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بقدر عالي من الثبات.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، لحساب الصدق التمييزي .

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

7- نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- بعد تطبيق أدوات الدراسة و البحث أكثر في التراث النظري لمتغيرات الباحثة قررت الباحثة تغير مقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الاستطلاعية و لذلك كون مقياس الشخصية لا يتلاءم مع أهداف البحث كونه الانماط الشخصية التي تقيسها 3 أنماط فقط و لها علاقة بالضغط و الاجهاد و هي بعيدة عن مانريد الوصول إليه و مقياس القيادة أنماطه كلاسيكية و هناك عدة مقاييس حديثة تصنف أنواع القيادة الحديثة كما أن بنوده مباشرة و توحى بالإجابة .

و بعد البحث عن مقاييس أخرى حديثة و لم تستخدم من قبل في البيئة الجزائرية و كذلك كونها تعطي أنماط أكثر صدقا للشخصية و القيادة تم اعتماد مقياس الانبغرام للشخصية كونه أكثر عمقا في تصنيف الشخصية و يعطي تسعة أنماط و معتمد عليه عالميا في التصنيف و مقياس القيادة ذي يصنف 6 أنواع للقيادة يعطي أنماط قيادية حديثة أيضا.

- كذلك تم حصر عدد المستشفيات في الولايتين و تبين أنها غير كافية و تأكد من تعاون المدراء في الإجابة الكاملة على المقاييس .

ثانيا - الدراسة الأساسية :

1 - منهج الدراسة الأساسية :

" المنهج هو القواعد و الإجراءات و الأساليب التي تجعل الفرد يصل إلى معرفة الأشياء التي يستطيع الوصول إليها ، و يركز المنهج على توضيح العلاقة بين مجموعة النوايا المنظمة التي يتضمنها أي توضيح العلاقة بين مكوناته المختلفة كالأهداف و المحتوى و التقويم " . (عبد الحميد ، 2000، ص.60)

يتم اللجوء إلى المنهج التطبيقي او الميداني لتقصي صحة الفرضيات " و عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن و يطبق غالبا على مجموعات كبيرة من السكان يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد أن يكشف عنه و يسمح بدراسة طرق العمل و التفكير و الاحساس لدى هذه المجموعات. (أنجرس ، 2006، ص.106).

أما بخصوص المنهج المستخدم في الدراسة و نظرا لطبيعة الموضوع و للتحقق من فرضيات الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة .

2 -مجتمع الدراسة الأساسية :

يتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات في ولاية أم البواقي و ولاية قسنطينة :

الولاية	عدد المستشفيات	عدد العيادات متعددة الخدمات
أم البواقي	05	15
قسنطينة	04	06

جدول رقم (04) : يمثل توزيع المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات في ولايتي أم البواقي و قسنطينة .

3 عينة الدراسة الأساسية :

تم تطبيق الدراسة على (15) مدير مستشفى و (25) مدير عيادات متعددة الخدمات تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية (العمدية)، هذه الأخيرة التي تناسب هذا النوع من الدراسات، خاصة وأن أفراد مجتمع البحث غير معروفين لدى الباحثة ولم تتمكن الباحثة من استرجاع كل المقاييس بل استرجاع (36) مقياس 6 منها كانت غير صالحة و بالتالي فان عينة البحث تكونت من (30) مدير فقط .

1 - خصائص العينة :

- حسب متغير الجنس :

جدول رقم (05) : يوضح خصائص أفراد العينة الدراسة وفق متغير الجنس :

الجنس	العدد	النسب المئوية
ذكور	28	93.33%
إناث	02	6.66%
المجموع	30	100%

- يتضح من الجدول رقم (05) فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس أن نسبة (6.66 %) من أفراد العينة هن إناث و نسبة (93.33 %) هم ذكور و هذه النسب غير متوازية بسبب أن المناصب القيادية عامة تعزى للذكور .

- حسب متغير العمر :

- تتراوح أعمار المدراء عامة من سن 36 سنة إلى 56 سنة .

- جدول (06): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
40-36	06	%20
56-40	24	%60
المجموع	30	%100

يتضح من الجدول رقم (06) أن فئات السن (40-36) هي أقل نسبة و هي (%20) و فئة السن (58-40) هي أكبر نسبة و قدرها (60%) و هي أكبر نسبة و ذلك بسبب طرق الانتقاء لمنصب المدير يحتاج إلى خبرة مهنية .

4-أدوات الدراسة الأساسية :

من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها اعتمدت هذه الدراسة على الأداة التالي:

1- مقياس أنماط الشخصية الانبيغرام :

قامت الباحثة " عبد الصاحب " بترجمة مقياس أنماط الشخصية الى اللغة العربية و يتكون المقياس من 9 مقاييس جزئية في كل مقياس يحتوي على (25) بند و مجموع البنود المقياس الكلي هو (225) بند كل مقياس يعكس نمط من الأنماط التسعة للشخصية كالتالي :

رقم المقياس	نمط الشخصية
01	نمط المصلح

02	النمط المساعد
03	النمط المنجز
04	النمط المتفرد
05	النمط الباحث
06	النمط المخلص
07	النمط المتحمس
08	النمط المتحدي
09	النمط صانع السلام

جدول رقم (07) : ترتيب مقياس أنماط الشخصية حسب مقياس الانينغرام .

- طريقة تصحيح المقياس :

يحتوي كل مقياس على بديلين الاول (تنطبق علي) و يعطى درجة (1) و الثاني (لا تنطبق علي) و يعطى درجة (0) و من 25 بند لكل مقياس اي مجموع البنود هي 225 بند .

لتكييف المقياس في البيئة الجزائرية وقمنا بتوزيع المقياس على عينة من الافراد حجمها 110 طالب و طالبة من جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و ذلك لإعادة التطبيق على نفس العينة و لتحقق من خصائصه السيكومترية .

5- الخصائص السيكومترية لمقياس الشخصية انيغرام:

أ- صدق المقياس :

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

قمنا بأخذ (27%) من أعلى درجات المقياس و(27%) من أدنى درجات المقياس للعينة التي تتكون من (30) فرداً، وهذا بعد ترتيب هذه الدرجات تصاعدياً فتصبح مجموعتان تتكون كل منها من (08) فرداً لأن $(08 = 0.27 \times 30)$ ، ومنه نأخذ (08) أفراد من المجموعة العليا (08) أفراد من المجموعة الدنيا، ثم نستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بينهما وهذا باستخدام نظام (Spss,20)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (8) : يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في مقياس الشخصية الانبيغرام :

مستوى الدلالة	" ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المجموعات	مقياس الشخصية لانبيغرام
0.01 دال	3.98	3.18	10.29	08	المجموعة الدنيا	
		4.81	14.59	08	المجموعة العليا	

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة "ت" (3.98) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين الدنيا والعليا ومنه فالمقياس يعتبر صادقاً فيما يقيسه .

ب - ثبات المقياس :

لمعرفة ذلك قمنا بحساب ثبات مقياس الشخصية انيغرام عن طريق إعادة التطبيق على نفس العينة في نفس ظروف تطبيق المقياس في المرة الأولى، وذلك بفاصل زمني بين التطبيقين قدره أسبوعين، ثم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين التطبيقين، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمقياس الشخصية انيغرام.

التطبيق	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التطبيق الأول	0.639	0.01
التطبيق الثاني		

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، ومنه فمقياس الشخصية انيغرام على درجة عالية من الثبات.

2 مقياس أنواع القيادة (LSS) :

قمنا باستخدام مقياس أنواع القيادة للباحثة " أحمد " تم صياغة عبارات المقياس بطريقة التقرير الذاتي ، وحيث يتكون المقياس من (61) عبارة كل مجموعة منها تعبر عن نوع قيادة معين و هي موزعة على 6 وهي:

- البعد الأول - نمط القيادي الديمقراطي : يحتوي على 11 عبارة و هي العبارات التي أرقمها من 1-11.
- البعد الثاني- نمط القيادة الفوضوي : يحتوي على 7 عبارات التي أرقمها من 12-18.
- البعد الثالث- نمط القيادة مركزية المبادئ : يحتوي على 12 عبارة و هي التي أرقمها من 19-30.
- البعد الرابع -نمط القيادة الأوتوقراطي : يحتوي على 6 عبارات و هي من 31-36.
- البعد الخامس-نمط القيادة التبادلية : يحتوي على 12 عبارة و هي من 37-48.
- البعد السادس -نمط القيادة التحويلية : عبارتها 13 و هي من 49-61.

- طريقة تصحيح المقياس :

يجيب عنها الفرد وفقا لمقياس تقديري متدرج من (دائما - كثيرا-أحيانا -نادرا - أبدا) خماسي (1-2-3-4-5) ووفقا لما سبق فإن الدرجة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في مقياس نمط القيادة على أحد أبعاده هي مجموع الدرجات التي حصل عليها على العبارات التي يتكون منها هذا البعد.

بما أن الباحثة من بيئة مصرية فقد وجب علينا تكيف المقياس في البيئة الجزائرية لذا قمنا بتوزيع المقياس على (40) مدير من مدرء المدارس الابتدائية و

المتوسطات في بلدية عين فكرون و بلدية أم البواقي و قمنا بحساب الخصائص
السيكومترية للمقياس.

-3 الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة (LSS):

وقد تم حساب صدق وثبات المقياس في الدراسة الحالية كالتالي:

أ- صدق المقياس :

الصدق التمييزي:

تم حساب صدق المقياس عن طريق حساب الصدق التمييزي (المقارنة
الطرفية)، حيث قمنا بأخذ (27%) من أعلى درجات المقياس و (27%) من أدنى
درجات المقياس لعينة المدراء التي تتكون من (30) مديرا، وهذا بعد ترتيب هذه
الدرجات تصاعديا فتصبح مجموعتان تتكون كل منها من (08) فرداً

لأن $(08 = 0.27 \times 30)$ ، ومنه نأخذ (08) أفراد من المجموعة العليا (08) أفراد
من المجموعة الدنيا، ثم نستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة
الفرق بينهما وهذا باستخدام نظام (Spss, 20)، وكانت النتائج كما هي مبينة في
الجدول التالي:

جدول رقم (10) : يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة
العليا على مقياس القيادة.

مستوى الدلالة	" ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المجموعات	مقياس القيادة
0.01 دال	3.22	3.16	14.23	8	المجموعة الدنيا	
		4.37	20.74	8	المجموعة العليا	

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة "ت" (3.22) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين الدنيا والعليا ومنه فالمقياس يعتبر صادقاً فيما يقيسه .

ب- ثبات المقياس :

لمعرفة ذلك قمنا بحساب ثبات مقياس القيادة باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ، و باستخدام نظام (Spss,20.00)، وتم التوصل إلى معامل ثبات قدره (0.724) وهذا المعامل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بقدر عالي من الثبات.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، لحساب الصدق

التمييزي .

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس.

- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة للإجابة على كل من السؤال

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين أنماط الشخصية وأنواع

القيادة .

الفصل السادس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة .

تمهيد

- 1 - عرض نتائج الدراسة
- 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 3 - الاستنتاج العام
- 4 - توصيات الدراسة
- 5 - اقتراحات الدراسة

خاتمة

تمهيد :

ان البحث النظري و التطبيقي لا يكتمل الا بإيجاد الإجابة على ما افترضه الباحث و ما خمن فيه ، و نتائج البحث التطبيقي تكون دون معنى اذا لم تتوج بتفسير علمي و دراسات و نظريات سابقة .

لذا جاء هذا الفصل ليعطي لب الدراسة و نعرض فيه النتائج المتوصل لها و كذلك تفسيرها و اقتراح الدراسات التي لابد من التطرق لها في هذا الميدان .

