



المجلة الجزائرية للعلوم – سلسلة ب

آداب وعلوم الإنسانية

ISSN : 2661-7064

<http://univ-eltarf.dz/fr/>



أسلوب التسيير السائد بالمؤسسات الصناعية من وجهة نظر القادة

(دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية -سكيكدة-)

The dominant management style in industrial enterprises

from the viewpoint of leaders

(A field study at the industrial regional directorate – skikda-)

الدكتورة : عزوز صونية ، جامعة سكيكدة

ملخص: يعتبر أسلوب التسيير المتبع بالمؤسسات الصناعية من بين الإستراتيجيات التي تعمل الدول المتطورة على تجسيدها، فهو بمثابة الدرع الواقي لحماية اقتصادها، وهذا ما يتطلب إكساب القادة المهارات اللازمة لمواجهة التحديات وخاصة التكنولوجية منها، وذلك من خلال تدريبهم على أهم الأساليب الفعالة في تطوير الأنشطة التنموية للمنظمات الصناعية وكيفية استخدامها بطريقة تضمن الكفاءة في منظومتها الإدارية، لهذا جاءت هذه الورقة البحثية لمحاولة استقصاء أسلوب التسيير السائد بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة من وجهة نظر القادة.

الكلمات المفتاحية: أسلوب التسيير، القادة، المؤسسات الصناعية.

Abstract : the management style of industrial enterprises it is considered among developed countries to embody it, it is a protective shield to protect their economy, this requires providing leaders with the skills needed to meet the challenge especially technological, by training them on the most effective style in developing development activities of industrial organizations, and use it by method that includes efficiency in its management system, this research came to investigate the management style in industrial regional directorate of skikda from the viewpoint of leaders.

Key words : management style, leaders, industrial enterprises

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في طرح الإشكال الرئيسي الآتي:

- هل يوجد أسلوب تسيير محدد سائد بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة؟
- تفرع عنه السؤال الآتي:
- ما مستوى أسلوب التسيير المتبع من قبل القادة بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة من وجهة نظرهم؟
- وللإجابة عن هاذين التساؤلين وضعنا الفرضيتين الآتيتين:
- لا يوجد أسلوب تسيير محدد سائد بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة.
- مستوى أسلوب التسيير المتبع من قبل القادة بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة متوسط بالنسبة لكل أسلوب.

2.1- تحديد مفاهيم الدراسة:

- أسلوب التسيير: يرى "بريش" Brech التسيير بأنه: >> عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، وهذه المسؤولية تتضمن:

أ- القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعية.

ب- توجيه وتكامل وتحفيز وإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها>>⁽¹⁾ (حبالي كريمة، 2016، ص28).

تعرف الباحثة أسلوب التسيير إجرائياً بأنه: >> النمط القيادي المتبع من قبل القادة باتجاه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة>>.

- القادة: مفرد قائد وهو: >>ذلك الشخص يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم>>⁽²⁾ (الصيرفي محمد، 2006، ص123).

- ويعرف أيضاً بأنه: >>الشخص الذي يعتمد في دفع تابعيه لإنجاز الأعمال على قوة تأثيره عليهم ذلك التأثير

1: الإطار النظري للدراسة:

1.1- الإشكالية: أهتم الكثير من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي وعلوم الإدارة بموضوع القيادة سواء من حيث أساليب التسيير وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسيرها و الوصول إلى النموذج الفعال لها، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة قناعتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن الذي يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قيادتها، ومن هنا نجد القيادة الإدارية جزءاً أساسياً في العملية الإدارية و قلبها النابض ويعد أسلوب التسيير أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة.

إن أسلوب التسيير الذي يتبعه القائد يعد بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها أهداف التنظيم لتعطي نتائج إيجابية أو سلبية، فالقائد يجد أمامه عدة أساليب يختار أي منها لتسيير الموقف الإداري الذي يتواجد ضمنه، ولتحقيقه ذلك يتطلب منه الإلمام بإيجابيات وعيوب كل أسلوب من هذه الأساليب ليتسنى له عدم الوقوع في أخطاء تحد من درجة تنفيذ قراراته من قبل مرؤوسيه، كما لا يخفى عليه مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين في سماتهم الشخصية حتى يتمكن من التعامل معهم على اختلاف شخصياتهم بكفاءة، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الإنتاجية.