أولاً : عرض نتائج الدراسة

بعد الإجراءات التطبيقية للدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج و هي كالتالي :

1 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية: " أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي الشخصية من النمط المنجز ثم الشخصية من النمط الباحث ثم الشخصية من النمط المتحدي " ، قصد إثبات صحة الفرضية قمنا كذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات و تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط الشخصية
4	0.68	2.21	صانع السلام
6	0.45	2.12	المتحمس
3	1.88	2.57	المتحدي
9	0.34	0.98	المنجز
1	2.03	3.88	المتفرد
7	0.35	2.06	المساعد
8	0.23	1.20	مخلص
2	1.98	3.56	الباحث
5	0.78	2.19	المصلح
/	2.13	4.29	الدرجة الكلية

تبين من الجدول أعلاه عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى فالنمط المتفرد أبرز أنماط الشخصية لدى المدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات فقد حصل هذا النمط على أعلى متوسط حسابي و هو (3.88) و انحرافه المعياري (2.03)

ثم يليه النمط الباحث ثاني أكبر متوسط حسابي و قيمته (3.56) و انحرافه المعياري (1.98) ثم النمط المتحدي بقيمة (2.57) و انحرافه المعياري (1.88).

2 - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نص الفرضية: " أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي القيادة التحويلية ثم القيادة التبادلية ثم القيادة الديمقراطية "

لغرض التحقق من صحة الفرض قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل نمط لنجد أي الأنواع القيادية سائدة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات و تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنواع القيادة
1	2.18	4.03	تحويلية
2	1.85	3.68	تبادلية
4	1.21	2.59	فوضوية
3	1.44	2.88	ديمقراطية
5	1.12	2.04	مركزية المبادئ

	2.19	5.88	الدرجة الكلية
--	------	------	---------------

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن الفرضية الجزئية تحققت و برزت القيادة التحويلية كأعلى متوسط حسابي و قيمته (4.03) و انحراف معياري قدره (2.18) ثم تاليها القيادة التبادلية كثاني قيمة للمتوسط الحسابي و قدرها (3.68) و انحراف معياري قيمته (1.85) ثم ثالث أبرز انواع القيادة هي القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره (2.88) و انحراف معياري قيمته (1.44) .

3 - نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على " وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات "، لتتحقق من صحة الافتراض قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات المدراء على المقياسين مقياس أنماط الشخصية الانبيغرام و مقياس أنواع القيادة (LSS) و بعد المعالجة باستخدام نظام (Spss,20) حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : يوضح معامل الارتباط بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات :

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
-----------	--------------------------	---------------

0.01 دال	1.208	أنماط الشخصية - أنواع القيادة
----------	-------	-------------------------------

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط والذي بلغ القيمة (1.208) دال عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل أن العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات علاقة ارتباطية ايجابية .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لم تتحقق الفرضية الأولى فللنتائج تظهر بروز نمط الشخصية المتفردة على باقي الأنماط لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات و حسب دراسة فحسب نظرية الانبيغرام لتصنيف و تفسير أنماط الشخصية فإن هذا النمط ينتمي إلى مركز المشاعر و "يقوم هذا المركز بإستراتيجية على أساس التواصل مع العالم الخارجي و تعيش هذه الانماط على الحياة الداخلية و العواطف و الذكريات و الرؤى و الأحلام و يركزون في عملية اتخاذ القرارات و القيادة على العطاء و العناية بالآخرين و من سمات هذا النمط الحساسية و العاطفة الصادقة الشخصية المختلفة و الفريدة و الهادئة العميقة ، كما يكونون أيضا مزاجين وواعين أكثر لذات لذا يقومون على الانسحاب الاجتماعي بسبب شعورهم بالضعف و لديهم مشاكل مع الاكتئاب و الشفقة على ذواتهم .

و في أفضل حالاتهم قادرون على التجديد و أخلاقهم عالية و خوفهم الأساسي يتمركز حول أن يكونوا بلا هوية و أهمية شخصية و لديهم رغبة في الانغماس في الذات و خلق هوية لهم .

دوافعهم الرئيسية هي التعبير عن الذات و عن تفردھا و تميزھا و كذلك الحفاظ على بعض المزاج و المشاعر و الانسحاب لحماية صورة ذاتهم و يقاومون الاعتراف بصفاتهم الايجابية الأصلية حتى لا يشعروا بأنهم مثل الآخرين
".(Delvo,2015,p.58)

وحسب ما ورد في دراسة (الفلاحي،2018) فإن هذا النمط من الشخصية لديهم ولع بالفنون و لديهم توجهات رومانسية بالحياة و عندما تفشل أحلامهم و خيالاتهم فإنه يتكون لديهم كف بالذات و يبدو عليهم الشعور بالتعب و عدم القدرة على القيام بالأعمال و بغض و كره الذات و يعانون من أفكار مرضية .

- ثاني أبرز أنماط الشخصية ظهورا عند مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هو النمط الباحث ان نتائج تشير إلى بروز هذا النمط كون شخصية المدير القائدة تبحث في كل المجالات الادارية و الطبية و القانونية و و هذا النمط يقع في مركز التفكير و المركز العقلي " فالدافع الرئيسي المحرك لسلوكاته هو المعرفة و الفهم و مراقبة ما يجري حوله و لديه قدرة جيدة على التحليل يحب العيش في عزلة عندما يحس أن العالم الخارجي يستنزف طاقته ووقته و يكون سعيدا عندما يستثمرها في اكتشاف المعرفة و البحث و لديه القدرة على العمل لمدة طويلة على مشكلة او مشروع يهمه.

و هو لا يحب الجدل و النقاشات فهو يراها مضيعة للوقت و يفكر لمدة طويلة قبل اتخاذ القرارات و نادرا ما يطلب المساعدة في خيارته أو مهنته و لديه إمكانية توقع الأحداث أو التغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية التي تمكن ان تحدث في محيطه ."

(Bullelinde service d'orientation et de consultation
psychologique ,1999,p.4)

أما دراسة اللاشعور و القوى النفسية فقد وجد (Vidal,Depertris,2012) أن ميكانيزم النفسي الذي يقوم به هذا النمط هو العزلة و توصل إلى " ان مشكلة النمط الباحث في كون العالم الخارجي مهدد و مخيف و الدافع الذي يحركه هو السؤال حول كيفية ادارة العالم الخارجي ؟ و أيضا مشكلته الخوف من عدم التطور و النمو لهذا فهو يكرس نفسه في البحث عن العلوم و فهم العالم ليتمكن من مواجهته و لهذا يسلك سلوك الملاحظة و المراقبة و البحث و هو غير قادر على اعطاء العالم طاقته و وقته و يحاول تجنب العالم الخارجي و الاختلاط بالآخرين كونه يحس بأنه فارغ داخليا . (Vidal,Depertris,2012,p.21)

بروز النمط المتحدي كثال نمط في عينة البحث مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هذا النمط يقع في المركز الغريزي فحسب ما جاء به (Riso&Hudson) هذا النمط من الشخصية هو الأكثر الأنماط قوة و ثقة بالنفس ، و حزم كما أنهم صادقون في حديثهم و هو أكثر الأنماط حب للسيطرة

و التحكم في كل من حولهم و هم أيضا أنانيون ، ومستبدون و عادة ما يكون لديهم مشكلات نتيجة غضبهم .

و في أفضل حالاتهم يستخدمون قوتهم الذاتية في المواجهة و التفوق لتحسين حياة الآخرين لأنهم أبطال و ملهمون.(Mruamy,wostson,2007,p.51)

يعبر هذا النمط " عن حبه بالحماية و التسلط و يفرض التواصل و هو دائما غاضب و يدافع عن نفسه في العمل و عن المجموعة التي تحت إشرافه و يقدم الرعاية و هو من القادة الذين يستخدمون السلطة بحكمة و يؤمنون بأن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم الجيد ، كما يميل إلى التحكم في البيئة المحيطة به و لديهم الكثير من التجاوزات في الواقع ، يحيطون أنفسهم بالعدالة و السلطة ، لديهم مشكلة في معرفة احتياجات أسرتهم ، لا يفرقون بين الدفاع عن النفس و العدوان ، يميل إلى تجاهل وجهات النظر المختلفة عنه و يركز فقط على ما يؤمن به ، يخلط بين الحقيقة الموضوعية و الرؤية الذاتية التي تخدم مصالحه ، يتبنى أسلوب الكل أو اللاشيء ".(palmer,s.d,p.27.28)

ان الدافع الأساسي وراء سلوك النمط المتحدي هو نشاط غريزة البقاء على قيد الحياة " فاعتقاده الرئيسي هو أن العالم مكان صعب و البقاء للأقوى و شعوره بالخوف من سيطرة الآخرين عليه هو ما يجعله يسلك سلوك الشجاعة و التحدي و الرغبة في مواجهة الخوف و حماية نفسه من تأثير العالم الخارجي و هو في الانطباع الأول يعطي صورة الشخص القوي المسيطر حتى لا يشعر بالضعف "

(Vidal,Depertris,2012,p.27)

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

أكدت النتائج الفرضية القائلة أن " أبرز أنواع القيادة هي النوع القيادي التحويلي ثم النوع القيادي التبادلي ثم النوع القيادي الديمقراطي لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

ان ظهور النوع القيادي التحويلي كأعلى على مقياس المطبق على مدراء يعود إلى نمط شخصيتهم و كذلك مناهج التكوين الاداري الذي لجأت إليه السياسية الادارية الحديثة في الجزائر .

تتفق دراستنا مع دراسة الباحث (عباس، 2015) حيث خلصت إلى ظهور النوعين القياديين التحويلي و الديمقراطي بمستوى مرتفع و ذلك لأن الأساليب الحديثة في المنظمات تشجع على سياسة المشاركة و أعطي النوع القيادي التحويلي رضا وظيفي أكثر للموظفين و ذلك يرجع أيضا إلى ان المدير التحويلي يمتلك كاريزما و رؤية و خطة إستراتيجية تجعل المرؤوسين يعملون بجد و بدافعية ذاتية و أهداف شخصية كما يحفزهم لمعالجة مشكلاتهم في العمل وفق ما يرونه مناسب و ذلك لان المدير خلق لهم رؤية واضحة و أهداف عامة لابد من تحقيقها ، و ذكرت (Julai,Jenstal,2014) أن القائد التحويلي " له صفات شخصية تلهم التابعين للوصول إلى أهداف جديدة و معايير أخلاقية عالية و بناء رؤية مستقبلية قوية على أساس القيم و المثل العليا و التحفيز الفكري و يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية " .

- ان بروز النوع القيادي التبادلي يعود إلى نمط شخصية المدراء الذين يلجئون إلى أخذ القوة و السلطة من اللوائح و القوانين و يسمى هذا النوع ايضا القيادة الاجرائية " لأنها أقرب إلى لعمل المدير منه إلى القائد لأنها تتم وفق الأنظمة و القوانين و هي تناسب الادارة الوسطى أو الإجرائية و تسيير الأعمال و اللجوء الى التمسك باللوائح و التعليمات اضافة للتصرف وفق السلطة الممنوحة للقائد و أطلق عليه النمط الاستبدادي أو المتحكم أو الفردي ". (عباس ، 2015،ص.19).

تتفق دراستنا مع توصلت إليه الباحث (باشا، 2017) في انه وجد النوع القيادي التبادلي و التحويلي أخذا أكبر نسبة لان " الجماعة تقدم للقائد المكانة و المركز و التقدير كمكافأة له و نظيرا لخدماته ، و القيادة من وجهة نظره غنما تتضمن قيام العلاقات التبادلية متكافئة بين القائد و التابعين بدون هذه العلاقة لا تحقق القيادة ".

- ثالث أبرز نمط ظهر عند مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هو النوع القيادي الديمقراطي و هو ليس ببعيد عن الأنواع الأخرى التي وجدتها الباحث فهو يشترك معهم في كون القائد يقوم بمشاركة الموظفين عملية اتخاذ القرارات و تشجيعهم على العمل و اختيار طرق تنفيذه بما يناسب قدرتهم " وهو لا يفرض آراءه بل يطرحها للمناقشة و الإثراء إنه يشجع العمل الجماعي و يساعد العاملين معه في حل المشكلات ". (مسلم ، 2007،ص.140).