وفي هذا السياق تعتبر المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة كغيرها من المؤسسات الصناعية تمارس أسلوب تسيير معين يتماشى مع المواقف التي يتعرض لها القادة مراعين في ذلك الفروق الفردية بين أعضاء التنظيم، ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه الدراسة قمنا بالتطبيق على فئة القادة الإداريين بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة الذين يعتبرون مجال هذا البحث. وعليه فقد تمثلت مشكلة هذه الدراسة في محاولة استقصاء أساليب التسيير المتبع من قبل القادة بالمديرية الجهوية الصناعية (DRIK) لولاية سكيكدة من وجهة نظرهم،

الجدول رقم (01): يوضح عدد القيادات الإدارية موزعين على مختلف المديرية كما يلي:

المديرية	عدد القادة
المديرية الجهوية	01
المديرية المالية والقانونية	05
مديرية الإدارة العامة	08
مديرية المنشآت	06
مديرية التقنية	05
مديرية النوعية والأمن والصحة والبيئة	08
المجموع:	33

المصدر: الباحثة بالاعتماد على وثائق من إدارة الموارد البشرية

3.2- الأساليب الإحصائية: قمنا باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية.

4.2- أدوات الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان موجه لعينة الدراسة، يتكون من محورين أساسيين تقيس فرضيات الدراسة ويضم 19 عبارة طبقت على عينة قوامها 33 قائد، استرجعناه مكتمل البيانات كونه موزع عن طريق المقابلة، أي بنسبة 100% الجدول رقم (02) توزيع الاستبيان حسب محاور الدراسة و عدد العبارات

الرقم	المحاور	عدد العبارات
01	أسلوب التسيير الديمقراطي	06
02	أسلوب التسيير الأوتوقراطي	07
03	أسلوب التسيير الحر	06

المصدر: الباحثة

5.2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة: للتعرف على أسلوب التسيير المتبع من قبل أفراد عينة الدراسة بالمديرية الجهوية الصناعية محل الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

الذي يدفع أفراد التنظيم للتفاعل مع المهام المطلوبة منهم لشعورهم بأهميته في الوحدة>>⁽³⁾ (الشريف طلال عبد الملك، 2004، 51).

تعرف الباحثة القادة إجرائيا بأنهم: >> جميع الرؤساء المتواجدون ضمن السلطة العليا في ترتيب السلم الهرمي للمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة ويشغلون مناصب قيادية>>.

3.1- أهداف الدراسة: تتأني أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع أسلوب التسيير بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

- التعرف على مستوى أسلوب التسيير المتبع من قبل القادة بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة من وجهة نظرهم.

- تسليط الضوء على أهمية دراسة موضوع أساليب التسيير بالقطاع الصناعي وخاصة من وجهة النظر القادة.

- إنَّ المردود الاقتصادي لا يزال بعيد عن المستوى المطلوب كما وكيفا لأسباب عدة وجب كشفها وتفسيرها وأسلوب التسيير من بين أهم العوامل المتحركة فيه.

- إثراء مجال البحث العلمي وخاصة من منظور تنظيمي إداري محض.

- فتح الآفاق لدى الباحثين للبحث في مثل هذه المواضيع التي لمسنا جحود فيها من قبل الأسرة الأكاديمية وخاصة في القطاع الصناعي.

2- الجانب الميداني للدراسة:

1.2- منهج الدراسة: إن طبيعة الدراسة هي التي تحدد طبيعة المنهج المستخدم، وكذا الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجازها لدراسته، وبما أن دراستنا هدفت للاستقصاء عن أسلوب التسيير السائد لدى عينة من القادة بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي.

2.2- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في

القادة بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة، تم اختيارهم بطريقة مقصودة حيث بلغت عينة الدراسة 33 قائد نوضحها في الجدول الآتي

والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أساليب التسيير.