و أكدت الباحثة (chervy,2011.fedra) أن " هذا النوع القيادي هو أكثر الأساليب فعالية و زيادة للانتاج و يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمجموعة و

إستخراج حلول إبداعية إذا كان الدور واضح لكل من المدراء و الموظفين و
العمال ". (www.psychologu.about.com)

يستخدم مدير المستشفى أساليب الإقناع و المشاركة و حرية تنفيذ العمل بطريقة التي يختارها الموظف شريطة أن تتم في الوقت و بطريقة ناجحة ، و تتفق دراستنا مع ما توصل إليه الباحث (هوداف ،صالحي ،2016) أن المدراء يستخدمون النمط الذي يركز على العلاقات الإنسانية أكثر منه على العمل فالقائد الديمقراطي يقوم بمشاركة الموظفين كل خطوات العمل من تخطيط و توجيه و يقسم العمل على كل موظفين .

- و يؤكد (Bogada,2006) ما توصلنا إليه سابقا في الجدول التالي:

- جدول (14) : انماط الشخصية و نموذج القيادة الذي يتبعه

نمط الشخصية	نموذج القيادة	منحة القيادة
النمط المتفرد	وظيفة القائد المتفرد هو إنشاء منظمات تعطي الناس معنى و يكون هو فيها مصدر إلهام لهم حتى يقوموا بعمل ممتاز	السعي وراء الحماس و الشغف
النمط الباحث	وظيفة القائد الباحث هو تطوير منظمة فعالة من خلال البحوث و التخطيط	يعطي أهمية للموضوعية و النزاهة

	بحيث تتناسب مع جميع الأنظمة و يعمل الجميع معا بمهمة مشتركة	
إعطاء الاهتمام للأحداث التي تحدث	يقوم القائد المتحدي بدفع المنظمة إلى الأمام عن طريق قيادتها بشكل حاسم و تتصيب على ناس مؤهلين و موثوق بهم في الوظيفة المناسبة و تمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة	النمط المتحدي

المصدر : (Bogada,2006,p.58)

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال النتائج المتوصل اليها تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى عينة الدراسة و هم مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ، و هذا يرجع إلى التكوين الأساسي للشخصية الانسان حيث تتكون من مجموعة عوامل منها البيولوجية و النفسية و الاجتماعية و العقلية و التكوين الجسمي للفرد من بنية و أجهزة عضوية و هرمونية و غيرها هذا التكوين يساهم بشكل كبير في اعطاء نمط معين للشخصية و كذلك التنشئة الاجتماعية و

مؤسستها لها دور في جعل الشخصية سوية أو مرضية " فالتصور القائم أن السلوك و الشخصية بصفة عام يتحكم فيهما مجموعتان من العوامل المجموعة الأولى و هي المجموعة البيولوجية و على رأسها الوراثة و بعض المتغيرات الأخرى ، أما المجموعة الثانية فهي عمليات التعلم التي سبقت في حياة الفرد و البيئة التي أحاطت بالطفل منذ نشأته ممثلة في شبكة العلاقات الاجتماعية كالأسرة و جماعة الأقران و المحيط الثقافي العام الذي نشأ في ظله الأفراد ، و تتقاسم هاتان المجموعتان شكل السلوك و الشخصية " . (كفافي ، 2009،ص.42).

و تتفق دراستنا مع توصل إليه الباحث (الدريسي ، 2016) حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية و أنواع القيادة.

كما يؤكد " (يونج، 1993) أن أهمية دراسة أنماط الشخصية ضمن أنما محددة وواضحة تكمن في جانبيين الأول يتعلق بمساعدة الأفراد في تحقيق أفضل فهم لذواتهم و سلوكياتهم و مساعدتهم في الحصول على نحو نفسي و شخصي جيد و بناء تقدير عالي لذواتهم ،أما الجانب الثاني فينحصر في تحقيق نوع من الكفاية عن طريق تفاعلهم مع الآخرين في البيئة الحيطة بهم "(الفلاحي

،2018،ص.188)، ان تحديد نمط شخصية القائد يساهم في جعله يعي أكثر بعنائه و بما يملك من قدرات كما يمكنه اللجوء إلى طرق تطوير الذات فالهدف من مقاييس تصنيف الشخصية كمقياس الانبيغرام هو مساعدة الفرد على اكتشافه لذاته لان الشخصية تتكون من 3 مراكز متداخلة فيما بينها تعطي عدة انماط

للشخصية تعرف من خلال السلوكيات اليومية المكررة الناتجة عن المعتقدات و الأفكار و القيم التي يحملها الفرد .

فالنوع القيادي الممارس من طرف المدراء (المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات) سببه الأول هو نمط شخصيته فالقائد أو المدير يتبنى نمط قيادي معين يتكون من عدة مهارات قيادية ففي " دراسة ل(كونيلي ،2000) على الجيش الأمريكي توصل إلى معايير القيادة الفعالة باستخدام كل الموضوعات العسكرية و المدنية و منها أهمية تمكن القائد من التفكير الابداعي و مهارات حل المشكلات المعقدة و الاجتماعية و مهارات التحكم ككل و إلى أن الشخصية و الدافع أمران حاسمان لنجاح القيادة . " (Andrew,marsiglia ,2005,p7)

تتفق دراستنا مع ما توصل له (hassan,sasosh,hoshino,2016) أن أساليب القيادة مرتبطة إلى حد كبير بنوع الشخصية و لها تأثير على أسلوب القيادة و لا بد أيضا من اجراء المزيد من الدراسات للتحقيق في ارتباط الشخصية بالقيادة

- و ذكر الطبيب (Robmoodie,2016) في مقال له أن المدير المؤسسة الاستشفائية يحتاج إلى الكثير من سمات الشخصية لنجاح أسلوب قيادته منها " صنع الرؤية و القدرة العقلية و الذكاء العاطفي لاتخاذ القرارات ، و القدرة على التواصل ، و الخطاب و إدارة الصراع و القدرة على التفاوض و القدرة التقنية و التفكير ، و الوعي الذاتي و التنظيم الذاتي ، و التعاطف و المهارات الاجتماعية و التأثير و بناء العلاقات و التحفيز و أخلاقيات التعلم و التدريس " (moodie,2016,p.3)

- إن دور مدير المستشفى أو العيادة متعددة الخدمات لا يقتصر فقط على التخطيط و التنظيم و التوجيه بل يتعدى إلى كونه حلقة وصل بين المنظمة و الموظفين و العمل فيها و هو قوة داعمة تتحكم في كل ما في المستشفى لتقليل من المشكلات و نقص الموارد البشرية و المادية وغيرها هذه القوة الداعمة المؤثرة في الأفراد من شأنها رفع المنظمة و تحقيق كل أهدافها من خلال تحفيز و تطوير قدرات و امكانيات الموظفين و العمال و خلق جو ابداعي تنظيمي في المؤسسة الاستشفائية .

4-الاستنتاج العام :

طرحنا هذه الدراسة تساؤل عن ما اذا كانت هناك علاقة بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة عند عينة مهمة من المجتمع لابد أن يسلط عليها الضوء لدراسة كل المشكلات التي تعاني منها و هي عينة من مدرء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ، وخلصنا النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرات المطروحة فنمط الشخصية هو المحدد الأولي لنوع القيادة المتبع من المدير و ذلك لأن القيادة أسلوب مكرر و عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تنتج عن تداخل بين العمليات المعرفية و غير المعرفية التي تحدث في العقل البشري لذا فإن أصل القيادة يعود إلى ما يحمل المدير من أفكار و معتقدات و قيم وعمل أجهزة عضوية من غدد و هرمونات و بنية جسمية و كذلك ما رسخ فيه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية .

ان بروز نمط الشخصية المتفرد لم يتوافق مع ما خمن فيه الباحث لذا فإن هذا النمط الذي يميزه انه شخصية مرهفة الحس مبدعة كتومة مزاجية لديها ميل لتأثر بالانطباعات الأولى في أسوء حالتها تتعزل عن الآخرين لإحساسها بالنقص، كما برزت أيضا من خلال نتائج البحث الشخصية الباحثة هذا النمط يسمى أيضا المراقب حسب مراجع كثيرة كونه في بحث دائم عن المعلومة و منطوي و فضولي ، مستقل و مبتكر كما أنه مفرط في الشك و يقوم بتحليل كل ما يصادفه في الحياة اليومية و في أسوء حالاته يكون متردد و غير واثق من نفسه لذا فهو يلجأ لتحليل و البحث ليؤمن نفسه من العالم الخارجي ، أما آخر نمط شخصية برز فهو النمط المتحدي و يسمى أيضا النمط القائد كونه واثق من نفسه و يقدر ذاته فهو يرى أنه الأجدر بقيادة المجموعة ، قوي ، حازم يحسن التصرف ، و صريح و ذكي ، حتى أنه تصادمي و يربع الآخرين ، في أسوء حالاته يكون متهور و محب للسيطرة و رغم قوته الا أنه يآثر بالنقد .

من إحدى أسس الانبغرام أن النمط الواحد مزيج من الأنماط التسعة للشخصية لذا نجد التناقض في النفس البشري أحيانا أو الوجه الأخر هذا راجع إلى أن هناك نمط رئيس يميز الفرد و نمطين آخرين مجاورين يأخذ من صفاتهم طبعا كل نمط يسلك نوع قيادي طبعا لما يملئ عليه تكوينه النفسي لذا فإن الباحثة خمنت في بروز نوع القيادة التحويلي كون الإدارة الحديثة و المناهج التكوينية لكل المدراء تتادي بها و تحققت الفرضية حسب نتائج البحث فنوع القيادة التحويلي كان السائد على الأنواع الأخرى ، فالقائد التحويلي يخلق رؤية لأتباعه و يقنعهم بها ثم يشاركهم في الاعمال الموكلة اليهم كموجه لذا فهي تعتبر ذات نتائج فعالة في

المؤسسات حسب الدراسات المطلع عليها كون هذا النمط يخلق ابتكار و رضا وظيفي و التزام داخل المستشفى او العيادة كذلك فان النوع القيادي البارز هو القيادة التبادلية اي تبادل طرق انجاز العمل و تزويد الفريق بالتغذية الراجعة التي تساعد على معرفة سلبيات و ايجابيات انجازاتهم و تؤدي إلى تحسين العمل و كذلك نجد الكثير من التعاطف بينهم فالكل يعمل كفريق واحد كذلك النوع القيادي الديمقراطي برز كون المدير يشبع فيه حاجات الموظفين ما تشبع حاجاته مما يؤدي إلى الابداع التنظيمي.

4-توصيات الدراسة :

بعد استخلاص النتائج لابد لنا من تقديم توصيات تؤخذ بعين الاعتبار و هي

كالتالي :

✓ على الدولة الجزائرية إنشاء مراكز للتطوير القادة كما في كل الدول المتقدمة

و الخليجية و في كل المجالات سواء قادة المؤسسات الإستشفائية أو

التعليمية أو العسكرية

✓ لابد لوزارة الصحة من تبني المقياس الانغرام عند التوظيف المدراء.

✓ على للوزارة الصحة من إعادة النظر في أنظمة المستشفى و كذلك التكوين

المدراء و تنصيبهم حسب أنماط الشخصية الأكثر فعالية.

✓ و أن تقوم أيضا بتطبيق برامج حديثة و فعالة في تكوين القادة تحت إشراف

متخصصين و تبني اختبار لأنواع القيادة عند التوظيف للحصول على نوع

القيادة التحويلي الفعال في مجال الادارة .

✓ على المدراء القيام بدورات تدريبية في المجال الشخصي للتطوير و الادراك

و الوعي الذاتي حتى يتمكنوا من التحكم اكثر في نواتهم و سلوكياتهم

اليومية أثناء تسيير المؤسسات.

✓ على الدولة تقديم الدعم المعنوي و المادي للمدراء و المستشفيات و تقدير

جهودهم و تثمينها .

✓ يجب على المدراء أيضا اختيار الكفاءات الشابة كنواب لهم و رؤساء
مصالح حتى يتمكنوا من تفويض السلطة و تقسيم العمل للتقليل من الإجهاد
المهني لديهم .

5- اقتراحات الدراسة :

انطلاقا مما سبق نود تقديم الاقتراحات التالية :

- ✓ نقتح إجراء المزيد من الدراسات على المدراء و رؤساء المصلحة في
المستشفيات العامة و الخاصة .
- ✓ استخدام مقياس الانيجرام في كل المنظمات عند الانتقاء الوظيفي.
- ✓ استخدام مقياس الانيجرام في دراسة التوافق الأزواجى و عند المراهقين .
- ✓ استخدام مقياس النوع القيادي من وجهة نظر الموظفين و لمعرفة اي نمط
قيادي يحقق نتائج أكثر للمستشفى .

- خاتمة :

تتمحور عملية القيادة على عدة عناصر القائد ، التابعين ، المنظمة التي تتم فيها
القيادة ، المهمة التي من أجلها يجتمع الكل ، إن هذه العناصر متداخلة فيما بينها
و لابد من الانسجام و التوافق بينهم حتى تحقق المنظمة أهدافها.

فمدير المستشفى أو العيادة متعددة الخدمات يملك كل الصلاحيات لي اتخاذ القرارات و التخطيط و تقسيم المهام و العمل على خلق رؤية و إستراتيجية سير المنظمة و العمل أيضا على حل المشكلات التي من شأنها عرقلة سير المؤسسة الاستشفائية ، أن وصولها إلى الأهداف المسطرة هي الفيصل في إعطاء لقب القائد الناجح و يعود نجاحه في القيادة إلى نمط شخصيته حسب ما أسفرت عليه النتائج فشخصية المدير لا بد لها من قيم و معتقدات ايجابية و رؤية و طموح و رسالة و اتزان نفسي و عاطفي و قدرة على التفكير الواضح الموضوعي و قدرة على اتخاذ القرارات و تقبل اختلاف وجهات النظر و كذلك التعاطف و تقديم المساعدة و تحفيز الذات و الآخرين و السيطرة و التحكم في ذاته ووعي ذات هذه الصفات و غيرها نتيجة تكوين عقلي و جسمي و ثقافي و اجتماعي متفاعلة فيما بينها لتعطي نمط مميز و فريد للقائد أو المدير .

بحثت هذه الدراسة في ما إذا كان هناك علاقة دالة بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى عينة مهمة جدا و هم مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات ، فاستنادا إلى التراث النظري و الدراسات السابقة قمنا بافتراض وجود علاقة دالة بين المتغيرات السابقة و لإثبات هذا الافتراض طبقنا المنهج الوصفي الارتباطي و أدواته من مقياس عالمي و هو مقياس الأنماط التسعة للشخصية الانبيغرام و مقياس أنواع القيادة الذين تم تكييفهما في البيئة الجزائرية و قياس خصائصهما السيكومترية و تبين أنهما ثابتين و صادقان .

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات .

- كما أن أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي النمط المتفرد ثم النمط الباحث ثم النمط المتحدي.

- أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات و العيادات متعددة الخدمات هي النوع القيادي التحويلي ثم يليه النوع القيادي الديمقراطي.

في الأخير دراستنا ليست النهائية فملاحظتنا للمنظمة و المدراء تحتاج الكثير من الدراسات و كذلك باقي الموظفين و النظام المعمول به في المستشفيات .

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

- 1 - أبو سل ،محمد شحادة ، (2014) ، أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق وفق مقياس الانبيغرام ،سوريا ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (30)،العدد الاول.
- 2 - أبو هاشم ،محمد ، (2007)،المكونات الأساسية للشخصية في نموذج كاتل و ايزنك و جولديبيرج لدى طلاب الجامعة ، جامعة بنها، مجلة كلية التربية ،مجلد (17) ،عدد(70).
- 3 - احمد ،نهله ، نجم الدين، مختار عبدالله ، (2008)،العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقته بالحدثة لدى طلبة الجامعة ،مجلة القادسية للعلوم الانسانية ، مجلد 11 ،عدد4.
- 4 - الأغبري ،عبد الصمد ، (2006)، الادارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، بيروت ، دار النهضة العربية .
- 5 - أنجرس ، موريس ، ترجمت صحراوي ، بوزيد ،و بوشرف ، كمال ، و سبعون ، سعيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصة للنشر و التوزيع.
- 6 - باشا، فاتن ، (2017) ، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ،مذكرة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 7 - بحدادة ، نجاه ، (2012)، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لمغنية ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر .

- 8 - بن حفيظ ، شافية ، (2013) ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- 9 - بن جامع ، ابراهيم ، (2010) ، الذكاء الانفعالي و علاقته بفعالية القيادة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر .
- 01 - بن زروال ، فتيحة ، (2008) ، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد ، رسالة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ،
- 11 - بن زيان ، إيمان ، و أوشن ، ريمة ، (د.ت) ، واقع النظام الصحي في الجزائر -دراسة تحليلية-، جامعة باتنة ، الجزائر .
- 12 - بن منظور ، أبو الفضل ، جمال الدين ، (د.ت) ، لسان العرب ، بيروت : دار صادر .
- 31 - بن موسى ، يحيى ، (2011) ، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير ، Arabc Brithish Academy for higher éducation .
- 14 - بن واضح ، الهاشمي ، (2016) ، منهجية اعداد البحوث و الدراسات العليا ، مطبوعة موجهة لطلبة الدراسات العليا ، جامعة مسيلة ، الجزائر .
- 15 - بشرى ، اسماعيل ، أحمد ، (2012) ، مقياس نمط القيادة ، مصر ، مكتبة الانجلو المصرية .

- 16 -بوحديد ، ليلي ، (2014) ، التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،(01).
- 71 -بوراس، نور الدين ،(2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 18 -حبش ،حيدر، ناجي ، (2010)،التحمل النفسي وعلاقته ببعض السمات الشخصية لطالبات قسم التربية الرياضية ، مجلد (3) ، عدد (2) ،جامعة الكوفة.
- 19 -الحري ، قاسم ، بن عاتل،(2008)، القيادة التربوية الحديثة عمان ، الجنادرية للنشر .
- 20 -الحراصي، حارب ،بن محمد ، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان بالالتزام التنظيمي لمعلمهم ، مذكرة ماجستير ، عمان ، الاردن .
- 21 -الحسين ، خالد ،و عقيل ، علي ،و عباس ، الصادق ، و أحمد ، أحمد وجباعي ،أحمد ،وعامري ، محمد، و آخرون ،(2003) ، دليل الوصف الوظيفي للعاملين بالمستشفيات ، وزارة الصحة -الإدارة العامة للمستشفيات ، المملكة العربية السعودية .
- 22 -حمدان ، أفنان (2008)، واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير و التخطيط، مذكرة ماجستير ، جامعة نابلس ، فلسطين .

- 23 - خميسي ، حميدي ، (2012) ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي ، (د.ب.ن)،ديوان المطبوعات الجامعية
- 24 -الدريسي ، حمادة ، شحادة ، (2016)، الأنماط القيادية و علاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الأقصى ، فلسطين.
- 25 -درويش ، توفيق، (2007)، فعالية القيادة الادارية و علاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر .
- 26 -خيرى ، أسامة ، (2013)، القيادة الادارية ، عمان ،دار الياة للنشر و التوزيع.
- 27 -خوري ، توما ، جورج ، (1996)، الشخصية مقومتها سلوكها و علاقتها بالتعلم ، بيروت ،المؤسسة الجامعية للدراسات ،الطبعة 1.
- 28 ربيع ،محمد، ربيع ، (2010) ،علم النفس الصناعي و المهني ،عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 29 ربيع ،محمد، ربيع ، (2009) ،قياس الشخصية ،عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 30 ركزة ، سميرة ، و مهداوي ، سامية ، و مهمل ، زينة ، (2016) ، أهمية القياس الشخصية و بعض المشكلات المؤثرة فيه ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، مجلد (2)،(عدد186).

- 31 -الرشيدي ، علي ، ضبيان ، القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض ،المجلة العربية للدراسات الأمنية ، مجلد 33، عدد(71)، الرياض.
- 32 -الرفوعي ، محمد ، و القيسي ،تيسير خليل ، (2004)، قياس الشخصية الاستغلالية لدى عينة من طلبة كلية الطفيلة ا لجامعة التطبيقية و استقصاء بعض العوامل المؤثرة فيها ، مجلة جامعة دمشق، مجلد (12)-(1)- (5200).
- 33 -الريماوي ، محمد،والزغلول، رافع ،و علاونه ،شفيق ،و شريم ، رعدة ، و مصطفى ، رضوان ،و الجراح ،عبد الناصر ،و آخرون ، (2008)،علم النفس العام ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 34 زناتي ، اعتماد ، محمد ، (2003)، أنماط الشخصية الصبورة و علاقتها بالضغوط النفسية لدى طالبات الجامعة الاسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين.
- 35 -السعدي ، فاطمة ، نياب ، (2018) ، قياس مستوى مركز التفكير في نظام الانبغرام لدى طلبة الجامعة ، Routeducational and socail science journal, volume5(9).
- 36 -سلطاني ، وفاء ، (2016)، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر و آليات تحسينها ، مذكرة دكتوراه ، جامعة باتنة، الجزائر.

- 37 - سنوسي ، علي ، (د.ت) ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر -دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (07).
- 38 - شابين ، نوال، (2012)، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 39 - الشريف ، حمود ، هزاع ، و الروبتع ، عبد الله، صالح (2007)، مقياس آيزنك المعدل (EPQ-R):النسخة السعودية لعينة الإناث ،جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، إدارة النشر العلمي .
- 40 - شكور ، جليل ، وديع ، (2010) ، فصول في علم النفس ، بيروت ، دار النهضة .
- 41 - الشهري ، وليد ، محمد ، (2009) ، التوافق الزوجي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى عينة من المعلمين المتزوجين بمحافظة جدة، مذكرة ماجستير ، المملكة العربية السعودية .
- 42 - صالح ، سعيدة ، (2013) ، تأثير سمات الشخصية و التوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي لطلبة الجامعيين ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر (2) ، الجزائر .
- 43 - طحطوح ، عالية ، ابراهيم ، (2016) ، تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية.

- 44 - ظافر ، أسيمة ، (2015)، دور المخطوطات الاستعرافية غير التكميلية المبكرة كوسيط في اضطرابات الشخصية و سمات الشخصية السوية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في مدينة دمشق، مذكرة دكتوراه ،جامعة دمشق ، سوريا .
- 45 -العادلي ، علي ، ستار ، (2012)، التوافق الزوجي و علاقته ببعض أنماط الشخصية على وفق نظام الانبيغرام لدى المرشدين التربويين ، مذكرة ماجستير ، جامعة المستنصرية .
- 64 - عباس ، رائد ، عبد الأمير ، (2008) ،مقارنة في السمات الشخصية عند ناشئي منتخبات بعض الألعاب الرياضية الفردية في محافظة بابل ،مجلة علوم التربية الرياضية المجلد (1)، عدد(8).
- 47 -عباس ،محمد ، محمد ، (2015)، العوامل الخمسة الكبرى الشخصية ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ،(30).
- 48 - عباس، سهيلا ، (2015) ،الانماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الافتراضية سوريا .
- 49 -العبيدي ، محمد جاسم ، (2011) ، علم النفس الشخصية ، طبعة (1) ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع .
- 50 -عبد الفتاح ، حسين ، (2003) ، تكنيك الروشاخ ، مكة المكرمة منشورات جامعة أم القرى .
- 51 -عبد الخالق ،أحمد ، محمد ، معمل علم نفس الشخصية ، دار المعرفة الجامعية .