1.5.2- أسلوب التسيير الديمقراطي: لمعرفة درجة تطبيق القادة بالمديرية الجهوية لأسلوب التسيير الديمقراطي تم الاعتماد على 6 عبارات على التوالي والموضحة في الجدول أسفله: الجدول رقم (3): درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التسيير

رقم العبرة	التكرار	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	
		% النسبة	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق		
01	ك	1	15	7	9	1	3,18	0,983	
	%	3,0	45,5	21,2	27,3	3,0			
02	ك	4	11	9	7	2	3,24	1,119	
	%	12,1	33,3	27,3	21,2	6,1			
رقم العبرة	التكرار	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	
		% النسبة	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق		
03	ك	2	11	12	7	1	3,18	0,950	
	%	6,1	33,3	36,4	21,2	3,0			
04	ك	1	7	10	12	3	2,73	1,008	
	%	3,0	21,2	30,3	36,4	9,1			
05	ك	1	7	10	12	3	2,73	1,008	
	%	3,0	21,2	30,3	36,4	9,1			
06	ك	1	11	9	11	1	3,00	0,968	
	%	3,0	33,3	27,3	33,3	3,0			
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأسلوب التسيير الديمقراطي						3,01	1,00

الديمقراطي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القادة يمارسون أسلوب التسيير الديمقراطي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى ممارسة أفراد عينة للنمط الديمقراطي 3,01 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لأسلوب التسيير، في حين بلغ الانحراف الكلي 1,00 وهو انحراف يساوي الواحد (1) الصحيح مما يدل على وجود اتساق عام في تطبيق القادة لأسلوب التسيير الديمقراطي.

وتعزو الباحثة المستوى المتوسط لأسلوب التسيير الديمقراطي إلى حجم المسؤولية التي تواجه القادة الأمر الذي يجعلهم يفوضون السلطة في بعض الأحيان وفي هذه النقطة بالذات صرح لنا قائد من القادة قائلا: >> إن التفويض مهم جدا في حالة ثقل المسؤولية وتزايد حجم العمل فلا يمكن للقائد وحده أن يقوم بجميع الأعمال فعليه أن يفوض بعض الأمور البسيطة حتى يتفرغ لحل الأمور المعقدة>>.

2.5.2- أسلوب التسيير الأوتوقراطي: لمعرفة درجة تطبيق القادة بالمديرية الجهوية لأسلوب التسيير الأوتوقراطي تم الاعتماد على 7 عبارات على التوالي والموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (4): درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التسيير الأوتوقراطي

رقم م الع بارة	الت كرا ر	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		بشدة موافق	محايد	غير موافق	بشدة معارض	بشدة معارض		
07	ك	1	5	11	15	1	2,70	0,883
	%	3,0	15,2	33,3	45,5	3,0		
08	ك	2	12	12	6	1	3,24	0,936
	%	6,1	36,4	36,4	18,2	3,0		
09	ك	2	8	14	8	1	3,06	0,933
	%	6,1	24,2	42,4	24,2	3,0		
10	ك	2	5	10	14	2	2,73	1,008
	%	6,1	15,2	30,3	42,4	6,1		
11	ك	1	7	14	10	1	2,91	0,879
	%	3,0	21,2	42,4	30,3	3,0		
12	ك	-	15	7	7	4	3,00	1,090
	%	-	45,5	21,2	21,2	1,0		
13	ك	2	15	8	7	1	3,30	0,984
	%	6,1	45,5	24,2	21,2	3,0		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأسلوب التسيير الأوتوقراطي								
2,99 0,96								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن القادة يمارسون أسلوب التسيير الأوتوقراطي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى ممارسة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التسيير الأوتوقراطي 2.99 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لأسلوب

د. عزوز صونية

التسيير، في حين بلغ الانحراف الكلي 0,96 وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح مما يدل على وجود اتساق عام في تطبيق القادة لأسلوب التسيير الديمقراطي.

وتعزو الباحثة المستوى المتوسط لأسلوب التسيير الأوتوقراطي إلى درجة المواقف التي تواجه القادة الأمر الذي يجعلهم يستخدمون في بعض الأحيان هذا الأسلوب للحرص على توازن التنظيم وفي هذه النقطة بالذات صرح لنا قائد من القادة قائلاً: >> يجب أن تكون لك جانب من الخصوصية والتحفظ في العمل حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كان الموقف يتطلب مني استخدام الشدة لا أتوانى في ذلك والعكس إذا كان الموقف يتطلب مبدأ الرخاء>>.