- 52 - عبد الوائلي ، جميلة ، رحيم ، (2013) ، المعنى في الحياة و علاقته بنمط الشخصية (A .B) لدى طلبة جامعة بغداد، جامعة بغداد ، مجلة الأستاذ ، (2011).
- 53 - عبود ، هيام ، (2010)، بعض السمات الشخصية لدى الممارسات وغير الممارسات للأنشطة الرياضية ،مركز الامومة و الطفولة ، جامعة ديالى.
- 54 - العتيبي، نواف بن مفلح ، (2008) ، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية ، مذكرة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 55 - عتيق ، عائشة ، (2012)، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية ،جامعة تلمسان ، الجزائر.
- 56 - العجارمة ، محمد ، موفق، (2012) ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة و علاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- 75 - العجمي ، محمد ، حسنين ، (2008)، القيادة التربوية و الاشراف التربوي الفعال و الادارة الحافزية ، مصر ، دار الجامعة الجديدة .
- 85 - العدواني، مشعل ،سليمان، (2013) ، نظريات القيادة و أنماطها ،مدونة الدكتور العدواني ، <http://dr-meshaal.com> ، المملكة العربية السعودية.
- 59 - عرابة ، الحاج ، (2010) ، ازدواجية السلطة في المستشفيات مجلة الباحث ، العدد (7)، جامعة ورقلة ، الجزائر.

- 60 - العيد ، حسيني،محمد ، (2018)، الوقاية من مخاطر الفساد في قطاع الصحة في الجزائر و تأثيرها على جودة الخدمات الصحية .دفاثر السياسة و القانون ، العدد(18).
- 16 -العيصرة ،معن ، أحمد ،الاشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتها بالاحتراق النفسي ، عمان ، دار حامد للنشر .
- 62 - الغامدي ،سعيد ، بن عبد الله ،(2006)، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب ،رسالة ماجستير ، جامعة الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 36 -غلبون ، عقيل ،و خالد ، يوسف ، (2013)، خصائص القيادة الادارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ المشروعات الاسكان و المرافق بليبيا ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، (33) ، جزء1.
- 46 -غبين ، مهدية ، (2017)، أنماط الشخصية لدى عينة من مرتكبي السلوك الاجرامي في مؤسسة الاصلاح و التأهيل ، رام الله مذكرة ماجستير ، جامعة القدس ،فلسطين .
- 56 -الغيلاني ، سالم بن محمد،(2013)،بعض سمات الشخصية و علاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدربي الفرق الأولى و الاتحادات الرياضية في محافظة مسقط ،مذكرة ماجستير ،جامعة نزوى
- 66 -عيساني ، رفقية ، (2016)، مسؤولية الأطباء في المرافق الإستشفائية العمومية ، مذكرة دكتوراه،جامعة تلمسان،الجزائر.

- 67 -صغيرو ، نجاه، (2012)، تقييم جودة الخدمات الصحية ،مذكرة ماجستير،جامعة باتنة ، الجزائر .
- 68 -الفلاحي ، سعد ، حسن ، (2018) ، أنماط الشخصية الانبيغرام (مركز المشاعر) و الذات الأكاديمية لدى طلبة المتميزين ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ،(57).
- 69 -الفهيدي ، عبد الله ، عبده ، (2009) ، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، اليمن .
- 70 -القضاة،أحمد ، عواد ، (2005) ، أنماط القيادة التربوية لدى مدري و مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جرش و علاقتها بالمساءلة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الهاشمية ، الأردن .
- 71 -قندوز، محمد، (2013) ، إدارة المستشفيات، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ، الجزائر .
- 72 -الكبيي ، محمد ، عياش ، (2010) ، انماط الشخصية و اشكالات القيادة و التربية في العمل الاسلامي المعاصر ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ..
- 37 -كلاب ، داليا ، (2016)،استراتيجيات تحقيق الاستدامة في المباني المستشفيات ، مذكرة ماجستير ، غزة ، فلسطين .

- 47 - كفاي ، علاء الدين ، (2009)، علم النفس الارتقائي -سيكولوجية الطفولة و المراهقة ، عمان ، دار الفكر.
- 75 -اللامي ، عبد الله ، و صاحب ، سلام ، و موسى ، حازم ، السمات الشخصية و علاقتها بالاحترق النفسي لدى مدربي كرة القدم مجلة علوم التربية الرياضية ، جامعة بابل ، المجلد 4، العدد 01.
- 76 -لوكيا، الهاشمي ،و بوسنة، عبد الوافي ،زهير.(2014)،حول مفهومي النفس و الشخصية ،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، الجزائر، دار الهدى للنشر و التوزيع.
- 77 -مأمون ،صالح ،(2007)،الشخصية (بناؤها ،أنماطها ،اضطراباتها) ،الأردن ،دار أسامة.
- 78 -محمد ،قحطاني ،و عايدة ، ذيب .(2010)، الانتماء و القيادة و الشخصية لدى الأطفال الموهوبين و العاديين ، الاردن، دار جرير للنشر و التوزيع.
- 97 -المجمي، ناصر ،محمد ،ابراهيم ،(2004)، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين ، رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
- 80 -مجيد ، سوسن ، شاكر ، (2008) ، اضطرابات الشخصية ، و أنماطها و قياسها ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- 81 -مسلم ، محمد ، (2007)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، الجزائر ، دار قرطبة .

- 82 -المشاط ، هدى ، عبد الرحمن ، (د.ت) ، العلاقة بين نمط السلوك (أ)
والمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية لدى عينه من طالبات كلية إعداد
المعلمات بمحافظة جدة (دراسة وصفية ارتباطيه)، المملكة العربية السعودية .
- 83 -منتهى ، مطشر عبد الصاحب . (2011)، أنماط الشخصية وفق نظرية
الانبيغرام و القيم و الذكاء الاجتماعي ،، عمان ، الاردن، دار الصفاء للنشر و
التوزيع.
- 84 -منظمة الصحة العالمية ، (1980)، لإدارة المستشفيات- تقرير لجنة
الخبراء بمنظمة الصحة العالمية ، جنيف ،سويسرا.
- 85 -المعاينة ، عبد العزيز ، عطاالله ، (2007)، الادارة المدرسية في ضوء
الفكر الاداري المعاصر ،عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع .
- 86 -مهنا،رامي، نهيل،(2014)، تقييم كفاءة أداء الخدمات الحية المقدمة في
المستشفيات الحكومية في قطاع غزة باستخدام تحليل مغلف البيانات،مذكرة
ماجستير،جامعة غزة ، فلسطين.
- 87 -النذير ، عبد الله الثاني ، محمد ، (2010)، القيادة الادارية بمشروع
استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير
، جامعة وهران ، الجزائر.
- 88 -نعيسة ، رغداء ، علي ، و جمل ، محمد ، جهاد ، (2010) ، سمات
الشخصية الانفعالية و الاجتماعية ، دولة الامارات العربية ، دار الكتاب
الجامعي ، العين .

- 89 - هبال ، عبد المالك ، (2016) ، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات الشرق الجزائري، مذكرة دكتوراه ،جامعة سطيف ، الجزائر .
- 90 -هزاوي ، عطية ، سعد ، (2017) ، أثر سمات و نظريات القيادة الادارية في الأداء الوظيفي في ليبيا ، المجلة الليبية العالمية ، جامعة بنغازي ، العدد 13.
- 91 -الهزيمة ، وصفي ، (2004) ، القيادة و إدارة الأزمات التربوية ، (د.ب.ن) ، عالم الكتب الحديثة .
- 92 -هوداف ، رابح ، و صالح ، عبد الكريم ، (2016) ، الانماط القيادية السائدة لدى مدريا لتعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميهـم -دراسة في ضوء نموذج " هيرسي و بلانشارد " ،مجلة سلوك، مخبر تحليل المعطيات الكمية و الكيفية للسلوكات ، جامعة مستغانم ، الجزائر .
- 93 -واعر ،وسيلة ، (2015) ، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري -دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- 49 -واعر ، وسيلة ، و موسى . عبد الناصر ، (د.ت) ، أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة -دراسة حالة وحدة البريد الولائية ، بسكرة ، الجزائر .
- 95 -وسام ، درويش ، و داود ،شاكر ، (2008) ، علم النفس الصحي ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع .

96 -وسطاني ، عفاف ، (2010) ، دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها

بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة ،

مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف ، الجزائر .

97 -الوهيبي ، عبد الله ، (2013)، سمات الشخصية و علاقتها بالكفاءة

الاجتماعية لدى الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بمدارس وزارة التربية و

التعليم في محافظة مسقط ، مذكرة ماجستير ، جامعة نزوى .

ثانيا : مواقع الانترنت

98-www.bafree.net

تم استرجاعه في 2017-11-22

99-www.manajmnt.blogspot.com

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

100-Amderw,marsiglia,PHD,(2005),the relationship between leadership and personality. تم استرجاعه من www,leader-
inspire.com.

101-Bougerol,theirry ,(2011),psychologique : personnalité ,
université Joseph fourier de gernoble.

102-Bulletin de service d 'orientation et consultation
psychologique,(1999),vies a vies,university de montréal,12-
(2).

103-Bogda,ginger lapid,(2007),Identify and grow your
leadership strengths and achieve maximum success,
enneagram monthly .

104-Carbile, heather,(n.d) , the enneagram –nine universal personality types , individual, marital and group therapy.

105-Debeine , pierre ,(2011), les meilleures pratique ennéagramme en entreprise , the enneagram in business network,(un réseau international de professionnels des entreprises).

106-Delvo, mary kay, (2015),the enneagram as a facilitation of self-awareness in emerging leader programs , master of liberal studies, university of mirvnesota.

107-Fabien,chebreuil.(2002),l'ennéagrammedynamique de conaissance et d'évolution , institute de français de l'ennéagramme , Paris.

108-Julnai ,jenstal,(2014),theories of leadership peppermint of government ,Uppsala university.

109-Hassan , hamid , and sasosh, asad, and hoshino, yasuo,(2016),determinanty of leadership style in big five personality dimension , universal journal of management ,4-(4).

110-Graner , eric.(2012),understanding personality types , تم استرجاعه من

www.bookboon.com in20/04/ 2017 .

111-G.saucier ,L-R.gldberg ,(2006),personnalité caractère et tempérament ,psychologie française ,ELSEVIER.

112-Kanasas ,legislature , (2007), the definition of impact of specialty hospitals in kanasas , kanasas health policy authority ,London .

113-Leclef,nathalie , & crainmark, johanna,(2007),l'ennéagramme mieux comprendre votre personnalité & celle de votre entourage, paris , groupe Eyrolles.

114-Mayer , johan ,(2007), asserting the definition the online newsletters for personality science .

115-Moraski ,jane , (2001) , leader factor the personality , master of military studies ,marine corp university , united states marine corps

116-Moodei , rob , (2016) ,learning about self leadership skills for public health , journal of public health research ,5-(679).

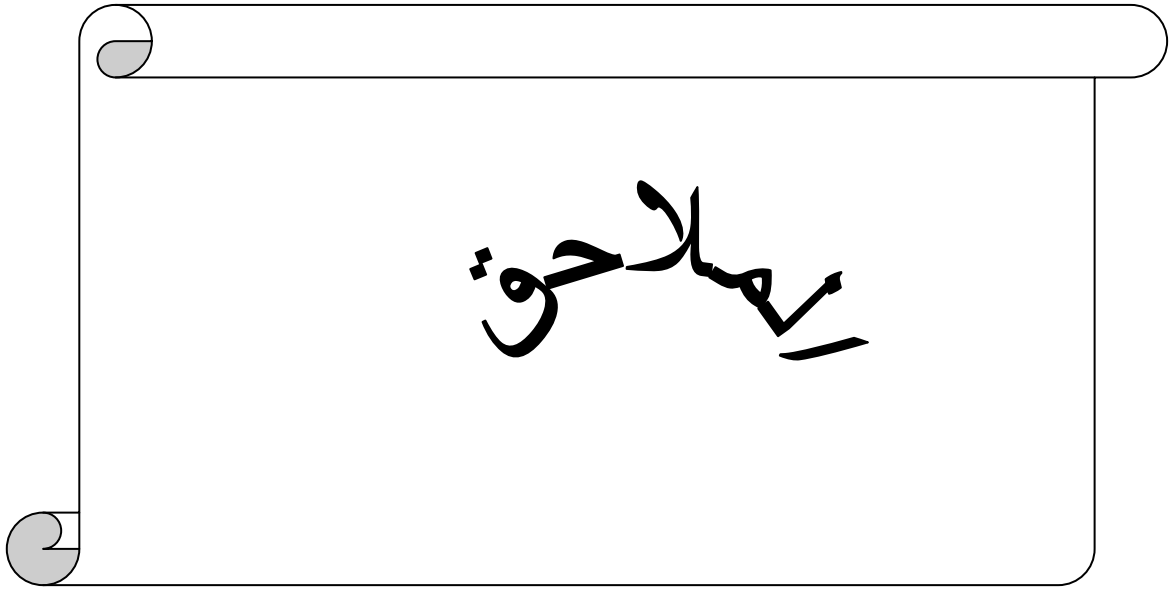
117-Riso, (2002), the riso-hudson enneagram (version 2,5) type indicator, the enneagram institute . new York.

118-Palmer,helen , (1987),the enneagram in love and work understading your intmat and business,moch press, harper san francisco , USA.

119-Patrice ,sammut,(2011), PLN et ennéagramme accoumpagnment et autonomies . <http://auriol.free.fr> اتم استرجاعه . a 07/12/2018.

120-Peacock,Fletcher,(s.d), l'ennéagramme – outil de transformation , Canada .

121-The Enneagram institute, (1998), the riso-hudson enneagram type indicator free RHETI samler.



جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

التعليمية:

في إطار التحضير للبحث علمي ،نرجو من حضرتكم الإجابة على المقياسين التاليين .

مع العلم ان كل المعلومات التي ستصرحون بها تبقى سرية و توظف في إطار البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم

البيانات الشخصية:

السن :

الجنس :

المستوى التعليمي:

التخصص العلمي :

المقياس الأول

التعليمة :

إليك مجموعة من الصفات ،الرجاء منك أن تحدد الى اي مدى تنطبق كل واحدة منها على شخصيتك ،و ذلك بوضع دائرة حول الدرجة التي تناسبك.

الصفات					أبدا دا (1)	نادرا را (2)	أحيانا نا (3)	غالبا با (4)	دائما ما (5)
1	أميل الى انجاز أكثر من عمل في نفس الوقت	1	2	3	4	5			
2	أضع لنفسى أهداف كثيرة حتى لو كان الوقت قليلا	1	2	3	4	5			
3	أحب ان انجز أكبر عدد من الأعمال في أقصر وقت ممكن	1	2	3	4	5			
4	أميل للتكلم بسرعة	1	2	3	4	5			
5	لا أملك وقتا للراحة	1	2	3	4	5			
6	عندما أنهى عملا أفكر مباشرة في العمل الذي يليه	1	2	3	4	5			
7	اقترح ان تقييم الاعمال على اساس السرعة في انجازها	1	2	3	4	5			
8	يزعجني عدم الانتهاء من الاعمال في وقتها المحدد	1	2	3	4	5			
9	لا ارضى عما أنجزه من اعمال	1	2	3	4	5			
10	يكون أدائي أفضل في المواقف الضاغطة	1	2	3	4	5			
11	لو قام كل شخص بعمله على أكمل وجه ستكون حياتي أسهل	1	2	3	4	5			
12	أحب ان أضع لنفسى الكثير من الاهداف	1	2	3	4	5			
13	أنزعج من الأشخاص غير المنظمين	1	2	3	4	5			
14	أحب أن أضع لنفسى أهدافا كبيرة	1	2	3	4	5			

						4
5	4	3	2	1	أقيم حياتي على أساس الانجازات التي أحققها	1 5
5	4	3	2	1	يتعبني عدم تحقيق أهدافي أكثر من العمل الكثير	1 6
5	4	3	2	1	يزعجني الذين لا يعرفون ما يريدونه	1 7
5	4	3	2	1	أحب تحدي الآخرين	1 8
5	4	3	2	1	أفضل الألعاب التي فيها فائز و خاسر	1 9
5	4	3	2	1	أحب المنافسة	2 0
5	4	3	2	1	أحب أن أضع لنفسي تحديات	2 1
5	4	3	2	1	تهمني الترقية في عملي لأنني أستحقها	2 2
5	4	3	2	1	أرى أنني الاجدر بتحمل المسؤوليات	2 3
5	4	3	2	1	يصعب علي العمل مع فريق غير فعال	2 4
5	4	3	2	1	لتحقيق الهدف لابد من السيطرة على الفريق	2 5
5	4	3	2	1	أؤمن بفكرة البقاء للأصلح (الأكثر فعالية)	2 6
5	4	3	2	1	كلما كنت صارما كلما كان فريق عملي فعالا	2 7
5	4	3	2	1	عندما أغضب أميل للتعبير عن غضبي	2 8
5	4	3	2	1	عندما أنزعج من شيء يظهر ذلك عليا بوضوح	2 9

5	4	3	2	1	أعبر عن رأيي بصراحة كبيرة	3 0
5	4	3	2	1	عندما أتكلم أستخدم الحركات (اليدين الوجه، الجسم)	3 1
5	4	3	2	1	يعرف من يتعامل معي متى أكون غاضبا أو هادئا	3 2
5	4	3	2	1	يمكن ملاحظة علامات الحزن أو الفرح علي بسهولة	3 3
5	4	3	2	1	استجيب للأحداث فور حدوثها و لا افكر فيها بعد ذلك	3 4
5	4	3	2	1	عندما أتحمس يمكن ملاحظة علامات ذلك بسهولة	3 5
5	4	3	2	1	يرحني التعبير الخارجي عن مشاعري	3 6
5	4	3	2	1	أتجنب الدخول في صراع و لو بالتنازل عن حقي	3 7
5	4	3	2	1	أعتقد ان مواهبي قليلة	3 8
5	4	3	2	1	أرى أنني غير قادر على تحقيق الاهداف الكبيرة لذلك لا أسعى إليها	3 9
5	4	3	2	1	أفضل الحياة اليومية التي اعتدت عليها أكثر من التغيير	4 0
5	4	3	2	1	تتقضي الثقة الكافية بالنفس لمواجهة الآخرين	4 1
5	4	3	2	1	أرى أن النجاح صعب جدا علي يحتاج الى توفر أمور كثيرة	4 2
5	4	3	2	1	هناك مناصب كثيرة لا أستطيع حتى مجرد التفكير في الوصول اليها لصعوبتها	4 3
5	4	3	2	1	أتساهل مع الآخرين حتى لا ادخل في صراعات معهم	4 4
5	4	3	2	1	طموحي قليل لأنني غير قادر على انجاز	4

					الكثير	5
5	4	3	2	1	يصعب علي التعبير عن الغضب	4 6
5	4	3	2	1	أميل الى الهدوء	4 7
5	4	3	2	1	يرى الاخرون اني ميال الى للهدوء	4 8
5	4	3	2	1	أفضل ان لا افصح عن مشاعري	4 9
5	4	3	2	1	أعتقد أن التحدث عن مشاعري دليل ضعف يمكن ان يستخدم ضدي من طرف الآخرين	5 0
5	4	3	2	1	ارى ان اظهار الفرد لتوتره أمر غير لائق	5 1
5	4	3	2	1	يمكنني تحمل العمل تحت ضغط الوقت	5 2
5	4	3	2	1	يزعجني العمل تحت ضغط الوقت	5 3

المقياس الثاني

التعليمة :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف بعض المواقف الحياتية التي يمكن أن تقابلك ، يرجى منك الاجابة عليها مع العلم أنه لا توجد عبارة صحيحة و أخرى خاطئة ، الاجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك .

الرقم	العبارات	تنطبق عليها دائما	تنطبق عليها غالبا	تنطبق عليها أحيانا	تنطبق عليها نادرا	لا تنطبق عليها ابدا
1	أدافع عن وجهة نظري أمام الآخرين حتى و لو كنت خاطئة					
2	لا يهمني ان خالفني أحدهم في الرأي ما دمت على صواب					
3	أجد صعوبة في تغيير عاداتي اليومية					
4	أبذل قصار جهدي لأقنع الآخرين برأيي					
5	أحرص على جعل الآخرين يفهمون أفكاري					
6	يصعب عليا تقبل آراء الآخرين بسهولة					
7	إن أضع أحد زملائي كتابا أعرفته اياه يجب عليه أن يسدد لي ثمنه					
8	لا يمكنني تغيير آرائي في الناس الذين أخطأوا في حقي					
9	يزعجني عدم قبول الآخرين لأفكاري					
10	لا يمكنني تجاوز أخطاء					

					الآخرين بسهولة
					11 لا أغير وجهات نظري عن الناس مهما حدث
					12 أحافظ على عاداتي اليومية مهما انتقدي عليها الآخرين
					13 أعمل على السيطرة على الآخرين
					14 أعمل على تبني الآخرين لأفكاري
					15 لا أستطيع الالتحاق بتخصص و أنا أميل الي غيره
					16 لا أحاول سماع آراء الآخرين قبل اتخاذ قرار ما
					17 أمتلك أفكار تمكني من السيطرة على الآخرين
					18 لا احتاج لكل ما يقوله الآخرين
					19 أفضل الخروج مع أصدقائي الى الرحلات فقط
					20 يصعب عليا النقاش مع أشخاص يخالفونني في الرأي
					21 لا يمكنني تغيير أفكاري حتى وإن اكتشفت أن وجهات نظر الآخرين صائبة
					22 أتمسك برأيي و إن كان مرفوض من طرف الآخرين
					23 أنفعل عندما يحاول الآخرين تغيير أفكاري
					24 لا يمكنني التأقلم مع أي تخصص يوجهونني اليه
					25 أرفض تغيير العادات و التقاليد القديمة السائدة في المجتمع
					26 لا أحرص على تلقي المزيد من المعلومات و الافكار المختلفة

					ليس من الضروري أن يشاركني الآخرون أفكارى حتى أتأكد من صحتها	27
					إذا أتحت لى فرصة القصاص من شخص أساء الى فلن أتردد	28
					أرفض قبول الأشياء غير المألوفة فى المجتمع	29
					أجد صعوبة فى الصبح عن من أسأؤوا الى	30
					أجد صعوبة فى نسيان إساءات الغير و لو اعتذروا	31
					لا يهمنى البحث عن طرق جديدة لتنظيم حياتى	32
					أفكر كثيرا فى عواقب رفض بعض الأعراف الاجتماعية	33
					أرفض كل ما هو جديد فى نظر الآخرين	34
					أجالس من يشبهنى فى الأفكار و الآراء	35
					أحافظ على أسلوب واحد أثناء تعاملى مع الآخرين	36
					أحرص على تنفيذ أفكارى مهما كانت	37
					الشخص الذى ينتقدنى يعانى من نقص ما فى شخصيته	38
					إن تسامحت مع أخطاء الآخرين فلن أجنى إلا الضعف	39
					لا أشارك فى النشاطات الرياضية و الترفيهية إلا مع من أتوافق معهم	40
					لا أستمتع عند الخروج لرحلات مع الغرباء	41
					لا أراجع إذا أصدرت حطما	42

					على شخص ما	
					أحرص على أن يكون نظام حياتي هو نفسه	43
					إذا أساء الي أحد زملائي فسيلقى عقابه	44
					لا أتحمل النقد الموجه الي	45

المقياس الثالث

التعليمة :

بين يديك تسع مجاميع من الفقرات ، الرجاء قراءتها بدقة و الإجابة عنها بما يتناسب سلوكك أو ما تشعر به من مشاعر و ذلك بوضع علامة (x) في خانة تنطبق علي إذا كانت الفقرة تنطبق عليك ووضع نفس العلامة إذا كانت لا تنطبق عليك علما أن إجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي و لا داعي لذكر اسمك في ورقة الإجابة .