3.5.2- أسلوب التسيير الحر: لمعرفة درجة تطبيق القادة بالمديرية الجهوية لأسلوب التسيير الحر تم الاعتماد على 6 عبارات على التوالي والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة

لأسلوب التسيير الحر.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القادة يمارسون أسلوب التسيير الحر بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى ممارسة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التسيير الحر 2,82 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لأساليب التسيير، في حين بلغ الانحراف الكلي 0,93 وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح مما يدل على وجود اتساق عام في تطبيق القادة لأسلوب التسيير الحر.

وتعزو الباحثة المستوى المتوسط للنمط الحر إلى عدم إدراك وفهم القادة الفرق بين النمط الحر والنمط الديمقراطي فهم يمارسون النمط الحر على أساس فهمهم الخاطئ بأنهم يمارسون بذلك النمط الديمقراطي وفي هذه النقطة بالذات صرح لنا قائد من القادة قائلا: >> إننا نمارس هذه الأنماط عشوائيا دون أن يكون لنا علم مسبق بها <<.

4.5.2- أسلوب التسيير السائد بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة: ومن أجل التعرف على أسلوب التسيير السائد قامت الباحثة بإجمال النتائج وذلك من خلال حساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي لكل أسلوب من هذه الأساليب المذكورة في دراستنا الحالية كما هو موضح في الجدول الآتي:

رقم العبار ة	التكرار	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		% النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة		
14	ك	-	8	7	17	1	2,67	0,890	
	%	-	24,2	21,2	51,5	3,0			
15	ك	1	4	7	14	7	2,33	1,051	
	%	3,0	12,1	21,2	42,4	21,2			
16	ك	1	15	9	8	-	3,27	0,876	
	%	3,0	45,5	27,3	24,2	-			
17	ك	2	8	11	10	2	2,94	1,029	
	%	6,1	24,2	33,3	30,3	6,1			
رقم العبار ة	التكرار	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		% النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
18	ك	-	12	11	9	1	3,03	0,88	
	%	-	36,4	33,3	27,3	3,0			
19	ك	2	3	12	16	-	2,73	0,88	
	%	6,1	9,1	36,4	48,5	-			
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأسلوب التسيير الحر							
0,93		2,82							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

جدول رقم (06) يوضح أسلوب التسيير السائد بالمديرية الجهوية للصناعة لولاية سكيكدة

محاو الاستبيان	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي الكللي	الوزن النسبي	الدرجات
أسلوب التسيير الديمقراطي	06	3,01	60.2 %	متوسطة
أسلوب التسيير الأوتوقراطي	07	2,99	59,8 %	متوسطة
أسلوب التسيير الحر	06	2,82	56,4 %	متوسطة

المصدر: الباحثة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أسلوب التسيير الديمقراطي حصل على نسبة مئوية 60,2 % و التي تعتبر درجة متوسطة لم تصل إلى المستوى المرتفع (80%)، وهذا يدل على أن ميل القادة بالمديرية الجهوية للصناعة لولاية سكيكدة إلى ممارسة أسلوب التسيير الديمقراطي بدرجة متوسطة وليس بدرجة مرتفعة، في حين حصل أسلوب التسيير الأوتوقراطي على نسبة 59,8 %، أما عن أسلوب التسيير الحر فحصل 56,4 % وهي نسبة تعكس كذلك توجه القادة إلى ممارسة هذان النمطين بدرجة متوسطة أيضا.

- وبالتالي تظهر النتائج عدم وجود أسلوب تسيير سائد لدى القادة الإداريين بالمديرية الجهوية للصناعة لولاية سكيكدة، ولكن تظهر تفوق أسلوب التسيير الديمقراطي على باقي الأساليب الأخرى، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى ما يلي:

- اختلاف المواقف، والتفاوت في حجم العمل يجعل القيادات يمارسون هذه الأساليب بناء على هذا الاختلاف.

- عدم معرفة الفرق بين هذه الأساليب يخلط الأمر على القيادات فيقومون بممارسة إحداها أكثر من الآخر.

د. عزوز صونية

- الفروق الفردية في شخصية المرؤوسين تفرض على القادة ممارسة كل هذه الأساليب بدرجة متفاوتة.