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	اشعر بأنني لا أستطيع فصل مشاعري عن الآخرين		
2	أتحمل الكثير من أعباء الآخرين إلى درجة أنسى فيها نفسي		
3	انجز اعمال الاخرين على حساب اعمالي		
4	اشعر ان الاخرين يسيطرون على تفكيري		
5	اجد نفسي اتلقى الاوامر ممن هو اقل مني معرفة		
6	اشعر اني واقع تحت سيطرة الاخرين		
7	اجد ان معظم تفكيري يتركز في شؤون الاخرين		
8	لدي رغبة قوية في مساعدة الاخرين		
9	تشغلني مشاكل الاخرين و مسؤولياتهم		
10	لا اظهر نفسي للآخرين بانني مهتم بهم اكثر من الحقيقة		
11	لا اجيد تصوير المواقف بطريقة تساعدني في الخروج من بعض المآزق		
12	أومن كثيرا بحكمة القائلة (الصدق امانة و الكذب خيانة)		
13	لدي دافع قوي بتقديم كل ما املك للآخرين		
14	اقتدي بشخصية حاتم الطائي		
15	اتحدد بالتقاليد المحيطة بي		
16	احاول معرفة كل صغيرة و كبيرة لدى اصدقائي		
17	استخدم كل ما بي وسعي لمعرفة سبب اي مشكلة بين فردين		

		18	لدي قدرة فائقة على اقناع الآخرين بافكار لا وجود لها
		19	استطيع التلاعب بعقول الاخرين على وفق ما اريده
		20	اقنع الآخرين بآرائي حتى لو كانوا متعصبين لآرائهم
		21	لدي رغبة كبيرة في تملك اي شيء
		22	احاول الاستحواذ على اسماع الآخرين لحدِيثي حينما اكون وسط مجموعة
		23	اقنع نفسي بانني افضل الجميع حتى لو لم اكن كذلك
		24	اتحدث الى نفسي بكوني الاقوم سلوكا من الآخرين حتى لو لم يعجبني سلوكي
		25	اقنع نفسي بان قراراتي التي اتخذها هي الافضل

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	في معظم حياتي انظر إلى نفسي نظرة تقدير و احترام		
2	ابحث عما يزيد كفاءاتي العلمية و العملية		
3	ارغب باستمرار في تطوير نفسي		
4	لا يعجبني النجاح على حساب كمية المعلومات التي اکتسبها		
5	كنت طيلة حياتي متميزا عن الاخرين		
6	أقوم بالأعمال التي تميزني عن الاخرين		
7	انا اخر من يكف عن محاولة اداء عمل ما		
8	استطيع اتقان اي عمل اكلف به		
9	انا واثق كل الثقة من نفسي		
10	انا من ان لديا قدرة على اداء جميع الاعمال		
11	اشعر بان لديا طموح لا تحده حدود		
12	كلما حصلت على شيء اطمح في الحصول على غيره		
13	اسعى باستمرار لاکون بمستوى اعلى مما انا فيه		
14	يعرفني كل من صادفني في حياتي حتى لو كان لفترة قصيرة		
15	اتخذ قراراتي بسهولة دون الاعتماد على اخذ آراء الاخرين		
16	ابحث باستمرار عن شخص أنافسه		
17	طيلة حياتي لدى الكثير من المنافسين		
18	أرى أن سر نجاح الفرد يكمن في منافسة الآخرين		
19	انظر للأمور كما هي عليه و أقيمها بصورة صحيحة		
20	أتعامل مع الأمور كما هي بعيدا عن مشاعري و عواظي		
21	اعتقد انه مهما فعل الاخرين فلن يصلوا الى مستواي العلمي		
22	اشعر بعدم وجود شخص مثلي		
23	تسيطر على روح البشر		
24	ارد الاساء بالاساءة		
25	اقوم باستمرار باعمال تضر الاخرين او تصدهم		

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	انزعج حينما يحاول الاخرين التقليل من شأنى		
2	لدى الوعي الكافي بذاتى		
3	أقيم نفسي كما يقيمها الآخرون		
4	لدى حس فني واسع ينعكس على كل ما أقدمه		
5	أتوقع حدوث أشياء و تحدث بالفعل		
6	بصورة عامة كنت على درجة عالية من الحدس		
7	أتوقع باستمرار ورود أسئلة معينة في الامتحان و ترد فعلا		
8	ألوم نفسي كثيرا على أشياء فعلتها لا يلومني الآخرون عليها		
9	أتحسس مشاعر الآخرين باستمرار		
10	لو أعطيت لي الفرصة لاستطعت تقديم أعمال فريدة للمجتمع		
11	أجد نفسي أمتلك قدرات بقدر ما يمتلكها العلماء و الخبراء		
12	أستطيع التعبير عن مشاعري و رغباتي		
13	لدى القدرة على التعبير عن انفعالاتي		
14	أحاول ان أجد لنفسي حضورا حينما أكون مع الآخرين		
15	لدى قدرة كبيرة على توصيل افكاري للآخرين		
16	أنهمك باستمرار في افكاري		
17	أفكر باستمرار في نفسي ووضعي		
18	لا أشعر باي رغبة في التفكير بأمور تخص الآخرين		
19	أجد صعوبة حينما أتحدث امام زملائي في الصف		
20	أتعثر في المشي حينما ينظر الي الآخرين		
21	أمنع نفسي من القيام بالكثير من السلوكيات		
22	أقيد نفسي في التعبير عما تريده		
23	أحاول ان أجد مجالات أخرى أعبّر بها عما يجول في داخلي		
24	أجد نفسي منعزلا فكريا عن الآخرين حتى لو كنت معهم		
25	يسرح فكري في خيالاته باستمرار		

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	أنا ضد التعصب الفكري		
2	يصف الآخرون افكاري بأنها نادرة		
3	ابحث باستمرار عن افكار جديدة فيما اقدمه		
4	لا تعجبني الافكار المكررة و المطروقة		
5	يدفعني فضولي باستمرار للبحث عما يزيد معرفتي		
6	احاول ان التقى بكل من اعرفهم بدافع حب الاستطلاع		
7	احب ان اقر عن الاشياء التي اعمل بها		
8	استغرق كثيرا في التفكير بهدف التوصل الى المعرفة		
9	اكثر ما يثير اهتمامي في الصحف و المجلات و الانترنت هو ما يخص العلوم و المعرفة		
10	لدي قدرة كبيرة على ادراك العلاقات بين الاشياء		
11	لدي قدرة كبيرة على ربط الافكار بعضها ببعض		
12	ادرك باستمرار الامور على حقيقتها		
13	اجد ان كل اعمالى مبدعة		
14	يصفني الآخرون بكوني مبدع في افكاري		
15	ارى نفسي متفردا فيما اقدمه		
16	استطيع استخدام معظم التقنيات الحديثة		
17	لدي خبرة تقنية واسعة		
18	افكر باستمرار فيما وراء الامور الظاهرية		
19	انزعج من فكرة التسليم للامور على ما تبدو		
20	اجد نفسي كثير التامل في جميع المسائل		
21	احاول باستمرار اخفاء مشاعري و انفعالاتي عن الآخرين		
22	يصفني الآخريين بانى متزنا و لا اغضب بسهولة		
23	احاول ان اكون معتدل مزجيا		
24	امتع الاوقات عندي حينما اكون واحيدا		
25	اتضايق من وجود ناس حولي		

ت	الفقرات	تتطبق علي	لا تتطبق علي
1	اشعر بأنني ملزم برد الجميل لجميع أفراد اسرتي		
2	لا اخالف ابدا المواعيد التي اعطيها للآخرين		
3	ارى ان جميع المعتقدات في مجتمعي مناسبة		
4	لدي القدرة على اقامة علاقة و التحدث مع اي شخص اقبله لأول مرة		
5	اطلع الاخرين على شؤوني حتى الخاصة منها		
6	الجأ باستمرار للآخرين لالتقى النصحية منهم		
7	اتمنى ان اشغل اكثر من وظيفة في الوقت ذاته		
8	يعجبني ان اعمل طوال اليوم		
9	افي بالتزاماتي نحو الاخرين حتى لو كلفني ذلك كثيرا		
10	وقفت الى جانب اصدقائي عندما كانوا يعانون من المشاكل		
11	اضحي للآخرين بالكثير مما املك		
12	اجد نفسي ملزما للآخرين بالكثير من عطائي		
13	حينما يكلفني الاخرين بعمل ما فانا ابذل كل ما بوسعي لانجازه		
14	لا ارغب في ان اقود الجماعة		
15	اكلف الخرون باداء واجباتي المكلف بها		
16	اتعرض للكثير من المواجهات مع الآخرين		
17	ادخل في الكثير من المشاجرات بسبب دفاعي عن الآخرين		
18	ازج نفسي باستمرار في معارك و نزاعات		
19	اشعر بانني مهما فعلت فلن اصل لمستوى الآخرين		
20	اشعر باستمرار بانني اقل شأنًا من الآخرين		
21	ارى ان امكانياتي اقل بكثير من الآخرين		
22	اشعر بالقلق على اصدقائي حينما يتعرضون لمواقف صعبة		
23	اشعر ان لدي افكار متناقضة		
24	اجد ان تصرفاتي متناقضة و لا استطيع ان استقر على ما اریده		
25	اجد صعوبة في اتخاذ القرارات		

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	حينما ابد بعمل ما فاني استمر بانجازه بنفس الحماس		
2	اشعر بانني متحمس للقيام باعمال		
3	لا اقوم بانجاز عمل دون أن يكون به نفع لي		
4	يصف الآخرون سلوكي بانه عملي		
5	ارغب ان يكون كل ما افعله ذو نفع و مردود		
6	اتلاطف و امازح الاشخاص الذين اقابلهم حتى لو كان لأول مرة		
7	اتعامل مع الآخرين بتلقائية و عفوية كبيرة		
8	ارغب باستمرار بانتاج اعمالا مثمرة		
9	ابحث عن الاعمال لكي انجزها		
10	احاول ان اجد لي عملا حتى في اوقات فراغي		
11	لدي رغبة قوية في التحديد		
12	لا ارغب في الاستمرار بالحديث عن موضوع واحد		
13	لا يروق لي الافراد الذين يطلبون المساعدة دون الاعتماد على انفسهم		
14	اكون اول المضحين حينما اواجه موقف يتطلب التضحية		
15	ابادر لانقذ الآخرين من مواقفهم المحرجة		
16	انصب نفسي قائدا للمجموعة في حالة غياب قائدها		
17	اتحمل باستمرار المسؤولية بدلا عن الكثير من اصدقائي		
18	يضايقني عدم قيام الآخرين بتنفيذ ما رسمته لهم من اعمال		
19	احاول باستمرار توجيه الآخرين		
20	لا اتعاطف مع الآخرين في مشاعرهم المفرحة او المحزنة		
21	اشعر بالرغبة في ان اجد من اعاديه		
22	لا معنى للحياة دون ان تجد من تضعه نصب عينيك كعدو		
23	يتبادر الى ذهني باستمرار المثل القائل (اذا لم تكن ذئبا اكلتك الذئاب)		
24	استطيع ان اتحمل اقسى الاخبار المحزنة		
25	او من بمسألة القضاء و القدر		

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	ارغب ان يكون لي حضورا واضحا بين الجماعة		
2	لا تعجبني الشخصيات الهامشية التي لا تؤكد وجودها		
3	ارغب باستمرار بتزعم الآخرين		
4	لا استمر مع جماعة أكون فيها مرؤوسا من قبل الآخرين		
5	في معظم حياتي كنت أتزعم الآخرين		
6	لدي ثقة بنفسني تضعني باستمرار موضع المتحدي للآخرين		
7	اشعر باستمرار بأهميتي في الحياة		
8	امتلك امكانيات كبيرة اتحدى بها الآخرين		
9	لا اسمح لاحد بالتدخل في حريتي و ارادتي		
10	امتلك حرية الارادة و تقرير المصير		
11	اعتمد على نفسي في انجاز معظم اعمالي		
12	لا ارغب مطلقا في ان يتولى الاخرون مسؤولياتي		
13	لا يروق لي الافراد الذين يطلبون المساعدة دون الاعتماد على انفسهم		
14	اكون اول المضحين حينما اواجه موقف يتطلب التضحية		
15	ابادر لانقاذ الآخرين من مواقفهم المحرجة		
16	انصب نفسي قائدا للمجموعة في حالة غياب قائدها		
17	اتحمل باستمرار المسؤولية بدلا عن الكثير من اصدقائي		
18	يضايقني عدم قيام الآخرين بتنفيذ ما رسمته لهم من اعمال		
19	احاول باستمرار توجيه الآخرين		
20	لا اتعاطف مع الآخرين في مشاعرهم المفرحة و المحزنة		
21	اشعر برغبة في ان اجد من اعاديه		
22	لا معنى للحياة دون ان تجد من تضعه نصب عينيك كعدو		
23	يتبادر على ذهني باستمرار المثل القائل (ان لم تكن ذنبا اكلتك الذئاب)		
24	استطيع ان اتحمل اقسى الاخبار المحزنة		
25	اؤمن بمسألة القضاء و القدر		

ت	الفقرات	تتطبق علي	لا تتطبق علي
1	اتقبل الاخرين بعيوبهم		
2	اؤمن بمساواة المرأة مع الرجل		
3	ان من حق اي فرد ان يعيش الحياة التي يريدها		
4	استطيع ادارة مواقف حياتي اليومية بسهولة		
5	لا انفعل بسهولة لاي موقف		
6	لا تثيرني مواقف الحياة اليومية بسهولة		
7	احاول ان يكون اصدقائي من مختلف المستويات الاجتماعية و العلمية		
8	يتبادر الى ذهني باستمرار المثل القائل (ما طار طير و ارتفع الا كما طار وقع)		
9	ارى انه يجب ان يكون الفرد متواضعا للجميع		
10	لا اظهر انفعالاتي للآخرين		
11	لا يبدو علي المرض حينما امرض		
12	احاول ان اكون منسجما مع الاخرين		
13	الجا الى الاستسلام حينما اتجادل مع اي شخص		
14	انتازل عن رغباتي حينما تتعارض مع رغبات الاخرين		
15	انسحب حينما اغضب او اتضايق		
16	اتكلم بعفوية حتى لو اجرح مشاعر الاخرين		
17	لا يهمني فيما لو كان الآخرون يحبونني او لا		
18	ارى ان المثل التالي يجب ان يكون (اكل و البس ما يعجبني و ليس ما يعجب الناس)		
19	لا احكم على الامور على وفق مشاعري		
20	اسيطر باستمرار على انفعالاتي		
21	افقد باستمرار الكثير من حاجياتي		
22	لا اهتم كثيرا بأن يكون مظهري على درجة عالية من الترتيب		
23	اجد صعوبة في ان اركز ذهني في عمل او مهمة معينة		
24	لا استطيع تركيز تفكيري في موضوع واحد		
25	انسى ما يقال لي بسرعة جدا		

ت	الفقرات	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1	حينما اتشاجر مع احد اقرر من المخطيء حتى لو كنت انا		
2	طيلة حياتي اؤمن بالمبادئ		
3	اعتقد ان الجميع يجب ان يتحملوا مسؤولية المجتمع		
4	اجد نفسي احد المسؤولين عن اصلاح المجتمع		
5	اجد نفسي مندفعاً لاصلاح الاخطاء في المجتمع		
6	يصفني الآخرون بالاعتدال		
7	اؤمن و بقوة بالمثل القائل (خير الامور اوسطها)		
8	لا احب التعصب بكل اشكاله		
9	احكم ضميري باستمرار في الحكم على الاشياء		
10	اجد ضميري يتحكم باستمرار في افعالي		
11	يلجأ لي اصدقائي باستمرار لآخذ رأيي في مواضيع تخصهم		
12	يصفني الآخرون بأني ناضج في تصرفاتي بما فيه الكفاية		
13	اصمد باستمرار امام تغيير معتقداتي		
14	احاول ان ابقى متزاناً و متحفزاً		
15	اتصرف على وفق متطلبات المجتمع و ليس على وفق رغباتي		
16	ارى ان السلوك الذي يفرضه المجتمع هو الذي يجب اتباعه		
17	لا ابوح برغباتي المشروعة و غير المشروعة بسهولة		
18	لدي قدرة على التحكم بذاتي بحسب ما يتطلبه الموقف		
19	ارغب في ان اكون مثالي و ذو مبادئ بدرجة عالية		
20	اتمى ان يكون جميع المحيطين بي على درجة عالية من الكمال		
21	ارى ان الامور يجب ان تسير بصورة صحيحة حتى لو ازعج ذلك الآخريين		
22	اعمل على توضيح اخطاء الآخريين لهم حتى لو كان ذلك يضايقهم		

		ارغب في نصح الاخرين بضرورة اتباع القوانين و الاعراف	23
		ارى ان الاخرين مهما فعلو فلن يصل والى مستواي الاخلاقي	24
		اضع اللون على الاخرين حينما تحدث مشكلة بيني و بينهم	25

المقياس الرابع

التعليمة :

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف نوع النمط القيادي السائد في مؤسستكم ، يرجى وضع علامة (x) أمام درجة الموافقة المناسبة لكم .

م	العبارة	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	هل تهتم بمستقبل نجاح من هم تحت اشرافك في العمل					
2	هل تريد ان تعرف وجهة نظر أتباعك في العمل					
3	عندما تحدث مشكلة في مكان عملك تطلب من الآخرين أن يعبروا عن رأيهم لحلها					
4	هل تعتقد انك تثق في رأي من ترأسهم					
5	أنت كقائد هل تهتم بمشكلات الموظفين الشخصية					
6	هل تتعامل مع كل من ترأسهم بعدالة					
7	هل تتحدث بسهولة بخصوص العمل مع من ترأسهم					
8	هل تدعم و تساند بشكل عام الآخرين في العمل					
9	عندما تعرف ان عامل ما يعاني من مشكلات شخصية هل تناقش الامر في غيابه مع باقي العمال					
10	عندما تجد ان هناك من الموظفين من يؤدي عمله بنجاح هل تعطيه اهتمام خاص و تقدير					
11	عندما يطلب مني أحد الموظفين تسهيلات مطلوبة للعمل تجدني أحاول					

					ذلك	
					هل وقت العمل يضيع بسبب سوء التخطيط و التنظيم من قبل الموظفين	12
					هل لديك علم كمسئول عن الآلات و الأدوات التي تتوافر في بيئة العمل	13
					هل تخبر كل من ترأسهم بالخطط و المهام اليومية للعمل	14
					عندما يصل لعلمك ان العامل يعاني من مشكلات شخصية هل تطلب من باقي الموظفين مساعدة هذا الشخص المنكوب	15
					هل تبدي استيائك و غضبك من العامل الذي يعتاد التأخر عن وقت العمل	16
					عندما تعرف ان عامل ما يعاني من مشكلات شخصية هل تناقش المشكلة معه	17
					هل تخصص أوقات في اليوم يكون فيها الموظفون تحت عينك و مراقبتك	18
					هل تتزايد عدد الساعات التي تكون فيها بموقع العمل مقارنة مع بساعات العمل الرئيسية	19
					هل تقابل المرءوسين و تجلس معهم جلسة اجتماعية	20
					هل تقابل أحد المرءوسين و تجلس معه لمناقشة العمل و الخطط	21
					هل كثيرا ما تناقش مشكلات العمل الحالية مع مرءوسيك	22
					هل تقييمك لمن ترأسهم يعتمد على عمله بمفرده أم عمل مجموعة العمل ككل	23
					هل ترحب بأن تعمل عدد ساعات أكثر من عدد الساعات الرسمية	24
					هل تقابل مجموعة العمل لأغراض ترويحية أم اجتماعية خارج ساعات العمل	25

					26	عندما تعلم أن هناك مشكلة ملموسة و خطيرة في إجراءات عمل المرءوسين تواجهها بهدوء دون توتر
					27	هل تخاطب المرؤوسين وجها لوجه أم بخطابات موجهة
					28	هل يتوفر لديك قدر كاف من المعلومات عن خطط المنظمة و أداؤها من مجموعة العمل
					29	هل يحدث أن تقوم مجموعة العمل ككل بلقائك كمدير للعمل في نفس الوقت
					30	هل لديك القدرة على مناقشة مشكلات العمل مع ثلاثة أفراد أو أكثر من مجموعة العمل في نفس الوقت
					31	هل تحت المرؤوسين على استكمال العمل في وقت محدد
					32	هل قليلا ما تقدم للمرؤوسين تعليمات و تصدر أوامر
					33	هل انت كمدير حازم في ملاحظة نظام العمل أو سيره
					34	هل تحاول أن تجعل المرؤوسين يعملون بأقصى طاقة ممكنة
					35	هل تتميز انت تتميز بالدقة في اعداد الخطط لتحقيق الهدف كل شهر
					36	عندما تعطي مسؤولية لأحد المرؤوسين أو تخصصه بعمل شيء هل تصر على أن يؤديها دون تأخير
					37	هل تطلب من أحد المرؤوسين اعداد تقرير عن تقدم العمل
					38	هل تتناول عادة وجبة الافطار في العمل مع أحد المرؤوسين
					39	هل تناقش المرؤوسين التقدم في العمل وفق الجدول المحدد مرات عديدة
					40	هل أحيانا تقوم باستخدام الآلات و

					الادوات التي تستخدمها مجموعة العمل	
					هل تقوم كرئيس للعمل بتعليم العامل كيفية زيادة مهارات العمل لديه	41
					هل تحرص على التحدث مع العامل مباشرة بدلا من توجيه الأوامر اليه	42
					هل تفضل أن يقدم لك المرؤوس مقترحات تحسين العمل التي ترغب أن يؤديها كل شهر	43
					هل عندما يقدم العامل اقتراح لتحسين العمل تناقشه فيه أم تقبله منه فقط	44
					هل نادرا ما توجه الانتقادات و التعليقات على الأداء مرؤوسيك لأعمالهم	45
					هل تقبل الآراء الجديدة التي يقدمها المرءوسين لك	46
					هل ترحب في أن يشاركك المرءوسين في اتخاذ القرارات	47
					هل يشاركك المرءوسين أوقات الكوارث و الأزمات التي تطرأ على العمل	48
					هل تتقبل دخول الأساليب التكنولوجية المتقدمة في العمل مثل الكمبيوتر	49
					هل يتقبلك المرءوسين كقائد لهم في العمل لحسن تعاملك و ليس لمجرد تعيينك رئيسا لهم	50
					هل تحاول أن تقوي العلاقات و تزيد من فرص التواصل بين المرؤوسين	51
					هل تفضل أن توزع مسؤوليات العمل على جميع أعضاء العمل	52
					هل تفضل أن يشاركك المرءوسين خطة العمل خطوة بخطوة	53
					هل عندما تتغيب عن العمل يسير العمل بنفس الكفاءة كما لو انك موجود	54
					هل لا تتأثر الكفاءة المهنية للمرءوسين بغيابك عن العمل	55

					هل تهتم بفض المنازعات التي تنشأ بين المرءوسين	56
					هل يمكنه اقناع أحد المرءوسين المتمردين بأنه مخطيء في تصرفاته	57
					هل تنجح في تنظيم المناقشات و ادارتها بين المرءوسين	58
					هل تتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	59
					هل تحرص على أن يعرف المرءوسين أسباب التغيير في العمل إذا كنت هناك حاجة لذلك	60
					هل تحاول الاستماع لشكاوى المرءوسين و تحرص على إنصافهم	61