3- الاستنتاج العام: بعد تحليل وتفرغ بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من القادة قوامها 33 قائد بالمديرية الجهوية لولاية سكيكدة، وبعد استرجاع هذه الاستبيانات كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، تبين لنا عامة أنه:

- لا يوجد أسلوب تسيير محدد سائد بالمديرية الجهوية للصناعة لولاية سكيكدة، حيث بلغت نسبة 60,2 % لعبارات أسلوب التسيير الديمقراطي وهي نسبة متوسطة مما يدل أن القيادات بالمديرية يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة.

- في حين بلغت نسبة 59,8 % لعبارات أسلوب التسيير الأوتوقراطي وهي كذلك متوسطة تدل على أن القيادات الإدارية بالمديرية محل الدراسة يمارسون النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة أيضا.

- أما عبارات أسلوب التسيير الحر فبلغت نسبة 56,4 % وهي أيضا تمثل الدرجة المتوسطة لممارسة القيادات الإدارية له، وهذا جد دال على أن القادة الإداريين بالمديرية الجهوية يسلكون الأنماط الثلاثة بدرجة متقاربة.

4- التوصيات: توصي الباحثة بما يلي:

- تهيئة الظروف المادية للباحثين على مستوى المؤسسات الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالأعمال الخاصة بإنجاز دراسات ميدانية بغرض إعداد مقالات أو مداخلات لملتقيات دولية كانت أم وطنية.

- تعيين أخصائيين أكفاء في علم النفس يتولون مهمة تدريب القادة على أساليب التسيير وطريقة استخدام كل أسلوب، مع تفادي استخدام العشوائي لكل أسلوب.

- تسليط الضوء أكثر من قبل الأكاديميين حول مثل هذه المواضيع واستغلالها في الحقل التطبيقي دون جعلها حكرا على الحقل النظري فحسب.

5- قائمة المراجع:

- الشريف طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة

المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- حبالى كريمة، (2016)، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى العمال مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- صيرفي محمد، (2006)، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

09	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يؤكدون على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.								
الرقم	العبارة	درجة الموافقة							
		أبداً	بداً	متوسطاً	غالباً	كثيراً	بداً	بداً	بداً
10	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتخذون القرارات المرتبطة بالعمل دون استشارة مرؤوسهم..								
11	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يحرصون على الالتزام بلوائح وقوانين المنظمة.								
12	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يقومون بتوزيع المسؤوليات دون مراعاة رغبات مرؤوسهم.								
13	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يسعون إلى تطبيق تعليماتهم بحذافيرها من قبل مرؤوسهم.								
14	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يضغطون على مرؤوسهم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.								
أسلوب التسيير الحر									
15	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتيحون لمرؤوسيه مطلق الحرية لأداء العمل دون رقابة.								
16	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يسمحون لمرؤوسهم بإبطاء وتيرة العمل .								
17	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يفوضون السلطة كثيراً لمرؤوسهم تجنباً للمشاكل.								
18	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتساهلون مع مرؤوسهم في حال ارتكائهم لأخطاء مهنية.								
19	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يسندون المهام لمرؤوسهم بطريقة غير دقيقة.								

6- نموذج من استبيان الدراسة:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

3- المنصب المشغول: مدير رئيس دائرة

رئيس مصلحة

4- الخبرة المهنية: سنة

المحور الثاني: يتضمن عبارات أساليب التسيير

الرقم	العبارة	درجة الموافقة							
		أبداً	بداً	متوسطاً	غالباً	كثيراً	بداً	بداً	بداً
01	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر مرؤوسهم في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.								
02	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يسعون بفاعلية لتلبية احتياجات مرؤوسهم المتعلقة بالعمل.								
03	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتحدث معهم مرؤوسهم بكل حرية.								
04	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يخلقون الرغبة في العمل.								
05	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتيحون لمرؤوسهم مجالاً للمبادرة.								
06	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يتعاملون بعدالة وموضوعية مع مرؤوسهم دون تمييز بينهم.								
07	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يحرسون على تدريب مرؤوسهم لتحسين أدائهم في العمل.								
أسلوب التسيير الأوتوقراطي									
08	أعتقد بأن باقي الرؤساء ضمن هذه المديرية يعتمدون مبدأ الشدة مع مرؤوسهم.								